



Република Србија  
НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

**ИЗВЕШТАЈ**  
**О СНИМКУ ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА И ЕВАЛУАЦИЈИ У**  
**НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ**

Извештај сачинили:  
Проф. др Јован Филиповић

---

Проф. др Војислав Божанић

Децембар 2022. године

|  |           |
|--|-----------|
| <b>УВОД</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>А. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ</b> .....             | <b>6</b>  |
| А.1. ЛОКАЦИЈА И ПОСЛОВНИ ПРОСТОР:.....   | 6         |
| А.2. ОДРЖАВАЊЕ ПОСЛОВНОГ ПРОСТОРА: .....   | 7         |
| А.3. ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ: .....  | 7         |
| А.4. БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ И ЊИХОВА КВАЛИФИКАЦИОНА СТРУКТУРА: .....                      | 8         |
| А.5. СТРУКТУРА И ПОДЕЛА НАЈУ ПО ДЕЛАТНОСТИМА .....                                 | 8         |
| <b>Б. ПРОЈЕКАТ:</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>ОБУКА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 21. ВЕК У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ</b> .....               | <b>11</b> |
| Б.1 ПРИПРЕМА И СНИМАЊЕ СТАЊА.....  | 11        |
| Б.2. ЦИЉЕВИ СНИМАЊА СТАЊА .....  | 12        |
| Б.3. НАЛАЗИ АНАЛИЗЕ .....  | 12        |
| <b>4. КОНТЕКСТ ОРГАНИЗАЦИЈЕ</b> .....  | <b>12</b> |
| 4.1 Разумевање организације и њеног контекста .....                                | 12        |
| 4.2 Разумевање потреба и очекивања заинтересованих страна .....                    | 15        |
| 4.3 Утврђивање предмета и подручја примене система менаџмента квалитета.....       | 17        |
| 4.4 Систем менаџмента квалитета и његови процеси .....                             | 18        |
| <b>5. ЛИДЕРСТВО</b> .....  | <b>27</b> |
| 5.1.1 Лидерство и посвећеност – Опште одредбе .....                                | 27        |
| 5.1.2 Усредсређеност на корисника .....  | 28        |
| 5.2.1 Успостављање политике квалитета .....  | 29        |
| 5.2.2 Комуницирање о политици квалитета .....                                      | 29        |
| 5.3 Организационе улоге, одговорности и овлашћења .....                            | 30        |
| <b>6. ПЛАНИРАЊЕ</b> .....  | <b>30</b> |
| 6.1 Мере које се односе на ризике и прилике.....                                   | 30        |
| 6.2 Циљеви квалитета и планирање њиховог остваривања .....                         | 31        |
| 6.3 Планирање измена .....   | 32        |
| <b>7. ПОДРШКА</b> .....  | <b>32</b> |
| 7.1.1 Ресурси – опште.....   | 32        |
| 7.1.2 Људи .....   | 33        |
| 7.1.3 Инфраструктура .....   | 33        |
| 7.1.4 Окружење за реализацију оперативних активности процеса .....                 | 34        |
| 7.1.6 Знање организације .....   | 36        |
| 7.2 Компетентност .....  | 37        |
| 7.3 Свест .....  | 38        |
| 7.4 Комуницирање .....   | 38        |
| 7.5.1 Документоване информације - опште.....                                       | 39        |
| 7.5.2 Креирање и ажурирање .....   | 39        |
| 7.5.3 Управљање документованим информацијама .....                                 | 39        |
| <b>8. РЕАЛИЗАЦИЈА ОПЕРАТИВНИХ АКТИВНОСТИ</b> .....                                 | <b>40</b> |
| 8.1 Планирање и управљање реализацијом оперативних активности .....                | 40        |
| 8.2.1 Комуницирање са корисником .....   | 41        |
| 8.2.2. Утврђивање захтева за производе и услуге .....                              | 42        |
| 8.2.3 Преиспитивање захтева за производе и услуге.....                             | 42        |
| 8.2.4 Измене захтева за производе и услуге.....                                    | 43        |
| 8.3 Пројектовање и развој производа и услуга .....                                 | 43        |
| 8.3.2. Планирање пројектовања и развоја .....                                      | 43        |
| 8.3.3. Улазни елементи пројектовања и развоја .....                                | 43        |
| 8.3.4. Управљање пројектовањем и развојем .....                                    | 43        |
| 8.3.5. Излазни елементи пројектовања и развоја .....                               | 43        |
| 8.3.6. Измене пројектовања и развоја.....  | 44        |
| 8.4. Управљање екстерно набављеним процесима, производима и услугама .....         | 44        |
| 8.4.1 Управљање екстерно набављеним процесима, производима и услугама -опште ..... | 44        |
| 8.4.2 Врста и обим управљања.....  | 44        |
| 8.4.3 Информације за екстерне испоручиоце.....                                     | 44        |
| 8.5 Производња и пружање услуга .....  | 45        |
| 8.5.1 Управљање пружањем услуга.....   | 45        |
| 8.5.2 Идентификација и следљивост .....  | 46        |

---

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 8.5.3   | Имовина која припада корисницима или екстерним испоручиоцима ..... | 46        |
| 8.5.4   | Очување .....  | 47        |
| 8.5.5   | Активности након испоруке.....                                     | 47        |
| 8.5.6   | Управљање изменама .....   | 47        |
| 8.6   | Пуштање производа и услуга .....                                   | 48        |
| 8.7   | Управљање неусаглашеним излазним елементима .....                  | 48        |
| <b>9.</b>   | <b>ВРЕДНОВАЊЕ ПЕРФОРМАНСИ .....</b>                                | <b>49</b> |
| 9.1   | Праћење, мерење, анализа и вредновање.....                         | 49        |
| 9.1.1   | Опште .....  | 49        |
| 9.1.2   | Задовољство корисника .....  | 50        |
| <b>10.</b>  | <b>ПОБОЉШАВАЊЕ .....</b>   | <b>53</b> |
| 10.2  | Неусаглашеност и корективна мера .....                             | 53        |
| <b>ЗАКЉУЧЦИ .....</b>   |  | <b>55</b> |
| <b>План рада на документацији система менаџмента квалитетом НАЈУ у складу са захтевима стандарда SRPS ISO 9001:2015 .....</b> |  | <b>57</b> |
| <b>Листа референци (према редоследу појављивања) .....</b>  |  | <b>59</b> |

## УВОД

Квалитет јавне управе једне земље је кључан за њен економски учинак и добробит њених грађана. Ефективна и ефикасна јавна управа служи потребама својих грађана. Неопходно је да органи власти и њихови руководиоци буду у стању да се прилагоде променљивим околностима, посебно у временима кризе<sup>1</sup>. Као одговор на ове изазове у Републици Србији је формирана Национална академија за јавну управу (НАЈУ).

Национална академија за јавну управу (НАЈУ) у сарадњи са United Nation Development Programme (UNDP) реализују пројекат „Обука државних службеника за 21. век у Републици Србији“ при чему UNDP као инвеститор подржава НАЈУ у јачању капацитета, кроз процену снага, слабости и потреба за изградњом капацитета, кроз преглед ефикасности, ефективности, релевантности и одрживости.

У том смислу ангажовани су консултанти:

- проф. др Јован Филиповић,
- проф. др Војислав Божанић.

У периоду новембар и децембар 2022 године консултанти су обавили екстерну евалуацију рада Националне академије за јавну управу.

У оквиру припрема за евалуацију обављен је састанак консултаната са представницима УНДП-а и НАПА-е ради договора о специфичном дизајну и методама за евалуацију, питањима погодности и изводљивости за испуњавање сврхе и циљева евалуације, неизоставним питањима у оквиру евалуације, као и временском оквиру и постојећим подацима.

Израда анализе постојећег стања обухвата: (а) организациону структуру и систематизацију радних места; (б) начин рада руководства; (в) интерну и екстерну комуникацију; (г) интерну и екстерну документацију; (д) идентификацију и анализу процеса рада; (ђ) ресурсе (људске и материјалне); (е) активности реализације;

Сачињена је и упоредна процена са установама сличне намене у државама из окружења у циљу проналажења оптималног избора добрих пракси у циљу идентификације могућности за рационализацију и за побољшање квалитета и учинка.

Размотрена је примена различитих модела система менаџмента квалитета (MSS) који би се могли применити на евалуацију НАЈУ (ISO<sup>2</sup>, CAF<sup>3</sup>, IWA<sup>4</sup>, Националне смернице 13/2019-104<sup>5</sup>, итд.) као и мерило сличних институција са сертификованим системом менаџмента.

Под евалуацијом (вредновањем) подразумева се утврђивање релативне добротe, квалитета или корисности ентитета у односу на одређену сврху. Евалуација треба да се изврши коришћењем договорених критеријума. Без договорених критеријума, евалуација није ништа друго него преглед. Претходна дефиниција указује на значај избора одговарајућег референтног модела за успешност евалуације.

НАЈУ је опредељена за висок квалитет својих услуга образовања које пружа запосленима у државној управи и у локалној самоуправи. У том смислу је важно да може да се рачуна на

<sup>1</sup> Preuzeto iz “Effective public administration” - EIPA – European Institute of Public Administration

<sup>2</sup> ISO – International Organization for Standardization - Међународна организација за стандардизацију

<sup>3</sup> CAF- Common Assessment Framework – Zajednički okvir za ocenjivanje – model za samoocenjivanje

<sup>4</sup> IWA - International Workshop Agreement – Sporazum sa međunarodne radionice

<sup>5</sup> Правилник о стандардима и поступку за акредитацију високошколских установа „Службени гласник РС”, бр. 13/2019

сталност и поновљивост обезбеђења квалитета услуге, уз стално побољшавање. Тај циљ НАЈУ остварује менаџментом и управљањем процеса, а добра пракса у овом контексту сублимирана је у серији генеричких међународних стандарда ISO 9000 и њихових деривата, међу којима значајно место заузима и SRPS ISO 18091:2022 Системи менаџмента квалитетом – Смернице за примену ISO 9001 у локалној самоуправи (Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in local government).

Према ISO 9001 до данас је сертифициковано преко милион и четиристо хиљада организација у свету.

Међу организација релевантним за пословање НАЈУ чији систем менаџмента квалитета је сертифициван према ISO 9001:2015 су: (а) *European Institute of Public Administration (EIPA)* (2017), (б) Национални центар за јавну управу и локалну самоуправу Грчке (2019), (в) *EKDDA-National Center of Public Administration and Local Government*), (г) *Indian Institute of Public Administration-IIPA*, као и читав низ институција јавне управе и локалне самоуправе из свих земаља ЕУ. Поред тога, ISO 9001:2015 послужио је овим организацијама као платформа за интеграцију осталих система менаџмента према релевантним међународним стандардима (сигурност информација - ISO 27001, менаџмент средстава - ISO 55001, животна средина - ISO 14001, енергетска ефикасност - ISO 55001, здравље и безбедност на раду - ISO 45001, менаџмент против мита - ISO 37001, друштвена одговорност – SA 8000...). Додатну погодност за интеграцију аспеката система менаџмента пружа и Анекс СЛ (Annex SL), који је део ISO/IEC директива који прописује како треба да буду написани ISO стандарди за системе менаџмента (МСС). Улога Анекса СЛ је да побољша конзистентност и усклађеност МСС обезбеђујући обједињујућу и договорену структуру високог нивоа, идентичан основни текст и заједничке термине и основне дефиниције. Циљ је да ISO стандарди за системе менаџмента буду усклађени и да се побољша компатибилност ових стандарда.

Уз набројане стандарде препоручује се и употреба стандарда подршке као што су SRPS ISO 10015:2021 Менаџмент квалитетом - Смернице за менаџмент компетентношћу и развој људи и SRPS ISO 10006:2021 Менаџмент квалитетом – Смернице за менаџмент квалитетом у пројектима.

Заједнички оквир оцењивања (Common Assessment Framework- **CAF**) је алат развијен у Европском институту за јавну управу у Мастрихту, на основу модела Европске фондације за пословну извршност (EFQM) посебно за јавни сектор. Састоји се од девет критеријума и, у оквиру ових критеријума, мноштва критеријума за оцену квалитета пословања организације. CAF:

- је заједнички европски систем оцењивања квалитета
- је исплатив алат за самооцењивање
- је прилагођен јавној управи
- користе администрације широм Европе
- успоставља дијагнозу која показује јаке стране и подручја за унапређења рада и помаже у дефинисању активности унапређења рада
- истиче развојне потенцијале организације
- ствара систематске процесе комуникације
- пружа акциони план са мерама побољшања
- подржава континуирани процес побољшања који се редовно спроводи
- омогућава упоредно учење једни од других
- делује као мост између различитих модела који се користе у менаџменту квалитета
- утире пут култури извршности
- је оптимално средство за модернизацију јавне управе.

Имајући на располагању два изузетна референтна модела, консултанти су заједно са руководством НАЈУ и представницима УНДП-а усвојили следећу методологију за евалуацију и касније уређење и побољшавање система менаџмента квалитета НАЈУ:

1. Снимак стања и евалуација биће извршени користећи референтни оквир стандарда SRPS ISO 9001:2015 *Систем менаџмента квалитета —Захтеви*,
2. Уређивање и сертификација система менаџмента квалитета према ISO 9001:2015 неопходан је следећи корак на путу постојаног успеха, а уједно представља основу за интеграцију свих аспеката система менаџмента.

Примена **CAF-а 2020**, као својеврсног модела изврсног намењеног јавној управи и локалној самоуправи, уз примену погодног модела зрелости, може да представља след у модернизацији, који даје и конкретне смернице за деловање по питању „нових“ главних изазова у областима дигитализације, одрживости, агилности, иновација, разноликости и сарадње.

## **А. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О НАЦИОНАЛНОЈ АКАДЕМИЈИ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ<sup>6</sup>**

Национална академија за јавну управу је централна институција система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије, са статусом јавно признатог организатора активности неформалног образовања одраслих. Основана је Законом о Националној академији за јавну управу („Сл. гласник РС“, бр 94/2017 од 19.10.2017. године) а са радом је почела јануара 2018. године. Надзор над радом Националне академије за јавну управу врши Министарство државне управе и локалне самоуправе.

Академија спровођењем програма обуке, уз примену савремених облика и метода рада на стручном усавршавању унапређује компетенције запослених у јавној управи, неопходне за квалитетно обављање посла. Тиме се обезбеђује стално унапређење квалитета услуга које пружа државна управа и локална самоуправа грађанима и привредним субјектима.

Својим постојањем и радом Академија значајно доприноси професионализацији и деполитизацији јавне управе. Академија сарађује са свим органима и организацијама јавне управе, преко именованих представника или организационих јединица надлежних за управљање људским ресурсима, као и са широким кругом представника стручне и академске јавности, невладиним организацијама и професионалним удружењима.

На тај начин Академија је центар компетентности јавне управе при чему својим савременим методама и високом припремљеношћу, као својеврсна авангарда, доприноси развоју савремене државе.

### **А.1. ЛОКАЦИЈА И ПОСЛОВНИ ПРОСТОР:**

Национална академија за јавну управу се налази на једној локацији у Београду, у улици Војводе Степе бр 51.

<sup>6</sup> У августу 2022 објављен је на сајту НАЈУ документ *Информатор о раду Националне академије за јавну управу* као званични документ о приступу информацијама од јавног значаја и као обавеза по закону. Највећи број података из ове, уводне и фактографске тачке Извештаја, је прикупљен путем *Општег упитника за успостављање система менаџмента*, и ти се подаци подударају са подацима у *Информатору*.

На улазу у зграду постоји рампа која омогућава приступ особама са специјалним потребама.

Зграда има П + 5 спратова, опремљена је комотним лифтом високог квалитета, прилагођеним за коришћење од стране особа са посебним потребама. У Академији постоји 30 канцеларија, које укупно покривају 729,16 м<sup>2</sup>. Поред тога, за обављање главне делатности Академија располаже са 13 учионица које су уједно и сале за састанке као и једном посебном салом за састанке, све укупно 808,33 м<sup>2</sup>. У пословној згради се налази и 1 амфитеатар, који по потреби може да послужи и као изложбена просторија од укупно 147,45 м<sup>2</sup>. Постоје 3 магацинске просторије и то две оставе и једна архива.

У згради је и ресторан опремљен намештајем и кухиња што запослени користе индивидуално, а полазници обука организовано, када је предвиђено да се храна доноси путем кетеринга. Пошто је кухиња опремљена најважнијим кухињским инвентаром (фрижидери, замрзивачи, пећнице, радне површине), у будућности је могућа, по потреби, и производња хране.

На свакој етажи постоје комфорне мушке и женске хигијенске просторије, а у приземљу пријемни пулт, велики хол и лоби. Испред зграде према улици постоји 18 обележених и бравама заштићених места за паркирање.

Грејање и хлађење је решено путем инвертора, а плафонска светлосна тела су са лед диодама, тако да је омогућена добра енергетска ефикасност за најважније потрошаче.

Против пожарна сигурност је обезбеђена ПП сензорима у свакој канцеларији и централном јединицом за узбуњивање на нивоу зграде, а на сваком спрату се налазе ПП апарати са прашком и по један ПП апарат са СО<sub>2</sub> за гашење електроинсталација.

Комплети за прву помоћ се налазе на сваком спрату.

Пословна зграда Националне академија за јавну управу смештена је у раније постојећој згради која је потпуно реконструисана и обновљена до највишег квалитета. Ова зграда је у државном власништву, а дата је Академији на коришћење.

## **А.2. ОДРЖАВАЊЕ ПОСЛОВНОГ ПРОСТОРА:**

Одржавање пословног простора у погледу одржавања грејања и осветљења, контроле и одржавања лифтова, редовног чишћења хоризонталних површина, унутрашњег и спољног прања прозора, одржавања видео надзора и физичког чувања, као и противпожарне заштите је у надлежности и организацији Академије.

За сваку од активности одржавања користе се подуговорене организације и агенције које су специјализоване за сваку од ових делатности.

## **А.3. ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ:**

Сви запослени у НАЈУ су опремљени рачунарима, стоним у канцеларијама (35 десктоп рачунара) и лаптоп (60 лаптоп рачунара) за састанке и презентације са перформансама које задовољавају потребе радних места. У свим канцеларијама постоје заједнички штампачи (20 малих штампача) а постоје и велики брзи штампачи са скенерима (3 офис бизнис штампача). Сва садашња и будућа радна места повезана су путем три мреже (ИТ телефонија, мрежа за запослене у НАЈУ и мрежа за госте и обуке) са 5 сервера, 10 свичева по спратовима и 1 рутером у приземљу и интернет редувантним линком 10 G. Постоји један УПС за погон сервера.

Група за вођење евиденције и ИТ подршку обавља вођење централне евиденције стручног усавршавања, као и развој и унапређење информационог система за подршку стручном усавршавању запослених у јавној управи. Овај информациони систем постоји од 2020-те године и до сада је обухватио преко 15 000 регистрованих корисника, а функционише као интерактивни програм (заказивање обука, пријаве, потврде, сертификације, достава материјала).

Ова група се стара о коришћењу рачунара и одржавања мреже и информационих система и евиденција које користи и води Академија. На основу техничке спецификације коју је сачинила програмерска кућа Форматура је сачинила информациону платформа на мрежи НАЈУ (база корисника, база обука, догађаја, предавача, база органа) као и низ упутстава за рад за руководиоце група, предаваче и кориснике, што се стално допуњава и ажурира. То омогућава корисницима приступ видео материјалима и лекцијама у било које време. Најпопуларније обуке су у области информатике, развоја, е-управе.

Све програмске измене и допуне у области информационог система НАЈУ се прво тестирају на тест-серверу. Захтеви за промене и промене нису систематизоване, на пример у неком Excel фајлу на једном месту, већ се углавном траг налази по мејловима, тако да евидентна поузданост рада постоји првенствено захваљујући високој компетентности и искуству руководиоца Групе за ИТ.

Сви запослени НАЈУ су обучени за рад на рачунарима за посао који раде. Основне обуке (пакет MS Office, програми за рачуноводство) је услов за запошљавање. У случају појаве нових софтвера организује се обука за особље које их користи. За запослене се организују и редовне интерне обуке, најчешће као on line обуке.

Група за вођење евиденције и ИТ подршку је учествовала у изради и ажурирању интернет презентације Академије. Сервер за web-site Академије је у министарству а програмски део је радила програмска кућа која је радила и сајт Владе и кабинета. Измене сајта се решавају дописима Министарству трговине а мање промене садржаја спроводе сами тако да овакав начин не успорава рад на одржавању сајта ажурним.

Група за вођење евиденције и ИТ подршку обавља и стручно оперативне послове на ИТ опреми – ситније оправке на мрежи, замена тонера, прикључивање рачунара и периферија, пројектора, озвучења, преводилачка опрема са кабином, видео камере са студијом, инсталирање програма на рачунарима.

Постоје недељни извештаји о раду. Не постоји месечни и годишњи план рада.

#### **A.4. БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ И ЊИХОВА КВАЛИФИКАЦИОНА СТРУКТУРА:**

У НАЈУ у овом тренутку има 28 запослених (3 на одређено време по одлуци Владе и 25 на неодређено време), од чега су 22 жене и 6 мушкараца, и 6 лица ангажованих по уговору (3 жене и 3 мушкараца).

Квалификациона структура у области високе стручне спреме на неодређено време је следећа: 7 економиста, 5 андрагога, 5 правника, 3 менаџера, 2 политиколога, 3 инжењера организационих наука, 1 професор информатике, 1 лингвиста.

Средње стручне спреме има 1 запослени са завршеном гимназијом.

Ангажована лица по уговору су: 1 продуцент, 2 економиста, 1 инжењерски менаџер, 1 техничар продаје, 1 произвођач финалних производа од дрвета.

Систематизованих радних места (организациона шема у прилогу) има 55, међутим попуњеност је нешто већа од 50%. Компетентност особља је на високом нивоу, а добри међуљудски односи и одсуство дискриминације чине да је ентузијазам запослених на високом нивоу. Недостатак запослених због непопуњености се посебно осећа с обзиром на задатке које НАЈУ има у односу на јавну управу и све важније место које Академија заузима.

#### **A.5. СТРУКТУРА И ПОДЕЛА НАЈУ ПО ДЕЛАТНОСТИМА**

Национална академија обавља стручне и с њима повезане извршне и друге послове државне управе који се односе на:



1) системско прикупљање и обраду података у вези са унапређењем рада и стручних капацитета јавне управе и података који су од значаја за развој, припрему, спровођење, верификацију и вредновање програма стручног усавршавања и вођење одговарајуће документационо информационе базе;

2) креирање и развој методологије и стандардних инструмената за припрему и спровођење програма стручног усавршавања;

3) акредитацију програма стручног усавршавања у јавној управи;

4) акредитацију спроводилаца обука у јавној управи;

5) припрему, спровођење и развој општих програма стручног усавршавања и програма обуке руководиоца;

6) пружање стручне помоћи и координацију остваривања послова у вези са припремом и спровођењем посебних програма стручног усавршавања носиоцима обавезе припреме и спровођења тих програма;

7) спровођење других програма стручног усавршавања, утврђених у складу са законом, који јој буду поверени;

8) припрему и спровођење програма обуке предавача, ментора, коуча и других реализатора програма стручног усавршавања, као и на њихову селекцију и акредитацију;

9) праћење ефеката спровођења програма стручног усавршавања и развоја;

10) сарадњу са службом, односно телом надлежним за послове управљања кадровима, односно стручно усавршавање запослених у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе;

11) истраживачко аналитичке послове и сарадњу са научним организацијама;

12) учешће у успостављању и одржавању сарадње са домаћим, страним и међународним институцијама, организацијама и удружењима и управљање пројектима међународне подршке у вези са пословима које обавља;

13) старање о чувању материјала припремљених у оквиру програма стручног усавршавања (депозит), организовање и чување библиотечко-информационе грађе и медијатеке, литературе, предавања, дидактичких материјала, презентација и других релевантних докумената који настану у току остваривања стручног усавршавања;

14) издавање публикација и обављање друге издавачке делатности; 15) друге послове утврђене законом.

Поред послова, Национална академија, у складу са захтевима правних и физичких лица, може да припрема и спроводи комерцијалне програме, ако обављање тих послова не угрожава обављање претходно наведених послова.

Национална академија за јавну управу према свом Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места образује следеће основне унутрашње јединице - сектора:

- Сектор за припрему програма обуке и управљање квалитетом;
- Сектор за спровођење програма обуке;
- Сектор за међународну сарадњу и пројекте;
- Сектор за финансијске, опште и информатичке послове.

Поред ова четири основна сектора НАЈУ има и независну Групу за комуникацију и координацију, Самосталног извршиоца за Интерну ревизију и два извршиоца за административне послове.

На челу НАЈУ се налази директор, који има једног заменика и четири помоћника који су уједно и руководиоци сектора.

У складу са смерницама Министарства финансија, од 2019-2020 године, у НАЈУ је примењен систем ФУК – Финансијско Управљање и Контрола.

Преглед пословних процеса НАЈУ, према ФУК је:

## **1. Сектор за припрему програма обуке и управљање квалитетом**

- Стручно-техничка подршка у раду Програмског савета и програмских комисија
- Пружање стручне подршке у припреми посебних програма обука органима управе
- Учешће у припреми прописа из надлежности Сектора

### **1.1. Група за утврђивање потреба за стручним усавршавањем**

- Утврђивање потреба за стручним усавршавањем
- Истраживачко-аналитичке активности

### **1.2. Одсек за развој и припрему програма обуке**

- Планирање и развој програма обука (обухвата све програме обуке Академије)

## **2. Сектор за спровођење програма обуке**

- Учешће у припреми прописа из надлежности Сектора

### **2.1. Одсек за акредитацију**

- Спровођење поступка акредитације реализатора обука
- Спровођење процеса селекције и акредитације спроводилаца обука

### **2.2. Одељење за спровођење и евалуацију програма обуке**

- Планирање спровођења обуке
- Ангажовање реализатора и спроводилаца обука
- Спровођење обука
- Вредновање реализованих програма

## **3. Сектор за међународну сарадњу и пројекте**

### **3.1. Група за међународну сарадњу**

- Припрема и закључивање споразума о сарадњи
- Праћење спровођења споразума о сарадњи
- Припрема учешћа представника Академије на међународним догађајима

### **3.2. Група за управљање пројектима**

- Планирање и припрема пројеката
- Учешће у спровођењу пројеката

## **4. Сектор за финансијске, опште и информатичке послове**

### **4.1. Одсек за правне, финансијске и опште послове**

- координација припреме и израде општих и појединачних аката Академије;
- координација плана јавних набавки и прати спровођење поступка јавних набавки;
- припрема финансијског плана и завршног рачуна, извештаја о извршењу буџета и праћење и контрола законитог, наменског и економичног трошења буџетских средстава;
- успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле;
- контрола и организација послова пријема, обраде и реализације налога за плаћање и друге финансијске и административне документације;
- координација припрема предлога акта о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места и Нацрта кадровског плана Академије и

### **4.2. Група за вођење евиденције и ИТ подршку**

- Одржавање мрежне инфраструктуре и хардвера

- Управљање софтвером и лиценцама
- Управљање интерним и екстерним корисничким налозима
- Вођење интернет странице Академије
- Вођење централне евиденције
- Архивирање и чување резервних копија података

#### 4.3. Група за послове логистике

- Вођење путног налога за управљање службеним возилом и одржавање службених возила
- Управљање логистичким послова

#### Група за комуникацију и координацију

- Корпоративна комуникација

У оквиру овог система сагледани су садржаји пословних процеса по организационим јединицама, мапе пословних процеса, и преглед могућих ризика по организационим јединицама.

Поред тога, у складу са применом ФУК, крајем 2022 године, сачињен је врло садржајан и практично применљив нацрт документа „Стратегија управљања ризицима“.

Примена система ФУК представља одличан корак у развоју процесног приступа у НАЈУ, тако да ће овај докуменат бити основа за израду документоване процесне структуре захтеване стандардом ИСО 9001:2015.

## **Б. ПРОЈЕКАТ:**

### **ОБУКА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 21. ВЕК У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

#### **Б.1 ПРИПРЕМА И СНИМАЊЕ СТАЊА**

У циљу припреме за снимање стања, консултанци су проучили преко 30 јединица регулативе по којој послује НАЈУ (Закони, Стратегије, Правилници, Одлуке, Систематизације, Организационе шеме) и припремили Упитнике за снимак стања у појединим организационим деловима НАЈУ.

Термин план за снимак постојећег стања је прилагођаван расположивим временским могућностима појединих организационих делова НАЈУ, тако да је снимање стања обављено у периоду од 21. 22. и 23. новембра 2022. године.

Снимање је обухватило 9 једноипочасовних разговора са руководиоцима у појединим секторима, службама и одељењима, као и Директором НАЈУ. Разговори су обављени у њиховим просторијама у оквиру радног времена.

Ови разговори (о којима постоје записи), вођени су у форми усмерених конструктивних дијалога, са циљем да се обухвате информације о напред наведеним елементима за анализу постојећег стања.

Разговорима је обухваћено 8 организационих целина – Сектор за припрему програма обуке и управљање квалитетом (који обухвата Групу за утврђивање потреба за стручним усавршавањем и Одсек за развој и припрему програма обуке), Сектор за спровођење програма обуке (који обухвата Одсек за акредитацију и Одељење за спровођење и евалуацију програма обуке), Група за међународну сарадњу, Група за управљање пројектима, Одсек за правне, финансијске и опште послове, Група за вођење евиденције и ИТ подршку, Група за послове логистике, као и самостална Група за комуникацију и координацију.

## **Б.2. ЦИЉЕВИ СНИМАЊА СТАЊА**

Основни циљ снимања стања је да се сачини стручна процена улоге и рада Националне академије за јавну управу како би се подржала НАЈУ у јачању капацитета, кроз процену снага, слабости и потреба за изградњом капацитета кроз преглед ефикасности, ефективности, релевантности и одрживости институције.

Први задатак у оквиру снимања стања је утврђивање постојећег система функционисања НАЈУ и оцена могућности да се испуне захтеви стандарда SRPS ISO 9001:2015, а други задатак у оквиру снимања стања је израда предлога мера које ће унапредити систем менаџмента и омогућити евентуалну сертификацију по предметном стандарду (GAP анализа).

Анализа резултата снимка стања представља подлогу за дефинисање Програма рада на примени стандарда SRPS ISO 9001:2015 и Плана израде докумената система менаџмента квалитета у НАЈУ (спецификација потребних докумената), а истовремено може да представља значајну основу за даља побољшавања рада НАЈУ као важног сегмента државне јавне управе.

## **Б.3. НАЛАЗИ АНАЛИЗЕ**

Снимак стања је рађен коришћењем следећих техника:

- Интервјуи са одговорним лицима – руководиоцима организационих јединица у НАЈУ
- Сагледавање процеса који су у примени
- Проучавање регулативе по којој НАЈУ функционише (Закони, Стратегије, Правилници, Одлуке, Систематизације, Организационе шеме)
- као и писаног материјала као одговора на унапред достављене упитнике.

Налази детаљне анализе припремљени су у складу са релевантним захтевима стандарда SRPS ISO 9001:2015 према нумерацији која се користи у том стандарду.

У самом тексту извештаја, иза сваке тачке, су наведене мере и препоруке шта је потребно урадити да би се постојећи системи ускладили са захтевима стандарда.

## **4. КОНТЕКСТ ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

### **4.1 Разумевање организације и њеног контекста**

У НАЈУ до сада нису структурирано, у оквиру своје оперативне документације, документовано разматрани интерни и екстерни фактори који утичу на пословање.

За сада се интерна и екстерна питања не преиспитују. Убудуће би то требало радити током преиспитивања од стране руководства.

Снимком стања утврђени су следећи интерни и екстерни фактори који утичу на контекст организације.

Табела 1 – Анализа контекста организације НАЈУ

| <b>ИНТЕРНИ ФАКТОРИ</b>   | <b>ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ</b>   |
|--|---|
| <p><b>Вредности: (Погодности)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• НАЈУ као део јавне управе има специфичан, тржишно заштићен положај и нема тржишне ризике.</li> <li>• НАЈУ има стабилне изворе финансирања из државног буџета.</li> <li>• НАЈУ користи и одржава инфраструктурне објекте (зграда,</li> </ul> | <p><b>Макроекономски фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији НАЈУ је у већој мери усаглашен са <i>Стратегијом реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године</i>.</li> <li>• У погледу развоја, рада и пословање Академија у великој мери зависи од</li> </ul> |

| ИНТЕРНИ ФАКТОРИ  | ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ   |
|--|--|
| <p>канцеларије, намештај и опрема) који су државно власништво. То је предност јер та имовина није предмет сопствене инвестиције</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обављајући послове из делатности Академије, један од главних принципа је да се позитивно утиче на интересне и заинтересоване стране и да се води рачуна о задовољству корисника услуга и друштвеном окружењу. Овај принцип је изражен у свим фазама функционисања Академије (планирање, реализација, одржавање...).</li> <li>• Унутрашња расподела послова и задатака је дефинисана, али је подложна променама због сукцесивног сагледавања места и улоге појединих организационих целина и могућности попуњавања.</li> </ul>   | <p>економске ситуације у држави, јер је делатност Академије првенствено везана за расположива буџетска средства.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Академија је почела са радом 2018 године тако да после почетног врло доброг успеха предстоји још доста труда на афирмацији, нарочито код грађанства.</li> <li>• Међународној сарадњи коју Академија иницира и спроводи и међународним пројектима у којима НАЈУ учествује поклања се посебна пажња не само због афирмације већ и као могућност додатних прихода који иду у буџет Републике.</li> </ul>  |
| <p><b>Култура:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• У оквиру рада и делатности НАЈУ са дужном пажњом се уважавају културне, верске и традиционалне вредности и води се рачуна о родној равноправности.</li> <li>• Култура међусобних односа је на високом нивоу, и она произилази из карактера и особина појединаца, као и њиховог знања и искуства у раду Академије. У највећем броју случајева остаје утисак да се запослени међусобно поштују и врло добро сарађују. Неформална добра сарадња надокнађује непотпуно уређене формалне токове информација. Међутим недовољна попуњеност изазива оптерећење и онемогућава да Академија ради пуним капацитетом. Постоји „ Кодекс понашања државних службеника“, али не постоји званични документ „Кодекс понашања запослених у НАЈУ“, који би по овом питању уважио специфичности Академије.</li> </ul> <p><b>Ресурси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Инфраструктура НАЈУ (претходно наведени пословни простор и опрема – намештај, осветљење, грејање-хлађење, паркинг) у потпуности задовољава пословне потребе.</li> <li>• С обзиром на информатичке потребе запослених у НАЈУ и софтвере који се користе опреме за обављање основне делатности (сервери, рачунари, лаптопови, штампачи, мрежа) има</li> </ul> | <p><b>Друштвени фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Један од могућих ризика је неусаглашеност стварних послова који се раде и описа послова и радних задатака у Правилнику о организацији и систематизацији. Главни узрок је недовољна попуњеност особљем, тако да независно од тога што је постојеће особље понаособ врло компетентно, реално није могуће испунити све задатке са постојећим бројем.</li> <li>• Постоје значајна ограничења у погледу броја радних места у јавној управи која су се одразила и на ограничење радних места која су додељена НАЈУ као и могућност попуњавања.</li> <li>• Међутим, регрутација спољних сарадника – реализатора и спроводилаца обуке, где нема ограничења, омогућава и олакшава успешно обављање основне делатности НАЈУ.</li> <li>• Примена смерница из <i>Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године</i> би у примени, приликом израде стратешких планова требало поделити по приоритетима и проценту ризика.</li> </ul> |

| ИНТЕРНИ ФАКТОРИ  | ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ   |
|--|--|
| <p>довољно, високог квалитета је, савремена и у добром стању.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• На нивоу НАЈУ постоји мрежни интранет што значајно убрзава комуникацију, размену информација и заједнички рад.</li> <li>• Комуникација са заинтересованим странама мејловима преко интернета има углавном официјелни карактер. Међутим, мејлови се воде само хронолошки и индивидуално и не разврставају се систематски по темама што отежава претраживање.</li> <li>• У платформу података НАЈУ највећи број запослених има приступ путем шифре, и одговарајуће обуке.</li> </ul>  |  |
| <p><b>Начин управљања:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Одговорности руководства су јасно подељене, међутим, има и заједничких одговорности које нису стриктно разграничене. С обзиром на коректне колегијалне односе ова ситуација не изазива неспоразуме.</li> <li>• На редовним недељним састанцима, руководство се упознаје са активностима свих одговорних.</li> <li>• Негде постоји изједначење задужења и овлашћења, али не у потпуности и не у писаном облику. У сврху комуникације и консултација око оперативних одлука, се користе мобилни телефони и електронска пошта, мада то нема правно-официјелни карактер.</li> </ul> <p><b>Технолошки фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Постојање сопствене интранет мреже коју користе запослени НАЈУ представља озбиљан убрзавајући фактор у погледу протока информација.</li> <li>• Мрежа НАЈУ који користе запослени нема никаквих заједничких тачака са мрежом коју користе гости и коју користе полазници обуке тако да је одвојена и заштићена.</li> <li>• Платформа података НАЈУ се налази на мрежи за запослене, тако да је и она заштићена.</li> <li>• Независно од високог технолошког нивоа рада у НАЈУ се мањој мери користи и папирна документација као и овере потписом и печатом.</li> </ul> | <p><b>Технолошки фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Данашње опште примењиве технолошке могућности које омогућава интернет, интранет, интерактивни веб сајт, мултифункционалне базе података, овера докумената електронским потписом и слично се, у редовном пословању НАЈУ редовно користи.</li> <li>• Софтвери које НАЈУ користи су легални и лиценцирани.</li> <li>• У сфери основне делатности НАЈУ- обуке полазника, већ се примењују савремени мултимедијални и по потреби on-line приступ тако да, за сада, нема наглих технолошких промена (осим већ постојећих) које би значајно утицале на позиционирање.</li> </ul> <p><b>Конкуренција:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• По свом положају и статусу као централна институција система стручног усавршавања у јавној управи НАЈУ са статусом јавно признатог организатора активности неформалног образовања одраслих нема класичну и јасно дефинисану конкуренцију. Међутим, запослени у јавној управи могу да користе образовне услуге државног образовног система као и значајне и бројне групе приватних основних и средњих школа, и приватних факултета и приватних института, и то како у области акредитоване наставе тако и у области неформалног образовања – курсева и семинара. На тај начин Академија има конкуренцију у области садржаја и квалитета а неупитна</li> </ul> |

| ИНТЕРНИ ФАКТОРИ | ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ  |
|-----------------|---|
|                 | <p>компаративна предност је цена обуке која је за запослене у државној управи бесплатна.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обуке које планира и спроводи НАЈУ су осмишљене тако да одговарају захтевима и потребама запослених у јавној управи по темама, форми и трајању. У том смислу се кроз интерактиван однос одржава контакт и повезаност са јединицама државне управе и локалне самоуправе.</li> <li>• Обуке изводе проверени предавачи који су успешно прошли систем акредитације предавача које спроводи Одсек за акредитацију НАЈУ.</li> </ul> |

#### Мере – препоруке:

- ❖ У пословник QMC-а (након додатне анализе и неопходног иницијалног преиспитивања, као и радњи предузетих по питању кориговања и побољшавања истих) уврстити део који се односи на анализу контекста организације.
- ❖ Предвидети начин праћења (укључујући и механизме реаговања) интерних и екстерних фактора који чине контекст организације.
- ❖ Предвидети начин сталног преиспитивања интерних и екстерних фактора који чине контекст организације.
- ❖ На основу дефинисаног контекста организације, дефинисати SWOT матрицу која приказује ризике и прилике са којима се организација суочава.
- ❖ Све активности треба да су праћене одговарајућим записима

#### 4.2 Разумевање потреба и очекивања заинтересованих страна

Постоји разумевање потреба и очекивања заинтересованих страна али до сада НАЈУ није на формализован начин анализирала своје заинтересоване стране. Током снимања стања су идентификоване најважније заинтересоване стране. Том приликом су сагледани и њихови захтеви и очекивања.

Приликом разговора у секторима као и директором НАЈУ наведене су само приоритетне заинтересоване стране, без разматрања свих заинтересованих страна и методологије по којој су оне одабране да буду приоритетне. Практично, сектори могу да сагледају само заинтересоване стране које су предмет њиховог непосредног рада, што их лишава могућности системског увида.

Треба осмислити и озваничити методологију којом се међу заинтересованим странама дефинишу приоритетне. Захтеви свих приоритетних заинтересованих страна су, према стандарду, обавезе за усклађеност организације.

У постојећој констелацији се заинтересоване стране и њихови захтеви не преиспитују. Убудуће то треба радити током преиспитивања од стране руководства, што је један од суштинских захтева стандарда.

У табели 2 је дата анализа заинтересованих страна НАЈУ.

(табела је израђена на основу података са снимка стања као и допуна од стране консултаната, што ће, у току будућег рада на документацији система квалитета, бити предмет разматрања и допуњавања).

Табела 2. Анализа заинтересованих страна НАЈУ

| ЗАИНТЕРЕСОВАНА СТРАНА  | ЗАХТЕВИ   | ПРИОРИТЕТ   |
|--|---|---|
| Председник и Влада Републике Србије  | Да НАЈУ буде организација која ће да обавља све своје функције система стручног усавршавања у јавној управи у оквиру буџета   | Средњи приоритет, међутим, услед утицаја на износ плана и лимита буџета за рад НАЈУ, може да добије и висок приоритет   |
| Општа друштвена заједница  | Представљање улоге НАЈУ пред општом друштвеном заједницом, приказ значаја НАЈУ у стручном усавршавању у јавној управи и рад на очувању идентитета као водеће установе у области   | Висок приоритет   |
| Директни корисници услуга НАЈУ – запослени у јавној управи   | Захтев према НАЈУ да планирање и реализација обука буду усклађени са потребама, да обуке буду корисне и да се ефикасно реализују  | Висок приоритет – спада у основне делатности НАЈУ   |
| Корисници услуга НАЈУ - институције јавне управе - државне управе и локалне самоуправе   | Захтев према НАЈУ да планови обука које нуди или може да нуди НАЈУ буде у складу са плановима развоја и потребама институција јавне управе.<br>У складу са констатацијом ReSPA у Србији не постоји централно тело које је задужено за услуге уређења, старања и унапређења квалитета и осталих система менаџмента у ЈУ и ЛС, што би засигурно могло бити поверено НАЈУ. | Висок приоритет – спада у основне делатности НАЈУ   |
| Факултети и остале институције високог образовања, научни институти, установе за образовање одраслих, научници, научни сарадници, специјалисти.... | Захтеви и понуде за сарадњу према НАЈУ и очекивања да се обезбеди реална могућност развоја и побољшања и међународна компетитивност   | Средњи и високи приоритет   |
| Домаће и стране државне организације, установе и развојни фондови са којима НАЈУ склапа уговоре  | Очекивање да се уговорене обавезе поштују, као и да се иступа са иновативним и креативним иницијативама.  | Уговорна обавеза - висок приоритет због ризика од губитка угледа а у неким случајевима и пенала.<br>Водећа позиција НАЈУ у области дисеминације, али и креирања знања чини ову ставку високоприоритетном. |



|  |  |  |
|--|--|--|
| Грађанство и средства јавног информисања       | Жеља за сазнањем о оправданости уложених друштвених средстава. Праћење сврсисходности трошења буџетских средстава и постигнутих ефеката и успеха.  | Средњи приоритет, међутим због имплицитног утицаја на рејтинг НАЈУ, као и рејтинг владе Србије, може да добије и висок приоритет |
| Привреда                                       | Привреда од НАЈУ очекује ефекте у побољшању потребних знања код кадра у органима јавне управе и локалне самоуправе што би омогућило олакшице у функционисању привреде  | Средњи приоритет осим тамо где постоје уговорне обавеза о стимулативним средствима – где је висок приоритет                      |
| Држава   | Поштовање закона и прописа   | Законски захтеви - висок приоритет због ризика од тужби  |
| Запослени                                      | – Одговарајућа зарада<br>– Плаћени порези и доприноси<br>– Одговарајуће радно време<br>– Уважавање права појединаца<br>– Коректни међуљудски односи и здрави и безбедни услови за рад<br>– Могућност усавршавања и напредовања | Из аспекта запослених то је основни разлог за запослење  |
| Спољни сарадници – извођачи обука, консултанти | Редовно плаћање обавеза и коректни услови рада   | Средњи и висок приоритет у зависности од значаја сарадника за НАЈУ   |

#### Мере – препоруке:

- ❖ У пословнику QMS-а навести део који се односи на утврђивање заинтересованих страна и њихових захтева.
- ❖ Утврдити методологију за дефинисање приоритетних заинтересованих страна (утицај, моћ, хитност) – према <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis/stakeholder-salience.html>.
- ❖ Дефинисати начин праћења захтева заинтересованих страна.
- ❖ Дефинисати начин преиспитивања захтева заинтересованих страна.
- ❖ Предвидети мере за стална побољшавања.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

#### **4.3 Утврђивање предмета и подручја примене система менаџмента квалитета**

С обзиром да НАЈУ нема формализован и сертификован систем менаџмента квалитета (што је и један од циљева покретања овог пројекта) документима НАЈУ нису обухваћена интерна и екстерна питања која се тичу захтева заинтересованих страна и обавезе за усклађеност. Понегде имплицитно, се неки елементи могу препознати, али то није формулисано, анализирано и третирано на начин како се стандардом захтева. Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацијом радних места су обухваћени услуге и послови.

Не постоје искључења од појединих захтева стандарда, тако да је и тачка 8.3 Пројектовање и развој производа и услуга обухваћена у форми Пројектовање и развој услуга. Сви захтеви

стандарда су применљиви на основне делатности НАЈУ (набројане у уводном делу овог Извештаја).

Све организационе целине НАЈУ су обухваћене применом захтева стандарда система менаџмента квалитета (SRPS ISO 9001:2015), и у тој области нема изузетака.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Сачинити политику QMS -а тако да одражава контекст, заинтересоване стране и услуге
- ❖ У пословнику QMS-а дефинисати предмет и подручје примене система тако да обухвата контекст, заинтересоване стране и услуге.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

#### **4.4 Систем менаџмента квалитета и његови процеси**

Процеси организације су дефинисани кроз Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места. Овај документ, из 2018, је и сада важећи.

Стандард SRPS ISO 9001:2015 не захтева да се процес финансија дефинише и обухвати системом, тако да се ови процеси неће наводити.

Дефинисани су улази и излази из процеса, али то није формализовано (не постоји дефинисано у документацији, нити графички приказано). У НАЈУ је успостављен систем финансијског управљања и контроле (ФУК) који, између осталог, подразумева дефинисање пословних процеса и процедура уз графички приказ истих. Приликом успостављања документованог система управљања квалитетом ово може бити помоћ у неким случајевима. Међутим, Систем финансијског управљања и контрола и Систем управљања квалитетом, поред неких техничких сличности и алата који се користе (графички прикази) се капитално разликују, не само због различитих циљева већ и због различитог обухвата који ова два система имају, тако да не могу да један другог замене. Постоји анализа ризика за потребе ФУК која је рађена 2019 и 2020 године. Ова анализа ризика представља користан алат и део културе менаџмента који би после употпуњавања приликама и индикаторима, могао да се користи за потребе Система управљања квалитетом.

Неки излази из процеса су и законски дефинисани. Формално, не постоје дефинисани индикатори перформанси процеса, преко којих се процеси вреднују, иако се они имплицитно, код неких процеса могу препознати. Нису формално дефинисани власници процеса.

У табели 1 је дата анализа процеса НАЈУ. Табела је израђена на основу података које су консултант препознали у правној регулативи по којој НАЈУ послује и на основу података до којих се дошло приликом снимања стања. Ова табела у току рада на пројекту може и треба да буде делом измењена и допуњена од стране власника процеса у НАЈУ.

Табела 3 – Анализа процеса у НАЈУ

| НАЗИВ ПРОЦЕСА                                 | УЛАЗИ   | ИЗЛАЗИ   | ВЛАСНИК ПРОЦЕСА  | ИНДИКАТОРИ  | РИЗИЦИ И ПРИЛИКЕ   |
|---|---|--|--|---|--|
| Припрема програма обуке и управљање квалитета | <ul style="list-style-type: none"> <li>– припрема Предлога општег програма обуке,</li> <li>– припрема Предлога Програма обуке руководиоца;</li> <li>– припрема Предлога Програма стручног оспособљавања у органима државне управе;</li> <li>– пружање стручне помоћи у припреми посебних програма обука као и других програма стручног усавршавања који се повере Академији;</li> <li>– пружање административно-техничке подршке у раду Програмског савета</li> <li>– координацију рада програмских комисија;</li> <li>– учешће у припреми прописа из делокруга Сектора;</li> <li>– развој методологије и стандардних инструмената за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у јавној управи;</li> <li>– спровођење процене потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи;</li> <li>– утврђивање стандарда за управљање квалитетом обука службеника у јавној управи;</li> <li>– аналитичко-истраживачке</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Припремљен Предлог општег програма обуке,</li> <li>– Припремљен Предлог Програма обуке руководиоца;</li> <li>– Припремљен Предлог Програма стручног оспособљавања у органима државне управе;</li> <li>– Учествовање у стручној помоћи и припрема посебних програма обука као и других програма стручног усавршавања који се повере Академији;</li> <li>– Учествовање у раду Програмског савета у погледу административно-техничке подршке</li> <li>– Рад програмских комисија координиран;</li> <li>– Припремљени прописи из делокруга Сектора;</li> <li>– Развијене нове методологије и стандардни инструменти за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у јавној управи;</li> <li>– Процењене потребе за стручним усавршавањем запослених у јавној управи;</li> <li>– Утврђени стандарди за</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководилац сектора;</li> <li>– Руководилац одсека;</li> <li>– Руководилац групе</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Усвојен предлог општег програма обуке са ( __%) корекција;</li> <li>– Усвојен предлог програма обуке руководиоца са ( __%) корекција;</li> <li>– Усвојен предлог програма стручног оспособљавања у органима државне управе са ( __%) корекција;</li> <li>– Број посебних програма обука као и других програма стручног усавршавања који су поверени Академији;</li> <li>– Број састанака Програмског савета;</li> <li>– Број састанака програмских комисија;</li> <li>– Број припремљених прописа из делокруга Сектора;</li> <li>– Број нових методологија и стандардних инструмената за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у јавној управи</li> <li>– Број стручних усавршавања запослених у јавној</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Могућност доношења прописа који је неповољан за сектор или НАЈУ</li> <li>– Пропуст у благовременом сагледавању неповољних екстерних утицаја на Сектор или НАЈУ</li> <li>– Изостављање важних тема и фаворизовање неинтересантних</li> <li>– Оправдане замерке и критике Програмског савета</li> <li>– Уношење неодговарајућих садржаја у програме</li> <li>– Стално побољшавање области припреме програма обуке и управљање квалитетом</li> </ul> |

| НАЗИВ ПРОЦЕСА             | УЛАЗИ   | ИЗЛАЗИ   | ВЛАСНИК ПРОЦЕСА   | ИНДИКАТОРИ   | РИЗИЦИ И ПРИЛИКЕ  |
|---------------------------|---|--|---|--|---|
|                           | <p>активности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализу извештаја о реализованим обукама и оствареним ефектима обука и друге послове из области утврђивања потреба, припреме програма, развоја система стручног усавршавања и дигитализације стручног усавршавања.</li> </ul>   | <p>управљање квалитетом обука службеника у јавној управи;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Реализоване аналитичко-истраживачке активности;</li> <li>– Израђена анализа реализованих обука и остварених ефектата обука и других послова из области утврђивања потреба, са припремљеним програмом, развоја система стручног усавршавања и дигитализације стручног усавршавања.</li> </ul>  |   | <p>управи</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Број утврђених стандарда за управљање квалитетом обука службеника у јавној управи</li> <li>– Број аналитичко-истраживачких активности</li> </ul>  |   |
| Спровођење програма обуке | <ul style="list-style-type: none"> <li>– припрема плана реализације програма обука и потребних ресурса;</li> <li>– организација и координација процеса реализације обука у седишту Академије и ван седишта;</li> <li>– спровођење процеса акредитације предавача, реализатора и спроводилаца програма;</li> <li>– координација сарадње са лицима у органима јавне управе задуженим за планирање и спровођење стручног усавршавања;</li> <li>– старање о организационим и</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Припремљени планови реализације програма обука и обезбеђени потребни ресурси;</li> <li>– Реализоване обуке у седишту Академије и ван седишта;</li> <li>– Процес акредитације предавача, реализатора и спроводилаца програма функционише;</li> <li>– Остварена сарадња са лицима у органима јавне управе задуженим за планирање и спровођење стручног усавршавања;</li> <li>– Обезбеђени организационо-</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководилац сектора,</li> <li>– Руководилац одсека</li> <li>– Руководилац одељења</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Број обука које су реализоване у седишту Академије и ван седишта</li> <li>– Број акредитованих предавача/ Број предавача који нису прошли акредитацију</li> <li>– Број припремљених прописа из делокруга Сектора</li> <li>– Број верификованих обука</li> <li>– Број on-line курсева</li> <li>– За колико обука постоји интерактиван материјал који се чува у медијатекама</li> <li>– Број спроведених</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Могућност доношења прописа који је неповољан за Сектор или НАЈУ</li> <li>– Пропуст у благовременом сагледавању неповољних екстерних утицаја на Сектор или НАЈУ</li> <li>– Уношење неодговарајућих садржаја у програме</li> <li>– Стално побољшавање области спровођење програма обуке</li> </ul> |

| НАЗИВ ПРОЦЕСА | УЛАЗИ   | ИЗЛАЗИ   | ВЛАСНИК ПРОЦЕСА | ИНДИКАТОРИ   | РИЗИЦИ И ПРИЛИКЕ   |
|---------------|---|--|-----------------|--|--|
|               | <p>техничким условима за реализацију програма обука;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– учешће у припреми прописа из делокруга Сектора;</li> <li>– припрему периодичних извештаја и унос података у базу података;</li> <li>– верификација обука;</li> <li>– администрирање on-line курсева;</li> <li>– координација спровођења електронског учења и развој електронског учења и интерактивног наставног материјала, организовање и чување материјала, медијатеке, литературе и других докумената који настану у току реализације обука;</li> <li>– давање предлога за унапређење процеса спровођења обука;</li> <li>– учешће у припреми и спровођењу програма обуке предавача и реализатора обука;</li> <li>– организација коучинг разговора и менторских програма;</li> <li>– утврђивање ефеката</li> </ul> | <p>технички услови за реализацију програма обука;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Припремљени прописи из делокруга Сектора;</li> <li>– Припремљени периодични извештаји и унети податаци у базу;</li> <li>– Обављена верификација обука;</li> <li>– Обављени on-line курсеви;</li> <li>– Спроведено електронско учење и развијене нове форме електронског учења и створен интерактивни наставни материјал који се чува у, медијатекама, са литературом и другим документима који настану у току реализације обука;</li> <li>– Дати предлози за унапређење процеса спровођења обука;</li> <li>– Спроведени програми обуке предавача и реализатора обука;</li> <li>– Спроведени коучинг разговори и менторски програми;</li> <li>– Утврђени ефекти реализованих програма</li> </ul> |                 | <p>програма обуке предавача и реализатора обука</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Број евалуација програма стручног усавршавања</li> <li>– Број полазника који су одустали пре или за време обуке</li> <li>– Број реализованих обука и остварених ефектата обука које су анализирани</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оправдане критике на елементе спровођења обуке</li> </ul> |

| НАЗИВ ПРОЦЕСА  | УЛАЗИ   | ИЗЛАЗИ  | ВЛАСНИК ПРОЦЕСА   | ИНДИКАТОРИ  | РИЗИЦИ И ПРИЛИКЕ  |
|--|---|---|---|---|---|
|  | <p>реализованих програма обука;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– израду периодичних извештаја о евалуацији програма стручног усавршавања и друге послове из области спровођења програма стручног усавршавања.</li> </ul>  | <p>обука;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Израђени периодични извештаји о евалуацији програма стручног усавршавања.</li> </ul>   |   |   |   |
| Међународна сарадња и пројекти - међународна сарадња | <ul style="list-style-type: none"> <li>– успостављање и одржавање сарадње са међународним партнерима и институцијама за образовање и усавршавање службеника у јавној управи;</li> <li>– преговарање о платформи и припрему полазних основа за закључивање споразума о сарадњи са партнерима;</li> <li>– сарадња са научно-истраживачким организацијама, донаторима и организацијама цивилног друштва</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Формално успостављена сарадња (уговор, споразум) са међународним партнерима и институцијама за образовање и усавршавање службеника у јавној управи;</li> <li>– Закључени споразуми о сарадњи са партнерима;</li> <li>– Склопљени уговори о сарадњи са научно-истраживачким организацијама, донаторима и организацијама цивилног друштва</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководилац сектора (непопуњено)</li> <li>– Руководилац групе</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Број установа са којима је успостављена формална сарадња</li> <li>– Број споразума о сарадњи са партнерима</li> <li>– Број уговора са научно-истраживачким организацијама, донаторима и организацијама цивилног друштва</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Позитивне/негативне оцене међународних регулаторних тела,</li> <li>– Искоришћене/Пропуштене шансе за остваривање корисне сарадње</li> </ul>                                |
| Међународна сарадња и пројекти – управљање пројеката | <ul style="list-style-type: none"> <li>– припрему предлога пројеката и спровођење пројеката;</li> <li>– праћење и извештавање о спровођењу пројеката</li> <li>– други послови из области међународне сарадње и управљања пројектима</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Припремљен пројектни задатак и обезбеђени ресурси</li> <li>– Спроведени (реализовани) пројекти;</li> <li>– Завршени извештаји о спровођењу пројеката</li> <li>– други послови из области</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководилац сектора (непопуњено)</li> <li>– Руководилац групе</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Број припремљених пројеката којима су обезбеђени ресурси</li> <li>– Број реализованих пројеката</li> <li>– Број завршених извештаја о спровођењу пројеката</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Прекид пројекта без надокнаде штете</li> <li>– Прекид пројекта са надокнадом штете</li> <li>– Успешна реализација као мотив инвеститору да покрене нови пројект</li> </ul> |

| НАЗИВ ПРОЦЕСА   | УЛАЗИ   | ИЗЛАЗИ   | ВЛАСНИК ПРОЦЕСА  | ИНДИКАТОРИ   | РИЗИЦИ И ПРИЛИКЕ  |
|---|---|--|--|--|---|
|   |   | међународне сарадње и управљања пројектима   |  |  |   |
| Финансијски, општи и информатички и послови - правни, финансијски и општи послови | <ul style="list-style-type: none"> <li>– припрема прописа из делокруга Академије;</li> <li>– припрема мишљења о предлозима и нацртима аката која припремају други органи који су у вези са делокругом Академије;</li> <li>– радни односи и припрема аката о правима, обавезама и одговорностима државних службеника и намештеника у Академији;</li> <li>– приступ информацијама од јавног значаја;</li> <li>– безбедност и здравље на раду;</li> <li>– финансијско-материјални и рачуноводствени послови;</li> <li>– припрема финансијског плана Академије;</li> <li>– старање о успостављању и функционисању система финансијског управљања и контроле;</li> <li>– израда Плана јавних набавки и његовог спровођења за потребе Академије;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Припремљени прописи из делокруга Академије;</li> <li>– Припремљена мишљења о предлозима и нацртима аката која припремају други органи који су у вези са делокругом Академије;</li> <li>– Уредно вођени радни односи и израђена акта о правима, обавезама и одговорностима државних службеника и намештеника у Академији;</li> <li>– Обезбеђен правилан приступ информацијама од јавног значаја;</li> <li>– Сачињени и спроведени сви акти из области безбедности и здравља на раду;</li> <li>– Уредно вођени финансијско-материјални и рачуноводствени послови;</li> <li>– Припремљен на време финансијски план Академије;</li> <li>– Уредно функционисање система финансијског управљања и контроле;</li> <li>– Израђен и спроведен План јавних набавки за потребе Академије;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководилац сектора (непопуњено)</li> <li>– Руководилац одсека</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Број припремљених прописа из делокруга Академије</li> <li>– Број достављених мишљења о предлозима и нацртима аката која припремају други органи који су у вези са делокругом Академије</li> <li>– Број спорних ситуација у вези радних односа, права и обавеза, као и приступа информацијама од јавног значаја</li> <li>– Број повреда или оштећења здравља на раду и њихов ниво</li> <li>– Примедбе финансијске контроле и ревизије њихова тежина</li> <li>– Број и обим спроведених јавних набавки</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Могућност доношења прописа који је неповољан за Сектор или НАЈУ</li> <li>– Пропуст у благовременом сагледавању неповољних екстерних утицаја на Сектор или НАЈУ</li> <li>– Успоравање рада осталих сектора НАЈУ због финансијског кашњења,</li> <li>– Нерасподељена средства или прекорачење буџета;</li> <li>– Неажурност</li> </ul> |

| НАЗИВ ПРОЦЕСА  | УЛАЗИ   | ИЗЛАЗИ   | ВЛАСНИК ПРОЦЕСА   | ИНДИКАТОРИ  | РИЗИЦИ И ПРИЛИКЕ  |
|--|---|--|---|---|---|
| <p>Финансијски, општи и информатичк и послови - Вођење евиденције и ИТ подршка</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– вођење централне евиденције програма стручног усавршавања;</li> <li>– развој и унапређење информационог система за подршку стручном усавршавању запослених у јавној управи;</li> <li>– старање о коришћењу рачунара и одржавања мреже и информационих система и евиденција које користи и води Академија;</li> <li>– израда и ажурирање интернет презентације Академије;</li> <li>– стручно-оперативни послове и други послови из области информатичких послова</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Коректна и комплетна централна евиденција програма стручног усавршавања;</li> <li>– Унапређен информациони система за подршку стручном усавршавању запослених у јавној управи;</li> <li>– Исправни и расположиви рачунари и мреже и информационих система и евиденција које користи и води Академија;</li> <li>– Ажурна интернет презентација Академије;</li> <li>– Обављени стручно-оперативни послови и други послови из области информатичких послова</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководилац сектора (непопуњено)</li> <li>– Руководилац групе</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Брзина претраживања централне евиденције програма стручног усавршавања</li> <li>– Број исправних / неисправних рачунара, дана/сати пада мреже</li> <li>– Нове могућности платформе података НАЈУ</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Губљење евиденције о програму стручног усавршавања (посебно за онај који се понавља)</li> <li>– Приговори / похвале на интернет презентацију</li> </ul>  |
| <p>Финансијски, општи и информатичк и послови - Послови логистике</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– одржавање грејања и осветљења,</li> <li>– одржавање ВиК контроле и одржавање лифтова,</li> <li>– редовно чишћење хоризонталних површина,</li> <li>– унутрашње и спољно прање прозора</li> <li>– одржавање видео надзора</li> <li>– физичко чување,</li> <li>– противпожарна заштита.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Исправан рад грејања и осветљења,</li> <li>– Исправан рад лифтова,</li> <li>– Исправан рад ВиК</li> <li>– Стални одговарајући ниво чистоће хоризонталних површина,</li> <li>– Стални одговарајући ниво чистоће прозора</li> <li>– Исправан рад видео надзора и чување видео записа у прописаном року</li> <li>– Радовно и непрекидно физичко чување,</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководилац сектора (непопуњено)</li> <li>– Руководилац групе</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Број прекида на грејању и осветљењу у току године</li> <li>– Број дана неисправног рада лифта годишње</li> <li>– Број примедби на чистоћу хоризонталних површина, прозора и хигијенских просторија</li> <li>– Број и тежина неисправности ВиК</li> <li>– Број дана када није радио видео надзор</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Привремени престанак коришћења дела зграде због неисправности осветљења или ВиК</li> <li>– Повреда на раду запослених или посетилаца настала услед неисправних инсталација, клизавог пода, неозначене</li> </ul> |



| НАЗИВ ПРОЦЕСА  | УЛАЗИ   | ИЗЛАЗИ   | ВЛАСНИК ПРОЦЕСА  | ИНДИКАТОРИ   | РИЗИЦИ И ПРИЛИКЕ  |
|--|---|--|--|--|---|
|  |   | – Исправна и контролисана противпожарна заштита.   |  | – Број примедби противпожарних инспектора<br>– Број дана прекида физичког чувања   | денивелације пода или другог узрока из области логистике  |
| Самостални послови у НАЈУ из области комуникације и координације | <ul style="list-style-type: none"> <li>– информисање јавности и промоцију активности у процесу стручног усавршавања;</li> <li>– израду и примену плана комуникационих активности о различитим аспектима обуке, као и праћење ефеката његовог спровођења;</li> <li>– сарадњу са државним институцијама, органима и организацијама јавне управе и међународним институцијама у области стручног усавршавања;</li> <li>– редовну комуникацију и сарадњу с медијима, организацијама цивилног друштва, академском заједницом, стручњацима и осталом заинтересованом јавношћу; редовно ажурирање званичне интернет презентације Академије и осталих званичних on-line налога;</li> <li>– организацију јавних догађаја са циљем информисања јавности о активностима из надлежности Академије;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Прихватљив ниво и учесталост информисања јавности и промоција активности у процесу стручног усавршавања;</li> <li>– Израђен план комуникационих активности о различитим аспектима обуке и Извештај о праћењу ефеката његовог спровођења;</li> <li>– Евидентирана сарадња са државним институцијама, органима и организацијама јавне управе и међународним институцијама у области стручног усавршавања;</li> <li>– Довољан број адекватних комуникација с медијима, организацијама цивилног друштва, академском заједницом, стручњацима и осталом заинтересованом јавношћу;</li> <li>– Интернет презентација Академије редовно ажурирана;</li> <li>– Успешно организовани јавни догађаји са циљем информисања јавности о активностима из</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководилац групе</li> <li>– 2 референта</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Број информација за јавност које су објављене</li> <li>– Број јавних промоција</li> <li>– Број евидентираних сарадњи са институцијама</li> <li>– Број комуникација са медијима организацијама цивилног друштва, академском заједницом, стручњацима и осталом заинтересованом јавношћу</li> <li>– Ажурност интернет презентације</li> <li>– Број организованих јавних догађаја (event management)</li> <li>– Број објављених штампаних материјала Академије</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Неадекватна информација објављена у медијима прилика за адекватну објаву - реакцију</li> <li>– Изостанак благовременог обавештења учесника догађаја</li> <li>– Неажурна или нетачна интернет презентација</li> </ul> |

| НАЗИВ ПРОЦЕСА                                 | УЛАЗИ  | ИЗЛАЗИ   | ВЛАСНИК ПРОЦЕСА   | ИНДИКАТОРИ  | РИЗИЦИ И ПРИЛИКЕ   |
|---|--|--|---|---|--|
|   | <p>израду и објављивање текстуалног и аудио-визуалног промотивног и информативног материјала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– издавачку делатност Академије;</li> <li>– праћење извештавања медија о активностима Академије;</li> </ul>   | <p>надлежности Академије;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Објављени текстуални и аудио-визуални промотивни и информативни материјали;</li> <li>– Објављени писани материјали Академије;</li> <li>– Евиденција о извештавањима медија о активностима Академије и евентуалне реакције;</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Број реакција на извештавање у медијима</li> </ul>   |  |
| Директор Националне академије за јавну управу | <ul style="list-style-type: none"> <li>– руководи радом Академије;</li> <li>– организује, обједињује и усмерава рад Академије,</li> <li>– распоређује послове руководиоцима унутрашњих јединица</li> <li>– обавља друге послове из делокруга Академије (представља и промовише Академију, правно заступа, решава спорне ситуације итд )</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Усклађен рад НАЈУ</li> <li>– Подигнути капацитети државних службеника у оквиру буџета</li> <li>– Адекватни програми образовања</li> <li>– Адекватна организациона структура НАЈУ</li> <li>– Послати предлози Влади РС у погледу побољшања рада НАЈУ</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Директор НАЈУ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Повећање броја полазника обука као основном делатношћу НАЈУ</li> <li>– Задовољство полазника квалитетом обука</li> <li>– Ниво брендираности НАЈУ у средствима информисања</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оправдане жалбе и приговори на рад НАЈУ</li> <li>– Нове идеје као прилике за побољшање</li> </ul> |

### **Мере – препоруке:**

- ❖ Наведене процесе треба приказати графички, кроз шему међуделовања и појединачно, са свим елементима, у одговарајућим процедурама.
- ❖ Дефинисати улазе и излазе свих процеса у Пословнику, обједињено, па појединачно у процедурама.
- ❖ Дефинисати индикаторе и начине њиховог праћења, обједињено и у свакој од процедура.
- ❖ Дефинисати власнике процеса у пословнику, обједињено, па појединачно у процедурама.
- ❖ Дефинисати значајне ризике и прилике за оне процесе за које постоје, како у пословнику, тако и у одговарајућим процедурама.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

## **5. ЛИДЕРСТВО**

### **5.1.1 Лидерство и посвећеност – Опште одредбе**

Иако је очигледна лидерска улога Директора НАЈУ и његових сарадника (Заменик и Помоћници), за сада у НАЈУ не постоје дефинисани Политика квалитета и циљеви квалитета. Када, у склопу документације будућег система менаџмента квалитета НАЈУ, Политика и циљеви квалитета буду дефинисани, биће усклађени са контекстом организације.

До сада у НАЈУ није промовисана примена процесног приступа и размишљања заснованог на ризику. Ови принципи се организовано не примењују, осим спорадичних интуитивних ситуација.

У НАЈУ није утврђен начин комуникације о важности QMC-а јер се до сада није на томе радило. За сада постоји интуитиван, али не и формално дефинисан начин за промовисање сталних побољшавања у организацији.

Није формално дефинисано на који начин се подржавају руководиоци да преузму лидерску улогу у својим организационим јединицама у смислу да се ти делови НАЈУ развијају усаглашено са осталима и солидарно у односу на целину НАЈУ.

Сектори у НАЈУ не делују изоловано већ су њихова организација и деловање у значајној мери усклађени у правцу заједничког циља – доброг репертоара и доброг система обука за запослене у јавној управи.

### **Мере – препоруке:**

- ❖ У оквиру ове тачке Пословника навести да постоји разумевање највишег руководства да је одговорно за ефективност система менаџмента квалитетом тако што руководство преузима одговорност за своје активности и што је способно да објасни резултате који се остварују. Иако се нека овлашћења и неке одговорности могу делегирати, крајња одговорност за рад НАЈУ остаје на највишем руководству (Директор, заменик и помоћници)
- ❖ Промовисање процесног приступа и „размишљања заснованог на ризику”, на пример, обезбеђивањем ефективног међусобног деловања између процеса, уз систематични приступ пројектован тако да остварује ефективан ток улазних и излазних елемената уз међусобну сарадњу при бављењу ризицима и приликама

- ❖ Формулисати политику и циљеве система квалитета, тако да одговарају контексту организације и да воде ка синхронизованом раду и усклађивању делатности у циљу сталних побољшања система.
- ❖ Формализовати комуницирање, путем састанака између организационих јединица, електронске поште, личних дискусија, интранета организације итд., о вредностима и користима од стандардизованог система менаџмента квалитета и усаглашености са његовим захтевима.
- ❖ Формализовати да највише руководство у НАЈУ пружа подршку и даје упутства особама, које имају друге релевантне руководеће улоге (дистрибуирано лидерство), да покажу лидерство на начин како се то примењује у њиховим специфичним областима деловања; ово може да укључи менторство и подршку за њих при доношењу специфичних одлука које помажу организацији да се боље усаглашава са захтевима или покреће побољшавања када су потребна.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима.

### **5.1.2 Усредсређеност на корисника**

Национална академија за јавну управу, у складу са Законом о Националној академији за јавну управу („Сл. гласник РС“, бр 94/2017 од 19.10.2017. године) је централна институција система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије, са статусом јавно признатог организатора активности неформалног образовања одраслих. Академија спровођењем програма обуке, уз примену савремених облика и метода рада на стручном усавршавању унапређује компетенције запослених у јавној управи, неопходне за квалитетно обављање посла. У току свога рада НАЈУ је организовала 1922 обуке, за 61647 полазника (76.72% жене и 23.28% мушкарци), у трајању од 14936 сати.

Активности Академије су усмерене на утврђивање потреба за обуком, идентификацију приоритетних области и циљних група службеника којима је усавршавање намењено; планирање општег стручног усавршавања у смислу садржајних, методолошких и финансијских аспеката планираних обука; развој система акредитације реализатора програма; оцењивање и анализа реализованих обука и извештавање, којим ефекти рада постају мерљиви а информације транспарентне и доступне јавности.

НАЈУ ствара услове за приступ и реализацију пројеката из делокруга образовања у јавној управи који се финансирају из, донација, средстава претприступних фондова Европске уније као и других облика развојне помоћи.

У том смислу и корисници услуга НАЈУ имају своје захтеве, у складу са горе наведеним законским задацима и одговорностима НАЈУ при чему су ови захтеви корисника имплицитно и експлицитно утврђени екстерном регулативом по којој НАЈУ функционише. Додатни и посебни захтеви корисника препознају се и утврђују на основу екстерне комуникације са корисницима.

Утврђивање и испуњавање захтева прописа се спроводи у свим секторима, међутим не на формални и систематичан начин у складу са захтевима стандарда SRPS ISO 9001:2015.

До сада нису разматрани ризици и прилике који могу да утичу на производе/услуге и задовољство корисника и осталих заинтересованих страна.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Увести праксу да се НАЈУ организовано бави ризицима и приликама које могу да утичу на задовољство корисника, али и других заинтересованих страна, посебно разматрање ризика при планирању, покретању и доношењу одлука од великог утицаја јавну управу.
- ❖ Формализовати мере и радње за мерење задовољства корисника

- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **5.2.1 Успостављање политике квалитета**

НАЈУ треба да дефинише Политику квалитета у складу са захтевима стандарда SRPS ISO 9001:2015. Политика квалитета мора да се примењује и редовно преиспитује. Политика квалитета представља оквир за успостављање циљева квалитета. Политика квалитета треба да обухвата посвећеност највишег руководства НАЈУ испуњавању обавеза за усклађеност.

Без обзира што систем државне управе Србије и локалне самоуправе функционишу у складу са одредницама групе закона којима је то регулисано, утицај конкретног рада у НАЈУ на систем јавне управе Србије је већ врло значајан са тенденцијом повећања квалитета.

Политика квалитета НАЈУ треба да, на прави начин, буде одраз потреба и система јавне управе у чијем се центру НАЈУ налази.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Дефинисати Политику квалитета у складу са стратешким усмерењем НАЈУ и захтевима стандарда.
- ❖ Политика квалитета НАЈУ треба да пружи оквир за постављање мерљивих циљева
- ❖ Политика квалитета треба да искаже посвећеност НАЈУ задовољавању применљивих захтева, као што су захтеви корисника услуга ове државне установе и захтеви закона и прописа.
- ❖ Политика квалитета треба да искаже посвећеност највишег руководства НАЈУ сталним побољшавањима система менаџмента квалитета.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **5.2.2 Комуницирање о политици квалитета**

Политика квалитета мора да буде доступна заинтересованим странама и запосленима, како на сајту НАЈУ, тако и на видно обележеним местима у Академији. Политика квалитета се одржава путем преиспитивања.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Политика квалитета мора бити у форми документоване информације, а не вербалне изјаве.
- ❖ Обезбедити да сви запослени и заинтересоване стране имају приступ тексту Политике квалитета, при чему Политика квалитета има за запослене у НАЈУ обавезујући карактер.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **5.3 Организационе улоге, одговорности и овлашћења**

Послови и радни задаци у НАЈУ регулисани су *Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Националној академији за јавну управу*.

Овај Правилник је концизно написан акт који даје потпун и довољан опис радних места компетенција и сасвим задовољава потребе Академије у форми у којој се сада налази. Међутим овај Правилник ће морати да доживи неке допуне када се буде усклађивао са Стратегијом реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године, првенствено из области Управљање људским ресурсима и Одговорност и транспарентност.

Принцип подударности области одговорности са облашћу овлашћења се може подразумевати али уколико то није прецизније наведено то може бити повод за спорне ситуације, тако да тај део, у складу са смерницама из поглавља *Одговорност и транспарентност*, поменуте Стратегије може бити предмет будућих допуна предметног Правилника.

Одговорности и овлашћења запослених у НАЈУ се додељују и саопштавају путем уговора о раду. У овом тренутку, у духу речника стандарда, нису дефинисани „власници процеса“, што ће бити потребно када буду писане документоване информације (процедуре и упутства). Директор НАЈУ или лице које он за то одреди, је одговоран за извештавање о перформансама QMC-а и приликама за побољшање. За промовисање усредсређености на корисника је одговоран Директор.

## **6. ПЛАНИРАЊЕ**

### **6.1 Мере које се односе на ризике и прилике**

Приликом планирања у систему менаџмента квалитета мора да се узме у обзир контекст, захтеви заинтересованих страна, ризици и прилике. Том приликом треба водити рачуна о предмету и подручју примене стандарда у складу са т. 4.3.

За сада се интуитивно или неформално спроводи оцена ризика.

Потребно је да се ризик разматра приликом сачињавања годишњих планова активности.

Сви процеси, где је год то могуће, треба да буду третирано матрицом ризика и прилика, која се и сама преиспитује и повремено допуњава. Приликом планирања и реализације набавке ризик свакако треба да се разматра, посебно када се ради о програмима развоја Академије, већим набавкама и евентуалним заједничким улагањима.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ У пословнику дефинисати ризике и прилике које следе из контекста, у форми SWOT анализе или у некој другој форми.
- ❖ Приказати методологију како су предметни ризици изабрани за анализу - приоритети.
- ❖ Описати поступак оцене ризика, у оквиру посебне процедуре.
- ❖ Описати начин управљања ризиком, укратко у пословнику и навести процесе на које се односи.
- ❖ Дефинисати како изгледа матрица процене ризика и дефинисати за које процесе се примењује. Ту матрицу треба уврстити или поменути у одговарајућим процедурама.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

## **6.2 Циљеви квалитета и планирање њиховог остваривања**

Захтеви стандарда су да се дефинишу циљеви квалитета по функцијама, нивоима и процесима QMS.

Циљеви, су дефинисани, по аспектима, а сваки аспект припада одређеној функцији у организацији. Неко из функције је задужен за реализацију и зна се на коју се функцију циљ односи.

У том смислу у НАЈУ је покренут поступак дефинисања циљева и акционих планова за њихово остваривање.

Сагледавају се дугорочни, краткорочни и годишњи циљеви, међутим, првенствено по секторима и најчешће не у формалном облику.

Академија израђује годишњи план рада и извештај о раду, који служе за припрему и доношења годишњег плана рада Владе Републике Србије, односно Извештаја о раду Владе Републике Србије. Наведени документи се достављају Генералном секретаријату.

Ови годишњи извештаји (прегледани су за 2019, 2020 и 2021 годину) су обимни и исцрпни у довољној мери. Међутим, овим извештајима недостаје унутрашње преиспитивање и критичка анализа (што, додуше, у смерницама за израду извештаја није децидно наведено као захтев), без чега ови извештаји губе важну компоненту: учење на основу искуства. Пошто је НАЈУ авангарда у области јавне управе у стручном и развојном смислу, иницијатива да се годишњи извештаји допуне анализом и документованим смерницама за побољшање може да, поред директне користи за НАЈУ послужи органима јавне управе као пример добре праксе.

Циљеви квалитета треба да се успостављају на релевантним функцијама, нивоима и процесима, како је одговарајуће, да би се обезбеђивало ефективно распоређивање стратешког усмерења организације и њене политике квалитета.

Циљеви квалитета могу да се постављају на оперативном нивоу, на пример за функцију селекцију и акредитацију предавача или процес учешће у припреми прописа из делокруга Одсека за акредитацију.

Интеграција циљева у пословне процесе се постиже одговарајућим процедурама и пословним процесима.

### **Мере – препоруке:**

- ❖ Наставити поступак дефинисања циљева и акционих планова за њихово остваривање по секторима, одсецима и групама. После сертификације система менаџмента квалитета то би постала формална обавеза руководиоца сектора.
- ❖ Додатно објаснити форму и поступак на који начин се циљеви квалитета дефинишу по нивоима и функцијама.
- ❖ Циљеви морају бити конзистентни са политиком квалитета.
- ❖ Циљеви морају да буду мерљиви, на пример специфицирањем временског периода или дефинисане количине коју је потребно остварити.
- ❖ Приликом постављања циљева треба размотрити, да ли циљеви узимају у обзир применљиве захтеве.

- ❖ Формирати и уврстити план за остваривање циљева и за QMS.
- ❖ Ускладити циљеве са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **6.3 Планирање измена**

У НАЈУ до сада, није експлицитно дефинисано да се измене планирају. Уколико дође до организационих измена, што се и у НАЈУ може десити, поготову пошто се ради о релативно новој организацији која још увек подешава своје оптимално место деловања, треба предвидети поступак који би се примењивао ако би дошло до измена. Овај поступак свакако мора да обухвати оцену ризика.

У принципу кадрови се мењају као личности, али су обавезе и радна места углавном иста.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Треба предвидети поступак који би се примењивао ако би дошло до измена. Овај поступак свакако мора да обухвати оцену ризика.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

## **7. ПОДРШКА**

### **7.1.1 Ресурси – опште**

Ресурси се планирају за сваки сектор посебно, али је њихова набавка централизована. Ресурси и њихова потрошња се воде по секторима. У НАЈУ ресурси по секторима су различити и у складу са пословима и радним задацима који се у оквиру сектора реализују, тако да сваки сектор располаже својим ресурсима.

Приликом утврђивања ресурса које је потребно да обезбеди, НАЈУ треба да разматра садашње способности својих интерних ресурса (нпр. расположиви/потребни људи, погодност опреме, знање организације) и било каква ограничења (нпр. буџет, количина ресурса, распоред).

Приликом утврђивања ресурса, НАЈУ може да разматра анализу трошкова у односу на користи за обезбеђење ових ресурса, коришћењем „размишљања заснованог на ризику”. Затим треба да се донесе одлука о потребним ресурсима, као и о неопходним мерама које треба да се предузму да би се потребни ресурси обезбедили.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима



### **7.1.2 Људи**

Потешкоће као што су честе линеарне (квантитативне - процентуалне) забране запошљавања у државној управи, а не квалитативно запошљавање (према компетентности по јавно признатим и поновљивим критеријумима) чине важан узрок садашње непопуњености кадра одговарајуће стручности у појединим деловима НАЈУ, где се, што је врло добро, првенствено води рачуна о компетентности.

Прерасподела кадра по секторима није умесна и не примењује се јер је за сада „непопуњеност равномерно распоређена“ тако да се прерасподелом не би постигао жељени циљ.

Прерасподела, поготову руководећег кадра, што се среће у другим државним установама може да има нежељени утицај на дубину у препознавању и решавању основних задатака организационе јединице независно од вештине и проицљивости појединаца („руководиоци општег формата“), тако да је добро што се оваква прерасподела у НАЈУ не примењује.

Захтев стандарда да се кључно особље периодично оцењује, да се разматра њихово знање и да се, такође периодично, сагледају компетенције људи, и да се тако утврђује потреба за обуком за одређену особу или групе особа, се у НАЈУ обавља на системски начин и на нивоу Академије у складу са Уредбом о оцењивању службеника ("Сл. гласник РС", бр. 2/2019), тако да се уз мање допуне овај захтев стандарда може сматрати испуњеним.

Планирање обуке се спроводи по секторима, у складу са потребама и афинитетима.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ У складу са захтевима стандарда НАЈУ треба да утврди потребе за особљем одговарајућих компетентности и да сачини и оствари план обезбеђења особља за реализацију оперативних активности као и за ефективну примену система менаџмента квалитетом,
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **7.1.3 Инфраструктура**

НАЈУ обезбеђује и одржава своју инфраструктуру на следећи начин:

- Као што је наведено у поглављу А.2., пословну зграду у улици Војводе Степе 51, НАЈУ одржава из сопствених (првенствено буџетских) средстава. С обзиром да се ради о згради у државном власништву која је НАЈУ дата на коришћење, најам се не плаћа. Међутим, за радове на одржавању унајмљују се специјализоване организације и агенције. Избор се врши у складу са законом о јавним набавкама, најчешће на годишњем нивоу.
- Као што је наведено у поглављу А.3. информациони систем НАЈУ задовољава у потпуности садашње информационе потребе Академије. Три ИТ мреже (ИТ телефонија, запослени и полазници / гости) омогућавају врло добар и поуздан начин комуникације. Платформа за учење (НАЈУ платформа за е-учење) омогућава једноставан приступ и лако коришћење. Ова платформа може да прихвати неограничен број линкова и веза са различитим врстама обука које Академија обезбеђује тако да представља изузетно велику базу података. Ове обуке намењене су запосленима у државној управи као и локалним самоуправама и запосленима у Академији.

- Мобилне телефоне и њихове месечне трошкове плаћа НАЈУ.
- Национална академија за јавну управу користи два службена возила из Управе за заједничке послове републичких органа, која их и одржава. Начин коришћења је одређен на основу одлуке Комисије за доделу службених возила. Један запослени у НАЈУ има назив возач моторног возила.
- НАЈУ, обезбеђује агенција за обезбеђење “SECURITY&DETECTIVES” из Београда, која је добила ову позицију на централизованом јавној набавци коју је спровела УЗЗПРО. Трошкове њиховог рада плаћа НАЈУ из буџетских средстава којима располаже. Радници обезбеђења који су распоређени у НАЈУ врше контролу улаза у зграду, која обухвата идентификацију и преглед лица и евентуални преглед пртљага, али не поседују апарат за мерење алкохолисаности “DREGGER” јер до сада није било примера да је неки запослени примећен у алкохолисаном стању.
- Проток финансијских средстава у пројектима у којима учествује НАЈУ, а којих има доста, се углавном одвија мимо Академије тако да од тих пројеката нема прихода ни расхода. Међутим, код неких пројеката, као што је на пример мисија ОЕБС-а у Србији приход од обука које нам тренутку финансира ОЕБС-а приходују предавачи и продуцентска кућа.
- Постоје донације као што је на пример донација намештаја за НАЈУ 2018 године од стране ОЕБС. Такође, као донација се јавља и подршка НАЈУ у коју мисија ОЕБС улаже 15.000-20.000 евра годишње.
- У погледу ИПА фондова (Инструменти за приступну помоћ Европске уније), једини фонд који се користи и где учествује НАЈУ је Grant 2020 / 418-256 Јачање професионалних капацитета државних службеника на положају у Републици Србији (Strengthening professional capacities of senior civil servants in serbia)

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Појаснити начине обезбеђивања и одржавања инфраструктуре.
- ❖ Додати табелу са списком инфраструктуре – дефинисати шта чини инфраструктуру организације, у процедури.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

#### **7.1.4 Окружење за реализацију оперативних активности процеса**

Окружење за реализацију процеса рада потпуно задовољава, а оно је под утицајем следећих фактора:

- Социјални фактори – недискриминаторски, колегијални, уважавајући, смирујући,
- Психолошки фактори – стрес, превенција прековременог рада, емоционална заштита
- Физички фактори – температура – временске прилике, влажност, светлост, проток ваздуха, хигијена, бука.

Социјални фактори у НАЈУ су на потпуно задовољавајућем нивоу. Међуљудски односи су коректни, стимулативни и са уважавањем, нема дискриминације по било ком основу, тако да се одредбе Закона о забрани дискриминације (“Сл. гласник РС”, бр. 22/2009 и 52/2021) у потпуности поштују.

Психолошки фактори у НАЈУ задовољавају захтеве. Прековремени рад се може јавити само изузетно (због непопуњености особљем) и он је на одговарајући начин компензован. Радна атмосфера је смирујућа тако да су запослени, у принципу, емоционално заштићени и нису изложени стресу.

Физички фактори у НАЈУ су на завидном нивоу с обзиром да је зграда врло добро реконструисана и обновљена и све инсталације обновљене и модернизоване (видети поглавље А.1.). Температура у радним просторијама се може лако подешавати. Влажност у згради је у задовољавајућим оквирима (35-55%), природна и вештачка осветљеност се лако подешавају, запремина ваздушног простора и проток ваздуха потпуно задовољавају стандарде и када је присутан велики број посетилаца или полазника обуке. Хоризонтална и међусpratна звучна изолација су квалитетне, а у згради нема извора буке осим редовне наставе. Ове изворе буке звучна изолација потпуно покрива. Хигијена радних, комуникацијских и хигијенских простора је на врло добром нивоу.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Формулисати у пословнику који фактори окружења и на који начин утичу на активности НАЈУ
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

#### **7.1.5.1 Ресурси за праћење и мерење – опште**

С обзиром на природу послова који се обављају у НАЈУ, редовни рад не обухвата праћење и мерење физичких, хемијских и других параметара, тако да, у принципу, НАЈУ не користи мерну опрему у основној делатности.

Као што је наведено у поглављу А.2., одржавање објеката у којем НАЈУ ради је у организацији, Групе за послове логистике Академије. За проверу радних услова (температура, влажност, осветљеност, бука, вибрације, уземљење и сл), у складу са Законом о безбедности и здрављу на раду, контролишу за то специјализоване организације, својом еталонираном опремом и о томе постоји одговарајући елаборат.

У НАЈУ не постоје јединице АБХ опреме које су намењене цивилној заштити за случај ратне опасности.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Управљање ресурсима за праћење и мерење у НАЈУ обрадити у склопу Пословника о квалитету. Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

#### **7.1.5.2 Следљивост мерења**

С обзиром да НАЈУ не располаже сопственом мерном опремом одредбе Закона о метрологији у погледу еталонирања ту нису примењиве.

### Мере – препоруке:

- ❖ Управљање ресурсима за праћење и мерење у НАЈУ обрадити у склопу Пословника о квалитету уз напомену да се не располаже мерном опремом.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### 7.1.6 Знање организације

Знање организације се састоји у расположивим компетентностима за реализацију радних активности. Послови који се појављују диктирају потребна, а недостајућа знања. Људи и њихово искуство су основа знања организације. “Хватање” и дељење таквог искуства и знања може да генерише синергију која води до стварања новог или обновљеног знања организације.

Током времена нека знања „застаревају“, јер се односе на поступке рада који се више не примењују. Знање се одржава и проширује обукама, екстерним које су најчешће званичне и интерним које су или организоване или незваничне („рад уз старијег/искуснијег“)

У НАЈУ се на годишњем нивоу, сходно одговарајућим прописима, ради оцењивање запослених. Одредбама Закона о државним службеницима и Уредбе о оцењивању државних службеника прописано је оцењивање државних службеника (намештеници и запослени на одређено време се не оцењују).

Оцењивању државних службеника претходи утврђивање радних циљева и то до краја јануара текуће године у складу са описом послова радног места на које је државни службеник распоређен. Радне циљеве утврђује непосредни руководиоца уз сагласност државног службеника на прописном обрасцу "Спецификација радних циљева".

Оцењивање државних службеника се врши годишње, на основу чега се утврђује годишња оцена на прописаном обрасцу "Извештај о оцењивању". Оцењивање врши непосредни руководиоца. Непосредни руководиоца је у обавези да државном службенику достави попуњен Извештај о оцењивању и Позив за усмени разговор. Разговор са државним службеником се мора обавити најкасније 7 дана од дана пријема позива. Државни службеник може на предложену оцену дати коментар, те Извештај о оцењивању потписују и оцењивач и државни службеник. Оцењивач потписани извештај доставља контролору (непосредно виши руководиоца, најчешће руководиоца сектора) који може да буде сагласан са оценом или да решава евентуалне несугласице између оцењивача и државног службеника у вези предложене оцене.

Потписан Извештај о оцењивању од стране контролора доставља се Одсеку за кадровске послове ради провере исправности Извештаја о оцењивању. Уколико је Извештај о оцењивању урађен у складу са прописаним поступком оцењивања доноси се решење о оцењивању до краја фебруара следеће године за претходну годину. По пријему наведеног решења државни службеник може изјавити жалбу у законском року.

На основу остварених оцена државни службеник може да напредује на непосредно више извршилачко радно место или у виши платни разред у складу са Законом о државним службеницима и Законом о платама државних службеника и намештеника. Питање мотивације запослених увек је једно од кључних питања у људским ресурсима.

Постигнут степен објективности у овим активностима директно утиче на успешно управљање људских ресурса у свакој организацији па и у НАЈУ.

С обзиром да је основна делатност НАЈУ обука запослених у јавној управи снимци обука се чувају у бази података која је организована по областима и групама тема и која се врло лако претражује. Запослени у НАЈУ имају могућности и привилегију да користе ову врло добро организовану платформу високог квалитета за обуке где се налазе писани материјали и видео снимци које могу да користе. Ова велика база, која се током времена повећава, представља уједно и важно расположиво знање организације, тако да напредовање у знању зависи од личних иницијатива и афинитета. Поред тога постоје и организоване обуке за запослене у НАЈУ као обуке са физичким присуством и у онлајн облику.

Запослени у НАЈУ службено присуствују стручним састанцима и скуповима из различитих области, и то је један од начин праћења трендова и могућности за прибављање нових знања. Позиви за стручне и научне скупове су најчешће персонализовани тако да не постоји устаљена пракса да се на основу добијеног позива, процењује коме би та обука била посебно потребна. Приликом одобравања обуке, од стране руководиоца, број полазника се може проширити.

НАЈУ је део значајних мрежа знања као што су оне у оквиру ReSPA (Regional School of Public Administration), која посебан акценат ставља на знања у области менаџмента квалитета, е-управу, менаџмент и развој људских ресурса и бољу регулативу, DISPA (The Network of Directors of Institutes and Schools of Public Administration), која се бави темама реформе јавних служби, учења и развој за више руководство и лидере, новим методама обуке, етосом јавних служби, евалуацијом утицаја програма обуке и развоја и NISPAcee (The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe), која је омогућила стварање академских мрежа и подстиче сарадњу за преношење најбољих пракси у вези са јавном управом. NISPAcee такође организује тренинге, семинаре, радионице и конференције о теоријским и практичним аспектима савремене јавне управе, а управо ће 31. NISPAcee годишња конференција, под насловом “БУДУЋНОСТ ЈАВНЕ УПРАВЕ ПУТЕМ НОВИХ ТЕХНОЛОГИЈА”, бити уприличена од 25-27.05.2023 у Београду, у су-организацији НАЈУ.

У НАЈУ није уобичајена пракса да запослени после учешћа на неком значајнијем скупу пренесу своја нова сазнања (у облику презентације која би се поставила на платформу НАЈУ или у облику краћег излагања на радном састанку и слично). Ово би могло да се уведе као будућа корисна пракса.

### **Мере – препоруке:**

- ❖ Дефинисати шта чини знање организације.
- ❖ Дефинисати како се знање одржава, како се прате трендови и како се знање чини доступним (интерно и екстерно).
- ❖ Дефинисати и идентификовати постојеће “мреже знања” и њихов значај за рад НАЈУ
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **7.2 Компетентност**

Компетентност особе треба да се потврђује преиспитивањем да ли запослени има одговарајуће образовање, обуку или искуство. Ово може да се уради кроз интервјуе за посао, преиспитивање биографских података, посматрање, документоване информације о обуци или дипломе.

Неопходна почетна компетентност се обезбеђује запошљавањем нових запослених у складу са условима за радно место датим у Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места. За даље управљање компетентношћу у НАЈУ не постоји посебан интерни правилник (или

процедура). Било би упутно да се потреба за обуком утврди на основу организованог мерења компетентности.

У НАЈУ постоје записи о компетентности запослених у склопу базе података о запосленима, где постоје подаци о курсевима и обукама где је запослени узео учешћа у својству слушаоца или у својству предавача.

Вредновање спроведених обука би требало да се врши провером компетентности на годишњем нивоу.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **7.3 Свест**

Свест запослених о политици квалитета, циљевима, њиховом доприносу побољшању перформансе и могућим последицама неусаглашености се постиже путем комуникације руководства са запосленима.

Свест се постиже када особе разумеју своје одговорности и овлашћења и како њихове активности доприносе остваривању циљева квалитета организације. Свест запослених се остварује и путем одговарајућих обука из области QMC како за руководство тако и за запослене.

НАЈУ треба да обезбеђује да запослени разумеју како они доприносе ефективности система менаџмента квалитета, тако што изводе процесе рада који остварују усаглашене излазне елементе, што заузврат доприноси задовољству корисника.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **7.4 Комуницирање**

С обзиром да, за сада, у НАЈУ нема много запослених, а првенствено зато што владају добри међуљудски односи и уважавање интерна, међусобна комуникација добро функционише мада званично није регулисана. Када се унутрашња комуникација обавља формално, онда она иде по руководећој линији, у складу са Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места и осталој регулативи која имплицитно обухвата и комуникацију.

Екстерна комуникација је регулисана неписаним правилима о раду Групе за комуникацију и координацију.

Запослени, у склопу својих задатака и пројеката на којима раде, несметано могу да усмено (телефоном, лично) комуницирају са запосленима у другим установама, при чему немају обавезу да се воде службене белешке.

Најчешћи вид комуникације је путем мејла где остаје писани траг, међутим не постоји обавеза о чувању и сортирању мејлова, тако да очување података из комуникације зависи од навика и пословне културе појединца.

Дефинисање принципа интерне и екстерне комуникација у погледу: о чему, када, са ким, како и ко комуницира, представља један од захтева стандарда.

**Мере – препоруке:**

- ❖ На неки начин, погодан за пословање НАЈУ, покушати да се формализује начин интерне и екстерне комуникације.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

**7.5.1 Документоване информације - опште**

Стандард SRPS ISO 9001:2015 наводи да се документи и записи називају „документованим информацијама“. Међутим, из оперативних разлога могу се задржати и постојећи називи, „процедура“, „упутство“, „запис“ и сл., где је угодно, при чему се подразумева да су све ово документоване информације.

**7.5.2 Креирање и ажурирање**

У овом тренутку у НАЈУ не постоји процедура за обликовање документације, у којој је дефинисан начин на који се документоване информације креирају и ажурирају.

**Мере – препоруке:**

- ❖ У склопу имплементације стандарда SRPS ISO 9001:2015 у НАЈУ успоставити процедуру за обликовање документације у којој ће на дефинисан начин бити регулисано на који се документоване информације креирају и ажурирају.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

**7.5.3 Управљање документованим информацијама**

НАЈУ нема проглашену процедуру за управљање документованим информацијама. Није дефинисано како се врши дистрибуција, додељивање права приступа, претраживање и коришћење документованих информација у области QMS. Има записа који нису заштићени од накнадних преправки.

**Мере – препоруке:**

- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Објединити процедуре за управљање докумената и записа

- ❖ Дефинисати како се врши дистрибуција, додељивање права приступа, претраживање и коришћење документованих информација.
- ❖ Дефинисати начин заштите записа QMS од накнадних преправки.
- ❖ Увести да све документе QMS потписује највише руководство чиме се проглашава обавеза њихове примене.
- ❖ Размотрити примену стандарда ИСО 27001 (Систем менаџмента сигурности информација) или његових релевантних делова.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

## **8. РЕАЛИЗАЦИЈА ОПЕРАТИВНИХ АКТИВНОСТИ**

### **8.1 Планирање и управљање реализацијом оперативних активности**

Захтеви за услуге се утврђују на основу Закона, Правилника, Уредби, усвојених Стратегија и одлука Владе, као и на основу предлога стручних асоцијација као и међународних институција и фондова и осталих установа које се могу препознати као интересне и заинтересоване стране у области јавне управе.

Уколико захтев долази као одлука Владе или надлежног министарства, онда нема потребе да се он преиспитује. Изузетно, преиспитивање се може вршити ради сталног побољшања, тј. у саветодавне сврхе.

Међутим када захтев долази од других интересних и заинтересованих страна, он би могао да се преиспитује, али не постоји формална процедура за преиспитивање захтева. Критеријуми за основне процесе су дефинисани Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији послова као и законском регулативом која се односи на ту област делатности.

Планирање реализације оперативних активности се дефинише у годишњем Плану и програму, који након усклађивања и верификације усваја Влада Републике Србије као део плана и програма Владе. У овом плану су дефинисане активности које ће се спроводити у текућој години, као и потребни ресурси за реализацију.

Потребе за ресурсима у процесима се утврђују анализом - планови ангажовања ресурса, а у свему према усвојеном годишњем плану и програму. Утврђује их Директор, у сарадњи са замеником и помоћницима. Када су у питању људски ресурси, услед ограничења запошљавања у државној управи, њихов недостатак се постепено решава.

Када се процес не реализује у складу са дефинисаним критеријумима, потребно је применити одговарајуће корекције или корективне мере, за које не постоји проглашен и обавезујући систем примене. Постоје записи о реализацији процеса који се воде у слободној форми, на обрасцима или ексел табелама који нису проглашени и обавезујући. Реализација процеса се прати кроз месечне извештаје које се припремају како за руководиоце сектора, тако и за Директора.

За извештавање се користи велики број „база података“ и регистара, који се углавном редовно ажурирају и који су креирани у различитим формама сходно потребама сваке организационе јединице.



У употреби је информациона платформа. У платформу података НАЈУ највећи број запослених има приступ путем шифре, и одговарајуће обуке. Ова платформа представља изузетно добар начин за усклађивање активности, комуникацију у области основне делатности и реализацију оперативних делатности.

Измене у процесима се не планирају. Спречавање негативних последица измена се спречава праћењем. На основу праћења се сазнаје шта се десило и шта треба да се измени.

За набавку производа и услуга потребних за реализацију активности НАЈУ примењује Закон о јавним набавкама. Активности оцењивања добављача би требало примењивати на оне набавке на које се не примењује Закон о јавним набавкама, а ти процеси би могли бити праћени у одређеном временском периоду у циљу побољшавања.

Као закључак, НАЈУ нема проглашене и обавезујуће процедуре за своје кључне процесе.

- ❖ Дефинисати процедуре за послове из основне делатности према прилогу 1 овог Извештаја
- ❖ Дефинисати и униформисати месечне извештаје о праћењу реализације, прогласити их као обавезујуће
- ❖ Успоставити процедуру за поступак са неусаглашеностима и корективним мерама
- ❖ Предвидети начин планирања измена у процесима, тамо где је то могуће и оправдано, посебно када је реч о пословима основне делатности. Планирање измена обухвата и оцену ризика.
- ❖ Добављаче производа/услуга на које се не примењује закон о ЈН (јавне набавке мале вредности, где је вредност набавке мања од 1.000.000 динара нето) је потребно редовно оцењивати и пратити њихову даљу подобност
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **8.2.1 Комуницирање са корисником**

Корисницима се пружају информације о активностима НАЈУ преко званичног интернет сајта, штампаног материјала, објава у новинама, радио и ТВ станица и у директној писаној или усменој комуникацији.

Значајан и користан извор информација је Информатор о раду НАЈУ из августа 2020, у коме су на прегледан и систематичан начин дате све информације од јавног значаја које се односе на рад НАЈУ. Не постоји писана процедура за поступање са упитима корисника.

НАЈУ на интернет сајту има, поред изобиља корисних информација могућност да корисници услуга поставе питања или упуте захтеве и дописе. Ту је и именик НАЈУ који садржи телефон тренинг центра као и већи број важнијих мејлова руководиоца организационих јединица који су обавезни да на послате упите дају одговарајуће одговоре.

### **Мере – препоруке:**

- ❖ Дефинисати начин за поступање са упитима, сугестијама и коментарима корисника услуга НАЈУ и грађана у складу са законском регулативом за ову област.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **8.2.2. Утврђивање захтева за производе и услуге**

Захтеви за услугама НАЈУ се дефинишу кроз захтеве усвојених Стратегија и одлука Владе. Захтеви за услугама НАЈУ могу настати на основу предлога интересних и заинтересованих страна у области јавне управе и локалне самоуправе, као и стручне асоцијације и међународне институције и фондови и остале установе. Планирањем ресурса се обезбеђује да НАЈУ може да испуни све прихваћене захтеве за услуге.

НАЈУ обезбеђује да су захтеви за услуге, које се испоручују корисницима, усаглашени са одговарајућим законима и прописима за ту делатност, на начин да се у сваком тренутку усаглашеност може доказати.

### **Мере – препоруке:**

- ❖ Дефинисати у процедурама начин за утврђивање захтева за производе и услуге
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **8.2.3 Преиспитивање захтева за производе и услуге**

Делимично се обавља формално преиспитивање захтева и очекивања корисника, захтева закона и прописа, уговора и сл. пре него што се НАЈУ обавезе на пружање услуге. Не постоје записи о овим преиспитивањима.

Измене у претходно дефинисаним захтевима би требало решавати преиспитивањем. Записе о измењеним захтевима би требало чувати.

### **Мере – препоруке:**

- ❖ Дефинисати у процедурама начин за преиспитивање захтева за услуге НАЈУ
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

#### **8.2.4 Измене захтева за производе и услуге**

Када дође до измене у захтевима, то се документује кроз поновно преиспитивање захтева. О изменама се обавештавају сви одговорни (усмено или маил-ом). Записи о измењеним захтевима се не воде редовно. Дешава се да се појаве усмени захтеви за изменама у току рада, који се не бележе. У неким случајевима постоји да је захтев добијен мејлом, па то представља одговарајући запис.

#### **8.3 Пројектовање и развој производа и услуга**

Пројектовање услуга у НАЈУ се јавља у виду развијања нове теме обуке, нових обука у оквиру теме као и развој нове методе обраде теме.

##### **8.3.2. Планирање пројектовања и развоја**

НАЈУ планира и управља пројектовање и развој својих услуга.

Пројектовање и развој нове услуге се планира кроз преиспитивања од стране руководства у складу са одговарајућим поступком/процедуром која се односи на преиспитивање QMS од стране руководства. Том приликом се дефинишу одговорности и овлашћења за развој нове услуге и анализирају се потребни ресурси.

##### **8.3.3. Улазни елементи пројектовања и развоја**

Приликом пројектовања и развоја нове услуге – нове обуке или групе обука или нове методе преноса знања, потребно је да се сагледају сви улазни елементи пројектовања и развоја услуге, као што су општа стратешка одређења, конкретни захтеви и иницијативе, анализе стања, циљне групе, потребне опреме и средстава, анализа доступности полазних података и база знања, расположивост и перформансе потенцијалних извођача обуке, оријентационих цена, потенцијалних инвеститора и потенцијалних корисника.

Конфликтни улазни елементи пројектовања и развоја се разрешавају анализом ризика појединих одлука.

О улазним елементима пројектовања и развоја нових услуга воде се записи у прописаној форми. Ако форма није прописана записи могу бити и у слободној форми.

Сви улазни захтеви се преиспитују у погледу адекватности. НАЈУ обезбеђује да су захтеви комплетни, недвосмислени и да нису у међусобној супротности.

##### **8.3.4. Управљање пројектовањем и развојем**

Резултати које треба остварити пројектовањем и развојем се дефинишу на основу анализе потенцијалних ефеката. О томе се воде записи у прописаној форми.

У овом тренутку развоја у НАЈУ за управљање пројектима, се не користе софтверски алати.

##### **8.3.5. Излазни елементи пројектовања и развоја**

О резултатима пројектовања нове услуге у НАЈУ према потреби у појединим случајевима, постоје извештаји у прописаној форми.

Ови извештаји нису систематични и комплетирани са свим елементима и фазама тако да нису даље употребљиви за сврху „учење из пројекта“ већ су више личне белешке руководиоца који су учествовали у пројектовању нове услуге.

### **8.3.6. Измене пројектовања и развоја**

Измене у пројектовању и развоју се идентификују „у ходу“ од случаја до случаја. С обзиром да се број пројеката нових услуга повећава, у плану је побољшавање и уређивање ове праксе у смислу регистровања одобрења измене и мерама предузетим за спречавање штетних утицаја.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Тумачење тачке 8.3 ће се вршити у односу пројектовање нових услуга - нове обуке или групе обука или нове методе преноса знања које предлаже НАЈУ у оквиру основне делатности – обуке запослених у јавној управи.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **8.4. Управљање екстерно набављеним процесима, производима и услугама**

#### **8.4.1 Управљање екстерно набављеним процесима, производима и услугама -опште**

Процес набавке за потребе НАЈУ се спроводи у складу са Законом о јавним набавкама и Одлуком о утврђивању списка наручилаца за чије потребе Управа за заједничке послове спроводи централизоване јавне набавке, и о томе се воде одговарајући записи у складу са Законом.

#### **8.4.2 Врста и обим управљања**

У складу са законом о јавним набавкама постоји пројекција јавних набавки за трогодишњи период за централизоване јавне набавке и Планови јавних набавки за сваку годину, као и њихове измене, који се објављују на интернет страници НАЈУ, а које припрема и реализује Одсек за правне, финансијске и опште послове.

За набавке на које се не примењује Закон о ЈН (набавке добара и услуга чија је вредност мања од 1.500.000 динара нето), у НАЈУ није дефинисана процедура.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Дефинисати поступак за набавке на које се не примењује Закон, као и критеријуме за вредновање, избор, праћење перформанси подобних екстерних испоручилаца
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

#### **8.4.3 Информације за екстерне испоручиоце**

У сектору у коме се укаже потреба за набавком робе или услуга покреће се захтев за набавку у коме се наводе пожељне карактеристике/спецификације робе или услуга.

Провера захтева за производ или услугу, пре него што се објаве у тендеру се врши преиспитивањем, од стране помоћника директора.

НАЈУ дефинише потребне карактеристике за набавку производа, услуга или процеса и екстерном испоручиоцу се те карактеристике саопштавају, кроз захтеве наведене у тендерској документацији.

Комисијски се проверава да ли је екстерни испоручилац одговорио на постављене захтеве, а додатни проблем су наведени критеријуми за избор најповољнијег понуђача, где најнижа понуђена цена има највећи утицај.

За набавке на које се не примењује Закон (набавке до 1.000.000 динара нето), додатна гаранција могу бити сертификати о квалитету, искуство о ранијој сарадњи са тим испоручиоцем у погледу поузданости, рокова цена и услова плаћања.

Међутим не постоји процедура са јасно утврђеним критеријумима за вредновање, избор, праћење перформанси и поновно вредновање екстерних испоручилаца којом би се обезбедила транспарентност и равноправна конкурентност.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Код набавки на које се не примењује Закон дефинисати системе за вишекритеријумско оцењивање достављених понуда, а не само један доминантан критеријум најнижу понуђену цену.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

## **8.5 Производња и пружање услуга**

Основна делатност НАЈУ је пружање услуга образовања, тј преноса знања. Стога на свим местима где се у стандарду SRPS ISO 9001:2015 помиње производ, када је у питању НАЈУ, то се може тумачити као услуга.

Да ли ће се „предвиђени резултат“ процеса звати *излазни елемент, производ* или *услуга* зависи од контекста у коме се врши позивање.

Доминантни елементи услуге су углавном нематеријалне природе.

напомене из стандарда SRPS ISO 9000:2015  
Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник

### **8.5.1 Управљање пружањем услуга**

При пружању услуга из основне делатности НАЈУ, руководиоци и запослени поштују Законе и Правилнике, прописе и стандарде који се односе на дату област.

Међутим, не постоје проглашене и обавезујуће процедуре за управљање пословима из основне делатности НАЈУ- организација и извођење образовања запослених у јавној управи, у којима би ток одвијања процеса и праћење тока докумената били дефинисани на једнозначан, поновљив и следљив начин.

У неким делатностима формиран су обрасци који се употребљавају при реализацији послова из основне делатности, који представљају само фрагменте добре праксе, али не и систематског вођења процеса.

Овде је од посебне важности и предности вишегодишње искуство људи који те послове обављају.

**Мере – препоруке:**

- ❖ Дефинисати у процедурама начин обављања основних делатности НАЈУ
- ❖ Идентификовати и формализовати постојећу добру праксу која је у употреби и уградити је у процедуре које ће после проглашења бити обавезујуће
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

**8.5.2 Идентификација и следљивост**

Захтеви за идентификацију и следљивост нису формално документовани, осим у области планирања (погледати тачку 6.2).

Међутим, идентификација се спроводи у самој реализацији услуга које НАЈУ пружа, као што су:

Пријаве на обуку, Потврде о похађању обуке (уколико обука не предвиђа сукцесивне и завршну проверу знања) и Сертификате о обуци (уколико обука предвиђа сукцесивне провере знања и завршни испит -тест), захтеве, молбе и сл.

Следљивост је документована кроз различите врсте прегледа и извештаја.

**Мере – препоруке:**

- ❖ Документовати захтеве за идентификацију и следљивост у Пословнику квалитета
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

**8.5.3 Имовина која припада корисницима или екстерним испоручиоцима**

У реализацији основне делатности НАЈУ не користи имовину која припада корисницима или екстерним испоручиоцима. Међутим, ако се деси да у вези са неким поступком корисник приложи документацију уз захтев, а која се после доношења решења враћа подносиоцу то се може сметрати имовином корисника. Са том имовином сектори, службе и групе у НАЈУ поступају у маниру доброг домаћина. Та имовина се употребљава на прописан начин како би се избегла губљења или оштећења и уредно се одржава.

НАЈУ у току реализације послова из основне делатности не користи и не чува имовину екстерних испоручилаца.

**Мере – препоруке:**

- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.

- ❖ Описати да се исти поступак односи и на имовину осталих заинтересованих страна.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

#### **8.5.4 Очување**

Услуге НАЈУ као организације за обуку запослених у јавној управи су, поред организације и извођења обуке, издавање Потврда о похађању обуке и Сертификата о завршеној обуци.

Очување излазних елемената наведених услуга огледа се у очувању поверљивости података, у спречавању неовлашћених обелодањивања докумената или недозвољеног коришћења.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

#### **8.5.5 Активности након испоруке**

НАЈУ испуњава релевантне захтеве и након пружања услуге, када је то потребно, уз прихватање чињенице да се одговорност НАЈУ за услугу, често не завршава тиме што је услуга пружена. На пример корисник обуке који није задовољио на проверама знања и зато није добио Сертификат може да се после извесног времена поново јави за проверу знања.

Када утврђује активности након испоруке, НАЈУ треба да разматра познате захтеве (нпр. захтеве закона и прописа, унапред обзнањене услове за похађање обуке и провере знања или захтеве корисника).

Ризик од незадовољства корисника или губитка потенцијалне прилике повећава се уколико НАЈУ не разматра потенцијалне и наведене активности након испоруке.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева и предвидети да се ове активности односе на цео животни циклус услуге.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

#### **8.5.6 Управљање изменама**

До измена у току реализације услуге НАЈУ може доћи уколико у току услуге (на пример реализације вишегодишњег инвестиционог пројекта који води НАЈУ, измена планова и програма) дође до застоја у приливу средстава из буџета или измене прописа који се односе на тај пројекат.

У НАЈУ није експлицитно дефинисано да се измене планирају и њима управља. Треба предвидети поступак који би се примењивао ако би дошло до измена. Овај поступак свакако мора да обухвати оцену ризика.

**Мере – препоруке:**

- ❖ Треба предвидети поступак који би се примењивао ако би дошло до измена. Овај поступак свакако мора да обухвати оцену ризика.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

**8.6 Пуштање производа и услуга**

Сврха овог захтева стандарда је да се обезбеди да су услуге образовања НАЈУ<sup>7</sup> усаглашене са свим применљивим захтевима, пре него што се ставе на коришћење кориснику.

Пре него што се поједине обуке понуде корисницима оне се проверавају у смислу усаглашености са Програмом обука и матрицом захтева које обука треба да задовољи (сврха, циљ, законски захтеви, очекивани ефекти, опис програма и тематских целина, облици, методе и технике реализације итд). Ову проверу усаглашености обавља члан комисије за спровођење интерног конкурса за избор предавача, на основу презентације сачињене од стране акредитованог предавача.

**Мере – препоруке:**

- ❖ Сагледати оптималан начин формализоване провере и сагласности услуга образовања НАЈУ у смислу да ли су усаглашене са свим применљивим захтевима, пре него што се ставе на коришћење кориснику и то прописати одговарајућим упутством или процедуром.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

**8.7 Управљање неусаглашеним излазним елементима**

У НАЈУ није проглашена и обавезујућа процедура која дефинише начин управљања неусаглашеностима.

Све неусаглашености се у НАЈУ решавају у ходу и у сарадњи са запосленима који су задужени за процес рада у којем је неусаглашеност евидентирана. Општи утисак је да се корекције за отклањање неусаглашености у НАЈУ спроводе брзо и ефикасно.

Неусаглашености би требало да се идентификују и да се њима управља.

<sup>7</sup> Услуге образовања НАЈУ наведене су у поглављу А5 и поглављу 4.4. овог Извештаја



За утврђену неусаглашеност, код које узрок није очигледан, и где се сумња да узрок може бити систематски, потребно је истражити узрок и извршити анализу настанка узрока, па потом дефинисати и применити корективне мере, након чега следи верификација да је узрок неусаглашености отклоњен и да се „отворена“ корективна мера може „затворити“.

У записима је потребно описати неусаглашеност, као и меру која је примењена ради отклањања.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Дефинисати процедуру за управљање неусаглашеностима, као што је наведено у тачки 10.2
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

## **9. ВРЕДНОВАЊЕ ПЕРФОРМАНСИ**

### **9.1 Праћење, мерење, анализа и вредновање**

#### **9.1.1 Опште**

Ова тачка стандарда представља захтев да НАЈУ спроводи праћење, мерење, анализу и вредновање, како би то омогућило да НАЈУ утврђује да ли се остварују предвиђени резултати.

Захтева се да НАЈУ утврђује шта је потребно да се прати и мери, и које методе треба да се користе за анализирање и вредновање перформанси и ефикасности система менаџмента квалитетом.

Када се разматрају перформансе и ефикасност система менаџмента квалитетом, „перформансе“ су мерљиви резултати организације, а „ефикасност“ је обим у којем се планиране активности реализују и планирани резултати остварују.

НАЈУ у свом саставу има систематизовано Радно место интерног ревизора које у овом тренутку није попуњено, већ се решава спољним подуговарањем.

Интерни ревизор, према Правилнику о унутрашњем уређењу и систематизацији НАЈУ, има задатак да врши проверу примене закона и поштовања правила интерне контроле, оцену система интерне контроле у погледу адекватности, успешности и потпуности. Такође, интерни ревизор обавља послове процене нових система за финансијско управљање и контролних система; води евиденцију о финансијској документацији и врши ревизију начина рада; утврђује узроке настанка слабости – утврђује последице и даје препоруке за отклањање слабости; прати спровођење препорука наведених у извештајима из претходно обављених ревизија, међутим то само делимично испуњава захтев стандарда.

Уместо је да НАЈУ успостави процедуру за систематски приступ праћењу, мерењу, анализи и вредновању перформанси система менаџмента квалитета својих организационих јединица у свакодневној пракси.

Праћење укључује сакупљање информација као што су мерења и опажања током времена. Мерења могу бити или квантитативна, или квалитативна.

Анализа и вредновање података на основу резултата праћења и мерења се спроводи да би утврдило да ли процеси и услуге НАЈУ испуњавају постављене захтеве. Ово може бити спроведено у оквиру резултата преиспитивања од стране руководства.

### Мере – препоруке:

- ❖ Успоставити процедуру за Праћење, мерење, анализу и вредновање QMC-а
- ❖ Ускладити са захтевима нових стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Предвидети периоде анализе и вредновања, као и методе анализе и вредновања.
- ❖ Треба обликовати запис о анализи и вредновању (може у оквиру резултата преиспитивања од стране руководства)
- ❖ Предвидети план праћења, мерења, анализе и вредновања.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### 9.1.2 Задовољство корисника

Рад Академије је јаван. Све информације којима Академија располаже, а које су настале у раду или у вези са радом Академије, саопштавају се тражиоцу информације, стављањем на увид документа који садржи тражену информацију или ће му се издати копија захтеваног документа у складу са Законом о слободном приступу информацијама од јавног значаја.

НАЈУ остварује односе са својом главном интересном групом – запосленима у јавној управи на следећи начин:

- обавештењима преко интернет странице НАЈУ (која је информативна, међутим информације о планираним обукама су доступне службеницима на интернет страници; називи обука су хиперлинковани и воде ка пријави за учешће на обуци на LMS.y)
- Комуникација се остварује и путем друштвених мрежа: Fb, Instagram, Ldin)
- преко представника јединица државне управе и локалне самоуправе,
- непосредно са руководиоцима организационих јединица НАЈУ путем електронске поште,
- телефонским позивом и директним контактом (<https://www.napa.gov.rs/tekst/80/imenik-naju.php>),

НАЈУ остварује односе са средствима јавног информисања и са грађанима на следеће начине:

- обавештењима преко интернет странице НАЈУ (која је само информативна)
- активностима групе за комуникацију и координацију (комуникација и сарадња с медијима, организација јавних догађаја, објављивање текстуалног и аудио-визуелног промотивног и информативног материјала),

Независно од тога што услуге које пружа НАЈУ немају прави тржишни карактер, јер су за кориснике бесплатне, у принципу корисници ипак имају избор и алтернативу, па стога мерење и праћење задовољства корисника има посебан утицај и значај.

Корисници, непосредно по завршетку обуке, попуњавају евалуациони упитник који садржи и отворено питање за сугестије, коментаре...

Могуће је на интернет страници НАЈУ, или на посебној интернет страници која би била повезана, за почетак отворити за кориснике таблу са порукама или уређени форум где постоје нецензурирана мишљења.

Поред редовног праћења, статистике и анализе информација као што су новине и стручна штампа, радио и ТВ емисије и прилози, умесно је осмислити организовано праћење, мерење и анализу друштвених медија.

У циљу испуњења захтева стандарда било би уместо дефинисати поступке и план за систематско и што објективније праћење задовољства корисника.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Сачинити процедуру за праћење задовољства корисника са елементима објективног мерења. Пожељно би било да се успоставе алати за објективно истраживање мишљења и оцене корисника.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **9.1.3 Анализа и вредновање**

Анализа и вредновање усаглашености услуга које пружа НАЈУ се може спроводити у оквиру преиспитивања од стране руководства.

У том смислу је потребно имати на уму да се на састанцима на којима се врши преиспитивање од стране руководства обавезно нађу и теме анализе и вредновања при чему методама вредновања могу бити обухваћене и статистичке технике. Овде је уместна примена стандарда SRPS ISO 10017:2022 Менаџмент квалитетом – Упутство о статистичким техникама за ISO 9001:2015

НАЈУ треба да утврђује податке који су одговарајући за преиспитивање. Избор података треба да обезбеди да се могу успоставити резултати анализа и вредновања, како би се вредновали перформансе и ефективност система менаџмента квалитетом и утврђивале потребе за било којим побољшавањима.

Извори података могу бити<sup>8</sup> и:

- перформансе услуге НАЈУ: број полазника обуке – укупно и појединачно по обуци, родна расподела, посебно број полазника код поновљене обуке, анонимне оцене полазника и њихови додатни коментари, коментари и оцене „групних потрошача“ обука – представника установа јавних управа са којима се договара нова обука и њихових руководиоца
- Годишња реализација задатака - однос програмских задатака (постављених од Програмског савета, смерница надлежног Министарства и Владе) и оформљених и реализованих обука и група обука у току године.
- извршавање инвестиционог пројеката према плану (нпр. буџет и време);
- преиспитивање ставки мера за ризике и прилике (нпр. записници са састанка)
- статус циљева квалитета.

Од значаја су материјали који се припремају за преиспитивање од стране руководства, који треба да буду концизни и конкретни, када је то могуће, са предлогом корекција и корективних мера. Носиоци израде таквих материјала могу бити помоћници директора, као и остали руководиоци у НАЈУ.

Излазни елементи анализе и вредновања су често у форми документованих информација, као што су анализе или извештаји о тренду, систем уравнотежених показатеља, инструмент табле, и оне постају

<sup>8</sup> Неке од наведених извора података НАЈУ већ користи.

улазни елемент за преиспитивање од стране руководства или за састанке на којима се разматрају излазни елементи.

Из тог разлога, ти излазни елементи треба да буду у облику који омогућава да се утврђује да ли су потребне неке мере за побољшавање система менаџмента квалитетом.

Иако су анализа и вредновање често повезани са преиспитивањем од стране руководства, НАЈУ треба да утврди одговарајућу учесталост за анализирање и вредновање информација. Неки делови НАЈУ могу да изаберу да ову анализу спроводе чешће, као на пример кроз месечне састанке.

На пример анализе и вредновања на основу дубље анализе статистичких података која би подразумевала дескриптивну статистику, испитивање хипотезе до регресионе анализе (а, евентуално и друге статистичке технике) када се анализира интересовање за поједине обуке, осипање полазника, ниво задовољства (незадовољства) полазника и слично могло би да буде предмет преиспитивања од стране руководства НАЈУ или тема за Програмски савет. Предлози за унапређење сачињени на основу оваквих извештаја и анализа су аргументовани и ефективни.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Ускладити са захтевима нових стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Предвидети периоде анализе и вредновања и дефинисати теме за састанке преиспитивања од стране руководства.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

## **9.2 Интерна провера**

Интерна провера је један од врло важних алата система менаџмента квалитетом који омогућава да се непристрасним сагледавањем, добијају информације о перформансама и ефективности система менаџмента квалитетом, како би се обезбеђивало да су планирани аранжмани завршени и да се систем менаџмента квалитетом ефективно примењује и одржава.

Процедура о интерној провери је обавезујућа процедура којом су дефинисани и периоди интерних провера. Упутно је искористити досадашња знања и искуства.

Програми провере, утврђују се на основу разматрања важности процеса. Критеријуми и предмет провере морају бити дефинисани.

Проверавачи морају бити обучени за извођење интерне провере, објективни и непристрасни. Приликом избора тима за интерну проверу мора се водити рачуна да нико не буде доведен у ситуацију да проверава сопствени рад.

Ако се током провера уоче неусаглашености, поступа се у складу са процедуром, и примењују се корективне мере. О програмима и резултатима интерне провере се воде записи.

Да би се интерна провера спровела у складу са захтевима стандарда, потребно је да се довољан број запослених обучи за интерне провераваче или да се у првом периоду, док се то не обезбеди, ангажују консултанци који су компетентни да изврше интерну проверу.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Сачинити и прогласити процедуру НАЈУ за интерну проверу QMC-а

- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **9.3 Преиспитивање од стране руководства**

Преиспитивање од стране руководства је најважнији алат система менаџмента квалитетом.

Ово је активност коју највише руководство треба да спроводи у складу са стратешким усмерењем НАЈУ. Сврха јесте да се преиспитују информације о перформансама система менаџмента квалитетом, како би се утврдило да ли је систем:

- a) погодан – да ли и даље одговара својој сврси?
- b) адекватан – да ли је и даље довољан?
- c) ефикасан – да ли и даље остварује предвиђене резултате?

Потребно је да се у НАЈУ изради и прогласи обавезујућом процедура о преиспитивању од стране руководства. Треба уклопити досадашња знања и искуства и сачинити користан репертоар улазних и излазних елемената преиспитивања тако да ова процедура постане алат који менаџмент лако и ефикасно користи и чешће од минимума од један пут годишње.

О излазним елементима преиспитивања се воде записи.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Сачинити и прогласити као обавезну процедуру НАЈУ преиспитивање од стране руководства
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

## **10. ПОБОЉШАВАЊЕ**

### **10.2 Неусаглашеност и корективна мера**

НАЈУ треба да успостави званичну процедуру за решавање неусаглашености и поступак корективних мера у систему QMS.

Овом процедуром се дефинишу основе за утврђивање корективних мера као и поступак спровођења корективних мера.

С обзиром на специфичност рада НАЈУ и положаја Академије у односу на кориснике својих услуга, ова процедура има посебан значај у смислу својеврсне корисне самокритике.

Кад се појави неусаглашеност, спроводи се вредновање потребе за применом одређене мере. Решавање неусаглашености и поступак корективне мере подразумева и разматрање ризика и прилика.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Сачинити и прогласити процедуру Неусаглашености и корективне мере у систему QMC
- ❖ У процедуру решавање неусаглашености и поступак корективних мера треба уврстити да се као једна од мера предвиђа ажурирање ризика и прилика, ако се утврди неусаглашеност.
- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

### **10.3 Стално побољшавање**

У НАЈУ се стална побољшања спроводе, спонтано и према искуству руководиоца, али нема утврђене методологије.

У принципу потреба за побољшањем треба да се утврди током преиспитивања од стране руководства тако да закључци о активностима побољшања постају обавезујући излазни елементи преиспитивања.

#### **Мере – препоруке:**

- ❖ Ускладити са захтевима стандарда по питању терминологије и начина објашњавања испуњености захтева.
- ❖ Предвидети методологију сталних побољшања и уврстити као тему преиспитивања од стране руководства
- ❖ Све активности треба да су пропраћене одговарајућим записима

## ЗАКЉУЧЦИ

1. Национална академија за јавну управу, већ од формирања 2018 године је, као водећа установа у области образовања јавне управе, заузела оријентацију ка друштвено одговорном раду и функционисању на задовољство заинтересованих страна, првенствено запослених у јавној управи, који на посредан или непосредан начин користе услуге система усмереног и неформалног образовања.
2. Очигледна је лидерска улога Директора НАЈУ и његових сарадника (Заменик и Помоћници, при чему радно место Заменика тренутно није попуњено), који уважавају значај уређеног система менаџмента, на чему истрајно раде. Такође, препознају предности повећања унутрашње ефективности и ефикасности уређењем и формализацијом система менаџмента квалитета у складу са захтевима стандарда SRPS ISO 9001:2015 (по свакој тачки овог референтног модела дате су конкретне мере-препоруче).
3. Консултант су на основу снимка стања и анализе закључили да НАЈУ има могућности да свој постојећи систем менаџмента и организацију успешно унапреди и догради у циљу испуњења захтева стандарда SRPS ISO 9001:2015, као првом и основном у низу стандарда за системе менаџмента (SRPS ISO 14001:2015 - Систем менаџмента животне средине; SRPS ISO 45001:2018 - Систем менаџмента безбедности и здравља на раду, SRPS EN ISO 50001:2018 - Систем менаџмента енергије, SRPS ISO 10006:2021 Менаџмент квалитетом – Смернице за менаџмент квалитетом у пројектима) и потом, у циљу стремљења ка изврности, приступи примени CAF модела.
4. НАЈУ има формирану организациону културу коју карактеришу изражено лидерство са елементима дистрибуираности, друштвено одговорно пословање, колегијалност, уважавање потреба и захтева интересних и заинтересованих страна, афирмација стручности и предузетности, брига за појединца и посебности.
5. Постојећа документација НАЈУ и уведени поступци, а поготову обавезе које проистичу из примењивих Закона и Правилника, треба интегрисати са настајућом документацијом система квалитета, тако да се оптимално задржи постојећа организациона култура и добра пракса.
6. Менаџмент НАЈУ треба да ефективно усвоји и учини обавезујућим систем менаџмента квалитета, према захтевима стандарда SRPS ISO 9001:2015, а запослени, да у пракси проактивно примењују његова документа, развијајући свест и културу квалитета у складу са кодексом понашања и друштвеном одговорношћу, стварајући предуслове за каснију примену модела изврности (CAF).
7. На основу извршене анализе постојећег стања и евалуације система менаџмента у НАЈУ, консултант су израдили:

Предлог Плана рада на документацији система менаџмента квалитетом у Академији (спецификација потребних докумената) дат је у Прилогу 1.

Предлог плана докумената садржи:

- захтев из стандарда;
- ознака документа;
- назив докумената;
- носиоца израде („власника процеса“);
- фазе и рокове израде докумената;

У току израде докумената система квалитета може се препознати потреба да се дода неко специфично упутство/процедура или да се нека од предложених процедура измени, што неће утицати на укупни рок израде документације.





| Захтев стандарда<br>из SRPS ISO<br>9001:2015 | Ознака док. | Назив документа   | Ради:<br>(власник<br>процеса) | 1-ви  | 2-ти  | 3-ћи  | 4-ти  | 5-ти  | 6-ти  | Напомена |
|--|-------------|---|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
|  |             |   |                               | месец | месец | месец | месец | месец | месец |          |
| 8.5  | АП 19       | Процеси рада у Одсеку за акредитацију                               |                               |       |       |       |       |       |       |          |
| 8.5  | АП 20       | Процеси рада у Одељењу за спровођење и евалуацију програма обуке    |                               |       |       |       |       |       |       |          |
| 8.5  | АП 21       | Процеси рада у Сектору за међународну сарадњу и пројекте            |                               |       |       |       |       |       |       |          |
| 8.5  | АП 22       | Процеси рада у Групи за међународну сарадњу                         |                               |       |       |       |       |       |       |          |
| 8.5  | АП 23       | Процеси рада у Групи за управљање пројектима                        |                               |       |       |       |       |       |       |          |
| 8.5  | АП 24       | Процеси рада у Сектору за финансијске, опште и информатичке послове |                               |       |       |       |       |       |       |          |
| 8.5  | АП 25       | Процеси рада у Одсеку за правне, финансије и опште послове          |                               |       |       |       |       |       |       |          |
| 8.5  | АП 26       | Процеси рада у Одсеку за вођење евиденције и ИТ подршку             |                               |       |       |       |       |       |       |          |
| 8.5  | АП 27       | Процеси рада у Групи за логистику                                   |                               |       |       |       |       |       |       |          |
| 8.5  | АП 28       | Процеси рада у Групи за комуникацију и координацију                 |                               |       |       |       |       |       |       |          |
| 8.5  | АП 29       | Процеси рада Интерне ревизије у НАЈУ                                |                               |       |       |       |       |       |       |          |

## Листа референци

(према редоследу појављивања)

### А. Интерна документа НАЈУ

1. Информатор о раду Националне академије за јавну управу, август 2022
2. Годишњи извештај о систему финансијског управљања и контроле за 2021. годину
3. Регистар ризика јануар 2020
4. Стратегија управљања ризицима у НАЈУ 2022 године
5. Годишњи извештај о раду националне академије за јавну управу за 2020. годину
6. Годишњи извештај о раду националне академије за јавну управу за 2021. годину
7. Годишњи циљеви за 2022 годину
8. Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Националној академији за јавну управу број 1 10-00-2/2019-01
9. Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму "Службени гласник РС", број 102/2018
10. Изјава о сукобу интереса
11. Комплетна документација ФУК

### Б. Екстерна документа

1. "Effective public administration" - EIPA – European Institute of Public Administration
2. ISO – International Organization for Standardization - Међународна организација за стандардизацију
3. CAF- Common Assessment Framework – Заједнички оквир за оцењивање – модел за самооцењивање
4. IWA - International Workshop Agreement – Споразум са међународне радионице
5. ПРАВИЛНИК о стандардима и поступку за акредитацију високошколских установа „Службени гласник РС”, бр. 13/2019
6. SRPS ISO 9001:2015 Систем менаџмента квалитета —Захтеви
7. SRPS ISO/TS 9002:2017 Системи менаџмента квалитетом – смернице за примену ИСО 9001:2015
8. SRPS ISO 18091:2022 Системи менаџмента квалитетом – Смернице за примену ISO 9001 у локалној самоуправи
9. SRPS ISO/IEC 27001:2022 Безбедност информација, сајбер безбедност и заштита приватности – Системи менаџмента безбедношћу информација – Захтеви
10. SRPS ISO 55001:2017 Menadžment sredstvima – Sistemi menadžmenta – Zahtevi
11. SRPS ISO 14001:2015 Sistemi menadžmenta životnom sredinom — Zahtevi sa uputstvom za korišćenje
12. SRPS ISO 45001:2018 Sistemi menadžmenta bezbednošću i zdravljem na radu - Zahtevi sa uputstvom za korišćenje
13. SRPS ISO 37001:2017 Sistemi menadžmenta protiv mita - Zahtevi sa uputstvom za korišćenje
14. SA 8000:2014 Sertifikaciju društvene odgovornosti na radnom mestu
15. ЈУС ИСО 10015:2002 Менаџмент квалитетом – Упутства за обучавање
16. SRPS ISO 10015:2021 Менаџмент квалитетом - Смернице за менаџмент компетентношћу и развој људи
17. SRPS ISO 9000:2015 Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник
18. СРПС ИСО 9004:2018 Менаџмент квалитетом – Квалитет организације – Упутство за постизање одрживог успеха
19. SRPS EN ISO 19011 Упутство за проверавање система менаџмента

- 
20. SRPS ISO 10006:2021 Менаџмент квалитетом – Смернице за менаџмент квалитетом у пројектима
  21. Закон о Националној академији за јавну управу („Сл. гласник РС“, бр 94/2017)
  22. „SAF Модел“ – комплет слајдова за обуку (50 слајдова) проф. др Јован Филиповић
  23. ReSPA – Regional School of Public Administration – „Quality Management in Public Administration and Public Services in Western Balkans“ публикација на 136 страна из октобра 2017 године
  24. „Modeli procenjivanja i strategije unapređivanja kvaliteta obrazovanja odraslih u Srbiji“ Филозофски факултет Универзитета у Београду, Институт за педагогiju и андрагогiju, 2014
  25. СТРАТЕГИЈА реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године, „Службени гласник РС“, бр. 42/21
  26. Информатор о раду Министарства ДУЛС за 2022 годину