



РЕПУБЛИКА
СРБИЈА



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ



British Embassy
Belgrade



UKaid
from the British people

GOOD
GOVERNANCE
FUND



Reform assistance
to Serbia

Подршка реформама
у Србији

Садржај

УВОД	1
МЕЂУНАРОДНИ И ЕУ СТАНДАРДИ	2
СТРАТЕШКИ ОКВИР У ОБЛАСТИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	2
ПРАВНИ ОКВИР СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈАВНОЈ УПРАВИ	4
ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР	6
ЕЛЕМЕНТИ ЦИКЛУСА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	7
КАЛЕНДАР РОКОВА И ОБАВЕЗА	10

УВОД

Стручно усавршавање запослених представља један од кључних функција система управљања људским ресурсима у јавној управи. Под стручним усавршавањем подразумева се сваки облик едукације чији је циљ одржавање постојећих или стицање нових знања и вештина запослених у јавној управи, неопходних за обављање послова на радном месту. Стручно усавршавање запослених усмерено је ка унапређењу знања, вештина и ставова неопходних на неком радном месту. Сврха стручног усавршавања је да запослени боље обављају свој посао, односно да, првенствено, унапређују квалитет извођења постојећег садржаја посла, као и да се повећа ефективност и ефикасност у свакодневном раду.

Институционализовани и прилагођен систем обуке за целокупну професионалну и управљачку структуру државне и јавне управе, један је од предуслова за унапређење рада управе и обезбеђивање високог квалитета услуга грађанима и привреди. Јачање капацитета усмерава секторску способност јавне управе да успешно спроводи политику Владе и извршава прописе на свим нивоима власти, како на централном тако и на локалном. Подизање нивоа стручности запослених утиче на успешно и ваљано обављање управних и других послова и јачање организационе културе. Савремени трендови стручног усавршавања у јавној управи, по правилу, подразумевају организовани процес континуираног унапређења постојећих и стицање нових знања, вештина и способности запослених у јавној управи којим се обезбеђује компетентност, законитост, правилност и целисходност у обављању конкретних функција, активности и задатака из утврђеног делокруга и надлежности, односно послова јавне управе.

У формално-правном смислу у Србији, стручно усавршавање подразумева организовани процес учења запослених у јавној управи на основу општих и посебних програма и програма обуке руководилаца, а ради стицања знања, вредности, ставова, способности и вештина усмерених на подизање нивоа компетенција неопходних за обављање послова из утврђеног делокруга и надлежности, односно послова јавне управе.

У циљу успостављања функционалног система стручног усавршавања, препозната је потреба за израдом јасних методолошких смерница за различите фазе циклуса стручног усавршавања. Као одговор на ову потребу настао је овај документ који је израђен у оквиру Пројекта ГГФ. Пројекат има за циљ пружање подршке Националној академији за јавну управу за припрему и увођење програма обука, конкретније, кроз: развој методологије за анализу потреба за стручним усавршавањем у јавној управи, методологије за развој предлога програма стручног усавршавања.

МЕЂУНАРОДНИ И ЕУ СТАНДАРДИ

Стручно усавршавање запослених као функцију управљања људским ресурсима у јавној управи потребно је посматрати као саставни део система јавне управе. Када је реч о међународним оквирима у области јавне управе они су дефинисани на нивоу стандарда и препорука, а не правних норми. Стога не постоје ни правне тековине у области система јавне управе, већ је на нивоу ЕУ кључни документ „Принципи јавне управе“¹ који се може сматрати инструментом меког права. Овим документом су између осталог дати стандарди и у области стручног усавршавања. Када је реч о конкретним препорукама за Србију, поменути принципима и Препорукама Европске комисије из Извештаја о напретку СИГМА за 2017. годину, указано је на потребу даље професионализације јавне управе у Србији. Такође, евидентирана је потреба за увођењем редовних обука за јавне службенике, као и вредновањем радне успешности на основу компетенција.² Надаље, неопходно је испунити обавезе из Преговарачког поглавља 22 – „Регионална политика и координација структурних инструмената“, у циљу јачања административних капацитета и предузимање мера ради спречавања одлива квалификованог обученог кадра, као и обавезе из Преговарачког поглавља 32 – „Финансијски надзор“, који ставља акценат на делегирање управљачке одговорности на ниже нивое управљања. Поменути документи се на директан или индиректан начин баве системом стручног усавршавања, али оно што је важно поменути да не постоји документ који непосредно уређује систем, односно који дефинише све елементе система.

СТРАТЕШКИ ОКВИР У ОБЛАСТИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији, усвојена 2014 године, обезбеђује наставак реформских активности започетих Стратегијом реформе државне управе у Републици Србији и проширује их на систем јавне управе, како би системом стручног усавршавања била обухваћена цела јавна управа.³

Област стручног усавршавања државних службеника, ближе је уређена Стратегијом стручног усавршавања државних службеника у Републици Србији,⁴ којом се дају основне смернице за успостављање одрживог система стручног усавршавања државних службеника кроз стварање услова за континуирано и свеобухватно повећање нивоа компетенција. Главни циљ Стратегије је

¹ SIGMA/OECD, Принципи јавне управе, 2014, OECD.

² SIGMA, Monitoring report, The principles of Public Administration, Serbia, 2017.

³ Стратегија реформе државне управе у Републици Србији и Акциони план за спровођење реформе државне управе, Министарство за државну управу и локалну самоуправу, Београд, март 2005; Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2014-2016. године (Сл. гласник РС бр. 020-656/2014), Београд, 2014.

⁴ Стратегија стручног усавршавања државних службеника у РС за период 2011-2013. године (Сл. гласник бр. 856/1151/13) и Одлука Владе РС о изменама Стратегије стручног усавршавања државних службеника у РС за период 2011-2013. године.

допринос повећању ефикасности и економичности рада државне управе и њене делотворности у погледу остваривања права и интереса грађана, субјеката привређивања и других носилаца права и обавеза, кроз стварање услова за континуирано и свеобухватно повећање нивоа компетенција државних службеника. У овом стратешким документу указано је на неопходност да се са једног места управља и координира пословима који се односе на стручно усавршавање државних службеника, па су, у том смислу, прецизно дефинисани послови припреме, утврђивања и надзора над спровођењем програма стручног усавршавања државних службеника.

Полазећи од смерница Европске уније о потребама развоја јавно-службеничког система, као и усвојених стратешких аката Владе Србије, Савет за реформу јавне управе је усвојио документ Оквир политике управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије којим су дате препоруке за креирање политике у области управљања људским ресурсима, задржавања кадрова, и јачања мотивације. Стратешко опредељење дефинисано Оквиром политике управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије се првенствено односи на успостављање целовитог приступа управљању људским ресурсима заснованог на компетенцијама - почев од планирања људских ресурса, одабира и запошљавања, увођења у посао, управљања утичком, развоја запослених, до изласка из организације.⁵

Непостојање целовитог, свеобухватног приступа у вези са стручним усавршавањем државних службеника и запослених у јединицама локалне самоуправе, резултирало је усвајањем Стратегије стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе у Републици Србији, којом област стручног усавршавања добија неопходно место и значај и на локалном нивоу.⁶ Стратегија даје основне смернице за успостављање усклађеног, трајног и одрживог система стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе, који је у потпуности у функцији остваривања циљева реформе управе у целини. Основни циљ Стратегије је јачање административних капацитета у градским и општинским управама, што пре свега подразумева и кадровску оспособљеност органа локалне самоуправе, односно постојање потребних знања и вештина запослених. Имајући у виду да је процес оспособљавања органа локалне самоуправе континуиран, потребно је, обезбедити одговарајуће механизме којима ће представници локалне самоуправе директно и/или преко асоцијације градова и општина, бити у могућности да, у сарадњи са Националном академијом за јавну управу и другим органима и телима, координирано развијати капацитете.

⁵ Министарство државне управе и локалне самоуправе, Оквир политике управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије, 2017.

⁶ Стратегија стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе у Републици Србији (Сл. гласник РС бр 27/2015).

ПРАВНИ ОКВИР СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

Правним актима, стратешким документима и другим инструментима, створене су основе за системски приступ реформи јавне управе у сегменту успостављања кохерентног система стручног усавршавања. Актуелне измене службеничког законодавства полазе од тога да стручно усавршавање службеника, мора бити интегрисано у систем управљања људским ресурсима, који је оперативно функционалан. Увођењем компетенција у јавно-службенички систем Србије, обликују се нова знања, вредности, ставови, способности и вештине усмерене на делотворно обављање послова у органима и организацијама јавне управе и испуњење њихових стратешких циљева.

Правни оквир стручног усавршавања дефинисан је: Законом о државним службеницима,⁷ Законом о Националној академији за јавну управу,⁸ Законом о запосленима у АП и ЈЛС⁹ и другим прописима.

Закон о државним службеницима садржи правила у сегменту стручног усавршавања и оспособљавања државних службеника којима се утврђују разни елементи циклуса. Према Закону, стручно усавршавање је не само право, већ и дужност државног службеника да стиче знања и вештине, односно способности за извршавање послова радног места, у складу са потребама државног органа.¹⁰ Законом се уређују општи и посебни програми стручног усавршавања, критеријуми, мерила и начин утврђивања потреба за стручним усавршавањем, селекција и акредитација предавача и других реализатора и спроводиоца програма, вредновање спроведених програма стручног усавршавања и други елементи стручног усавршавања.

Закон о државним службеницима, полазећи од система компетенција државних службеника у Републици Србији, ставља акценат на успостављање система управљања кадровима које је засновано на компетенцијама потребних за успешно обављање радних дужности. Законом се фаворизује развојна улога вредновања радне успешности чији се резултати користе у утврђивању потреба и планирању обука, планирању развоја и стручног усавршавања, отклањању недостатака у раду и доношењу одлука о напредовању и распоређивању. Када буде успостављен нови правни оквир службеничког система, систем стручног усавршавања ће бити у потпуности заснован на систему компетенција.

Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе детаљније уређује стручно усавршавање и оспособљавање локалних службеника. Према члану 116 Закона о запосленима „стручно усавршавање је право и дужност службеника да стиче знања и вештине, односно, способности

⁷ Закон о државним службеницима („Службени гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005, 83/2005, 64/2007, 67/2007, 116/2008, 104/09, 99/14, 94/2017, 95/2018).

⁸ Закон о Националној академији за јавну управу (Сл. гласник РС бр. 94/2017).

⁹ Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе (Сл. гласник бр. 21/2016 и 113/2017, 95/2018).

¹⁰ Члан 96. Закона о државним службеницима.

за извршавање послова радног места у складу са потребама послодавца“. Под њим се подразумева сваки облик образовања/обуке чији је циљ одржавање постојећих или стицање нових знања и вештина запослених у ЈЛС неопходних за извршавање постојећих или будућих дужности и задатака који произлазе из одређеног посла. Усвајањем овог Закона 2016. године, дат је основ да запослени у јединицама локалне самоуправе имају системски организован систем стручног усавршавања.

Ипак, кључни правни акт којим је заокружен правни оквир стручног усавршавања је Закон о Националној академији за јавну управу. Усвајањем овог Закона 2017. године, основана је централна институција система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије. Академија је основана као посебна организација која обавља послове који се односе на кохерентно унапређење рада и јачање стручних капацитета на нивоу целе јавне управе.

У контексту припреме методолошких смерница за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем, дефинисање програма стручног усавршавања и њихово вредновање, значајна су решења Уредбе о одређивању компетенција за рад државних службеника којом се ближе одређују понашајне и опште функционалне компетенције и показатељи њиховог испољавања, као и посебне функционалне компетенције у одређеним областима рада. Уредба ставља акценат на пуну примену знања, вештина и понашања службеника која су потребна да би се послови радног места обавили на квалитетан и делотворан начин.

Надаље, Уредбом о вредновању радне успешности, потенцира се развојна улога овог института, будући да се предвиђа припрема плана развоја за државне службенике којима недостају одређена знања, вештине и понашања, потребна за делотворно обављање послова радног места. Када је реч о оцењивању запослених у АП и ЈЛС, осим Закона, примењује се Уредба о оцењивању службеника.¹¹

У области система стручног усавршавања у јавној управи, релевантни су и други подзаконски прописи: Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму,¹² Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања,¹³ Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи,¹⁴ Директива о начину рада програмског савета и сталних програмских комисија Националне академије и други,

¹¹ Уредба о оцењивању службеника („Службеник гласник 2/19).

¹² Правилник о централној евиденцији програма стручног усавршавања у јавној управи и издавању уверења о учешћу у програму (Сл.гласник РС бр. 102/18).

¹³ Правилник о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања (Службени гласник бр. 101/18).

¹⁴ Уредба о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи (Сл.гласник РС бр. 90/18).

ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР

Оснивањем Националне академије за јавну управу, 2017. године, Законом о Националној академији за јавну управу, заокружен је институционални оквир за јачање управних капацитета у Републици Србији.¹⁵ Као централна институција система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије, Национална академија за јавну управу обавља послове које се односе на унапређење рада и јачање стручних капацитета јавне управе, креирање и развој методологије за припрему и спровођење програма стручног усавршавања, припрему и развој општих програма стручног усавршавања, пружање помоћи и координацију послова у вези са припремом и спровођењем посебних програма, праћење ефеката спровођења програма стручног усавршавања и развоја и друге послове.¹⁶

Развој кохерентног и свеобухватног методолошког оквира спровођења анализе потреба за стручним усавршавањем, развој материјала за обуке и стандарда за евалуацију стручног усавршавања, кључне су компоненте циклуса планирања и спровођења стручног усавршавања.

Овој проблематици, неопходно је приступити интердисциплинарно како би се сагледали сви аспекти спровођења анализе потреба за стручним усавршавањем, спровођења и евалуације стручног усавршавања и обезбедила спроводивост предложених решења у пракси.

Национална академија за јавну управу врши развој методологије и стандардних инструмената који омогућавају континуирано и флексибилно праћење и прилагођавање програма обуке у складу са потребама државних органа.

Као централна институција система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије, она обавља послове које се односе на:

- унапређење рада и јачање стручних капацитета јавне управе,
- креирање и развој методологије за припрему и спровођење програма стручног усавршавања,
- припрему и развој општих програма стручног усавршавања,
- пружање помоћи и координацију послова у вези са припремом и спровођењем посебних програма,
- праћење ефеката спровођења програма стручног усавршавања и развоја и друге послове.

¹⁵ Закон о Националној академији за јавну управу (Сл. гласник РС бр. 94/2017).

¹⁶ У државним органима, независним организацијама и телима чији састав бира Народна скупштина, органима, организацијама и службама аутономне покрајине и јединица локалне самоуправе, јавним агенцијама, предузећима, установама, организацијама и појединцима којима су поверена јавна овлашћења.

Неопходно је указати на то да поменуте и друге послове, Академија обавља у сарадњи са државним органима, независним организацијама, органима, организацијама и службама АП и ЈЛС, јавним агенцијама, предузећима, установама и другим органима и организацијама јавне управе.¹⁷ Сарадња је нарочито усмерена на активности у утврђивању потреба и припреми и спровођењу методологије у вези са стручним усавршавањем. Сарадња и континуирана међусобна стручна подршка између Националне академије и органа државне управе, односно надлежних органа у јединицама локалне самоуправе на пословима утврђивања потреба и припреме и спровођења методологије у вези са стручним усавршавањем је апострофирана како у чл. 5 Закона о Националној академији у јавној управи, тако и у чл. 122 Закона о запосленима у АП и ЈЛС.

Програмски савет као основно стручно тело Националне академије је надлежно да разматра и усваја, односно утврђује методологију потреба за стручним усавршавањем. Ово тело је надлежно да разматра и утврђује предлог општег програма обуке које самостално припрема и спроводи Академија.

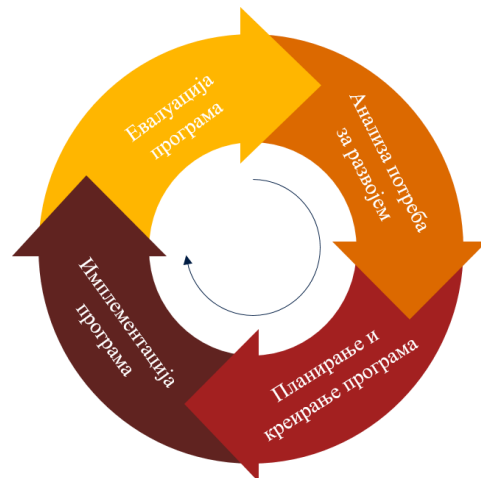
С друге стране, утврђивање потреба за посебне програме обуке спроводе државни органи, уз стручну подршку Националне академије, а на основу истих критеријума и инструмената у складу са чл. 97а Закона.

Када је реч о локалном нивоу, јединица локалне самоуправе, уз стручну подршку Националне академије, спроводи поступак утврђивања потреба за стручним усавршавањем које је у вези са специфичним потребама из изворног делокруга јединице локалне самоуправе, а на основу дефинисаних критеријума и стандардних инструмената. Савет за стручно усавршавање запослених у ЈЛС разматра и усваја потребе за стручним усавршавањем.

Евидентно је да различити актери имају различите, али веома блиске и директно повезане надлежности у овом процесу. Једино кроз заједнички рад и сарадњу свих кључних актера биће могуће успоставити функционалан систем стручног усавршавања у јавној управи РС.

ЕЛЕМЕНТИ ЦИКЛУСА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Као што стручно усавршавање представља један од елемената у систему управљања људским ресурсима у јавној управи, тако и сама функција стручног усавршавања има неколико међусобно повезаних елемената. Могуће је идентификовати четири кључна елемента стручног усавршавања која се



¹⁷ Члан 2. Закона о Националној академији за јавну управу.

непрекидно циклично смењују. Стога, поменута четири елемента се могу третирати као четири фазе једног циклуса, од којих свака фаза следи претходној, укључујући и последњу којом се не само завршава један заокружени циклус, већ и почиње наредни. Прва фаза стручног усавршавања представља анализу потреба за обукама. Друга фаза се односи на планирање и креирање програма, након које следи централна фаза – имплементација програма. Циклус се завршава евалуацијом програма, чија се употребна вредност манифестује у наредном циклусу.

Анализа потреба за стручним усавршавањем представља прву фазу циклуса стручног усавршавања и представља процес систематског истраживања, планирања, анализе и координације на нивоу органа и организација јавне управе како би се препознали и на адекватан начин узели у обзир организациони аспекти, спољни утицаји, трендови и претпоставке, захтеви који се односе на радна места, као и индивидуална знања, вештине и способности запослени, како би се утврдило шта недостаје и шта је неопходно да би се остварио жељени учинак и ефекти у раду јавне управе. Задатак који се поставља у овој фази да идентификација (не)постојећих знања и вештина запослених, односно утврђивање нивоа (не)поседовања знања и вештина запослених у односу на знање и вештине које се захтевају за обављањем послова. Сврха ове фазе је да се прикупе све информације које су неопходне за успешну имплементацију друге фазе – планирање и креирање програма.

На основу спроведене анализе потреба, дефинишу се општи и посебни циљеви стручног усавршавања који ће омогућити да запослен дају бољи допринос остварењу планираних развојних циљева на нивоу целе организације. Сврха и циљеви стручног усавршавања морају се прецизно дефинисати, јер они представљају полазну основу за каснију процену ефеката обуке – треба да буду конкретни, мерљиви, достижни, реалистични и са дефинисаним временским роковима, у складу са дефинисаним потребама.

Планирање и креирање програма представљају другу фазу циклуса у којој се на основу спроведене анализе потреба, дефинишу општи и посебни циљеви, који би требало да директно усмере програме обука које ће запослени похађати. која следи непосредно након анализе потреба. У оквиру ове фазе могуће је разликовати две подфазе: планирање и креирање. Ипак, имајући у виду степен повезаности и узајамне зависности, за потребе овог документа оба корака треба посматрати као један корак у циклусу стручног усавршавања. Планирање и креирање програма се с једне стране заснива на идентификованим конкретним компетенцијама запослених које је потребно унапредити, али и на другим елементима система, као што су циљеви који се желе постићи и методе и технике обука за које се сматра да би могли да допринесу остваривању жељених исходе и ефеката. У ужем смислу, планирање стручног усавршавања подразумева и припрему обједињеног плана који садржи све припремљене обуке. Такође, важан аспект у овој фази односи се и на припрему финансијског плана који детаљно садржи све елементе које одређују ниво потребних

средстава као што су број обука, трајање обука, број предавача и висина њихових хонорара, број полазника, техничке и друге ресурсе и трошкове.

Трећа фаза циклуса стручног усавршавања – имплементација програма, може се сматрати централном фазом, јер је су све остале фазе у служби ове. У овој фази се имплементира све оно што је у прве две фазе дефинисано као потребно, односно спроводе се обуке у складу са програмима стручног усавршавања. У овој фази кључну улогу има Национална академија за јавну управу, која је централна институција организовања обука и ширења знања. Она организује обуку за запослене, према усвојеном плану који је резултат претходних активности. Такође, избор пружалаца услуга, односно акредитованих предавача је један од важних елемената у овој фази.

Након имплементације програма, следи веома важна фаза која уједно представља и нулту фазу наредног циклуса стручног усавршавања – евалуација програма. Ова фаза је у претходном периоду неретко била занемаривана у државној управи, иако је формално постојала. Сврха ове фазе је да се утврде резултати и ефекти обука пре свега на индивидуалном нивоу, у смислу стечених компетенција и начина на који службеници примењују новостечена знања и вештине на радном месту, али и на организационом нивоу, односно на који начин то утиче на побољшање организационог учинка. Резултати евалуације се користе као полазна основа за анализу потреба за стручним усавршавањем у наредној години, чиме започиње нови циклус стручног усавршавања.

Овај документ је конципиран у четири целине које се односе на три од поменута четири елемента стручног усавршавања. Након уводног поглавља у ком је представљен правни и стратешки оквир стручног усавршавања, следе три поглавља која чине срж документа. У другом поглављу представљени су методологија и водич за анализу потреба за стручним усавршавањем у јавној управи. Након тога следи поглавље у ком су дати методологија и водич за припрему предлога програма обука. У четвртом поглављу представљена је методологија за евалуацију програма обука и стручног усавршавања.

КАЛЕНДАР РОКОВА И ОБАВЕЗА

Имајућу у виду везу коју стручно усавршавање има са другим процесима у јавној управи, веома је важно ускладити временске рокове и обезбедити да се сваки елемент реализује у задатом року. У наредној табели је дат приказ најважнијих рокова када је реч о стручном усавршавању.

ЦЕНТРАЛНИ НИВО

Март	Април	Мај	Јун	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар	Јануар	Фебруар
				Упутство за припрему нацрта буџета РС (5. јул)		Предлог средњорочног и финансијског плана директних корисника средстава буџета РС (1. сеп)	Достављање Нацрта закона о буџету РС Влади (15. окт)		Доношење Закона о буџету РС (15. дец)	Вредновање радне успешности државних службеника на положају (31. јан)	Вредновање радне успешности осталих државних службеника (28/29. феб)
						Припрема нацрта кадровског плана на нивоу органа			Доношење Кадровског плана (у року од 30 дана од дана доношења закона о буџету)		
Спровођење поступка утврђивања потреба за стручним усавршавањем		Достављање докумената о потребама Академији (15. мај) Обједињавање одговора у Академији (31. мај)	Припрема програма општег стручног усавршавања Припрема програма посебног стручног усавршавања		Усвајање програма општег стручног усавршавања		Усвајање програма посебног стручног усавршавања		Вредновање програма стручног усавршавања (Академија и Програмски савет)		
Спровођење програма стручног усавршавања											
Вредновање обука стручног усавршавања											

РЕПУБЛИКА
СРБИЈАНАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУBritish Embassy
BelgradeUKaid
from the British peopleGOOD
GOVERNANCE
FUND

UK | RS

Reform assistance
to SerbiaПодршка реформама
у Србији

ЛОКАЛНИ НИВО

Мар т	Април	Мај	Јун	Јул	Август	Септембар	Октобар	Новембар	Децембар	Јануар	Фебруар
					Упутство за припрему нацрта буџета локалне власти (1. авг)	Предлог финансијског плана директних корисника средстава буџета локалне власти	Достављање нацрта одлуке о буџету надлежном извршном органу локалне власти (15. окт)	Утврђивање одлуке о буџету и достављање скупштини локалне власти (1. нов)	Доношење одлуке о буџету локалне власти (20. дец)		Оцењивање службеника (28/29. феб)
						Припрема нацрта кадровског плана			Усвајање кадровског плана (истовремено са одлуком о буџету)		
Спровођење поступка утврђивања потреба за стручним усавршавањем		Достављање докумената о потребама Академији (15. мај) Обједињавање одговора у Академији (31. мај)	Припрема програма општег стручног усавршавања Припрема програма посебног стручног усавршавања			Усвајање програма општег стручног усавршавања	Усвајање програма посебног стручног усавршавања			Вредновање програма стручног усавршавања (Академија и Програмски савет)	
Спровођење програма стручног усавршавања											
Вредновање обука стручног усавршавања											



РЕПУБЛИКА
СРБИЈА



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ



British Embassy
Belgrade



UKaid
from the British people

GOOD
GOVERNANCE
FUND



UK | RS

*Reform assistance
to Serbia*

*Подршка реформама
у Србији*