

ИЗВЕШТАЈ О ПРОЦЕНИ ПОТРЕБА ЗА
СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ
ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
ЗА 2023. ГОДИНУ

САДРЖАЈ

УВОД.....	1
САЖЕТАК	2
АНАЛИЗА СТРАТЕШКОГ И ЗАКОНОДАВНОГ ОКВИРА.....	8
АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ЕВАЛУАЦИОНИХ ЛИСТОВА ЗА 2021. ГОДИНУ	30
АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ИЗВЕШТАЈА РЕАЛИЗАТОРА О РЕАЛИЗОВАНОЈ ОБУЦИ ЗА 2021. ГОДИНУ	38
ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ОЦЕЊИВАЊУ ЗА 2021. ГОДИНУ	39
АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2023. ГОДИНУ	44
Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од државних органа	44
Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од АП и јединица локалне самоуправе	51
ПРЕПОРУКЕ ПРОГРАМСКОГ САВЕТА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ И ПРАВЦИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ САДРЖАЈА И РАЗВОЈ НОВИХ ТЕМАТСКИХ ЦЕЛИНА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ОБУКА ЗА 2023. ГОДИНУ	57
СТАЛНЕ ПРОГРАМСКЕ КОМИСИЈЕ НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ	58
РЕЛЕВАНТНИ ИЗВЕШТАЈИ И АНАЛИЗЕ У ВЕЗИ СА УТВРЂИВАЊЕМ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ..59	
Извештај Европске комисије о напретку Србије за 2021. годину	59
Принципи јавне управе, Извештај о праћењу 2021. година, СИГМА	64
Извештај о стању у вези са одливом кадрова и предлог мера за задржавање и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе	67
Оквир компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе	69
Оквир компетенција за тренере Националне академије за јавну управу	71
Препоруке директора института и школа за јавну управу Европске уније (DISPA)	74
Анализа потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи у области стартап екосистема	75
Извештаји у вези са утврђивањем потреба настали у оквиру релевантних пројеката	81
Аналитичке студије програма обука релевантних регионалних и глобалних институција сличних Националној академији за јавну управу	81
Аналитичка студија програма обука у области електронске управе и дигитализације	82

Аналитичка студија програма обука у области иновација и јавних услуга	86
Аналитичка студија програма обука у области управљања јавним финансијама	88
Аналитичка студија програма обука у области тренинга тренера	95
Јачање професионалних капацитета државних службеника на положају у Републици Србији.....	98
Перцепција запослених у јавној управи о дигиталној писмености - Извештај из истраживања јавног мњења	98
Истраживање јавног мњења: Информисаност о јавној управи у Србији и однос према реформи јавне управе	101
Извештаји независних државних органа	103
Редован годишњи извештај Заштитника грађана за 2021. годину	103
Агенција за спречавање корупције - Извештај о раду за 2021. годину	104
Извештај о раду Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2021. годину	105
Редован годишњи извештај Повереника за заштиту равноправности за 2021. годину	106
Годишњи извештаји републичких инспекција	108
Извештај о раду управног инспектората за 2021. годину	108
Годишњи извештај о раду Буџетске инспекције за 2021. годину	109
Годишњи извештај о раду Инспекције за информациону безбедност и електронско пословање за 2021. годину	110
РЕАЛИЗОВАНИ КОНСУЛТАТИВНИ ПРОЦЕС У ЦИЉУ АНАЛИЗЕ ПОТРЕБА И РАЗВОЈА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	111
ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ.....	112
ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ за припрему Општег програма обуке државних службеника, Програма обуке руководиоца у државним органима, Општег програма обуке запослених у јединицама локалне самоуправе и Програма обуке руководиоца у јединицама локалне самоуправе за 2023. годину	113
ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 2023. ГОДИНУ	113
УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА	113
ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА	114
ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА.....	121
ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ	121
ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА	122

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2023. ГОДИНУ.....	123
УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	
123	
ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ	
САМОУПРАВЕ	123
ОПШТИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У	
ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	123
СЕКТОРСКИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У	
ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	127
ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2023. ГОДИНУ	131
ПРОГРАМ ОБУКЕ ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС, СЛУЖБЕНИКА	
КОЈИ СУ РАСПОРЕЂЕНИ НА РАДНА МЕСТА РУКОВОДИЛАЦА ОРГАНИЗАЦИОНИХ	
ЈЕДИНИЦАУ ГРАДСКОЈ, ОДНОСНО ОПШТИНСКОЈ УПРАВИ ИЛИ УПРАВИ ГРАДСКЕ	
ОПШТИНЕ И СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА РАСПОРЕЂИВАЊЕ НА РАДНА	
МЕСТА РУКОВОДИЛАЦА У ЈЛС	131
ПРОГРАМИ ОБУКЕ ЗА ФУНКЦИОНЕРЕ И СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС	132

УВОД

У складу са Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе¹, Национална академија за јавну управу спроводи анализу потреба за стручним усавршавањем. Иако у тренутку писања извештаја нова Влада још увек није формирана, односно није дефинисан правац деловања и програм рада нове Владе, правци развоја управе остају утемељени у актуелном стратешком и законодавном оквиру. Стратегија реформе јавне управе се увелико спроводи и већ се виде први ефекти планираних мера и активности, посебно у домену стручног усавршавања.

Последице пандемије вируса Covid-19 се још увек осећају и умногоме утичу на рад управе. Са друге стране сама пандемија је засигурно убрзала многе процесе, пре свега у домену дигитализације рада. У том смислу, из саме пандемије управа је научила да се прилагођава новим ситуацијама и лакше одговара на новонастале промене. Имајући ово у виду, и у наредном периоду приоритет остаје јачање компетенција службеника за управљањем променама, односно за учењем и развојем. Истовремено, односно подједнако важна остаје и брига о менталном здрављу службеника. Услед дуготрајне изложености стресним ситуацијама у којима се често налазе, потребно је оснажити службенике за превенцију и решавање проблема, за лакше управљање стресним ситуацијама, односно повећати резилијентност на стрес.

У домену сагледавања организационих потреба, констатујемо изражену стабилност и бољу сарадњу са органима. Посебно треба нагласити добар одзив јединица локалне самоуправе, које су без донаторске подршке, односно из сопствених капацитета сагледали организационе потребе органа и припремили посебне програме за своје запослене.

Имајући у виду стратешка усмерења и актуелна планска документа, у наредном периоду приоритет свакако остаје пружање услуга грађанима и привреди, дигитална трансформација рада јавне управе, као и јачање капацитета управе за подршку иновацијама и иновационој делатности.

* * *

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

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

САЖЕТАК

Као и у претходном периоду, Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године остаје кровни документ за рад јавне управе. Иако у тренутку писања извештаја још увек није формирана Влада, односно нису дате смернице за рад управе кроз Програм рада Владе Републике Србије, и у наредном периоду приоритети у вези са подизањем капацитета јавних службеника остају дефинисани стратешким документима, пре свега кроз Програм економских реформи Републике Србије за период од 2022. до 2024. године. Листа структурних реформи, између осталих обухвата: омладинску политику, целоживотно учење и имплементацију система Националног оквира квалификација, унапређење квалитета пружања јавних услуга кроз оптимизацију и дигитализацију административних поступака, повећање коришћења сервиса електронске управе, обезбеђивање неопходне техничке инфраструктуре, али и стварање стимулативног окружења за развој иновативних и решења базираних на вештачкој интелигенцији, стварање стимулативног окружења за развој стартапа који ће допринети привредном расту заснованом на економији знања, јачању конкурентности привреде, као и препознатљивости на националном и глобалном нивоу.

Анализе² показују да је јавна управа у РС је систематским приступом у коришћењу дигиталне технологије за пружање јавних услуга довела до повећања њихове доступности. Истовремено, а у циљу повећања доступности услуга електронске управе РС, неопходно је увести систематско праћење учинка пружања услуга и задовољства корисника на свим нивоима управе. Идентификован је и недостатак дигиталних вештина и знања, као и недостатак знања и из других области релевантних за дигитално управљање попут агилног приступа, методе израде будућих стратегија, методе за поспешивање иновација и постизање резилентности (отпорности) система.

У марту 2022. године образоване су сталне програмске комисије, и то: за електронску управу и дигитализацију, за управљање међународном развојном помоћи и фондовима Европске уније, за јавне финансије, за тренинг тренера и за управљање у јавној управи. Сталне програмске комисије су започеле рад на препорукама и правцима за унапређење садржаја и развој нових тематских целина у оквиру програма обука за 2023. годину.

У претходној години, уз подршку експерата Националне школе за администрацију из Француске - "Ecole Nationale d'Administration" (ENA), у оквиру **Акционог плана за период од 2021. до 2025. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године**, унапређен је уводни програм обуке за рад у државној управи за приправнике, лица на пробном раду и лица која заснивају радни однос у државној управи а нису на пробном раду. У току 2022. године пилотирана је реализација новог концепта програма и на основу стеченог искуства закључено је да, поред припреме за полагање државног стручног испита, програм треба да обухвати и основне обуке које развијају посебне функционалне

² Ex-post анализа Програма развоја електронске управе у Републици Србији 2020-2022. година, Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора, мај 2022

компетенције у циљу лакшег увођења у посао новозапослених. Препорука је да ове обуке буду у онлајн формату.

Као и у претходном периоду, приоритет управе остају обуке у вези са пружањем услуга грађанима и привреди. У том контексту посебно су важне обуке у области рада и комуникације са странкама, са посебним акцентом на рад са странкама са посебним потребама. Такође, ради целисходнијег сагледавања области и како би се садржај боље приближио полазницима, препорука је обједињавање обука Успостављање електронских услуга и Електронски документ, електронска идентификација и услуге од поверења у електронском пословању.

Успешност даљег развоја е-управе подразумева подизање капацитета запослених у домену управљања квалитетом ради оптимизације процеса и производа/ услуга, реинжењеринга управљања и пословних процеса, коришћења агилног менаџмента као и МСД – методологије дизајна услуга (енг. HCD – Human Centred Design) усмерених на крајњег корисника при дизајнирању политика, програма, производа, тј. услуга.

Стварање стимулативног окружења за развој стартапа који ће допринети привредном расту заснованом на економији знања, јачању конкурентности привреде, као и препознатљивости на националном и глобалном нивоу, у наредном периоду заузимају посебно значајно место. Стратегијом развоја стартап екосистема РС за период 2021-2025., дефинише се оквир за пословање стартапа, који ће, уз имплементацију подстицајних мера које се односе на истраживање и развој утврђених другим стратешким оквирима, пре свега у области паметне специјализације и вештачке интелигенције, довести до даљег развоја стартап екосистема. Намера је да се подстакну јавне и приватне инвестиције у овој области, омогући развој домаћег тржишта предузетничког капитала, развој високотехнолошке предузетничке културе и подизања предузетничких капацитета кроз образовне програме и јачање капацитета организација подршке, пред свега јавне управе.

У области **превенције корупције**, јавља се потреба за напредним обукама у области заштите узбуњивача. Истовремено, доминантна тематска јединица је Етика и интегритет за којом је чак 1089 службеника исказало потребу, што имплицира потребу за развојем онлајн обуке како би се задовољила исказана потреба.

Влада Републике Србије је у претходном периоду усвојила низ значајних докумената који обезбеђују **антидискриминацију, родну равноправност, социјално укључивање Рома и Ромкиња, као и укључивање цивилног друштва**. У том смислу и подизање капацитета јавне управе у овом домену представља приоритет.

У домену **управљања јавним политикама**, односно студијско-аналитичких послова фокус остаје на анализи података и доношењу одлука заснованим на подацима. Додатно, имајући у виду значај укључивања свих заинтересованих страна у процес доношења јавних политика, обуке везане за еКонсултације добијају свој пун значај. Такође, у складу са Стратегијом за родну равноправност, посебан значај има родно одговорно планирање ресорних политика.

Обуке у области **законодавног процеса** усмерене су на усвајање базичних знања у вези са законодавним процесом као и на јачање капацитета државних службеника запослених на пословима израде и праћења примене прописа у циљу квалитетнијег и ефикаснијег обављања ових послова у државним органима. Додатно истиче се потреба за напреднијим, практичнијим обукама за наведену циљну групу. Имајући у виду нову методологију за процену ризика корупције у прописима као механизма за превенцију корупције, постојеће обуке је потребно усагласити са истом.

Континуирано усавршавање инспектора је такође веома значајно са аспекта одрживости и спровођења послова из делокруга органа јавне управе. Теме попут Вештине потребне за вршење инспекцијског надзора – онлајн обука и Инспекцијски надзор – онлајн обука су, са високим степеном приоритета, потребне државним службеницима за даљи развој и усавршавање, и чак преко 360 службеника исказује потребу за њима.

У области **управно правних послова**, препозната је потреба за напредним радионицама и разменом искустава службеника распоређених на пословима вођења управног поступка и одлучивања о управним стварима и обука за примену ЗУП-а у пракси.

Имајући у виду реформске процесе у области **јавних финансија**, посебно Програм реформе управљање јавним финансијама, и у наредном периоду приоритет остају капиталне инвестиције као и подизање капацитета службеника за примену IPSAS стандарда. Додатно утврђена је потреба обучавања службеника за девизно пословање, а сами службеници посебно препознају потребу за обуком у вези са Е-фактурама.

Да би се омогућила правилна примена прописа из области **јавних набавки**, потребно је да се осигурају адекватни административни капацитети. Посебно је значајно истицање антикорупцијских принципа и спречавања сукоба интереса у овој области. Полазници обука посебно истичу потребу за додатним радионицама у области припреме конкурсне документације и спровођења поступка.

Новоусвојени Програм реформе управљања јавним финансијама за период од 2021-2025. године предвиђа припрему и спровођење Програма за континуирано **усавршавање интерних ревизора**, као и модернизацију обука и тренинг материјала из области ИФКЈ и проширење модула е-учења. Финансијско управљање и контрола константно и стабилно напредује, али је потребно да програм обуке из области ФУК у већем обиму спроводи НАЈУ како би се омогућило Централној јединици за хармонизацију да се усредсреди на праћење ФУК код корисника јавних средстава и даљи развој методолошког материјала из области ФУК.

Највећи број органа је исказао потребу за стручним усавршавањем из области **управљања људским ресурсима**. Теме које су биле најинтересантније полазницима су Вредновање радне успешности, Анти-стрес радионица, Радни односи у државним органима – примена у пракси, Стратешко управљање људским ресурсима, Анализа описа послова радног места и израда правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места и Мобинг – спречавање и заштита од злостављања на раду. У току је рад на изради Предлога ревидираног Акционог плана за јачање капацитета кадровских јединица у органима државне управе за период 2022 до 2024. године, који има за циљ унапређење аналитичких капацитета запослених у овим јединицама. С обзиром да су Стратегијом реформе јавне управе дефинисано веће руководиоца у вези са стручним усавршавањем, обуке из ове области добијају нову улогу.

Чланство у Европској унији је стратешко опредељење Владе Републике Србије и у складу са тим, неопходна је обука свих службеника о ЕУ, њеним институцијама, као и у вези са практичним аспектима примене ССП-а. Такође, посебан акценат треба ставити на обуку руководиоца у вези са придруживањем Србије ЕУ.

Стручно усавршавање службеника који раде на **пословима управљања програмима и пројектима финансираним из фондова ЕУ** због велике флукуације запослених има посебан значај у функционисању система. Истовремено, на значају добијају структурни фондови и кохезиона политика, те обуке из ових области треба да добију већи обухват.

Имајући у виду Уредбу о одређивању компетенција за рад државних службеника у домену **послова односа са јавношћу**, потребно је ову тематску област употпунити обукама у вези са кризним односима са јавношћу, управљањем друштвеним мрежама, писањем саопштења и изјава за медије односно у вези са припремом кратких порука које наглашавају вредност приче и објаве (pr pitching), као и са техникама јачања самопоуздања и говором тела у јавном наступу.

Стратешки оквир у вези са радом стручњака који обављају **информатичке послове** остаје исти, док је у припреми и нови програм развоја електронске управе. Континуирана едукација ИТ стручњака подразумева нарочито лиценциране обуке за систем администрацију, безбедност и друго и представљају приоритет у наредном периоду.

Обуке у вези са обрадом, отварањем и поновном употребом **података** као и креирања извештаја остају у фокусу, како стратешких докумената, тако и самих службеника и на републичком и на локалном нивоу. Отварање података доводи до повећања транспарентности рада органа, и на тај начин утиче на већу информисаност грађана. Анализом је утврђено да службеницима недостају знања и вештине како у вези са анализом података, тако и у вези са припремом извештаја о спроведеним анализама.

Знање **страних језика** препознато је као посебна функционална компетенција за одређена радна места, и то посебно језика земаља са којима Република Србија остварује значајну сарадњу: француског, немачког, руског и енглеског језика. Додатно, за службенике на локалном нивоу, посебно представнике националних мањина, препозната је потреба реализације курсева српског језика.

Дигитална писменост свих јавних службеника представља предуслов и темељ више реформских процеса. Нарочито је значајан рад на неколико пројектних тимова који у циљу спровођења стратешког оквира доприносе како анализи стања у овој области, тако и подизању компетенција свих службеника.

Сходно Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника и Уредби о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе, општа функционална компетенција - **Пословна комуникација** односи се на вербалну и невербалну комуникацију, познавање правописних и граматичких правила српског језика, као телефонску и електронску комуникацију, што је од значаја за све службенике имајућу у виду важност оријентације управе ка грађанима и привреди. У овој области препозната је потреба за додатним обукама о асертивној комуникацији, као и у вези са управљањем и контролом беса (anger management).

Развој **понашајних компетенција** како државних, тако и локалних службеника је процес који се односи на објективну процену сопствених капацитета, континуирано развијање знања, вештина и способности и примену стечених знања и вештина у циљу побољшања квалитета рада и међусобних односа, јачању мотивације и продуктивности организације. У том смислу су посебно значајне обуке које доприносе ефикаснијем обављању посла, самомотивацији, унапређењу интерперсоналних вештина, емоционалној интелигенцији и нарочито оне које доприносе бољем успостављању баланса личног и професионалног живота.

Имајући у виду унапређени Оквир тренерских компетенција који је Национална академија за јавну управу развила уз подршку пројекта Савета Европе, у наредном периоду ће се посебна пажња посветити радионицама за развој персоналних, релационих и функционалних тренерских компетенција. У том

контексту, радионице за припрему дизајна обуке односно рад са тешким учесницима би додатно обогатиле понуду обука у овој области.

Постојећи **програми обуке руководица у државним органима** обухватају програм обуке државних службеника на положају и програм обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима. У складу са искуствима стеченим током реализације обука, неопходно је унапредити постојеће програме. У том контексту, облик реализације обуке за државне службенике на положају, је потребно изменити тако да осликавају нов и модеран начин спровођења, односно да подразумевају комбиновано учење уз примену онлајн обука и консултација.

Уводни програм обуке запослених у јединицама локалне самоуправе сходно Закону о запосленима у јединицама локалне самоуправе, обухвата стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос, као и припрему за полагање државног стручног испита.

У области управе у служби грађана посебно се истичу обуке за комуникацију службеника са корисницима услуга, као и обука за електронско канцеларијско пословање.

Посебно треба поменути значај уведеног **оквира компетенција** у рад у јединицама локалне самоуправе, као и потребу да се програми обука боље ускладе са прописаним оквиром. Развијени и реализовани програми обука доприносе развоју компетенција службеника, додатно је потребно направити јаснију везу између ова два концепта, као и радити на бољој промоцији истих. Уредба о одређивању компетенцијама за рад државних службеника дефинише понашајне, опште функционалне и посебне функционалне компетенције у одређеним областима рада. У том контексту очекује се развој нових програма обуке који доприносе развоју оних знања и вештина који до сада нису били препознати у програмима обуке а неопходни су за развој компетенција сходно Уредби.

У области **јавних политика** понуду обука је потребно употпунити и обуком за идентификовање ресурса неопходних за управљање јавним политикама - "costing", док је у области **управног поступања** потребна свеобухватна, општа обука у вези са управним поступањем.

Обуке у области **инспекцијског надзора** треба да одражавају систем уводних и континуираних обука, односно обука за припрему за полагање испита за инспектора и обука за искусне инспекторе уз посебан нагласак на информационом сиситему еИнспектор.

Имајући у виду европску оријентацију Републике Србије, обуке у овој области остају значајне и у наредном периоду, посебно у области **кохезионе политике**.

Увођењем оквира компетенција, уочена је и потреба за издвајањем нове тематске области – **односи с јавношћу**. Обуке у вези са овим пословима су и у ранијем периоду биле саставни део програма, с тим што би у наредном програму њихов садржај требало употпунити тако да пред свеобухватне обуке о односима с јавношћу обухвате и менаџмент догађаја, пословни протокол, основе маркетинга као и медијску писменост.

Како у државној управи, тако и на локалном нивоу, континуирана **едукација ИТ стручњака** подразумева спровођење обука за систем администрацију, безбедност, базе података, као и одржавање веб презентација органа.

Секторски програм континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе нарочито доприноси развоју посебних функционалних компетенција и у том контексту потребно је спроведена анализе окмпетибилности анктуелног програма у новоусвојеног оквира компетенција. Имајући у виду да су све области знања и вештина обухваћене постојећим програмима обука, јавља се потреба додатног унапређења програма у оним областима које нису у довољној мери заступљене. Те обуке обухватају: основе обраде и заштите података, е-Фактуре, основну обуку за интерне ревизоре и за финансијско управљање и контролу, управљање урбаним развојем, информациони систем за управљање људским ресурсима и увођење у посао и развој каријере запослених, обуку лица задужених за родну равноправност, борбу против дискриминације, моделе за унапређење запошљавања младих и информисање младих у локалним заједницама, као и добро управљање у контексту смањења ризика од катастрофа и управљања ванредним ситуацијама.

Програм обуке руководиоца у јединицама локалне самоуправе обухвата програм обуке функционера и службеника на положају у ЈЛС и програм обуке руководиоца у унутрашњим организационим јединицама градске (општинске) управе. Имајући у виду да су области знања и вештина предвиђени Уредбом о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе, истоветни за све нивое руковођења, програм треба припремити у складу са тим. Истовремено, понашајне компетенције се разликују за ниво положаја, те обуке намењене овој циљној групи треба да обухвате и стратешко планирање.

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 последње две године 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 или чије се доношење тек очекује. На тај начин се најчешће дефинише садржај програма обука односно уводи новина у програме који су у припреми за 2023. 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 теме појединачних обука.

Пре више од годину дана Републички секретаријат за јавне политике је увео новину и обавезао институције да у току израде документа јавне политике, приликом разматрања информативно-едукативних мера, у процес укључе и Националну академију за јавну управу. Анализирајући ефекте ове мере, долазимо до налаза да је осетно је већи број мишљења дато на документа јавне политике у претходном периоду, тачније у току 2021. године Национална академија за јавну управу је била укључена у чак 18 докумената јавне политике. Ова мера јасно уводи системски приступ планирању политика са аспекта информативно-едукативних мера али и још важније осигурава сигурно спровођење планираних мера.

* * *

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године³, прописује правце развоја и промена у домену рада јавне управе у наредном десетогодишњем периоду. Ова стратегија се као кровни документ развијала паралелно са три хијерархијски нижа документа јавних политика, тј. програмима у области планирања и координације јавних политика у области управљања јавним финансијама и у области система локалне самоуправе, док су области управљања људским ресурсима, пружања услуга и одговорности и транспарентности разрађене кроз ***Акциони план за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период од 2021. до 2030. године.***

Општи циљ који је неопходно постићи овом стратегијом јесте даље побољшање рада јавне управе и квалитета креирања јавних политика у складу са европским Принципима јавне управе и обезбеђивање високог

³ "Службени гласник РС", бр. 42 од 27. априла 2021, 9 од 21. јануара 2022.

квалитета услуга грађанима и привредним субјектима, као и професионалне јавне управе која ће значајно допринети економској стабилности и повећању животног стандарда.

У претходном периоду се кроз реформске активности настојало да се **јавна управа приближи потребама грађана**, што је допринело бољим резултатима на локалном нивоу (отварање јединствених управних места, међуопштинска сарадња, отварање података, стабилност јавних финансија, дигитализација услуга, боља координација инспекција, увођење програмског буџета и родно одговорног буџетирања, увођење средњорочног планирања, уређивање нормативног оквира планирања јавних политика итд.).

Кроз дигитализацију и развој електронске управе остварени су значајни резултати померањем фокуса од управе као регулатора ка управи као сервису оријентисаном ка грађанима, што се најбоље може видети кроз отворене центре за контакт G2G и G2C, измењене веб-портале Владе и органа државне управе, размену података без размене докумената (е-ЗУП) и друго.

У домену **управљања јавним политикама**, квалитет стратешког планирања се и даље оцењује као слаб због чега је потребно посветити пажњу анализи ефеката докумената јавних политика и прописа, посебно анализи њихових финансијских ефеката, као и праћењу њиховог спровођења. Приметна је и неусклађеност између хијерархијски виших и нижих докумената јавних политика, што отежава приоритизацију изазова и њихово адекватно превазилажење. Додатни изазов представља питање људских капацитета, развоја потребних алата и изградња вештина кроз обуке. То би подразумевало институционализацију организационо-аналитичких јединица за стратешко планирање и већи број спроведених обука за повећање аналитичких вештина државних службеника. **Средњорочно планирање**, као обавеза коју Закон о планском систему уводи, успоставља непосредну везу између планираних јавних политика и буџета. С обзиром да је у питању нова пракса, неопходно је да се у наредном периоду интензивирају обуке у тој области како би државни службеници стекли неопходна знања и рутину у њиховој припреми.

Јавне политике и прописи утичу на грађане, привредне субјекте, невладин сектор (удружења и организације цивилног друштва), научно-истраживачке и друге организације, медије и све остале учеснике друштвеног и пословног амбијента једне земље. Стога је од пресудног значаја да буду засновани на чињеницама и транспарентном процесу планирања, израде, доношења, примене, праћења, вредновања њихових учинака и извештавања о постигнутих резултатима. Приликом њиховог планирања, неопходно је анализирати потенцијалне ефекте, али и вредновати учинке постигнуте током спровођења, те континуирано предлагати начине за унапређење. Овакав стратешки приступ обезбеђује да систем јавних политика и правни систем једне земље буду сврсисходни, омогућавајући брзо, економично и делотворно остваривање права и правних интереса свих чланова друштва.

Посебан изазов за доносиоце одлука представља формулисање стратегија и политика које ефикасно решавају међусобно повезане и међузависне проблеме, односно интерсекторске политике. У том смислу мора се размишљати о савременим **методама израде будућих стратегија (енг. foresight)**⁴. Главно питање које се поставља јесте предвиђање, као дугорочни стратешки алат за планирање намењен земљама у развоју.

⁴ Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries, <https://www.undp.org/publications/foresight-strategic-long-term-planning-tool-developing-countries>

Предвиђање (foresight) се види као нови начин за подстицање иновација, стратешке евалуације и проактивног обликовања будућности и као такво представља неопходну вештину највиших руководилаца. Превиђање је неопходан алат за преживљавање у свету који напредује изузетно брзо и у коме се треба прилагодити променама. Глобализација, као резултат технолошких иновација, али и у сарадњи са њима, убрзава промене које наступају на политичкој, економској и друштвеној сцени – чиме се доприноси непредвидљивости окружења и начина на који ће трендови и догађаји из различитих сфера живота утицати једни на друге. Међународни развој се помера од традиционалног, нормативног начина размишљања ка адаптивним механизмима и приступима којима је могуће развијати свест о променама које долазе.

Када је реч о алокацији ресурса и способности, велике економије, али и оне у развоју, чешће дају приоритет краткорочним питањима и решењима, у односу на она дугорочна, попут пружања јавних услуга. Јачање капацитета за креирање одрживих, дугорочних, развојних политика зависи од ресурса, али и воље лидера да развија и охрабрује окренутост ка будућности и процесу предвиђања. Дугорочни циљеви треба да буду оријентисани на комбинацију предвиђања и сложеног, адаптивног системског размишљања. Оваквим циљевима се промовише проактивност и агилност. „Умрежено управљање“ промовише хоризонталне, уместо вертикалних приступа доношењу одлука и представља први корак ка усвајању приступа „све од владе“, који укључује предвиђање при сваком нивоу управљања у јавној управи.

Програм за управљање јавним политикама и регулаторну реформу за период од 2021. до 2027. године детаљно одређује мере и активности које доприносе остваривању циљева у домену управљања јавним политикама, и то приоритетно у наредном периоду:

- Развој програма обуке за спровођење екс пост анализа, првенствено кроз реализацију тренинга тренера за дату област а затим и реализација обука за запослене,
- Спровођење обука за алате за анализу ефеката прописа
- Развој програма обуке за коришћење теста родне равноправности
- Развој и спровођење програма обука за руководиоце и државне службенике за управљање подацима (прикупљање, чување, аналитичку обраду и размену)
- Припрема програма обука за креирање и примену иновативних решења у јавним политикама
- Развој програма обука о измењеном правном оквиру за управљање јавним политикама и регулаторну реформу
- Спровођење обука ОДУ за коришћење платформе е-Консултације

Дугорочно усмерење је да пословно окружење у Републици Србији постане конкурентније, а јавна управа следи европске принципе добре јавне управе као резултат промишљеног (реалног и заснованог на чињеницама) и широко прихваћеног (транспарентног, инклузивног, добро комуницираног) процеса планирања докумената јавних политика и прописа и њиховог доследног спровођења. У ту сврху су и допуњене **Смернице за укључивање организација цивилног друштва у радне групе за израду предлога докумената јавних политика и нацрта**⁵, односно предлога прописа. Сврха Смерница је усмеравање рада органа државне управе у правцу даљег унапређења укључивања организација цивилног друштва у поступке

⁵ "Службени гласник РС", бр. 8 од 31. јануара 2020, 107 од 12. новембра 2021.

израде прописа и докумената јавних политика. Са истим циљем је донета и **Стратегија за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период од 2022-2030. године**⁶ која у предстојећем периоду ставља акценат на побољшање оквира за укључивања ОЦД у процесе доношења докумената јавних политика и прописа, као и транспарентног финансирања организација, бољег разумевања и примене регулативе и спровођења процедура транспарентног додељивања буџетских средстава, развоја конкурсних процедура, конкурсне документације и евалуације подржаних програма/пројеката и коришћења резултата за даље планирање подршке ОЦД. **Предлог Акционог плана за спровођење Стратегије за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период 2022-2023. године** предвиђа пре свега меру Унапређење капацитета органа јавне управе за укључивање ОЦД у процес израде, примене, праћења примене и вредновања ефеката јавних политика и прописа. Као активност за наведене мера предвиђено је спровођење обуке за службенике државне управе на тему учешћа јавности у поступку израде нацрта прописа и докумената јавних политика које подразумева укључивање ОЦД у процес израде, примене и праћење примена јавне политике и вредновање ефеката прописа. Једнако важна је и мера Унапређење кадровских и стручних капацитета јавне управе за планску и транспарентну доделу, праћење и евалуацију доделе буџетских средстава намењених за програме и пројекте ОЦД и остварености постављених циљева, као и активности за достизање планиране мере:

- Спровести обуке за планску и транспарентну доделу, праћење и евалуацију доделе буџетских средстава и остварености постављених циљева за запослене у државној управи
- Спровести обуке на тему израда годишњих извештаја у складу са Законом о приступу информацијама од јавног значаја циљева за запослене у државној управи
- Спровести обуке за планску и транспарентну доделу, праћење и евалуацију доделе буџетских средстава и остварености постављених циљева за запослене у ЈЛС
- Спровести обуке на тему израда годишњих извештаја у складу са Законом о приступу информацијама од јавног значаја циљева за запослене у ЈЛС.

Иако је Влада у марту 2021. године донела Уредбу о допуни Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе⁷ у којој се наводи обавеза министарстава, органа у саставу и посебних организација да одреде унутрашњу јединицу за планска документа и подршку управљању, у последњем извештају Европске комисије о напретку⁸ се наводи да је у целој управи потребно даље побољшати прикупљање административних података и њихову систематску употребу за потребе креирања политика и израде закона. С тим у вези, у наредном периоду и даље остаје приоритет подизање капацитета управе за коришћење аналитичких алата који су неопходни за припрему анализа.

У оквиру **управљања људским ресурсима**, посебна пажња у претходном периоду посвећена је **реформи стручног усавршавања** у јавној управи, како за државне службенике, тако и за запослене у ЈЛС. Увођењем новог система стручног усавршавања у јавној управи, створени су предуслови за његово даље стављање у

⁶ "Службени гласник РС", број 23 од 17. фебруара 2022.

⁷ „Службени гласник РС”, бр. 81/07 – пречишћен текст, 69/08, 98/12, 7/13, 2/19 и 24/21

⁸ ЕК Извештај о напретку Србије за 2021. годину

функцију унапређења осталих елемената у управљању људским ресурсима, посебно вредновања радне успешности, напредовања и награђивања. Значајан помак је остварен и у вези са дигитализацијом процеса у стручном усавршавању у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи која је надограђена платформом за учење на даљину LMS (learning management system), али и савременим облицима учења, попут менторства, коучинга и електронског учења. Такође, унапређен је систем стручног усавршавања у надлежности појединих органа државне управе, који у складу са својим специфичностима имају развијен систем посебног стручног усавршавања и оспособљавања.

Акциони план за период од 2021. до 2025. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године, за период до краја 2023. године предвиђа посебно спровођење обука за кадровске јединице и руководиоце у области нове **методологије за планирање кадрова, селекцију, увођења компетенција, затим развој програма обуке прилагођених потребама приправника и лица која се оспособљавају за самосталан рад у струци**. Посебан се акценат ставља на развој **програма обука заснованих на компетенцијама**. У истом периоду, Акциони план предвиђа **унапређење примене иновативних облика стручног усавршавања** у државним органима и органима јединица локалне самоуправе (коучинг, менторство, студијске посете и др), са посебном применом у стручном усавршавању руководиоца.

Хоризонтално је препозната потреба спровођења обука за службенике за односе са јавношћу и организационих јединица за УЉР из ОДУ о значају, начину, каналима и алатима **међуресорне и интерне комуникације РЈУ**, односно предвиђене су обуке и индивидуални коучинг за руководиоце ОДУ за унапређење комуникационих вештина потребних за комуницирање РЈУ (јавни наступ, кризна комуникација, итд.), као и напредна едукација ПР-ова ОДУ за унапређење комуницирања РЈУ - радионице и менторске сесије са стручњацима за поједине области комуникација, обуке, дигиталне платформе, итд.). Такође, истиче се и потреба за подизањем капацитета ПР служби ЈЛС за ефикасније и ефективније комуницирање резултата РЈУ кроз обуке и креирање мреже локалних ПР-ова.

Такође, посебна пажња се поклања **унапређењу целокупног система стручног усавршавања** кроз унапређење појединачних фаза циклуса стручног усавршавања, као и унапређењу примене иновативних облика стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе (коучинг, менторство, студијске посете и др), са посебном применом у стручном усавршавању руководиоца. Посебна пажња се додатно посвећује и стручном усавршавању руководиоца и лица на положају засновано на компетенцијама.

Изазов за државну управу Републике Србије представља задржавање квалитетног кадра на одговарајућим радним местима због чега је успостављен оквир за праћење стања и предузимање мера у вези са одливом кадрова. У спровођењу ове стратегије неопходно је да се кадровско планирање унапреди, боље укаже на приоритете и потребе органа за запошљавањем одређеног квалификованог профила запослених за делотворан рад у тим областима и јачањем аналитичких капацитета јединица за кадрове како би ове организационе јединице оствариле значајнију улогу у стратешком планирању органа. У том контексту, у току је рад на изради **Предлога ревидираног Акционог плана за јачање капацитета кадровских јединица у органима државне управе за период 2022 до 2024. године**.

Стратегија РЈУ предвиђа и спровођење модула обуке на тему примене јединствене методологије за **управљање учинком** - контролу рада, надзор и интерно и екстерно извештавање о резултатима рада из надлежности органа јавне управе у оквиру програма обуке за руководиоце и запослене, као и припрему и спровођење обуке за запослене у СУК-у и кадровским јединицама за примену нове методологије за планирање кадрова. Управљање према учинку претпоставља да сваки орган јавне управе води рачуна о спровођењу мера и активности из планских докумената за које је задужен и којима остварује циљеве,

односно да у синергији са осталим органима јавне управе доприноси достизању планираних друштвених промена.

Уредба о изменама и допунама Уредбе о вредновању радне успешности државних службеника⁹ уноси одређене новине у поступку вредновања. Између осталог, подразумева се и детаљнији приступ у планирању циљева и очекиваних резултата, односно показатеља испуњења циљева, почетних и циљаних вредности, као и изворима провере или начинима на које ће бити документована мерљивост реализације тих циљева. У том смислу, неопходно је континуирано радити на јачању капацитета руководиоца и кадровских јединица као њиховој подршци како би систем вредновања био заиста стављен у функцију управљања људским ресурсима и развоја запосленог, односно управљања учинком. +

Последњим изменама Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе¹⁰ уводи се концепт управљања људским ресурсима у органима аутономне покрајине и јединицама локалне самоуправе заснован на компетенцијама потребним за делотворно обављање послова у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе. Додатно, крајем 2021. године усвојена је Уредба о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе¹¹. Оквир компетенција обухвата понашајне компетенције, опште функционалне и посебне функционалне компетенције, као и посебне функционалне компетенције за радно место.

Измене Уредбе о критеријумима за разврставање радних места и мерилима за опис радних места службеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе¹² уводи измене у припреми акта у коме су описана и разврстана радна места, квалификације као мерило за процену радног места, статус положеног државног стручног испита и године радног искуства приликом разврставања извршилачких радних места и образац компетенција као један од нових елемената од којих се састоји коначни опис радног места.

Нова **Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника**¹³ уводи посебну функционалну компетенцију за област рада стручно-оперативни послови и области знања и вештина неопходних за њено обављање: 1) методе и технике опсервације, прикупљања и евидентирања података; 2) технике обраде и израде прегледа података; 3) методе анализе и закључивања о стању у области; 4) поступак израде стручних налаза; 5) методе и технике израде извештаја на основу одређених евиденција; 6) технике израде општих, појединачних и других правних и осталих аката; 7) облигационе односе; и 8) имовинско-правне односе.

⁹ "Службени гласник РС", бр.2/2019, 69/2019 и 20/2022

¹⁰ "Службени гласник РС", бр. 21 од 4. марта 2016, 113 од 17. децембра 2017, 113 од 17. децембра 2017 - др. закон, 95 од 8. децембра 2018, 114 од 30. новембра 2021.

¹¹ "Службени гласник РС", бр. 9/2022

¹² "Службени гласник РС", број 88 од 28. октобра 2016, 113 од 17. децембра 2017 - др. закон, 95 од 8. децембра 2018 - др. закон, 12 од 1. фебруара 2022.

¹³ "Службени гласник РС", бр. 9/2022

У наредних десет година правац реформи биће усмерен на добро вођену, професионалну, мотивисану и ефикасну јавну управу, која је атрактиван послодавац, промовише заслуге и иновације, способна да спроведе циљеве државе и испуњава очекивања грађана.

Да би се адекватно одговорило на будуће изазове и да би се обезбедила свеобухватност у овој области, посебну пажњу треба посветити: 1) унапређењу процеса регрутације у јавној управи, 2) успостављању ефикасног система за управљање каријером и 3) унапређењу система стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи заснованом на анализи потреба за унапређењем компетенција, односно знања, вештина и способности запослених у јавној управи.

У области **пружања услуга**, анализе показују да је расположивост људских капацитета ограничена, а ниво квалификованости државних службеника за пружањем услуга није сасвим адекватан, између осталог, због недовољног обухвата обукама из домена пружања услуга. Стога Стратегија реформе јавне управе дефинише потребу за повећањем људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крајњим корисницима. Ово се првенствено огледа у обукама за **унапређење квалитета пружања услуга** које се морају спроводити као приоритетне, али и хоризонтално уграђивање принципа „обезбеђивања високог квалитета услуга“ у све планиране обуке. Стратегија као посебне активности предвиђа управо спровођење обука службеника јавне управе за коришћење Националног портала еУправе за пружање услуга, оптимизацију административних поступака/услуга, примену стандарда за пружање јавних услуга, као и 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). У вези са претходним, Стратегија предвиђа и развој и имплементацију програма обука „Управљање квалитетом рада јавне управе“ - балансиране картице резултата (BSC), општи оквир самооцењивања (CAF); сарадничке рецензије у јавном сектору и др.

*Ex-post анализа Програма развоја електронске управе у Републици Србији 2020-2022. година*¹⁴ је потврдила да је Програм развоја електронске управе добро структуриран фокусирајући се на све кључне аспекте изградње добре електронске управе у РС, тј. развој инфраструктуре електронске управе, обезбеђивање интероперабилности система, унапређивање правно-регулаторног оквира у коришћењу електронске управе као и повећање доступности електронске управе грађанима и привреди кроз унапређење корисничких сервиса и отварање података у јавној управи. Јавна управа у РС је систематским приступом у коришћењу дигиталне технологије за пружање јавних услуга довела до повећања њихове доступности. Истовремено, а у циљу повећања доступности услуга електронске управе РС, неопходно је увести систематско праћење учинка пружања услуга и задовољства корисника на свим нивоима управе. Са тим у вези, потребно је развити нову или унапредити постојећу¹⁵ методологију за мерење задовољства различитих корисника услуга јавне управе, како оних који систему приступају електронски, тако и других (офлајн). Иако су велика

¹⁴ Ex-post анализа Програма развоја електронске управе у Републици Србији 2020-2022. година, Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора, мај 2022

¹⁵ Методологија за мерење корисничког задовољства услугама е-управе, њиховим квалитетом, ефикасношћу и коришћењем из перспективе родне равноправности, UNDP и PwC, април 2021.

средства и напори уложени у област отворених података, наставак процеса треба остварити системским приступом.

Недостатак људских ресурса одговарајућег профила представља ограничење у целокупном процесу реформе јавне управе. Конкретно, у вези са Програмом развоја електронске управе евидентан је недостатак стручног ИТ кадра који је неопходан не само за имплементацију и одржавање система, него и за адекватно планирање развоја државног ИС. Потребно је да систем управе препозна и посматра ИКТ не само као алате који ће технички омогућити дигиталну трансформацију управе па и друштва у целини, него и као један од основних алата за промене. Такође, да би се обезбедило власништво над целокупним процесом реформе, неопходно је развијати интерне кадрове који ће спроводити праћење и евалуацију секторских политика, дубинске анализе и предлагати њихове промене у циљу побољшања система и координације.

Успешност даљег развоја е-управе подразумева подизање капацитета запосених у домену управљања квалитетом попут CAF (европског Општег оквира за самопроцену) ради оптимизације процеса и производа/услуга, реинжењеринга управљања и пословних процеса, коришћења агилног менаџмента као и МСД – методологије дизајна услуга (енг. HCD – Human Centred Design) усмерених на крајњег корисника при дизајнирању политика, програма, производа, тј. услуга.

Ex-post анализа је идентификовала недостатак дигиталних вештина и знања, као и недостатак знања и из других области релевантних за дигитално управљање попут агилног приступа, методе израде будућих стратегија (енг. *foresight*), методе за поспешивање иновација и постизање резилијентности (отпорности) система. Неке од области номинисаних за интеграцију у програм обука су: методологија креирања услуга, агилни менаџмент, лидерске вештине и вођење тимова у е-управи, кризна комуникација и кризни менаџмент, управљање променама, систем управљања квалитетом у јавној администрацији и јавним услугама, иновације у јавној администрацији, дигитална трансформација пословних процеса у администрацији, сигурносни аспекти развоја информатичких система и одржавање информатичке безбедности, итд.

Стратегија развоја информационог друштва и информационе безбедности у Републици Србији за период од 2021. до 2026. године са Акционим планом за за период од 2021. до 2023. године препознаје значај поседовања дигиталних вештина запослених у јавној управи и посебан акценат ставља на њихов развој. Такође, информациона безбедност али коришћење квалификованих услуга од поверења представљају приоритет сходно Стратегији. У домену подизања свести и знања у кључним областима Стратегија препознаје следеће мере и активности:

- Унапређење дигиталних знања, вештина и капацитета грађана и запослених кроз спровођење обука које имају за циљ повећану употребу ИКТ, кроз развој и спровођење обука са циљем подизања дигиталних компетенција запослених у јавној управи
- Подизање свести и знања у области информационе безбедности грађана, јавних службеника и привреде, кроз развој и спровођење обука за јавне службенике на тему информационе безбедности
- Унапређење сарадње и подизање капацитета ИКТ система од посебног значаја за примену мера заштите, кроз обуке за запослене у ИКТ системима од посебног значаја о примени мера заштите и поступању у случају инцидента у ИКТ системима и организовање међународних и националних

састанака, округлих столова, конференција у циљу подизања свести о значају информационе безбедности

Општи циљ **Стратегије за развој вештачке интелигенције у Републици Србији за период 2020 – 2025. године**¹⁶ је употреба вештачке интелигенције у функцији економског раста, запошљавања и квалитетнијег живота. Република Србија је препознала значај и потенцијал вештачке интелигенције. Као један од посебних циљева Стратегије дефинисано је унапређење услуга јавног сектора **применом вештачке интелигенције**. Са друге стране, квалитет услуга и процедура јавне администрације један је од најзначајнијих фактора квалитета живота грађана и конкурентности привреде, а бирократизација један од проблема државе и друштва.

Стратегија за борбу против високотехнолошког криминала за период 2019-2023. године¹⁷ дефинише оквир за решавање високотехнолошког криминала у складу са стратешким и оперативним приступом Европској унији у погледу високотехнолошког криминала. Стратегија препознаје значај **подизања дигиталних компетенција запослених** у јавном сектору. Исто се имплицира и кроз **Стратегију развоја дигиталних вештина у Републици Србији за период од 2020. до 2024. године**¹⁸ која препознаје значај дигиталних вештина запослених у јавној управи и као једну од мера предлажу **развој дигиталних компетенција запослених** у јавној управи, посебно развој и спровођење обука на више нивоа, као и неизоставно развој и спровођење програма **целоживотног учења ИКТ стручњака у јавној управи**.

Стартап екосистем у Републици Србији последњих година привлачи све већу пажњу домаће и међународне пословне, иновационе и научне заједнице. У извештају Стартап Џинома¹⁹ за 2020. годину²⁰ Република Србија је оцењена као једна од пет најбољих земаља у категорији приступачности талената, док су Београд и Нови Сад (посматрани као јединствени стартап екосистем) издвојени са још пет градова у региону Европе и Блиског Истока као најперспективнији. Успешни иноватори из Републике Србије креирају пословна решења која остварују запажен резултат на глобалном нивоу. Међутим, ти успеси су резултат индивидуалног ангажовања оснивача, а не заједнице у целини. Како би се омогућило боље окружење за развој стартапова и експанзија иновативних идеја, усвојена је **Стратегије развоја стартап екосистема Републике Србије за период од 2021. до 2025. године**²¹ и **Акциони план за период до 31. децембра 2022. године** за њену реализацију. Такође, усвојен је нови **Закон о иновационој делатности**²² који препознаје субјекте националног иновационог система и обавезује на формирање њиховог регистра.

¹⁶ "Службени гласник РС", број 96 од 31. децембра 2019.

¹⁷ "Службени гласник РС", број 71 од 25. септембра 2018.

¹⁸ "Службени гласник РС", број 21 од 6. марта 2020.

¹⁹ Србија је једина земља у региону која се нашла у извештају најреномираније светске истраживачке агенције за стартап екосистеме, Стартап Џином (Startup Genome) из Сан Франциска.

²⁰ <https://startupgenome.com/reports/gser2020>

²¹ „Службени гласник РС“, број 125/21

²² („Службени гласник РС“, број 129/21

Стратегија паметне специјализације у Републици Србији за период од 2020. до 2027. године²³ представља стратешки приступ економском развоју, која ће се реализовати кроз циљану подршку истраживачким, развојним и иновационим активностима. Стратегија промовише паметну специјализацију, односно **приступ економског развоја базиран на знању**. Стратегија утврђује приоритете развоја који су базирани на истраживачким, иновационим и економским потенцијалима једног друштва, али и на континуираном јавно приватном дијалогу, и то области: **информационо-комуникационе технологије, храна за будућност, машине и производни процеси будућности и креативне индустрије**. Стратегија препознаје потенцијал српског сектора за информационо-комуникационе технологије у областима: **масовни подаци и пословна аналитика, рачунарство у облаку, интернет ствари, уграђени системи, вештачка интелигенција и Blockchain технологије**. Стратегија паметне специјализације у области машина и производних процеса будућности потенцијал види у пројектима **визуелизације података, симулацији у виртуелном простору и демонстрацији** који се могу користити у истраживачком и едукативном раду.

Стратегија индустријске политике Републике Србије од 2021. до 2030. године²⁴ као стратешке области интервенције идентификује иновације, дигиталну трансформацију и раст инвестиција. Препознавањем стартап компанија, нова законска решења ће доприносити достизању циљева и имплементацији Стратегије индустријске политике.

И даље је актуелан **Закон о регистру административних поступака**²⁵ који има за циљ успостављање сигурнијег, транспарентнијег и предвидљивијег пословног окружења и смањење удела укупних административних трошкова у БДП-у. Најзначајнији корак за смањење административних трошкова је повећање ефикасности и транспарентности рада јавне управе и успостављање интерактивног електронског портала, односно Регистра административних поступака. На овај начин смањује се и могућност корупције. Овај закон ће допринети развоју електронске управе, која је предвиђена **Законом о електронској управи**²⁶ којим је прописана обавеза државних органа и организација, органа и организација покрајинске аутономије, органа и организација јединица локалне самоуправе, установа, јавних предузећа, посебних органа преко којих се остварује регулаторна функција и правних и физичких лица којима су поверена јавна овлашћења да електронски управно поступају и електронски комуницирају. Неопходно је истаћи и релевантне уредбе²⁷ омогућиле су његову практичну имплементацију:

- Уредба о организационим и техничким стандардима за одржавање и унапређење јединствене информационо-комуникационе мреже електронске управе и повезивање органа на ту мрежу,
- Уредба о ближим условима за израду и одржавање веб презентације органа,
- Уредба о ближим условима за успостављање електронске управе,

²³ "Службени гласник РС", број 21 од 6. марта 2020.

²⁴ „Службени гласник РС”, бр. 35/20

²⁵ „Службени гласник РС“, бр. 44/21

²⁶ „Службени гласник РС”, број 27/18

²⁷ Службени гласник РС бр. 104/18

- Уредба о начину вођења метарегистра, начину одобравања, суспендовања и укидања приступа сервисној магистралу органа и начину рада на Порталу еУправа,
- Уредба о начину рада Портала отворених података,
- Уредба о одржавању и унапређењу Државног центра за управљање и чување података.

Закон о информационој безбедности²⁸ којим се уређују мере заштите од безбедносних ризика у информационо-комуникационим системима, одговорности правних лица приликом управљања и коришћења информационо-комуникационих система и одређују се надлежни органи за спровођење мера заштите, координацију између чинилаца заштите и праћење правилне примене прописаних мера заштите.

Имајући у виду да је **проактивна транспарентност** заснована на самоиницијативи, неопходно је утицати на доносиоце одлука, односно упознати/обучити их о предностима повећања транспарентности рада органа. Проактивно објављивање података у поседу органа јавне управе представља област у којој је нормативни оквир већ заокружен и у којој су већ предузети значајни кораци. Имајући то у виду, фокус у наредном периоду је на јачању свести руководилаца о позитивним ефектима које повећање јавности и **отварање података** имају за рад органа јавне управе, оспособљавању запослених за рад са отвореним подацима и унапређењу Портала отворених података²⁹. С тим у вези, Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године предвиђа реализацију обука за руководиоце о проактивној транспарентности, као и реализацију обука о **стандардима отворених података, њиховој поновној употреби и рада са Порталом отворених података** у оквиру програм обука за запослене у државним органима и јединицама локалне самоуправе.

Циљ Стратегије РЈУ у овој области обухвата стварање јавне управе у коју грађани имају поверења у погледу непристрасног, професионалног обављања јавних послова и у којој су успостављени ефикасни системи надзора и праћења рада, који омогућавају управљање према учинку и обезбеђују делотворност у раду.

Унапређење кредибилитета макроекономских пројекција и реалистичније планирање прихода и расхода значајно су допринели побољшању фискалних перформанси, као и поставили основе за **управљање јавним финансијама**. Доношењем Закона о планском систему успостављен је адекватан законски оквир који систематски регулише усклађивање планског система и буџетског планирања, као основе за јачање веза између буџета и стратешких приоритета и планова. Доношењем **Уредбе о управљању капиталним пројектима** успостављен је правни оквир за пуну интеграцију планирања и вредновања капиталних пројеката у процес буџетског планирања.

Програм економских реформи за период од 2022. до 2024. године³⁰, у складу са смерницама Европске комисије, даје преглед главних структурних изазова за конкурентност, као и одржив и инклузивни раст на централном нивоу организованих у тринаест области како би се пружио широк преглед социјално-економских изазова и то: управљање јавним финансијама, зелена транзиција, дигитална трансформација, пословно окружење и смањење сиве економије, истраживање, развој и иновације, реформе у области

²⁸ Службени гласник РС број 6/2016, 94/2017 и 77/2019

²⁹ <https://data.gov.rs/sr/>

³⁰ <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/program-ekonomskih-reformi-erp/>

економских интеграција, реформе енергетског тржишта, реформе транспортног тржишта, пољопривреда, индустрија и услуге, образовање и вештине, запошљавање и тржиште рада, социјална заштита и инклузија и системи здравствене заштите. У оквиру поменутих области, идентификована су три кључна изазова: Повећање запослености, посебно младих, и усклађивање квалификација са потребама тржишта рада, Унапређење пословног амбијента повољнијег за инвестиције као и Ефикасније коришћење енергије уз даље отварање енергетског тржишта. Програм економских реформи за период од 2022. до 2024. године посебно истиче неопходност унапређења квалитета пружања јавних услуга кроз оптимизацију и дигитализацију административних поступака, увођење концепта циркуларне економије, успостављање инфраструктуре и окружења за креирање и примену иновативних и решења базираних на вештачкој интелигенцији, као развој стартап екосистема.

Програмом реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025. године³¹, чији саставни део је Акциони план за спровођење Програма реформе управљања јавним финансијама за период 2021–2025. године, предвиђене су мере и активности које се надограђују на резултате постигнуте у претходном петогодишњем периоду. Програмом је предвиђен даљи напредак у процесу јачања програмског буџетирања кроз јачање елемената везаних за учинак; даља примена успостављеног правног оквира за управљање капиталним инвестицијама, као и за праћење фискалних ризика за које је планирано успостављање правног оквира; јачање пословних процеса, административних капацитета и ИТ решења у оквиру прикупљања и управљања буџетским средствима; даље институционално јачање система за буџетску инспекцију и тела која су надлежна за управљање и контролу средстава ЕУ; додатно унапређење система финансијског управљања и контроле (ФУК) у институцијама јавног сектора, јачање функције интерне ревизије, праћење интерне контроле и обуке; израда плана унапређења рачуноводства у јавном сектору, даљи процес сертификације рачуновођа и унапређење обухвата рачуноводствених података. У домену спољног надзора над јавним финансијама, потребно је обезбедити даље јачање екстерне ревизије, као и контролне функције коју има Народна скупштина. Успостављање рачуноводства заснованог на обрачунској основи планирано је као дугорочни циљ, до 2030. године. С тим у вези је и подизање капацитета службеника за примену IPSAS стандарда као и целокупних капацитета у систему рачуноводства. Веома значајно је и планирано повећање капацитета структура за управљање и заштиту националних и ЕУ фондова које укључује: унапређење система, обуку и студијске посете за релевантно особље. Извештај о реализацији Програма реформе управљања јавним финансијама 2021-2025 за 2021. годину констатује да су сва активности планиране у сарадњи са Академијом испуњене у задатом року.

Закон о буџету Републике Србије за 2022. годину³² уређује опште приходе и примања, расходе и издатке буџета Републике Србије за 2022. годину, њихово извршавање, обим задуживања за потребе финансирања дефицита и конкретних пројеката и давање гаранција, управљање јавним дугом, коришћење донација, пројектних зајмова, коришћење прихода од продаје добара и услуга буџетских корисника и права и обавезе корисника буџетских средстава.

³¹ „Службени гласник РС“, број 70/21

³² "Службени гласник РС", број 110 од 24. новембра 2022

*Програм развоја јавних набавки у Републици Србији за период 2019 - 2023. године*³³ истиче модернизацију система јавних набавки. Да би се омогућила правилна примена прописа из области јавних набавки, потребно је да се осигурају адекватни административни капацитети, као и обуке и помоћни материјали (приручници, смернице, инструкције).

Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период 2021–2025. године препознаје значај стручног усавршавања локалних службеника, улогу Академије у том процесу, као и напредак до ког је дошло од оснивања Академије. Додатно, предвиђена је посебна мера која обезбеђује унапређење процеса стручног усавршавања запослених у органима ЈЛС. Посебан акценат ће се ставити на развој и имплементацију иновативних обука уз примену **савремених облика и метода** стручног усавршавања, са посебним освртом на **стручно усавршавање руководиоца**, као и на развој обука за **приправнике**. Значајна подршка локалним управама се планира и за припрему и организовање обука методом **електронског учења**, ради обезбеђивања једнаког приступа праву на стручно усавршавање репрезентативном броју државних службеника и запослених у јединицама локалне самоуправе. Посебан акценат ће се ставити на дефинисање улоге руководиоца у систему за стручно усавршавање, како кроз опис послова везаних за стручно усавршавање тако и кроз специфичне обуке које ће бити намењене руководиоцима.

Програм даље ставља акценат на годишње ажурирање, акредитовање и спровођење програма обука у домену програмског и капиталног буџетирања и усклађивања са локалним развојним планирањем (израда средњорочног плана ЈЛС и повезивање са програмским и капиталним буџетом ЈЛС, родно и партиципативно буџетирање), као и изградњу капацитета за спровођење интерне ревизије.

Такође, имајући у виду значај процеса интегралног планирања предвиђене су активности у вези са изградњом капацитета локалних службеника за примену планског система на локалном нивоу (спровођење програма стручног усавршавања за израду Плана развоја ЈЛС и секторских планских докумената).

Програм, као и нова СРЈУ предвиђају унапређење свих фаза циклуса стручног усавршавања службеника на локалном нивоу.

Акциони план за период 2021–2023. године за спровођење Програма за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период 2021–2025. године, за наредни период посебно истиче следеће активности:

- Израда онлајн видео тренинга за кориснике ИП (видео лекције, текстуални материјали, питања за тестирање) у сарадњи са ЦЈХ и НАЈУ, а који ће постати део НАЈУ курикулума и платформе за обуку запослених и руководиоца у државној управи и ЈЛС
- Развој и спровођење обука за запослене у кадровским јединицама и руководиоце у органима АП и ЈЛС за примену Оквирне компетенција
- Унапређење капацитета државних органа и органа јединица локалне самоуправе за успешно управљање и спровођење процеса јединственог система стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе

³³ "Службени гласник РС", број 82 од 22. новембра 2019.

- Развој иновативних програма обуке у државним органима и органима јединица локалне самоуправе, уз примену савремених (неконвенционалних) облика и метода стручног усавршавања, са посебним освртом на области управљање иновацијама, управљање променама и управљање кризним ситуацијама
- Развој програма обуке прилагођених потребама приправника и лица која се оспособљавају за самосталан рад у струци
- Унапређење примене иновативних облика стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе (коучинг, менторство, студијске посете и др), са посебном применом у стручном усавршавању руководиоца
- Пружање подршке државним органима и органима јединица локалне самоуправе у припреми и спровођењу програма обуке применом електронског учења, ради обезбеђења једнаког приступа праву на стручно усавршавање репрезентативном броју државних службеника и запослених у ЈЛС
- Развој капацитета запослених у јединицама за ЛЕР (унапређивање постојећих и дефинисање нових секторских континуираних и посебних програма обука и координација спровођења акредитованих програма обука)

Управљачка одговорност је од посебног значаја у оквиру Преговарачког поглавља 32, у области интерне финансијске контроле. **Концепт управљачке одговорности** дефинисан је **Законом о буџетском систему**³⁴ као и другим подзаконским актима али је још увек у раној фази примене, без значајних резултата и тренутно видљивог утицаја на јавност рада, одговорност, транспарентност и управљање људским ресурсима. Закон о планском систему проширује управљачку одговорност на креирање јавних политика, уводи мерљиве показатеље и праћење спровођења планских документа. Међутим, и поред тога, један од највећих изазова у овој области тиче се организације управљања на централном нивоу који указује 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.

Доступни подаци указују да се у органима јавне управе неадекватно управља ризицима од корупције и антидискриминације и да се препоруке независних државних органа³⁵ за побољшање организације, ефикасности и ефективности рада органа јавне управе не користе у довољној мери. Имајући то у виду, уочено је да је неопходно додатно уредити и систематизовати обавезе органа јавне управе које су значајне за област спречавања корупције, јачања интегритета и идентификације неправилности и превара. Имајући наведено у виду, **Оперативни план за спречавање корупције у областима од посебног ризика** представља главну основу за израду нове националне стратегије, односно документ који ће премостити период између досадашњих планских докумената у области борбе против корупције и будуће националне стратегије. Иако

³⁴ “Службени гласник РС”, бр. 54 од 17. јула 2009, 73 од 12. октобра 2010, 101 од 29. децембра 2010, 101 од 30. децембра 2011, 93 од 28. септембра 2012, 62 од 16. јула 2013, 63 од 19. јула 2013 - исправка, 108 од 6. децембра 2013, 142 од 25. децембра 2014, 68 од 4. августа 2015 - др. закон, 103 од 14. децембра 2015, 99 од 12. децембра 2016, 113 од 17. децембра 2017, 95 од 8. децембра 2018, 31 од 29. априла 2019, 72 од 7. октобра 2019, 149 од 11. децембра 2020, 118 од 9. децембра 2021, 118 од 9. децембра 2021 - др. закон

³⁵ Агенција за спречавање корупције, Државна ревизорска институција

је примена Оперативног плана временски ограничена до краја 2022. године, овај документ даје јасне смернице за деловање и у наредном периоду, односно дефинише мере и активности везане за израду будуће националне стратегије за борбу против корупције и пратећег акционог плана, као и мере и активности за спречавање корупције у областима од посебног ризика. Оперативни план предвиђа израду и спровођење модула обуке за примену заједничке методологије за процену ризика корупције за представнике органа јавне власти који ће учествовати у изради процена за сваку посебно ризичну област будуће националне стратегије и пратећег акционог плана. Као посебно ризичне области препознате су: јавне набавке, приватизација, царина, полиција и ЈЛС.

Почетком 2022. године усвојена је **Стратегија превенције и заштите од дискриминације за период од 2022. до 2030. године**³⁶. Стратегија ставља у фокус концепт једнакости као једно од основних начела под којима се уживају људска права и слободе. Једнакост представља основну вредност сваког савременог друштва и универзални морални и правни принцип. Традиционални приступ једнакости полази од концепта формалне једнакости, који подразумева једнакост свих пред законом и једнаку примену права. Ипак, формална једнакост није довољна да би припадници и припаднице свих група у друштву заиста и уживали једнак третман, већ је потребно обезбедити суштинску једнакост. Поступање пред органима јавне власти представља једну од најчешћих области у којима долази до дискриминације у Републици Србији. Ово најбоље илуструје чињеница да се последњих година поступање пред органима јавне власти налази на самом врху према броју притужби пред Повереником за заштиту равноправности. Стратегија предвиђа унапређење механизмима за превенцију и заштиту од дискриминације, између осталог кроз јачање капацитета, знања и вештина у области равноправности и недискриминације за представнике извршне власти на свим нивоима (републички, покрајински, локални) и службенике запослене у органима јавне власти. **Предлог Акционог плана за спровођење Стратегије превенције и заштите од дискриминације за период (2022-2023)** у наредном периоду предвиђа следеће активности:

- Обуке органа јавне власти за примену смерница о укључивању перспективе антидискриминације у документе јавних политика, и извештавању (посебан фокус на одељењима за планирање, спровођење и праћење)
- Обуке органа јавне власти на свим нивоима за примену методологије за вредновање учинка јавних политика на положај припадника/ца група у ризику од дискриминације
- Обуке из области антидискриминације за запослене у органима који делују у осам приоритетних области (1. јавна управа и правосуђе, 2. одбрана, унутрашњи послови и безбедност, 3. образовање, стручно оспособљавање и наука, 4. рад и запошљавање, 5. социјална заштита, 6. становање, 7. здравствена заштита, 8. спорт, култура и медији)
- Креирање посебне обуке за унапређење вештина и знања у области недискриминације за службенике запослене у јединицама локалне самоуправе који пружају бесплатну правну помоћ
- Упућивање запослених у Стручној служби Повереника за заштиту равноправности на редовне обуке и стручна усавршавања за унапређивање професионалних вештина и знања

³⁶ "Службени гласник РС", број 12 од 1. фебруара 2022.

Стратегија за родну равноправност за период од 2021. до 2030. године чији је циљ превазилажење родног јаза и остваривање родне равноправности као предуслова за развој друштва и побољшање свакодневног живота жена. и мушкараца, девојчица и дечака, препознаје Ромкиње као рањиву групу посебно изложену ризику вишеструке дискриминације. Стратегија је свакако један од инструмената који може убрзати примену **Закона о родној равноправности** и тако унапредити рад механизма за родну равноправност. Поред тога, неопходно је континуирано организовати систематске обуке за родно освешћивање и подизање капацитета и знања о родној равноправности, родним стереотипима, предрасудама и начину њиховог превазилажења за све актере који раде на унапређењу родне равноправности. Стратегија посебно истиче значај реализације обука о родној равноправности, смањењу родних стереотипа и равноправном учешћу жена и мушкараца у јавном и политичком животу за представнике/це институција јавне власти, родно одговорном буџетирању, родно одговорно планирање ресорних политика, као и обука за јачање родне компетенције националног иновационог система.

Стратегија за спречавање и борбу против родно заснованог насиља према женама и насиља у породици за период 2021-2025. године³⁷ за основни циљ има обезбеђивање ефикасне превенције и заштите од свих облика насиља према женама и девојчицама и насиља у породици, као и развијање система услуга подршке жртвама насиља. Стратегијом су предвиђени начини за постизање ових циљева, међу којима су и унапређење разумевања и знања доносилаца одлука, надлежних институција и установа о узроцима, распрострањености и последицама родно заснованог насиља према женама и насиља у породици. Ова мера се постиже кроз реализацију обука намењених представницима државних органа на свим нивоима и свих институција којима се унапређује ниво знања и информисаности о **родној равноправности, људским правима и правима деце и родно заснованом насиљу према женама и насиљу у породици** и подстиче превентивно деловање. Додатно **Закон о родној равноправности**³⁸ уређује питања од значаја за остваривање и унапређивање родне равноправности и посебно предвиђа да министарства и други органи јавне власти приликом учествовања у креирању, спровођењу, праћењу и унапређењу секторских политика, закона, прописа, и активности у областима њихове надлежности, узимају у обзир циљеве равноправности између жена и мушкараца. Органи аутономне покрајине, у оквиру и у складу са надлежностима аутономне покрајине, а са циљем развоја и вођења политике једнаких могућности, образују организационе облике за остваривање и унапређивање родне равноправности, одређују њихов састав, начин избора, делокруг и начин рада. **Закон о изменама и допунама Закона о забрани дискриминације**³⁹ је креиран као последица преговора о чланству Републике Србије у Европској унији јер је уочено да се постојећим решењима Закона о забрани дискриминације не достижу заједничке тековине и да није у пуној мери усаглашен са релевантним законодавством ЕУ на шта је Европска комисија у више наврата указала. Осим тога, надлежна уговорна тела УН за економска, социјална и културна права, као и за људска права, истакли су потребу институционалног јачања заштите од дискриминације. У документу се говори о појму сегрегације, посредној дискриминацији, доношењу процене утицаја прописа или политике од стране органа јавне власти, улози Повереника и евиденцији о заштити од дискриминације.

³⁷ "Службени гласник РС", број 47 од 10. маја 2021.

³⁸ „Службени гласник РС“, бр. 52/21.

³⁹ „Службени гласник РС“, бр. 52/21

Ради друштвене инклузије особа са инвалидитетом, *Стратегија унапређења положаја особа са инвалидитетом у Републици Србији за период од 2020. до 2024. године*⁴⁰ предлаже унапређење знања државних службеника о особама са инвалидитетом и могућностима дискриминаторних поступања државних службеника приликом остварења различитих права особа са инвалидитетом. Стратегија налаже имплементацију перспективе инвалидитета у јавне политике увођењем обавезне ex ante и ex post анализе ефеката и учинка свих секторских и међусекторских јавних политика, програма, планова и прописа на положај особа са инвалидитетом. У истом циљу, на трећој седници Савета за особе са инвалидитетом, одржаној 21. децембра 2021. године, размотрен је извештај представника Савеза удружења за МНРО у АП Војводина у вези унапређења видљивости особа са интелектуалним или менталним дефицитом и стварању услова за унапређење когнитивне приступачности. На основу изнетих података и анализе тренутног стања у овој области, Савет је закључио да је потребно предузети одговарајуће мере и активности ради унапређења когнитивне приступачности. С тим у вези, предложено је Савету за стручно усавршавање запослених у ЈЛС да у сарадњи са Националном академијом за јавну управу и Сталном конференцијом градова и општина, креира за запослене у локалним самоуправама програм обуке за комуникацију и рад са странкама које имају когнитивне тешкоће, нарочито у службама за пријем и рад са странкама.

Стратегија за социјално укључивање Рома и Ромкиња у Републици Србији за период од 2022–2030. године има за циљ унапређење квалитета живота Рома и Ромкиња у Републици Србији, уз уважавање људских и мањинских права, елиминисање дискриминације и циганизма као облика расизма, и постизање веће социјалне укључености у свим сегментима друштва. Постизање општег циља Стратегије је подељен по приоритетним областима: борба против **циганизма** као облика расизма, и дискриминације, сиромаштво и социјална искљученост, партиципација, образовање, запошљавање, здравље, становање и социјална заштита. Сходно Стратегији, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог ће у сарадњи са Националном академијом за јавну управу развити програм обуке за јавне службенике у области борбе против циганизма и дискриминације према Ромима и Ромкињама и радиће са јавним институцијама на успостављању прописа и мера за одговор на циганизам и дискриминацију. Додатно, су предвиђене активности које треба да сензибилишу и едукују како запослене у јавном сектору тако и послодавце и на тај начин допринесу разумевању феномена циганизма и дискриминације у односу на Роме и Ромкиње, нарочито у области запошљавања.

Новоусвојеним **Законом о Заштитнику грађана**⁴¹ одређује се шири круг лица чија се права штите, шири се и круг лица која могу да поднесу притужбу и регулишу обавезе у погледу права детета. Закон доноси новине у изборној процедури и мандату Заштитника грађана а посебно важна су већа овлашћења приликом прегледа установа социјалне заштите које пружају услугу домског смештаја деци и младима, као и одраслим и старијим лицима. Сходно Закону Народна скупштина, Влада и органи управе имају обавезу да омогуће Заштитнику грађана да се у поступку припреме прописа посебно изјасни и изнесе своје мишљење.

⁴⁰ "Службени гласник РС", број 44 од 27. марта 2020.

⁴¹ "Службеном гласнику РС", бр. 105/2021.

Стратегија националне безбедности⁴² јесте највиши стратешки документ чијим спровођењем се штите националне вредности и интереси Републике Србије од изазова, ризика и претњи безбедности у свим областима друштвеног живота. Поред проблема економског и демографског развоја, у овом тренутку је посебно важно и питање **епидемије и пандемије заразних болести**, које могу угрозити становништво Републике Србије и носе ризик за настанак тежих економских и друштвених последица. **Елементарне непогоде** и техничко-технолошке несреће, као и **угрожавање животне средине** и здравља грађана услед радиолошке, хемијске и биолошке контаминације могу знатно утицати на безбедност Републике Србије. Како би се заштитиле националне вредности и јавни интерес Републике Србије, потребно је **подићи свест запослених у јавној управи** по питању наведених тема ради превентивног деловања. Стратегија такође предвиђа и промовисање примене принципа доброг управљања, унапређена **транспарентност у раду, ефикасност и одговорност** према грађанима, контролу квалитета рада и висок степен одговорности органа државне управе. Такође, планирано је и предузимање мере ради јединствене и равномерне **модернизације и развоја система националне безбедности**, као и увођења и **ефикасног функционисања електронске управе** у раду свих органа државне управе. Посебна пажња биће посвећена развоју сарадње са представницима националних мањина, као и матичним државама порекла мањина ради унапређења њиховог положаја и права. С тим у вези је и **Стратегија о економским миграцијама Републике Србије за период 2021 – 2027. годину**⁴³ која препознаје све већи утицај миграционих кретања на јавну управу али и државу у целини, те се очекује **укључивање питања миграција у развојне политике** како би се осигурао економски раст и побољшање услова живота, како за мигранте тако и за земље порекла и одредишта.

Ради постизања адекватног нивоа информационе безбедности новинара и медија, **Стратегије развоја система јавног информисања у Републици Србији за период 2020–2025. годину**, као једну од активности, предлаже унапређење кадровских, организационих и техничких капацитета државних органа у циљу бољег препознавања и адресирања безбедносних претњи у онлајн окружењу, укључујући и родно специфичне претње. Стратегија предвиђа потребу за стручним усавршавањем новинара, медијских радника и запослених у органима државне управе у **области права на приступ информацијама од јавног значаја и заштиту података о личности**. У циљу подршке производњи и дистрибуцији недостајућих садржаја у јавном интересу, стратегија препоручује **едукацију запослених у медијима на локалу из области писања пројеката**.

Стратегија заштите потрошача за период од 2019. до 2024. године⁴⁴ указује на потребу за ефикаснијим начинима решавања спорова и јачањем кадровских ресурса у институцијама надлежним за заштиту потрошача. Изградња капацитета обухвата **развој компетенција носиоца заштите потрошача**, укључујући представнике судства и трговаца. Осим државних службеника у ресорним министарствима, акценат је стављен на запослене у регулаторним телима, представнике удружења потрошача и представнике локалних самоуправа. **Закон о заштити потрошача**⁴⁵ такође прописује права и обавезе државних органа у области заштите потрошача.

⁴² „Службени гласник РС“, број 94 од 27. децембра 2019.

⁴³ "Службени гласник РС", број 21 од 6. марта 2020.

⁴⁴ "Службени гласник РС", број 93 од 26. децембра 2019.

⁴⁵ "Службени гласник РС", број 88 од 11. септембра 2021.

Како би се унапредило здравље становништва Републике Србије **Стратегије јавног здравља у Републици Србији 2018. – 2026. године**⁴⁶ наводи развој и промоцију здравља у заједници и унапређење управљања, комуникације и партнерства за примену начела „здравље у свим политикама”. Дугорочно посматрано, Стратегија предвиђа увођење **јавног здравља као хоризонталне теме** у све области јавних политика. **Програм о заштити менталног здравља у Републици Србији за период 2019-2026. године**⁴⁷ наглашава потребу за успостављањем ефикасне међуресорне и међусекторске сарадње између релевантних министарстава и сарадње релевантних установа на нивоу локалне самоуправе као услове за развој система заштите менталног здравља у заједници. Суштина менталног здравља је јасна у дефиницији здравља коју је дала Светска здравствена организација (СЗО): „Здравље представља комплексно физичко, ментално и социјално благостање, а не само одсуство болести и онеспособљености”. Из наведеног се закључује да је ментално здравље интегрални део општег здравља, што СЗО дефинише као „стање благостања у којем свака лица остварује свој потенцијал, носи се са свакодневним стресом, да може продуктивно да ради и да је у могућности да доприноси својој заједници”. Сматра се да је ментално здравље предуслов и темељна одредница квалитета живота. Са друге стране, сходно **Нацрту Закона о безбедности и здрављу на раду**, на првом месту се односе на подизање нивоа компетенције лица за безбедност и здравље на раду код послодаваца у одређеним високоризичним делатностима, увођење обавезе послодавца да донесе програм за оспособљавање запослених за безбедан и здрав рад, увођење обавезе периодичног обнављања оспособљавања и ограничавање рока важења лиценце на пет година, утврђена су национална признања за изузетна постигнућа у овој области. Проширен је круг лица која имају обавезе и одговорности из области безбедности и здравља на раду увођењем лица која се самозапошљавају. Битна новина је и промена назива лица за безбедност и здравље на раду у назив саветник за безбедност и здравље на раду када послове обавља код послодаваца у високо ризичним делатностима и сарадник за безбедност и здравље на раду када послове обавља код послодаваца у мање ризичним делатностима, уређује се успостављање посебног регистра повреда на раду односно јединствене, електронски вођене базе података о повредама на раду, која се води на основу извештаја о повреди на раду, успоставља се регистар лиценци као јединствена, електронски вођена база података о издатим, обновљеним и одузетим лиценцама, проширено је значење израза за радно место са повећаним ризиком, али су предвиђене и многе друге измене, а оно што је посебно интересантна новина је да се да се коначно **препознаје рад на даљину и рад од куће, тј. рад ван просторија послодавца**. Након препознавања ове категорије у Нацрту закона, може се очекивати и доношење подзаконских аката којима ће се ближе уредити рад на даљину и од куће, уз очување безбедних и здравих услова за рад ове категорије запослених и овог режима рада који је нарочито дошао до изражаја у условима постојања пандемије заразне болести COVID-19. Послодавац такође може да донесе **акт о процени ризика за рад од куће и рад на даљину** у писаној форми уз учешће запосленог а са друге стране, запослени је дужан да обавести послодавца о испуњености услова потребних за безбедан и здрав рад у складу са актом о процени ризика, као и да благовремено обавести послодавца о свакој накнадној промени услова.

Привреда Републике Србије се у великој мери ослања на делатности које су зависне од временских услова па је тиме осетљива и на **климатске промене**, што неповољно утиче и на укупну конкурентност Републике Србије на глобалном тржишту. Законом о климатским променама омогућено је успостављање система за смањење

⁴⁶ "Службени гласник РС", број 61 од 8. августа 2018.

⁴⁷ „Службени гласник РС“, број 84 од 29. новембра 2019.

емисије гасова са ефектом стаклене баште (GHG) на исплатив и економски ефикасан начин, како би се избегле опасне промене климе на глобалном нивоу и неповољни утицаји промене климе. Овим законом је утврђено доношење стратегије нискоугљеничног развоја са акционим планом, као и програм прилагођавања на измењене климатске услове (израда ових докумената је у току), као и мониторинг и извештавање о емисијама GHG.

Концентрације загађивача ваздуха у градовима, посебно прашкастих честица (ПМ), редовно прелазе нивое препоручене у смерницама СЗО о квалитету ваздуха, што се неповољно одражава на здравље људи и животну средину.

У плану је субвенционисање домаћинства за прелазак на чистије изворе енергије (пелет, гас, електрична енергија). Загађење ваздуха има и негативан економски ефекат, што се огледа у смањеној продуктивности због болести и повећаним трошковима боловања и лечења. Усвојен је **Програм заштите ваздуха у Републици Србији за период од 2022. до 2030. године са Акционим планом.**

Економија Републике Србије је тренутно највећим делом линеарна, те је неопходно унапредити ефикасност употребе ресурса и увести **концепт циркуларне економије**. Највеће слабости су недовољно разрађена законска регулатива, неусаглашеност докумената јавних политика, лоше управљање отпадом, неефикасна потрошња енергије и неодговарајући инспекцијски капацитети.

Увођење концепта циркуларне економије који повезује многе области, има за циљ покретање зелене привредне транзиције Републике Србије, уз ефикасно коришћење ресурса и енергије и очување и унапређење животне средине и здравља људи. Развојем иновативног дизајна, дигитализације и нових технолошких достигнућа, допринеће се стварању модерног, конкурентног и климатски неутралног друштва. Циркуларна економија је један од кључних алата за достизање циљева одрживог развоја УН - Агенда 2030 и циљева Париског споразума. У току је припрема Програма развоја циркуларне економије у Републици Србији за период 2022-2024. године (са акционим планом за три године), што је и предвиђено у Зеленој агенди за Западни Балкан, у оквиру стуба циркуларна економија.

Законом о накнадама за коришћење јавних добара уведене су накнаде за заштиту и унапређење животне средине и прописани износи које загађивачи плаћају у зависности од врсте и количине загађења. Висину накнаде годишње утврђују јединице локалне самоуправе, а остварени приходи од накнада се уплаћују у буџете градова и општина. Остварени су приходи од накнада у области животне средине.

Новоусвојени **Закон о климатским променама**⁴⁸ пружа основу за ефикасан и транспарентан систем за мониторинг, извештавање и верификацију, који ће пружити детаљне информације о напретку у испуњавању домаћих и међународних обавеза и осигурати праћење постизања национално утврђеног доприноса.

Стратегија одрживог урбаног развоја Републике Србије до 2030. године⁴⁹ је значајна са аспекта уређења и организације **градског простора**. Урбана насеља у Републици Србији погађају депопулација и демографско

⁴⁸ Службени гласник РС, бр. 26/2021

⁴⁹ Службени гласник РС", број 47 од 28. јуна 2019.

старење, регионални диспаритети, проблеми урбане културе и заштите животне средине, укључујући и климатске промене. На националном нивоу препознати су проблеми бесправне изградње, запуштеност техничке и социјалне инфраструктуре, недовољан подстицај развоју браунфилд локација, као и потреба за дигитализацијом у управљању развојем територије. Стратегија препознаје значај развоја компетенција запослених у јавном сектору. Конкретно, стратегија налаже меру **стручног усавршавања у областима управљања развојем територије, планске евалуације и имплементације, процеса партиципације, студија изводљивости, процена социјалних утицаја, управљања грађевинским земљиштем, комуналних услуга и инфраструктуре, становања, хазарда, заштите, планирања и промоције културног и градитељског наслеђа**. Стратегија такође указује и на изградњу капацитета, подизање стручности и подршку **локалним самоуправама у процесу дигитализације и успостављању е-управе**. Истовремено очекује се успостављање **локалних стратегија интегралног урбаног развоја** које представљају оквир за дефинисање стратешких пројеката са којима ЈЛС аплицирају за средства из националних, европских и међународних извора финансирања. Акциони план предвиђа обуке за **урбани развој и урбану мобилност** за запослене у јединицама локалне самоуправе.

Програм управљања отпадом у Републици Србији за период 2022 – 2031. године и Акциони план за период 2022 – 2024. године, предвиђају одређене активности јединица локалне самоуправе у сврху очувања ресурса и смањења негативних утицаја на животну средину, здравље људи и деградацију простора.

Као и у претходном периоду, и у 2022. години Влада је донела низ уредби које имају за циљ стварање повољног пословног окружења. **Уредба о утврђивању Програма подршке развоју пословне инфраструктуре за 2022. годину**⁵⁰ је донета с циљем унапређења развојног потенцијала јединица локалних самоуправа кроз стварање повољних услова за привлачење инвестиције, унапређење привредног амбијента и отварање нових радних места. Подносилац пријаве пројекта је јединица локалне самоуправе на чијој територији је планирана реализација одређеног пројекта, а уколико пројекат реализује више јединица локалне самоуправе, подносилац пријаве пројекта су јединице локалне самоуправе које заједно реализују пројекат. Министарство привреде ће путем својих стручних служби обезбедити континуирано праћење реализације сваког одабраног пројекта са свих аспеката реализације.

Влада је донела **Уредбу о утврђивању Програма за промоцију и популаризацију иновација и иновационог предузетништва за 2022. годину**⁵¹ како би се остварио континуирани допринос у развоју одрживе предузетничке културе у Републици Србији, раст конкурентности Републике Србије и изградња економије засноване на иновацијама и знању. Мерено према глобалном индексу иновативности, водеће државе у свету, као што су Швајцарска, Финска, Израел, већ деценијама уназад спроводе системске мере за промоцију и популаризацију иновација и иновационог предузетништва. Полазећи од њихових искустава, Република Србија је, поред директних подстицаја усмерених за подршку развоју иновација, овим програмом определила средства и за промоцију иновација и иновационог предузетништва. Специфични циљеви Програма, између осталог су: подстицање предузетничке иницијативе код грађана Републике Србије да покрену своје иновационе стартап компаније уз ослонац и подршку Владе; афирмација предузетничке

⁵⁰ "Службени гласник РС", број 4 од 14. јануара 2022.

⁵¹ "Службени гласник РС", број 9 од 21. јануара 2022.

културе и изградња одрживог амбијента за превођење идеја у иновације и њихову комерцијализацију на тржишту; јачање иновационих капацитета предузећа на територији Републике Србије кроз промоцију и популаризацију иновација и сарадње научно-истраживачких организација и привреде; омогућавање доступнијег приступа знању и афирмацији историјског наслеђа Републике Србије и српског народа путем дигитализације садржаја и представљања материјалне и нематеријалне културе и уметности.

Са сличним циљем, донета је и **Уредба о утврђивању Програма подршке развоју и промоцији женског иновационог предузетништва за 2022. годину**⁵² ради системског унапређења иновационог предузетништва међу женама на националном и локалном нивоу. Крајњи циљ Програма је повећање свести о важности женског иновационог предузетништва, повећање степена информисаности о мерама које Влада спроводи у циљу подршке женском иновационог предузетништву, као и остваривање значајније улоге жена предузетница на тржишту рада кроз развој њиховог пословања, запошљавање већег броја људи и остваривање већих и одрживих прихода. Специфични циљеви Програма, између осталог су: унапређење знања и вештина код жена у области развоја иновационог предузетништва; развијање свести код жена о могућностима креативних, иновативних и предузетничких активности и размена знања и искуства између потенцијалних и постојећих предузетница. Средства намењена за подршку развоју и промоцији женског иновационог предузетништва користе се за: планирање, израду и спровођење промотивне кампање, материјала и манифестација о значају развоја женског иновационог предузетништва на националном и локалном нивоу и израду и спровођење програма менторства и обука чији је циљ развој иновационих предузетничких вештина међу женама.

Уредба о утврђивању Програма подстицања регионалног и локалног развоја у 2022. години⁵³ регулише Програм подстицања регионалног и локалног развоја. Циљ Програма је подршка регионалном и локалном развоју кроз повезивање субјеката регионалног развоја на националном, регионалном и локалном нивоу. Средства су предвиђена за меру суфинансирања годишње чланарине јединица локалних самоуправа за рад и пословање акредитованих регионалних развојних агенција. Програм спроводи Министарство привреде у сарадњи са Развојном агенцијом Србије.

⁵² "Службени гласник РС", број 9 од 21. јануара 2022.

⁵³ "Службени гласник РС", број 4 од 14. јануара 2022.

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ЕВАЛУАЦИОНИХ ЛИСТОВА ЗА 2021. ГОДИНУ

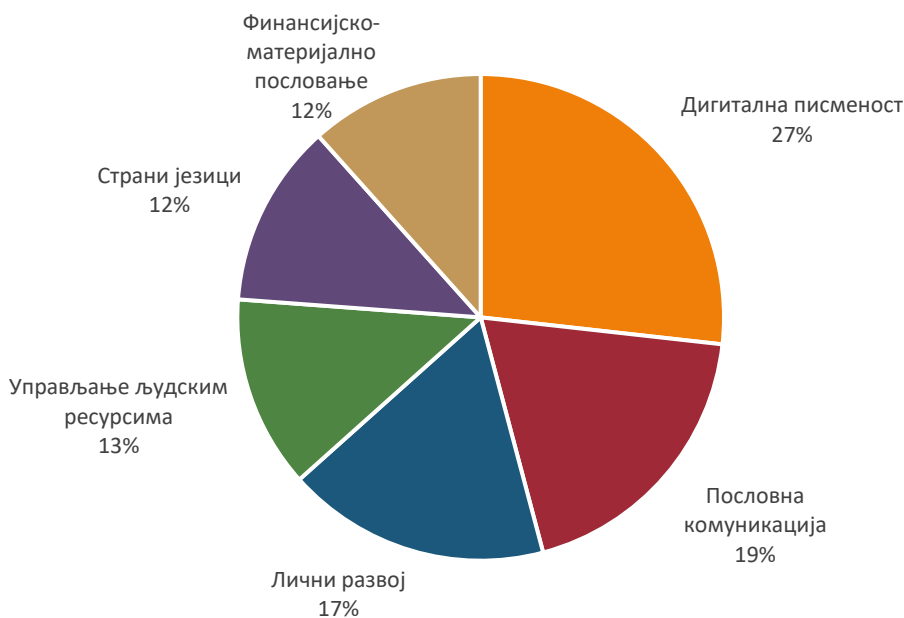
За прикупљање података овог типа, као инструмент, коришћена је батерија инструмената састављена од упитника и скале Ликертовог типа. На крају сваке реализоване обуке (тренинга у учионици, вебинара или онлајн обуке), полазници су кроз евалуациони упитник дали повратну информацију о квалитету обуке и исказали своје потребе за додатним обукама. Поред тога, полазници су исказали своје мишљење о могућности реализација обука путем вебинара.

Евалуациони упитник у 2021. години је попунило 6.802 полазника, од укупно 9.655 присутних. Највећи број полазника има звање самосталног саветника, али се може приметити и значајан број полазника са звањем виших саветника и државних службеника на положају. Упитници су попуњавани анонимно, па резултати по областима представљају збирни резултат одговора државних службеника и запослених у јединицама локалне самоуправе, будући да сви имају приступ свим обукама, без обзира на ниво. Стога, наведени резултати се не могу одвајати и компарирати у односу на државну управу и јединице локалне самоуправе.

Анализом и обрадом наведених информација, Национална академија је дошла до следећих резултата.

На основу анализе и обраде информација добијене евалуационим листовима, могу се издвојити области које су полазници препознали као релевантне за њихов даљи лични и професионални развој.

На графикону се могу видети шест области за које су полазници исказали највеће потребе за реализацијом у будућности. Ове области су до сада биле најпосећеније, те је и природно да је највише интересовања показано управо за њих.



Графикон 1: Потреба за додатним обукама

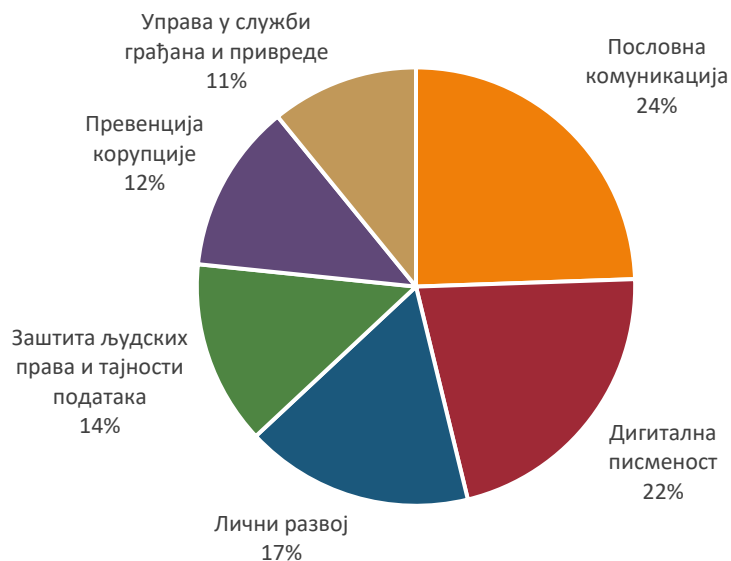
Као што се може видети из приказаног, највећа потреба за додатним образовањем и обучавањем је исказана из области Дигиталне писмености (27%). Иза ње је одмах област Пословна комуникације (19%), док нешто слабије резултате имају потребе за обукама из области Личног развоја (17%), Управљања људским ресурсима (13%), Страних језика (12%) и Финансијско-материјалног пословања (12%).

Осим приказаних, уочене су и изражене потребе полазника за обуке из области Заштите људских права и тајности података (6%) и Управе у служби грађана (5%).

Имајући у виду дешавања у претходне две године, односно, пандемију вируса Covid 19, која су за последицу имала промену целокупног начина рада службеника у јавној управи и прелазак са аналогног на дигитално обављање радних задатака, интересовање за дигиталне технологије и повећање компетенција у домену дигиталне писмености није изненађујуће.

1. Области које је могуће реализовати у форми вебинара према проценама полазника

На основу анализе и обраде информација добијене евалуационим листовима, могу се издвојити и области које су полазници препознали као корисне и могуће за реализацију у форми вебинара (на графикону је приказан проценат испитаника).



Графикон 2: Области које је погодно реализовати у форми вебинара

Као што се може видети из приказаног, службеници сматрају да су обуке из области Пословне комуникације (24%) најпогодније за форму вебинара. Одмах за њом следе области Дигитална писменост (22%), а нешто слабије резултате имају области Личног развоја (17%), Заштите људских права и тајности података (14%), Превенције корупције (12%) и Управе у служби грађана и привреде (11%).

Иако нису исказане у графикону, мањи број полазника сматра да се и области Финансијско-материјалног пословања (до 6%), Управљања људским ресурсима (до 3%) и Управљања међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ (до 2%) могу реализовати у форми вебинара.

Интересантно је анализирати области које су полазници препознали као погодне за реализацију у форми вебинара. Реч је о областима које, претежно, циљају на развој личних, меких вештина, односно, области које нису уско везане за свакодневни рад службеника, већ им могу помоћи да развијају своје компетенције у свим доменима живота.

Уводни програм обуке

У оквиру Уводног програма обуке, шест испитаника је испунило евалуациони лист, од којих је тек половина предложила теме које би им биле од користи за даље стручно усавршавање.

Поред припреме за полагање државног испита, коју су службеници препознали као корисну и релевантну за увођење у рад у јавној управи, предлози су се односили на „друге обуке које могу бити од користи за пословање“.

Можемо претпоставити да су овакви одговори резултат недовољног познавања дијапазона услуга које пружа Национална академија за јавну управу, и, будући да је реч о Уводном програму, највероватније службеници и даље нису упознати са својим свакодневним радним задацима, те и даље не умеју да препознају у којим доменима имају потребе за даљим усавршавањем.

Управа у служби грађана и привреде

Интересовање за област Управе у служби грађана и привреде је исказало 43 полазника. Из ове области, службеници су за теме „Електронска управа у служби грађана“ (12), „Успостављање електронских услуга“ (16), „Електронски документ, електронска идентификација и услуге од поверења у електронском пословању“ (7) и „Електронско канцеларијско пословање“ (9) исказали највећу потребу.

Службеници сматрају да се наведене теме могу реализовати и у форми вебинара.

На основу добијених резултата, а имајући у виду и тенденцију дигитализације јавне управе, као и период пандемије и рада од куће, можемо констатовати да су управо ово разлози због којих се јавља потреба службеника да савладају изазове које електронско пословање и електронски сервиси носе са собом.

Заштита људских права и тајности података

Потребу за даљим усавршавањем из ове области је исказао 51 полазник, а теме које су најпотребније службеницима јесу „Одрживи развој“ (4), „Заштита људских права“ (14), „Заштита од дискриминације“ (11), „Родна равноправност“ (16) и „Заштита података“ (6).

Теме о родној равноправности и дискриминацији је већина службеника наводила као погодне за форму вебинара.

Превенција корупције

Обуке из области Превенција корупције је препознало 35 полазника. У оквиру ове области, најчешћа тема коју су полазници наводили је „Етика и интегритет“ (12) и, генерално, поштовање етичког кодекса и етичких правила на радном месту.

Велики број полазника, чак 23, сматра да су теме етичког поступања прикладне за форму вебинара.

Област Превенција корупције је интересантна службеницима јер су теме које нуди универзално применљиве и омогућавају трансфер наученог и у другим сферама живота, поред радног окружења.

Јавне политике

Интересовање за област Јавних политика је исказало 20 полазника. Највише изазова су имали са темама које обрађују припрему, израду докумената и управљање јавним политикама у глобалу, али и са средњорочним планирањем.

Велики број полазника је исказао и недостатак практичног рада у овим темама, односно, сматра да би радионица била одличан начин да се теоријски аспекти и практичан рад споје и добије максималан учинак.

Чак десет испитаника сматра да би област јавних политика била прикладна за форму вебинара, али, имајући у виду њихову потребу за практичним радом, можемо претпоставити да мисле на теоријске поставке ове области и/или њених појединачних тема.

Законодавни процес

Потребу за обукама у овој области је показало 27 полазника. Најчешће теме које су полазници наводили као потребне су се односиле на даља појашњења и примену различитих закона која су ступила, или тек треба да ступе на снагу у Републици Србији, а који су укључени у специфичне тематске области.

Дванаест полазника сматра да би ове теме биле прикладне и корисне у форми вебинара.

Бити у корак са законодавством Републике Србије, Националној академији за јавну управу пружа могућност да својим полазницима у сваком тренутку доставља максимално квалитетну и увремену услугу. Са друге стране, будући да рад са правним актима представља динамичан процес, јасно је због чега долази до изазова у овој области код полазника.

Инспекцијски надзор

У оквиру ове области, 21 испитаник је исказао своје мишљење и навео ову област за даље стручно усавршавање. Теме које представљају највећи изазов код службеника јесу опште о инспекцијском надзору, вештине које су потребне за обављање овог посла, као и тема „Е-инспектор“ (7).

Такође, девет испитаника сматра да је теме из ове области могуће реализовати као вебинар.

Финансијско-материјално пословање

За област Финансијско-материјалног пословања потребу је исказало 59 полазника. Будући да је једна од области за које је показано највише интересовања и јасно се препознаје као потребна за даље усавршавање

службеника, теме које су најчешће навођене као потребне су „Родно одговорно буџетирање“ (14), „Буџетско рачуноводство и извештавање“ (38), „Израда финансијских планова корисника“ (7), али и друге теме које су везане за рад у финансијском сектору.

У складу са овим темама су и теме које су предложене за реализацију у форми вебинара, те је 18 полазника препознало ту потребу.

Јавне набавке

Обуке у области Јавне набавке је препознало 26 полазника. Најчешће предлагане теме у овој области се тичу генералног знања за спровођење поступка јавних набавки.

У складу са тиме, све обуке из ове области су предложене и за реализацију у форми вебинара.

Интерна ревизија

Шест полазника је исказало потребу за даљим усавршавањем у овој области. Као релевантне теме у оквиру ове области, полазници су препознали „Основну обуку за финансијско управљање и контролу“ (4) и „Основну обуку за интерне ревизоре“ (2).

Полазници се нису јасно изразили у вези са могућношћу реализације било које теме у оквиру ове области у форми вебинара.

Међународна сарадња и европске интеграције

Седамнаест полазника је препознало ову област као значајну за њихово даље усавршавање. У оквиру ове области, тема која је била посебно интересантна полазницима јесте „Политике Европске уније“ (8).

Теме у вези са међународним уговорима су препознате као релевантне и прикладне за форму вебинара.

Управљање људским ресурсима

За област Управљања људским ресурсима потребу је изразило 65 полазника. Како је ова област тренутно веома важна за ефективно праћење и вредновање рада запослених у јавној управи, интересовање за њу у целини, и за све њене теме је претежно било присутно код полазника. Ипак, теме „Мобинг“ (13) и „Анти-стрес радионица“ (16) су биле натраженије код полазника.

Исти резултат се јавља и када је реч о вебинарима. Полазници су ову област, и све њене теме, препознали као подобне за реализацију у форми вебинара.

Како се функција управљања људских ресурса прилично активирала у последњих неколико деценија, тако се и радни задаци запослених на овим пословима мењају од искључиво кадровских до послова који за циљ имају развој запослених и читаве организационе јединице. Велико интересовање за ову област можемо објаснити потребама тржишта рада, које продукује квалитетну радну снагу чије капацитете ваља оптимално искористити.

Трансформација података у информације

У оквиру ове области потребу за даљим усавршавањем је изразило 30 полазника. Теме које су најпотребније полазницима се односе на напредну обраду података у Екселу, рад са Пивот табелама, обука „*Data officer*“ (6) и рад у *SPSS*-у.

Вебинари из ове области су, такође, од преке потребе полазницима, те је 17 њих предложило да се настави са таквом реализацијом.

Управљање међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ

Тридесет и пет полазника је препознало ову област као потребну за даљи развој и усавршавање. Највише изазова имају у вези са темама које се односе на „Управљање пројектним циклусом“ (18) и раду са пројектима у глобалу, али и са специфичним контекстима попут ИПА, Грант, Фидик, ПРАГ и Твининг уговорима. Такође, на основу резултата, може се закључити да би све предложене теме у оквиру ове области биле потребне полазницима.

Највећа потреба за вебинарима из ове области је показана за теме које обухватају ИПА контекст, где се јавило чак 16 полазника, као и за рад на пројектима.

Односи са јавношћу

Област Односи са јавношћу представља потребу за даљим усавршавањем код 23 испитаника. Тема која се, убедљиво, највише наводила јесте „Јавни наступ“ (17), док су се преостали предлози односили на маркетинг и рад на друштвеним мрежама.

Полазници су ову област оценили као погодну за реализацију у форми вебинара, са посебним нагласком на тему „Јавни наступ“.

Информатички послови

Потребу за усавршавањем из области Информатички послови је изразило 40 полазника. *IT* сфера је веома атрактивна полазницима, те можемо закључити да би све теме у оквиру ове области биле од велике користи службеницима у обављању свакодневних активности. Ипак, теме у вези са базама података, попут „Коришћење базе података“ (10) и „Напредне базе података“ (8) би превасходно биле драгоцене за полазнике.

Тема базе података је од велике користи и за реализацију у форми вебинара, судећи по одговорима 20 полазника.

Страни језици

Ова област је такође препозната као важна од стране службеника, те је 62 њих навело да би волело даље да се образује на пољу страних језика. Језик који је најзаступљенији је свакако енглески, уз пар предлога немачког и мађарског. Иако на основу одговора не можемо да утврдимо ниво језика, велики број полазника је наводио конверзацијски или пословни енглески као потребан за даљи рад.

Енглески језик је препознат и као користан за реализацију у виду вебинара код 13 полазника.

Дигитална писменост

Област Дигитална писменост је препозната као потребна за даље усавршавање од стране 136 полазника. Иако би све теме из ове области користиле полазницима, најчешће су наводили „Табеларне калкулације“ (49) и рад у *MS Office* пакетима као преко потребне.

Теме из ове области могу бити од велике користи и за реализацију путем вебинара, будући да је 40 полазника изразило ту потребу.

Пословна комуникација

Пословна комуникација је област коју је 97 полазника препознало као потребну за њихов даљи развој и усавршавање. Тема која је најпотребнија полазницима је „Како да асертивно комуницирамо“ (38), односно, више од половине полазника је изразило жељу да научи више из области асертивне комуникације. Полазници су идентификовали и теме „Моћ повратне информације“ (14), „Писана комуникација“ (11) и „Електронска пословна комуникација“ (6) као потребне за свакодневно обављање радних задатака.

Поред тога, 45 полазника сматра да би теме из ове области било могуће, прикладно и пожељно организовати у форми вебинара, чиме се потврђује њихова потреба када је реч о комуникацији, независно од организационог облика.

Лични развој

Осамдесет и девет полазника сматра да им је потребно додатно усавршавање из ове области. Теме које су највише окупирале интересовање и потребе полазника јесу „Управљање стресом“ (46), „Методе развоја запослених“ (13), „Мотивација запослених“ (11), „Тимови и тимски рад“ (8) и „Постављање циљева“ (6), што имплицира потребе полазника да раде на свом личном и менталном развоју, поред вештина уско везаних за струку и посао који обављају.

У складу са тиме је и број полазника који сматрају да је погодно организовати вебинаре на тему личног развоја, будући да 31 особа дели то мишљење.

Обука предавача

Област Обука предавача је заинтересовала 24 полазника који су исказали и потребу за даљим усавршавањем. Теме које су од посебног значаја полазницима су „Обука предавача“ (12) и „Обука ментора“ (4), али можемо да закључимо, судећи по осталим одговорима, да би све теме у мањој или већој мери биле од користи службеницима, посебно онима који су реализатори или претендују да то постану у будућности.

У складу са добијеним резултатима, ова област би била погодна за реализацију и путем вебинара, а то је потврдило 10 полазника.

Обука руководиоца

Потребу за обукама у овој области је исказало 28 полазника. Теме које су полазници најчешће наводили као потребне су „Стратешко управљање, финансије и ефикасност“ (14), „Лидерска улога“ (11), „Управљање променама и руковођење“ (7) и „Изградња организационе културе“ (4).

Додатне обуке

Тематске области које је веома мали број полазника препознао као потребне за даље усавршавање у овом тренутку јесу Управни поступак и Менторство и коучинг.

Мали број испитаника је изразио и потребу за обукама које се не налазе у понуди Националне академије за јавну управу.

У области Превенција корупције, службеници су исказали потребу за даљим усавршавањем по питању Закона о спречавању прања новца и финансирању тероризма.

У области Управљања људским ресурсима, полазници су изразили потребу да сазнају више о Закону о здравственом осигурању.

У области Управе у служби грађана и привреде, полазници сматрају да им је потребно више знања о Закону о архивској грађи и архивској делатности Републике Србије.

У области Обуке предавача, полазници су исказали потребу за обукама на следеће теме: материјал за e-learning, фасилитација онлајн обуке и интерактивни онлајн алати.

У области Дигиталне писмености, службеници су исказали потребу за обукама на тему употребе Webex-а и Zoom-а.

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ИЗВЕШТАЈА РЕАЛИЗАТОРА О РЕАЛИЗОВАНОЈ ОБУЦИ ЗА 2021. ГОДИНУ

На основу *Правилника о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања*⁵⁴ члан 6, реализатор програма стручног усавршавања доставља Извештај реализатора о реализованој обуци. У току 2021. године Извештај реализатора о реализованој обуци је попунило 96 реализатора Националне академије за јавну управу.

Збирни резултати су показали да је већина реализатора веома задовољна квалитетом излагања, очекиваним учинком и генералном организацијом обуке. Са друге стране, аспекти обуке који су били извор незадовољства реализатора обуком јесу ниво интеракције полазника са реализатором, као и продуктивност дискусије. Најчешће су, као разлог, наводили техничке недостатке платформе за реализацију обука и вебинара. Поред тога, чест одговор је био и да мисле да нису имали довољно времена да покрију потребан садржај. Унапређење сопственог рада виде у вештинама које су им потребне за припрему и реализацију вебинара, али и управљање групом и генералном атмосфером приликом предавања. Реализатори су препознали и простор за сопствени развој у виду конкретизације PreWork активности, како би полазници били адекватно припремљени за саму обуку и мотивисанији да учествују у дискусији.

Реализатори су пружили и генералне коментаре. Изразили су посебно задовољство у вези са сарадњом са координаторима Националне академије за јавну управу, као и техничким условима за реализацију обуке. Са друге стране, приметили су да полазници нису уједначени по знању, због чега група није кохезивна, што отежава даљу комуникацију и рад током трајања обуке, те закључују да то може бити један од разлога за интеракцију и непродуктивну дискусију.

⁵⁴ "Службени гласник РС", бр. 101/2018 од 20.12.2018. године

ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ОЦЕЊИВАЊУ ЗА 2021. ГОДИНУ

Сходно *Уредби о вредновању радне успешности државних службеника*⁵⁵ радна успешност државног службеника се редовно вреднује једном годишње. Приликом овог поступка, државном службенику се вреднују понашајне компетенције и резултати рада. Ако на основу већег броја примера стварног радног понашања произилази да државном службенику на извршилачком радном месту недостају компетенције за делотворно обављање послова његовог радног места, непосредни руководиоца дужан је да достави државном службенику писано обавештење о недостацима у његовом раду и, у сарадњи са јединицом за кадрове, одреди план унапређења рада и период за унапређење рада који не може бити краћи од три месеца, у којем државни службеник може да буде упућен на стручно усавршавање. Такође, током завршног разговора, непосредни руководиоца и државни службеник усаглашавају дугорочне циљеве развоја државног службеника и договарају мере и активности усмерене на обуку и развој државног службеника у кратком и средњем року прецизирањем временских рокова за реализацију активности и термин следећег сусрета. На основу завршног разговора, непосредни руководиоца попуњава део извештаја о вредновању радне успешности "Развој компетенција".

Државни службеници на руководећим радним местима имају право и дужност да похађају програме обуке којима се унапређује способност за успешно остваривање вредновања радне успешности државних службеника. Државни службеник који је први пут распоређен, односно премештен на радно место руководиоца уже унутрашње јединице дужан је да похађа програм обуке којима се унапређује способност за успешно остваривање вредновања радне успешности у року од три месеца од дана почетка обављања послова руководећег радног места. Државни службеници на руководећим радним местима у органу у којем је поновљен поступак вредновања радне успешности, дужни су да у току текуће календарске године похађају програме обука којима се унапређује способност за успешно остваривање вредновања радне успешности државних службеника.

Обједињен извештај о вредновању радне успешности у органима државне управе припрема Служба за управљање кадровима. Његови кључни резултати за 2021. годину се налазе у наставку документа.

Обједињени извештај о вредновању радне успешности је Служби за управљање кадровима, закључно са 8. јуном 2022. године, доставило 90 органа државне управе и исказало потребе за обукама за 18,727 државних службеника, односно 83%. Извештај нису доставили: Министарство одбране, Управа царина, Управа за јавни дуг, Министарство рударства и енергетике, Министарство просвете и науке, Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, Министарство заштите животне средине, Агенција за заштиту животне средине, Министарство за бригу о селу и Републички хидрометеоролошки завод.

Што се тиче исказаних потреба уопште, дистрибуција према према типу органа је следећа:

⁵⁵ „Сл. гласник РС“, бр. 2/2019, 69/2019 и 20/2022

	Има потребе за стручним усавршавањем	Нема потребе за стручним усавршавањем
Министарства са управама у саставу	13	17
Посебне организације	6	11
Службе Владе	4	10
Стручне службе управних округа	6	23
Укупно	29	61

Посматрајући налазе добијене појединачно за 2020. и 2021. годину, уочава се тренд смањења исказаних потреба уопште. Скоро упола мање исказаних потреба је у 2021. години у односу на 2020. годину. Овај налаз треба посматрати и са аспекта узорка, односно структуре органа који су доставили извештаје у посматраним годинама, али не треба занемарити ни чињеницу да је за 2021. годину већи број органа доставио извештај. Додатно, у 2021. години је дошло до промене у расподели исказаних потреба тако да је дошло до пораста тражње за понашајним компетенцијама, односно смањења тражње за општим функционалним компетенцијама, у односу на 2020. годину.

Резултати анализе о понашајним компетенцијама, као и претходне године доминантно издвајају потребу државних службеника за усавршавањем за компетенцију **Оријентација ка учењу и променама** (185). Следе **Управљање задацима и остваривање резултата** (144), **Изградња и одржавање професионалних односа** (130) и **Савесност, посвећеност и интегритет** (108). За све понашајне компетенције је изражен тренд повећања исказаних потреба, осим за стратешко управљање за које је уочен благи пад. Интересантна је појава да су руководиоци за чак 22 државна службеника на извршилачким радним местима исказали потребу за унапређењем понашајне компетенције Управљање људским ресурсима, односно за два службеника на извршилачким радним местима исказали потребу за унапређењем понашајне компетенције Стратешко управљање. Овај налаз може да указује на спремност руководиоца да развијају запослене у области руковођења и граде своје наслединке.

Посматрајући опште функционалне компетенције, уочава се осетна разлика у потребама за унапређењем компетенција у односу на 2020. годину. Наиме, у 2020. години, највише државних службеника на извршилачким радним местима (387) је имало исказану потребу да похађа обуке које развијају општу функционалну компетенцију **Организација и рад државних органа РС**, док је ова потреба у 2021. години исказана за само 50 државна службеника. Са друге стране, у 2021. најизраженија је потреба службеника за развојем опште функционалне компетенције **Дигитална писменост**, а потом **Пословна комуникација**. Руководиоци ужих унутрашњих јединица и лица на положају најпре имају потребу за унапређењем компетенције **Пословна комуникација**. Иако је уочен тренд смањења потреба за развојем општих функционалних компетенција, и даље је највећа исказана потреба управо за овим компетенцијама. Узимајући у обзир да су опште функционалне компетенције хоризонтално заступљене, односно потребне свим државним службеницима, овај налаз је и очекиван.

Посматрајући све податке добијене за посебне функционалне компетенције у одређеној области рада, највећем броју државних службеника (60) су потребне обуке за **студијско аналитичке послове**, односно за

област знања и вештина: прикупљање и обрада података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних информација. Нешто мање (59) за **административне послове** - канцеларијско пословање, као и **нормативне послове** (50), односно за област знања и вештина: примена номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему). Насупрот томе, за послове ревизије, као и послове управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи је, у односу на остале области рада, исказана најмања потреба.

За област рада **Послови руковођења**, као и у претходном периоду, сасвим очекивано су руководиоци ужих унутрашњих јединица, односно лица на положају имали потребу за овим знањима. Конкретно, највише руководиоца ужих унутрашњих јединица (35) су управљање пројектима, управљање променама (28) и основе управљања људским ресурсима (33) препознале као потребне за њихов даљи развој. Овај тренд је истоветан прошлогодишњем. Лица на положају пак издвајају општи, стратегијски и финансијски менаџмент (3), основе управљања људским ресурсима (2), методологију и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и о спровођењу јавних политика (2) и управљање пројектима (1). Посебно је занимљив налаз да је 3 извршиоца исказало потребу за развојем вештина руковођења, и то за основама управљања људским ресурсима.

У 2021. години се уочава највеће смањење исказаних потреба за знањима и вештинама за обављање **инспекцијских послова**. За ову област рада највећи број државних службеника на извршилачким радним местима, као и у претходном периоду, треба да унапреди знања из области основе вештине комуникације и конструктивног решавања конфликта (32), општи управни поступак и управни спорови (30), поступак инспекцијског надзора и основе методологије анализе ризика (28) и основе привредног права и привредног пословања (10). Са друге стране, руководиоци ужих унутрашњих јединица (15) треба да похађају обуке које би их оспособиле за функционални јединствени информациони систем.

За област рада **Нормативни послови** највећи број државних службеника на извршилачким радним местима треба да унапреди вештине примене номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката (50). Осим тога, простор за унапређење се види и у познавању законодавног процеса (34). Руководиоци ужих унутрашњих јединица највише треба да унапреде своја знања везана за припрему и израду стручних мишљења и образложења различитих правних аката (нацрта прописа, међународних уговора итд.) и методологију праћења примене и ефеката донетих прописа и извештавање релевантним телима и органима (по 11). Најмања потреба је исказана за развојем у области: стратешке циљеве Републике Србије у различитим областима (18) и процес управљања јавним политикама (16)

За област рада **Управно-правни послови** највећа потреба постоји за обукама у области правила извршења решења донетог у управном поступку (18) и општи управни поступак (17). Руководиоци ужих унутрашњих јединица (2) такође имају потребу за општим управним поступком, али и правилима извршења решења донетог у управном поступку (1). Иако су највеће потребе исказане за поменуте области, уочен је највећи пад у односу на претходни период за област општег управног поступка.

За област рада **Студијско-аналитички послови** област прикупљање и обрада података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних информација код државних службеника на извршилачким радним местима се доминантно издвојила од осталих (60). Највећи пад

исказани потреба се уочава за ех анте и ех пост анализа ефеката јавних политика/прописа али ова област остаје доминантна за руководиоце. За лица на положају су у малом броју препознате потребе за развој из области израде секторских анализа (2) и идентификовања ресурса неопходних за управљање јавним политикама – costing (1).

Иако је у области **Послови управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи** исказана релативно мала потреба, интересантно је напоменути да су државни службеници на положају исказали интересовање подједнако за све области знања и вештина (по 2, односно 3), што је такође случај и са извршилачким радним местима (3, односно 4).

У области **Међународне сарадње и европских интеграција** највећа изражена потреба је за усавршавањем за примену методологија праћења, примене и извештавања о ефектима потписаних међународних споразума, како код државних службеника на извршилачким радним местима (8), тако и код самосталних извршилаца (5). Државни службеници на положају су исказали потребу за процедурама припреме и закључивања међународних споразума (2).

За област рада **Финансијско-материјални послови** такође је осетно мање исказана потреба у односу на претходни период, једино за релевантне софтвере и даље влада једнако интересовање. Државни службеници на извршилачким радним местима треба да унапреде своја знања о релевантним софтверима (8). Знања о буџетском систему су потребна за руководиоце ужих унутрашњих јединица (9). Са друге стране, лица на положају треба да унапреде своје вештине планирање буџета и извештавање (2) и извршења буџета (1).

Потребе за унапређењем знања и вештина у области **интерне ревизије** су најмање изражене, и то за ревизијом свих пословних процеса, укључујући и ревизију коришћења средстава ЕУ код само шест службеника (од чега пет самосталних извршилаца) док су остале области знања и вештина потребне само по једном службенику и то државном службенику на положају.

За област рада **Информатички послови** по 27 државних службеника на извршилачким радним местима имају потребу за додатним знањима о Office пакету и интернет технологији и TCP/IP и DNS и серверским оперативним системима (MS Windows, Linux). Системи дељења ресурса (9) су доминантно потребни руководиоцима ужих унутрашњих јединица.

За област рада **Послови управљања људским ресурсима**, међу извршиоцима највеће интересовање влада за информациони систем за управљање људским ресурсима (9) док је код руководиоца то управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама (11). За усавршавањем у областима управљања људским ресурсима: анализа посла, кадровско планирање, регрутација, селекција, увођење у посао, стручно усавршавање, развој и инструменти развоја, оцењивање, награђивање и управљање каријером, је највећу потребу исказали руководиоци ужих унутрашњих јединица (7) и државни службеници на положају (1). И у овој области је осетан пад интересовања за усавршавањем.

За област рада **Послови јавних набавки** највише државних службеника (20) треба да унапреди знања из облигационих односа, и нешто мање о методологији за припрему конкурсне документације у поступку јавних набавки и методологија за припрему и израду плана јавних набавки (по 5), као и методологији за праћење извршења уговора (6). Самостални извршиоци су заинтересовани за усавршавањем у области методологије

за заштиту права у поступку јавних набавки (7), док државни службеници на положају исказују потребу за усавршавањем у области методологије за припрему конкурсне документације у поступку јавних набавки (1).

За област рада **Послови односа с јавношћу**, највише државних службеника има потребу за методологијом и алатима за прикупљање и анализу података (чак 31) а затим осетно мање за осталим областима знања. Руководиоци ужих унутрашњих јединица посебно издвајају менаџмент догађаја (18) и понашање друштвених група, организационо понашање и етика (10). Управо ове области су једне од ретких за које је исказано веће интересовање у 2021. години у односу на претходну годину.

У области **административних послова**, као и претходне године, највеће интересовање је за канцеларијско пословање (59) и методе и технике прикупљања, евидентирања и ажурирања података базама података (31).

Коначно, резултати о **посебним функционалним компетенцијама за одређено радно место** показују да велики број државних службеника и у овим областима има потребу за стручним усавршавањем. Конкретно, за **стране језике**, 46 државних службеника жели да унапреди свој енглески језик на Б2 нивоу, 3 руководиоца ужих унутрашњих јединица и 4 лица на положају. Такође, исказано је интересовање за учењем руског језика на нивоу Б2 код два самостална извршиоца и једног државног службеника на положају. За друге стране језике није исказано интересовање.

Када се говори о **напредној дигиталној писмености**, државни службеници на извршилачким радним местима и даље издвајају табеларне калкулације (63, од чега 6 руководилаца ужих унутрашњих јединица), обраду текста (42) и презентације (20). Додатно, препозната је потреба за обуком за статистичку обраду података коришћењем апликације Spss (16) и пројектно планирање (MS Project) (11)

Од **додатних обука**, као и прошле године, највише је исказана потреба за јавним наступом и вештинама презентације (30 од чега 10 руководилаца ужих унутрашњих јединица). Додатно, унети су подаци за усавршавањем за потребе употребе софтвера ИСКРА (6) и Е-фактура (1).

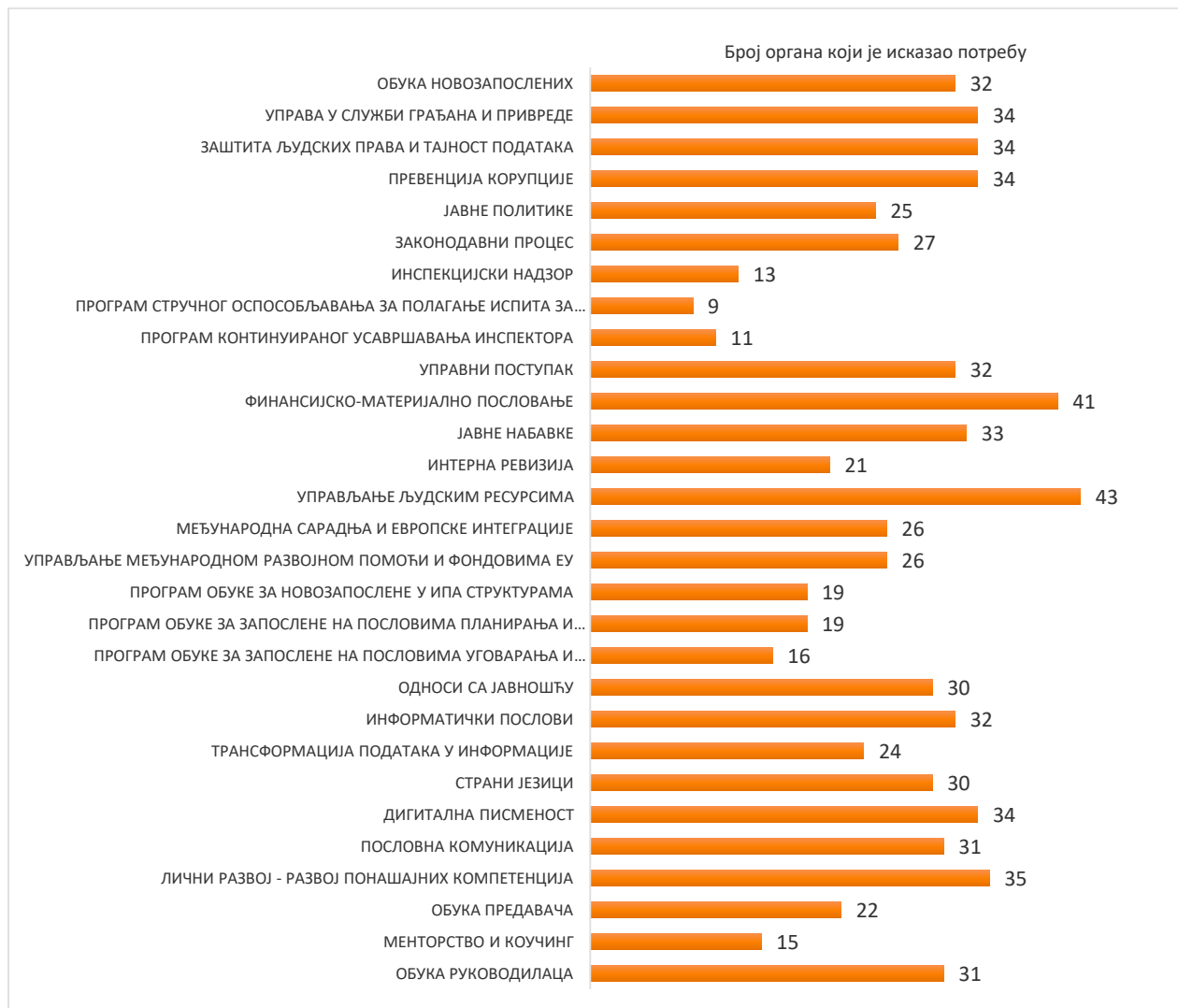
Иако је последњим изменама Уредбе о вредновању радне успешности истакнута обавезност попуњавања дела извештаја који се тиче развоја запослених, уочен је мањи степен попуњености овог елемента.

АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2023. ГОДИНУ

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ПОДАТАКА ДОБИЈЕНИХ ОД ДРЖАВНИХ ОРГАНА

У складу са Методолошким упутством о ТНА, спроведено је прикупљање организационих потреба за стручним усавршавањем органа државне управе. Прикупљање података је вршено кроз онлајн упитник који су органи државне управе попуњавали како би исказали потребе за усавршавањем својих запослених у наредном периоду. Образовне потребе својих запослених су органи достављали у периоду од 17. марта до 20. маја 2022. године. Током овог процеса, Национална академија за јавну управу је пружила стручну подршку државним органима у виду консултације и савета, а за 12 државних органа је креирала онлајн инструмент за прикупљање индивидуалних потреба службеника и помогла у обради прикупљених података.

Садржај упитника је припремљен на основу тема које се налазе у програмима обуке Националне академије за јавну управу у 2022. години, као и тема које су препознате као важне за наредни период рада државне управе. Онлајн упитник је био конципиран тако да органи, пре свега, процењују 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 одређују број службеника којима је потребан развој, степен приоритета и преферирани начин реализације. Упитник је попунило 49 државних органа и исказало потребе за 8.550 службеника и 1.097 руководиоца основних/посебних организационих јединица/ужих унутрашњих јединица. Подаци су прикупљени посредством онлајн платформе LimeSurvey, а обрађени у програмском пакету MS Excel.



Графикон 3: Исказане организационе потребе државних органа по областима

Имајући у виду прикупљене податке, **Управљање људским ресурсима** (43 органа), **Финансијско-материјално пословање** (41 орган) и **Лични развој – развој понашајних компетенција** (35 органа) су препознате као приоритетне области стручног усавршавања за запослене у државним органима. Са друге стране, као и у претходном периоду, најмање интересовање је исказано за област **Инспекцијски надзор** (13 органа) и њене подобласти. Овај податак треба посматрати у светлу органа који су одговорили на упитник, односно, управо сви органи који имају инспекцијски надзор у свом портфељу, а који су се одазвали истраживању, препознали су ову тематску област као потребну.

Глобално гледано, теме које су највише окупирале државне службенике су се односиле или на владајуће трендове и изазове са којима се суочавају услед дигитализације услуга и промене досадашњег начина рада, рад на рачунару или на лични развој и развој запослених. Овакав налаз указује на потребу континуираног развоја не само техничких, за радно место уско везаних вештина, већ и шире – на потребу развоја личних

капацитета државних службеника, кроз који се директно остварује утицај на целокупно задовољство службеника, али и задовољство крајњих корисника – грађана Републике Србије.

Интересантно је обратити пажњу на облике реализације обука које су предложили органи, односно, државни службеници. Реч је претежно о предавању, семинару и посебно електронском учењу и облицима које је могуће организовати онлајн. Претпоставља се да је разлог за овакав избор облика реализације условљен немогућношћу државних службеника да уживо присуствују обукама у тренинг центру Националне академије за јавну управу, као и развијена навика праћења обука са радног места или од куће још од периода када је пандемија COVID-19 била у пуном јеку. Поред тога, онлајн обуке омогућавају полазнику да прати садржај следећи сопствени темпо, слободно време и динамику рада, те би било интересантно размислити о реализацији појединих обука из различитих области баш кроз овај облик, како би се одговорило на потребе што већег броја запослених и свима омогућило да учествују у програмима стручног усавршавања. Државни службеници су успешно препознали повезаност садржаја обуке са оптималним обликом њене реализације, односно, јасно су разграничили какав садржај желе и у ком облику, што је за сваку похвалу јер у великој мери олакшава рад приликом припреме, развоја и имплементације програма обука.

За тематску област **Обука новозапослених** потребу за обучавањем су исказала 32 органа са високим степеном приоритета, односно, потребом за реализацију обука у наредних годину дана. Велики број полазника (255) је исказао потребу за обукама из Уводног програма за службенике са стеченим високим образовањем. Као преферирани облик реализације обука, органи су доминантно наводили предавање и семинар.

Потребу за обукама из области **Управа у служби грађана и привреде** је исказало 34 органа, уз потребу за реализацијом обука у наредних годину дана. Највеће интересовање је исказано за обукама Електронско канцеларијско пословање (279), Електронски документ, електронска документација и услуге од поверења у електронском пословању (265), Концепт добре управе – онлајн обука (242) и Електронска управа у служби грађана (225). Тематске јединице за које су полазници показали најмање интересовања јесу Обука службеника за пружање подршке развоју стартап екосистема (59) и Иновације bottom-up (52). Органи су се најчешће определили за предавање и електронско учење као облике реализације обука током 2023. године. Обуке из области е-услуга су природан след догађаја, са обзиром на реформу јавне управе и појачану дигитализацију услуга, докумената и рада јавне управе у целости. Може се претпоставити да одређен број државних службеника није у потпуности успео да савлада изазове које дигитализација носи са собом, те отуд појачана потреба за обукама на ову тему.

Број органа који је препознао потребу за обукама из области **Заштита људских права и тајност података** је 34, са средњим степеном приоритета. Тема Заштита података о личности (252) је тема за коју је највећи број полазника исказао потребу, заједно са темама Заштита људских права (243) и Родна равноправност (241). Са друге стране, тема Унапређење превенције и сузбијање трговине људима на националном нивоу (68) је најмање потребна државним службеницима у наредном периоду. Органи су препознали предавање као доминантан облик реализације програма стручног усавршавања у овој области. Предлог нових тема које треба реализовати у овој области се односи на обуке које се тичу израде Плана одбране, процедура поступања са тајним подацима, као и основних питања заштите података (5).

У области **Превенција корупције**, за коју је потребу препознало 34 органа са високим степеном приоритета, доминантна тематска јединица је Етика и интегритет (1089). Остале теме нису изазвале интересовање код

полазника у тој мери. Као и код претходне области, предавање, као жељени облик реализације, преовладава. Нове теме из ове области које би, према мишљењу органа, требало реализовати у наредном периоду се односе на израду одговора на захтеве за слободан приступ информацијама од јавног значаја, потом методологију креирања плана и програма обуке у области спречавања корупције и јачања интегритета.

Јавне политике су област за коју је потребу исказало 25 органа са високим степеном приоритета. Мада је исказана подједнака потреба за свим темама понаособ, посебно се издваја Јавне политике – онлајн обука (176). Предавање је, као и у претходне две области, доминантан жељени облик реализације стручног усавршавања у овој области.

Број органа који су исказали потребу за даљим усавршавањем из области **Законодавни процес** је 27, са високим степеном приоритета. Највеће интересовање су побудиле теме Законодавни процес – основна обука (197), Методологија израде прописа (162) и Примена граматичких, стилских и правописних правила у изради прописа (159). Предавање је доминантан жељени облик реализације програма стручног усавршавања. Предлог органа, што се тиче нових тема које треба уврстити у ову област, јесте обука на тему критеријума за одабир чланова радних група за учешће у изради нацрта прописа.

Област **Инспекцијски надзор** је била од најмање потребе органима када је реч о стручном усавршавању. Ипак, за појединачне теме у оквиру њених подобласти: Програм стручног оспособљавања за полагање испита за инспекторе и Програм континуираног усавршавања инспектора је исказано велико интересовање државних службеника. Теме попут Вештине потребне за вршење инспекцијског надзора – онлајн обука (366) и Инспекцијски надзор – онлајн обука (361) су, са високим степеном приоритетности, потребне државним службеницима за даљи развој и усавршавање. Природно избору тема, доминантан облик реализације је електронско учење. Органи сматрају да треба увести обуку која ће се бавити Законом о инспекцијском надзору и предиктивном анализом. Иако потребу за обукама из ове области није исказао завидан број органа, треба имати у виду репрезентативност узорка и њихове потребе и интересовање – можемо претпоставити да је реч о специфичној циљној групи и уским образовним дефицитима које треба задовољити. Треба узети у обзир и однос броја органа (13) са бројем државних службеника којима је обука потребна (361), што је још један од показатеља приоритета усавршавања службеника који је запослен на пословима инспекцијског надзора у државним органима.

Потребу за даљим стручним усавршавањем из области **Управни поступак** је исказало 32 органа са потребном реализацијом у наредних годину дана. Највише интересовања је исказано за обуке Општи управни поступак (359) и њен пандан у виду онлајн обуке (328). Органи су одабрали предавање и семинар као жељене облике реализације обука из ове области. Предлог нових обука из ове области се односи на мериторно одлучивање (5), правилну и уједначену примену одредби ЗУП-а у свим организационим јединицама суда и принудно извршење новчаних казни.

Финансијско-материјално пословање је област за коју је 41 орган исказао потребу и тиме постала једна од најприоритетнијих области стручног усавршавања државних службеника за наредни период. Полазници су исказали готово исти степен интересовања за све теме понаособ, али се обука за Е-фактуре (207) посебно издваја. Преферирани облик реализације је предавање. Овакав резултат не треба да изненађује, имајући у виду владајуће трендове у области пословања, увођење електронског фактурисања, као и бројне практичне изазове које је оно донело са собом.

Област **Јавне набавке** је препознано 33 органа као релевантну за даље стручно усавршавање. Државни службеници су највише интересовања показали за обуку Јавне набавке – спровођење поступка (154). Преферирани облици реализације обука из области Јавних набавки су предавање, семинар, али и електронско учење. Органи су изнели и своје предлоге нових тема, које, између осталог, подразумевају превенцију корупције у јавним набавкама (14) и повезаност јавних набавки и секторске буџетске подршке.

Из области **Интерна ревизија**, за коју је интересовање показала 21 организациона јединица, државни службеници су највише потребе исказали за темама Основна обука за финансијско управљање и контролу (115) и Алати интерне контроле и управљање ризицима (86). Доминантни облици реализације су предавање и семинар. Органи су, као свој предлог нових тема које треба обрадити, навели: меке вештине за ревизоре (25), унапређење вештина ревизора у вршењу ИТ ревизије ISO/ESC 27002 (25), индикаторе превара и улоге интерног ревизора у превенцији настанка преваре (14), концепте и алате који се користе у ревизији, разлике у односу на ревизију правилности пословања и ревизију финансијских извештаја, примену техника ревизије сврсисходности пословања у групном раду, развој матрице питања и доказа, техника уградње аспеката уверавања у квалитет, контролу квалитета, коришћење аналитичких алата приликом израде извештаја о ревизији, методологију израде интерних процедура и приручника који се односе на одвијање ревизије (25), као и систем управљања неправилностима (10).

Највећи број органа је исказао потребу за стручним усавршавањем из области **Управљања људским ресурсима** (43). Теме које су биле најинтересантније полазницима су Вредновање радне успешности (356), Анти-стрес радионица (350), Радни односи у државним органима – примена у пракси (273), Стратешко управљање људским ресурсима (263), Анализа описа послова радног места и израда правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места (232) и Мобинг – спречавање и заштита од злостављања на раду (221). Тема за коју је, у овом тренутку, исказано најмање интересовања јесте Добро управљање у области безбедности (78). Органи сматрају да је обуке најбоље реализовати у форми предавања или семинара. Предлози за нове обуке из ове области се односе на израду персоналног досијеа, радне односе по Закону о раду и примена прописа (4), инспекцијски надзор права и обавеза послодаваца и запослених (4), кадровску евиденцију запослених (4), регистар запослених код КЈС (4), утврђивање радних циљева и шифарник занимања и рад на порталу ЦРОСО (4). Област Управљање људским ресурсима са правом заузима највеће интересовање како органа, тако и државних службеника, што је такође условљено мерама актуелне Стратегије реформе јавне управе.

Потребу за даљим усавршавањем из области **Међународна сарадња и европске интеграције** је исказало 26 органа. У односу на подобласти и тематске јединице, степен приоритета варира од високог ка средњем. Државни службеници су исказали просечно интересовање за теме у овој области, а највећа потреба постоји за темама Твининг уговори (156), Право и процедуре Европске уније (144), Уговори о набавци робе (ПРАГ) (141), Уговори о пружању услуга (ПРАГ) (140), Међународни уговори – припрема и закључавање (135) и Вођење међународних преговора (130). Постоји сагласност у погледу облика реализације обука – доминантни предлози су предавање и семинар. Постоје и предлози нових тема које би било пожељно реализовати: билатерални уговори/међународна правна помоћ, израда прописа и припрема за усвајање прописа, дипломатски протокол и пракса, поступак планирања и организације билатералних и мултилатералних састанака, преговарачки процес приступања Европској унији, спољна политика Републике Србије, као и стандардизација терминологије Европске уније. Поред тога, било је доста предлога који су се односили на IPA III (25) и неправилности у IPARD контексту.

Интересовање за даљим усавршавањем из области **Односи са јавношћу** је показало 30 органа. Теме Јавни наступ (207) и Јавни наступ у онлајн окружењу (177) представљају највећи изазов за државне службенике, заједно са темама Односи са јавношћу (154) и Медијска писменост – онлајн обука (154). Обуке из ове области су високог приоритета, а предлог органа је да се, поред предавања и семинара, оне реализују и у виду тренинга и радионица.

Тридесет и два (32) органа сматра да им је потребно додатно обучавање из области **Информатички послови**. Коришћење базе података (210) је тема која је највише окупирала државне службенике из ове области, поред тема Информациона безбедност – ИКТ системи од посебног значаја (168) и Напредне базе података (165). Службеницима је, у овом моменту, најмање од користи тема Основе HTML (83). Поред предавања и семинара, органи сматрају да је пожељно ове обуке организовати и у виду тренинга.

Потребу за стручним усавршавањем из области **Трансформација података у информације** је препознало 24 органа. Државни службеници су истакли тему Како да користите пивот табеле у Екселу? (235) као најпотребнију у овом тренутку. Потребности органа за обукама варирају у степену приоритета, од високог ка средњем, а предлог је да се оне организују у виду тренинга и радионице, поред стандардног предавања и семинара.

Из области **Страни језици** 30 органа сматра да је државним службеницима потребно додатно усавршавање. Највеће интересовање и највећа потреба се јавља за темама које обрађују енглески језик кроз све нивое, односно за Ниво Б1 (438), Ниво Б2 (306), Ниво Ц1 (254) и Специјалистички курс енглеског језика – Ниво Ц1 (243). Органи су сагласни у погледу високе хитности реализације ових обука, као и у начину реализације – путем електронског учења. Органи сматрају и да је потребно увести нове језике и нове нивое језика у области, те је било предлога попут италијанског језика, немачког (А1-Б1), руског А1 и шпанског језика.

Велики број органа (34) сматра да су теме из области **Дигитална писменост**, попут Напредна обрада текста (344), Напредне табеларне калкулације (306) и Табеларне калкулације (297) неопходне за њихов даљи напредак. Органи су све обуке подједнако препознали као обуке са високим степеном приоритета, а, поред предавања и семинара, дали су предлоге да се обуке из ове области реализују у форми курса, тренинга, радионице, те и путем електронског учења. Нове теме које, према мишљењу органа, треба реализовати у овој области су Израда докумената и Основни курс MS Office пакета.

Пословна комуникација је област која је потребна тридесет и једном (31) органу. Посебно интересовање државни службеници су показали за теме Електронска пословна комуникација (273), Писана комуникација (246) и Управљање конфликтима (242). Обуке је пожељно организовати у наредних годину дана, и то претежно кроз предавање или семинар.

Једна од области за коју је највећи број органа исказао потребу (35) је област **Лични развој – развој понашајних компетенција**. Државни службеници су били сагласни око високе приоритетности одржавања обука из ове области и сматрају да би им све биле од велике користи. Ипак, највише интересовања су показали за обуке Управљање стресом (366), Откријте своје „најбоље ја“ (279), Доношење квалитетних одлука (263) и Мотивација запослених (254). Поред семинара и предавања, органи сматрају да би било интересантно реализовати ове обуке и у облику тренинга и радионице. Органи предлажу и нове теме за реализацију у наредном периоду, попут управљања негативним/непријатним емоцијама на радном месту.

За област **Обука предавача** су потребу исказала 22 органа. Конкретно, теме попут Израда инструмената за вредновање и оцењивање (154) и Лични развој и план напредовања тренера (151) су изазвале највише интересовања код државних службеника. Обуке из ове области би, по мишљењу органа, било најбоље реализовати у форми семинара, тренинга или радионице. Као што је било речи за област Инспекцијски надзор, и област Обука предавача је област која је намењена специфичној циљној групи, те увек треба узети у обзир број органа који је исказао потребу и број државних службеника у тим органима.

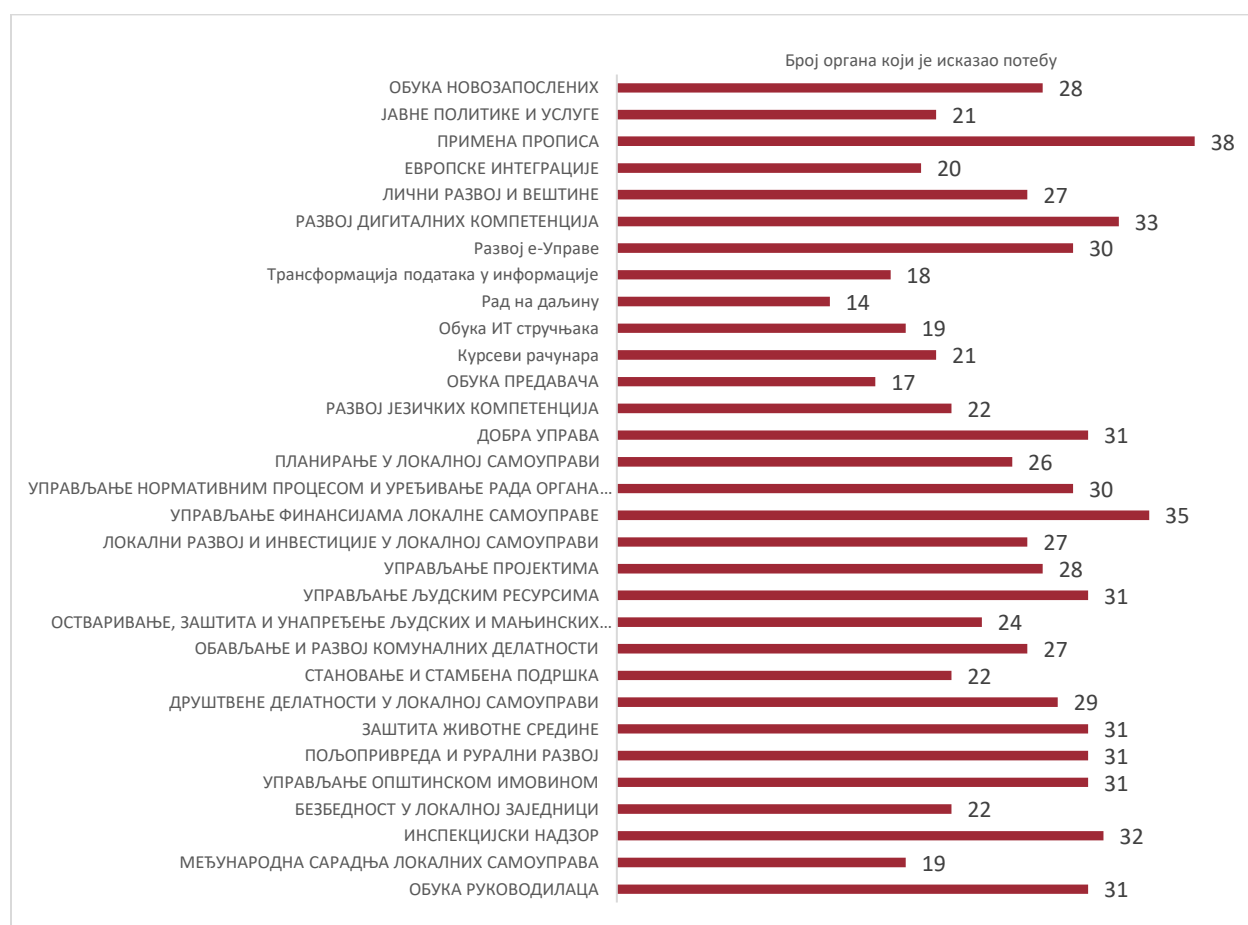
Петнаест (15) органа сматра да им је неопходно даље усавршавање из области **Менторство и коучинг**. Обе теме, Коучинг разговори (197) и Менторство (181) су привукле пажњу државних службеника. Тренинг, радионица и коучинг се издвајају као преферирани облици реализације ових обука.

За обуке из области **Обука руководиоца** исказује потребу 31 орган, и то посебно за обуке руководиоца ужих унутрашњих јединица (284 службеника) које су високог приоритета. Предлог органа је да се обуке из ове области реализују у форми семинара.

Општи предлози за реализацију нових обука које су органи препознали као значајне се односе на обуке суфинансирања пројеката непрофитних организација из буџета Републике Србије, обуке за рад са цивилним друштвима, за заштиту права и интереса припадника дијаспоре и Срба у региону и очување културног и језичког идентитета дијаспоре и Срба у региону.

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

У периоду од 17. марта до 20. маја 2021. године спроведено је прикупљање организационих потреба за стручним усавршавањем јединица локалне самоуправе. Прикупљање података је вршено на исти начин као у државној управи, кроз онлајн упитник који су органи попуњавали и исказали потребе за усавршавањем својих запослених у наредном периоду. Током овог процеса, Национална академија за јавну управу је пружила стручну подршку јединицама локалне самоуправе у виду консултације и савета у вези са неопходним корацима приликом утврђивања потреба за стручним усавршавањем запослених.



Графикон 4: Исказане организационе потребе јединица локалне самоуправе по областима

Садржај упитника је припремљен на основу тема које се налазе у програмима обуке Националне академије за јавну управу у 2022. години, као и тема које су препознате као важне за рад јединица локалне самоуправе у наредном периоду. 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 одређују број службеника којима је потребан развој, степен приоритета и преферирани начин реализације.

Упитник је попунила 41 јединица локалне самоуправе са укупно 7.237 запослених и 643 руководиоца основних/посебних организационих јединица/ужих унутрашњих јединица. Подаци су прикупљени коришћењем онлајн платформе LimeSurvey, а обрађени у програмском пакету MS Excel.

Имајући у виду прикупљене податке, **Примена прописа** (38 ЈЛС), **Управљање финансијама локалне самоуправе** (35 ЈЛС), **Развој дигиталних компетенција** (33 ЈЛС) и **Инспекцијски надзор** (32 ЈЛС) су препознате као приоритетне области стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе. Са друге стране, најмање интересовање је исказано за област **Обука предавача** (17 ЈЛС) и подобласт **Рад на даљину** (14 ЈЛС).

Интересантно је упоредити добијене податке са подацима који су добијени истраживањем образовних потреба државних службеника, где су обуке из области Инспекцијски надзор најмање потребне полазницима, у овом тренутку. Прави разлог оваквих резултата се огледа у томе да је реч о хомогеној групи службеника запослених у јединицама локалне самоуправе, односно да су инспекцијски послови једнако заступљени у свим јединицама локалне самоуправе, за разлику од органа државне управе.

Такође, обуке из подобласти Рад на даљину су, у овом тренутку, најмање потребне службеницима запосленим у јединицама локалне самоуправе. Овакав добијени податак се може тумачити двојачко: може указивати на то да су запослени веома добро савладали изазове које рад на даљину носи са собом у претходне две године, али и да код запослених у јединицама локалне самоуправе није било рада на даљину као таквог, па се, у складу са тим, не јавља потреба за додатним обучавањем из те области. Природно, са побошљањем епидемијске ситуације у Републици Србији, потреба за радом на даљину се смањује на било ком нивоу јавне управе, те је и образовни дефицит у паду или не постоји.

Двадесет и осам (28) ЈЛС је изразило потребу за даљим усавршавањем из области **Обука новозапослених**. Уводни програм за службенике са стеченим високим образовањем (480) је подобласт за коју су службеници исказали више интересовања. Обуке из ове области су претежно вишег приоритета, а органи преферирају предавање, семинар и електронско учење као форму реализације.

Област **Јавне политике и услуге** је препознао 21 орган као неопходну за даље усавршавање и развој. Најпотребније обуке из ове области су Оптимизација административних поступака (686) и Креирање услуга по мери грађана (444), док су најмање потребе изражене за обуке Модели за унапређење запошљавања младих (72) и Информисање младих у локалним заједницама (72). Органи су обуке из ове области оценили као високоприоритетне, са преферираним обликом реализације у виду семинара или електронског учења. Органи су предложили да тема САП програм (7) буде евидентирана као потребна за даљи развој службеника, и то у виду семинара.

Примена прописа је област коју је највећи број органа (38) препознао као потребну за даље стручно усавршавање. Највећи број службеника се определио за Општи управни поступак (592), Примену ЗУП-а у пракси (507) и Општи управни поступак – онлајн обука (412), док је најмање пажње окупирао обука Надзор над применом мера за заштиту становништва од заразних болести (76). Овако ниска потреба за обукама на ову тему се може повезати са ублажавањем епидемијских мера и непостојањем нове регулативе у овој

области. Обуке из ове области су од високог приоритета са реализацијом у наредних годину дана, а жељени облик реализације је семинар и електронско учење. Нове теме за обуке, које се јављају као предлог службеника, јесу е-Туриста, е-Инспектор и Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе (5).

У области **Европске интеграције**, двадесет (20) органа је препознало потребу за даљим усавршавањем, а тема која је од највеће важности за службенике је Увод у Европску унију (141). Органи сматрају да су обуке из ове области средњег ка ниском приоритету, као и да би их било интересантно организовати у форми семинара или кроз електронско учење.

Област **Лични развој и вештине** је препозната као подручје за даље стручно усавршавање службеника, по мишљењу 27 органа. Иако су све теме побрале подједнако интересовања, највећа потреба је исказана за Управљање стресом (538), а затим Доношење квалитетних одлука (440), Вештине комуникације (338) и Писана комуникација (295). Тема која је, у овом тренутку, од најмање користи службеницима јесте Интеркултурална комуникација (112). Ниже интересовање за ову тему се може објаснити смањеном могућношћу примене стечених знања и вештина у непосредном окружењу или на радном месту. Непосредна примена савладаног је важна карактеристика програма обука за одрасле, односно, перцепције полазника да ће садржај обуке бити од користи за даљи лични и професионални развој. Обуке из ове области су вишег ка средњем приоритету, а жељени облик реализације полази од предавања, преко семинара, па до електронског учења. Службеници би, између осталог, волели да присуствују обуци на тему бржег читања и бољег памћења и техника брзог читања (5), и то у виду вебинара.

Развој дигиталних компетенција је кровна област за коју је потребу изразило 33 ЈЛС. Што се тиче њених подобласти, највећи број органа сматра да им је потребно даље усавршавање из области Развој е-Управе (30 ЈЛС), док је, тренутно, најмање популарна подобласт Рад на даљину (14 ЈЛС). Службеници су, такође, дали своју процену потреба за даљим обукама, те је тако обука Електронски документ, електронска идентификација и услуге од поверења у електронском пословању (514) најпотребнија, уз Успостављање електронских услуга (412), Напредна обрада текста (227) и Табеларне калкулације (226). Службенике, у овом моменту, најмање интересују теме попут Отварање и визуализација података (37) и Основе SQL (33). Органи су мишљења да су ове обуке првог степена приоритета, а најрадије би желели да их похађају путем електронског учења или курса. Службеници желе више онлајн обука и вебинара на тему електронске управе.

Потребе за усавршавањем из области **Обука предавача** је показало 17 органа. Обука ментора (98) је тема за коју је већина службеника исказала даље интересовање. Обуке из ове области би најбоље било реализовати у наредних годину дана, и то у виду тренинга или радионице. Службеници су мишљења да би ову област требало обогатити обуком на тему јавног наступа.

Обуке из области **Развој језичких компетенција** интересују 22 органа. Најтраженији су курсеви енглеског језика, и то за ниво Б1 (141), ниво Б2 (134), ниво Ц1 (107) и Специјалистички ниво Ц1 (78), док је најмања потреба показана за Мађарски језик и све његове нивое. Органи су оценили да су обуке из ове области високог приоритета за њихово даље усавршавање, а, као жељени облик реализације, одабрали су електронско учење и курс. Што се тиче нових језика које треба уврстити у програм обука, италијански језик (3), и то у виду курса, био је један од предлога.

За област **Добра управа** потребу је изразио 31 орган. Најпожељније су биле обуке Електронска управа (735) и Етика и интегритет (554). Органи сматрају да су обуке из ове области високог приоритета и да је најбоље реализовати их у форми семинара, предавања, путем електронског учења па и кроз радионицу. Службеници су предложили теме које се баве оптимизацијом градске управе (100) као новину коју треба додати у наредне програме обука. Органи предлажу да је неопходно да се што већем броју полазника пружи могућност да прођу обуку Етика и интегритет и путем електронског учења, будући да су обуке из те области обавезне за службенике по Закону о спречавању корупције.

Планирање у локалној самоуправи је привукла интересовање 26 органа за даљим обукама. Средњерочно планирање у локалној самоуправи (286) и Израда и спровођење плана развоја јединице локалне самоуправе (246) су теме које су високог до средњег нивоа приоритета, и које би, према мишљењу органа, најпримереније било реализовати у форми семинара, кроз тренинг или радионицу. Службеници сматрају да би им обука на тему обједињене процедуре (10) помогла у даљем раду и развоју.

Тридесет (30) организационих јединица препознало је **Управљање нормативних процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе** као област која је неопходна за њихово даље усавршавање. Најтраженија обука из ове области је Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе (359). Обуке су вишег ка средњем приоритету, а предлог органа је да се оне организују у форми предавања или семинара. Службеницима би, у овом моменту, најпотребније било увести обуку о изради општих аката (50).

Број органа који је изразио потребу за стручним усавршавањем из области **Управљање финансијама локалне самоуправе** је 35. Највећи број службеника сматра да им је потребно додатно знање из теме Програмски буџет локалне самоуправе (305). Органи налажу да су им обуке из ове области високоприоритетне, са жељом да оне буду реализоване као предавање, семинар или електронско учење. Службеници су изнели низ предлога нових обука, попут новина у области обрачуна зарада (5) у виду семинара, примене Закона о буџетском систему (30) и примену прописа о платама службеника и намештеника (3), као тренинг.

Област **Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи** је била интересантна представницима 27 органа. Све обуке из ове области су биле готово подједнако занимљиве службеницима. Обуке из ове области су претежно средњег нивоа приоритетности. Органи су једногласни у погледу облика реализације – доминантно су се одлучили за семинар и електронско учење.

Управљање пројектима је област за коју је потребу исказало 28 органа. Управљање пројектним циклусом и извори финансирања пројеката (174), Припрема предлога пројеката по процедурама Европске уније (114) и Спровођење пројеката у складу са процедурама Европске уније (113) су теме које су биле од највеће користи за службенике. Средњи ниво приоритета је оцена органа када је реч о овим обукама, а претежно су се определили за семинар и електронско учење када је реч о облику реализације обука. Службеници би волели да сазнају више на тему припреме и реализације пројеката финансираних од стране страних донатора и аплицирање на одређеним пројектима.

Потребу за обукама из области **Управљање људским ресурсима** је изразио 31 орган. Прецизније, службеници сматрају да су им од највеће користи Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи засновано на компетенцијама (302), Утврђивање радних циљева и оцењивање службеника у јединицама локалне самоуправе и каријерни развој (294) и Мобинг – спречавање злостављања на раду (248). Од најмање

користи, у овом тренутку, службеници су проценили обуку Колективно преговарање (58). Обуке из ове области су доминантно високог приоритета, а жељени облици реализације су предавање, семинар, радионица и електронско учење.

За област **Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права** 24 органа су изразила потребу за стручним усавршавањем. Заштита од дискриминације пред органима јединица локалне самоуправе (232), Остваривање права припадника националних мањина у јединицама локалне самоуправе (156) и Примена Закона о бесплатној правној помоћи (122) су теме које су биле посебно интересантне службеницима. Обуке су високог ка средњој приоритетности, а преферирани облик реализације је, поред семинара, електронско учење. Службеници би, при наредним програмима обуке, желели да се упознају више са применом прописа (10) из ове области.

Број органа који је област **Обављање и развој комуналних делатности** препознао као релевантну је 27. Службеницима је најкориснија обука Примена Закона о јавним предузећима и Закона о комуналним делатностима (207). Обуке су првог степена приоритета, а пожељна је реализација у форми семинара или електронског учења.

Становање и стамбена подршка је препозната од 22 органа, са посебним уважавањем обуке Становање и одржавање зграда (171). Обуке су високог ка средњем приоритету, а органи предлажу да се реализују у форми предавања, семинара или електронског учења. Службеници би волели да сазнају више на тему управљања и улоге управника стамбених заједница (4).

Обуке из **Друштвене делатности у локалној самоуправи** желе да похађају полазници из 29 органа. Највише интересовања службеници су показали за обуку Јавне службе у локалној самоуправи (189). Обуке су високог ка средњем приоритету, са преферираним начином реализације у виду предавања, семинара и кроз електронско учење. Службеници су предложили тему која се бави субвенцијама државе у области финансијске подршке породицама (25) као потребну за даљи рад и развој.

Заштита животне средине је област која је била интересантна службеницима из 31 органа. Посебну потребу су исказали за обуку Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи (252), и то са високим приоритетом. Органи предлажу да обуке буду реализоване као предавање или семинар. Утврђивање степена квалитета ваздуха (5) је нова тема коју би службеници волели да виде у наредним програмима обука.

Област **Пољопривреда и рурални развој** је препозната од стране 31 органа као неопходна за њихово даље усавршавање. Планирање и програмирање руралног развоја (185) је обука коју су службеници оценили као високоприоритетну, док остале варирају од високог до средњег приоритета. Службеници оцењују да је наредним програмима обука неопходна обука на тему прикупљања података о стању у пољопривреди (5).

Потребу за обукама из области **Управљање општинском имовином** је изразио 31 орган. Службеници су, као најпотребнију у овом тренутку, оценили обуку Управљање јавном својином и имовинско-правни послови у ЈЛС (227). Обуке су високог приоритета, са пожељним обликом реализације у виду предавања, семинара, тренинга и кроз електронско учење. Службеницима би, у овом моменту, од користи било увести нову обуку на тему Закона о експропријацији (9).

Област **Безбедност у локалној заједници** је привукла заинтересованост чак 22 органа, где су се службеници претежно одлучили за примену Закона о комуналној милицији (240) и Деловање јединица локалне самоуправе у области безбедности (114) као обукама од високог значаја у наредном периоду. Службеници би желели да се ове обуке реализују у форми предавања, семинара, радионице или кроз електронско учење. Када је реч о новим темама које треба реализовати у овој области, послови одбране (4) су препознати као потребни за даљи развој. Предлог органа је да се, убудуће, чешће организују тренинзи и округли столови из ове области ради бољег разумевања измена закона, будући да су оценили да вебинари не успевају у потпуности да пруже полазницима окружење у којима ће савладати оно што им је потребно.

Инспекцијски надзор је област коју је 32 органа препознало као релевантну и потребну за даље усавршавање. Велико интересовање службеници су исказали за обуке Сарадња органа ЈЛС у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима (206), Комунална инспекција (205) и нешто мање Пореска инспекција (146). Органи су све обуке оценили као обуке са високим приоритетом одржавања, а преферирани облик реализације јесу предавање, семинар и електронско учење. Грађевинска инспекција, инспекција заштите животне средине, као и инспекцијски надзор над применом Закона о планирању и изградњи и др. се јављају као теме за наредне програме обука.

Обука из области **Међународна сарадња локалних самоуправа** је била неопходна полазницима из 19 органа. Обука Успостављање и развој међународне сарадње градова и општина и извори финансирања (190) је оцењена као високоприоритетна, те органи сматрају да би, поред семинара и кроз електронско учење, било интересантно организовати и радионицу, као и студијску посету. Службеници сматрају да би им обука на тему сарадње са дијаспором (5) помогла при даљем раду.

Област **Обука руководиоца** је 31 орган оценио као драгоцену за даљи развој и напредак. Највећа потреба је исказана за Програм обуке руководиоца у унутрашњим организационим јединицама градске (општинске) управе (280). Све обуке су високог приоритета, а пожељни облик реализације семинар и електронско учење.

Додатно, органи предлажу да је потребно чешће организовати обуке уживо и то у виду менторства, студијске посете или коучинга, као и да би било пожељно чешће организовати обуке јер се, услед великог интересовања, места за њих брзо попуне.

ПРЕПОРУКЕ ПРОГРАМСКОГ САВЕТА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ И ПРАВЦИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ САДРЖАЈА И РАЗВОЈ НОВИХ ТЕМАТСКИХ ЦЕЛИНА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ОБУКА ЗА 2023. ГОДИНУ

Програмски савет је основно стручно тело Националне академије, које, између осталог, утврђује препоруке у вези са развојем нових тематских целина у оквиру програма, расправља о битним стручним питањима рада Националне 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 руководиоца и других програма обуке које самостално припрема и спроводи Национална академија и друго.

Програмски савет је на посебној седници разматрао постојеће програме и дао препоруке и правац за унапређење садржаја и развој нових тематских целина у оквиру програма обука за 2023. годину. Чланови Савета су се сложили да је јачање дигиталних компетенција запослених у јавној управи, а посебно запослених у јединицама локалне самоуправе и запослених у финансијско-материјалним јединицама за рад у различитим софтверима, веома важан задатак, као и генерално оспособљавање са циљем подизања квалитета рада у обављању извршних послова државне управе.

Програми обука Националне академије ће бити фокусирани на Оквир компетенција, како би се подигао квалитет рада у јавној управи, али ће ићи и корак даље, како би се јавна управа успешно припремила за предстојеће промене.

Са обзиром на то да се очекује усвајање новог прописа у области Заштите података о личности, препорука је да се појачају обуке из ове области. Такође, усвајање подзаконских аката за примену Закона о родној равноправности, који ће увести овлашћења лица за родну равноправност у органима, имплицира додатну обуку за запослене који ће непосредно преузети ову улогу. Национална академија ће се посебно бавити и Секторским програмом континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе и њиховим потребама за даљим обучавањем. Такође, тренутно су у фокусу обуке које се тичу увођења Централног информационог система за обрачун зарада ИСКРА и е-Фактура, те треба наставити са развојем ових обука и у наредном периоду. Посебно треба развити обуку која ће оснажити службеника и за преостале модуле у оквиру Централног информационог система за обрачун зарада ИСКРА.

На крају, генерални консензус је да треба дати простора новим темама, јер се тако подржава проактивно размишљање у развоју програма обука.

СТАЛНЕ ПРОГРАМСКЕ КОМИСИЈЕ НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

У складу са Законом о Националној академији за јавну управу и Директивом о начину рада програмског савета и сталних програмских комисија Националне академије за јавну управу, сталне програмске комисије образују се према основним тематским областима програма стручног усавршавања у јавној управи, ради усмеравања развоја тематских области и предлагања њиховог унапређења у складу са утврђеним потребама за стручним усавршавањем.

Сталне програмске комисије образује директор Националне академије.

У састав сталних програмских комисија именују се стручњаци из релевантне тематске области и представници, односно запослени у Националној академији, са значајним и признатим искуством, претежно из реда јавне управе.

У складу са Законом о Националној академији за јавну управу и Директивом о начину рада програмског савета и сталних програмских комисија Националне академије за јавну управу, сталне програмске комисије:

- Утврђују годишњи план рада
- Утврђују смернице развоја тематских области
- Утврђују предлоге унапређења тематских области у складу са утврђеним потребама за стручним усавршавањем
- Доносе извештај о свом раду, као и извештаје по појединим тематским целинама

Програмски савет Националне академије за јавну управу на седници одржаној 25. децембра 2018. године, донео је Одлуку којом се утврђује предлог за образовање сталних програмских комисија за следеће области стручног усавршавања*:

1. Систем јавне управе;
2. Управљање у јавној управи;
3. Јавне финансије;
4. Управљање међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ;
5. Е-управа и дигитализација;
6. Европске интеграције и међународна сарадња;
7. Лични развој и вештине;
8. Страни језици

*Програмска комисија за тренинг тренера је одлуком директора већ била формирана раније.

У марту 2022. године образоване су сталне програмске комисије, и то: за електронску управу и дигитализацију, за управљање међународном развојном помоћи и фондовима Европске уније, за јавне финансије, за тренинг тренера и за управљање у јавној управи. Сталне програмске комисије су започеле рад на препорукама и правцима за унапређење садржаја и развој нових тематских целина у оквиру програма обука за 2023. годину.

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

Сврха овог дела извештаја је да се подаци добијени од органа и службеника из државних органа и јединица локалне самоуправе употпуне екстерним налазима, и на тај начин свеобухватније сагледају потребе како би се адекватно приоритизовале теме у будућим програмима обука.

У складу са чланом 3. Упутства о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе, у овом поглављу су приказани налази из студија и извештаја који су настали у оквиру различитих пројеката. Критеријум за одабир докумената који се овде обрађују је релевантност извештаја и њихова улога у целом систему јавне управе.

ИЗВЕШТАЈ ЕВРОПСКЕ КОМИСИЈЕ О НАПРЕТКУ СРБИЈЕ ЗА 2021. ГОДИНУ

Европски савет је Србији одобрио статус државе кандидата 2012. године. Од отварања преговора о приступању Србије јануара 2014. године, отворено је 18 од 35 поглавља, укључујући сва поглавља у оквиру кластера 1 о основама. Два поглавља су привремено затворена. Србија је прихватила ревидирану методологију проширења а прва политичка међувладина конференција одржана је у јуну 2021. године. Ова ревидирана методологија усредсређена је на следеће аспекте: (i) јачи фокус на основне реформе, (ii) интензивније политичко управљање, (iii) повећана динамика и (iv) предвидљивост процеса. Укупна динамика преговора и даље ће зависити нарочито од динамике реформи у области владавине права и нормализације односа Србије и Косова*.

Србија је умерено припремљена у погледу реформе јавне управе. Свеукупно, током извештајног периода је остварен ограничен напредак. Три прошлогодишње препоруке Комисије остају на снази. Што се тиче управљања људским ресурсима, није било напретка у смањењу превеликог броја вршиоца дужности вишег руководиоца. Што се тиче развоја и координације политика, још увек не постоји механизам за проверу да ли су коментари Секретаријата за јавне политике укључени у коначне нацрте закона и документе политика поднетих на одобрење Влади. Када је у питању јавно финансијско управљање, препоруку за развој јединственог механизма за приоритизацију свих инвестиција без обзира на извор и врсту финансирања тек треба решавати. Постоји хитна потреба за решавањем свих ових недостатака. Остала дешавања укључују усвајање новог стратешког оквира за реформу јавне управе за период 2021–2030. Администрација је такође брзо одговорила на кризу услед пандемије болести COVID-19 кроз ефикасно пружање повезаних е-услуга.

У наредној години, Република Србија треба нарочито да:

- обезбеди покретање процедура запошљавања за све положаје како би се смањио прекомеран број вршилаца дужности и додели довољно ресурса за ефикасне процесе запошљавања засноване на заслугама;
- обезбеди снажну улогу Секретаријата за јавне политике у вези контроле квалитета како би тиме омогућила ефикасну примену Закона о планском систему;

- успостави јединствен, свеобухватан и транспарентан систем за планирање и управљање капиталним инвестицијама.

И даље треба јачати капацитет за развој политике и законодавства који је инклузиван и заснован на показатељима, укључујући развој повезан са усклађивањем са правним текovinaма ЕУ. У целој управи је потребно даље побољшати прикупљање административних података и њихову систематску употребу за потребе креирања политика и израде закона.

Србија треба да на све капиталне инвестиције примени потпуну методологију Уредбе о управљању капиталним пројектима, као и процедуре јавних набавки, без обзира на врсту инвестиције или извор финансирања, и да обезбеди успостављање ефикасних процедура којима се гарантује интеграција планирања, процене и имплементације капиталних пројеката у буџетски процес. Поред тога, потребно је побољшати капацитете Владе за планирање и управљање инвестицијама. Ово укључује капацитете за управљање јавном имовином и за процену могућих фискалних ризика за инвестиционе пројекте финансиране кредитима из трећих земаља.

Србија није постигла напредак у побољшању **транспарентности буџета**. Не израђују се и не објављују ни мапа пута за транспарентност буџета, ни пред-буџетски извештај, ни полугодишњи извештај. Министарство финансија не објављује профил извршења буџета на почетку године, спречавајући да се анализирају одступања од циљева. Потребно је побољшати учешће јавности у буџетском процесу и надзор над буџетом од стране законодавне власти. Буџет за 2021. годину је усвојен у складу са буџетским календаром, али и даље са веома ограниченом квалитативном проценом и дебатом међу заинтересованим странама.

Што се тиче новог система **управљања људским ресурсима** заснованог на компетенцијама, стопа успешности тестираних компетенција је изузетно висока (преко 90%). Служба за управљање кадровима треба да ојача свој капацитет за координацију и усклађивање рада јединица за људске ресурсе ресорних институција. Још увек не постоје поуздани статистички подаци и годишње извештавање јер се касни са успостављањем новог информационог система управљања људским ресурсима. Тренутни систем не комуницира са другим националним базама података као што је платни регистар трезора. Још увек нема побољшања у погледу **награђивања** државних службеника. Спровођење Закона о систему плата запослених у јавном сектору из 2016. године, којим се уводи начело једнаке зараде за једнак рад за све запослене у јавном сектору значајно је пролонгирано, с обзиром да је поново одложено за годину дана, односно до 2022. године.

Што се тиче **стручног усавршавања**, Национална академија за јавну управу наставила је са организовањем обука за све државне службенике, укључујући и оне на нивоу локалне самоуправе, кроз брзо прелажење на онлајн обуке и вебинаре. Спровођење свеобухватног програма стручног усавршавања за више државне службенике одложено је за другу половину 2021. године.

Потребни су даљи напори да би се обезбедило потпуно спровођење постојећих **планова интегритета** у правосуђу и јавној управи. Интегритет у јавној служби је и даље поткопан прекомерним бројем именована на положај вршилаца дужности виших руководилица. Нема опипљивих побољшања што се тиче антикорупцијских напора на локалном нивоу.

Структура јавне управе треба још да се уреди. **Линије одговорности** између агенција и матичних институција су и даље замагљене, доприносећи преклапању функција, фрагментацији и нејасном ланцу извештавања.

даље је потребна политичка посвећеност одговорности руководиоца, управљању учинком и систематичном делегирању одговорности. Планирано успостављање регистра ималаца јавних овлашћења је, међутим, по новом стратешком оквиру за реформу јавне управе, одложено за 2025. годину. Закасна Уредба о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места, којом се уводе тзв. „аналитичке јединице”, донета је у марту 2021. године. Сада је потребно да се спроведе у пракси тако што ће се брзо формирати такве јединице са адекватно обученим кадровима. Институције и даље имају бирократски и процесно оријентисан приступ планирању, буџетирању и извештавању о својим активностима

Нови Закон о бесплатној правној помоћи се примењује од октобра 2019. године. Доступни подаци указују на постепени пораст коришћења правне помоћи, претежно у грађанским и управним предметима и за жртве насиља у породици. Само једна трећина локалних општина и градова је до сада основала специјализоване јединице за бесплатну правну помоћ. Иако је **право грађана на накнаду штете** регулисано законом, још увек се не прикупљају статистички подаци за праћење његове примене.

Успостављање **јавне управе која је усмеренија на кориснике** остаје приоритет Владе. Настављен је напредак у развоју електронских услуга, што је у великој мери олакшало одговор администрације на пандемију болести *COVID-19*.

Централни регистар становништва, који повезује тринаест званичних база података, покренут је у новембру 2020. године. Комплетан сет подзаконских аката у вези са Законом о електронској управи тек треба да буде усвојен. Влада је почела да спроводи нови програм е-управе. Пружање услуга је по први пут укључено као посебан стуб новоусвојене Стратегије реформе јавне управе. Канцеларија за електронску управу и стручни тим председнице Владе (тзв. *Delivery Unit*) наставили су да обезбеђују координацију и руковођење у овој области. Потребно је праћење спровођења електронских услуга. Дигитални потписи се користе, али проценат популације која користи ову услугу и даље је ограничен.

Правни оквир за **поједностављење управних поступака** је успостављен. Међутим, регулаторна несигурност за појединце и предузећа остаје због сталних кашњења у усклађивању секторског законодавства са Законом о општем управном поступку. Капацитети Министарства државне управе и локалне самоуправе да врши ефикасан надзор над спровођењем овог закона и даље су ограничени, а постоје и преклапања са улогом Секретаријата за јавне политике. Овај Секретаријат је почео да спроводи Програм „е-Папир” за период 2019–2021, за поједностављење административних поступака и регулативе, укључујући усвајање Закона о Регистру управних поступака у априлу 2021. године. До краја 2020. године 136 поступака је поједностављено, а 27 дигитализовано. Међутим, Програм е-Папир није јасно повезан са процесом усклађивања секторског законодавства, односно посебних поступака, са Законом о општем управном поступку.

Поред улагања значајних напора да се подржи слобода изражавања, Србија треба да примени препоруке из извештају за 2020. годину. Србија нарочито треба да:

- ојача институције за људска права, укључујући доделу неопходних финансијских средстава и људских ресурса;
- усвоји и почне да спроводи нову стратегију за борбу против дискриминације; активно спроводи истраге и доноси пресуде за кривична дела учињена из мржње;

- покаже, кроз унапређено прикупљање података, конкретно побољшање широм земље у ефективном остваривању права припадника националних мањина, укључујући, кад је реч о Ромима, побољшање на основу циљева постављених Познањском декларацијом.

У области **забране дискриминације**, Србија је усвојила измене и допуне Закона о забрани дискриминације у мају 2021. године. Биће потребан даљи рад на потпуном усклађивању овог закона са правним тековинама ЕУ, а посебно са Директивом 2000/78/ЕК о успостављању општег оквира за једнак третман при запошљавању и раду, као и са европским стандардима. Након истека претходне стратегије за борбу против дискриминације 2018. године, Влада касни са усвајањем нове стратегије (рок у Акционом плану: 4. квартал 2020. године).

Кад је реч о **родној равноправности**, Србија је у мају 2021. усвојила нови закон, који је усклађен са правним тековинама ЕУ.

Кад је реч о **насиљу над женама и насиљу у породици**, у априлу 2021. године усвојена је нова стратегија. Најновији национални акциони план за примену Резолуције 1325 Савета безбедности УН о женама, миру и безбедности обухвата период 2017–2020. године, а очекује се нови акциони план.

У априлу 2021. усвојен је Акциони план за Стратегију унапређења **положаја особа са инвалидитетом** у Републици Србији из марта 2020. Влада касни са усвајањем стратегије о деинституционализацији, као и закона о заштити особа са менталним инвалидитетом у установама социјалне заштите који ће бити уређен у складу са Конвенцијом УН о правима особа са инвалидитетом (рокови у акционом плану: 4. квартал 2020).

ЕУ подстиче реформу националних система управљања у циљу побољшања управљачке одговорности, доброг финансијског управљања приходима и расходима, као и екстерне ревизије јавних фондова. Правила финансијске контроле додатно штите финансијске интересе ЕУ од преваре у управљању средствима ЕУ и евро од кривотворења.

Србија је умерено припремљена у овом поглављу, а у овом извештајном периоду остварен је добар напредак. Препоруке Комисије из 2020. године су већим делом спроведене. Развијен је нови средњорочни приступ интерној финансијској контроли у јавном сектору (ИФКЈ). Он је у складу са Законом о систему планирања. Поред тога, на основу научених лекција из пилот пројеката о управљачкој одговорности из 2019. године, развијене су све релевантне смернице и започета је имплементација. Такође, смернице за пријављивање неправилности и поступање са изузецима су ажуриране 2020. године. Међутим, потребан је даљи рад на успостављању свеобухватног система за откривање и поступање са неправилностима. Уопштено посматрано, потребно је уложити додатне напоре да се управљачка одговорност угради у административну културу и да се ојача функционисање унутрашње контроле и интерне ревизије. Политичка подршка на високом нивоу је и даље кључна за неопходан прелазак на управљање учинком и имплементацију реформи ИФКЈ у свим јавним секторима.

У наредној години Србија треба нарочито да:

- осигура пуну усклађеност правног основа ИФКЈ са хоризонталним правним оквиром;
- започне са спровођењем струковних прегледа система интерне ревизије у оквиру корисника јавних средстава;
- успостави ефикасну функцију интерне ревизије у свим централним буџетским институцијама

Правни оквир **интерне контроле** је у великој мери у складу са оквиром за интерну контролу Комитета спонзорских организација Тредвеј комисије (COSO). Међутим, капацитети за спровођење стандарда интерне контроле, укључујући управљање ризицима, морају се додатно унапредити и на централном и на локалном нивоу власти и бити боље прихваћени у административној култури јавног сектора. Србија је почела да спроводи обавезу да руководиоци институција које користе јавна средства потписују годишњи извештај о статусу система интерне контроле у јануару 2021. године.

Припрема средњорочних планова, којима се целокупна владина политика повезује са организационим циљевима, касни, иако је настављена према пилот пројекту. Уредба која уводи аналитичке јединице као основу за даљи развој управљања учинком ступила је на снагу у марту 2021. године.

Србија има добар ниво припремљености у области права интелектуалне својине. Остварен је ограничен напредак усвајањем Закона о заштити пословне тајне и припремом измена и допуна Закона о патентима. Препоруке из прошлогодишњег извештаја и даље важе. У наредној години Србија треба нарочито да:

- усклади законодавство о ауторском праву и сродним правима са директивама Европске уније у области управљања колективним правима и делâ сирочади;
- измене и допуне ради усклађивања Закона о патентима са Уредбом о сертификатима о додатној заштити;
- ојача спровођење кроз побољшање капацитета и координације различитих заинтересованих страна.

Србија је умерено припремљена у области информационог друштва и медија. Постигнут је ограничен напредак на пољу дигитализације у области е-управе, и усклађивања са циљевима јединственог дигиталног тржишта ЕУ, заједно са иницијативама за развој ултрабрзе инфраструктуре широкопојасног интернета у руралним подручјима и за подршку дигитализације школа. Међутим, препоруке из претходног извештаја и даље важе. У наредној години Србија треба нарочито да:

- усклади законодавство у области електронских комуникација са ажурираним регулаторним оквиром ЕУ, укључујући и нови Европски законик електронских комуникација;
- обезбеди пуну финансијску и оперативну независност Регулаторне агенције за електронску комуникацију и поштанске услуге (РАТЕЛ) и Регулаторног тела за електронске медије (РЕМ) у складу са правним тековинама ЕУ и да ојача њихов капацитет за проактиван рад;
- обезбеди спровођење мера заштите конкуренције и приступ одговарајућој инфраструктури за оператере на тржишту (канални, стубови, оптичка влакна) и инфраструктури локалне петље, пре свега на нивоу локалне управе.

У области **услуга информационог друштва** остаје да се заврши правни оквир Закона о електронској управи, како би се омогућила његова пуна примена. Повећан је број база података које су повезане са новим информационим системом државних служби, као и број услуга, на унапређеном националном порталу е-управе.

Повећан је број интероперабилних јавних регистара који омогућавају лакшу размену података, а активан је и централни регистар становништва.

У вези са отвореним подацима, шифарник адресног регистра постао је доступан за коришћење најширем кругу корисника без ограничења. Постоји даљи потенцијал да се побољшају машински читљиви подаци, представљени на државном порталу отворених података.

На пољу информационе безбедности, Стратегија развоја информационог друштва и информационе безбедности 2021-2026. са пратећим Акционим планом за период 2021-2023. треба да буде усвојена. Регулаторни орган РАТЕЛ, као Национални центар за превенцију безбедносних ризика у ИКТ системима (CERT), имао би користи од унапређења својих административних капацитета за сајбер безбедност, као и од даљег повезивања са експертским групама Агенције Европске уније за сајбер безбедност (ENISA).

ПРИНЦИПИ ЈАВНЕ УПРАВЕ, ИЗВЕШТАЈ О ПРАЋЕЊУ 2021. ГОДИНА, СИГМА

Принципи јавне управе утврђују шта добро јавно управљање подразумева у пракси и наводе главне захтеве које земље треба да поштују приликом интеграције у Европску унију. У својим стратегијама проширења за 2014. и 2018. годину, Европска комисија је истакла реформу јавне управе као једну од три приоритетне области у процесу проширења Европске уније. Извештај „Принципи јавне управе у Републици Србији“ прати и процењује стање и напредак у побољшању квалитета националне јавне управе. Период процене је трајао од јула 2017. до јула 2021. године, а период прикупљања података је био од фебруара до маја 2021. године.

Извештај „Принципи јавне управе у Републици Србији“ доставља SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), која представља заједничку иницијативу OECD-а и Европске уније са кључним циљем побољшања јавне управе и пружања подршке њеном друштвено-економском развоју кроз изградњу капацитета јавног сектора, унапређење хоризонталног управљања и имплементацију реформи јавне управе.

Методолошки оквир за принципе јавне управе садржи скуп индикатора које SIGMA доследно примењује за мерење предуслова и покретача успешних реформи. SIGMA користи информације из административних података, анкета, статистике, интервјуа и других релевантних докумената, који се унакрсно проверавају како би се добиле информације о стварном стању. Индикатори су били стратешки оквир реформе јавне управе, развој политике и координација, јавна служба и управљање људским ресурсима, одговорност, пружање услуга и управљање јавним финансијама.

Република Србија је остварила значајан напредак у пружању услуга, јавним услугама и управљању људским ресурсима и одговорности, а побољшала је и неке аспекте управљања јавним финансијама (у односу на податке из 2017. године). Поредивши земље у региону, Република Србија је знатно изнад просека у области пружања услуга и нешто изнад просека у осталим областима.

Приступ информацијама од јавног значаја се и даље оцењује као добар, али се поставља питање јасне визије организационе структуре у јавној управи, као и кашњења у административној правди. Република Србија и даље има јаку оцену у приступу информацијама од јавног значаја, са одређеним простором за унапређење у области праћења примена закона и спровођењу одлука Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података. Перцепција грађана о транспарентности информација је позитивна и знатно се побољшала од 2017. године. Ипак, постоји простор за напредовање и развој кроз проактивно отварање података.

Креирање политике засноване на подацима, кроз систем процене ефеката прописа (RIA), представља тренутну праксу у јавној управи, али квалитет анализе података и даље не доводи до жељених резултата. Захтеви за развој система RIA су свеобухватни, уз имплементацију која је подржана лако доступним и детаљним смерницама, а број службеника обученог за рад са овим системом је мали.

Имплементација чврстог општег правног оквира, успостављеног Законом о општем управном поступку, споро напредује. Не постоји механизам праћења за принципе који се примењују само једном, а неки органи власти и даље од грађана траже документа која већ поседују. Смернице и подршка за интеграцију различитих перспектива су у недостатку за кохерентан приступ побољшању административних процедура.

Број општинских јединица на којима је могуће урадити све на једном месту се повећава и, на тај начин, омогућава се **бољи приступ јавним услугама широм земље**. Постоји стратегија повећања приступачности за особе са инвалидитетом, али има мало доказа о примени и праћењу. Перцепција приступачности јавним услугама је побољшана, али оставља се простор за даље унапређење кроз веб странице владиних органа.

Квалитет **управљања јавним финансијама** у Републици Србији показује позитивне вредности. Показатељи јавне интерне финансијске контроле су, ипак, и даље испод регионалног просека. Функционисање интерне контроле и интерне ревизије и даље остају најслабије области и њихов капацитет остаје слаб, упркос порасту броја успостављених јединица. Иако постоји тенденција побољшања у целој области управљања јавним финансијама, позитиван утицај новог Закона о јавним набавкама је умањен доношењем нових, посебних прописа и недовољном стручном подршком наручилаца.

Предстојећи период стратешког планирања треба да се фокусира на мере за даљи развој интерне контроле код корисника јавних средстава. Ова препорука, између осталог, подразумева и подизање свести и развој капацитета руководиоца у овој области.

Управа за јавне набавке би требало да развије механизме за прикупљање података и надгледање управљања уговорима, као и да понуди већу подршку у овом погледу, кроз давање смерница и модела интерне регулативе, у виду стручног усавршавања.

Република Србија је прва у региону која је у потпуности применила модел компетенција у државној управи. Међутим, ефикасност процедуре запошљавања и даље остаје упитна, што имплицира мањкавости при владавини права, чиме се покреће питање ревизије система запошљавања и стриктније примене закона.

Просечна вредност индикатора „**Јавна служба и управљање људским ресурсима**“ је 3.2, што је значајно побољшано у односу на 2017. годину, када је ова вредност износила .2. Највећи напредак се може приметити кроз пуну примену модела компетенција у целој јавној управи и његово укључивање у процедуре запошљавања. Са друге стране, Служба за управљање кадровима би требало боље да спроводи своју координациону улогу и изгради платформу за редовне дискусије и размену искуства запослених у јавној управи, као и централни информациони систем за управљање људским ресурсима, што би додатно побољшало ефикасност рада приликом запошљавања и развоја запослених, али и осигурало поузданост и релевантност података о њима.

Централна институција за обуку и развој у јавној управи, **Национална академија за јавну управу**, има потребне капацитете и њен рад се оцењује као добар. Ипак, укупан буџет за централизовано и

децентрализовано обучавање службеника је и даље доста низак, а подаци о децентрализованим обукама тешко и делимично доступни (број полазника, планирани буџет и трошкови).

Шести принцип индикатора „Јавна служба и управљање људским ресурсима“, „обезбедити стручно усавршавање државних службеника“ укључује редовну обуку, фер оцењивање перформансе, мобилност и унапређење на основу објективних и транспарентних критеријума и заслуга. У Извештају се оцењује да је било позитивног помака, односно, пуноправне практичне имплементације нових програма обука, али да и даље има недостатака у ресурсима за обучавање, напредовање и вредновање радне успешности. Партиципација државних службеника у програмима стручног усавршавања је напредовала од 2017. године, са оцене -2 на оцену 1.

Појединачни органи управе (уз подршку Владе Републике Србије) треба додатно да ојачају функцију људских ресурса;

Служба за управљање кадровима треба да приведе крају развој централног система за управљање људским ресурсима и уведе га у употребу, чиме би се обезбедила повезаност са релевантним системима информационах технологија.

Напредак се види и на пољу **модернизације јавних услуга** и побошљање њихове оријентисаности ка корисницима. Грађани и предузећа, корисници услуга јавне управе, исказују повећано задовољство радом националне јавне управе, а највише у домену поједностављења административних процедура. Ипак, главни проблем остаје управљање квалитетом пружања услуга, што треба доживети конструктивно и стремити ка имплементацији модела осигурања квалитета.

У складу са претходним напретком и лидерском позицијом у региону, Република Србија јача своју улогу у области пружања услуга, са просечном вредности индикатора од 3.5 (вредност у 2017. је била 2, а у 2019. је била 3). Напредак у модернизацији пружања услуга се огледа у побољшању перцепције грађана и предузећа о различитим аспектима, а највише у њиховој доступности. Дигитализација услуга се континуирано унапређује.

Канцеларија за е-Управу треба да настави са имплементацијом дигиталног потписа и учини га кориснијим за грађане, кроз обезбеђивање синхронизације уређаја и активности којима је могуће приступити путем мобилних телефона.

Координационо тело треба да успостави оквир политике о **управљању квалитетом** који је обогаћен оперативним упутством о томе како повећати употребу инструмената и алата за управљање квалитетом у јавним институцијама, кроз различите активности које, између осталог, подразумевају и изградњу капацитета запослених у јавној управи.

ИЗВЕШТАЈ О СТАЊУ У ВЕЗИ СА ОДЛИВОМ КАДРОВА И ПРЕДЛОГ МЕРА ЗА ЗАДРЖАВАЊЕ И ПРЕВЕНЦИЈУ УТИЦАЈА ОДЛИВА КАДРОВА НА НЕСМЕТАН РАД ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

Чланом 158. Закона о државним службеницима ("Сл. гласник РС", бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017 и 95/2018) одређено је да Служба за управљање кадровима „утврђује методологију на основу које се прати стање у вези са одливом кадрова из органа државне управе и утицаја одлива кадрова на рад органа, врши анализу стања и предлаже мере за задржавање кадрова и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе“. Служба за управљање кадровима и јединица за кадрове унутар органа државне управе су у сврху праћења, прикупљања и анализе информација користили различите приступе, као што су: кадровска евиденције о структури и броју државних службеника и о приливу и одливу кадрова, излазни упитник, фокус групе, дубински интервју, анкета о задовољству запослених и анализа релевантних докумената. Прикупљање и анализа података у сврху израде овог извештаја, трећег по реду, односе се на период од годину дана (од априла 2020. до априла 2021. године). Овај извештај садржи искључиво податке о приливу и одливу државних службеника који раде на неодређено време у органима државне управе.

Укупна годишња **стопа одлива кадрова** у органима државне управе за посматрани период износи 4.8% (2.9% је природни одлив, односно одлазак у пензију, а 1.9% је одлив по другом основу: споразумни или једнострани раскид радног односа и сл.).

On-line **истраживање о задовољству државних службеника** спроведено је током јуна месеца 2021. године на узорку од 1016 испитаника из различитих државних органа, а испитивани аспекти посла су идентични истраживању из 2019. године. Плата, напредовање, професионално усавршавање и подршка постизању равнотеже приватног и пословног живота су аспекти којима се управља са централног места и као такви захтевају системска решења. Укупна просечна оцена задовољства државних службеника наведеним аспектима посла је остала непромењена и даље је 3.1. Државни службеници су и даље најнезадовољнији висином плате и могућношћу и правилима напредовања, а највише су задовољни условима рада и тиме што раде у државној служби. Они који желе да напусте државну управу су најнезадовољнији платом, напредовањем, руковођењем и могућностима за професионално усавршавање.

Стопа попуњавања **излазног упитника** је веома ниска - током протекле две године отишло је 1873 државна службеника а излазни упитник је попунило њих 134 или 7%, што је далеко испод уобичајеног или очекиваног процента од 33%. И овај извор информација потврђује податак да је највећи број запослених био незадовољан платом, недостатком људи и других ресурса, недостатком признања и награда и смањеним могућностима за развој и напредовање, док је највећи број њих задовољан врстом посла коју је обављао, међуљудским односима, добром комуникацијом, организационом климом у средини у којој су радили и руководиоцима. **Аспекти организацијске климе** које већина сматра непримереним и неповољним а који су доминирали у срединама из којих одлазе су: неједнаки критеријуми, непотребна правила и непрекидне промене „у последњи час“, што је директна последица стила руковођења у датој средини.

Потенцијална стопа одлива кадрова ангажованих на **пословима управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи** је и даље веома висока - одлазак тренутно разматра 56% државних службеника из ове области рада. Запослени у овој области рада најзадовољнији су нематеријалним награђивањем које имају у

својој средини и комуникацијом коју остварују за заинтересованим странама, док су више од других незадовољни платом, руковођењем, међуљудским односима у својим срединама, условима рада, могућностима за професионално усавршавање и тиме што раде у државном органу.

У посматраном периоду од годину дана, из државне управе са **руководеће позиције** отишла су 222 државна службеника (од чега 53 са места лица на положају – било да су постављена лица или су у в.д. статусу, 35 начелника, 59 шефова одсека, 62 руководиоца групе и 13 руководиоца подручних јединица), што представља око 20% од укупног броја отишлих (њихова стопа одлива износи 6.3%). Од овог броја њих 131 (око 60%) је отишло у пензију а преосталих 91 (или 40%) је имало раскид радног односа – што је веома висок проценат и што захтева појачану пажњу и бригу према овој групи запослених. Руководиоци су задовољнији свим аспектима рада од оних који нису руководиоци, а посебно платом, могућностима напредовања, својим непосредним руководиоцима, тиме што раде у државним органима и могућностима за професионално усавршавање.

Извештај подразумева и препоруке за даљи рад државних органа са циљем превенције одлива кадрова:

- Неопходно је да сваки орган државне управе појединачно (а посебно органи државне управе који имају високу стопу одлива по основу прекида радног односа) провери разлоге високе стопе одлива својих запослених и да самостално примењује корективне мере које припадају домену руковођења а које, између осталог, подразумевају и мере у вези са стручним усавршавањем запослених.
- Министарство државне управе и локалне самоуправе треба доследно да ради на развоју политике управљања и задржавања запослених на руководећим радним местима, како на највишим тако и на онима средњег нивоа. Препоручене мере, између осталог, подразумевају и идентификовање и задржавање талентованих запослених, али и развој функције каријерног саветовања и инсистирање на коришћењу услуга Центра за управљање каријером државних службеника.
- Министарство државне управе и локалне самоуправе и Национална академија за јавну управу треба да раде на увођењу обавезних обука за руководиоце свих нивоа, прилагођене тако да креирају и промовишу другачији стил руковођења од оног који тренутно преовладава. Доминантни стил руковођења у државној управи поседује неке типичне мањкавости као што су немање или несаопштавање јасних циљева и приоритета рада, увођење непотребних правила, сталне промене у „последњи час“, неједнаки критеријуми према запосленима, што је директно повезано и са незадовољством запослених у вези са управљањем учинком, давањем повратне информације, напредовањем али и руковођењем генерално. Промена стила руковођења и овладавање новим вештинама руковођења може битно унапредити начин управљања људским ресурсима а тиме и остваривање циљева рада.
- Национална академија за јавну управу треба да пронађе начин да искусне државне службенике, који су пред пензијом или су тек прешли у ту групацију и који представљају значајан ресурс знања и искуства који се може употребити и мултипликовати у изградњи капацитета државне управе, укључује у систем менторства и/или да их подстиче да се акредитују као предавачи, било да се ради о посебним или општим програмима обука.

ОКВИР КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА РАД СЛУЖБЕНИКА У ОРГАНИМА АУТОНОМНИХ ПОКРАЈИНА И ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Крајем 2021. године усвојена је Уредба о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе⁵⁶. Оквир компетенција обухвата понашајне компетенције, опште функционалне и посебне функционалне компетенције, као и посебне функционалне компетенције за радно место.

Понашајне компетенције за сва радна места су: 1) Управљање информацијама; 2) Управљање задацима и остваривање резултата; 3) Оријентација ка учењу и променама; 4) Изградња и одржавање професионалних односа и 5) Савесност, посвећеност и интегритет. Поред наведених компетенција, понашајне компетенције су и: 1) Управљање људским ресурсима – за радна места руководиоца ужих унутрашњих јединица и положаје и 2) Стратешко управљање – за положаје.

Опште функционалне компетенције су: 1) организација и рад локалне самоуправе у Републици Србији; 2) дигитална писменост и 3) пословна комуникација.

Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада обухватају: послове руковођења, инспекцијске послове, нормативне послове, студијско-аналитичке послове, стручно-оперативне послове, управно-правне послове, финансијско-материјалне послове, послове ревизије, информатичке послове, послове управљања људским ресурсима, послове јавних набавки, послове односа с јавношћу, административно-техничке послове, послове управљања програмима и пројектима, послове комуналне милиције и послове пружања правне помоћи грађанима.

Имајући у виду допринос програма обука развоју компетенција, Академија је спровела анализу у којој мери програми обука НАЈУ доприносе развоју компетенција запослених у ЈЛС. Општи закључак је да је већина показатеља компетенција, односно области знања и вештина препозната у програмима обука које Академија развија. За оне индикаторе компетенција, односно области знања и вештина чијем развоју програми обука Академије не доприносе или доприносе у малој мери, предлог је развој нових програма обука, односно унапређење садржаја постојећих обука. Највећи број нових обука је потребан за развој компетенције за област рада односи с јавношћу, односно инспекцијски послови, док је за остале компетенције потребно употпунити садржај постојећих програма обука како би обухватили сва предвиђена знања и вештине, односно све показатеље. Са друге стране, Оквир компетенција не препознаје област људских и мањинских права, односно пружање јавних услуга. Ово је, пре свега из разлога што основу Оквира чине вредности које обухватају управо једнаке могућности за све, етичке стандарде, односно развој „доброг управљања“. Из тог разлога, у образовној понуди Академије, ће и даље бити препознате и обуке у овим областима. Такође, постоје и обуке које су развијене за потребе подизања капацитета управе у областима препознатим у одређеним секторским стратегијама. Такве обуке ће такође остати део образовне понуде Академије.

⁵⁶ Сл. гласник РС бр. 132/21)

Како би употпунила образовну понуду, Академија планира рад на развоју нових програма обука. У наставку је дат приказ назива нових програма обука по компетенцијама чијем развоју доприносе.

Понашајна компетенција: Управљање информацијама

АНАЛИТИЧКО РАЗМИШЉАЊЕ

Посебна функционална компетенција за област рада послови руковођења

СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ

Посебна функционална компетенција за област рада инспекцијски послови

ВЕШТИНЕ ПОТРЕБНЕ ЗА ВРШЕЊЕ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА – ОНЛАЈН ОБУКА

Е-ИНСПЕКТОР

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР – ОНЛАЈН ОБУКА

ОСНОВИ КАЗНЕНОГ ПРАВА И КАЗНЕНИХ ПОСТУПАКА – ОНЛАЈН ОБУКА

ОСНОВИ ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА И ДРУГИХ ПРИВРЕДНИХ СУБЈЕКТА И ПРИВРЕДНОГ ПОСЛОВАЊА – ОНЛАЈН ОБУКА

Посебна функционална компетенција за област рада студијско-аналитички послови

ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РЕСУРСА НЕОПХОДНИХ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА - "COSTING"

Посебна функционална компетенција за област рада стручно-оперативни послови

ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - УПОТРЕБА ПОДАТАКА, ДЕФИНИСАЊЕ ПОКАЗАТЕЉА И ЊИХОВО ТУМАЧЕЊЕ (ОСНОВА ОБУКА)

Посебна функционална компетенција за област рада управно-правни послови

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК - ОНЛАЈН ОБУКА

Посебна функционална компетенција за област рада финансијско-материјални послови

Е ФАКТУРЕ

Посебна функционална компетенција за област рада послови ревизије

ОСНОВНА ОБУКА ЗА ИНТЕРНЕ РЕВИЗОРЕ

ОСНОВНА ОБУКА ЗА ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛУ

Посебна функционална компетенција за област рада послови управљања људским ресурсима

УВОЂЕЊЕ У ПОСАО И РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ ЗАПОСЛЕНИХ

Посебна функционална компетенција за област рада послови односа с јавношћу

МЕДИЈСКА ПИСМЕНОСТ - ОНЛАЈН ОБУКА

МЕНАЏМЕНТ ДОГАЂАЈА

ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ

ОСНОВЕ МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

ПОСЛОВНИ ПРОТОКОЛ

Посебна функционална компетенција за област рада административно-технички послови

ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

Како би Оквир компетенција што боље приближили запосленима и додатно, олакшали избор тема приликом анализе потреба, предлог је да се у програме обука за 2023. годину дода нови елемент који јасно назначавача компетенцију чијем развоју програм допринеси.

ОКВИР КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА ТРЕНЕРЕ НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Уз подршку пројекта “Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2” који је заједнички финансиран од стране Европске уније и Савета Европе, а који спроводи Савет Европе у Србији, нови оквир компетенција развијен је у периоду од септембра 2021 до новембра 2021, на **партиципативан начин** и обухватио је више фаза као што су:

- Истраживање релевантних докумената Академије
- Анализа претходног оквира компетенција за тренере
- Дефинисање **15 кључних функција** које чине улогу тренера Националне академије
- Онлине упитник за тренере/ице из Поол-а Националне академије
- Интервјуи са запосленима у Националној академији
- Мапирање вредности и компетенција на основу добијених материјала
- Унапређење предложеног Оквира на основу повратне информације НАЈУ

У самом процесу учествовало је 25 тренера Националне академије који су одговорили на упитник, од којих 15 тренера (60%) из државне управе, 5 (20%) из локалне самоуправе, 4 (16%) тренера из консултантских кућа, као и 1 тренер (4%) из академске заједнице. Више од половине испитаних тренера (13 или 52%), има више од 10 година тренерског искуства, а њих 9 (36%) између 5-10 година тренерског рада (за више информација погледајте Анекс овог документа). У интервјуима је учествовало шест запослених у Националној академији, који су активно укључени у различитим фазама и областима рада са тренерима из Поол-а. Рад на постојећем

оквиру компетенција обухватио је не само постојеће, већ и будуће захтеве према тренерима НАЈУ (нпр. већа дигитализација обука или већа флексибилност у складу са променама у окружењу), што ће омогућити дужи рок трајања самог оквира.

Током истраживања утврђено је да тренер/ице НАЈУ у свом раду обавља **15 кључних функција**:

1. Комуницира са представницима Националне академије
2. Развија дизајн/сценарио тренинга у складу са усвојеним програмима Академије.
3. Креира презентационе материјале и радне материјале за полазнике обуке
4. Реализује обуку са полазницима у учионици
5. Ради у ко-тренерском пару са другим тренером/ицом
6. Креира пре-ворк задатак за полазнике вебинара
7. Изводи и реализује вебинар
8. Креира и изводи пост-ворк активности након вебинара
9. Подстиче процес учења групе током обуке
10. Подстиче индивидуално учење полазника током обуке
11. Управља динамиком групе током тренинга
12. Евалуира резултате и процес након обављене обуке
13. Извештава Националну академију о реализованој обуци
14. Континуирано унапређује своја тренерска знања и вештине
15. Активно гради сопствену мрежу професионалних контаката

За успешно обављање свих ових функција, тренерима/ицама НАЈУ неопходне су **тренерске компетенције**.

Тренерске компетенције НАЈУ представљају све оне карактеристике тренера које су кључне за успешно (па и врхунско) извођење образовних активности у оквиру Националне академије за јавну управу. Компетенције обухватају знања, вештине, способности, особине и ставове тренера који објашњавају разлику у квалитету реализације обуке у свима њеним фазама. Фокус на компетенције помаже да се направи помак од „ШТА“ тренер ради ка „КАКО“ то тренер ради када је обука (физичка или онлине) изведена са високим нивоом квалитета.

Тренерске компетенције **видљиве су у понашању** и могу се описати, а самим тим и процењивати преко понашајних индикатора. Тренерске компетенције **могу се унапређивати и развијати током читавог живота** користећи различите развојне стратегије и алате, као што похађање обука за тренере, учење из повратне информације, менторска подршка, коучинг за тренере, самостално учење, итд.

У процесу мапирања компетенција за тренере НАЈУ, идентификовано је **4 вредности и 12 компетенција** на којима почива квалитетан рад тренера НАЈУ.

Свака од **4 кључне вредности** описана је краћом дефиницијом. Овome треба додати и **поштовање општих вредности јавне управе**, које представља основно поље деловања Националне академије.

12 идентификованих компетенција је груписано у 3 компетенцијске области:

1. **Персоналне** тренерске компетенције – усмерене ка себи, важне за успостављање личне ефикасности у тренерској улози.

2. **Релационе** тренерске компетенције – усмерене ка односу према другима, важне за успостављање продуктивних односа, како са полазницима, тако и са представницима Националне академије за јавну управу.
3. **Функционалне** тренерске компетенције – усмерене на реализацију тренерских задатака у свим фазама обуке, укључујући како рад у учионици, тако и рад на онлине платформи.

Свака од 12 компетенција праћена је краћом дефиницијом и мањим бројем понашајних индикатора, који указују на то како се у понашању препознаје када тренер демонстрира дату компетенцију. Понашајни индикатори служиће као основа за само-процену, као и за повратну информацију и праћење рада тренера.

Процес мапирања компетенција тренера НАЈУ показао је да је компетенцијама неопходна јака вредносна база, која их појачава у пракси и даје неопходну мотивацију за њихов даљи развој. Истраживање је показало да се у основи тренерских компетенција НАЈУ налазе 4 кључне вредности:

Професионализам

Тренери НАЈУ своје преузете обавезе извршавају одговорно, на време и у складу са вредностима јавне управе. Рад свих тренера и НАЈУ је транспарентан и подразумева успостављање односа поверења и професионалне сарадње са полазницима, другим тренерима и сарадницима НАЈУ.

Посвећеност

Кроз своје програме и тренинге, НАЈУ подстиче сопствене тренере и полазнике обука на целоживотно учење и развој. Користи иновације, дигиталне платформе и нове методе рада како би инспирисали лични развој свих запослених у јавној управи. Тренери НАЈУ посвећени су континуираном унапређењу свога рада и својих колега.

Поштовање

Тренери НАЈУ и сви њени запослени односе се с уважавањем према својим полазницима, узимајући у обзир њихове потребе, претходна знања и искуство са којим су дошли на обуку. Тренери НАЈУ у свом раду поштују принципе равноправности, једнаких могућности и инклузије.

Интегритет

Тренери и тим НАЈУ воде се етичким принципима у свом раду. Савесно и одговорно обављају свој посао. Као институција од јавног значаја за свој рад одговарају полазницима, органима јавне управе и грађанима.

Тренери НАЈУ у свом раду уважавају и промовишу **вредности јавне управе** Републике Србије.



ПРЕПОРУКЕ ДИРЕКТОРА ИНСТИТУТА И ШКОЛА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ (DISPA)

Мрежа директора института и школа за јавну управу Европске уније (DISPA) представља стручно тело основано деведесетих година прошлог века са циљем размене идеја и дефинисања генералних трендова развоја у јавној управи на подручју читаве Европе. Одговорност за рад и континуирано одржавање састанака DISPE координира Европска школа за јавну управу. Чланови DISPE су директори школа за јавну управу из земаља чланица Европске уније (али и комшијских земаља), EIPA, Европска комисија и Европска школа за јавну управу. Главна окосница састанака DISPE јесу теме попут реформе јавних услуга, учење и развој вишег руководства и лидера, нове методе образовања и обучавања, етичност у пружању јавних услуга, евалуација програма за обуке и развој и слично.

Кључна тема DISPA састанка одржаног 29. новембра 2021. године је била међугенерациска сарадња и управљање старијим запосленима у јавној управи. Поред тога, било је речи и о едукацији, запослењу, здрављу запослених до пензионисања, примерима добре праксе образовања и обучавања старијих запослених, а завршено је групном дискусијом са темама повезаним са кључном темом, као и тренутном ситуацијом са COVID-19 вирусом.

На састанку директора чланица DISPA мреже, истакнут је значај поља едукације и обучавања, посебно у овом времену које се брзо мења, проузроковано великим социјалним и технолошким напретком,

дигитализацијом, демографским променама, стратегијама управљања људским ресурсима и кризом проузрокованом COVID-19 вирусом. Наглашена је потреба за новим вештинама за запослене у јавној управи, који треба да буду флексибилни, резилијентни, креативни, да знају да критички приступају проблемима и умеју да их реше, али и да управљају стресом. Ове „нове“ вештине, попут креативног решавања проблема, склоности ка иновирању, предузетништва, емпатичности, динамичког јавног решавања проблема, системског размишљања и др., представљају будућност. Управо из тог разлога, задатак јавне управе је да омогући својим запосленима да развијају ове и сличне вештине кроз обуке које су неопходни чинилац квалитета општег рада и функционисања јавне управе. Поред тога, повећана употреба великог броја података, напредна аналитика и дигитални процеси су веома важан део рада јавне управе и услуга које она пружа.

Ипак, закључак је да је дигитална трансформација јавне управе један од циљева будућности, а, како би се то постигло, треба улагати у људе једнако као и у технологију.

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ У ОБЛАСТИ СТАРТАП ЕКОСИСТЕМА

Стартап екосистем у Републици Србији последњих година привлачи све већу пажњу домаће и међународне пословне, иновационе и научне заједнице. У извештају Стартап Џинома⁵⁷ за 2020. годину⁵⁸ Република Србија је оцењена као једна од пет најбољих земаља у категорији притупачности талената, док су Београд и Нови Сад (посматрани као јединствени стартап екосистем) издвојени са још пет градова у региону Европе и Блиског Истока као најперспективнији. Успешни иноватори из Републике Србије креирају пословна решења која остварују запажен резултат на глобалном нивоу. Међутим, ти успеси су резултат индивидуалног ангажовања оснивача, а не заједнице у целини. Како би се омогућило боље окружење за развој стартапова и експанзија иновативних идеја, усвојена је **Стратегије развоја стартап екосистема Републике Србије за период од 2021. до 2025. године⁵⁹ и Акциони план за период до 31. децембра 2022. године за њену реализацију**. Стратегијом се утврђују циљеви и мере за развој стартап екосистема чија имплементација треба да резултира убрзаним развојем стартап екосистема, подстицањем иновација у привреди Републике Србије, као и привредним растом заснованим на економији знања. Конкретно, Стратегија препознаје значај подизања капацитета јавне управе у циљу пружања подршке иновацијама и то кроз подизање компетенција запослених у јавној управи за креирање и имплементацију мера у области стартап екосистема преко утврђивања потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе и развоја предлога програма стручног усавршавања у области стартап екосистема. Стратегија додатно препознаје државу као првог корисника иновативних

⁵⁷ Србија је једина земља у региону која се нашла у извештају најреномираније светске истраживачке агенције за стартап екосистеме, Стартап Џином (Startup Genome) из Сан Франциска.

⁵⁸ <https://startupgenome.com/reports/gser2020>

⁵⁹ „Службени гласник РС“, број 125/21

решења и у том циљу је планирана и обука запослених у јавној управи који треба да препознају значај иновативних решења и допринос квалитету рада који се добија њиховом применом.

Такође, усвојен је нови **Закон о иновационој делатности**⁶⁰ који препознаје субјекте националног иновационог система и обавезује на формирање њиховог регистра.

Иновациона делатност је први пут уређена у Републици Србији системским Законом о иновационој делатности из 2005. године, који је дефинисао природу иновационих делатности, доношење годишњих програма, врсту пројеката и кроз које се програмске активности реализују, као и организациону структуру носилаца иновационе делатности. Законом о изменама и допунама Закона о иновационој делатности из 2010. године отклоњени су недостаци уочени у периоду примене донетог закона, који су у једном делу узроковани крутим решењима или сувише детаљном регулацијом иновационе делатности, која је по својој природи подложна променама. Касније, Законом о изменама и допунама Закона о иновационој делатности из 2013. године извршене су измене са циљем усклађивања са тадашњим Законом о контроли државне помоћи, као и ради измене начина на који је уређен Фонд за иновациону делатност и ради додатног прецизирања појединих одредаба. Новим Законом о иновационој делатности из 2021 године се иновациони систем усмерава према истраживањима која за резултат имају иновативне производе и процесе који подстичу привредни и друштвени развој, планира се и отклањање препрека за приступ финансијским средствима, омогућава се програмско финансирање и даје се подстицај трансферу технологија у привреду. Закон о иновационој делатности представља модеран закон који свој садржај ставља у функцију ефикасног националног система иновација, дефинише стартапе и нове облике финансирања иновација. Додатно, **Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије за период од 2021. до 2025.** године, са мотом „Моћ знања”⁶¹ препознаје знање и иновације као поуздан темељ за будући економски напредак и раст стандарда грађана, развој образовања и очување здравља, безбедности и националног идентитета у Републици Србији.

Према последњем извештају Европске комисије о оцени иновација (European Innovation Scoreboard) објављено да је Република Србија остварила значајан раст од скоро 30 % у последње три године у области иновација. Према овом извештају, у којем се оцењују различите компоненте иновација на основу званичних података, као што су области људског капитала, дигитализација, иновативне привреде и други, раст Србије је дупло бржи од раста држава чланица ЕУ. Оцена извештаја Европске комисије јесте да је Србија у свим областима забележила запажен раст, поготово у претходне три године. Препорука извештаја је да ће додатна улагања, поготово кроз финансијску подршку за развој стартапова, улагања у фондове ризичног капитала и развоја образовања које ће омогућити већи број талентованих кадрова, омогућити даљи раст Србије на овој листи. Наставак динамичног развоја научноистраживачког и иновационог система представља обавезан предуслов за убрзани развој Републике Србије. Дефинисани правци развоја у претходном периоду и успеси у структурним променама финансирања науке створили су предуслове у научној заједници да се обезбедити неопходне услове за динамични развој науке, технолошког развоја и иновација. Међутим, способност овог

⁶⁰ („Службени гласник РС”, број 129/21

⁶¹ „Службени гласник РС”, број 10/21

система да даље напредује директно зависи од три његове кључне компоненте, а то су: структура и ниво финансирања, квалитет људских ресурса и квалитет инфраструктуре.

Законом о иновационој делатности потенцира се пружање подршке иновационој делатности и управљање финансијским средствима за подстицање иновација, а све у циљу унапређења веза између науке, технологије и привреде кроз подржавање иновативног предузетништва у раној фази развоја, препознавање улоге и значаја стартапа као и спинофа основаних из научноистраживачких организација са циљем комерцијалне експлоатације иновација, повезивање научноистраживачких организација и приватних предузећа ради развоја и комерцијализације иновација, кроз подршку новим производима, технологијама и услугама да изађу на тржиште, као и кроз дугорочну подршку државе иновативном предузетништву и то све у сарадњи са међународним финансијским институцијама, организацијама, донаторима и приватним сектором.

Сарадња науке и привреде моделирана је тако да акценат ставља на подстицање предузећа из приватног сектора и научноистраживачких организација из јавног сектора да спроводе заједничке пројекте из области истраживања и развоја са циљем да стварају нове или унапреде постојеће комерцијално исплативе производе и услуге.

Унапређења која нови Закон о иновационој делатности доноси односе се на: дефинисање субјеката иновационе делатности, предвиђено је успостављање мреже научно-технолошких паркова као саветодавног тела, унапређење пословања Фонда за иновациону делатност, реформу регистра иновационе делатности, формализовано давање сагласности на годишњи програм рада корисника субвенција повезаних са иновационом делатношћу, истицање значаја управљања интелектуалном својином насталом у оквиру научноистраживачке организације, уз усклађивање са прописима који регулишу ту област, препознавање улоге и значаја стартапа као и спинофа основаних из научноистраживачких организација са циљем комерцијалне експлоатације иновација.

Програм економских реформи за период од 2022. до 2024. године, такође ставља акценат на стварање стимулативног окружења за развој стартапа који ће допринети привредном расту заснованом на економији знања, јачању конкурентности привреде, као и препознатљивости на националном и глобалном нивоу. Недавно усвојена *Стратегија развоја стартап екосистема* има за циљ да подстакне развој тих екосистема, тако да Република Србија има између 800 и 1.200 активних стартапова који ће привлачити квалитетне кадрове и инвеститоре из земље и света и додатно пружити подршку стартап идејама. Биће подржано унапређење стартап предузетничких капацитета и културе кроз образовне програме, а предвиђено је и унапређење инфраструктурне и програмске подршке стартаповима, нарочито подршка стартаповима у раној фази развоја, као и унапређење механизма финансирања стартапа – пре свега подстицање развоја тржишта предузетничког капитала. Поред унапређења услова за пословање и пореског окружења, држава ће кроз GovTech програм постати и први корисних неких иновативних решења.

Уз Закон о иновационој делатности, Закон о електронској управи, Закон о електронској трговини, Закон о електронским комуникацијама и Закон о дигиталној имовини чине законодавни оквир у области дигитализације и важно је препознати их приликом креирања будућих едукација на ову тему. Поред тога, важно је споменути да је у Републици Србији тренутно актуелно укупно шест стратегија (Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије за период 2021-2025. - „Моћ знања“, Стратегија паметне специјализације у Републици Србији за период 2020-2027, Стратегија развоја вештачке интелигенције у

Републици Србији за период 2020–2025, Стратегија развоја интелектуалне својине за период 2018-2022, Стратегија индустријске политике Републике Србије за период 2021-2030, Стратегија развоја мрежа нове генерације до 2023.), као и Програм развоја електронске управе у Републици Србији за период од 2020. до 2022. заједно са Акционим планом за његово спровођење.

Према *Извештају о Анализи стања иновација и процеса дигиталне трансформације у Републици Србији*⁶² државни сектор је, судећи по уделу иновација, на трећем месту, док је непрофитни сектор на четвртном месту. Уколико бисмо овакве резултате поредили са Европском Унијом, у Републици Србији постоји релативно добра институционална и нормативна подлога за иновације и дигиталну трансформацију.

Посебно је важно нагласити да би организације, па и јавни органи, уколико желе да напредују и дигитално трансформишу своје пословање, требало да имају у виду актуелне технолошке трендове, попут: друштвених медија, сигурности на интернету, мобилности, интернет ствари, анализе и управљање великим подацима, облака, блокчејнова и 5Г мрежа. Извештај наводи и примере добре праксе три светске земље: Финска, Израел и Сингапур. Свака од њих се издваја по начину на који имплементира иновације при свакодневном раду.

Поред тога, Извештај даје и следеће препоруке:

- Треба континуирано едуковати све актере иновационог екосистема о важности интелектуалне својине и њене заштите кроз организацију семинара, тренинга и слично. Закључци јавно-приватних дијалога представљени у Стратегији индустријске политике Републике Србије од 2021. до 2030. године говоре о томе да је регулаторни оквир на пољу интелектуалне својине испред институционалног, те и да је срж тог проблема у необразованости и одсуству свести о важности и начинима коришћења интелектуалне својине;
- Треба поједноставити административне процедуре у процесу аплицирања за програме подршке и пореске олакшице;
- Треба обезбедити подршку иноваторима у припремној фази аплицирања за програме;
- Треба слати повратну информацију свима који су аплицирали за програме о јаким и slabим странама њихове пријаве;
- Треба наставити са информисањем и јачањем капацитета јавних службеника за рад у новом окружењу, и то кроз упознавање са Законом о електронском документу, електронској идентификацији и услугама од поверења у електронском пословању и начином коришћења електронског потписа, кроз упознавање са значајем и могућностима које пружа електронска управа у односу према грађанима, привреди и јавној власти, упознавање са основним елементима инфраструктуре модерне електронске управе и кроз овладавање вештинама неопходним за успостављање и вођење електронских услуга на Порталу еУправа;
- Треба дати предност подршци пројектима у домену дигиталне трансформације, кроз модификацију критеријума за оцењивање апликација на конкурсима и кроз организацију

⁶² Анализа стања иновација и процеса дигиталне трансформације у Републици Србији, НАЛЕД, 2021, <https://startech.org.rs/htdocs/Files/01009/Analiza-Stanje-inovacija-i-procesa-digitalne-transformacije-u-Republici-Srbiji.pdf>

едукативних активности за приближавање бенефита дигиталне трансформације традиционалној индустрији;

- Треба сензибилисати јавну управу за рад са стартаповима и другим иновативним субјектима, чиме би се осигурала њена респонзивност, а све кроз едукацију јавних службеника о специфичности ове заједнице у односу на традиционалне бизнисе.

У складу са Стратегијом развоја стартап екосистема предвиђена је израда GovTech програма, који би обухватио примену нових технологија и пословних модела са циљем усвајања технолошких решења и пружања услуга у државном сектору, кроз партнерство са стартапима и иновативним технолошким компанијама. Уз подршку **ГИЗ пројекта Подршка реформи јавне управе у процесу приступања ЕУ припремљена** је почетна анализа потреба за стручним усавршавањем у области GovTech.

У сврху спровођења Стратегије развоја стартап екосистема и мере којом се предвиђа увођење GovTech програма, неопходно је подизање квалитета имплементације концепта отворених иновација за даљи развој технолошких решења базираних на вештачкој интелигенцији, блокчејну итд. у јавном сектору. Стога би будуће обуке требало да обухвате концепт отворених иновација и технолошких решења базираних на наредним технологијама. У Стратегији је наведено да ће ово захтевати обуку запослених у јавној управи, која треба да препозна значај иновативних решења и допринос квалитету рада који се добија њиховом применом. То се превасходно односи на обуку државних службеника о природи GovTech програма и њиховој улози у даљем спровођењу тог програма.

Устаљени поступци јавних набавки наводе на примену постојећих, широко распрострањених техничких решења која у великом броју случајева не испуњавају у потпуности потребе наручиоца и не доприносе довољно квалитету рада и услуге која се пружа крајњем кориснику. Стартапови, као младе и иновативне компаније, често наилазе на препреке приликом процеса јавних набавки које су последица мањка разумевања њихове специфичности и мањка могућности за тестирање иновативних решења. С друге стране, државни службеници који су задужени за спровођење поступка јавних набавки не владају довољно знањима и вештинама потребним за примену иновативних поступака јавних набавки. То указује на потребу сарадње са Канцеларијом за јавне набавке у спровођењу обука за државне службенике, како би оспособили што већи број особа да стекну вештине за примену наведених поступака. Од усвајања Закона до данас није спроведен ни један поступак набавки кроз Партнерство за иновације.

Дат је предлог за реализацију обука из ове области, и то реализација у оквиру постојећих програма обуке и/или развој посебног програма који би се односио на управљање иновацијама (Програм иновација за јавну управу). Такође представљен је и предлог за развојем посебне обуке за GovTech у оквиру Уводног програма обуке, као и да се унапреде постојеће обуке: Управа у служби грађана и привреде, Креирање услуга по мери грађана, Јавне набавке и Јавне набавке иновација – Партнерство за иновације

У оба случаја (интегрисање говтех обуке у постојеће модуле обука или дефинисањем посебног дела који би се односио на управљање иновацијама), имало би смисла оформити мрежу тренера по органима (Chief innovation officers) по узору на закључке са састанка GovTech управног одбора и Анализу „Студија међународне праксе обука за јавне службенике из области иновација и јавних услуга“ који би спроводили обуке за GovTech. То би подразумевало обуку *Train the Trainers* за GovTech предаваче из релевантних институција који би вршили дисеминацију знања у својим органима, а и преко НАЈУ. Такође, добар пример

рада, релевантан за ову врсту обука, је изградња међународних партнерстава, имајући у виду важност праћења међународних трендова у овој области. Трећи пример добре праксе из горепоменутог анализе је успостављање мултидисциплинарне сарадње са научним и образовним установама у области иновација. Тиме се утиче на унапређење наставних програма и припремају будући кадрови за рад у јавној управи, у овој области.

ИЗВЕШТАЈИ У ВЕЗИ СА УТВРЂИВАЊЕМ ПОТРЕБА НАСТАЛИ У ОКВИРУ РЕЛЕВАНТНИХ ПРОЈЕКТА

АНАЛИТИЧКЕ СТУДИЈЕ ПРОГРАМА ОБУКА РЕЛЕВАНТНИХ РЕГИОНАЛНИХ И ГЛОБАЛНИХ ИНСТИТУЦИЈА СЛИЧНИХ НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Пројекат „Обука државних службеника за 21. век у Републици Србији“, који финансира Шведска агенција за међународни развој и сарадњу (СИДА) а спроводи Програм Уједињених нација за развој (УНДП) у партнерству са Националном академијом за јавну управу (НАЈУ), подржава развој ефикасне и професионалне државне службе кроз унапређење капацитета и вештина будућих руководећих кадрова и других државних службеника у јавним установама и организовањем њиховог континуираног усавршавања, јер је то критичан услов за свеукупну модернизацију јавне управе, као и за спровођење административних, економских и друштвених реформи.

Пројекат има за циљ да се надовеже на досадашња достигнућа која су препозната како у Србији, тако и на међународном нивоу, и пружи ефикасну подршку Националној академији за јавну управу у (1) даљој изградњи и јачању њених интерних капацитета на нивоу запослених/тренера и институције, (2) осмишљавању нових, иновативних и конкурентних програма обуке и редизајн постојећих у складу са потребама јавног сектора и најновијим светским трендовима јавне управе за усклађивање са четвртом индустријском револуцијом, (3) увођење савремених платформи за *e-learning* коришћењем ефикасних електронских мултимедијалних образовних технологија и (4) активностима међународне сарадње НАЈУ, истраживањима у образовању, као и активностима на терену како би се промовисала и обезбедила већа видљивост мисије и активности НАЈУ.

Према Закону о Националној академији за јавну управу, процена потреба за изградњом капацитета је једна од основних надлежности НАЈУ. Поред тога, образовање стручних тела као што су Програмски савет и Програмска комисија спада у надлежност НАЈУ. Улога Програмске комисије је да планира, спроводи и евалуира програме обуке НАЈУ. До сада је основано пет Програмских комисија: Управљање јавном управом, Јавне финансије, Међународна развојна помоћ и Управљање фондовима ЕУ, Е-управа и дигитализација и обука тренера.

Да би се подржао рад Програмских комисија и развила аналитичка основа за њихов рад, неопходно је спровести аналитичке студије искустава и резултата релевантних међународних институција. Извештаји у наставку приказују резултате аналитичких студије спроведених у области: електронска управа и дигитализација, иновације и јавне услуге, јавне финансије и обука тренера.

АНАЛИТИЧКА СТУДИЈА ПРОГРАМА ОБУКА У ОБЛАСТИ ЕЛЕКТРОНСКЕ УПРАВЕ И ДИГИТАЛИЗАЦИЈЕ

Анализа међународних програма стручног усавршавања запослених у јавној управи⁶³ потврдила је да се у Србији обуке реализују по најсавременијим методама и техникама, као да су облици извођења најразноврснији. Унапређења би требало тражити у темама (областима) које су већ постале актуелне и на овим просторима, трајању и начинима вредновања, односно верификације, тачније могућностима сертификације.

Теме (области). Потребно је осавременити програме темама као што су Рачунарство у облаку (енг. Cloud computing), Интернет ствари (енг. Internet of Things), Менаџмент информационо-комуникационих технологија (ITIL, DevOps⁶⁴ и др), Архитектура електронске управе (Enterprise Architecture Practitioner, Enterprise Architecture and BPM), Информациона безбедност (Методологија управљања безбедносним ризицима и безбедност по дизајну, Програмирање сигурног кода и др), Обука за дизајнирање у складу са корисничким искуством (енг. Coaching Clinic for Digital User Experience Design), Основе за рад у агилним тимовима (енг. Essential Practices for Agile Teams).

DevOps алати за које би требало обезбедити обуке су: у инфраструктури: Terraform (алат за аутоматизацију подизања инфраструктуре) и Ansible – алат за конфигурацију; CI/CD: Azure Devops, Octopus Deploy, Github; скриптинг језици: Powershell, Python (за скрипте које се извршавају у *cloud*-у у оквиру *serverless* окружења); апликације: Docker, Kubernetes, Jira (ticket management систем) и Confluence за документацију. Ове обуке НАЈУ би могао реализовати уз подршку Канцеларије за информационе технологије и електронску управу било као специјализовану ИТ обуку или као сертификовану обуку коју би реализовао Microsoft (пошто су наведени алати део *Azure* платформе) или други произвођач сличних софтвера. Обуке може држати и други стручњаци из привреде и са факултета.

Теме које су обухваћене **сертификованим обукама** као што су: Certified Enterprise Architecture Practitioner, Certified Scrum Product Owner, Certified ScrumMaster, (ISC)² Certified Cloud Security Professional (CCSP) обезбедити кроз споразуме са произвођачима софтвера (и хардвера)⁶⁵ или сарадњом са високошколским установама. Microsoft кроз кровни споразум са Владом Републике Србије у обавези је да реализује специјализоване обуке за коришћење алата који се користе у еУправи. НАЈУ би могла да припреми, заједно са Канцеларијом за информационе технологије и електронску управу и другим органима, листу обука (тема)

⁶³ У припреми за ову аналитичку студију, прегледан је већи број институција и њихове понуде програма обука, и то: Академија за еУправу, Естонија, Технолошки универзитет у Талину, Естонија, еУправа - Erasmus MSc програм, Белгија, Немачка, Естонија, Институт за јавну управу, Бугарска, Управна Академија, Словенија, Дигитална академија GovTech, Сингапур и Институт за јавну управу, Ирска

⁶⁴ Комбинација развоја (Дев) и операција (Опс), ДевОпс је унија људи, процеса и технологије. ДевОпс омогућава раније издвојеним улогама—развој, ИТ операције, контрола квалитета и безбедност—да координишу и сарађују како би произвели боље, поузданије производе. Усвајањем ДевОпс културе заједно са ДевОпс праксама и алатима, тимови стичу могућност да боље одговоре на потребе купаца, повећавају поверење у апликације које граде и брже остварују пословне циљеве

⁶⁵ Република Србија има потписан државни споразум са Microsoft-ом и Oracle-ом

са предлогом трајања курсева (5-10 дана). Након завршених тренинга и полагања испита Microsoft би могао да издаје сертификате о положеној обуци. Ако добијање сертификата значајно увећава цену обука, потребно је организовати тренинг са садржајем који одговара сертификованој обуци када је то могуће. Овакве обуке могу реализовати и стручњаци из привреде и високошколских установа који су признати експерти у тој области. Обуке би се реализовале у оквиру НАЈУ уз претходно потписане уговоре о делу.

Акредитоване програме потребно је, по сродности, објединити и смањити укупан број обука у области електронске управе, и то објединити курсеве:

- Електронска управа, Електронска управа у служби грађана, Електронска управа у локалној самоуправи, Развој е-Управе)
- Управљање регистром административних поступака и попис административних поступака, Анализа и попис административних захтева и Оптимизација административних поступака
- Канцеларијско пословање и Електронско канцеларијско пословање
- Powerpoint презентације и Напредне Powerpoint презентације
- Табеларне калкулације и Напредне табеларне калкулације.

Управљање ИТ пројектима је тема која се може реализовати не само у контексту електронске управе и развоја софтверских решења, посебно што је развој најчешће поверен некој софтверској кући, односно програмирају их запослени ван управе. Приликом развоја софтверских решења користе се специјализовани алати који помажу развојном тиму да у одговарајућем окружењу брзо и ефикасно направе софтвер као производ. Због тога је сврсисходније имати обуку Управљање пројектима која омогућава усавршавање запослених у управи који воде националне и међународне (ИПА и др) пројекте. Овакве обуке могу држати стручњаци из привреде или професори високошколских установа који се могу акредитовати у НАЈУ. Такође, НАЈУ може потписати споразум са телима која држе сертификоване курсеве у овој области као што је ИПМА Србија⁶⁶ (енг. *International Project Management Association*) - невладина развојна, професионална и истраживачка организација, квалификована за рад на различитим аспектима управљања програмима, портфолијима и пројектима.

Спровести анализу разлика у броју различитих обука које се налазе у плану обука и које се спроведе у оквиру НАЈУ и институцијама за обуке других земаља, од којих неке важе за светске лидере у сфери е- управе и примене ИКТ-а у јавној управи. Чињеница да НАЈУ има највећи број понуђених обука у области еУправе, показује да су можда потребна нека обједињавања обука у једну, како би се избегла делимична преклапања садржаја у оквиру њих, „исцепканост тема“ кроз обједињавање више кратких обука и мањи број дужих, тематски заокружених, са истим извођачем, чиме би се избегао проблем редуваности тема.

Смањење броја је могуће и на основу анализе досадашњег интересовања за неке обуке. Уколико неки програми до сада нису држани, нико није иницирао њихово активирање, можда треба да буду укинута из понуде, а да буду поново активирани ако неко изрази интересовање или потребу. На тај начин би се списак тема одржавао валидним са становишта заинтересованости и потреба управе.

⁶⁶ Више о ИПМА доступно на адреси: <https://ipma.rs/>

Трајање. Потребно је увести курсеве који трају 3-5 дана како би се омогућило усвајање нових знања. Ово се посебно односи на обуке које захтевају коришћење конкретних алата (за пројектовање информационих система, системско администрирање,) али и окружења за управљање пројектима, сарадњу тимова и др. За овакве обуке обавезно увести проверу знања (тест, студија случаја и сл).

За програме обука који трају више дана предвидети извођење по фазама, са паузама између циклуса, на пример 2+1+2 дана, са одговарајућим распоредом тема, како би полазници имали прилике да спроводе примену наученог између два циклуса, како би могли да схвате које предности и препреке има примена наученог и како је то повезано са њиховим редовним задацима које обављају. Такође, на тај начин могу унапред припремити питања за предаваче или их чак послати ради припреме одговора, што је корисно и за саме предаваче и квалитет излаза непосредно повезује са будућим радним задацима полазника.

Начини вредновања и верификација. Увести различите начине вредновање у зависности од очекиваних исхода. Уместо теоријске провере знања кроз тест начин вредновања може бити студија случаја или практични задатак. Ако је обука за коришћење софтверског решења, током трајања обуке захтевати од полазника да, коришћењем одређених функционалности, реализују одређену активност (практични рад) који ће на крају обуке резултирати извршавање дефинисаних задатака.

Проверу знања организовати у више циклуса, као би се омогућило полазницима да прилагоде своју припрему за тестове знања и вештина са унапред познатим терминима одржавања провере знања.

Иницирати сертификацију програма обука које се спроводе у оквиру НАЈУ у области еУправе и обезбедити да се ти сертификати вреднују у оквиру квалификација и захтева за поједина радна места, чиме би се усавршавање превело на подручје обавезности за радна места на којима је обављање послова непосредно условљено поседовањем одређених знања и вештина.

Анализирати понуду сертификованих обука из области ИКТ-а и еУправе, омогућити запосленима да их похађају у организацији НАЈУ, а да реализатори буду независне образовне или тренинг установе. На тај начин НАЈА би имала улогу координатора обука, контролора реализације усвојених курикулума, учествовала у њиховом осмишљавању са извођачима и обезбеђивала непристрасност у процесу верификације.

Сарадња са високошколским установама. НАЈУ би требало да успостави формалну сарадњу са свим релевантним високошколским установама у чијим се образовним програмима налазе области значајне за развој еУправе и предложи модел повезивања постојећих студијских програма и кратких циклуса обука са потребама НАЈУ и запослених у јавној управи.

По моделу сарадње који користи Управна Академија Словеније, са Факултетом за управу и *Whitaker* Школом менаџмента и управе из Ирске, потребно је иницирати акредитацију предмета или читавих образовних програм на универзитетима у целој земљи, који ће у свом садржају бити усмерени на електронску управу, развој инфраструктуре и услуга, чиме би се искористило доменско знање и образовни потенцијал институција високог образовања земље. У процесу акредитације високошколска установа може предложити и предаваче из управе који се могу укључивати у наставу као гостујући предавачи. Акредитацију програма врши високошколска установа код Националног тела за акредитацију и обезбеђење квалитета у високом образовању (НАТ), одређујући предмете, ЕСПБ, циљеве, исходе, наставни кадар који реализује програм, број студената и друге елементе који су неопходни за акредитацију студијског програма. Специјализовани

програми у области електронске управе могу се акредитовати као мастер академски програми или (само) као појединачни предмети у оквиру већ акредитованих студијских програма.

НАЈУ би требало да иницира и координира реализацију кратких програма обука у области електронске управе како би непосредно утицала на садржај кратких циклуса, дефинисање метода и техника рада, избор партнера при реализацији и друге елементе од значаја за унапређење програма обука стручног усавршавања запослених у јавној управи. За разлику од акредитације студијских програма кратки програми обука не захтева формалну акредитацију код НАТ-а, већ само пријаву програма. Услов је да тржиште, у овом случају НАЈУ, Влада или неко друго Владино тело или орган управе потврди да постоји потреба да стручним усавршавањем запослених у управи која се може испунити овим видом усавршавања. Кратки програми обуке трају један семестар и садрже 30 ЕСПБ-ова (4-6 предмета). При реализацији програма предавачи морају бити не само из редова наставног кадра, већ и стручњаци из привреде и управе, што може употпунити теоријски део наставе професора и сарадника из високошколске установе.

НАЈУ би требало да иницира или да посредује при успостављању сарадње домаћих високошколских установа са водећим иностраним институцијама у области јавне управе, посебно електронске управе, и да подстиче развој заједничких образовних програма који би били доступни државним службеницима и функционерима. Оваква пракса је већ почела да се развија нпр. између Факултета организационих наука и Факултета за управу у Љубљани.

Циљне групе. У односу на представљену категоризацију циљних група (Руководиоци еУправе и одељења за ИТ пројекте, Запослени који се баве развојем еУправе, ИТ специјалисти, сви запослени у јавној управи) потребно је извршити и прецизно усмеравање програма обука у области еУправе и дигитализације. Постојећа класификација обука у програмима НАЈУ јасно адресира две групе обука усмерене на унапређење компетенција везаних за еУправу и ИКТ: Информатички послови и Трансформација података у информације. Остале обуке се налазе у групама обука које су општијег обухвата циљних група, на пример у Уводном програму обуке се налази обука на тему Иновације у јавном сектору и дигитална трансформација, која је по природи уводна, али за тему има дигитализацију управе.

Агилно управљање и Електронска управа у служби грађана, IV Индустијска револуција: нове технологије, Електронско канцеларијско пословање, су обуке у оквиру обука Управа у служби грађана. По свему те теме су врло специфичне за ефикасно управљање ИТ пројектима и дигитализацијом у управи, увођењем електронских услуга за грађане, што се из назива подпрограма не може јасно да се препозна. Сам назив тема сугерише усмереност на све запослене у јавној управи, док су наведене теме ипак прецизније усмерене на службенике који раде на дизајнирању електронских услуга или их користе за пружање услуга грађанима, привреди или унутар система јавне управе.

АНАЛИТИЧКА СТУДИЈА ПРОГРАМА ОБУКА У ОБЛАСТИ ИНОВАЦИЈА И ЈАВНИХ УСЛУГА

Кроз свој континуирани рад, НАЈУ се показује као једна од јавних институција које највише негују културу иновација. Кроз упознавање са праксом других земаља⁶⁷, сагледане су добре праксе других земаља, што може бити значајно за унапређење постојећих, као и укључивање нових обука и пројеката у рад НАЈУ, а које би подигле капацитете државних службеника и унапредило иновативност и креативност у јавном сектору Србије. Ова студија је такође показала да иновације нису нешто што може да се приближи кроз један или два дана обуке, већ да је то један нови поглед на свет, који мора системски да се негује, не само кроз развој вештина, већ и промену културе рада унутар институција. Имајући у виду да је дигитализација један од главних приоритета Владе, важно је користити иновативни приступ како би променио начин рада на свим нивоима.

Ова студија је показала да у области иновација и јавних услуга, Француска, УАЕ и Сингапур имају изузетно квалитетан и свеобухватан програм за развој компетенција државних службеника. *ENA/INSP* већ имају дугогодишњу, успешну сарадњу, а НАЈУ је већ укључена у сарадњу са УАЕ кроз кровни меморандум о разумевању из 2022. године. У оквиру сарадње са УАЕ, треба посебно радити на размени искустава у обукама у области иновација. Поред тога, Колеџ у Сингапуру је такође престижна институција за обуке државних службеника, па би свакако било корисно и интересантно истражити могућности сарадње са овом институцијом.

Што се тиче међународне сарадње, као што се види из добрих примера обука за међународне полазнике из Сингапура и Француске, одлична иницијатива би била да НАЈУ организује обуку за регионалне или међународне полазнике. Такође, попут примера из УАЕ, обуке на *LMS* платформи НАЈУ би такође могле бити отворене свим државним службеницима у региону, а уз превод на енглески могле би бити глобално приступачне. Са друге стране, у оквиру обука које би се одржавале уживо у Београду, могла би се организовати, као и у Француској „експедиција знања“, где би се приказали добри примери праксе из Србије, а на тај начин позиционирала како НАЈУ тако и читава државна управа у Србији као иновативна и регионални лидер у пољу дигиталне трансформације.

Са друге стране, „експедиција знања“ је одличан метод како се све обуке могу унапредити. Као што се види из сингапурске обуке Програм менаџера услуга: Трансформисање корисничког искуства, вођени излазак на терен показује колику корист може да има практично сагледавање ситуације коме следи рад у учионици где полазници одмах осмишљавају како да унапреде одређене процесе. Практичне вежбе попут тајног купца или пројекта „Освести се!“ где службеници могу из прве руке да оцене рад јавне управе, омогућују полазницима да обуку користе за акционо планирање како да унапреде искуство корисника јавних услуга. Такође, „експедиција знања“ може да има и интернационални карактер, па тако образовни програми могу да укључују студијску посету која би показала најбоље примере праксе из света. Уколико буџет то не дозвољава, може се организовати и онлајн студијска посета, где би партнери из других земаља приказали своје примере

⁶⁷ У припреми за ову аналитичку студију, прегледан је већи број институција и њихове понуде програма обука, и то: Сингапур, Уједињени Арапски Емирати и Француска

добре праксе, после чега би у учионици полазници могли да дискутују и разматрају како да се ти добри примери примене у Србији.

Сингапур нам је такође показао значај када обука „дође“ у институцију. Кроз рад на конкретним проблемима конкретних тимова, методологије попут агилног управљања и *design thinking*-а ће се лакше и боље имплементирати у пракси. Обуке у Сингапуру такође су планиране за више дана, па могу служити као одлична инспирација реализаторима како да кроз симулацију и детаљнији рад боље приближе концепте иновација и унапређења јавних услуга. Као и у НАЈУ, и у Сингапуру се води рачуна о таргетирању циљне групе. Добра препорука била би да се неке обуке прилагоде тако да су у свим програмима обука, али да је садржај различит у односу на то ко је циљна група. Као што смо видели на примеру Сингапура, обуке из области *Design Thinking*-а имају различите методе, технике и садржај у зависности ко су полазници, па би слично могло да се примени и у Србији на *Design Thinking* обуци која се тренутно нуди као онлајн обука у Општем програму обуке државних службеника. На примеру Француске, у неколико обука фокус се даје на изучавању науке о понашању и фокуса на „гурању“ (*bihavioural nudge*). У НАЈУ, слично као и у *ENA* то је обједињено са модулом Успостављање иновативног управљања у дигиталном добу, који по садржају личи на Иновације у јавном сектору и дигитална трансформација. Међутим, као што је ова студија показала, иновације и дигитална трансформација су изузетно широка тема, па би оптималан начин изучавања науке о понашању и методе *nudge* свакако било у форми интерактивне радионице која би имала за циљ пре свега да приближи овај метод приступа и фокусира се искључиво на њега. На тај начин би и обука из области иновација имала више простора да кроз практичне примере и различите методе и технике приближи полазницима значај иновација у јавној управи. Из примера добрих пракси ове три земље, показано је да у области иновација, често програми не могу да буду у трајању од само једног или два дана. Из тог разлога, добро је размишљати о програмима као што је Циклус „Управљање јавном трансформацијом“ у Француској или Диплома иновација у јавном сектору у УАЕ које би кроз неколико месеци водили таргетирану циљну групу руководиоца који имају простора да уносе иновације на целу институцију. Такође, на УАЕ примеру Следећа генерација Абу Дабија, интересантно је разматрати и увођење овог типа програма на будуће лидере у јавној управи. На овај начин, ствара се мрежа иноватора широм различитих институција са иновативним приступом решавању проблему и дигиталној трансформацији јавних услуга. Што се тиче атипичних програма, посебно је интересантна и Катедра за јавне иновације у Француској. По Закону о националној академији за јавну управу, НАЈУ је осмишљена тако да обавља, између осталог, и истраживачко аналитичке послове и сарадњу са научним организацијама, као и издавање публикација и обављање друге издавачке делатности. Кроз остваривање сарадње са научним установама у области иновација, могла би се пилотирати мултидисциплинарна сарадња која би развијала иновације како међу државним службеницима, тако и са студентима и запосленима у приватном сектору. За почетак, НАЈУ би требало да разматра сарадњу са високошколским установама које имају студијске програме из области јавне управе, што су на Универзитету у Београду Факултет политичких наука са мастер програмом „Јавна управа, локална самоуправа и јавне политике“ и Факултет организационих наука са мастер програмом „Менаџмент у управи“. Кроз успостављање једне мултидисциплинарне катедре, студенти и државни службеници би могли да размењују знање и заједно истражују најновије тенденције у области јавне управе, са акцентом на иновације. Сличан пројекат може да се разматра и у међународном контексту, кроз Еразмус пројекат. Одличан пример праксе је *TEMPUS JEP* Пројекат "*Post-Graduate Studies on European Integration - POGESTE*" на Правном факултету, који је развијен у периоду 2003. до 2008. године са конзорцијумом ЕУ универзитета из Словеније, Немачке, Италије и Аустрије. Овај мастер програм је такође пример одрживог програма, где и даље Правни факултет сваке године уписује студенте из Србије и ЕУ. Ово је одличан начин и

да се привуку и мотивишу будући државни службеници који тренутно похађају ове мастер програме и значајно унапреди квалитет како наставних тако и програма обука НАЈУ. После пажљивог разматрања најбољих пракса из земаља са дугом традицијом иновација, ова студија даје увид у различите начине реализације програма који имају за циљ да трансформишу јавну управу и промене начин размишљања државних службеника и руководиоца.

АНАЛИТИЧКА СТУДИЈА ПРОГРАМА ОБУКА У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА

Листа тема које НАЈУ укључује у свој план обука у области јавних финансија је богата и свеобухватна и покрива све кључне подобласти јавних финансија, које су укључене у програме обука релевантних институција у региону разматраних у овој анализи⁶⁸. Компаративна анализа указује на то да је у појединим сегментима јавних финансија (нпр. финансијско-материјално пословање) понуда обука које НАЈУ спроводи знатно шира и детаљнија него просечна понуда обука институција у региону.

Стога је евидентно да се потребе за даљи развој програма НАЈУ базирају на даљем развоју система управљања јавним финансијама, односно конкретним компонентама система, које се могу идентификовати у ПРУЈФ 21-25. Програм обука НАЈУ усклађен је са важећом регулативом у Републици Србији, осим у појединим аспектима где је у претходним годинама дошло до измене подзаконских аката и методологија, а где се кроз ПРУЈФ планира усклађивање обука НАЈУ са овим изменама.

На основу анализе постојећих програма НАЈУ и програма релевантних институција у региону, реформских процеса у области јавних финансија (нарочито у контексту европских интеграција), као и потреба за унапређењем капацитета јавног сектора на основу Програма унапређења управљања јавним финансијама (ПУЈФ), препорука је да се размотри развој и даља надоградња програма у следећим областима:

1. Унапређење обуке Припрема, праћење и извештавање у процесу програмског буџетирања

Тренутно постоји свеобухватна обука у овој области, као део Програма континуираног стручног усавршавања државних службеника и Општег програм обуке запослених у јединицама локалне самоуправе. Међутим, обзиром на измене регулативе и реформе спроведене у повезаним областима у претходном периоду у области развоја јавних политика и средњорочног планирања, препорука је да се постојећа обука надогради у делу који појашњава повезивање процеса докумената јавних политика, средњорочних планова институција, програмског буџета и средњорочног оквира расхода.

Министарство финансија у ПУЈФ у оквиру мере Мере 1.1 *Унапређење програмског буџета* планира спровођење анализе елемената програмског буџета на републичком и локалном нивоу у циљу унапређења методологије. Фокус анализе елемената програмског буџета биће на постојећој вези докумената јавних

⁶⁸ У припреми за ову аналитичку студију, прегледан је већи број институција и њихове понуде програма обука, и то: Center of Excellence in Finance (ЦЕФ), Словенија, Управна академија, Словенија, Државна школа за јавну управу, Република Хрватска, Управа за кадрове Црне Горе и Албанска школа за јавну управу

политика са буџетским средствима, чије даље унапређење се планира и кроз меру 1. Унапређење средњорочног планирања.

Мере 1.1 *Унапређење програмског буџета*, укључује активност 1.1.4 коју спроводи НАЈУ *Радионице и обуке за све кориснике на свим нивоима власти* која је предвиђена за Q4 2025.

Препорука ове анализе је **да се размотри даљи развој обуке Припрема, праћење и извештавање у процесу програмског буџетирања за државне службенике и пре овог рока (нпр. током 2023.)**, а на основу постојеће регулативе и методологије средњорочног планирања, досадашњег искуства буџетских корисника у њеној примени и обуке коју НАЈУ спроводи у овој области. Тиме би се убрзао процес интеграције програмског буџетирања и средњорочног планирања институција и омогућило ефикасније буџетирање мера јавних политика.

2. Развој обуке Обавезе земаља чланица ЕУ током процеса припреме буџета

Имајући у виду процес европских интеграција и обавезе које земље чланице имају при процесу припреме буџета, сврсисходно је буџетским корисницима благовремено указати на планиране измене у националној регулативи и процедури припреме буџета и унапредити капацитете буџетских корисника за прелазак на исту. МФ у ПЈУФ у оквиру Мере 1.2 *Унапређење капацитета у вези припреме и обавеза земаља чланица ЕУ током процеса припреме буџета* планира спровођење анализе целокупног процеса, као и директних обавезе које ће Република Србија имати у будућности. Анализа ће омогућити и делимично испуњење препоруке из Извештаја о напретку за 2020. годину о даљој потреби усклађивања са Директивом о захтевима за буџетске оквире, која захтева пуну транспарентност приликом планирања и извештавања о расходима и издацима општег нивоа државе. Анализа првенствено треба да садржи осврт на садржај буџетске документације, како са аспекта укључивања ванбуџетских корисника, тако и са аспекта обима и објашњења у случају одступања од средњорочног оквира расхода, односно разлога који су их проузроковали (промене јавних политика, техничке промене и др). Спровођење анализе даће адекватан оквир уз помоћ којег ће Србија моћи да благовремено, пре самог приступања, буде упозната са процесом припреме буџета и својим обавезама, што ће осигурати и транспарентност самог процеса, као и поштовање буџетског календара и свих предвиђених корака. Такође, планиране су обуке за запослене у самом Министарству финансија, као и другим директним буџетским корисницима, што ће поред саме анализе, на техничком нивоу омогућити запосленима на пословима планирања и припреме буџета да буду упознати са динамиком и обавезама припреме буџета чланица ЕУ, како би се осигурао максималан квалитет припреме.

У оквиру ПЈУФ планиране је активност 1.2.2 *Обуке запослених у Министарству финансија и директним буџетским корисницима у Q4 2025.*

Препорука ове анализе је да се паралелно са овом обуком развије и њој комплементарна обука која ће појаснити **Европски семестар као оквир за планирање и спровођење структурних реформи** и указати на везу са ЕУ буџетским процесом. Такође, обука на тему ЕУ буџетског процеса требала би да укључи елементе процедуре Европског семестра, као кључног механизма координације економске и фискалне политике унутар ЕУ и процеса планирања и имплементације структурних реформи. Као пример овакве обуке, НАЈУ може размотрити обуку коју спроводи **Државна школа за јавну управу** Републике Хрватске, описану на страни 17., као и додатне обуке ове школе које повезују национални систем стратешког и оперативног планирања (укључујући и финансијско планирање) са програмирањем и планирањем у ЕУ контексту и

могућностима финансирања из фондова ЕУ. Овакав курс би са друге стране био комплементаран обукама које је НАЈУ у претходном периоду успоставила а тичу се ЕУ фондова и кохезионе политике ЕУ.

3. Унапређење/проширење обука Оцена и праћење капиталних пројеката и Капитално буџетирање у јединицама локалне самоуправе (нова обука са ширим обухватом - Управљање капиталним пројектима)

Тренутно постоје обуке у овој области, у оквиру Програма континуираног стручног усавршавања државних службеника односно Општег програм обуке запослених у јединицама локалне самоуправе. Међутим, обзиром на измене регулативе у овој области у претходном периоду, тренутним развојем информационог система за управљање капиталним пројектима и даље кораке које Министарство финансија планира у ПЈУФ ка унапређењу система капиталних инвестиција (унапређење методологије), препорука је да се постојеће обуке ревидирају и да се њихов обухват прошири у складу са измењеном методологијом, процесом и информационом системом *PIMIS* (скр. *PIMIS* од *Public Investment Management Information System*) који ће подржавати цео процес.

На основу ПЈУФ, у наредном петогодишњем периоду МФ планира активности на унапређењу постојеће методологије управљања капиталним пројектима, изради приручника о методологији управљања капиталним пројектима који ће обезбедити лакше праћење методологије од стране овлашћених предлагача, на успостављању адекватног информационог система за праћење реализације капиталних пројеката, као и на јачању административних капацитета јединица за управљање капиталним инвестицијама, како у оквиру Сектора за праћење фискалних ризика, тако и у оквиру других јединица на републичком нивоу.

Поред наведеног, у плану је израда програма обука при НАЈУ, за учеснике у процесу управљања капиталним пројектима у Q4 2023.

Препорука ове анализе је да нова обука која би обухватала све фазе у управљању капиталним инвестицијама укључи и компоненту која елаборира везу **средњорочног планирања буџета и управљање капиталним пројектима**. Као пример овакве обуке, НАЈУ може размотрити обуку коју спроводи Албанска школа за јавну управу, описану на страни 24.

Са друге стране, биће неопходно развити и приручник и обуку за запослене у јединицама локалне самоуправе (ЈЛС), како би и ЈЛС могле ефикасно примењивати нову регулативу и методологију. Ове активности нису предвиђене ПЈУФ, али је препорука да НАЈУ у наредном петогодишњем периоду размотри и развој ове обуке.

До краја 2024. очекује се успешна инсталација софтвера код предлагача идеја, односно овлашћених предлагача капиталних пројеката, а до краја 2025. планирано је одржавање обука свих запослених на пословима управљања капиталним пројектима о коришћењу израђеног софтвера, како би се осигурало његово делотворно коришћење. **Препорука је да НАЈУ размотри сарадњу са МФ у спровођењу обука за коришћење софтвера.**

4. Размотрити потребу за континуираном обуком и развој обуке Планирање структурних реформи и фискалне импликације структурних реформи након 2025. године

Потребе за оваквом обуком која са обухватом превазилази област јавних финансија (и укључује елементе развојног планирања и ЕУ интеграција) нису идентификоване у оквиру ПЈУФ анализе. Тренутно се потребе за знањима и капацитетима тимова ресорних министарстава који учествују у планирању структурних реформи,

процени њихових фискалних импликација и интеграцији у буџет, односно процесу припреме Програма економских реформи, унапређују кроз регионални пројекат који спроводи ЦЕФ у земљама Западног Балкана (види опис на страни 10). Пројекат укључује неколико модула у формату радионица (Стратешка употреба структурних реформи, о ИПА пројектима као извору финансирања структурних реформи, Програмирање структурних реформи за Програм економских реформи, Интеграција структурних реформи у буџете). Један део обука се реализовао се у оквиру пројекта до 2022. године, а да се други део пројекта имплементира од краја 2022. до 2025. године. У оба пројекта ЦЕФ реализује специјализоване обуке за српско Министарство финансија, ЕРП координаторе и друге укључене стране. Начин извођења обуке је био онлајн, кроз дводневне састанке. У оквиру обуке ангажовани су међународни консултанти.

С обзиром на флукуацију запослених у јавној управи, укључујући у тимовима који учествују у планирању структурних реформи, препорука ове анализе је да НАЈУ размотри потребу за дугорочнијом обуком у овој области, као и механизме сарадње са ЦЕФ-ом на развоју обуке која би постала део НАЈУ каталога обука.

5. Даљи развој обука у области интерне ревизије

Тренутно НАЈУ спроводи неколико обука у области интерне ревизије - Основна обука за финансијско управљање и контролу, Основна обука за интерне ревизоре, Обука за практичан рад на ревизији, Унапређење вештина ментора кандидата за полагање испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору, Алати интерне контроле и управљање ризицима - као део **Програма континуираног стручног усавршавања државних службеника, као и** Финансијско управљање и контрола у локалној самоуправи, Интерна ревизија – онлајн обука у оквиру **Општег програм обуке запослених у јединицама локалне самоуправе.**

Међутим, обзиром на допуне регулативе система ИФКЈ, реформе које су спроведене у повезаним областима у претходном периоду (у области развоја јавних политика и средњорочног планирања), развој дигитализације процеса, и препознатом потребом даљим стручним усавршавањем и даљом сарадњом ЦЈХ и НАЈУ на развоју обука, **евидентно је да ова област треба да буде у фокусу развоја НАЈУ програма у области јавних финансија у наредним годинама.**

У претходном периоду усвојен је *Правилник о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору*, којим су дефинисана подручја и критеријуми за признавање, извештавање и евиденције о стручном усавршавању. Такође, усвојен је нови *Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК код КЈС* (ФУК Правилник), којим је уведена Изјава о интерним контролама чијим потписивањем руководиоца потврђује ниво усклађености система ФУК у односу на међународне стандарде интерне контроле. ФУК Правилник је усклађен са изменама међународних стандарда интерне контроле (*INTOSAI*) који укључују концепт *COSO* оквира 2013 „Интерна контрола – Интегрисани оквир”. *Приручник за финансијско управљање и контролу* је ажуриран и објављен, а најважније измене везане су за увођење новог *COSO* оквира 2013 и укључивање ажурираних алата из области ФУК-а, чиме се обезбеђује усаглашеност управљања у КЈС са најновијим променама у области међународних принципа у сфери интерних контрола и њихову олакшану имплементацију и видљивост. У складу са примерима добре праксе израђене су смернице и методолошки оквир управљачке одговорности. У циљу унапређења знања припремљено је 13 различитих смерница/модела/видео материјала из различитих области интерне контроле од којих је већина објављена у секцији е-учење ЦЈХ у оквиру веб-сајта

МФ. Такође, ажуриран је и Приручник за ИП и израђене су пратеће смернице. Започете су активности које треба да омогуће пренос основних обука са ЦЈХ на НАЈУ.

У складу са идентификованим потребама у ПРУЈФ планиране су следеће активности у којима учествује НАЈУ:

- У оквиру Мере 4.2 Унапређена функција интерне ревизије у јавном сектору у складу са међународним стандардима и начелима, НАЈУ учествује у активностима 4.2.2 Припрема и спровођење Програма за континуирано усавршавање интерних ревизора (Q4 2022) и 4.2.4 Подршка успостављању и унапређењу интерне ревизије на локалном нивоу (Q4 2025).
- У оквиру Мере 4.3 Ојачано праћење интерне контроле у јавном сектору (ИКЈС), НАЈУ учествује у активности 4.3.1 Пuna примена електронског извештавања путем апликације (Q4 2025).
- У оквиру Мере 4.4 Модернизација система обучавања из области ИФКЈ, НАЈУ је опредељен за активности 4.4.1 Израда детаљног заједничког плана спровођења, са предложеним изменама прописа релевантних материјала и процедуре који ће да подрже пребацивање обука (Q4 2022), 4.4.2 Припрема, израда и спровођење побољшаног процеса сертификације интерних ревизора (Q4 2025), 4.4.3 Модернизација обука и тренинг материјала из области ИФКЈ (проширење модула е-учења) (Q4 2025) и 4.4.4 Припрема и спровођење обука за интерне ревизоре кроз Програм за континуирано стручно усавршавање интерних ревизора у јавном сектору (Q4 2025) .

Препорука ове анализе је да у даљем развоју обука у области интерне ревизије, ЦЈХ и НАЈУ размотре и:

1) програм обука које је ЦЕФ развио на основу потреба интерних ревизора у јавном сектору, а којим се земље кандидати за пријем у ЕУ усмеравају током изградње сопственог система интерних контрола. Модули овог програма описани су на странама 13. и 14.

2) свеобухватне и интензивне обуке (које укључују основне модуле и радионице) које Државна школа за јавну управу (Хрватска) спроводи у областима :

- стручног усавршавања у подручју финансијског управљања и система интерних контрола
- стручног усавршавања овлашћених интерних ревизора за јавни сектор

Ове обуке су детаљније приказане на странама 18 и 19.

6. Даљи развој обука за унапређење професионалне компетентности рачуновођа у јавном сектору и сертификавање рачуновођа у јавном сектору

Тренутно НАЈУ спроводи неколико обука у области рачуноводства - Буџетско рачуноводство и извештавање, Унапређење рачуноводства у јавном сектору, Рад са извештајима у оквиру централног информационог система за обрачун зарада – ИСКРА као део **Програма континуираног стручног усавршавања државних службеника, као и** Буџетско рачуноводство и извештавање у оквиру **Општег програм обуке запослених у јединицама локалне самоуправе.**

Међутим, обзиром на активности МФ у претходном периоду усмерене на унапређење постојећег рачуноводственог система у Републици Србији, заснованог на готовинској основи уз примену међународних стандарда рачуноводства у јавном сектору у претходном периоду, као и планом за наставак ових активности у наредном петогодишњем периоду (ПРУЈФ), као и препознатом потребом за унапређењем вештина

државних рачуновођа, **евидентно је да ова област треба да буде у фокусу развоја НАЈУ програма у области јавних финансија у наредним годинама.**

Недовољно познавање IPSAS од стране рачуновођа идентификовано је као ризик за постизање промене у систему, што је довело до потребе за редовним обукама за рачуновође. Јачање капацитета и ресурса како у Министарству финансија - Управи за трезор, тако и код корисника јавних средстава један је од главних предуслова за ефикасно спровођење реформе рачуноводства у јавном сектору.

У циљу даљег унапређења целокупног система рачуноводства у јавном сектору, Управа за трезор планира фазну припрему Плана унапређења рачуноводства у јавном сектору до краја 2022. године. Први предвиђени корак је формирање Комисије за примену међународних рачуноводствених стандарда за јавни сектор, чија ће улога бити надзор и подршка активностима усмереним ка усклађивању рачуноводствених стандарда Републике Србије, са међународним стандардима и најбољом праксом.

Препознато је да не постоје јасни и усклађени законски услови који се односе на професионално образовање рачуновођа, главних рачуновођа и руководиоца рачуноводствених служби. Једна од првих активности будуће комисије за примену међународних рачуноводствених стандарда за јавни сектор ка јачању кадровских капацитета требало би да буде доношење националног стандарда едукације за професионалне рачуновође, којима се уређују стицање знања, образовни програми, лиценцирање професионалне оспособљености, право и обавеза континуиране едукације и друго. У претходном периоду, Управа за трезор је била укључена у међународни пилот пројекат сертификације рачуновођа у јавном сектору у оквиру којег је спроведен Програм обуке за стицање сертификата рачуновођа, у складу са међународним стандардима и праксом.

Јачање професионалне компетентности рачуновођа у јавном сектору је планирано да се настави као један од главних приоритета за побољшање целокупног система. НАЈУ ће спроводи опште обуке у циљу унапређења рачуноводствених професионалних компетентности у јавном сектору. С тим у вези, Управа за трезор ће наставити реализацију обука о међународним стандардима - IPSAS, са континуираним развојем програма обуке у складу са напретком у имплементацији. Неопходна је и обука предавача у овој области.

Планиране су и припремне активности за увођење сертификације за професију рачуновођа у јавном сектору. У складу са наставком предвиђених активности из претходног Програма реформе управљања јавним финансијама, до краја 2025. године планирано је сертификавање рачуновођа у јавном сектору.

- У оквиру мере 5.2 Унапређење професионалне компетентности рачуновођа у јавном сектору спровођењем адекватних обука, НАЈУ учествује у активностима 5.2.1 Спровођење обука у циљу унапређења професионалне компетентности рачуновођа у јавном сектору, 5.2.2 Припремне активности за увођење сертификације за професију рачуновођа у јавном сектору и 5.2.3 Сертификавање 200 рачуновођа у јавном сектору.

Препорука ове анализе је да у даљем развоју обука у области IPSAS стандарда и сертификације рачуновођа, Управа за трезор и НАЈУ размотре и постојеће програме обуке и механизме сарадње у овој области између ЦЕФа и држава Западног Балкана (корисницама пројекта), описане на страни 12. Наиме, ЦЕФ периодично спроводи и обуку о IPSAS стандардима, коју прилагођава земљама корисницама пројекта. Нпр. програму обуке за рачуновође Управе за кадрове Црне Горе имплементиран је сарадњи са ЦЕФ-ом.

ЦЕФ програме обуке за сертификацију рачуновођа у јавном сектору изводи у сарадњи са Овлашћеним институтом за јавне финансије и рачуноводство из Велике Британије (*CIPFA*). Овај програм се изводи већ више од десет година као локални тип тренинга (за појединачне државе у регији, на језику тих држава), полазници полажу испите из неколико модула, а испити су стандардизовани (*CIPFA* их развија и једнаки су за све полазнике на целом свету).

7. Даљи развој обука у циљу повећања ефикасности система контроле и ревизије ЕУ средстава и буџетске инспекцијске

ПРУЈФ укључује Меру 3.1 - Формирање базе за јачање институционалних и административних капацитета Канцеларије за ревизију система управљања средствима ЕУ који омогућују делотворну ревизију система контроле ЕУ и у оквиру ње активност 3.1.3 Јачање капацитета Канцеларије за ревизију система управљања средствима ЕУ како би се осигурала ефикасан систем контроле и ревизија ЕУ средстава у складу са законодавним оквиром ЕУ, и Мери 3.3 Повећање ефикасности и делотворности инспекцијске контроле, су предвиделе и улогу НАЈУ у области изведбе обука.

Према извештају о реализацији ПРУЈФ у 2021, наводи се да су у оквиру Мере 3.1 одржане различите радионице и обуке у циљу јачања капацитета Канцеларије за ревизију система управљања средствима ЕУ. Уколико даље обуке у области ревизије ЕУ средстава буду неопходне, нарочито унутар редовног програма НАЈУ, препорука је да се поред Основне обуке за интерне ревизоре и посебне обуке интерних ревизора за ревизију ИПА фондова ЕУ (у којима су, како се наводи, учествовали и запослени у Канцеларији) успоставе и додатне обуке за ревизију ЕУ средстава (на пример, видети обуке које се изводе у Хрватској, као што су Имплементација уговора о додели бесповратних средстава: Неправилности и преваре).

У оквиру Мере 3.3, наводи се да је у наредном периоду (у 2022) планирано јачање капацитета рада буџетске инспекције континуираном едукацијом. НАЈУ има развијен програм обука у области инспекцијског надзора, који покрива потребна основна знања у овој области. У току 2021. изведене су специфичне обуке: Аспекти прекршајног права, права привредних друштава, кривичног и управног права у раду буџетске инспекције - захтев за подношење прекршајног поступка, пријава за привредни преступ и обавештења јавном тужилаштву; Аспекти прекршајног права, права привредних друштава, кривичног и управног права у раду буџетске инспекције, са освртом на исказ сведока у прекршајном поступку; Управљање временом и Етика и интегритет државних службеника.

АНАЛИТИЧКА СТУДИЈА ПРОГРАМА ОБУКА У ОБЛАСТИ ТРЕНИНГА ТРЕНЕРА

Основни закључак који се намеће након темељне упоредне анализе НАЈУ програма обука за предаваче и програма изабраних институција⁶⁹, је да је НАЈУ понуда најобухватнија у погледу опсега тема, као и да су појединачни програми, или најтемељнији, или међу најтемељнијима у обради појединачних тема. Темиљност смо процењивали узимајући у обзир садржај, трајање обуке и коришћене методе и технике.

Такође, НАЈУ програм за обуку ментора је далеко темељнији у обради тема важних за припрему ментора од сличних анализираних програма.

Основна обука за предаваче у организацији НАЈУ се или најтемељније, или једнако темељно посвећује развоју тренерских компетенција (дефинисаним у документу Оквир компетенција тренера НАЈУ). Евентуални предлози за даље обogaћење садржаја су детаљнија обрада тема:

- Обликовања поруке и коришћења хумора (по узору на програм пољске Академије за интерне тренере);
- Когнитивних процеса који су укључени у процес учења (перцепција и памћење), као и улоге емоција у овом процесу. Друга могућност је да се ове теме обраде у оквиру неког напредног нивоа обуке или посебне обуке која би била намењена искуснијим тренерима;
- Евалуације резултата и процеса обуке осим нивоа задовољства и знања полазника (нпр. примену, по Киркпатриковом моделу). Ипак, с обзиром на време које је овој теми могуће посветити у оквиру општег програма за обуке предавача, циљ њеног увођења би више био подизање свести тренера о томе колико је важно да обука буде у блиској вези са циљевима организације, него у темељној припреми за евалуацију примене.
- Самопрезентације тренера (изглед, наступ, аутентичност), успостављањем ауторитета и проналажења баланса између блискости и чврстих граница у односу са полазницима.

Начин вредновања и верификације учешћа НАЈУ обуке за предаваче је врло темељан и укључује исте елементе као и испит за *AEVO* (професионалне и радно-педагошке способности према Правилнику о способностима тренера Савезне Републике Немачке). Услов за добијање сертификата у оба случаја је обавезно присуство на обуци, успешно положен тест знања и практични део демонстрације тренерских вештина (извођење дела обуке).

Постоје две теме из области обуке предавача које НАЈУ нема као засебне обуке у својој понуди. Тема импровизације за предаваче као посебна обука, по узору на обуку Импровизација за предаваче, модераторе

⁶⁹ У припреми за ову аналитичку студију, прегледан је већи број институција и њихове понуде програма обука, и то: Федерална академија за јавну администрацију Републике Аустрије, Федерална академија за јавну администрацију (BAKov) – Немачка, Тренинг институт федералне администрације – Белгија, Управна академија – Словенија, Летонска школа јавне администрације, Лех Качински национална школа јавне администрације - Пољска, Национални институт за јавну управу - Француска, Chartered Institute of Personnel and Development и Civil Service College Singapore

и тренере, Федералне академија за јавну управу Републике Аустрије, могла би додатно да појача понуду за развој компетенције Управљања собом. Друга тема, коју као засебну кратку онлајн обуку има белгијски Тренинг институт федералне администрације, односи се на олују идеја као једну од предавачких техника.

НАЈУ је једна од ретких институција која у понуди има обуку за развој тренерских вештина за коришћење дигиталне платформе за учење LMS (Learning Management System), као и да је у својом приступу темељнија од једине институције која овакву понуду има.

Такође можемо да закључимо да је понуда обука НАЈУ у домену тренерских вештина у онлајн учењу најобухватнија и врло темељна. Оно где видимо простор за унапређење је обезбеђивање времена за учеснике да практично вежбају вештине које стичу на обуци. Судајући по броју учесника (8 до 35), броју тема и трајању обуке **Како припремити и спровести успешан вебинар?** уколико се пријави већи број учесника, времена за практично вежбање нема много.

Може да буде занимљив приступ који примењује Федерална академија јавне администрације (BAkoV), у ком две одвојене обуке (свака у трајању од два дана, мада вероватно не цела) покривају донекле различите аспекте рада. Прва се више односи на тренерске, а друга више на дигиталне компетенције. Друга обука је конципирана као врло практична, заснована на активности полазника.

У области дидактичко-методичких радионица које су усмерене на савладавање конкретних дигиталних алата, НАЈУ има и обухватан и темељан приступ. Једина тема за увођење нове обуке могла би да буде прављење тренинг видеа, по узору на белгијски Тренинг институт федералне администрације.

Препорука је, такође, да се дидактичко-методичке радионице које су биле присутне у Општем програму обука државних службеника и Општем програму обука запослених у ЈЛС за 2021.год, а којих нема у 2022.г, поново врате у понуду, како би се пружила подршка развоју компетенције Дигитална тренерска писменост.

Препоруке за евентуално обogaћивање садржаја обука које НАЈУ већ има у својој понуди односе се на две обуке - Визуелизација и модерација, и Јавни наступ.

НАЈУ обука Визуелизација и модерација има ужи фокус од сличних обука и више се бави алатима који се користе током процеса модерације. Обогаћење садржаја могло би да се оствари проширивањем фокуса и обрадом тема као што су улога модератора, аспекти групне динамике, као и изазови на ова два поља. Наравно, тема специфичности модерације у хибридном и онлајн окружењу може да се обради или у склопу обуке о модерацији, или као посебна тема.

Што се тиче обуке Јавни наступ НАЈУ, препоруке за унапређење можемо да поделимо у две групе, у погледу садржаја и у погледу приступа.

Што се садржаја тиче, обука Говорничке вештине, француског Националног института за јавну управу, може да да добре смернице и за структурирање садржаја, као и за његово обogaћивање у појединим аспектима (на пример теме - конструкција поруке и приповедачке вештине).

У погледу приступа можемо да видимо простор за додатну индивидуализацију рада. Један ниво индивидуализације постиже се на самој обуци, кроз процену индивидуалног стила полазника и прављење

плана за његово унапређење (пример - обука Не само пука реторика, Федералне академија за јавну управу Републике Аустрије). Други ниво индивидуализације односи се на похађање индивидуалних коучинг сесија.

ЈАЧАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ КАПАЦИТЕТА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

У оквиру пројекта Јачање професионалних капацитета државних службеника на положају у Републици Србији, припремљене су смернице за унапређење и реализацију програма обуке државних службеника на положају. Смернице су настале као резултат прикупљених и систематизованих искустава и процене реализације првог циклуса програма обука за државне службенике на положају. Подаци су прикупљени и анализирани кроз процесе: реализације обука у периоду октобар 2021 – фебруар 2022. године, непосредног рада са реализаторима обука током припреме, организације и реализације обука, анализе евалуација обука од стране полазника обука, анализе евалуативних извештаја реализатора обука и реализације фокус група у фебруару 2022. године.

Реализоване обуке су од стране релевантних актера процењене високим вредностима у погледу различитих аспеката и елемената обука. Опште оцене обука, квалитет и начин рада реализатора, продуктивност дискусија током обуке, применљивост стечених знања, ефикасност организација обука су процењени изузетно високим просечним оценама. Вежбе, практични примери, конкретни савети, јасне и конкретне повратне информације упућене полазницима од стране тренера, симулације, развијене дискусије, квалитет и стручност предавача су аспекти и елементи којима су полазници највише задовољни. Насупрот томе, прешироко постављене теме обука, изостанак практичних примера и дужина трајања обука су аспекти које су полазници процењивали као оне којима су најмање задовољни.

Обуке би требало у већој мери да третирају питање на који начин је садржај релевантан за полазника. Материјал не би требало да буде великог обима, не би требало да садржи само линеаран текст. Такође, требало би да садржи јасна очекивања од тренера у погледу тога шта полазници треба да ураде са тим материјалом. Материјал би требало да буде малог обима, али ефектан. Тренери су изразили највише потешкоћа са одређивањем обима материјала, употребом дидактичких средстава током обуке и радом са неуједначеном групом полазника.

Предлог је да се поједине обуке реорганизују тако што ће имати три кључна и једнако важна сегмента реализације: директан образовни рад са тренером на обуци; сегмент пре директног образовног рада и сегмент након директног образовног рада.

ПЕРЦЕПЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ О ДИГИТАЛНОЈ ПИСМЕНОСТИ - ИЗВЕШТАЈ ИЗ ИСТРАЖИВАЊА ЈАВНОГ МЊЕЊА

Центар за слободне изборе и демократију (CeSID) и Национална академија за јавну управу су спровели испитивање дигиталних компетенција запослених у јавној управи у периоду између 7. марта 2022. године до 8. априла 2022. на територији на територији Републике Србије без Косова и Метохије. Испитивање је остварено у оквиру “Иницијативе за нову медијску и дигиталну писменост” коју спроводи Пропулсион у партнерству с Америчком агенцијом за међународни развој (УСАИД).

Циљ истраживања је самопроцена и самоевалуација дигиталних компетенција запослених у јавној управи у пет различитих области, у складу са **Европским оквиром дигиталних компетенција DigComp2.1**. Сви одговори сакупљени у истраживању третирају се у складу са Законом о заштити података о личности и интерним СеSID-овим Правилником о заштити података о личности. Само истраживање је било анонимно, а кроз истраживачки извештај који је пред вама су представљени сумирани резултати.

Израда овог испитивања омогућена је уз подршку америчког народа путем Америчке агенције за међународни развој (USAID).

За потребе истраживања, запосленима у јавној управи понуђено је да сами евалуирају своје дигиталне компетенције у складу са Европским оквиром дигиталних компетенција DigComp2.1, у пет различитих области: информације и управљање подацима, комуникација и сарадња, креирање дигиталног садржаја, безбедност на интернету и решавање техничких проблема.

Када говоримо о компетенцијама запослених у јавној управи у области информационе писмености највиша просечна оцена је дата за знања у погледу коришћења претраживача и ефикасног проналажења релевантних информација, док је са друге стране најнижа оцена дата за знања и вештине у погледу складиштења информација. Генерална просечна оцена за ову област (информациона писменост) је 3,65, на скали од 1 до 5.

Код вештина комуникације и сарадње, запослени у јавној управи највишу оцену дају за примену кодекса понашања у комуникацији на интернету (3,97), док је најнижа оцена у овој области дата за одржавање састанака у личне или професионалне сврхе путем различитих апликација за комуникацију – 3,21. Генерална просечна оцена за ову област износи 3,56.

Способности запослених у јавној управи у погледу креирања различитих врста дигиталног садржаја испитиване су кроз шест тврдњи, које се крећу од могућности креирања садржаја комбиновањем различитих врста садржаја до употребе програмских језика са циљем модификације или програмирања софтвера. Оно што је у овој области уочено по први пут су нешто ниже оцене, посебно код коришћења програмских језика, али и код знања везаних за базе података. **Испитаници у јавној управи су највишу оцену у овој области (креирања дигиталног садржаја) дали за своје знање у погледу коришћења садржаја на интернету који су креирала друга лица – 3,86, док је очекивано најнижа оцена дата за коришћење програмских језика и модификацију и програмирање софтвера за различите потребе и креирање веб страница – 1,62.** Просечна оцена за област генерално је 3,02.

Имајући у виду важност безбедности на интернету, не чуди налаз према коме испитаници из јавне управе у овој области дају генерално највишу оцену за своје компетенције. **Појединачно посматрано, највиша оцена, 3,91 дата је за опрезност при пријему електронске поште од непознатих пошиљалаца, док је најнижа оцена 3,41, дата за коришћење мера заштите дигиталних уређаја. Своје компетенције у области у целини испитаници из јавне управе оцењују са 3,71.**

Код решавања техничких проблема видимо да је највиша оцена 3,8 и ова оцена је дата за познавање генералног функционисања дигиталних уређаја, док је најнижа оцена дата за интеграцију нових технологија у свакодневни живот – 3,29. Компетенције код решавања проблема су свеукупно оцењене са 3,43.

На основу одговора запослених у јавној управи на претходних 28 тврдњи формиран је индекс дигиталних компетенција јавне управе. Овај индекс, који представља самоевалуацију испитаника, са укупно 140 поена за 2022. годину износи 96,97 поена (од укупно 140), што означава „врло добру усклађеност са критеријумима“ када су у питању дигиталне компетенције запослених у јавној управи.

Запослени у јавној управи своје постојеће компетенције по питању сналажења са најновијим информационим програмима потребним за обављање посла најчешће оцењују као врло добре (45%). Постојеће компетенције као одличне оцењује 35% запослених, док их као добре оцењује 18%. Највећи проценат испитаника (61%) наводи да постоје неке информационе технологије чије им функционисање није потпуно јасно, док трећина наводи да се не сусреће са информационим технологијама које им нису јасне. Да им је све јасно када су у питању информационе технологије са којим се сусрећу изнад просека наводе испитаници до 30 година. Испитаници који се сусрећу са проблемима када је ова тема у питању, као највеће проблеме издвајају недовољно обука и познавање програма – 4%, Екцел – 2% и неадекватно израђени програми и апликације – 2%.

Компетенције својих колега највећи проценат запослених у јавној управи оцењује као добро – 44%. Сваки десети испитаник компетенције својих колега оцењује као одлично, док трећина као врло добро. Постојеће компетенције запослених у јавној управи да комуницирају са јавношћу знатно више од половине испитаника у овогодишњем истраживању оцењује као довољне за основне ствари, али не и стратешку комуникацију (73%).

Највећи проценат испитаника, њих 54%, наводи да би били спремни да учествују у обукама, као и да сматрају да је медијска писменост једна од важнијих тема за обуке. Још 32% учесника у истраживању нам је рекло да су спремни да узму учешће иако према њиховом становишту има и важнијих тема када су у питању обуке за јавне службенике. Решавање техничких проблема (43%) и табеларне калкулације (36%) су две области које су запослени у јавној управи најчешће издвајали као оне области у којима им је потребно даље усавршавање..

ИСТРАЖИВАЊЕ ЈАВНОГ МЊЕЊА: ИНФОРМИСАНОСТ О ЈАВНОЈ УПРАВИ У СРБИЈИ И ОДНОС ПРЕМА РЕФОРМИ ЈАВНЕ УПРАВЕ

У оквиру пројекта PAR Visibility and Communication Project, агенција за истраживање јавног мњења CeSID d.o.o i ECORYS, реализовали су истраживање јавног мњења. Истраживање је спроведено у периоду новембар 2021 – јануар 2022, године и обухватало је реализацију анкете међу грађанима, као и реализацију фокус група, како за запослене у јавној управи, тако и за грађане.

Циљ реализоване анкете је био испитати однос грађана Републике Србије према реформи и реформским активностима које су спроведене у оквиру јавне управе. У истраживању је учествовало 1204 пунолетних грађана Републике Србије. Истраживање је спроведено техником анкетања путем телефона, а као истраживачки инструмент је коришћен упитник.

Као своју полазну основу, истраживање узима реформске активности које су започете 2014. године и које су се односиле на унапређење и измену система државне управе, а које су, касније, проширене на целокупну јавну управу кроз усвајање нове Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији. Овај документ, са својим акционим плановима се, између осталог, односио и на оснивање Академије за јавну управу, као централне институције стручног усавршавања запослених у јавној управи, а све са општим циљем побољшања рада јавне управе и квалитета креирања јавних политика, обезбеђивања високог квалитета услуга грађанима и привредним субјектима као и професионалне јавне управе.

Испитаници су пре свега процењивали рад јавне управе. У том контексту, јавља се раст просечне оцене рада јавне управе у целини. Поређења ради, у истраживању из 2018. године просечна оцена је била 3.25, из 2020. 3.31, а 2021. просечна оцена је 3.7 (на петостепеној скали од 1 до 5). Највећи проценат испитаника наводи да су услуге јавне управе највише користили ради тражења различитих извода, вађења личне карте, пасоша, уверења и потврда и оверавања докумената.

Када је реч о искуству испитаника са јавном управом, чак 68% испитаника изражава позитивне реакције. Поред тога, а у складу са повећањем просечне оцене квалитета рада јавне управе, уочава се и задовољство радом јавних службеника, њиховом љубазношћу, професионалношћу и стручношћу. У складу са тиме, област професионализације јавне управе, која обухвата и, између осталог, промену понашања и знања службеника и обуке Националне академије, област је у којој чак 85% испитаника рекло да види позитиван помак.

Испитаници су оснивање Националне академије за јавну управу, као и увођење обавезе службеника да се непрестано усавршавају, препознали као резултат који има потпуно позитиван утицај (48%), односно делимичан позитиван утицај (23%) на њихов свакодневни живот.

Овакви резултати су показатељ да досадашња пракса Националне академије даје позитивне ефекте који се виде и код крајњих корисника. Штавише, чак 48% испитаника верује да је успостављањем Националне академије за јавну управу, као једне од реформских активности јавне управе, учињен веома позитиван утицај на целокупни систем јавне управе.

У оквиру истог пројекта, спроведене су и фокус групе, како за грађане, тако и за запослене у јавној управи. Циљ ове активности је стицање увида у мишљење грађана Републике Србије и запослених у јавној управи о

реформама Владе Републике Србије које су прописане Стратегијом реформе јавне управе у Републици Србији. Коришћена истраживачка техника је фокус група, а узорак је чинило 69 испитаника, подељени тако да су 4 фокус групе организоване са грађанима, а 6 фокус група организовано са запосленима у јавној управи.

И грађани и запослени у јавној управи наводе дигитализацију и модернизацију као позитивне стране реформе јавне управе и слажу се у погледу премале медијске заступљености и подршке о реформи јавне управе у Републици Србији. Испитаници који су учествовали у фокус групама увиђају потребу за едукацијом кадра који ради у систему јавне управе и примећују значајне индивидуалне разлике на том пољу.

Грађани који су учествовали у фокус групама реформу јавне управе у Републици Србији оцењују као позитиван процес и сагласни су у оцени да се стање јавне управе поправило у односу на период од пре пет година. Просечна оцена рада јавне управе је 3.21 (на скали од 1 до 5). Као образложење оцене, испитаници су најчешће наводили да има места за даљи напредак, а посебно су истакли елемент односа јавних службеника према грађанима. Када је реч о професионалности, љубазности и стручности запослених у јавној управи, грађани истичу да су службеници махом нестручни, необразовани и неспремни да помогну. Као највећу препреку реформи унутар јавне управе за грађане представља политизација, која, између осталог, доводи и до недовољно образованог и стручног кадра који је ту запослен. Генерални утисак је да су грађани слабо упознати са спровођењем реформи, али су оне углавном доживљене позитивно. Посебно су истакли значај реформе система управљања људским ресурсима. Упознатост грађана са постојањем Националне академије за јавну управу, такође, није била на завидном нивоу, али грађани ово виде као реформу са позитивним утицајем. На крају, наводе да образовање и едукација службеника зависи од њих самих.

Службеници који су учествовали у фокус групама не показују висок ниво знања о реформи јавне управе (просечна оцена о информисаности је 3.46) и сматрају да је стање у јавној управи боље него пре пет година. Просечна оцена рада јавне управе је 3.76 (на скали од 1 до 5).

Најчешће навођени проблеми приликом едукације службеника се тичу индивидуалних разлика у погледу спремности службеника да се едукују и ангажују у смислу прихватања и спровођења нових реформи, као и неједнаким приликама за едукацију између јавних службеника. Велика већина службеника је упозната са постојањем Националне академије за јавну управу, али је мањина прошла обуке. Неке од обука које су наводили као корисне јесу обука о родној равноправности, заштити података личности и етика и интегритет. Службеници који су били полазници обука су претежно имали позитивне утиске.

Општа препорука и закључак истраживања је да је службенике, запослене у јавној управи, неопходно додатно информисати и обучити о реформи јавне управе у Републици Србији, посебно у областима реформе пореске управе и **реформе управљања јавним финансијама**. Како су искуства са обукама Националне академије за јавну управу претежно позитивна, препорука је да би требало радити на томе да обуке буду доступне што већем броју јавних службеника, али и на томе да оне буду **разнолике и да се редовно нуде нове**.

ИЗВЕШТАЈИ НЕЗАВИСНИХ ДРЖАВНИХ ОРГАНА

У овом поглављу су приказани налази из извештаја независних државних органа који су произашли из контроле законитости рада и аката органа јавне управе и као такви су Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе препознати као важан извор информација када из њих произилази закључак да је мера за отклањање утврђених недостатака унапређење знања и вештина.

Сврха овог дела извештаја је да се подаци добијени од органа и службеника из државних органа и јединица локалне самоуправе употпуне екстерним налазима, и на тај начин свеобухватније сагледају потребе како би се адекватно приоритизовале теме будућих програма обука.

РЕДОВАН ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗАШТИТНИКА ГРАЂАНА ЗА 2021. ГОДИНУ

Интензивне активности и посвећен рад Заштитника грађана током извештајне године, упркос мерама ограничења које је наметала пандемија, резултирале су великом ефикасношћу ове независне државне институције. Наиме, Заштитник грађана је окончао 87% предмета који су примљени у 2021. години. Позитивни резултати Заштитника грађана на заштити права грађана Републике Србије у тешкој и дуготрајној ситуацији изазваној пандемијом коронавируса за крајњи резултат имали су пораст поверења грађана у ову институцију. И ове године, највећи број притужби грађана односио се на област економских и имовинских права (скоро 40%), област грађанских и политичких права (више од 26%), област социјалних и културних права (скоро 139%) и заштиту права детета (8%). Истовремено, у 2021. години разматрано је и 1.446 предмета из ранијих година, од којих је окончан рад на 1.178 предмета. Сходно томе, Заштитник грађана је у извештајном периоду разматрао укупно 5.947 предмета из 2021. и из претходних година од којих је окончао рад на укупно 5.095 предмета, односно око 86%.

Надлежни органи још увек не препознају трговину људима као посебан облик насиља над децом због чега изостаје правовремена заштита и пружање помоћи деци жртвама. Поред постојеће законске регулативе, неопходно је успоставити координисану сарадњу надлежних органа и обезбедити континуирану едукацију професионалаца у систему заштите од насиља, ради препознавања и благовременог реаговања у свим случајевима када постоји сумња да је дете жртва трговине људима.

Народна скупштина је позвала Владу и надлежна министарства да организују обуке и друге активности у циљу јачања капацитета националних савета националних мањина за вршење свих овлашћења која им по закону припадају, као и за већу доступност информација о њиховој улози.

Извештај Заштитника грађана подразумева и препоруке за даљи рад државних органа:

- Влада треба да унапреди превенцију и заштиту особа са инвалидитетом и старијих особа од насиља и злостављања, са фокусом на женама са инвалидитетом и старијим женама, што, између осталог,

укључује и реализацију обука за групе за координацију и сарадњу о специфичностима насиља којем су изложене особе са инвалидитетом, посебно жене са инвалидитетом.

- Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог у сарадњи са другим надлежним органима треба да организује обуке за чланове националних савета националних мањина у циљу подизања стручних капацитета и унапређење рада савета.
- Министарство државне управе и локалне самоуправе и Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, у сарадњи са другим надлежним органима, треба да спроведу обуке запослених у јединицама локалних самоуправа о примени Закона о националним саветима националних мањина.

АГЕНЦИЈА ЗА СПРЕЧАВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ - ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ЗА 2021. ГОДИНУ

Агенција за спречавање корупције је самосталан и независан државни орган који, за обављање послова из своје надлежности, одговара Народној скупштини. У оквиру надлежности које су установљене Законом о спречавању корупције, Агенција, између осталог, доноси програм обуке и упутство за обуку у области спречавања корупције и прати спровођење обуке у органима јавне власти.

У току 2021. године, Агенција је наставила са припремним активностима тако што је у складу са методологијом за сваку ризичну област: етика и лични интегритет, управљање кадровима, управљање јавним финансијама и информационо-технолошка (ИТ) безбедност израдила упитник на који ће анонимно одговарати запослени у органима јавне власти. На тај начин запослени ће активно учествовати у изради плана интегритета своје институције и указати на недостатке у обављању радних процеса и на ефекте примене прописа и процедура у пракси. У циљу пружања подршке координатору, запосленима и радној групи за израду плана интегритета сачињен је сет докумената и едукативног материјала.

У извештајном периоду Агенција је одржала пет обука за лобисте, коју је похађало 29 кандидата. Полазници су након провере познавања програма обуке добили Уверење о завршеној обуци за лобисте. Агенција је дала Народној скупштини врло важну препоруку у области лобирања, како би сви извештаји, обавештења и евиденције у вези са лобистичким контактима били транспарентни.

Током 2021. године, органи Републике Србије, аутономне покрајине, јединице локалне самоуправе и градске општине били су у обавези да спроведу обуку о етици и интегритету. Преко 40.340 запослених и руководилаца у органима јавне власти успешно је, на даљину, завршило обуку о етици и интегритету полагањем теста знања.

Имајући у виду да је локални антикорупцијски план (ЛАП) инструмент антикорупцијске политике за јачање система интегритета у локалним самоуправама, Агенција је и у овој години пружала стручну подршку радним групама за израду ЛАП, члановима комисије за избор тела као и телима за надзор над спровођењем ЛАП. На основу расположивих података, закључак је да надзор и извештавање о спровођењу ЛАП и формирање тела за праћење спровођења ЛАП представљају кључне изазове, поред самог спровођења ЛАП. Већина јединица локалне самоуправе се зауставила на формалном усвајању документа, а да нису уложиле напоре да уграде

активности из ЛАП у свакодневне радне задатке и радне циљеве, па се одатле може извести закључак да је за већину ЈЛС усвајање ЛАП само по себи било циљ.

Агенција је спровела анализу међународних пракси у интегрисању родне перспективе у области сузбијања корупције. Интегрисање родне перспективе (енг. *Gender Mainstreaming*) подразумева да жене и мушкарци имају једнака права и могућности да остварују своје индивидуалне потенцијале, али и да буду подједнако видљиви у оснаживању и учешћу у свим сферама јавног и приватног живота, један је од кључних циљева сваког савременог друштва. Наведена анализа бави се аспектима корупције у односу на њену родну димензију и евентуалном везом између њих.

Кроз израду анализе, осим запажања у области родне равноправности у Републици Србији, обухваћени су и законодавни оквири и искуства из праксе, пре свега држава у региону – Црна Гора, Босна и Херцеговина, Северна Македонија, Хрватска и Словенија. Анализом тренутне ситуације у наведеним земљама, уочено је да су у последњој деценији присутна бројна запажања у области родне перспективе, која су актуелна као израз интензивних напора да се оснажи демократски развој.

Повезаност родне неједнакости и корупције се огледа у томе што обе имају потенцијал да успоравају развој друштва, чиме утичу и на повећање сиромаштва. У том смислу, корупција представља велику препреку женама у њиховим напорима да остваре пун приступ својим грађанским, социјалним и економским правима.

Уопштено говорећи, у свим земљама које су предмет ове анализе, појам родне равноправности је садржан у одређеним законима и подзаконским актима, владиним стратегијама и акционим плановима. Све обухваћене државе се континуирано крећу путем ка родно уравнотеженом друштву и у циљу подизања свести у области родне равноправности организују бројне радионице и обуке, настоје да израде своје националне планове и стратегије, али истовремено се труде да помно испрате ситуацију о интегрисању родне перспективе у области сузбијања корупције на територији држава чланица ЕУ.

ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ПОВЕРЕНИКА ЗА ИНФОРМАЦИЈЕ ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА И ЗАШТИТУ ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ ЗА 2021. ГОДИНУ

У 2021. години донет је Закон о изменама и допунама Закона о слободном приступу информацијама, који је ступио на снагу 16. новембра 2021. године, а у примени је од 17. фебруара 2022. Године. Повереник је иницирао, а Влада РС прихватила да се, по први пут, ефективно донесе Стратегија заштите података о личности која би требало да омогући решавање постојећих проблема и, између осталог, регулисала видове обраде података о личности које доноси ново доба, попут видео надзора, дигитализације и вештачке интелигенције.

У 2021. години Повереник је укупно примио 12.221 предмет, од чега се 7.244 односило на слободу приступа информацијама, 3.366 на заштиту података о личности а 1.611 на обе области деловања Повереника. Највећи број предмета се односио на: решавање жалби због повреде права на слободан приступ информацијама од јавног значаја (5.246); вршење надзора (303) над обрадом података о личности и давање стручних мишљења

у вези са доношењем и изменом прописа или њиховом применом. Значајан део активности Повереника се односио на: држање обука за примену новог ЗЗПЛ најчешће путем конференцијске везе због пандемије; сарадњу са одговарајућим органима на међународном и регионалном нивоу и допринос активностима извештавања у вези са процесом придруживања Србије Европској унији, као и обуке и упознавање стручне и опште јавности о процесу измена и допуна Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја.

Повереник је током 2021. године организовао и реализовао велики број обука из области заштите података о личности и из области слободног приступа информацијама од јавног значаја. Поред обука које је организовао и реализовао Повереник, било самостално било у суорганизацији са другим институцијама, обуке из права које штити Повереник спроводе се у континуитету и у организацији Националне академије за јавну управу, за потребе јавних службеника. На овим обукама, у улози предавача, поред других предавача, учествују и представници Повереника. Повереник је током 2020/2021. године реализовао кратки програм студија под називом „Обука менаџера за заштиту података о личности“ са циљем стручног оспособљавања и обуке лица за обављање послова заштите података о личности. Као предавачи на предметима у оквиру овог програма учествовали су и повереник, генерални секретар службе Повереника и помоћник генералног секретара сектора за надзор.

У свом извештају Повереник је дао предлоге Влади Републике Србије, и то, између осталих:

- Да донесе нову Стратегију заштите података о личности, усклађену са актуелним стањем у области заштите података о личности, као и Акциони план за њено спровођење, све у сарадњи и у складу са сугестијама Повереника;
- Да припреми предлог измена и допуна Закона о заштити података о личности;
- Да 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.

РЕДОВАН ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ПОВЕРЕНИКА ЗА ЗАШТИТУ РАВНОПРАВНОСТИ ЗА 2021. ГОДИНУ

Стање у области заштите равноправности током 2021. године у Републици Србији је у овом извештају сагледано пре свега на основу поступања по притужбама и других обраћања Поверенику као органу специјализованом за заштиту грађана од дискриминације и унапређивање равноправности. Повереник редовно и сам спроводи различита истраживања, сачињава извештаје, анализира појаве, са циљем указивања на могуће начине за постизање напретка у остваривању и заштити права на равноправност.

Поверенику се током године обратило преко 3200 грађана који су очекивали помоћ и подршку у остваривању различитих права и/или услуга, и то било подношењем притужби због дискриминације по различитим личним својствима и у различитим областима или на други начин – телефонски, електронским путем или непосредно у контакту са запосленима у Стручној служби.

Када је у питању заштита од дискриминације, Повереник је поступао у 1372 предмета, од чега у 686 притужби. Повереник је реаговао у складу са овлашћењима, најчешће мишљењима, препорукама мера за остваривање равноправности, иницијативама, упозорењима, саопштењима. Највише притужби због дискриминације поднето је на основу здравственог стања (113), пола (99), старосног доба (98), националне припадности или етничког порекла (96), инвалидитета (86), брачног и породичног статуса (53), након чега следе лична својства по основу којих је поднет мањи број притужби – друго лично својство, чланство у политичким, синдикалним и другим организацијама, имовно стање, верска или политичка убеђења, сексуална оријентација и др. Као и претходних година, највећи број притужби поднет је, очекивано, против органа јавне власти, следе притужбе против правних лица (најчешће послодаваца), физичких лица, органа/институција. Највише притужби је поднето због дискриминације у поступку запошљавања или на послу, пред органима јавне власти, затим у области јавне сфере/опште јавности, приликом пружања јавних услуга или при коришћењу објеката и површина, у области здравствене заштите, образовања и стручног оспособљавања, социјалне заштите и др.

За остваривање права грађана у пуном обиму и једнакост грађана пред законом од великог значаја је и контрола поштовања и примене свих прописа. Због тога је важна и улога инспекцијских органа, њихови капацитети како у смислу броја, тако и у погледу обухвата различитим обукама и едукацијама. У едукације је потребно укључивати и друге актере, попут представника јединица локалне самоуправе, имајући у виду да се дешава да се због неразумевања стратешких праваца у појединим областима не образују одговарајућа тела, не креирају мере у односу на ефекте на конкретном подручју или се на локалном нивоу не приступа системски решавању проблема појединих друштвених група, што показује да локалне самоуправе имају потребу за различитим видовима подршке.

У погледу родне равноправности је током 2021. године остварен важан напредак и створени предуслови за решавање родне неравноправности усвајањем Закона о родној равноправности и доношењем Стратегије за родну равноправност за период од 2021. до 2030. године као и Стратегије за спречавање и борбу против родно заснованог насиља према женама и насиља у породици за период 2021-2025. године. Такође, почетком фебруара 2022. године донета је Стратегија за социјално укључивање Рома и Ромкиња у Републици Србији за период 2022 – 2030. Године.

Са циљем праћења примене Закона о спречавању насиља у породици и побољшавања координисања надлежних државних органа, установа и других субјеката и делотворности спречавања и заштите од насиља у породици, образован је Савет за сузбијање насиља у породици, којим председава министарка правде. На првој седници овог савета истакнута је потреба наставка перманентне едукације и стручног усавршавања представника свих институција - јавних тужилаца, полицијских службеника, радника центара за социјални рад, здравствених и образовних радника и подстицање мултисекторске сарадње.

Једна је од веома важних активности Повереника, имајући у виду да је препознавање дискриминације као и познавање начина заштите пут ка остваривању равноправности, јесте спровођење програма обука за препознавање, разумевање и заштиту у случајевима дискриминације за све друштвене актере. Евалуације спроведене на раније одржаним обукама показују да је ниво препознавања дискриминације и информисаности о механизмима заштите увелико повећан код свих учесника и да се константно исказује велика заинтересованост за овакве врсте обука.

У току 2021. године запослени у Стручној служби Повереника похађали су онлајн обуке у организацији Националне академије за јавну управу по различитим темама: Заштита од дискриминације; Заштита људских права; Права припадника националних мањина – Службена употреба језика и писама националних мањина; као и обуке Иновације у јавној управи – питање избора; Процес доношења одлука у ЕУ; Управљање пројектним циклусом; Заштита података о личности; Етика и интегритет; Анти - стрес радионица; Како да асертивно комуницирамо; Откријте своје „најбоље ја“; Како припремити и спровести успешан вебинар; Ослобађање од ПДВ – а и царине у децентрализованом/индиректном управљању; Вредновање радне успешности; Табеларне калкулације; Напредне табеларне калкулације; Како да користите пивот табеле у екселу; Коришћење база података; Напредне powerpoint презентације; Јавне набавке - израда плана.

Извештај Повереника за заштиту равноправности подразумева и препоруке за даљи рад државних органа у погледу сузбијања дискриминације:

- Континуирано јачати капацитете локалних самоуправа, уз додатне едукације запослених на локалном нивоу о донетим прописима и стратешким документима, њиховим циљевима и начинима за реализацију предвиђених активности, у циљу постизања најбољих резултата у односу на специфичности локалне самоуправе;
- Континуирано реализовати едукативне програме за препознавање и реаговање на дискриминацију за све актере, укључујући запослене у органима јавне власти и свим областима друштвеног живота;
- Континуираним обукама унапредити синхронизовано и координисано деловање свих актера на превенцији насиља према женама и насиља у породици, правовремено санкционисати починиоце;
- Повећати број информативних кампања, догађаја и садржаја према стереотипним полним улогама.
- Даље развијати инклузивно образовање и ефикасне мере подстицања запошљавања особа са инвалидитетом.

ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈИ РЕПУБЛИЧКИХ ИНСПЕКЦИЈА

ИЗВЕШТАЈ О РАДУ УПРАВНОГ ИНСПЕКТОРАТА ЗА 2021. ГОДИНУ

Управна инспекција је облик надзора над спровођењем закона и других прописа и поступањем органа државне управе, судова, јавних тужилаштва, Републичког јавног правобранилаштва, служби Народне скупштине, председника Републике, Владе, Уставног суда, органа територијалне аутономије и локалне самоуправе, имаоца јавних овлашћења и др. Делокруг управне инспекције је обављање инспекцијског надзора над применом закона и других прописа којима се уређују државна управа, радни односи у државним органима, органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе, општи управни поступак и посебни управни поступци, изглед и употреба грба, заставе и химне Републике Србије, службена употреба језика и писама, печати државних и других органа, бирачки спискови и матичне књиге, политичке странке и удружења, слободан приступ информацијама од јавног значаја и др. Поред наведених области, управна инспекција обавља инспекцијски надзор и у другим областима у којима је посебним законом или другим

прописом донетим на основу закона утврђена њена надлежност (Закон о инспекцијском надзору, Закон о заштити узбуњивача и др).

У току 2021. године спроведено је 1485 инспекцијских надзора, а надзираним органима предложено је извршење укупно 1460 мера за отклањање утврђених незаконитости, неправилности и недостатака у раду, и то:

- 533 мере односиле су се на област примене прописа којима се уређује општи управни поступак
- 17 мера односиле су се на област примене прописа којима се уређују радни односи државних службеника и намештеника
- 103 мере односиле су се на област примене прописа којима се уређује слободан приступ информацијама од јавног значаја
- 27 мера односиле су се на област примене прописа којима се уређује канцеларијско пословање
- Девет мера односиле су се на област примене прописа којима се уређује инспекцијски надзор
- Пет мера односиле су се на област примене прописа којима се уређују радни односи у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе

ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О РАДУ БУЏЕТСКЕ ИНСПЕКЦИЈЕ ЗА 2021. ГОДИНУ

Буџетска инспекција Министарства финансија у складу са чланом 84. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС” бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - испр., 108/13, 142/14, 68/15 -др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20 и 118/21), обавља послове инспекцијске контроле над директним и индиректним корисницима буџетских средстава, организацијама за обавезно социјално осигурање, као и осталим субјектима који су наведени у тачкама 3, 4. и 5. истог члана овог Закона. Функција буџетске инспекције је, како је то прописано чланом 86. Закона о буџетском систему, контрола примене закона у области материјално-финансијског пословања и наменског и законитог коришћења средстава од стране напред наведених субјеката. Достављање годишњег извештаја о раду буџетске инспекције прописано је одредбом члана 44. Закона о инспекцијском надзору („Службени гласник РС”, бр. 36/15, 44/18 - др. закон и 95/18), као и одредбом члана 91. став 3. Закона о буџетском систему.

Сектор за буџетску инспекцију је у 2021. години предузео низ мера које имају за циљ унапређење буџетске дисциплине корисника јавних средстава, повећање одговорности у управљању буџетским, односно јавним средствима и заштиту финансијског интереса Републике Србије, а најзначајније мере и истакнуте активности предузете у 2021. години, односе се на: измену нормативног оквира, смањење непоштовања прописа ефикасном функцијом надзора и нову организациону структуру.

Код укупно 67 контролисаних субјеката, код којих су инспекцијске контроле завршене у 2021. години, утврђена је укупно 231 незаконитост и неправилност. Утврђене неправилности се односе на непоступање или погрешну примену следећих прописа: Закона о буџетском систему; Закон о буџету; Прописа у вези са

финансијском дисциплином, односно, Закона о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама; Прописа о јавним набавкама, односно, Закона о јавним набавкама као и реализација уговора закључених по основу Закона о јавним набавкама; Прописа о јавном дугу, односно Закона о јавном дугу; Закона о локалној самоуправи; Прописа о спорту, односно, Закона о спорту; Прописа о буџетском рачуноводству, односно, Уредбе о буџетском рачуноводству; Прописа о рачуноводству, односно, Закона о рачуноводству; Закона о основама система образовања и васпитања; Закона о платама у државним органима и јавним службама.

Имајући у виду да ће се од 01. јануара 2023. године примењивати Закон о буџетској инспекцији, у 2022. години је у плану израда подзаконских аката за спровођење наведеног закона, и то: Правилник којим се ближе уређује поступак принудне наплате; Правилник о посебним елементима односно критеријумима процене ризика и посебним елементима програма рада инспекцијске контроле у области буџетске инспекције и Измене и допуне правилника о начину и поступању буџетске инспекције у вршењу надзора над спровођењем Закона о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама. На овај начин започеће се испуњење приоритетних циљева који су дефинисани Стратешким планом буџетске инспекције Министарства финансија за период 2021-2026. Године.

ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ИНСПЕКЦИЈЕ ЗА ИНФОРМАЦИОНУ БЕЗБЕДНОСТ И ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ ЗА 2021. ГОДИНУ

Инспекција за информациону безбедност и електронско пословање врши надзор над применом Закона о информационој безбедности ("Службени гласник РС", бр. 6/16, 94/17 и 77/19) и Закона о електронском документу, електронској идентификацији и услугама од поверења у електронском пословању ("Службени гласник РС", бр. 94/17 и 52/21), као и над применом прописа донетих на основу њих. Надзирани субјекти су оператори информационо-комуникационих система од посебног значаја и пружаоци квалификованих услуга од поверења. Непосредни инспекцијски надзори се врше у седишту оператора информационо-комуникационих система од посебног значаја и пружаоца квалификованих услуга од поверења.

У току 2021. године извршена су 22 редовна инспекцијска надзора, при чему је установљен висок ниво усклађености пословања и поступања 18 надзираних субјеката са Законом о информационој безбедности и прописима донетим на основу њега, као и висок ниво усклађености пословања и поступања 4 надзирана субјекта са Законом о електронском документу, електронској идентификацији и услугама од поверења у електронском пословању и прописима донетим на основу њега.

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

У циљу утврђивања потреба за стручним усавршавањем и развоја програма обука за 2023. годину Академија је започела консултативни процес са релевантним партнерима из органа државне управе, организација цивилног друштва, као и са консултантима ангажованим на релевантним пројектима. У тренутку писања Извештаја, спроведене су консултације у области борбе против корупције, јавних политика, европске интеграције, кохезионе политике, инспекцијског надзора, заштите узбуњивача, заштите података о личности, заштите тајних података, мобинга, као и безбедности и здравља на раду. Консултативни процес се наставља и даље а кључни налази и закључци ће бити уграђени у предлоге програма обука за 2023. годину.

ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

Дигитализација већ дуже време заузима значајно место у планирању рада јавне управе. Сада постаје сасвим јасно да сама дигитализација процеса није довољна, већ је потребно пажњу посветити дизајнирању процеса у складу са дигиталним трендовима, односно тзв. *digital by design*. Имајући ово на уму неопходно је припремити управу на нове трендове и оснажити службенике за рад у новим оквирима. На прво место се стављају грађанин и привреда, односно корисници услуга. Истовремено, држава треба да подржи развој друштва и иновације које представљају покретач тог развоја. Држава се види као први корисних неких иновативних решења и самим тим неопходно је постићи разумевање код службеника за ове нове улоге.

Обуке руководилаца и у наредном периоду остају приоритет, посебно обуке државних службеника на положају. Стратегија реформе јавне управе посебну пажњу поклања улози руководилаца у свим процесима стручног усавршавања: од анализе потреба, преко развоја и спровођења програма и посебно до евалуације спроведених обука и ефеката који су постигнути односно примењени у свакодневном раду.

У области јавних политика и планског система и даље остаје изражена потреба за развојем компетенција за анализу и обраду података, како руководилаца, тако и запослених у аналитичким јединицама.

У области локалне самоуправе, концепт компетенција запослених је добио свој нормативни оквир и као такав треба да буде препознат и у програмима обука. Програми обука су и до сада доприносили развоју компетенција запослених, али у овом тренутку препознаје се потреба за јаснијом везом између оквира компетенција запослених у јединицама локалне самоуправе и обука које доприносе њиховом развоју.

Истовремено, како на републичком, тако и на локалном нивоу, приоритет остаје развој свих посебних функционалних компетенција службеника, у циљу квалитетнијег обављања свакодневног посла.

НАЦРТ

ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ
ЗА ПРИПРЕМУ 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 2023. ГОДИНУ

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 2023. ГОДИНУ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

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

УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ И ОСНОВИ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

УПРАВНИ ПОСТУПАК

КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

ОСНОВИ РАДНОГ ЗАКОНОДАВСТВА

ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

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

УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ

СИСТЕМ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР

КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

РАДНО ЗАКОНОДАВСТВО

ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

РАЗВОЈ ФУНКЦИОНАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА НОВОЗАПОСЛЕНИХ

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ОНЛАЈН ОБУКА

ЗАКОНОДАВНИ ПРОЦЕС – ОСНОВНА ОБУКА

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК – ОНЛАЈН ОБУКА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ОНЛАЈН ОБУКА

ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - УПОТРЕБА ПОДАКАТА, ДЕФИНИСАЊЕ ПОКАЗАТЕЉА И ЊИХОВО ТУМАЧЕЊЕ (ОСНОВНА ОБУКА)

ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МЕЂУНАРОДНОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ

АБЦ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
ОСНОВЕ ЈАВНИХ ФИНАНСИЈА
ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ – ИКТ СИСТЕМИ ОД ПОСЕБНОГ ЗНАЧАЈА
УВОД У УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ - ОНЛАЈН ОБУКА
ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ
ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА У
ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА

УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА И ПРИВРЕДЕ

КОНЦЕПТ ДОБРЕ УПРАВЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА
АГИЛНО УПРАВЉАЊЕ
КРЕАТИВНО КОРИСНИЧКИ ОРИЈЕНТИСАНО КРЕИРАЊЕ УСЛУГА И ПОЛИТИКА ("DESIGN THINKING") – ОНЛАЈН
ОБУКА
ЕЛЕКТРОНСКЕ УСЛУГЕ
РАД И КОМУНИКАЦИЈА СА КОРИСНИЦИМА УСЛУГА
ИНОВАЦИЈЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ И ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА
IV ИНДУСТРИЈСКА РЕВОЛУЦИЈА: НОВЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ
ОБУКА СЛУЖБЕНИКА ЗА ПРУЖАЊЕ ПОДРШКЕ РАЗВОЈУ СТАРТАП ЕКОСИСТЕМА
ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
И ЗАХТЕВА
ОПТИМИЗАЦИЈА АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ЗАХТЕВА
УВОД У УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ
ОСНОВЕ ОБРАДЕ И ЗАШТИТЕ ПОДАКА
ЗАШТИТА ПОДАКА О ЛИЧНОСТИ
ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАКА
ПРАВО ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ
ДОБРО УПРАВЉАЊЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ
ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА
ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА
ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА
ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ
ЗАШТИТА ПРАВА ОСОБА СА ИНВАЛИДИТЕТОМ

ДИСКРИМИНАЦИЈА ПРЕД ОРГАНИМА ЈАВНЕ ВЛАСТИ

РОДНА РАВНОПРАВНОСТ

ОБУКА ЛИЦА ЗАДУЖЕНИХ ЗА РОДНУ РАВНОПРАВНОСТ

ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МИГРАЦИЈАМА

УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊА ТРГОВИНЕ ЉУДИМА НА НАЦИОНАЛНОМ НИВОУ

ОДРЖИВИ РАЗВОЈ, ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ И КЛИМАТСКЕ ПРОМЕНЕ – ОНЛАЈН ОБУКА

ПРЕВЕНЦИЈА КОРУПЦИЈЕ

ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ

СПРЕЧАВАЊЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА, ПРОВЕРА ИМОВИНЕ И ПРИХОДА ФУНКЦИОНЕРА, РЕГИСТРИ И ЛОБИРАЊЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

ИЗРАДА, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЂЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА ПЛАНОВА ИНТЕГРИТЕТА

ПРАВО НА ПРИСТУП ИНФОРМАЦИЈАМА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА

ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА

ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА-НАПРЕДНИ НИВО

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - КРЕИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ЕФЕКТА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ИЗРАДА ДОКУМЕНАТА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ПРАЂЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА И ВРЕДНОВАЊЕ

ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РЕСУРСА НЕОПХОДНИХ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА - "COSTING"

КОРИШЋЕЊЕ ЈЕДИНИСТВЕНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ПЛАНИРАЊЕ, ПРАЂЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА, КООРДИНАЦИЈУ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА И ИЗВЕШТАВАЊЕ

АЛАТИ ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ

АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА ВЛАДЕ - ПРОЦЕС ИЗРАДЕ, СПРОВОЂЕЊА И ИЗВЕШТАВАЊА

ЗАКОНОДАВНИ ПРОЦЕС

МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ ПРОПИСА

УЧЕШЋЕ ЈАВНОСТИ У ПОСТУПКУ ИЗРАДЕ НАЦРТА ПРОПИСА И ДОКУМЕНАТА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

ПРИМЕНА ГРАМАТИЧКИХ, СТИЛСКИХ И ПРАВОПИСНИХ ПРАВИЛА У ИЗРАДИ ПРОПИСА

АНАЛИЗА ЕФЕКТА ПРОПИСА - ПУТ ДО КВАЛИТЕТНИХ ПРОПИСА

ПРОЦЕНА РИЗИКА КОРУПЦИЈЕ У ПРОПИСИМА КАО МЕХАНИЗАМ ЗА ПРЕВЕНЦИЈУ КОРУПЦИЈЕ

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР – ОНЛАЈН ОБУКА

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ОНЛАЈН ОБУКА

ОСНОВИ ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА И ДРУГИХ ПРИВРЕДНИХ СУБЈЕКТА И ПРИВРЕДНОГ ПОСЛОВАЊА – ОНЛАЈН ОБУКА

ОСНОВИ КАЗНЕНОГ ПРАВА И КАЗНЕНИХ ПОСТУПАКА – ОНЛАЈН ОБУКА

ВЕШТИНЕ ПОТРЕБНЕ ЗА ВРШЕЊЕ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА – ОНЛАЈН ОБУКА

КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА

Е-ИНСПЕКТОР

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ПОНАШАЊА ИНСПЕКТОРА

УПРАВНИ ПОСТУПАК

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК

ПРИМЕНА ЗУП-А У ПРАКСИ

ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНО ПОСЛОВАЊЕ

ПЛАНИРАЊЕ ПРИОРИТЕТНИХ ОБЛАСТИ ФИНАНСИРАЊА

ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2024. годину и пројекција за 2025. и 2026. годину)

УНОС ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА У ОКВИРУ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА СПИРИ

ПРИПРЕМА, ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ПРОЦЕСУ ПРОГРАМСКОГ БУЏЕТИРАЊА

РОДНО ОДГОВОРНО БУЏЕТИРАЊЕ

ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА

ОЦЕНА И ПРАЋЕЊЕ КАПИТАЛНИХ ПРОЈЕКТА

ИЗВРШЕЊЕ БУЏЕТА

БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ

РАЧУНОВОДСТВО У ЈАВНОМ СЕКТОРУ КРОЗ ПРИМЕНУ МРС ЈС (ИПСАС)

КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ЗА ЕЛЕКТРОНСКО ФАКТУРИСАЊЕ

РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА – ИСКРА

РАД СА ИЗВЕШТАЈИМА У ОКВИРУ ЦЕНТРАЛНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ОБРАЧУН ЗАРАДА – ИСКРА

ПОРЕСКО ПОСЛОВАЊЕ

ДЕВИЗНО ПОСЛОВАЊЕ

РЕВИЗИЈА ЈАВНОГ СЕКТОРА

ЈАВНЕ НАБАВКЕ

ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ИЗРАДА ПЛАНА

ЈАВНЕ НАБАВКЕ - СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА

ЈАВНЕ НАБАВКЕ – ПРИПРЕМА КОНКУРСНЕ ДОКУМЕНТАЦИЈЕ

ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ЗАКЉУЧИВАЊЕ, ИЗВРШЕЊЕ И ИЗМЕНЕ УГОВОРА

ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ПОРТАЛ

ЈАВНЕ НАБАВКЕ ИНОВАЦИЈА – ПАРТНЕРСТВО ЗА ИНОВАЦИЈЕ

ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

ОБУКА ЗА ПРАКТИЧАН РАД НА РЕВИЗИЈИ

УНАПРЕЂЕЊЕ ВЕШТИНА МЕНТОРА КАНДИДАТА ЗА ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА ЗА СТИЦАЊЕ ЗВАЊА ОВЛАШЋЕНИ ИНТЕРНИ РЕВИЗОР У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

РАДНИ ОДНОСИ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА – ПРИМЕНА У ПРАКСИ

КАДРОВСКО ПЛАНИРАЊЕ

АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛОВА РАДНОГ МЕСТА И ИЗРАДА ПРАВИЛНИКА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА

ПРОПИСИ И ПРОЦЕДУРЕ У ОБЛАСТИ ЗАПОШЉАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ОДАБИРА КАДРОВА

ОБУКА ЗА ПРОЦЕНУ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

КАРИЈЕРНО САВЕТОВАЊЕ

ПОСТАВЉАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЦИЉЕВА

ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

ПРОЦЕС СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

КОЛЕКТИВНО ПРЕГОВАРАЊЕ

КОРИГОВАЊЕ ЛОШЕГ РАДНОГ УЧИНКА И ПОНАШАЊА

БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЉЕ НА РАДУ

МОБИНГ – СПРЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА И ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)

ПРАВО И ПРОЦЕДУРЕ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ПОЛИТИКЕ ЕУ – ОНЛАЈН ОБУКА

МЕЂУНАРОДНИ УГОВОРИ – ПРИПРЕМА И ЗАКЉУЧИВАЊЕ

ВОЂЕЊЕ МЕЂУНАРОДНИХ ПРЕГОВОРА

УПРАВЉАЊЕ МЕЂУНАРОДНОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ И ФОНДОВИМА ЕУ

ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕТПРИСТУПНУ ПОМОЋ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМ ЦИКЛУСОМ

„PM2“ МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА

ПРОГРАМИРАЊЕ И ИЗРАДА ИПА ГОДИШЊИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА

ПРОГРАМИРАЊЕ И ИЗРАДА ВИШЕГОДИШЊИХ ИПА ОПЕРАТИВНИХ ПРОГРАМА

ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ И УПРАВЉАЊА УГОВОРИМА (ПРАГ)

ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ ФИНАНСИРАЊА ИЗ РАЗЛИЧИТИХ ДОСТУПНИХ ИЗВОРА - ФАНДРЕЈЗИНГ

СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У КОНТЕКСТУ ИПА
ИПАРД
СПРОВОЂЕЊЕ ПОЗИВА ЗА ДОДЕЛУ ИПАРД СРЕДСТАВА
ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У ИПАРД КОНТЕКСТУ
ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
НЕПРАВИЛНОСТИ У ИПА КОНТЕКСТУ
ПЛАНИРАЊЕ СРЕДСТАВА ИПА И НАЦИОНАЛНОГ УЧЕШЋА У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА
УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
МЕТОДОЛОГИЈА ЗА СЕЛЕКЦИЈУ И ПРИОРИТИЗАЦИЈУ ИНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЈЕКТА, СТРАТЕШКА
РЕЛЕВАНТНОСТ И ЗРЕЛОСТ ПРОЈЕКТА
ИПА ПРОГРАМИ ПРЕКОГРАНИЧНЕ И ТРАНСНАЦИОНАЛНЕ САРАДЊЕ - ПРОГРАМИРАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И
ВРЕДНОВАЊЕ
РЕЗУЛТАТСКИ ОРИЈЕНТИСАНО ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА У ОКВИРУ НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ
ПРОГРАМА (НАП) У ОКВИРУ ИПА)
ТВНИНГ УГОВОРИ – ПРИПРЕМА, УГОВАРАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ
УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА - ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА – СПРОВОЂЕЊЕ
УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ
УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ
УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ) - СПРОВОЂЕЊЕ
ФИДИК РАДОВИ - ПРИПРЕМА, УГОВАРАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ
ОСЛОБАЂАЊЕ ОД ПДВ – А И ЦАРИНЕ У ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАНОМ/ ИНДИРЕКТНОМ УПРАВЉАЊУ
ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА ЗА НОСИОЦЕ ХОРИЗОНТАЛНИХ ФУНКЦИЈА
КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ - УВОД
КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ – ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ
ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ
МЕДИЈСКА ПИСМЕНОСТ - ОНЛАЈН ОБУКА
ОСНОВЕ МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ
МЕНАЏМЕНТ ДОГАЂАЈА
ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ СА ЕЛЕМЕНТИМА ПОСЛОВНОГ ПРОТОКОЛА
КРИЗНИ ПР
ВЕШТИНЕ ГОВОРНИШТВА И ЈАВНОГ НАСТУПА
ЈАВНИ НАСТУП У ОНЛАЈН ОКРУЖЕЊУ

ГОВОР ТЕЛА У ЈАВНОМ НАСТУПУ

САВЛАДАЈТЕ ТРЕМУ ПРЕ НЕГО ШТО ОНА САВЛАДА ВАС: ТЕХНИКЕ ЈАЧАЊА САМОПОУЗДАЊА

ПИСАЊЕ САОПШТЕЊА И ИЗЈАВА ЗА МЕДИЈЕ

PR PITCHING

УПРАВЉАЊЕ ДРУШТВЕНИМ МРЕЖАМА

ИНФОРМАТИЧКИ ПОСЛОВИ

БАЗЕ ПОДАТАКА

ОСНОВЕ РАЗВОЈА ВЕБ РЕШЕЊА

ВЕБ ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ ОРГАНА

ЗАШТИТА СОФТВЕРСКИХ РЕШЕЊА У УПРАВИ

ТРАНСФОРМАЦИЈА ПОДАТАКА У ИНФОРМАЦИЈЕ

ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - ОБРАДА, СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА

ОСНОВНА ОБУКА ЗА СЛУЖБЕНИКА ЗА ПОДАТКЕ ("DATA OFFICER")

ОТВАРАЊЕ ПОДАТАКА

MS POWER BI

КАКО КРЕИРАТИ ДОБАР ИЗВЕШТАЈ

КАКО ДА КОРИСТИТЕ ПИВОТ ТАБЕЛЕ У ЕКСЕЛУ?

НАПРЕДНЕ ФУНКЦИЈЕ У ЕКСЕЛУ

POWER QUERY

АНАЛИТИЧКИ СЕРВИС - ОСНОВНИ АЛАТ ЗА УПОТРЕБУ ПОДАТАКА НА НИВОУ ЈЛС

ПРИМЕНА НАПРЕДНОГ АНАЛИТИЧКО ИЗВЕШТАЈНОГ СИСТЕМА ЈЛС У ДОНОШЕЊУ ОДЛУКА ЗАСНОВАНИХ НА ЧИЊЕНИЦАМА

УЗ НАЦИОНАЛНУ ИНФРАСТРУКТУРУ ГЕОПРОСТОРНИХ ПОДАТАКА КА ЕФИКАСНИЈОЈ УПРАВИ И БОЉИМ ЈАВНИМ УСЛУГАМА

СТРАНИ ЈЕЗИЦИ

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ КУРС ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА – НИВО Ц1

ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ

БЕЗБЕДНО КОРИШЋЕЊЕ ИКТ

РАД У ТИМОВИМА ПУТЕМ ИКТ

MS TEAMS

АГИЛНО ПРЕТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНЕТА

ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ

НАПРЕДНЕ ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ

НАПРЕДНА ОБРАДА ТЕКСТА

"POWERPOINT" ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ

ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

АСЕРТИВНА КОМУНИКАЦИЈА

ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА

ЕЛЕКТРОНСКА ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

ИНТЕРКУЛТУРАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

РАЗВОЈ ВЕШТИНЕ ПРИПОВЕДАЊА ("STORYTELLING")

МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

ВЕШТИНЕ УПРАВЉАЊА И РЕШАВАЊА КОНФЛИКАТА

КАДА АСЕРТИВНОСТ ПРЕЛАЗИ У АГРЕСИВНОСТ - ЗАМКЕ ПОСЛОВНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА БЕСА (ANGER MANAGEMENT)

ЛИЧНИ РАЗВОЈ

ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“

КАКО УНАПРЕДИТИ ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ

ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ

КАКО УСПОСТАВИТИ БАЛАНС ЛИЧНОГ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЖИВОТА

КАКО ДА БУДЕМО КРЕАТИВНИ?

КОЛИКО СМО ЕМОЦИОНАЛНО ИНТЕЛИГЕНТНИ

УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ

АНТИ – СТРЕС РАДИОНИЦА

КУЛТУРА ЗДРАВОГ ЖИВОТА

У ПАР КОРАКА ДО ОЧУВАЊА ФИЗИЧКОГ ЗДРАВЉА НА РАДУ

ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА

ОДЛУЧИВАЊЕ
ИЗГРАДЊА ПОБЕДНИЧКОГ МЕНТАЛИТЕТА
УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА!
ТЕХНИКЕ ЗА РАСТ ПРОДУКТИВНОСТИ
ПЕТ НАЧИНА ДА ЕФИКАСНО ОБАВЉАМО ПОСАО
УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ
ПРОДУКТИВАН САСТАНАК
ПУТ КА СРЕЋИ - ТЕХНИКЕ САМОМОТИВАЦИЈЕ
ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД
МОЋ МАПА УМА
ПРОФЕСИОНАЛНИ РАЗВОЈ ПУТЕМ МЕНТОРСТВА
КОУЧИНГ СЕСИЈЕ
ОБУКА ПРЕДАВАЧА
ОБУКА ПРЕДАВАЧА
ОБУКА МЕНТОРА
РАЗВОЈ ДИЗАЈНА (ПЛАНА) ОБУКЕ
СТУДИЈА СЛУЧАЈА – ПРИПРЕМА И ПРИМЕНА
КАКО НАПРАВИТИ ДОБАР ТЕСТ НАКОН ОБУКЕ
АЛАТИ И ТЕХНИКЕ У РАДУ СА "ТЕШКИМ ПОЛАЗНИЦИМА"
КАКО ПРИПРЕМИТИ УСПЕШАН ВЕБИНАР?
КАКО СПРОВЕСТИ УСПЕШАН ВЕБИНАР?
ТРЕНЕРСКЕ ВЕШТИНЕ У ОНЛАЈН УЧЕЊУ – LMS (LEARNING MANAGEMENT SYSTEM)
ВИЗУЕЛИЗАЦИЈА И МОДЕРАЦИЈА
ИЗРАДА ПРЕЗЕНТАЦИЈА У ПРЕЗИЈУ
ПРИМЕНА АПЛИКАЦИЈЕ МЕНТИМЕТАР У УЧЕЊУ

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА

ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

ОРИЈЕНТАЦИЈА

ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА

КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају - Крупни план

КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају - На путу ка чланству у ЕУ

ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Управљање системом јавних политика

ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање резултата кроз пружање јавних услуга

ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање пуне користи од дигитализације

ЈА И МОЈ ТИМ: УЉР за државне службенике на положајима

ЈА И МОЈ ТИМ: Постизање резултата преко других

ЈА И МОЈ ТИМ: Напредне комуникационе вештине

ЈА И МОЈ ТИМ: Самосвесност и лична делотворност у остваривању резултата

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ

ЛИДЕРСКА УЛОГА – ПРЕДВОЂЕЊЕ ДРУГИХ

УПРАВЉАЊЕ СОБОМ

УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

ОСМИШЉАВАЊЕ (ДИЗАЈНИРАЊЕ) УСЛУГА

ЧЛАНСТВО У ЕУ

ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА

ИНДИВИДУАЛНИ КОУЧИНГ

РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА

ОБРАЂАЊЕ У ЈАВНОСТИ И ОБУКА ЗА МЕДИЈЕ

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

УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

ИНТЕРНА ФИНАНСИЈСКА КОНТРОЛА - ОНЛАЈН ОБУКА

ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ – ОНЛАЈН ОБУКА

МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ

ПРАЂЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ

ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА

ЧЛАНСТВО У ЕУ

ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС

ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

ИНВЕСТИРАЈТЕ У СВОЈЕ ЗАПОСЛЕНЕ – МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ

ПЕТ НАЧИНА ДА СТВОРИМО ПСИХОЛОШКУ СИГУРНОСТ НА РАДНОМ МЕСТУ

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2023. ГОДИНУ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ СРЕДЊИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ И ОСНОВИ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

УПРАВНИ ПОСТУПАК

КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

ОСНОВИ РАДНОГ ЗАКОНОДАВСТВА

ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ ВИСОКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ

СИСТЕМ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР

КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

РАДНО ЗАКОНОДАВСТВО

ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ОПШТИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА И ПРИВРЕДЕ

АНАЛИЗА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА

ОПТИМИЗАЦИЈА АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА

УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА

КРЕИРАЊЕ УСЛУГА ПО МЕРИ ГРАЂАНА

РАД И КОМУНИКАЦИЈА СА КОРИСНИЦИМА УСЛУГА

ЕЛЕКТРОНСКЕ УСЛУГЕ

ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

ОБУКА СЛУЖБЕНИКА ЗА ПРУЖАЊЕ ПОДРШКЕ РАЗВОЈУ СТАРТАП ЕКОСИСТЕМА

I2=ИНИЦИЈАТИВА И ИНОВАЦИЈЕ

ПАМЕТНИ ГРАДОВИ - IoT

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ОНЛАЈН ОБУКА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - КРЕИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ЕФЕКТА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ИЗРАДА ДОКУМЕНАТА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ПРАЂЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА И ВРЕДНОВАЊЕ

ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РЕСУРСА НЕОПХОДНИХ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА - "COSTING"

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР – ОНЛАЈН ОБУКА

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ОНЛАЈН ОБУКА

ОСНОВИ ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА И ДРУГИХ ПРИВРЕДНИХ СУБЈЕКТА И ПРИВРЕДНОГ ПОСЛОВАЊА – ОНЛАЈН ОБУКА

ОСНОВИ КАЗНЕНОГ ПРАВА И КАЗНЕНИХ ПОСТУПАКА – ОНЛАЈН ОБУКА

ВЕШТИНЕ ПОТРЕБНЕ ЗА ВРШЕЊЕ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА – ОНЛАЈН ОБУКА

КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА

Е-ИНСПЕКТОР

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ПОНАШАЊА ИНСПЕКТОРА

НАДЗОР НАД ПРИМЕНОМ МЕРА ЗА ЗАШТИТУ СТАНОВНИШТВА ОД ЗАРАЗНИХ БОЛЕСТИ

УПРАВНИ ПОСТУПАК

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК - ОНЛАЈН ОБУКА

ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК

ПРИМЕНА ЗУП-А У ПРАКСИ

ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНО ПОСЛОВАЊЕ

ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2024. годину и пројекција за 2025. и 2026. годину)

РАД СА ИЗВЕШТАЈИМА У ОКВИРУ ЦЕНТРАЛНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ОБРАЧУН ЗАРАДА – ИСКРА

ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)

ПРАВО И ПРОЦЕДУРЕ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ПОЛИТИКЕ ЕУ – ОНЛАЈН ОБУКА

ОСНОВЕ КОХЕЗИОНЕ ПОЛИТИКЕ ЕУ

КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ - ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ

ТРАНСФОРМАЦИЈА ПОДАТАКА У ИНФОРМАЦИЈЕ

ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - УПОТРЕБА ПОДАТАКА, ДЕФИНИСАЊЕ ПОКАЗАТЕЉА И ЊИХОВО ТУМАЧЕЊЕ

ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - ОБРАДА, СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА

ОСНОВНА ОБУКА ЗА СЛУЖБЕНИКА ЗА ПОДАТКЕ ("DATA OFFICER")

ОТВАРАЊЕ ПОДАТАКА

MS POWER BI

КАКО КРЕИРАТИ ДОБАР ИЗВЕШТАЈ

КАКО ДА КОРИСТИТЕ ПИВОТ ТАБЕЛЕ У ЕКСЕЛУ?

НАПРЕДНЕ ФУНКЦИЈЕ У ЕКСЕЛУ

POWER QUERY

ПРИМЕНА НАПРЕДНОГ АНАЛИТИЧКО ИЗВЕШТАЈНОГ СИСТЕМА ЈЛС У ДОНОШЕЊУ ОДЛУКА ЗАСНОВАНИХ НА ЧИЊЕНИЦАМА

УЗ НАЦИОНАЛНУ ИНФРАСТРУКТУРУ ГЕОПРОСТОРНИХ ПОДАТАКА КА ЕФИКАСНИЈОЈ УПРАВИ И БОЉИМ ЈАВНИМ УСЛУГАМА

ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ

ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ

МЕНАѢМЕНТ ДОГАЂАЈА

ПОСЛОВНИ ПРОТОКОЛ

МЕДИЈСКА ПИСМЕНОСТ - ОНЛАЈН ОБУКА

ОСНОВЕ МАРКЕТИНГ МЕНАѢМЕНТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

ЈАВНИ НАСТУП

ЈАВНИ НАСТУП У ОНЛАЈН ОКРУЖЕЊУ

ИНФОРМАТИЧКИ ПОСЛОВИ

ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ – ИКТ СИСТЕМИ ОД ПОСЕБНОГ ЗНАЧАЈА

БАЗЕ ПОДАТАКА

ОСНОВЕ РАЗВОЈА ВЕБ РЕШЕЊА

ВЕБ ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ ОРГАНА

ЗАШТИТА СОФТЕВРСКИХ РЕШЕЊА У УПРАВИ

СТРАНИ ЈЕЗИЦИ

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ КУРС ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА – НИВО Ц1

МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1

МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2

МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1

АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2

АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ

БЕЗБЕДНО КОРИШЋЕЊЕ ИКТ

РАД У ТИМОВИМА ПУТЕМ ИКТ

MS TEAMS

АГИЛНО ПРЕТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНЕТА

ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ

НАПРЕДНЕ ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ

НАПРЕДНА ОБРАДА ТЕКСТА

"POWERPOINT" ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ

ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

КАКО ДА АСЕРТИВНО КОМУНИЦИРАМО

МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТОМ

ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА

ЕЛЕКТРОНСКА ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

ИНТЕРКУЛТУРАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

РАЗВОЈ ВЕШТИНЕ ПРИПОВЕДАЊА ("STORYTELLING")

СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1

СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

ЛИЧНИ РАЗВОЈ

ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“

ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ

КАКО УСПОСТАВИТИ БАЛАНС ЛИЧНОГ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЖИВОТА

РАЗВОЈ КРЕАТИВНОСТИ
КОЛИКО СМО ЕМОЦИОНАЛНО ИНТЕЛИГЕНТНИ
УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ
ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА
УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА
ТЕХНИКЕ ЗА РАСТ ПРОДУКТИВНОСТИ
УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ
ПРОДУКТИВАН САСТАНАК
ТИМСКИ РАД
КОРИГОВАЊЕ ЛОШЕГ РАДНОГ УЧИНКА И ПОНАШАЊА
УПРАВЉАЊЕ НЕЗАДОВОЉНИМ КОРИСНИЦИМА
КОРИСНИЧКИ СЕРВИС - ОСНОВЕ
ПРЕЗЕНТАЦИЈА
МЕНТОРСТВО
КОУЧИНГ РАЗГОВОРИ
ОБУКА ПРЕДАВАЧА
ОБУКА ПРЕДАВАЧА
ОБУКА МЕНТОРА

СЕКТОРСКИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У
ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ДОБРА УПРАВА

УВОЂЕЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ПРИНЦИПА ДОБРЕ УПРАВЕ У РАДУ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
УНАПРЕЂЕЊЕ АДМИНИСТРАТИВНЕ ЕФИКАСНОСТИ И ДЕЛОТВОРНОСТИ И УСЛУГА ПРЕМА ГРАЂАНИМА И
ПРИВРЕДИ
ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА
РАЗВОЈ И СПРОВОЂЕЊЕ ЛОКАЛНИХ АНТИКОРУПЦИЈСКИХ ПОЛИТИКА
ПРИМЕНА ЕТИЧКОГ КОДЕКСА ФУНКЦИОНЕРА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И КОДЕКСА ПОНАШАЊА
СЛУЖБЕНИКА И НАМЕШТЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ
САРАДЊА СА ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЦИВИЛНОГ ДРУШТВА
ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА
ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА НА ДОСТУПНОСТ ИНФОРМАЦИЈА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА
ЗАШТИТА ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ
ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА
УЗБУЊИВАЊЕ И ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА

ДОБРА УПРАВА – ОНЛАЈН ОБУКА

ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

САВРЕМЕНО УРБАНИСТИЧКО И ПРОСТОРНО ПЛАНИРАЊЕ

ЛОКАЛИЗАЦИЈА АГЕНДЕ 2030 И ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

ИЗРАДА И СПРОВОЂЕЊЕ ПЛАНА РАЗВОЈА ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

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

УПРАВЉАЊЕ НОРМАТИВНИМ ПРОЦЕСИМА И ИЗРАДА ПРАВНИХ АКТА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УКЉУЧИВАЊЕ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ У ИЗРАДУ ОПШТИХ АКТА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА У ПРИМЕНИ ДЕЛОКРУГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ПРОГРАМСКИ БУЏЕТ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА ПАРТИЦИПАТИВНОГ БУЏЕТИРАЊА

КАПИТАЛНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

РОДНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ

УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНОМ ПОРЕСКОМ ПОЛИТИКОМ И ПОРЕСКА АДМИНИСТРАЦИЈА

ЈАВНЕ НАБАВКЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА - ОНЛАЈН ОБУКА

ПОРТАЛ ЈАВНИХ НАБАВКИ

ЛОКАЛНИ РАЗВОЈ И ИНВЕСТИЦИЈЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ОСНОВЕ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА

ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДСТИЦАЊЕ ПРИВРЕДНОГ РАЗВОЈА И ПОДРШКУ ПРИВРЕДИ

ПРИВЛАЧЕЊЕ И РЕАЛИЗАЦИЈА ИНВЕСТИЦИЈА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ПРИМЕНА ПРАВИЛА ЗА КОНТРОЛУ ДРЖАВНЕ ПОМОЋИ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ПРИМЕНА ПРОПИСА ИЗ ОБЛАСТИ О ЗАШТИТИ КОНКУРЕНЦИЈЕ

ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

БРЕНДИРАЊЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ПРИМЕНА ЗАКОНА О УГОСТИТЕЉСТВУ

МОГУЋНОСТИ ОДРЖИВОГ ПЛАНИРАЊА И РАЗВОЈА ТУРИЗМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

СЕКТОРСКИ ПРИСТУП ЛОКАЛНОМ ЕКОНОМСКОМ РАЗВОЈУ – ОНЛАЈН ОБУКА

КРЕИРАЊЕ РАЗВОЈНИХ ПОЛИТИКА, ИНСТРУМЕНАТА И МЕРА У ОБЛАСТИ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА НА ОСНОВУ ПОДАТАКА И ЕКОНОМСКИХ АНАЛИЗА (АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ)

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМ ЦИКЛУСОМ И ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА ПРОЈЕКТА

ПРИПРЕМА ПРЕДЛОГА ПРОЈЕКТА ПО ПРОЦЕДУРАМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЈЕКТА У СКЛАДУ СА ПРОЦЕДУРАМА ЕУ

СПРОВОЂЕЊЕ НАБАВКИ У ОКВИРУ ПРОЈЕКТА ПО ПРАГ ПРОЦЕДУРАМА И УСКЛАЂЕНОСТ ПРАГ ПРОЦЕДУРА И ЗАКОНА О ЈАВНИМ НАБАВКАМА

ПОВЕЗИВАЊЕ ЛОКАЛНИХ ЗАЈЕДНИЦА НА НИВОУ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ КРОЗ МЕЂУНАРОДНЕ ПРОЈЕКТЕ – ПРОГРАМ ГРАЂАНИ, РАВНОПРАВНОСТ, ПРАВА И ВРЕДНОСТИ

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

УЛОГА КАДРОВСКИХ ЈЕДИНИЦА У УПРАВЉАЊУ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНА НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА КАДРОВСКО ПЛАНИРАЊЕ

АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛА И ДОНОШЕЊЕ АКТА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА

РАДНИ ОДНОСИ ЗАПОСЛЕНИХ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ И ОДЛУЧИВАЊЕ О ПРАВИМА И ДУЖНОСТИМА ЗАПОСЛЕНИХ – ПРИМЕНА У ПРАКСИ

УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА И ОЦЕЊИВАЊЕ СЛУЖБЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И КАРИЈЕРНИ РАЗВОЈ

ПРОПИСИ И ПРОЦЕДУРЕ У ПРОЦЕСУ ЗАПОШЉАВАЊА И МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ У ОДАБИРУ КАДРОВА

КОЛЕКТИВНО ПРЕГОВАРАЊЕ

ДИСЦИПЛИНСКА ОДГОВОРНОСТ

ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЛС

ПРОЦЕС СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЛС

БЕЗБЕДНОСТ И ЗАШТИТА НА РАДУ

МОБИНГ - СПРЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ

СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ - ОНЛАЈН ОБУКА

ТРЕНИНГ КОМУНИКАЦИОНИХ ВЕШТИНА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЗА УЉР У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА

ОСТВАРИВАЊЕ, ЗАШТИТА И УНАПРЕЂЕЊЕ ЉУДСКИХ И МАЊИНСКИХ ПРАВА

ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ ПРЕД ОРГАНИМА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ЗАШТИТА ПРАВА ОСОБА СА ИНВАЛИДИТЕТОМ

ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА ДЕТЕТА

ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МИГРАЦИЈАМА

ЛОКАЛНИ АКЦИОНИ ПЛАНОВИ ЗА ПОБОЉШАЊЕ/УНАПРЕЂЕЊЕ ПОЛОЖАЈА РАЗЛИЧИТИХ КАТЕГОРИЈА МИГРАНАТА

МИГРАЦИЈЕ И РАЗВОЈ

РАЗВОЈ, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЂЕЊЕ МЕРА ЗА СОЦИЈАЛНУ ИНКЛУЗИЈУ РОМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊЕ ТРГОВИНЕ ЉУДИМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ПРИМЕНА ЗАКОНА О БЕСПЛАТНОЈ ПРАВНОЈ ПОМОЋИ

СОЦИЈАЛНА ИНКЛУЗИЈА РОМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ – ОНЛАЈН ОБУКА

РОДНА РАВНОПРАВНОСТ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ОБУКА ЛИЦА ЗАДУЖЕНИХ ЗА РОДНУ РАВНОПРАВНОСТ

ПРИСТУПАЧНОСТ ЈАВНИХ ОБЈЕКТА И УСЛУГА

ОБАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ КОМУНАЛНИХ ДЕЛАТНОСТИ

ПРИМЕНА ЗАКОНА О ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА И ЗАКОНА О КОМУНАЛНИМ ДЕЛАТНОСТИМА

УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНИМ ЈАВНИМ ПРЕВОЗОМ

ОДРЖИВА УРБАНА МОБИЛНОСТ

СТАНОВАЊЕ И СТАМБЕНА ПОДРШКА

СТАНОВАЊЕ И ОДРЖАВАЊЕ ЗГРАДА

СТАМБЕНА ПОДРШКА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ДРУШТВЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ЈАВНЕ СЛУЖБЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА ИНТЕРРЕСОРНЕ КОМИСИЈЕ У ЈЛС

ПЛАНИРАЊЕ СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ФИНАНСИРАЊЕ УСЛУГА СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ПРЕДШКОЛСКИМ ВАСПИТАЊЕМ И ОБРАЗОВАЊЕМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ПРИМЕНА НАДЛЕЖНОСТИ ИЗ ОБЛАСТИ СПОРТА И ФИЗИЧКЕ КУЛТУРЕ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ

ЗАШТИТА ПРАВА ПАЦИЈЕНАТА

ЈАВНО ЗДРАВЉЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНИМ ПОЛИТИКАМА ЗА МЛАДЕ

МОДЕЛИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ЗАПОШЉАВАЊА МЛАДИХ

ИНФОРМИСАЊЕ МЛАДИХ У ЛОКАЛНИМ ЗАЈЕДНИЦАМА

ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ЗАШТИТОМ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

УПРАВЉАЊЕ ОТПАДНИМ ВОДАМА И ЧВРСТИМ ОТПАДОМ

ПОЉОПРИВРЕДА И РУРАЛНИ РАЗВОЈ

ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ РУРАЛНОГ РАЗВОЈА

УЛОГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОБЛАСТИ ИПАРД-А

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ У ОБЛАСТИ ПОЉОПРИВРЕДЕ И РУРАЛНОГ РАЗВОЈА

УПРАВЉАЊЕ ОПШТИНСКОМ ИМОВИНОМ

УПРАВЉАЊЕ ЈАВНОМ СВОЈИНОМ И ИМОВИНСКО-ПРАВНИ ПОСЛОВИ У ЈЛС

УТВРЂИВАЊЕ И ОДРЕЂИВАЊЕ ЗЕМЉИШТА ЗА РЕДОВНУ УПОТРЕБУ ОБЈЕКТА

УПРАВЉАЊЕ ГРАЂЕВИНСКИМ ЗЕМЉИШТЕМ

БЕЗБЕДНОСТ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ

ПРИМЕНА ЗАКОНА О КОМУНАЛНОЈ МИЛИЦИЈИ

ДЕЛОВАЊЕ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ

СМАЊЕЊЕ РИЗИКА ОД КАТАСТРОФА

ЦИВИЛНА ЗАШТИТА

ПРОЦЕНА ШТЕТЕ НАКОН ЕЛЕМЕНТАРНЕ И ДРУГЕ НЕПОГОДЕ

ОБНОВА НАКОН ЕЛЕМЕНТАРНЕ И ДРУГЕ НЕПОГОДЕ

КРИЗНА КОМУНИКАЦИЈА

ДОБРО УПРАВЉАЊЕ У КОНТЕКСТУ СМАЊЕЊА РИЗИКА ОД КАТАСТРОФА И УПРАВЉАЊА У ВАНРЕДНИМ СИТУАЦИЈАМА

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

КОМУНАЛНА ИНСПЕКЦИЈА

ПОРЕСКА ИНСПЕКЦИЈА

БУЏЕТСКА ИНСПЕКЦИЈА

САОБРАЋАЈНА ИНСПЕКЦИЈА

САРАДЊА ОРГАНА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ВРШЕЊУ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА СА ДРУГИМ ОРГАНИМА, ИМАОЦИМА ЈАВНИХ ОВЛАШЋЕЊА И ПРАВНИМ И ФИЗИЧКИМ ЛИЦИМА

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА

УСПОСТАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ ГРАДОВА И ОПШТИНА И ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2023. ГОДИНУ

ПРОГРАМ ОБУКЕ ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС, СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СУ РАСПОРЕЂЕНИ НА РАДНА МЕСТА РУКОВОДИЛАЦА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦАУ ГРАДСКОЈ, ОДНОСНО ОПШТИНСКОЈ УПРАВИ ИЛИ УПРАВИ ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ И СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ЗА РАСПОРЕЂИВАЊЕ НА РАДНА МЕСТА РУКОВОДИЛАЦА У ЈЛС

ПРАВНИ ОКВИР ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА

ОСНОВЕ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ – ОНЛАЈН ОБУКА

ОСНОВЕ ЈАВНИХ ФИНАНСИЈА

ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ

МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ЈАВНЕ УСЛУГЕ

ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

ЛОКАЛНИ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ И ИНВЕСТИЦИЈЕ

ЧЛАНСТВО У ЕУ

ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС

СПРЕЧАВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО

ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ И ТЕХНИКЕ

МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

ИНВЕСТИРАЈТЕ У СВОЈЕ ЗАПОСЛЕНЕ – МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ

ИЗВЕШТАЈ О РАДНОМ УЧИНКУ

ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА - ОНЛАЈН ОБУКА

СИСТЕМ 5С

ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА

КОМУНИКАЦИЈА СА ГРАЂАНИМА

ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА

ПРЕГОВАРАЊЕ

АКТИВИРАЊЕ ОМЛАДИНСКЕ ПОЛИТИКЕ

МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА

ДОБРО УПРАВЉАЊЕ – ОНЛАЈН ОБУКА

ИНСТРУМЕНТИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА САВЕТА ЕВРОПЕ – ОНЛАЈН ОБУКА

ПРОГРАМИ ОБУКЕ ЗА ФУНКЦИОНЕРЕ И СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС

СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ

ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА

КОМУНИКАЦИЈА ВИЗИЈЕ И МИСИЈЕ