

Извештај

о процени потреба за стручним усавршавањем
запослених у јавној управи за 2022. годину

**ИЗВЕШТАЈ
О ПРОЦЕНИ ПОТРЕБА
ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ
ЗАПОСЛЕНИХ
У ЈАВНОЈ УПРАВИ
ЗА 2022. ГОДИНУ**

**ИЗВЕШТАЈ О ПРОЦЕНИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ
УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
ЗА 2022. ГОДИНУ**

Главни и одговорни уредник:
Проф. Др Дејан Милетић

ISBN-978-86-81776-03-2

Овај материјал је израђен у оквиру пројекта „Обука за државну службу за 21. век у Републици Србији“, који финансира Шведска агенција за међународни развој и сарадњу (СИДА) а спроводи Програм Уједињених нација за развој (УНДП) у партнерству са Националном академијом за јавну управу (НАЈУ).

Ставови изнети у овом материјалу су ставови аутора и не представљају нужно ставове Програма Уједињених нација за развој (УНДП) нити Шведске агенције за међународни развој и сарадњу (СИДА).

Садржај

УВОД	7
САЖЕТАК	9
АНАЛИЗА СТРАТЕШКОГ И ЗАКОНОДАВНОГ ОКВИРА	18
ПЛАН РАДА ВЛАДЕ ЗА 2021. ГОДИНУ	43
АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ЕВАЛУАЦИОНИХ ЛИСТОВА ЗА 2020. ГОДИНУ	54
Уводни програм обуке	56
Управа у служби грађана	57
Управљање законодавним процесом и управни акти	58
Инспекцијски надзор	58
Јавне финансије	58
Управљање међународном развојном помоћи и фондови ЕУ	59
Европска интеграција и међународна сарадња	59
Управљање људским ресурсима	60
Заштита људских права и тајности података	60
Безбедност, заштита и здравље на раду	61
Превенција корупције и борба против корупције	61
Комуникација и односи с јавношћу	62
Страни језици	62
Електронска управа и дигитализација	62
Обука предавача	63
Лични развој и вештине	63
Планирање у локалној самоуправи	64
Програм обуке руководиоца	64
Остале области	64
АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ИЗВЕШТАЈА РЕАЛИЗАТОРА О РЕАЛИЗОВАНОЈ ОБУЦИ ЗА 2020. ГОДИНУ	66
ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ОЦЕЊИВАЊУ ЗА 2020. ГОДИНУ	67
АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПЛАНОВА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2021. ГОДИНУ	71
АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2022. ГОДИНУ	75

Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од државних органа	75
Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од АП и јединица локалне самоуправе	81

ПРЕПОРУКЕ ПРОГРАМСКОГ САВЕТА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ И ПРАВЦИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ САДРЖАЈА И РАЗВОЈ НОВИХ ТЕМАТСКИХ ЦЕЛИНА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ОБУКА ЗА 2022. ГОДИНУ	89
--	----

РЕЛЕВАНТНИ ИЗВЕШТАЈИ И АНАЛИЗЕ У ВЕЗИ СА УТВРЂИВАЊЕМ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ	91
--	----

Извештај Европске комисије о напретку Србије за 2020. годину	91
Компаративна анализа школа за јавну управу (ОЕЦД)	94
Иновације у Националној школи за администрацију из Француске - "Ecole Nationale d'Administration" (ENA)	95
Развој Политике за даљу професионализацију државних службеника на положају у Србији	96
Систем државних службеника на положајима у Србији: Анализа постојећег стања и даљег развоја	97
Анализа капацитета за управљање људским ресурсима у органима државне управе у Србији	99
Јачање капацитета јединица за кадрове у органима државне управе Републике Србије	100
Увођење Оквира компетенција на локалном нивоу власти	101
Анализа доступних обука у годишњим програмима обуке које се односе на управљање подацима	102
Извештаји у вези са утврђивањем потреба настали у оквиру релевантних пројеката	104
Перцепција запослених у јавној управи о медијској и дигиталној писмености - Извештај из истраживања јавног мњења	104
Извештај о стању у вези са одливом кадрова и предлог мера за задржавање и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе	106
Извештаји независних државних органа	107
Редован годишњи извештај Заштитника грађана за 2020. годину	108
Извештај о раду Државне ревизорске институције за 2020. годину	109
Извештај о ревизији сврсисходности пословања „Ефикасност успостављања интерне финансијске контроле у министарствима“	111
Агенција за спречавање корупције - Извештај о раду за 2020. годину	112
Извештај о спровођењу Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја и Закона о заштити података о личности, за 2020. годину	114
Редован годишњи извештај Повереника за заштиту равноправности за 2020. годину	115
Годишњи извештаји републичких инспекција	119
Извештај о раду управног инспектората за 2020. годину	119
Годишњи извештај о раду Буџетске инспекције за 2020. годину	120
Годишњи извештај о раду Инспекције за информациону безбедност и електронско пословање за 2020. годину	124

РЕАЛИЗОВАНИ КОНСУЛТАТИВНИ ПРОЦЕС У ЦИЉУ АНАЛИЗЕ ПОТРЕБА И РАЗВОЈА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА	125
ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ.....	126
ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ за припрему Општег програма обуке државних службеника, Програма обуке руководиоца у државним органима, Општег програма обуке запослених у јединицама локалне самоуправе и Програма обуке руководиоца у јединицама локалне самоуправе за 2022. годину.....	127
ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА	127
УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА.....	127
ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА	128
ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА	138
ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ.....	140
УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ	140
ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	140
СЕКТОРСКИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ.....	145
ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	150

УВОД

Већ другу годину за редом анализа потреба за стручним усавршавањем се спроводи сходно Упутству о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе¹. У том смислу, научене су лекције а процес који се спроводи добија свој континуитет и подршку у оквиру органа. Органи јавне управе своје организационе потребе достављају у већем обиму, а анализе које се спроводе су квалитетније и фокусираније на резултате.

Имајући у виду развој епидемиолошке ситуације и последице које је донела пандемија вируса Covid-19, у наредном периоду ће свакако акценат бити на очувању менталног здравља и развоју способности службеника за прилагођавање променама које наш очекују. С обзиром да неизвесност у пословању и економске последице које нико не може предвидети, важно је припремити и оснажити службенике да се прилагођавају променама и управљају истим. Пред нама је задатак да оснажимо службенике и развијемо капацитете за будуће послове који ће свако претрпети промене или још увек нису дефинисани. Овај задатак свакако није лак и захтева добру процену. У том смислу, акценат треба ставити на развој компетенције за управљањем променама, односно за учењем и развојем.

Правац деловања и програм рада нове Владе, остају исти као и раније а доминантна је посвећеност унапређењу услуга и стављање грађанина у центар свега. Овај концепт дефинише и развој капацитета службеника за спровођење ових процеса.

Новоусвојена Стратегија реформа јавне управе за наредни десетогодишњи период, уводи промене и припрема службеника за успешно спровођење процеса европских интеграција. Посебан фокус је такође на пружању услуга, али и управљању јавним политика, људским ресурсима, транспарентности и одговорности, као и реформи рада локалних самоуправа.

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

* * *

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

Новоусвојена Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године² и Акциони план за период од 2021. до 2025. године, прописују правце развоја и промена у домену рада јавне управе у наредном десетогодишњем периоду. Обухвата три акциона плана – управљање људским ресурсима, пружање услуга и одговорност и транспарентност, као и три програма – у области планирања и координације јавних политика, управљања јавним финансијама и реформи система локалне самоуправе.

Акциони план за период од 2021. до 2025. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године, предвиђа унапређење уводног програма обуке за рад у државној управи за приправнике, лица на пробном раду и лица која заснивају радни однос у државној управи а нису на пробном раду. Потреба за редефинисањем постојећег програма обуке је исказана у циљу лакшег интегрисања новозапослених у систем јавне управе, боље кохезије, као и развој тимског духа у органима. У том контексту, уз подршку експерата Националне школе за администрацију из Француске - "Ecole Nationale d'Administration" (ENA), израђена је упоредна анализа садржаја програма обука релевантних институција и започет је рад на новом концепту програма обука.

Ресурси потребни за пружање услуга (људски, финансијски, техничко-технолошки) нису адекватно распоређени ни по областима пружања услуга, ни између различитих нивоа власти због чега се поједини органи државне управе суочавају са потешкоћама у пружању услуга грађанима и обезбеђењу њиховог квалитета. Људски капацитети су ограничени, а ниво квалификованости државних службеника за пружање услуга није адекватан и треба повећати обуке из домена пружања услуга. Додатно, потребно је у програме обука НАЈУ од 2021. године уврстити обуке за службенике и реализаторе обука у вези са иновацијама и јавним услугама у складу са концептом усмерености на

крајње кориснике пошто се ради о суштинском заокрету у начину размишљања и рада у јавној управи у односу на досадашњу праксу у тој области.

Примена нових технологија у пружању услуга може умногоме олакшати процедуре, смањити време чекања али и смањити корупцију. У прилог развоју е-управе и пружања услуга говори и *Студија о изводљивости уједињене блокчејн-а у раду јавне управе у Републици Србији*³ која препознаје технолошки потенцијал блокчејна у развоју е-управе Републике Србије. У том смислу упознавање службеника са могућностима нових технологија, ће условити њихову већу примену у свакодневном раду.

Реформски процеси у области пружања услуга могу се груписати у два тока: **развој е-управе**, који се спроводи кроз Програм развоја електронске управе у Републици Србији за период 2020–2022. године и регулаторна реформа и **поједностављење управних поступака**, који се спроводи кроз Програм „е-Папир“. Распољивост људских капацитета за ове процесе је ограничена, а ниво квалификованости није на задовољавајућем нивоу, те стога овом аспектима треба посветити посебну пажњу.

Истовремено, један од приоритетних циљева *Акционог плана за спровођење програма Владе за период од 2020-2022. године*⁴ је и унапређење услуга и транспарентност јавне управе. Унапређени капацитети запослених у јавној управи су резултат који доприноси остварењу тог циља, док је један од показатеља „развијени програми обука у области иновација и пружања јавних услуга“. Имајући у виду ове елементе и циљану вредност за 2022. годину која је 18 развијених програма обука из области иновација и пружању услуга, може се са сигурношћу закључити да је у програмима обука за 2022. годину потребно инкорпорирати овакву врсту обука.

Влада Републике Србије је у претходном периоду усвојила низ значајних докумената који обезбеђују **једнакост и заштиту права**, како жена и инвалида, тако и припадника националних мањина. У том смислу и подизање капацитета јавне управе у овом домену представља приоритет.

3 Студију је израдио тим младих стручњака из Сеула, предавача у Српско-корејском информатичко приступном центру, у оквиру пројекта МДУЛС-а и Националне агенције за информационо друштво Владе Републике Кореје. <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Blockchain-studija-NIA.pdf>

4 <https://www.srbija.gov.rs/dokument/45678/strategije-programi-planovi.php>

Важна новина која је уведена у претходном периоду, је обавеза органа јавне власти да спроводе обуку запослених и руководиоца у вези са **етичким поступањем службеника**.

Посебно треба поменути значај уведеног **оквира компетенција** у рад државних органа, као и потребу да се програми обука боље ускладе са прописаним оквиром. Развијени и реализовани програми обука доприносе развоју компетенција службеника, додатно је потребно направити јаснију везу између ова два концепта, као и радити на бољој промоцији истих. *Уредба о одређивању компетенцијама за рад државних службеника*⁵ дефинише понашајне, опште функционалне и посебне функционалне компетенције у одређеним областима рада. Показатељи испољавања понашајних и општих функционалних компетенција, односно области знања и вештина за посебне функционалне компетенције за четрнаест област рада представљају тематске области и тематске јединица програма стручног усавршавања.

У домену **управљања јавним политикама**, односно студијско-аналитичких послова квалитет стратешког планирања се и даље оцењује као слаб због чега је потребно посветити пажњу **анализи ефеката докумената јавних политика и прописа, посебно анализи њихових финансијских ефеката**, као и **праћењу њиховог спровођења**. И даље је фокус на анализи података и доношењу одлука заснованим на подацима. Пуна примена Закона о планском систему је могућа кроз свеобухватан програм обуке за развојно, средњорочно и буџетско планирање.

Обуке у области **законодавног процеса** усмерене су на усвајање базичних знања у вези са законодавним процесом као и на јачање капацитета државних службеника запослених на пословима израде и праћења примене прописа у циљу квалитетнијег и ефикаснијег обављања ових послова у државним органима. Процена ризика корупције у прописима као механизам за превенцију корупције поново добија на значају и посебну пажњу треба посветити обуци службеника у овој области.

Узимајући у обзир налазе у вези са флукуацијом кадрова из органа државне управе, приметан је прилив новозапослених у **инспекцијским пословима** (чак 156) и у том смислу,

посебан акценат треба ставити на обуке у области стручног оспособљавања за полагање испита за инспекторе, али и на континуирано усавршавање инспектора.

Имајући у виду да је пуна примена Закона о општем управном поступку⁶ на делу од 2017. године и да сада постоји свеобухватан корпус управне праксе, поред развоја вештина и знања новозапослених, односно државних службеника који воде **управни поступак** до доношења решења или имају овлашћења за решавање у управном поступку, препозната је потреба за разменом искустава службеника распоређених на пословима вођења управног поступка и одлучивања о управним стварима и обука за примену ЗУП-а у пракси.

Имајући у виду досадашње резултате у области буџетирања и планирања јавних расхода, даљи реформски кораци у оквиру имплементације **реформе јавних финансија** ће се превасходно односити на унапређење процеса у три кључна сегмента: праћење и извештавање о учинку буџетских програма, израде средњорочних планова и рангирања капиталних инвестиција према приоритетним циљевима.

Успостављање рачуноводства заснованог на обрачунској основи планирано је као дугорочни циљ, до 2030. године. С тим у вези је и подизање **капацитета службеника за примену IPSAS стандарда** као и целокупних капацитета у систему рачуноводства.

Јавне набавке имају важан утицај на општи економски раст кроз обезбеђивање ефикасног коришћења јавних средстава, развој конкуренције и побољшање услова за иновације у пословању. *Пројам развоја јавних набавки у Републици Србији за период 2019 - 2023.* године⁷ и *Акциони план за 2021. годину* истичу модернизацију система јавних набавки. Да би се омогућила правилна примена прописа из области јавних набавки, потребно је да се осигурају адекватни административни капацитети, као и обуке и помоћни материјали (приручници, смернице, инструкције).

Новоусвојени Пројам реформе управљања јавним финансијама за период од 2021-2025. године предвиђа припрему и спровођење Програма за континуирано усавршавање интерних ревизора, као и модернизацију обука и тренинг материјала из области ИФКЈ и проширење модула е-учења. Финансијско управљање и контрола константно и ста-

6 „Службени гласник РС“, бр. 18/16 и 19/18

7 "Службени гласник РС", број 82/2019.

билно напредује, али је потребно да програм обуке из области ФУК у већем обиму спроводи НАЈУ како би се омогућило Централној јединици за хармонизацију да се усредсреди на праћење ФУК код корисника јавних средстава и даљи развој методолошког материјала из области ФУК.

Сходно Стратегији реформе јавне управе, а у циљу **јачања капацитета кадровских јединица** у органима државне управе, Академија ће у наредном периоду своје активности усмерити на унапређење вештина и знања из области управљања људским ресурсима, као и на унапређење квалитета процеса УЉР-а у државној управи. Конкретно, Академија ће креирати онлајн архиву упутстава, препорука и објашњења за послове УЉР и размотрити могућности коришћења ЛМС платформе за ову сврху. С истим циљем, НАЈУ треба да идентификује потребе за обуком запослених у јединици за кадрове, припреми програм обуке и спроведе га за приоритетне групе запослених. Додатно, препозната је потреба за развојем обука увођење у посао и развој каријере запослених и колективно преговарање. Иако Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника као области знања и вештине за посебну функционалну компетенцију за област рада управљање људским ресурсима не препознаје област безбедности и здавља на раду, ова тематска јединица по својој природи припада овој тематској области.

Чланство у Европској унији је стратешко опредељење Владе Републике Србије. У складу са тим, неопходно је да службеници који обављају **послове међународне сарадње и европских интеграција** унапреде, односно да сви службеници стекну основна знања о ЕУ, њеним институцијама, изворима права, критеријумима за пријем у чланство ЕУ и поступку за стицање статуса чланице ЕУ, као и да стекну основна знања у вези са практичним аспектима примене ССП-а у циљу унапређења познавања процеса ЕУ интеграција. Иако још увек није започето са применом оквира компетенција **локалних службеника** исти послови, односно обуке су препознате и за ову циљну групу.

Стручно усавршавање службеника који раде на **пословима управљања програмима и пројектима финансираним из фондова ЕУ** има за циљ да унапреди знања и вештине службеника и убрза процес приступања Србије ЕУ, односно да допринесе повећању апсорпционих капацитета на националном нивоу ради пуног искоришћавања развојне помоћи ЕУ. Посебне обуке су потребне новозапослене у ИПА структурама, за запослене

на пословима планирања и спровођења пројеката и запослене на пословима уговарања и финансирања програма/пројеката из средстава ЕУ.

Послови односа са јавношћу обухватају управљање односима са јавношћу, основе маркетинга и менаџмента, стратегије и канале комуникације, менаџмент догађаја, односе са медијима, понашање друштвених група, организационо понашање и етику, стратегије лобирања, преговарања и решавање конфликта, као и методологију и алате за прикупљање и анализу података. Медијска писменост додатно представља једну од основних компетенција 21. века која развија различите вештине запослених. Она представља способност да се приступи, анализира, евалуира и произведе порука у различитим комуникационим формама. Новонастале околности изазване пандемијом вируса Covid-19 су убрзале процесе дигитализације и усмериле комуникацију првенствено на онлајн окружење. Стога је неопхоно оснажити службенике за јавне наступе у овом новом формату.

Обука стручњака који обављају **информатичке послове** је посебно значајна и препозната као веома потребна у више стратешких докумената. *Програм развоја електронске управе у Републици Србији за период од 2020. до 2022. године са Акционим планом за његово спровођење*⁸ кроз меру Унапређење људских капацитета јавне управе за успостављање и примену информационих технологија у електронској управи предвиђа континуирану реализацију обука ИТ кадра. *Стратегија развоја дигиталних вештина у Републици Србији за период од 2020. до 2024. године*⁹ препознаје значај дигиталних вештина запослених у јавној управи и као једну од мера предлаже развој дигиталних компетенција запослених у јавној управи које су повезане са специфичностима њиховог радног места, али и неизоставно развој и спровођење програма континуираног усавршавања ИКТ стручњака у јавној управи.

Нацрт *Програма унапређења управљања јавним полицијским и регулаторну реформу за период од 2021. до 2025. године и праћећи Акциони план* препознаје проблем недовољног броја службеника јавне управе као и њихово недовољно познавање аналитичких алата који су неопходни за спровођење потребних анализа. У складу са изменама и допунама Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у

8 "Службени гласник РС", број 85 од 16. јуна 2020.

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

министарствима, посебним организацијама и службама Владе, у наредном периоду нас очекује формирање организационо-аналитичких јединица за стратешко планирање, које имају задатак успостављање постојаног система за **управљање подацима**, како би јавна управа почела да прикупља и употребљава податке на систематичан и одговарајући начин. У том смислу потребно је ставити посебан акценат на обуке у вези са обрадом, отварањем и поновном употребом података као и креирања извештаја. Додатно, про-активно објављивање података које поседују органи јавне управе доводи до повећања транспарнтности рада органа.

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

Сходно Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника, сви државни службеници требало би да поседују компетенцију **дигитална писменост**, која обухвата знања и вештине за основно коришћење рачунара уз посебан акценат на сигурносним аспектима, затим веб претраживање, ефикасно проналажење информација и онлајн комуникацију, обраду текста и табеларне калкулације. У времену пандемије вируса *COVID-19* и многих друштвених промена којима сведочимо, долази до промена у самом начину рада и пословања свих, па и јавне управе. Многи службеници су приморани да послове обављају на даљину што условљава развој нових вештина. У таквим ситуацијама дошла је до изражаја потреба развоја способности службеника да раде и сарађују на даљину. Додатно, *Стратегија за борбу њројив високојтехнолошкој криминала за њериод 2019-2023. ѓогине*¹⁰ препознаје значај подизања дигиталних компетенција запослених у јавном сектору у циљу ефективног решавања високотехнолошког криминала.

Сходно Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника Општа функционална компетенција - **Пословна комуникација** односи се на вербалну и невербалну комуникацију, познавање правописних и граматичких правила српског језика, као теле-

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

фонску и електронску комуникацију, што од значаја је за све службенике имајућу у виду важност оријентације управе ка грађанима и привреди.

Развој **понашајних компетенција** како државних, тако и локалних службеника је процес који се односи на објективну процену сопствених капацитета, континуирано развијање знања, вештина и способности и примену стечених знања и вештина у циљу побољшања квалитета рада и међусобних односа, јачању мотивације и продуктивности организације. У том смислу су посебно значајне обуке које доприносе развоју понашајних компетенција.

Посебна пажња се посвећује развоју **тренерских компетенција** у циљу континуираног усавршавања акредитованих реализатора, као и оснаживање државних и локалних службеника за пренос специјалистичких знања и вештина у различитим областима. Тематске целине од значаја за ову област су обука предавача, дидактичко-методичке радионице и посебно обука ментора.

Менторство и коучинг представљају модерне методе реализације обука и сходно Стратегији реформе јавне управе посебан приоритет у наредном периоду.

Постојећи **програми обуке руководилаца у државним органима** обухватају програм обуке државних службеника на положају и програм обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима. Сходно Стратегији реформе јавне управе, програме додатно треба унапредити обукама о праћењу учинка и вредновању радне успешности.

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

Тематске целине од значаја за све запослене у јединицама локалне самоуправе посебно треба унапредити обукама у вези са **јавним политикама и пружањем услуга** грађанима и привреди. Обуке у вези са иновацијама и пружањем услуга, односно у вези са административним поступцима и захтевима представљају приоритет у наредном периоду.

Додатно, запослене у ЈЛС треба упознати са могућностима примене напредног аналитичко извештајног система ЈЛС.

Као и претходних година локални службеници посебно препознају потребу за унапређивањем знања у области **примене прописа**, посебно Закона о општем управном поступку и Закона о инспекцијском надзору.

Развој дигиталних компетенција локалних службеника одухвата тематске целине развој Е-управе, трансформација података у информације, обука ИТ стручњака и курсеве рачунара.

Актуелни **Секторски програм континуираног стручног усавршавања** запослених у јединицама локалне самоуправе обухвата седамнаест тематских области којима су подужу капацитети службеника за обављање послова из изворних надлежности јединица локалне самоуправе. Програм додатно треба унапредити у складу са изменама нормативног оквира, и то посебно у домену сарадње са организацијама цивилног друштва, приступачности јавних објеката и услуга, одрживе урбане мобилности, социјалне заштите, као процене штете након елементарне и друге непогоде. ***Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период 2021–2025. године и Преглој Закона о измени Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе*** се односи на увођење процеса управљања људским ресурсима у органима аутономне покрајине и јединицама локалне самоуправе који се заснивају на компетенцијама потребним за делотворно обављање послова у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе. У то смислу потребно је обезбедити подизање капацитета локалних службеника у области управљања људским ресурсима заснованог на компетенцијама.

Програм обуке руководилаца у јединицама локалне самоуправе обухвата програм обуке функционера и службеника на положају у ЈЛС и програм обуке руководилаца у унутрашњим организационим јединицама градске (општинске) управе. Имајући у виду приоритете Владе, програме треба додатно унапредити обукама у вези са омладинском политиком, комуникацијом визије и мисије, лидерским стиливима и извештајем о радном учинку.

АНАЛИЗА СТРАТЕШКОГ И ЗАКОНОДАВНОГ ОКВИРА

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

Стратешки оквир служи као смерница при одређивању приоритетних области и тема стручног усавршавања у циљу постизања предвиђених мера. Стратегије често предвиђају и мере које подразумевају подизање капацитета јавне управе. У том смислу, стратешки оквир дефинише приоритетне области стручног усавршавања али често имплицира и увођење нових тема у програме обука. Са друге стране законодавни оквир обухвата приказ релевантних закона који су донети у претходном периоду или чије се доношење тек очекује. На тај начин се најчешће дефинише садржај програма обука односно уводи новина у програме који су у припреми за 2022. годину.

Анализа појединачних докумената је урађена у складу са нивоом детаља датим у самим документима, те се у неким деловима анализа задржава на општим правцима развоја, у другима се наводе правци у развоју капацитета или области развоја, а негде се наводе и теме појединачних обука.

У процесу израде докумената јавних политика предлагачи су обавезни да током процеса израде тих докумената (стратегија, програма, акционих планова) спроведу консултације са представницима свих циљних група и осталих заинтересованих страна. Сходно томе, у процес израде докумената јавних политика неопходно је да буду укључене све релевантне институције, како би се добио квалитетан документ који ће се не само усвојити, него и успешно спроводити. Имајући наведено у виду, Републички секретаријат за јавне политике је увео новину и обавезао институције да у току израде документа јавне поли-

тике, приликом разматрања информативно-едукативних мера, у процес укључе и Националну академију за јавну управу.

* * *

Циљеви нове Владе у домену јавне управе представљени у експозеу председника Владе¹¹ обухватају унапређење организације рада јавне управе, јачање процеса управљања јавним политикама, развоја модерног и професионалног службеничког система, унапређења система локалне самоуправе, дигитализације и развоја е-управе, унапређења управљања јавним финансијама, јачања интерне и екстерне контроле јавне управе, унапређења транспарентности и отворености рада управе у целини. Дигитализација рада управе ће омогућити да се грађанима и привреди олакша приступ услугама, али и да се запосленима у администрацији дају алати да брже и боље раде свој посао. У експозеу је препозната улога Националне академије за јавну управу као институције која ће допринети професионализацији рада државних службеника пратећи њихове потребе и прилагођавајући обуке реформама које се спроводе. Академија постаје алат за подршку значајнијим променама у раду јавне управе, пре свега у континуираном побољшању радног учинка и квалитета услуга које грађанима и привреди пружају државни службеници. Од Академије се очекује да буде подршка лидерима локалних самоуправа у стварању јасне визије економског развоја општине, јачању предузетништва, успостављању дијалога са младима, оживљавању и јачању културних институција и емпатије и солидарности са сваким нашим грађанином.

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године¹², усвојена у мају 2021. године прописује правце развоја и промена у домену рада јавне управе у наредном десетогодишњем периоду. Обухвата три акциона плана – управљање људским ресурсима, пружање услуга и одговорност и транспарентност, као и три програма – у области планирања и координације јавних политика, управљања јавним финансијама и реформи система локалне самоуправе. Ова стратегија се као кровни документ развијала паралелно са три хијерархијски нижа документа јавних политика, тј. програмима у области планирања и координације јавних политика у области управљања јав-

11 https://www.srbija.gov.rs/view_file.php?file_id=2428&cache=sr

12 "Службени гласник РС", бр. 42/2021

ним финансијама и у области система локалне самоуправе, док су области управљања људским ресурсима, пружања услуга и одговорности и транспарентности разрађене кроз *Акциони план за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период од 2021. до 2030. године*.

Општи циљ који је неопходно постићи овом стратегијом јесте даље побољшање рада јавне управе и квалитета креирања јавних политика у складу са европским Принципима јавне управе и обезбеђивање високог квалитета услуга грађанима и привредним субјектима, као и професионалне јавне управе која ће значајно допринети економској стабилности и повећању животног стандарда.

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

Кроз **дигитализацију и развој електронске управе** остварени су значајни резултати **померањем фокуса од управе као регулатора ка управи као сервису оријентисаном ка грађанима**, што се најбоље може видети кроз отворене центре за контакт G2G и G2C, измењене веб-портале Владе и органа државне управе, размену података без размене докумената (е-ЗУП) и друго. Брз одговор на кризу изазвану пандемијом Covid-19 представља најбољи показатељ досадашњег спровођења реформи јавне управе и спремности на суочавање са променама.

У домену **управљања јавним политикама**, квалитет стратешког планирања се и даље оцењује као слаб због чега је потребно посветити пажњу **анализи ефеката докумената јавних политика и прописа**, посебно **анализи њихових финансијских ефеката**, као и **праћењу њиховог спровођења**. Приметна је и неусклађеност између хијерархијски виших и нижих докумената јавних политика, што отежава приоритизацију изазова и њихово адекватно превазилажење. Додатни изазов представља питање људских капацитета, развоја потребних алата и изградња вештина кроз обуке. То би подразумевало институционализацију организационо-аналитичких јединица за стратешко планирање и

већи број спроведених обука за повећање аналитичких вештина државних службеника. **Средњорочно планирање**, као нова обавеза коју Закон о планском систему уводи успоставља непосредну везу између планираних јавних политика и буџета. С обзиром да је у питању нова пракса, неопходно је да се у наредном периоду интензивирају обуке у тој области како би државни службеници стекли неопходна знања и рутину у њиховој припреми.

Анализа раније спроведених мера указује да јавна управа не употребљава адекватно податке¹³, као и да планирање није засновано на анализи података. Тај проблем је отежан и чињеницом да појединачни органи државне управе несистематично прикупљају податке. Тиме је, с једне стране, сужена информациона основа за доношење одлука заснованих на чињеницама, а с друге, само праћење ефеката јавних политика је ограничено. Проблем је и то што службеници јавне управе не познају довољно аналитичке алате који су неопходни за припрему анализа. С тим у вези, Влада је донела *Уредбу о дојуну Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе*¹⁴ у којој се наводи обавеза министарстава, органа у саставу и посебних организација да одреде унутрашњу јединицу у којој ће се обављати послови: пружања стручне подршке у припреми планских докумената из делокруга органа, прикупљања података неопходних за праћење остваривања циљева утврђених планским документима из делокруга органа кроз показатеље учинка, анализе прикупљених података, праћење спровођења и извештавања о спровођењу планских докумената из делокруга органа и пружања стручне подршке развоју финансијског управљања и контроле.

У припреми је *Програм за управљање јавним политикама и регулаторну реформу за период од 2021. до 2027. године* који ће детаљно разрадити мере које доприносе остваривању тог посебног циља у домену управљања јавним политикама.

Дугорочно усмерење је да пословно окружење у Републици Србији остане конкурентније, а јавна управа следи европске принципе добре јавне управе као резултат про-

13 ЕК Извештај о напретку Србије (2019, стр. 9) наводи да је потребно побољшати прикупљање података у циљу унапређења припреме политика.

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

мишљеној (реалној и заснованој на чињеницама) и широко прихваћеној (трансјавној, инклузивној, добро комуницираној) процеси планирања докумената јавних политика и процеса и њиховој доследној спровођењу.

У оквиру **управљања људским ресурсима**, посебна пажња у претходном периоду посвећена је **реформи стручног усавршавања** у јавној управи успостављањем нормативног оквира и оснивањем Националне академије за јавну управу, чиме је обезбеђен једнак приступ праву на стручно усавршавање и једнак квалитет стручног усавршавања свим запосленима у јавној управи. **Развијени су нови осавремењени општи програми обуке и по први пут програми обуке руководиоца, како за државне службенике, тако и за запослене у ЈЛС.** Увођењем новог система стручног усавршавања у јавној управи, створени су предуслови за његово даље стављање у функцију унапређења осталих елемената у управљању људским ресурсима, посебно вредновања радне успешности, напредовања и награђивања. Значајан помак је остварен и у вези са дигитализацијом процеса у стручном усавршавању у оквиру Централне евиденције програма стручног усавршавања у јавној управи која је надограђена платформом за учење на даљину LMS (learning management system), али и савременим облицима учења, попут менторства, коучинга и електронског учења. Такође, унапређен је систем стручног усавршавања у надлежности појединих органа државне управе, који у складу са својим специфичностима имају развијен систем посебног стручног усавршавања и оспособљавања уређен секторским прописима у одређеним управним областима.

Акциони план за период од 2021. до 2025. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године, предвиђа посебно спровођење обука за кадровске јединице и руководиоце у области нове **методологије за планирање кадрова, селекцију, увођења компетенција**, затим **развој уводног програма обуке** за рад у државној управи за приправнике, лица на пробном раду и лица која заснивају радни однос у државној управи а нису на пробном раду. Посебан се акценат ставља на развој **програма обука заснованих на компетенцијама**.

Хоризонтално је препозната потреба спровођења обука за службенике за односе са јавношћу и организационих јединица за УЉР из ОДУ о значају, начину, каналима и алатима међуресорне и интерне комуникације РЈУ.

Такође, посебна пажња се поклања унапређењу целокупног система стручног усавршавања кроз унапређење појединачних фаза циклуса стручног усавршавања, као и унапређењу примене иновативних облика стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе (коучинг, менторство, студијске посете и др), са посебном применом у стручном усавршавању руководица.

Изазов за државну управу Републике Србије представља задржавање квалитетног кадра на одговарајућим радним местима због чега је успостављен оквир за праћење стања и предузимање мера у вези са одливом кадрова. У спровођењу ове стратегије неопходно је да се кадровско планирање унапреди, боље укаже на приоритете и потребе органа за запошљавањем одређеног квалификованог профила запослених за делотворан рад у тим областима и јачањем аналитичких капацитета јединица за кадрове како би ове организационе јединице оствариле значајнију улогу у стратешком планирању органа. У складу са препорукама СИГМА, у наредном периоду се планира **транзиција јединица за управљање људским ресурсима ка стратешким јединицама за управљање људским ресурсима**, кроз њихово укључивање у стратешко управљање органима. Након дефинисања нормативног оквира за спровођење ове мере, планирано је и свеобухватно подизање капацитета запослених у овим јединицама.

Предлог Закона о измени Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе се односи на увођење процеса управљања људским ресурсима у органима аутономне покрајине и јединицама локалне самоуправе који се заснивају на компетенцијама потребним за делотворно обављање послова у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе.

Дат је предлог нове *Уредбе о критеријумима за разврставање радних места и мерилима за опис радних места службеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе*. Суштинске измене се односе на акт у коме су описана и разврстана радна места, квалификације као мерило за процену радног места, статус положеног државног стручног испита и године радног искуства приликом разврставања извршилачких радних места и образац компетенција као један од нових елемената од којих се састоји коначни опис радног места.

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

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

Реформски процеси у области **пружања услуга** могу се груписати у два тока: **развој е-управе**, који се спроводи кроз *Програм развоја електронске управе у Републици Србији за период 2020–2022. године*¹⁵ и **регулаторна реформа и поједностављење управних поступака**, који се спровode кроз Програм „е-Папир“. Распољивост људских капацитета је ограничена, а ниво квалификованости државних службеника за пружањем услуга није сасвим адекватан, између осталог, због недовољног обухвата обука из домена пружања услуга. Стога Стратегија дефинише потребу за повећањем људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крајњим корисницима. Ово се првенствено огледа у обукама за унапређење квалитета пружања услуга које се морају спроводити као приоритетне, али и хоризонтално уграђивање принципа „обезбеђивања високог квалитета услуга“ у све планиране обуке. Увођење овог принципа се предвиђа и кроз *Програм развоја електронске управе у Републици Србији за период од 2020. до 2022. године са Акционим планом за његово спровођење* који подразумева реализацију обука ИТ кадра али и запослених на пословима прописивања процедура и њихове имплементације кроз софтверска решења у складу са методологијом дефинисаном законом којим се уређује упис у регистар административних поступака. Програм предвиђа да у наредном периоду, поред обука за коришћење специјализованих програма за пружање услуге, је неопходно организовање и опште обуке попут обука

15 "Службени гласник РС", број 85 од 16. јуна 2020.

коришћења Microsoft Office програма и сл. Препоруке предвиђају и **обезбеђивање обуке у области:**

- ▶ коришћења и валидације квалификованог електронског потписа;
- ▶ вођења пројеката;
- ▶ коришћења Microsoft Office пакета;
- ▶ спровођења јавних набавки;
- ▶ креирања електронских услуга;
- ▶ коришћење е-ЗУП-а;
- ▶ отварање и визуелизација података и сл.

Такође, неопходно је спровођење обука за службенике јавне управе за коришћење Националног портала еУправе за пружање услуга, као и обука за службенике који су у директном контакту са корисницима услуга (са посебним фокусом на пружање услуга особама с инвалидитетом, корисницима с посебним потребама, рањивим корисницима, маргинализованим корисницима).

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

Предлог Стратегије развоја информационог друштва и информационе безбедности у Републици Србији за период од 2021. до 2026. године препознаје значај поседовања дигиталних вештина запослених у јавној управи и посебан акценат ставља на њихов развој. Такође, **информациона безбедност али коришћење квалификованих услуга од поверења представљају приоритет сходно Стратегији.**

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

У прилог развоју е-управе и пружања услуга говори и *Студија о изводљивости увођења блокчејн-а у раду јавне управе у Републици Србији*¹⁷ коју је израдио тим младих стручњака из Сеула, предавача у Српско-корејском информатичко приступном центру, у оквиру пројекта МДУЛС-а и Националне агенције за информационо друштво Владе Републике Кореје. Студија препознаје технолошки потенцијал блокчејна у развоју е-управе Републике Србије. Прво, предлажући мере за успостављање система управе без папира и преласка на дигиталне документе који се користе у е-влади, предвиђају се предности неометаног поступања са цивилним представкама и повећањем ефикасности управе. Такође, увођење система управљања непокретностима који користи блокчејн технологију може довести до побољшања система управљања непокретностима. Очекује се да блокчејн не може само да спречи преваре и поједностави трансакционе процесе у трансакцијама са непокретностима, већ би могао побољшати и економске услове. Коначно, у пољопривреди, која чини 11% БДП-а Србије, предлаже се увођење блокчејн технологије у систем дистрибуције пољопривредних производа како би се производњом и испорукама могло ефикасније управљати. Надаље, будућност која је пред нама биће доба података. Употреба великих података постаће све важнија. Блокчејн може побољшати личну контролу над појединим подацима као и сигурност података. Исто тако, блокчејн ће тада бити темељ свих индустрија. Аутори Студије процењују да Србија није земља са успостављеним системом е-управе, али констатују да је постављен добар основ за флексибилно увођење блокчејн технологије. *Стратегија дигиталне специјализације у области машина и производних процеса будућности такође потенцијал види у пројектима визуелизације података, симулацији у виртуелном простору и демонстрацији који се могу користити у истраживачком и едукативном раду.*

Такође, новоусвојени Закон о регистру административних поступака¹⁸ има за циљ успостављање сигурнијег, транспарентнијег и предвидљивијег пословног окружења и смањење удела укупних административних трошкова у БДП-у. Најзначајнији корак за смањење административних трошкова је повећање ефикасности и транспарентности рада јавне управе и успостављање интерактивног електронског портала, односно Регистра административних поступака. На овај начин смањује се и могућност корупције. Овај

17 <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Blockchain-studija-NIA.pdf>

18 „Службени гласник РС”, бр. 44/21

закон ће допринети развоју електронске управе, која је предвиђена **Законом о електронској управи**¹⁹ којим је прописана обавеза државних органа и организација, органа и организација покрајинске аутономије, органа и организација јединица локалне самоуправе, установа, јавних предузећа, посебних органа преко којих се остварује регулаторна функција и правних и физичких лица којима су поверена јавна овлашћења да електронски управно поступају и електронски комуницирају.

Програм економских реформи за период од 2021. до 2022. годину²⁰ такође истиче неопходност дигитализације поступака и успостављање јединственог јавног регистра административних поступака, као и развој регулаторног и стратешког оквира Националне инфраструктуре геопросторних података (НИГП) и унапређење Националне геопросторне платформе кроз доступност нових сетова података и развој сервиса. Обука службеника за коришћење овог сервиса је такође високоприоритетна.

Истовремено, један од приоритетних циљева **Акционог плана за спровођење програма Владе за период од 2020-2022. године**²¹ је и унапређење услуга и транспарентност јавне управе. Унапређени капацитети запослених у јавној управи су резултат који доприноси остварењу тог циља, док је један од показатеља „развијени програми обука у области иновација и пружања јавних услуга“. Имајући у виду ове елементе и циљану вредност за 2022. годину која је 18 развијених програма обука из области иновација и пружању услуга, може се са сигурношћу закључити да је у програмима обука за 2022. годину потребно инкорпорирати овакву врсту обука.

Фокус реформи у области пружања услуга до 2030. године јесте стварање прилагодљиве јавне управе која у кратком року, уз разумне трошкове, пружа интегрисане кориснички оријентисане услуге, посебно водећи рачуна о мањинским и угроженим друштвеним групама.

Анализа стања у области **одговорности и транспарентности у јавној управи** ослања се у највећој мери на налазе из OECD/SIGMA извештаја о праћењу реформе јавне управе у Републици Србији из 2015. и 2017. године, као и из годишњих извештаја о напретку

19 „Службени гласник РС“, број 27/18

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

21 <https://www.srbija.gov.rs/dokument/45678/strategije-programi-planovi.php>

Републике Србије у процесу придруживања Европској унији. Управљачка одговорност је од посебног значаја у оквиру Преговарачког поглавља 32, у области интерне финансијске контроле. Концепт управљачке одговорности дефинисан је Законом о буџетском систему²² као и другим подзаконским актима али је још увек у раној фази примене, без значајних резултата и тренутно видљивог утицаја на јавност рада, одговорност, транспарентност и управљање људским ресурсима. Закон о планском систему проширује управљачку одговорност на креирање јавних политика, уводи мерљиве показатеље и праћење спровођења планских документа. Међутим, и поред тога, један од највећих изазова у овој области тиче се организације управљања на централном нивоу који указује на потребу да се у органима јавне управе успостави хоризонтално и **вертикално управљање оријентисано на управљање према учинку**, као и довољно развијен принцип поделе одговорности и механизми извештавања између „политичког“ и „стручног“ дела органа јавне управе.

Управљање према учинку претпоставља да сваки орган јавне управе води рачуна о спровођењу мера и активности из планских докумената за које је задужен и којима остварује циљеве, односно да у синергији са осталим органима јавне управе доприноси достизању планираних друштвених промена.

Доступни подаци указују да се у органима јавне управе неадекватно управља ризицима од корупције и антидискриминације и да се препоруке независних државних органа²³ за побољшање организације, ефикасности и ефективности рада органа јавне управе не користе у довољној мери. Имајући то у виду, уочено је да је неопходно додатно уредити и систематизовати обавезе органа јавне управе које су значајне за област спречавања корупције, јачања интегритета и идентификације неправилности и превара.

Крајем 2020. године усвојен је и четврти *Акциони план за спровођење иницијативе Партинерство за ошворену управу за период 2020–2022. године*, који садржи конкретне

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

23 Агенција за спречавање корупције, Државна ревизорска институција

мере за повећање транспарентности рада јавне управе, учешћа јавности у одлучивању, као и за отварање података. Имајући у виду да је проактивна транспарентност заснована на самоиницијативи, неопходно је утицати на доносиоце одлука, односно упознати/обучити их о предностима повећања транспарентности рада органа. Проактивно објављивање података у поседу органа јавне управе представља област у којој је нормативни оквир већ заокружен и у којој су већ предузети значајни кораци. Имајући то у виду, фокус у наредном периоду је на јачању свести руководиоца о позитивним ефектима које повећање јавности и отварање података имају за рад органа јавне управе, оспособљавању запослених за рад са отвореним подацима и унапређењу Портала отворених података²⁴. С тим у вези, Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године предвиђа реализацију обука за руководиоце о проактивној транспарентности, као и реализацију обука о стандардима отворених података и рада са Порталом отворених података за органе јавне управе на централном нивоу.

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

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

Новоусвојени Програм реформе управљања јавним финансијама за период од 2021-2025. године предвиђа припрему и спровођење Програма за континуирано усавршавање интерних ревизора, као и модернизацију обука и тренинг материјала из области ИФКЈ и проширење модула е-учења.

24 <https://data.gov.rs/sr/>

У наредном десетогодишњем периоду циљ је да Република Србија управља својим јавним финансијама на начин који обезбеђује фискалну и макроекономску стабилност, делотворно финансирање приоритета националних политика, транспарентност јавних финансија и ефикасну контролу над јавним трошењем.

Успостављање рачуноводства заснованог на обрачунској основи планирано је као дугорочни циљ, до 2030. године. С тим у вези је и подизање капацитета службеника за примену IPSAS стандарда као и целокупних капацитета у систему рачуноводства. Веома значајно је и планирано повећање капацитета структура за управљање и заштиту националних и ЕУ фондова које укључује: унапређење система, обуку и студијске посете за релевантно особље.

У априлу 2021. године Народна скупштина је усвојила Закон о изменама Закона о буџету Републике Србије за 2021. годину²⁵ који уређује опште приходе и примања, расходе и издатке буџета Републике Србије за 2021. годину, њихово извршавање, обим задужења за потребе финансирања дефицита и конкретних пројеката и давање гаранција, управљање јавним дугом, коришћење донација, пројектних зајмова, коришћење прихода од продаје добара и услуга буџетских корисника и права и обавезе корисника буџетских средстава.

Постизању планираних мера, хармонизацији домаћег законодавства у овој области са правним тековинама ЕУ, односно *ошклањању уочених недоследности, доприноси и* недавно усвојен сет финансијских закона, и то: **Закона о изменама и дојунама закона о њореском њосиуку и њореској администрацији**²⁶ и **Закона о изменама и дојунама закона о ушврђивању њорекла имовине и њосебном њорезу**²⁷.

25 „Службени гласник РС”, бр. 40/21

26 “Службени гласник РС”, бр. 80 од 26. новембра 2002, 84 од 5. децембра 2002 - исправка, 23 од 13. марта 2003 - исправка, 70 од 10. јула 2003, 55 од 21. маја 2004, 61 од 18. јула 2005, 85 од 6. октобра 2005 - др. законик, 62 од 19. јула 2006 - др. закон, 61 од 30. јуна 2007, 20 од 19. марта 2009, 72 од 3. септембра 2009 - др. закон, 53 од 29. јула 2010, 101 од 30. децембра 2011, 2 од 13. јануара 2012 – исправка, 93 од 28. септембра 2012, 47 од 29. маја 2013, 108 од 6. децембра 2013, 68 од 3. јула 2014, 105 од 3. октобра 2014, 91 од 5. новембра 2015 - Аутентично тумачење, 112 од 30. децембра 2015, 15 од 25. фебруара 2016, 108 од 29. децембра 2016, 30 од 20. априла 2018, 95 од 8. децембра 2018, 86 од 6. децембра 2019, 144 од 27. новембра 2020.

27 "Службени гласник РС", бр. 18 од 3. марта 2020, 18 од 1. марта 2021.

Програм развоја јавних набавки у Републици Србији за период 2019 - 2023. године²⁸ и недавно усвојени Акциони план за 2021. годину истичу модернизацију система јавних набавки. Да би се омогућила правилна примена прописа из области јавних набавки, потребно је да се осигурају адекватни административни капацитети, као и обуке и помоћни материјали (приручници, смернице, инструкције).

Закон о систему плата запослених у јавном сектору²⁹ као кровни и низ посебних закона којима се уређују плате у различитим деловима система су усвојени. Ипак, како би се у условима фискалне консолидације спречило да учешће масе зарада опште државе у бруто домаћем производу порасте, редефинисани су рокови од којих почиње примена системског и других закона о платама у јавном сектору од 1. јануара 2022. године. Имајући у виду последице узроковане пандемијом вируса Covid-19 као и потребу за прилагођавањем новонасталој ситуацији, још увек је неизvestан почетак примене овог закона.

Један од системских изазова за реформу система локалне самоуправе јесте асиметрична децентрализација. Услед једнообразног система локалне самоуправе постоји несразмера између величине ЈЛС и послова који су јој додељени. Како би се решио проблем у начину додељивања нових послова локалној самоуправи, МДУЛС је припремио и објавио Јединствени попис послова на локалном нивоу власти. Међутим, додељивање послова ЈЛС и ефикасно управно поступање није праћено обезбеђењем потребних финансијских, кадровских и других ресурса. Такође, надзор над спровођењем поверених послова није континуиран нити довољно развијен, а инспекцијски надзор ретко има превентивни и саветодавни карактер.

У области УЉР, а нарочито стручног усавршавања на локалном нивоу, кључни резултати се огледају у обезбеђивању запосленима у јединицама локалне самоуправе једнаком приступу стручном усавршавању и једнак квалитет стручног усавршавања, оснивањем Владиног Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе, НАЈУ и мрежи за управљање кадровима коју је успоставио СКГО.

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

29 "Службени гласник РС", бр. 18 од 1. марта 2016, 108 од 29. децембра 2016, 113 од 17. децембра 2017, 95 од 8. децембра 2018, 86 од 6. децембра 2019, 157 од 28. децембра 2020.

Циљ је изградња модерне, професионалне, ефикасне и одговорне локалне самоуправе која је способна да пружа квалитетне јавне услуге грађанима и привреди, да примењује начела доброг управљања у свом раду и да својим деловањем унапређује квалитет живота грађана и доприноси равномерном развоју Републике Србије.

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

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

Имајући у виду план за увођење оквира компетенција у управљање људским ресурсима у локалне самоуправе, акценат ће бити на развоју и спровођењу обука за запослене у кадровским јединицама и руководиоце у органима АП и ЈЛС за примену Оквира компетенција, а након тога и развој обука заснованих на компетенцијама.

Такође, имајући у виду значај процеса интегралног планирања предвиђене су активности у вези са изградњом капацитета локалних службеника за примену планског система

на локалном нивоу (спровођење програма стручног усавршавања за израду Плана развоја ЈЛС и секторских планских докумената).

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

Стратегија националне безбедности³⁰ јесте највиши стратешки документ чијим спровођењем се штите националне вредности и интереси Републике Србије од изазова, ризика и претњи безбедности у свим областима друштвеног живота. Поред проблема економског и демографског развоја, у овом тренутку је посебно важно и питање епидемије и пандемије заразних болести, које могу угрозити становништво Републике Србије и носе ризик за настанак тежих економских и друштвених последица. Елементарне непогоде и техничко-технолошке несреће, као и угрожавање животне средине и здравља грађана услед радиолошке, хемијске и биолошке контаминације могу знатно утицати на безбедност Републике Србије. Како би се заштитиле националне вредности и јавни интерес Републике Србије, потребно је подићи свест запослених у јавној управи по питању наведених тема ради превентивног деловања. Стратегија такође предвиђа и промовисање примене принципа доброг управљања, унапређена транспарентност у раду, ефикасност и одговорност према грађанима, контролу квалитета рада и висок степен одговорности органа државне управе. Такође, планирано је и предузимање мере ради јединствене и равномерне модернизације и развоја система националне безбедности, као и увођења и ефикасног функционисања електронске управе у раду свих органа државне управе. Посебна пажња биће посвећена развоју сарадње са представницима националних мањина, као и матичним државама порекла мањина ради унапређења њиховог положаја и права. С тим у вези је и Стратегија о економским миграцијама Републике Србије за период 2021 – 2027. годину³¹ која препознаје све већи утицај миграционих кретања на јавну управу али и државу у целини, те се очекује укључивање питања миграција у развојне политике како би се осигурао економски раст и побољшање услова живота, како за мигранте тако и за земље порекла и одредишта. Са друге стране, *Стратегија превенције и сузбијања ширивине људима, посебно женама и децом и заштити жртва 2017-*

30 „Службени гласник РС”, број 94 од 27. децембра 2019.

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

2022³² и пратећи *Акциони план за период 2021-2022. године* чије усвајање се ускоро очекује, предвиђају развијање и усавршавање компетенција јавних службеника у циљу унапређења превенције и сузбијања трговине људима на националном и локалном нивоу.

*Стратегија за борбу против високотехнолошког криминала за период 2019-2023. године*³³ дефинише оквир за решавање високотехнолошког криминала у складу са стратешким и оперативним приступом Европској унији у погледу високотехнолошког криминала. Стратегија има нарочит утицај на развој програма обука за 2022. годину, с обзиром да препознаје значај **подизања дигиталних компетенција запослених** у јавном сектору. Исто се имплицира и кроз *Стратегију развоја дигиталних вештина у Републици Србији за период од 2020. до 2024. године*³⁴ и *Акциони план за период од 2021. до 2022. године* чије се усвајање очекује у наредном периоду, а који препознају значај дигиталних вештина запослених у јавној управи и као једну од мера предлажу **развој дигиталних компетенција запослених у јавној управи**, посебно развој и спровођење обука на више нивоа, као и неизоставно развој и спровођење програма **целоживотног учења ИКТ стручњака у јавној управи**. Такође, у припреми је и *Стратегија развоја информационој групица и информационе безбедности у Републици Србији за период од 2021. до 2026. године*, која ставља акценат на спровођење обука у вези са ИТ сигурности, као и обука о ИКТ системима од посебног значаја.

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

32 "Службени гласник РС", број 77 од 11. августа 2017.

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

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

они план за спровођење Стратегије, у периоду 2020–2022. година предviђа одржавање обука за представнике државних органа и јавне управе у вези са е-управом, објављивањем података у Open Data формату, односа са јавношћу и сл.

Стратегија одрживог урбаног развоја Републике Србије до 2030. године³⁵ као и Акциони план за спровођење Стратегије за период од 2021. до 2022. године³⁶ су значајни са аспекта уређења и организације градског простора. Урбана насеља у Републици Србији погађају депопулација и демографско старење, регионални диспаритети, проблеми урбане културе и заштите животне средине, укључујући и климатске промене. На националном нивоу препознати су проблеми бесправне изградње, запуштеност техничке и социјалне инфраструктуре, недовољан подстицај развоју браунфилд локација, као и потреба за дигитализацијом у управљању развојем територије. Стратегија препознаје значај развоја компетенција запослених у јавном сектору. Конкретно, стратегија налаже меру стручног усавршавања у областима управљања развојем територије, планске евалуације и имплементације, процеса партиципације, студија изводљивости, процена социјалних утицаја, управљања грађевинским земљиштем, комуналних услуга и инфраструктуре, становања, хазарда, заштите, планирања и промоције културног и градитељског наслеђа. Стратегија такође указује и на изградњу капацитета, подизање стручности и подршку локалним самоуправама у процесу дигитализације и успостављању е-управе. Истовремено очекује се успостављање локалних стратегија интегралног урбаног развоја које представљају оквир за дефинисање стратешких пројеката са којима ЈЛС аплицирају за средства из националних, европских и међународних извора финансирања. Акциони план предviђа обуке за урбани развој и урбану мобилност за запослене у јединицама локалне самоуправе.

Стратегија паметне специјализације у Републици Србији за период од 2020. до 2027. године³⁷ и новоусвојени Акциони план за период од 2021. до 2022. године³⁸, представља стратешки приступ економском развоју, која ће се реализовати кроз циљану подршку истраживачким, развојним и иновационим активностима. Стратегија промовише

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

36 Службени гласник РС", број 28 од 25. марта 2021.

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

38 „Службени гласник РС“, број 42 од 27. априла 2021.

паметну специјализацију, односно приступ економског развоја базиран на знању. Стратегија утврђује приоритете развоја који су базирани на истраживачким, иновационим и економским потенцијалима једног друштва, али и на континуираном јавно приватном дијалогу, и то области: **информационо-комуникационе технологије, храна за будућност, машине и производни процеси будућности и креативне индустрије**. Стратегија препознаје потенцијал српског сектора за информационо-комуникационе технологије у областима: **масовни подаци и пословна аналитика, рачунарство у облаку, интернет ствари, уграђени системи, вештачка интелигенција и Blockchain технологије**.

Стратегија заштите потрошача за период од 2019. до 2024. године³⁹ указује на потребу за ефикаснијим начинима решавања спорова и јачањем кадровских ресурса у институцијама надлежним за заштиту потрошача. Изградња капацитета обухвата развој компетенција носиоца заштите потрошача, укључујући представнике судства и трговаца. Осим државних службеника у ресорним министарствима, акценат је стављен на запослене у регулаторним телима, представнике удружења потрошача и представнике локалних самоуправа.

Влада Републике Србије је у априлу 2021. године усвојила *Стратегију за сирецавање и борбу против родно заснованог насиља према женама и насиља у породици за период 2021-2025. године*. Стратегија за основни циљ има обезбеђивање ефикасне превенције и заштите од свих облика насиља према женама и девојчицама и насиља у породици, као и развијање система услуга подршке жртвама насиља. Стратегијом су предвиђени начини за постизање ових циљева, међу којима су и **Унапређење разумевања и знања доносилаца одлука, надлежних институција и установа о узроцима, распрострањености и последицама родно заснованог насиља према женама и насиља у породици**. Ова мера се постиже кроз реализацију обука намењених представницима државних органа на свим нивоима и свих институција којима се унапређује ниво знања и информисаности о родној равноправности, људским правима и правима деце и родно заснованом насиљу према женама и насиљу у породици и подстиче превентивно деловање. Новоусвојени **Закон о родној равноправности**⁴⁰ уређује питања од значаја за остваривање и унапређивање родне равноправности и посебно предвиђа да министарства и други

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

40 „Службени гласник РС“, бр. 52/21

органи јавне власти приликом учествовања у креирању, спровођењу, праћењу и унапређењу секторских политика, закона, прописа, и активности у областима њихове надлежности, узимају у обзир циљеве равноправности између жена и мушкараца. Органи аутономне покрајине, у оквиру и у складу са надлежностима аутономне покрајине, а са циљем развоја и вођења политике једнаких могућности, образују организационе облике за остваривање и унапређивање родне равноправности, одређују њихов састав, начин избора, делокруг и начин рада. **Закон о изменама и допунaма Закона о забрани дискриминације**⁴¹ је креиран као последица преговора о чланству Републике Србије у Европској унији јер је уочено да се постојећим решењима Закона о забрани дискриминације не достижу заједничке тековине и да није у пуној мери усаглашен са релевантним законодавством ЕУ на шта је Европска комисија у више наврата указала. Осим тога, надлежна уговорна тела УН за економска, социјална и културна права, као и за људска права, истакли су потребу институционалног јачања заштите од дискриминације. У документу се говори о појму сегрегације, посредној дискриминацији, доношењу процене утицаја прописа или политике од стране органа јавне власти, улози Повереника и евиденцији о заштити од дискриминације.

Ради друштвене инклузије особа са инвалидитетом, Стратегија унапређења положаја особа са инвалидитетом у Републици Србији за период од 2020. до 2024. године⁴² предлаже унапређење знања државних службеника о особама са инвалидитетом и могућностима дискриминаторних поступања државних службеника приликом остварења различитих права особа са инвалидитетом. Стратегија налаже имплементацију перспективе инвалидитета у јавне политике увођењем обавезне *ex ante* и *ex post* анализе ефеката и учинка свих секторских и међусекторских јавних политика, програма, планова и прописа на положај особа са инвалидитетом. **Акциони план** за спровођење Стратегије унапређења положаја особа са инвалидитетом у Републици Србији за период од 2020. до 2024. године, у периоду од 2021. до 2022. године⁴³ предвиђа обезбеђивање доследног спровођења прописа у пракси, уз појачавање инспекцијског надзора, сталне обуке и системско укључивање питања приступа тако да се програми, планови и пројекти обавезно развијају са уграђеном компонентом приступачности, у складу са принципом

41 „Службени гласник РС”, бр. 52/21

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

43 "Службени гласник РС", број 37/2021

„Универзални дизајн“, уз унапређивање и што веће коришћење асистивних технологија. Такође, предвиђено је и континуирано стручно усавршавање запослених у правосуђу, државним органима и ЈЛС, здравству, образовању и др. из области борбе против дискриминације.

*Стратегија за социјално укључивање Рома и Ромкиња у Републици Србији за период од 2016. до 2025. године*⁴⁴ има за циљ побољшање социјално-економског положаја ромске националне мањине у Републици Србији, уз пуно уживање мањинских права, елиминисање дискриминације и постизање веће социјалне укључености Рома и Ромкиња у свим сегментима друштва. Ова стратегија има пет посебних циљева у кључним областима који доприносе остваривању општег циља, а то су: образовање, становање, запошљавање, здравље и социјална заштита. Мере предвиђене овим документом, у домену политике запошљавања, имају за циљ подстицање укључивања радно способних Рома и Ромкиња на формално тржиште рада, унапређење запошљивости, запошљавање и samozapošljavanje, са посебним фокусом на Роме и Ромкиње који припадају категоријама вишеструко теже запошљивих незапослених лица. Предвиђена је реализација мера и активности за које се очекује да могу имати позитиван утицај на повећање учешћа радно способних припадника ромске националне мањине на формалном тржишту рада, смањење броја Рома и Ромкиња који су функционално неписмени, као и оних који превремено напуштају систем формалног образовања, повећање спремности послодаваца да запосле или радно ангажују Роме и Ромкиње, повећање заступљености Рома и Ромкиња у политикама запошљавања и економског развоја на локалном нивоу и др.

Како би се унапредило здравље становништва Републике Србије Стратегије јавног здравља у Републици Србији 2018. – 2026. године⁴⁵ наводи развој и промоцију здравља у заједници и унапређење управљања, комуникације и партнерства за примену начела „здравље у свим политикама“. Дугорочно посматрано, Стратегија предвиђа увођење јавног здравља као хоризонталне теме у све области јавних политика. Исти циљ има и Стратегија безбедности и здравља на раду у Републици Србији за период од 2018. до 2022.

44 „Службени гласник РС“, број 26/16

45 „Службени гласник РС“, број 61 од 8. августа 2018.

године са акционим планом за њено спровођење⁴⁶ која заступа концепт целоживотног учења и образовања за унапређење система безбедности и здравља на раду, односно развој свести од најранијег узраста о важности сопственог здравља и безбедности. На основу приоритета Владе, очекује се увођење јединственог регистра повреда на раду, што аутоматски имплицира и реализацију обука за службенике који ће водити евиденције у својим органима. Уско повезан са претходно наведеним је и Програм о заштити менталног здравља у Републици Србији за период 2019-2026. године⁴⁷ који наглашава потребу за успостављањем ефикасне међуресорне и међусекторске сарадње између релевантних министарстава и сарадње релевантних установа на нивоу локалне самоуправе као услове за развој система заштите менталног здравља у заједници. Са друге стране, сходно Предлогу Закона о безбедности и здрављу на раду, *послодавац је дужан да обезбеди пружање прве помоћи, да обучи одговорарајући број запослених за пружање прве помоћи и обезбеди средстава и опрему за пружање прве помоћи узимајући у обзир различите факторе. Обуку запослених за безбедан и здрав рад послодавац обавља теоријски и практично, у складу са програмом обуке за безбедан и здрав рад који доноси послодавац. Програм обуке за безбедан и здрав рад садржи општи и посебни део.*

У циљу унапређења улоге културе у животу грађана Републике Србије, издвојени посебни циљеви Стратегије развоја културе Републике Србије од 2020. до 2029. године⁴⁸ тичу се унапређења регулаторног оквира, институционалних капацитета и система финансирања у култури, међународне сарадње и процеса европских интеграција у области културе и дигитализације у култури. Културна политика Републике Србије се, у складу са Уставом и законима, креира на националном, а спроводи на републичком, покрајинском и нивоу локалне самоуправе. Ово имплицира и низ обука локалних службеника, као и адекватно планирање финансирања културних делатности које пре свега почива на јавним средствима опредељеним републичким, покрајинским и буџетом јединица локалне самоуправе. Новоусвојени *Закон о изменама и допунама Закона о култури*⁴⁹ детаљније регулише област културе, као и рад стручних тела.

46 "Службени гласник РС", број 96 од 11. децембра 2018.

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

48 <http://www.kultura.gov.rs/lat/dokumenti/propisi-iz-oblasti-kulture/strategija-razvoja-kulture-za-period-od-2020--do-2029--godine>

49 "Службени гласник РС", бр. 47/21

Потреба за увођењем *Закона о социјалној карти*⁵⁰ садржана је у експозеу о Програму Владе Републике Србије, који је представљен у Народној скупштини октобра 2020. године. У делу „3.7.1. Ефикасност јавне управе“ наведено је да Влада мора да заокружи рад у сегменту дигитализације јавне управе предлагањем нових закона, од којих је један и Закон о социјалној карти. Закон регулише правни основ за успостављање јединственог регистра Социјална карта на основу података утврђених кроз централизовано софтверско решење у области социјалне заштите, који се преузимају из евиденција из области социјалне заштите које води Министарство надлежно за социјална питања и борачко-инвалидску заштиту у складу са законом и екстерних евиденција других органа државне управе.

Република Србија је донела *Закон о изменама и допунима Закона о печату*⁵¹ како би између државних и других органа уредила намену, садржину, изглед и употребу квалификованог електронског печата, када у вршењу послова из свог делокруга државни и други органи (Народна скупштина, председник Републике, Влада, органи државне управе, Заштитник грађана, Војска Србије, судови, јавна тужилаштва, Уставни суд, правобранилаштво, службе Народне скупштине, председника Републике, Владе, Уставног суда и службе органа чије чланове бира Народна скупштина, органи аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе) и имаоци јавних овлашћења (јавне агенције, јавна предузећа, привредна друштва, установе, организације и појединци када врше поједина јавна овлашћења која су им поверена законом), размењују документарни материјал, који је припремљен или настаје у раду ових органа електронским путем.

*Закон о електронском фактурисању*⁵² уређује издавање, слање, пријем, обраду, чување, садржину и елементе електронских фактура, у трансакцијама између субјеката јавног сектора, између субјеката приватног сектора, односно између субјекта јавног и субјекта приватног сектора и друга питања која су од значаја за електронско фактурисање. Овим законом се предвиђа одређивање круга субјеката овлашћених за приступ и коришћење података који су доступни у систему електронских фактура, као и услови и начин под којима датим подацима могу да приступају одређени субјекти са јавним овлашћењима.

50 „Службени гласник РС“, бр. 14/2021

51 „Службени гласник РС“, бр. 49/21

52 „Службени гласник РС“, бр. 44/21

Унапређење режима чувања електронских фактура ће бити постигнуто одредбама које предвиђају њихово чување у предвиђеном електронском формату у систему електронских фактура или, у одређеним случајевима, код информационог посредника.

Новоусвојени Закон о климатским променама⁵³ пружа основу за ефикасан и транспарентан систем за мониторинг, извештавање и верификацију, који ће пружити детаљне информације о напретку у испуњавању домаћих и међународних обавеза и осигурати праћење постизања национално утврђеног доприноса.

*Уредба о утврђивању програма подршке развоју пословне инфраструктуре за 2021. годину*⁵⁴ је донета с циљем унапређења развојног потенцијала јединица локалних самоуправа кроз стварање повољних услова за привлачење инвестиције, унапређење привредног амбијента и отварање нових радних места. Подносилац пријаве пројекта је јединица локалне самоуправе на чијој територији је планирана реализација одређеног пројекта, а уколико пројекат реализује више јединица локалне самоуправе, подносилац пријаве пројекта су јединице локалне самоуправе које заједно реализују пројекат. Министарство привреде ће путем својих стручних служби обезбедити континуирано праћење реализације сваког одабраног пројекта са свих аспеката реализације.

Влада је донела *Уредбу о утврђивању Програма за промоцију и популаризацију иновација и иновационог предузетништва за 2021. годину*⁵⁵ како би се остварио континуирани допринос у развоју одрживе предузетничке културе у Републици Србији, раст конкурентности Републике Србије и изградња економије засноване на иновацијама и знању. Специфични циљеви Програма, између осталог су: **афирмација предузетничке културе и изградња одрживог амбијента за превођење идеја у иновације и њихову комерцијализацију на тржишту и јачање иновационих капацитета предузећа на територији Републике Србије кроз промоцију и популаризацију иновација и сарадње научно-истраживачких организација и привреде.** Средства намењена за промоцију и популаризацију иновација и иновационог предузетништва користе се, како за израду и спровођење кампање и манифестација за промоцију и популаризацију иновација и инова-

53 Службени гласник РС, бр. 26/2021

54 „Службени гласник РС”, бр. 3/21

55 „Службени гласник РС”, бр. 6/21

ционог предузетништва, израду мултимедијалних и штампаних публикација којима се промовишу иновације, тако и **израду и спровођење програма менторства и обука** чији је циљ промоција иновација у функцији подизања ефикасности и унапређења процеса рада.

Са сличним циљем, донета је и *Уредба о утврђивању Програма подршке развоју и промоцији женској иновационој предузетништва за 2021. годину*⁵⁶ ради системског унапређења иновационог предузетништва међу женама на националном и локалном нивоу. Крајњи циљ Програма је повећање свести о важности женског иновационог предузетништва, повећање степена информисаности о мерама које Влада спроводи у циљу подршке женском иновационом предузетништву, као и остваривање значајније улоге жена предузетница на тржишту рада кроз развој њиховог пословања, запошљавање већег броја људи и остваривање већих и одрживих прихода. Специфични циљеви Програма, између осталог су: унапређење знања и вештина код жена у области развоја иновационог предузетништва; развијање свести код жена о могућностима креативних, иновативних и предузетничких активности и размена знања и искуства између потенцијалних и постојећих предузетница. Средства намењена за подршку развоју и промоцији женског иновационог предузетништва користе се за: планирање, израду и спровођење промотивне кампање, материјала и манифестација о значају развоја женског иновационог предузетништва на националном и локалном нивоу и **израду и спровођење програма менторства и обука** чији је циљ развој иновационих предузетничких вештина међу женама.

*Уредба о утврђивању Програма подстицања регионалној и локалној развоја у 2021. години*⁵⁷ регулише Програм подстицања регионалног и локалног развоја. Циљ Програма је подршка регионалном и локалном развоју кроз повезивање субјеката регионалног развоја на националном, регионалном и локалном нивоу. Средства су предвиђена за меру суфинансирања годишње чланарине јединица локалних самоуправа за рад и пословање акредитованих регионалних развојних агенција. Програм спроводи Министарство привреде у сарадњи са Развојном агенцијом Србије.

56 "Службени гласник РС", бр. 6/21

57 "Службени гласник РС", бр. 5/21

ПЛАН РАДА ВЛАДЕ ЗА 2021. ГОДИНУ

Сходно Закону о планском систему⁵⁸ и Пословнику Владе⁵⁹, Влада усваја годишњи план рада, којим одређује своје циљеве и послове, као и циљеве и послове органа државне управе и очекиване резултате. Годишњи план рада Владе заснива се на годишњим плановима рада органа државне управе, израђених у складу са методологијом средњорочног планирања. На овом месту су извдојени планови органа који укључују измене у нормативном оквиру. Ове измене имплицирају унапређење капацитета управе за спровођењем нових прописа, увођење нових процедура и друго.

- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о буџетском систему
- ▶ Предлог закона о електронском фактурисању. Главни бенефити увођења централизоване платформе за е-фактуре огледају се у борби против сиве економије, делимичној аутоматизацији процеса чиме се олакшава посао ПУ, унапређењу зелене економије због мањег утрошка папира. Министарство финансија је већ набавило платформу, а е-фактуре ће бити обавезне од 1. јануара 2022. године
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о накнадама за коришћење јавних добара.
- ▶ Уредба о садржини и облику пријаве државне помоћи.
- ▶ Уредба о условима и критеријумима усклађености државне помоћи која се додељује у облику специфичних инструмената
- ▶ Фискална стратегија за 2022. годину са пројекцијама за 2023. и 2024. Годину. ФС утврђује краткорочне и средњорочне циљеве фискалне политике за три узастопне фискалне године. ФС садржи средњорочне пројекције макроекономских и фискалних агрегата и индикатора, смернице и циљеве

58 "Службени гласник РС", број 30 од 20. априла 2018.

59 "Службени гласник РС", бр. 61 од 18. јула 2006 - пречишћен текст, 69 од 18. јула 2008, 88 од 28. октобра 2009, 33 од 18. маја 2010, 69 од 24. септембра 2010, 20 од 25. марта 2011, 37 од 31. маја 2011, 30 од 2. априла 2013, 76 од 22. јула 2014, 8 од 8. фебруара 2019 - др. уредба

економске и фискалне политике за средњорочни период, консолидовани буџет општег нивоа државе, стратегију управљања јавним дугом и слично

- ▶ Правилник о рачуноводству и рачуноводственим политикама
- ▶ Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору
- ▶ Правилник о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору
- ▶ Правилник о надзору над радом интерних ревизора у јавном сектору
- ▶ Правилник о Списку корисника јавних средстава
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о ауторском и сродним правима.
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о јавно-приватном партнерству и концесијама. Закон ће омогућити пуну хармонизацију овог важног дела законодавства са ЕУ *acquis*, али је такође потребно извршити и усклађивање са Законом о јавним набавкама будући да се при одабиру приватног партнера примењује процедура у складу са законом којим се уређују јавне набавке
- ▶ Предлог закона о климатским променама
- ▶ Програм за циркуларну економију са акционим планом. Врши се уређивање стратешког оквира за област циркуларне економије и дефинисање мера и активности које ће се спроводити, у наредне три године, у циљу увођења концепта циркуларне економије у Републици Србији
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о становању и одржавању зграда. Унапређење професионалног управљања стамбеним заједницама; Обезбеђивање услова за развој сектора одржавања зграда; Повећање правне и економске сигурности купаца на неодређено време станова у својини грађана и заштита права власника тих станова; Неопходно прецизирање одредби о инспекцијском надзору; Изједначавање у правима свих лица која решавају стамбене потребе уз јавну подршку у складу са чланом 21. Устава РС који прописује забрану дискриминације, односно једнакост свих грађана пред законом.

- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о озакоњењу објеката
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о планирању и изградњи
- ▶ Предлог закона о просторном плану Републике Србије, од 2021 до 2035. Године. Просторни план републике Србије представља најзначајнији плански документ у Републици Србији, који се усваја Законом о ППРС у Народној скупштини Републике Србије и представља дугорочну основу за просторни развој до 2035. Године
- ▶ Акциони план за спровођење Стратегије одрживог урбаног развоја Републике Србије до 2030. године за период од 2020. до 2022. Године
- ▶ Закључак којим се усваја Интегрисани план за енергетику и климу
- ▶ Предлог Закона о заштити потрошача
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о електронском документу, електронској идентификацији и услугама од поверења у електронском пословању
- ▶ Акциони план за спровођење Стратегије развоја дигиталних вештина у Републици Србији за период 2020- 2024. године, за период спровођења у 2021. Години
- ▶ Стратегија развоја информационог друштва и информационе безбедности у Републици Србији за период од 2021. од 2026. Године
- ▶ Програм за развој електронске трговине у Републици Србији са Акционим планом за период 2022-2023. Године
- ▶ Уредба о изменама и допунама Уредбе о ближим условима за пружање квалификованих услуга од поверења
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о тајности података. Прецизирају се одредбе о безбедносним проверама и начину њиховог вршења, надлежностима Канцеларије Савета и Министарства правде и врши се усклађивање са документима ЕУ из области тајности података, као и усклађивање са другим законима.
- ▶ Оперативни план за спречавање корупције у областима од посебног ризика. Документ јавне политике за спречавање корупције у областима од посебног

ризика - царине, локална самоуправа, приватизација, јавне набавке и полиција, у циљу испуњавања захтева из прелазног мерила Европске комисије.

- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја. Измена и допуна Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја предвиђена је као активност у Акционим плану за реформу јавне управе за период 2018-2020 и Акционом плану за Поглавље 23. Правосуђе и основна права. Кроз усвајање измена и допуна неопходно је обезбедити делотворну контролу законитости рада органа државне управе и других субјеката управно-инспекцијског надзора због повреде права на приступ информацијама од јавног значаја уз поштовање начела независности контролног органа и принципа добре управе. Неопходно је установити обавезу органа који су обвезници овога закона, да проактивно објављују информације од јавног значаја, као и свеобухватно побољшати поступак везан за приступ информацијама као и ојачати независност институције Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о Заштитнику грађана. Измена и допуна Закона о Заштитнику грађана предвиђена је као активност у Акционим планом за Поглавље 23: Правосуђе и основна права, у АКТИВНОСТ 3.2.1.3. - Измена и допуна Закона о Заштитнику грађана у циљу јачања независности и унапређења ефикасности рада Заштитника грађана, нарочито у обављању послова Националног механизма за превенцију тортуре. Циљ реформског процеса у законодавном смислу би био двојак 1) Јачање независности институције – обезбедити већу стабилност кроз унапређење поступка избора и престанка функције; обезбедити већу финансијску и кадровску самосталност; 2) Унапређење ефикасности рада заштитника грађана – унапређење поступка; побољшање сарадње са органима јавне управе, Народне Скупштине и судовима.
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о печату државних и других органа. Од 1. априла 2021 почиње примена Уредбе о канцеларијском пословању органа државне управе. Изменама и допунама овог закона обезбеђује се примена квалификованог печата у складу са напред наведеном Уредбом.

- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о територијалној организацији Републике Србије. Законом се прецизније утврђује која насељена места и катастарске општине улазе у састав територије које јединице локалне самоуправе
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о платама службеника и намештеника у органима аутономне покрајине и јединицама локалне самоуправе. Регулисање плата запослених у државним органима на јединственим основама, утврђене Законом о систему плата запослених у јавном сектору, а ради усклађене регулативе јавно службеничког система заснованог на заслугама.
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о државним службеницима. Усклађивање са реформом система плата, прописима везаним за систем плата запослених у државним органима и информационим системом за управљање људским ресурсима.
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о платама запослених у јавним агенцијама и другим организацијама које је основала Република Србија, аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе. Терминолошко усклађивање са новим прописима и наставак реформе система плата
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о систему плата запослених у јавном сектору. Терминолошко усклађивање са новим прописима и наставак реформе система плата
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе. Унапређење законског оквира службеничког система заснованог на заслугама увођењем система компетенција у службенички систем и усклађивањем са реформом система плата.
- ▶ Предлог закона о платама државних службеника и намештеника. Регулисање плата запослених у државним органима на јединственим основама, утврђене Законом о систему плата запослених у јавном сектору, а ради усклађене регулативе јавно службеничког система заснованог на заслугама.
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о запосленима у јавним службама. Терминолошко усклађивање са новим прописима и наставак реформе система плата

- ▶ Уредба о изменама и допунама Уредбе о интерном и јавном конкурс за попуњавање радних места у државним органима
- ▶ Уредба о условима и начину заједничког извршавања поверених послова. Уредбом се омогућава закључивање споразума о заједничком извршавању поверених послова, на који сагласност даје Влада, у поступку и са садржином која је предвиђен законом и уредбом, а реализација ове уредбе знатно ће допринети и ефикаснијем и квалитетенијем обављању поверених послова од стране одређених јединица локалне самоуправе, као и уштеде буџетских средстава, које ће омогућити бољу организацију извршавања послова.
- ▶ Програм реформе система локалне самоуправе. Израда програмског документа исказује јасну намеру државе да на бази стратешког планирања и координације води процес децентрализације Србије, у циљу повећања ефикасности и квалитета у пружању јавних услуга грађанима, кроз унапређење капацитета јединица локалне самоуправе и стварања услова за одрживи развој на локалном нивоу. Програмски документ, базиран на дубоким аналитичким основама, уз финансијски аспект треба да обезбеди расподелу надлежности и послова на оном нивоу власти на коме је обављање тих послова најефикасније и најефективније.
- ▶ Стратегија реформе јавне управе за период 2021 – 2030. године са акционим планом за период 2021- 2025. Године. На основу препорука из Извештаја о спољној евалуацији резултата Стратегије за реформу јавне управе, предвиђено је да нова стратегија за реформу јавне управе: - пружи стратешки оквир односно општи циљ и посебне циљеве за све аспекте реформе јавне управе, осигуравајући хијерархијску усклађеност различитих докумената јавних политика у области РЈУ и јавних финансија. - посебну пажњу усмери ка реформама неопходним за стварање и задржавање довољних људских ресурса неопходних за спровођење РЈУ. - укључи политику пружања услуга као хоризонтални стратешки циљ реформе јавне управе, како би се поставили правци будуће политике за боље пружање услуга. - предвиди адекватне и делотворне механизме координације и управљања спровођењем целокупне реформе јавне управе. Акционим планом за период 2021-2025. године. биће предвиђене активности за спровођење Стратегије реформе јавне управе.

- ▶ Уредба о Каталогy радних места у јавним службама и другим организацијама у јавном сектору и радних места намештеника у државним органима, органима аутономне покрајине и јединицама локалне самоуправе. Овом Уредбом уврстиће се радна места и њихови општи / типични описи и захтеви за њихово обављање из делатности науке и истраживања код директних и индиректних корисника јавних средстава и радна места намештеника у државним органима, органима аутономне покрајине и јединицама локалне самоуправе; унапредиће се приказ постојећих радних места: типичних описа послова који се обављају на тим радним местима и услови који се односе на захтевано образовање и додатна знања / испите / радно искуство потребне за обављање послова на тим радним местима.
- ▶ Уредба којом се ближе уређује садржина и начин вођења информационог система за управљање људским ресурсима и обезбеђивање података потребних за упис у информациони систем за управљање људским ресурсима. Подзаконским актом ће се ближе уредити садржина и начин вођења Информационог система за управљање људским ресурсима и обезбеђивање података потребних за упис у Информациони систем за управљање људским ресурсима која служи управљању кадровима и другим потребама у области радних односа.
- ▶ Уредба о коефицијентима за обрачун и исплату плата запослених на радним местима у јавним службама и радним местима намештеника. Овом уредбом сврставају се радна места у платне групе и платне разреде и утврђују се почетни коефицијенти радних места у здравству, у култури и информисању, у организацијама обавезног социјалног осигурања, у просвети, у социјалној заштити, у спорту, у туризму, као и радних места у другим јавним службама које је основала Република Србија, аутономна покрајина и јединица локалне самоуправе, а које су директни или индиректни корисници буџета у складу са прописима о буџетском систему. Овом уредбом утврђују се и коефицијенти радних места намештеника.
- ▶ Уредба о јединственом управном месту. Влада прописује ближе услове, критеријуме и мерила који се примењују у поступку одређивања јединственог управног места, као и начин сарадње надлежних органа у вези са поступањем и обављањем послова на јединственом управном месту.

- ▶ Уредба о изменама и допунама Уредбе о вредновању радне успешности државних службеника. Уредбом ће се ближе уредити показатељи учинка у испуњењу годишњих циљева за лица на положају у поступку вредновања радне успешности
- ▶ Предлог закона о истополном партнерству, односно закона о животном партнерству (двоје) лица истог пола
- ▶ Предлог закона о родној равноправности
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о забрани дискриминације
- ▶ Акциони план за спровођење Стратегије за социјално укључивање Рома и Ромкиња за период 2021-2023
- ▶ Стратегија за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период 2021-2025. Године
- ▶ Национална стратегија за родну равноправност за период од 2021 до 2025. године са пратећим Акционим планом за њено спровођење од 2021-2022. Године
- ▶ Стратегија превенције и заштите од дискриминације
- ▶ Стратегија смањења ризика од катастрофа и управљања ванредним ситуацијама за период 2021-2030. година, са Акционим планом за период 2021-2023. Година
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о смањењу ризика од катастрофа и управљању ванредним ситуацијама
- ▶ Акциони план за период 2021-2023. година за спровођење Стратегије за борбу против високотехнолошког криминала за период 2019–2023. Година
- ▶ Акциони план за период 2021-2022. година за спровођење Стратегије превенције и сузбијања трговине људима, посебно женама и децом и заштите жртава за период 2017- 2022. Година
- ▶ Предлог закона о иновационој делатности. Уводе се решења која омогућавају укључивање иновационог система Републике Србије у Европски истраживачки простор и Иновациону унију. Иновациони систем се усмерава према истраживањима која за резултат имају иновативне производе и процесе који подстичу привредни и друштвени развој. Отклањају се препреке за приступ

финансијским средствима, омогућава се програмско финансирање у циклусима од једне и три године и даје се подстицај трансферу технологија у привреду

- ▶ Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије за период 2021 -2025 године
- ▶ Предлог закона о санитарном надзору. Овим законом уређују се послови санитарног надзора, начин и поступак вршења санитарног надзора, одређују се области и објекти који подлежу санитарном надзору, санитарни услови које ти објекти морају испуњавати, обавезе надзираних субјеката који подлежу санитарном надзору, као и овлашћења, права и обавезе санитарног инспектора у поступку санитарног надзора. Наведеним законом утврђује се и основ за функционисање интегрисаног санитарног надзора, са крајњим циљем високог степена заштите живота и здравља становништва
- ▶ Стратегија развоја здравствене заштите. Стратегија развоја садржи визију, односно жељено стање, чијем достизању доприноси постизање општих и посебних циљева; преглед и анализу постојећег стања, укључујући и оцену нивоа остварености циљева спровођења јавних политика у области здравствене заштите на основу показатеља учинка у области здравствене заштите; приоритете у развоју здравствене заштите; опште и посебне циљеве здравствене заштите; мере за постизање општих и посебних циљева, узрочнопоследичне везе између општих и посебних циљева и мера које доприносе остварењу тих циљева и анализу ефеката тих мера на физичка и правна лица и буџет; кључне показатеље учинака на нивоу општих и посебних циљева и мера којима се мери ефикасност и ефективност спровођења Стратегије развоја; носиоце мера и рокове за остваривање циљева здравствене заштите; изворе за финансирање здравствене заштите; критеријуме за утврђивање мреже здравствених установа у Републици Србији чији је оснивач Република Србија, аутономна покрајина, односно јединица локалне самоуправе, као и основе за развој система здравствене заштите на примарном, секундарном и терцијарном нивоу здравствене заштите; институционални оквир и план за праћење спровођења, вредновање учинака и извештавање о спроведеним мерама, постигнутим циљевима и учинцима Стратегије развоја, уз навођење институције одговорне за праћење спровођења ове стратегије; друге податке битне за развој система здравствене заштите

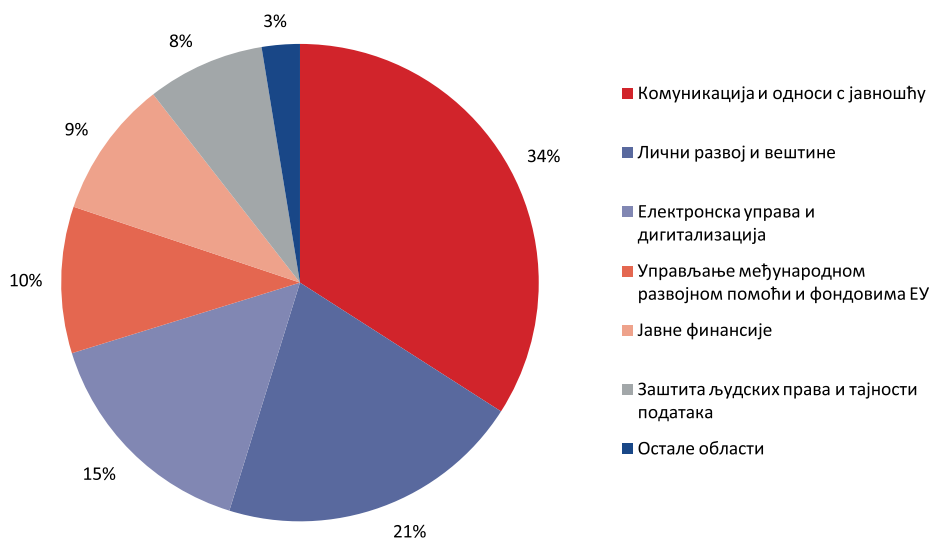
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о запошљавању и осигурању за случај незапослености
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о пензијском и инвалидском осигурању
- ▶ Предлог закона о безбедности и здрављу на раду
- ▶ Акциони план за спровођење Стратегије унапређења положаја особа са инвалидитетом за период 2021-2022. Године
- ▶ Ревидирање Националне стратегије за младе за период од 2015. до 2025. године и доношење новог трогодишњег Акционог плана за спровођење Националне стратегије за младе за период од 2021. до 2023. Године
- ▶ Предлог закона о инспекцијском надзору у култури
- ▶ Уредба о управљању документима, начину евидентирања, класификовања, архивирања, чувања, одабирања архивске грађе и документарног материјала државних органа и организација, органа аутономне покрајине и јединица локалне самоуправе, установа, јавних предузећа, ималаца јавних овлашћења, правних лица која се у потпуности или делимично финансирају из буџета Републике Србије, аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе и ближим условима и начину заштите и чувања њихове архивске грађе и документарног материјала, и листи категорија документарног материјала са роковима чувања
- ▶ Уредба о јединственим техничко-технолошким захтевима и процедурама за чување и заштиту архивске грађе и документарног материјала у електронском облику
- ▶ Предлог закона о изменама и допунама Закона о националној инфраструктури геопросторних података
- ▶ Предлог закона о регистру административних поступака
- ▶ Програм за управљање јавним политикама и регулаторну реформу за период од 2021. до 2027. Године
- ▶ Закључак којим се обавезују државни органи да учествују у попису административних поступака који се односе на грађане

- ▶ Уредба о измени и допуни Уредбе о методологији управљања јавним политикама, анализи ефеката јавних политика и прописа и садржају појединачних докумената јавних политика
- ▶ Програм за поједностављење административних поступака и регулативе „еПапир“ за период 2022- 2025.
- ▶ Закључак о усвајању Акционог плана за спровођење Програма развоја јавних набавки за 2022. Годину
- ▶ Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника
- ▶ Уредба о утврђивању државног програма помоћи и обнове

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ЕВАЛУАЦИОНИХ ЛИСТОВА ЗА 2020. ГОДИНУ

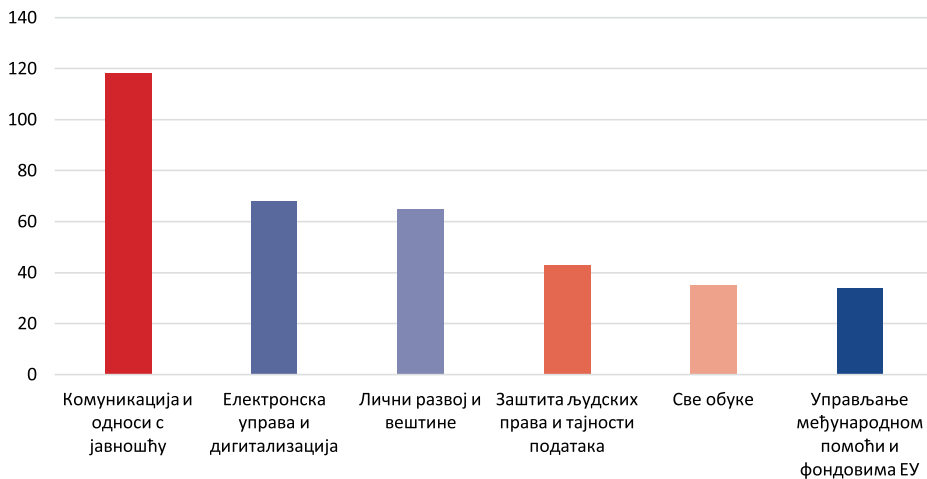
За прикупљање података овог типа, као инструмент, коришћена је батерија инструмената састављена од упитника и скале Ликертовог типа. Конкретно, на крају сваке реализоване обуке (тренинга у учионици, вебинара или онлајн обуке), полазници су кроз евалуациони упитник дали повратну информацију о квалитету обуке и исказали своје потребе за додатним обукама. Осим тога, полазници су исказали своје мишљење о могућности реализација обука путем вебинара. Евалуациони упитник у 2020. години је попунило 5.294 полазника од којих је највише у статусу самосталног саветника (25% испитаника). Од читавог узорка, државне службенике на положају чини 10% испитаника, односно 16% виших саветника. Упитници су попуњавани анонимно, па резултати по областима представљају збирни резултат одговара државних службеника и запослених у јединицама локалне самоуправе. Стога се наведени резултати не могу одвајати и компарирати у односу на државну управу и јединице локалне самоуправе. Анализом и обрадом наведених информација, Национална академија је дошла до следећих резултата.

Графикон 1: Потребa за додатним обукама према проценама полазника у 2020. години



На графикону се могу видети првих 6 области у којима је исказана највећа потреба за додатним обукама. Конкретно, потреба за обукама код државних службеника је највише препозната у области Комуникација и односи с јавношћу, а потом у области Лични развој и вештине. Нешто мање процената је у случају области Управљање међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ и Јавним финансијама. Осим приказаних области, службеници су, у доста мањем броју, исказали потребу за обукама из области: Обука предавача, Страни језици, Инспекцијски надзор и Управљање законодавним процесом и управни акти.

Графикон 2: Области које се могу реализовати у форми вебинара на основу мишљења испитаника



На графикону 2. можемо видети сличне резултате када су у питању могућности реализације обука кроз форму вебинара. Највише испитаника (118 испитаника) на првом месту види област Комуникација и односи с јавношћу, а затим Електронску управу и дигитализацију (68 испитаника). Интересантно је да 35 испитаника сматра да се све обуке могу реализовати кроз облик вебинара.

Резултати су показали да све теме које су испитаници излистали као потребу, већ постоје у програмима Националне академије и то у: Општем програму обуке државних службеника, Општем програму обуке запослених у јединицама локалне самоуправе, Програму обуке руководиоца у државним органима и Програму обуке руководиоца у јединицама локалне самоуправе. У наставку ће бити представљени појединачни резултати за сваку област.

Уводни програм обуке

Потребу за обукама за полагање државног испита исказало је 10 службеника. Највећем броју испитаника су неопходне све обуке из Уводног програма обуке (7 испитаника), док

су неки испитаници били конкретни и навели обуке „Управни поступак и управни спор“ (2 испитаника) и „Основи система ЕУ“ (1 испитаник).

Јавне политике

Осамнаест службеника је исказало потребу за обукама из ове области. На основу добијених резултата, може се закључити да испитаници немају дефинисан став по питању ове области, односно да не издвајају одређене теме као приоритетне. Конкретно, по четири испитаника жели обуке „Јавне политике-Израда докумената“ и „Јавне политике-Креирање, спровођење и анализа ефеката“. Дупло мање полазника жели обуке на тему „Јавне политике-Циклус јавних политика за државне службенике“. У одговорима се још могу наћи обуке „Буџетирање јавних политика“, „Средњорочно планирање“, „Ек ante анализа ефеката“ и „Акциони план за спровођење програма Владе-Процес израде, спровођења и извештавања“.

Само 5 испитаника сматра да се обуке из ове области могу реализовати кроз облик вебинара. Два испитаника мисле да то може код обуке „Јавне политике-Израда докумената“, а по један за обуке „Акциони план за спровођење програма Владе-Процес израде, спровођења и извештавања“, „Јавне политике-Креирање, спровођење и анализа ефеката“ и „Стратегије јавних политика“.

Управа у служби грађана

Потребу за обукама из ове области је исказало 18 службеника. Највише испитаника (њих 12) је истакло „Електронско канцеларијско пословање“. Са мање одговора (по 2 испитаника), налазе се обуке „Концепт добре управе“ и „Сарадња органа државне управе“. Са по једним одговором се јављају нове теме „Међународна и унутрашња сарадња градова и општина“ и „Транспарентна јавна управа“.

Десет испитаника мисли да су теме из ове области прикладне за форму вебинара. „Електронско канцеларијско пословање је на првом месту“ (5 испитаника), а затим „Сарадња органа управе“ (4 испитаника).

Управљање законодавним процесом и управни акти

Потребу за усавршавањем из ове области, исказало је 18 службеника. За испитанике, најатрактивнија тема је „Општи управни поступак“ (15 испитаника). Два испитаника је изразило потребу за обуком „Примена граматичких, стилских и правописних правила у изради прописа“, а један испитаник за „Методологију израде прописа“.

Интересовање за реализацијом вебинара на ове теме је јако мало, па само два испитаника сматра да је „Општи управни поступак“ погодна обука за такав облик реализације.

Инспекцијски надзор

Потребу за унапређењем знања и вештина из ове области истакло је 19 службеника. Као у претходном случају, и овде имамо истицање једне обуке у односу на остале и то „Закон о инспекцијском надзору и пратећи прописи и општи акти“ (10 испитаника). Три испитаника жели обуку „Е-инспектор“, а у одговорима се могу наћи теме као што су „Ка ефикаснијим инспекцијама“, „Рад санитарних инспектора у ЕУ“, и „Методолошка упутства у раду буџетске инспекције“.

Двадесет испитаника препознаје да се теме из ове области може реализовати кроз вебинар и то следеће обуке „Закон о инспекцијском надзору и пратећи прописи и општи акти“ (12 испитаника), „Општи управни поступак и основи управних спорова“ (4 испитаника), „Ка ефикаснијим инспекцијама“ (2 испитаника) и тако даље.

Јавне финансије

Обуке из области Јавних финансија препознало је 76 службеника. На првом месту се налази „Основна обука за интерне ревизоре“ (14 испитаника), а потом „Основна обука за финансијско управљање и контролу“ (12 испитаника). Осим представљених обука, државни службеници су исказали потребу и за обукама „Пореско пословање“, „Буџетско рачуноводство и извештавање“ и Јавне набавке-Портал“.

С друге стране, двадесет и седам испитаника сматра да се обуке из ове области могу реализовати путем вебинара. То највише мисле за обуку „Основна обука за интерне ревизоре“ (11 испитаника), а потом и за „Основну обуку за финансијско управљање и контролу“ (5 испитаника), „Јавне набавке-Израда плана“ (3 испитаника) и тако даље.

Управљање међународном развојном помоћи и фондови ЕУ

Преко 80 службеника је исказало потребу за овом облашћу. „Управљање пројектним циклусом“ је изабрало 16 испитаника, док обуке „Напредна обука неправилности у ИПА контексту“ и „Уговори о извођењу радова (ПРАГ)-Припрема и уговарање“ је препознало 8 испитаника. Потребу за обуком „Неправилности у ИПА контексту“ је исказало 6 испитаника, док је пет испитаника исказало потребе за обукама „ИПА III“ и „Уговори о пружању услуга (ПРАГ)“.

Да се обуке из ове области могу реализовати путем вебинара, потврдно је одговорило 34 испитаника. Конкретно, испитаници виде обуке „Управљање пројектним циклусом“ (6 испитаника), „Фидик уговори-Припрема, уговарање и спровођење“ (5 испитаника), „Уговори о извођењу радова (ПРАГ)-Припрема и уговарање“ (5 испитаника), „ИПА III“ (4 испитаника) као идеалне за вебинар.

Европска интеграција и међународна сарадња

За ову област, 9 службеника је исказало потребу. Међутим, резултати сугеришу да не постоји јасно дефинисан став службеника. Три теме које су испитаници издвојили (по 3 испитаника) су „Вођење међународних преговора“, „Међународни уговори-Припрема и закључивање“ и „Увод у ЕУ“.

Веома мали број испитаника издваја ове обуке као погодне за вебинаре. Два испитаника ипак мисли да је за ову форму погодна обука „Вођење међународних преговора“, односно један испитаник издваја обуку „Међународни уговори-Припрема и закључивање“.

Управљање људским ресурсима

Потребу за обукама из ове области је исказао 41 службеник. Обука која се посебно издваја јесте „Вредновање радне успешности“ (14 испитаника), а потом „Управљање људским ресурсима засновано на компетенцијама“ (8 испитаника). По 3 испитаника је исказало потребу за обукама „Методе и технике одабира кадрова“, и „Радни односи у државним органима-Примена у пракси“. „Напредовање државних службеника“ се издвојила као нова тема.

Да се обуке из ове области могу реализовати путем вебинара, сматра 29 испитаника. „Вредновање радне успешности“ је на првом месту са 12 испитаника, а потом мишљење испитаника да се све обуке из ове области могу реализовати на овај начин (5 испитаника). По два испитаника, пак издваја обуке „Постављање организационих циљева и утврђивање учинка“, „Прописи и процедуре у области запошљавања“ и „Радни односи у државним органима-Примена у пракси“.

Заштита људских права и тајности података

Потребу за додатним обукама из ове области је исказало 65 службеника. На основу резултата се може закључити да је обука „Заштита података о личности“ препозната као најважнија у овој области (25 полазника). Нешто мања заинтересованост је за обуке „Родна равноправност“ (8 испитаника), „Заштита од дискриминације“ (7 испитаника), „Бесплатна правна помоћ“ (7 испитаника) и „Заштита људских права“.

Нешто мање испитаника (њих 43) је одговорило да се обуке из ове области могу реализовати путем вебинара. Обука „Заштита података о личности“ (15 полазника) је и овде доминантна. Потом следе обуке „Родна равноправност“ (7 испитаника), „Одрживи развој, заштита животне средине и климатске промене“ (4 испитаника), „Бесплатна правна помоћ“ (3 испитаника), „Дискриминација пред органима јавне власти“ (3 испитаника), „Права припадника националних мањина“ (3 испитаника) и тако даље.

Безбедност, заштита и здравље на раду

Шеснаест службеника је исказало потребу за обукама из ове области и то највише за обуку „Мобинг-Спречавање и заштита од злостављања на раду“ (11 испитаника). Много мање испитаника жели обуке на тему „Безбедност и здравље на раду“ (1 испитаник), и „У пар корака до очувања физичког здравља на раду“ (1 испитаник). Као нове теме, испитаници су препознали „Права и положај лица са инвалидитетом“ (2 испитаника) и „Заштита од штетних емисија буке“ (1 испитаник).

Од 16 испитаника, обука „Мобинг-Спречавање и заштита од злостављања на раду“ је препозната од 14 испитаника као погодна за реализацију кроз облик вебинара. Преостали испитаници сматрају да је за вебинар погодна обука „Безбедност и здравље на раду“.

Превенција корупције и борба против корупције

Десет службеника је изразило потребу за обукама из ове области. Четири испитаника жели обуку „Заштита узбуњивача“, док њих 2 имају потребу за обуком „Етика и интегритет“. У одговорима се јављају теме као што су „Злоупотреба положаја у јавној управи“, „Функција Заштитника грађана“ и „Израда, спровођење и праћење спровођења планова интегритета“.

Сличне су пропорције када се говори о могућностима реализације обука путем вебинара. „Заштита узбуњивача“ је на првом месту (2 испитаника), а на другом „Етика и интегритет“ са једним испитаником.

Нешто више испитаника (њих 15) види ове обуке као вебинаре. Седам испитаника сматра да се све обуке из ове области могу реализовати путем вебинара, док 4 полазника издваја „Канцеларијско пословање“, 3 испитаника „Основи система Европске уније“, а 1 испитаник „Радно законодавство“.

Комуникација и односи с јавношћу

Потребу за додатним обукама из ове области је исказало 278 службеника. Државним службеницима је најпотребнија обука „Вештине комуникације“ (89 испитаника), а након тога и „Јавни наступ“ (62 испитаника), „Решавање конфликта“ (41 испитаник) и „Како да асертивно комуницирамо?“ (27 испитаника). У нешто мањем броју се издваја обука „Односи с јавношћу-Основни ниво“ (11 испитаника). Као нову тему, испитаници су препознали „Невербалну комуникацију“ (15 испитаника).

На питање које се теме могу реализовати путем вебинара по њиховом мишљењу, 118 испитаника је издвојило теме из ове области. Испитаници сматрају да се највише „Вештине комуникације“ (28 испитаника), „Јавни наступ“ (20 испитаника), „Како да асертивно комуницирамо?“ (18 испитаника), „Решавање конфликта“ (16 испитаника) и „Невербална комуникација“ (15 испитаника) могу реализовати на овај начин.

Страни језици

Потребу за овим обукама је исказало 35 службеника. Највише службеника жели обуку „Енглески језик“ (29 испитаника), док у доста мањем броју службеници исказују потребу за обуком „Немачки језик“ (4 испитаника). Када се говори о реализацији ових обука кроз облик вебинара, само 10 испитаника сматра да се „Енглески језик“ може реализовати на овај начин.

Електронска управа и дигитализација

Потребу за додатним обукама из ове области је исказало 126 службеника. На основу резултата, може се закључити да су државним службеницима претежно потребна знања и вештине за рад на рачунару. „Напредне табеларне калкулације“ су потребне 31 испитанику, а основни ниво односно обука „Табеларне калкулације“ 21 испитанику. На следећем месту је обука „Напредна обрада текста“ са 13 испитаника и „Електронска управа у служби грађана“ са 11 испитаника.

Када се говори о реализацији обука путем вебинара, 68 испитаника је навело теме из ове области. Испитаници доминантно (њих 34) сматра да се све обуке могу реализовати путем вебинара, а након тога следе појединачне обуке „Електронска управа у служби грађана“ (7 испитаника), „Напредне табеларне калкулације“ (7 испитаника), „Напредна обрада текста“ (5 испитаника) и тако даље.

Обука предавача

Потребу за обукама из ове области исказало је 43 службеника. С обзиром на то да су се током 2020. године реализовали онлајн облици учења, очекивано је да ће службеници желети да науче како се спроводи вебинар као нови облик стручног усавршавања. Потребу за обуком „Како припремити и спровести успешан вебинар“ исказало је 16 испитаника, а нешто мало мање (10 испитаника) за „Обуком предавача-Основни ниво“. Шест испитаника би желело да савлада „Обуку предавача-Напредни ниво“, а пет испитаника би желело да научи рад на Вебекс платформи. С друге стране, 3 испитаника би желело да се оспособи за рад у онлајн окружењу.

С обзиром на садржај обука из ове области, односно да се доминантно ради о развоју вештина, а не знања, сасвим је очекивано да је мало интересовање испитаника да се обуке реализују кроз онлајн окружење. Изузетак су два полазника која сматрају да се рад на Вебекс платформи може реализовати у виду вебинара.

Лични развој и вештине

Потребу за додатним обукама из ове области је исказало 161 службеника. С обзиром на околности и ситуацију COVID-19 у 2020. години, сасвим је очекивано да је најтраженија обука „Управљање стресом“ (41 испитаника). Обука „Тимови и тимски рад“ је на другом месту“ (19 испитаника), а скоро идентичан број испитаника (њих 18) је исказало потребу за обукама „Мотивација запослених“ и „Управљање временом“. По 8 државних службеника је исказало потребу за обукама „Моћ повратне информације“, и „Откријте своје најбоље ја“. Веома мали број испитаника (њих 6) је навело обуку „Технике за раст продуктивности“ као потребу. Као нове теме, издвојиле су се Умеће рада на даљину“ и „Како да брже читате и боље памтите-Технике брзог читања“.

На питање које се теме могу реализовати путем вебинара по њиховом мишљењу, 65 испитаника је навело теме из области Лични развој и вештине. „Управљање стресом“ је на првом месту (18 испитаника), а затим „Тимови и тимски рад“ (11 испитаника), „Мотивација запослених“ (7 испитаника), „Управљање временом“ (4 испитаника) и тако даље. Чак 7 испитаника је рекло да се путем вебинара могу реализовати све теме из ове области.

Планирање у локалној самоуправи

Област која је својствена запосленима у јединицама локалних самоуправа јесте Планирање у локалној самоуправи за коју је 9 испитаника исказало потребу. У овој области видимо једнозначно мишљење испитаника јер једино за чиме су исказали потребу је обука „Савремено урбанистичко планирање у локалној самоуправи“.

Програм обуке руководиљаца

Потребу за обукама из ове области исказало је 13 службеника. Испитаници су исказали потребу за обукама „Организациона култура и управљање“ (8 испитаника) и „Лидерска улога-Предвођење других“. Нешто мањи број (њих 3) виде обуку „Лидерска улога-Предвођење других“ као погодну за вебинар.

Остале области

Мали број испитаника је исказао потребу за обукама из осталих области. Четири испитаника жели обуку из области Пољопривреда и сточарство, док четири испитаника наводе теме из области Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе: „Усаглашавање приоритетних локалних циљева са националним и њихова повезаност“ (1 испитаник), „Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе“ (2 испитаника) и „Међународна и унутрашња сарадња градова и општина“ (1 испитаник). Као теме у области Управљање општинском имовином издвајају се „Јавни приход-Накнаде за заштиту и унапређење животне средине“ (1 испитаник) и „Управљање јавном својином и имовинско-правни послови у ЈЛС“

(1 испитаник). По два испитаника су издвојили обуке из области Безбедност у локалној заједници, односно Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи.

Од наведених области, по два испитаника мисли да се обуке из области Управљање општинском имовином и Пољопривреда и рурални развој могу реализовати у форми вебинара.

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ИЗВЕШТАЈА РЕАЛИЗАТОРА О РЕАЛИЗОВАНОЈ ОБУЦИ ЗА 2020. ГОДИНУ

На основу Правилника о критеријумима и мерилима за вредновање програма стручног усавршавања ("Службени гласник РС", бр. 101/2018 од 20.12.2018. године) члан 6, реализатор програма стручног усавршавања доставља Извештај реализатора о реализованој обуци. Током 2020. године, Извештај реализатора о реализованој обуци је попунило 75 реализатора Националне академије за јавну управу.

Збирни резултати су показали да су реализатори у највећем броју задовољни квалитетом излагања и коришћењем предвиђеног времена за представљање и обраду комплетног програма обуке. Са друге стране, немогућност интеракције са учесницима обука и недовољно познавање платформе су наведени као недостаци. Како би унапредили свој рад, реализатори су навели да би им од користи биле додатне вештине за успешну припрему и спровођење вебинара, као и за коришћење Вебекс платформе. Напредни ниво тренинг тренера се такође нашао у одговорима као решење за ефикасност рада реализатора.

ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ОЦЕЊИВАЊУ ЗА 2020. ГОДИНУ

Сходно Уредби о вредновању радне успешности државних службеника („Сл. гласник РС“, бр. 2/2019 и 69/2019) радна успешност државног службеника се редовно вреднује једном годишње како би се утврдила мерила његове радне успешности. Приликом овог поступка, државном службенику се вреднује развој понашајних компетенција и резултати рада. Уколико се уочи да је државном службенику потребно побољшање како би превазишао очекивања, у извештај се уносе препоруке, односно знања, вештина и понашања у којима је државном службенику потребан развој. Обједињен извештај о вредновању радне успешности у органима државне управе припрема Служба за управљање кадровима. Његови кључни резултати за 2020. годину се налазе у наставку документа.

Обједињени извештај о вредновању радне успешности је Служби за управљање кадровима доставило 39 органа државне управе. Узимајући у обзир *ојшће функционалне компетенције*, највише државних службеника на извршилачким радним местима (387) треба да похађа обуке које развијају општу функционалну компетенцију **Организација и рад државних органа РС**. На следећем месту је **Дигитална писменост**, а потом **Пословна комуникација**. Са друге стране, руководиоци ужих унутрашњих јединица и лица на положају најпре имају потребу за унапређењем компетенције **Пословна комуникација**.

Узимајући у обзир све податке добијене за *посебне функционалне компетенције у одређеној области рада*, највећем броју државних службеника (87) су потребне обуке за **административне послове**, односно канцеларијско пословање. Знања и вештине за **инспекцијске послове** су такође потребне за 76 државних службеника и то посебно за поступак инспекцијског надзора и основе методологије анализе ризика. Насупрот томе, за послове управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи, послове међународне сарадње и европских интеграција и послове ревизије је, у односу на остале области рада, исказана мала потреба.

За област рада **Административни послови**, осим канцеларијског пословања, државни службеници на извршилачким радним местима имају потребу за методама и техникама прикупљања, евидентирања и ажурирања података у базама података (31).

За област рада **Инспекцијски послови** највећи број државних службеника на извршилачким радним местима треба да унапреди знања из области основе вештине комуникације и конструктивног решавања конфликта (71), општи управни поступак и управни спорови (66) и основе привредног права и привредног пословања (60). Са друге стране, руководиоци ужих унутрашњих јединица (11) треба да похађају обуке које би их оспособиле за функционални јединствени информациони систем.

За област рада **Нормативни послови** највећи број државних службеника на извршилачким радним местима (39) треба да унапреди вештине примене номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката. Осим тога, простор за унапређење се види и у познавању законодавног процеса (28) и процеса управљања јавним политикама (21). Руководиоци ужих унутрашњих јединица (15) највише треба да унапреде своја знања везана за стратешке циљеве Републике Србије у различитим областима.

За област рада **Студијско-аналитички послови** област прикупљање и обрада података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних информација код државних службеника на извршилачким радним местима (67) се доминантно издвојила од осталих. Тек на другом месту се налази ех анте и ех пост анализа ефеката јавних политика/прописа за 14 државних службеника. Потребна за усавањањем из исте тематике је препозната и код руководиоца ужих унутрашњих јединица (8). За лица на положају су у малом броју препознате потребе за развој из области израде секторских анализа (2) и идентификовања ресурса неопходних за управљање јавним политикама – costing (2).

За област рада **Финансијско-материјални послови** 23 државна службеника на извршилачким радним местима треба да унапреди своја знања о методама и поступцима финансијског планирања, анализе и извештавања, а потом о буџетском систему Републике Србије (20). Знања о буџетском систему су потребна и за руководиоце ужих унутрашњих јединица (12). Са друге стране, лица на положају треба да унапреде своје вештине извршења буџета (2) и коришћења релевантних софтвера (1).

За област рада **Информатички послови** 33 државна службеника на извршилачким радним местима имају потребу за додатним знањима о базама података, Office пакету и интернет технологији (27) и TCP/IP и DNS и серверским оперативним системима (MS Windows, Linux) (20). Коришћење Office пакета и интернет технологија је потребно и за 8 руководиоца ужих унутрашњих јединица и система дељења ресурса (7).

За област рада **Послови управљања људским ресурсима**, знања о радно-правним односима у државним органима и информационом систему за управљање људским ресурсима су потребна за 21 државног службеника на извршилачким радним местима. Усавршавање из области управљања људским ресурсима и области компетенција препознато је за 19 државних службеника. Потребу за претходно наведеним областима имају и руководиоци ужих унутрашњих јединица (13) и лица на положају (2).

За област рада **Управно-правни послови** 43 државна службеника на извршилачким радним местима имају потребу за унапређењем знања из области општег управног поступка, правила извршења решења донетог у управном поступку (36) и посебних управних поступака (32). Руководиоци ужих унутрашњих јединица (3) такође имају потребу за општим управним поступком, али и правилима извршења решења донетог у управном поступку.

За област рада **Послови јавних набавки** највише државних службеника (31) треба да унапреди знања из облигационих односа, а затим о методологији за припрему конкурсне документације у поступку јавних набавки (25) и за израду плана јавних набавки (23). Иста је ситуација са руководиоцима ужих унутрашњих јединица при чему њих 7 треба да унапреди знања о методологији за припрему и израду плана јавних набавки и припрему конкурсне документације у истом поступку (6).

За област рада **Послови руковођења**, сасвим очекивано су руководиоци ужих унутрашњих јединица, односно лица на положају имали потребу за овим знањима. Конкретно, највише руководиоца ужих унутрашњих јединица (36) су управљање пројектима, управљање променама (31) и основе управљања људским ресурсима (27) препознале као потребне за њихов даљи развој. Лица на положају пак издвајају методологију и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и о спровођењу јавних политика (5), управљање пројектима (4) и општи,

стратегијски и финансијски менаџмент (4). Државни службеници на извршилачким радним местима, који се припремају за послове руковођења, имају потребу за унапређењем знања из општег, стратегијског и финансијског менаџмента (19) и управљања пројектима (14).

За област рада **Послови односа с јавношћу**, највише државних службеника има потребу за методологијом и алатима за прикупљање и анализу података (30) и управљањем односима с јавношћу (23). Руководиоци ужих унутрашњих јединица издвајају стратегије лобирања, преговарања и решавања конфликта (16) и менаџмент догађаја (11).

Резултати о *посебним функционалним компетенцијама за одређено радно место* показују да велики број државних службеника и у овим областима има потребу за стручним усавршавањем. Конкретно, за **стране језике**, 88 државних службеника жели да унапреди свој енглески језик на Б2 нивоу, 6 руководилаца ужих унутрашњих јединица и 3 лица на положају. Када се говори о **напредној дигиталној писмености**, државни службеници на извршилачким радним местима издвајају табеларне калкулације (86), обраду текста (57) и презентације (36).

Коначно, резултати анализе о *понашајним компетенцијама* доминантно издвајају потребу државних службеника за усавршавањем за компетенцију **Оријентација ка учењу и променама** (110), затим **Изградња и одржавање професионалних односа** (98) и **Савесност, посвећеност и интегритет** (87). Ови подаци нам говоре да су државни службеници спремни не само да развију своје вештине, већ и да раде на својим ставовима и промени свести.

На основу овог извештаја, закључено је да се вредновање и даље не користи у довољној мери за планирање стручног усавршавања или професионалног развоја. Стога је једна од препорука да Национална академија за јавну управу интензивира обуке о вредновању радне успешности како би што већи број руководилаца оснажио своје капацитете за спровођење овог посла. Осим тога, потребно је и да креира обуку која је фокусирана на једну од најпроблематичнијих тачака, а то је препознавање и вредновање понашајних компетенција.

АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПЛАНОВА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2021. ГОДИНУ

У оквиру пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи - фаза 2“ који финансирају Европска унија и Савет Европе, урађена је анализа обједињених планова стручних усавршавања за јединице локалне самоуправе. Подаци о стручном усавршавању чине 49 јединице локалне самоуправе. Подаци имплицирају да се у току 2021. године очекује око 12.000 потенцијалних полазника програма обука у јединицама локалне самоуправе. Имајући у виду конкретне програме обука у јединицама локалне самоуправе, највећи број полазника (преко 4000) се очекује за Општи програм континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе.

Табела 1: Прогноза потенцијалних полазника у односу на програме обука у јединицама локалне самоуправе

Назив програма	Потенцијалан број полазника
Општи програм континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе	4042
Секторски програм континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе	3989
Посебан програм стручног усавршавања	3507
Програм обуке руководиоца у јединицама локалне самоуправе	361

Када се говори о интересовању запослених у јединицама локалне самоуправе за обуке, у Општем програму континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе је највеће интересовање за обуком „Општи управни поступак“ (517 полазника). Велико интересовање је исказано и за обуке „Коришћење база података“ (369 полазника), „Вештине комуникације“ (188 полазника), „Општи управни поступак - онлајн обука“ (164 полазника) и „Превазилажење стреса“ (164 полазника). Нешто мање интересовања је за обукама „Израда финансијских планова корисника“ (41 полазник), „Увод у просторно и урбанистичко планирање“ (29 полазника), „Радни односи запослених у локалној самоуправи“ (24 полазника) и тако даље.

Са друге стране, на основу добијених резултата се може закључити да испитаници немају потребу да се усавршавају из области Уводног програма обуке. За велики број тема из области Европске интеграције и Развој језичких компетенција, испитаници нису исказали потребу за стручним усавршавањем. У области Лични развој и вештине, обуке „Учењем ка променама - буди промена“, „Интеркултурална комуникација“, „Развој вештине приповедања (STORYTELLING)“, „Инвестирајте у своје запослене - метода развоја запослених“ и „Делегирање и повратна информација“ нису препознате као потребне. У области Развој дигиталних компетенција таква је ситуација са обукама „Метарегистар и попис службених евиденција“, „ИТ Сигурност“, „Основе HTML“, „Управљање пројектима“, „POWERPOINT презентације“ и тако даље. Такође, за обуку „Обука предавача - основни ниво“ није исказана потребе од стране испитаника.

Највеће интересовање у Програму обуке руководилица у јединицама локалне самоуправе је исказано за обуку „Развој еУправе“ (70 полазника), затим „Добро управљање“ (63 полазника), „Људски ресурси и развој ЈЛС“ (44 полазника), „Преговарање и решавање конфликта“ (44 полазника) и „Управљање ефикасним тимовима“ (36 полазника). Знатно мањи број полазника је издвојио „Унапређење етичког поступања и управљање сукобом интереса“ (8 полазника) и „Оријентацију функционера и службеника на положају у органима ЈЛС“ (6 полазника) као потребне за њихово стручно усавршавање.

Са друге стране, у области Програм обуке руководилица у унутрашњим организационим јединицама градске (општинске) управе, испитаници нису препознали потребе за стручним усавршавањем за следећим обукама: „Јавним политикама ка развоју ЈЛС“, „Инстру-

менти доброг управљања Савета Европе“, „Организациона трансформација: Управљање променама“ и „Оснаживање жена за руководеће функције у органима ЈЛС“

„Електронска управа“ се у Секторском програму континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе посебно истакла у односу на друге обуке (117 полазника). На другом месту се налази обука „Заштита података о личности и тајност података“ са интересовањем од 48 потенцијалних полазника. Од осталих обука, издвајају се „Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи“ (45 полазника), „Остваривање права о доступности информација од јавног значаја“ (32 полазника), „Увођење и имплементација принципа добре управе у раду јединица локалне самоуправе“ (31 полазник), „Програмски буџет локалне самоуправе“ (28 полазника) и „Примена Закона о јавним предузећима и комуналним делатностима“ (28 полазника).

За велики број тема из области Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права и Инспекцијски надзор, испитаници нису исказали потребу за стручним усавршавањем. У области Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи, „Основе локалног економског развоја“ и „Примена прописа из области о заштити конкуренције“ нису препознате као потребне обуке за испитанике. Таква је ситуација и са обукама „Припрема и спровођење инфраструктурних пројеката по правилима ЕУ“ и „Повезивање локалних заједница на нивоу ЕУ кроз међународне пројекте - програм грађани, равноправност, права и вредности“ из области Управљање пројектима. У области Друштвене делатности у локалној самоуправи нису исказане потребе од стране испитаника за обуке „Унапређење рада интерресорне комисије у ЈЛС“ и „Планирање и управљање предшколским васпитањем и образовањем на локалном нивоу“. У ову категорију спадају и обуке из области Безбедност у локалној заједници као што су „Деловање ЈЛС у области безбедности“ и „Цивилна заштита“.

У Посебним програмима стручног усавршавања, јединице локалне самоуправе су највише истакле теме „Унапређење етичког поступања и управљање сукобом интереса“ (244 полазника) и „Кризни менаџмент-улога локалне самоуправе у управљању људским и материјалним ресурсима, организацијом рада у условима епидемиолошке кризе и сарадња са заинтересованим странкама“ (244 полазника). На следећем месту се налази обука „Безбедност информационих система“ (50 полазника), затим „Успостављање и

функционисање електронске писарнице“ (45 полазника) и „Вештина комуникације - конструктивно решавање конфликта и превазилажење стреса“ (30 полазника). За обуке “Пољопривреда и рурални развој - стимулативне мере у пољопривреди” (9 полазника), “Практичан рад у новом софтверу за јавне набавке” (5 полазника) и “Успостављање, ажурирање и коришћење базе података” за све групе запослених (2 полазника) исказано је мање интересовање.

На основу овог прегледа може се закључити да су запослени у јединицама локалне самоуправе генерално заинтересовани за обуке које развијају дигитална знања и вештине, затим вештине комуникације и превазилажења стреса, али и уско специфична знања неопходна за обављање послова у јединици локалне самоуправе.

АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2022. ГОДИНУ

Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од државних органа

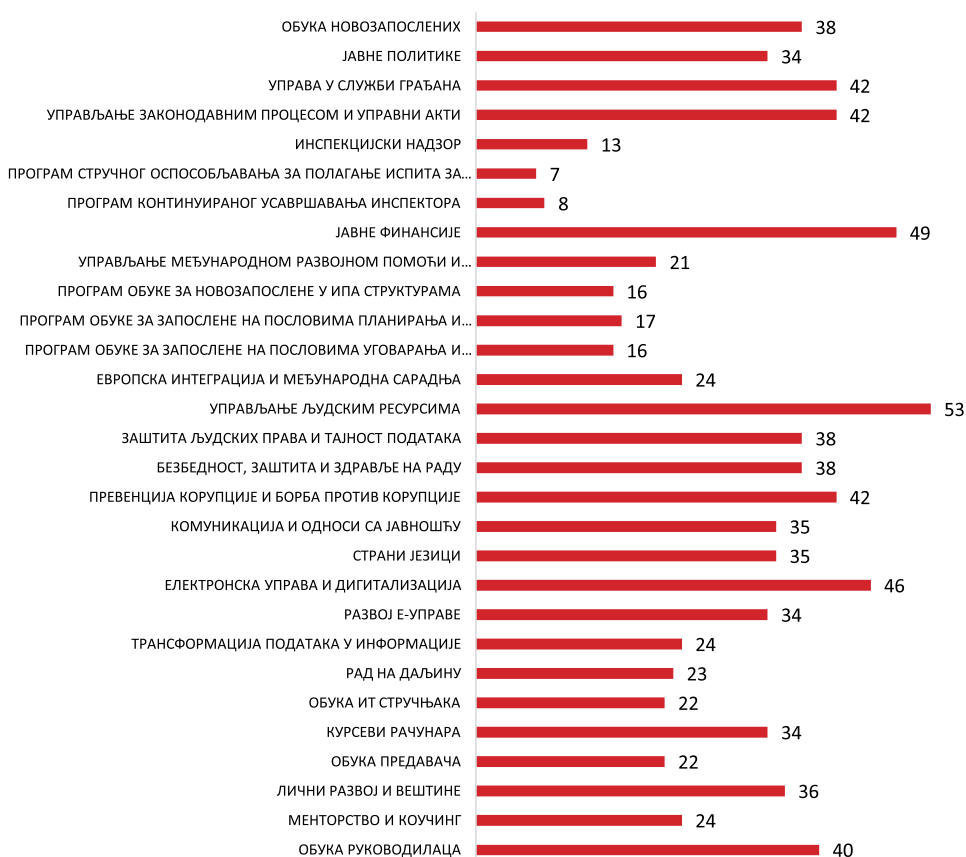
У складу са Методолошким упутством о ТНА, спроведено је прикупљање организационих потреба органа државне управе. Прикупљање података је вршено кроз онлајн упитник који је започет 13. априла, а имајући у виду ситуацију у земљи изазваном пандемијом вируса COVID-19, прикупљање података је настављено и после 15. маја и трајало је до 17. маја 2021. године. Током овог процеса, Национална академија за јавну управу је пружила стручну подршку државним органима у виду консултације и савета, а за 12 државних органа је креирала онлајн инструмент за прикупљање индивидуалних потреба органа и помогла у обради прикупљених података.

Садржај упитника је припремљен на основу тема које се налазе у програмима обуке Националне академије за јавну управу у 2021. години као и тема које су препознате као важне за наредни период рада државне управе. Онлајн упитник је био конципиран тако да органи пре свега процењују да ли постоји потреба за унапређењем знања и вештина из одређене тематске области, а затим, за сваку тематску област за коју постоји потреба, појединачно за сваку тему одређују број службеника којима је потребан развој, степен приоритета и преферирани начин реализације. Упитник је попунило 62 државних органа и исказало потребе за 9.330 службеника од чега је 1.272 руководиоца основних/посеб-

них организационих јединица/ужих унутрашњих јединица. Подаци су прикупљени посредством онлајн платформе *LimeSurvey*, а обрађени у програмском пакету *MS Excel*.

Имајући у виду прикупљене податке, Управљање људским ресурсима (53 органа), Јавне финансије (49 органа) и Електронска управа и дигитализација (46 органа) су препознате као приоритетне области стручног усавршавања за запослене у државним органима. Са друге стране, најмање интересовање је исказано за област Инспекцијски надзор (13 органа). Овај податак треба посматрати у светлу органа који су одговорили на упитник, односно управо сви органи који имају инспекцијски надзор у свом портфељу, а који су се одазвали истраживању, су препознали ову тематску област као потребну.

Графикон 3: Број органа државне управе који су исказали потребу



Потреба за *обуком новозајмљених државних службеника* је исказана у 38 органа са високим степеном приоритета. Исказана је знатно већа потреба за Уводни програм за државне службенике са високим образовањем (191 полазник). Органи као пожељни облик реализације препознају предавање и семинар.

Обуке из *јавних политика* су потребне за 34 органа са доминантном реализацијом истих за 2-3 година. Највеће интересовање и уједно једини висок степен приоритета је исказан за обуку „Јавне политике - креирање, спровођење и анализа ефеката“ (125 полазника). На другом месту се налази обука „Јавне политике - онлајн обука“ (116 полазника), а затим „Јавне политике - Израда докумената“ (109 испитаника). Најпожељнији облици реализације су предавање и семинар. Као нове обуке, препозната је методологија истраживања и аналитике (методе прикупљања података, управљање подацима).

Управа у служби грађана је област која је препозната као висок степен приоритета у 42 органа. Као најтраженија обука, издваја се „Електронско канцеларијско пословање“ (191 полазник), а затим „Концепт добре управе – онлајн обука“ за коју се очекује 151 полазник. Нешто нижа потреба је исказана за обуком „Оптимизација административних поступака“ (101 полазник). Најпожељнији облици за реализацију ове области су предавање, семинар и тренинг. Као нова обука, истиче се примена прописа о архиви.

Доминантно висок степен приоритета је 42 органа исказало за обуке из области *Управљање законодавним процесом и управни акти*. Највише полазника се очекује за обуку „Примена ЗУП-а у пракси“ (266 полазника) и то у форми предавања. Нешто мањи број полазника је исказан за обуку „Инспекцијски надзор-онлајн обука“ (243 полазника), док је за исту обуку у традиционалној форми предвиђено 217 полазника. Органи као нове теме препознају транспонување аката ЕУ у домаће прописе.

У области *Инспекцијски надзор* је исказан средњи степен приоритета за Програм стручног оспособљавања за полагање испита за инспекторе, док је за Програм континуираног стручног усавршавања инспектора исказан висок степен. У овој области, најтраженија обука је „Е-инспектор“ (203 полазника), а затим „Инспекцијски надзор - вештине комуникације и професионалног понашања инспектора“ (171 полазник) и „Вештине потребне за вршење инспекцијског надзора – онлајн обука“ (147 полазника). Од најпожељнијих облика реализације за наведену област, издвојили су се семинар, радионица и електрон-

ско учење. Као нове обуке се наводе прекршајни и кривични поступак, размена искустава и примена закона у пракси, дигитализација у инспекцијском надзору као и заједнички и мешовити инспекцијски надзори више служби.

Висок степен приоритета је 49 државних органа навело за обуке из области **Јавних финансија**. Најтраженија обука је „Јавне набавке - Спровођење поступка“ (113 полазника) са изражено високим степеном приоритета. На другом месту по интересовању полазника је обука „Израда финансијских планова корисника (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2023. годину и пројекција за 2024. и 2025. годину)“ са потенцијалних 109 полазника, а са једним полазником мање, обука „Јавне набавке - израда плана“. Семинар и предавање су доминантни облици реализације обука из ове области. Као нове теме, препознати су нови банкарски производи и иновације у електронском трансферу новца и начини трансфера новца.

Потребу за стручним усавршавањем из области **Управљање међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ** је исказао 21 државни орган као високо приоритетан. Као најтраженије обуке, наведене су „Уговори о набавци робе (ПРАГ)“ (124 полазника), „Твининг уговори“ (123 полазника) и „Уговори о пружању услуга (ПРАГ) (121 полазника). Сматра се да је предавање најбољи организациони облик за реализацију ове области. Као нове теме, истичу се напредне обуке о мониторингу и евалуацији и о управљању пројектним циклусом и ИПА III.

За област **Евројска интеграција** и међународна сарадња је 24 органа исказало потребу за стручним усавршавањем. Најтраженије обуке, са истим бројем полазника (63) су „Примена споразума о стабилизацији и придруживању (ССП)“ и „Право ЕУ“ са средњим степеном приоритета. Предавање је најпожељнији облик за реализацију ове области.

Висок степен приоритета је исказан за све обуке из области **Људских ресурса**. Обуке са највећим бројем полазника су „Вредновање радне успешности“ (244 полазника), „Управљање људским ресурсима засновано на компетенцијама“ (221 полазник), „Постављање организационих циљева и утврђивање учинка“ (147 полазника) и „Анализа описа послова радног места и одређивање компетенција за рад државних службеника“ (139 полазника). Осим предавања и семинара, од осталих организационих облика у овој

области се издвајају радионица и електронско учење. Као нове теме истичу се регистар запослених, примена Закона о запошљавању странаца, као и радни спорови.

Потребе за стручним усавршавањем из области *Заштити људских права и њиховог поштовања* је исказало 38 органа. Висок степен приоритета је изражен за обуке „Заштита података о личности“ (201 полазник), „Заштита тајних података“ (172 полазника) и „Заштита људских права“ (100 полазника). Као и у осталим областима, предавање и семинар су и овде најпожељнији облици реализације.

Исти број органа је исказао висок степен приоритета за обуке из области *Безбедности, заштити и здравље на раду*. У овој области су се посебно издвојиле „Анти – стрес радионица“ (347 полазника) и „Безбедност и заштита на раду“ за коју се очекује 258 потенцијалних полазника. Предавање, семинар и електронско учење су пожељни облици реализације обука у овој области.

За област *Превенција корупције и борба против корупције* је 42 органа исказало потребу. Наиме, све обуке из области су високо приоритетне изузев обуке „Заштита потрошача и Е – трговина“ која је са средњим степеном приоритета. „Етика и интегритет“ је најпопуларнија обука са потенцијалних 154 полазника, а након тога „Право на приступ информацијама од јавног значаја (126 полазника) и „Заштита узбуњивача“ (111 полазник). Од пожељних организационих облика, издвајају се предавање и семинар. У овој области органи као нове теме предлажу: методе откривања корупције, процесуирање, формирање тела за борбу против корупције на нивоу органа, као и откривање прикривене имовине.

Висок степен приоритета је исказан од стране 35 органа за област *Комуникација и односи са јавношћу*. Потребна реализација у наредних годину дана се очекује за следеће обуке: „Решавање конфликта“ (237 полазника), „Вештине комуникације“ (210 полазника), „Писана комуникација“ (187 полазник), „Како да асертивно комуницирамо“ (133 полазника), „Јавни наступ“ (129 полазника) и „Моћ повратне информације“ (125 полазника). Најпожељнији облици реализације су предавање, семинар и радионица.

За област *Страни језици* је исти број органа (35) исказао потребу за стручним усавршавањем. Од излистаних језика, највећем броју полазника је потребно знање из енглеског

језика па је тако обука „Енглески језик – Б1“ потребна за 260 полазника, „Енглески језик – ниво Б2“ за 232 полазника, „Енглески језик – ниво Ц1“ за 143 полазника, а „Специјалистички курс енглеског језика – ниво Ц1 за 115 полазника. Најпожељнији облик за реализацију обука је курс. Органи такође препознају као потребне и почетне нивое енглеског, француског, немачког, италијанског и руског језика.

За област **Електронска управа и дигитализација** је исказан висок степен приоритета од 46 органа. Најтраженије обуке су курсеви рачунара, односно „Табеларне калкулације“ (237 полазника) и „Напредна обрада текста“ (202 полазника). Осим наведених, издвајају се и обуке везане за развој еУправе „Електронски документ, електронска идентификација и услуге од поверења у електронском пословању“ (138 полазника) и „Електронска управа у служби грађана“ (125 полазника). Доминантни облици стручног усавршавања су електронско учење, курс и предавање. Нове теме које су препознате од стране органа су: Windows server 2019, CCNA, CCNP, Microsoft SQL 2019, MOODLE апликација, ACCES, HTML и WEB дизајн.

Обука предавача је област за коју је 22 органа исказало потребу. Најпопуларнија обука у овој области је „Како припремити и спровести успешан вебинар?“ (79 полазника), а након ње „Обука предавача – Основни ниво“ (75 полазника). За обуку „Моћ мапа ума“ је 71 полазник исказао потребу. Као пожељни облици реализације, издвајају се предавање, тренинг и електронско учење.

Потребу за стручним усавршавањем из области **Лични развој и вештине** је исказало 36 органа са високим степеном приоритета. Највише полазника (250) је исказало потребу за обуком „Управљање стресом“, а затим за обуку „Тимови и тимски рад“ (204 полазника). Нешто мање полазника жели обуке „Мотивација запослених“ (174 полазника), „Доношење квалитетних одлука“ (172 полазника) и „Откријте своје најбоље ја“ (171 полазник). Доминантни облици стручног усавршавања су радионица, предавање и семинар.

Коучинг и менторство је потребан у 24 органа. Већа потреба је изражена за менторство (100 полазника), док је за коучинг разговоре потребу исказало 64 полазника. Важно је напоменути да се менторство и коучинг као организациони облици помињу као пожељни облици реализације у неколико области стручног усавршавања, али не

довољно изражено у односу на семинар, предавање или радионицу да би били представљени у извештају.

Обуке руководиоца су препознате у 40 органа, при чему је доминантно изражен висок приоритета за обуке руководиоца ужих унутрашњих јединица (305 полазника). Преко 80 полазника се очекује за обуке будућих руководиоца, а 79 полазника за обуке државних службеника на положају. Као најпожељнији облици усавршавања, заступљени су предавање и семинар.

Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од АП и јединица локалне самоуправе

У периоду од 13. априла до 07. јуна 2021. године спроведено је прикупљање организационих потреба јединица локалне самоуправе. Прикупљање података је вршено на исти начин као у државној управи, кроз онлајн упитник. Током овог процеса, Национална академија за јавну управу је пружила стручну подршку јединицама локалне самоуправе у виду консултације и савета, а за једну општинску управу је креирала онлајн инструмент за прикупљање индивидуалних потреба и помогла у обради прикупљених података. Осим Академије, јединице локалне самоуправе су имале подршку од стране Сталне конференције градова и општина - Савеза градова и општина Србије (СКГО) кроз пројекат "Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи - II фаза". Друга фаза пројекта ће значајно допринети и унапредити процес управљања људским ресурсима и систем стручног усавршавања запослених у градовима и општинама. Јединице локалне самоуправе су добиле организациони пакет подршке који подразумевају организационо и функционално уређење локалних самоуправа, али и саветодавну подршку у поступку утврђивања потреба за стручним усавршавањем.

Садржај упитника је припремљен на основу тема које се налазе у програмима обуке Националне академије за јавну управу у 2021. години као и тема које су препознате као важне за наредни период рада јединица локалне самоуправе.

Онлајн упитник је био конципиран тако да се пре свега процењује да ли постоји потреба за унапређењем знања и вештина из одређене тематске области, а затим, за сваку темат-

ску област за коју постоји потреба, појединачно за сваку тему одређују број службеника којима је потребан развој, степен приоритета и преферирани начин реализације. Упитник је попунило 67 јединица локалне самоуправе, док је њих 62 исказало потребе за 6.898 запослених од чега је 655 руководиоца основних/посебних организационих јединица/ужих унутрашњих јединица.

Подаци су прикупљени посредством онлајн платформе *LimeSurvey*, а обрађени у програмском пакету *MS Excel*.

Имајући у виду прикупљене податке, Примена прописа (58 ЈЛС), Добра управа (54 ЈЛС), Управљање финансијама локалне самоуправе (54 ЈЛС) и Развој дигиталних компетенција (53 ЈЛС) су препознате као приоритетне области стручног усавршавања за запослене у јединицама локалне самоуправе. Са друге стране, најмање интересовање је исказано за области Обука предавача (28 ЈЛС) и Европска интеграција (28 ЈЛС).

Графикон 4: Број ЈЛС који су исказали потребу



Потреба за **обуком новозајџослених** је исказана у 30 јединица локалне самоуправе са високим степеном приоритета. Исказана је знатно већа потреба за Уводни програм за службенике са високим образовањем (388 полазника). Као пожељни облик реализације препознају се семинар, предавање, радионица и електронско учење.

Најтраженија област, са доминантно високим степеном приоритета од стране јединица локалне самоуправе, је **Примена ѿројиса**. Највеће интересовање је исказано за обуку „Општи управни поступак – онлајн обука“ (869 полазника), а затим за „Примена ЗУП-а у пракси“ (846 полазника) и „Општи управни поступак“ (735 полазника). Најпожељнији облици реализације су семинар, предавање и електронско учење.

За обуке из области **Евројска ииѿејрација** јединице локалне самоуправе су исказале висок или средњи степен приоритета. Од обука, издвојиле су се „Увод у ЕУ“ за коју се очекује 290 полазника и „Право Европске уније“ са 115 полазника. Као најбољи облик реализације за ову област, наводи се тренинг.

Потребу за обукама из области **Лични развој** је исказало 49 јединице локалне самоуправе. Постоји скоро исти број одговора по питању степена приоритета реализације обука, па се очекује реализација ове области како у наредних годину дана тако и у наредне две или три године. Откријте своје „најбоље ја“ је најтраженија обука са 514 полазника, а на другом месту је обука „Вештине комуникације“ (497 полазника). Нешто мањи број полазника се предвиђа за обуке „Тимови и тимски рад“ (464 полазника), „Доношење квалитетних одлука“ (412 полазника), „Решавање конфликта“ (358 полазника) и „Јавни наступ“ (344 полазника). Као пожељни облици реализације, препознати су семинар, тренинг и радионица. Од нових тема, препознате су превазилажење стреса, односи с јавношћу, организација догађаја и протокол и комуникација на интернету.

За област **Развој дијѿѿалних комѿејѿенција** је исказан висок степен приоритета. Обуке које се баве развојем е-Управе су препознате као најважније, и то „Електронски документ, електронска идентификација и услуге од поверења у електронском пословању“ (769 полазника) и „Успостављање електронских услуга“ (600 полазника). На основу исказаних потреба, курсеви рачунара се такође издвајају и то посебно обуке „Напредна обрада текста“ (363 полазника) и „Табеларне калкулације„ (307 полазника). Од организационих облика као пожељни се издвајају курс, семинар и радионица. Јединице локалне

самоуправе такође препознају потребу за новим темама као што су рад у мрежном окружењу и систем администратор мреже.

За област **Обука ђредавача** је 28 јединица локалне самоуправе исказало потребу и то највише за „Обука предавача – основни ниво“ (157 полазника). Са мањим бројем потенцијалних полазника је препозната обука „Како припремити и спровести успешан вебинар?“ (96 полазника). Висок степен приоритета је исказан за „Обуку ментора“ код 9 јединица локалне самоуправе и то за 69 полазника. Тренинг се издвојио као пожељан облик реализације обука из ове овласти. Као нова тема, истакла се напредни ниво обуке предавача.

Потребу за обукама из области **Развој језичких компетенција** је исказало 35 јединица локалне самоуправе са ниским степеном приоритета. Јединицама локалне самоуправе су најпотребнији средњи и виши ниво немачког и енглеског језика. Па тако, за немачки језик је приоритетна обука „Немачки језик – Б1“ (168 полазника), а за енглески језик ниво Ц1 (245 полазника). Јединице локалне самоуправе сматрају да се ове обуке најбоље могу реализовати кроз курс. Као нове теме, јединице локалне самоуправе су препознале основни и средњи ниво румунског, италијанског и чешког језика, односно почетни ниво француског језика.

За обуке из области **Добра уђрава** исказан је висок степен приоритета од стране 54 јединица локалне самоуправе. Конкретно, неопходне су обуке „Електронска управа“ за 780 потенцијалних полазника, затим „Увођење и имплементација принципа добре управе у раду јединица локалне самоуправе“ (456 полазника), „Заштита података о личности“ (350 полазника) и „Добра управа – онлајн обука“ (327 полазника). Као пожељни облици реализације, јединице локалне самоуправе издвајају семинар и тренинг. Од нових тема, јединице локалне самоуправе наводе примену Закона о архивској грађи и архиви и локална пореска администрација (ЛПА) - поступак принудне наплате.

За обуке из области **Планирање у јавној уђрави** 44 јединица локалне самоуправе је исказало висок или средњи степен приоритета. Од свих обука, „Израда и спровођење плана развоја јединице локалне самоуправе“ је препозната као најважнија (347 полазника), а затим обука „Средњорочно планирање у локалној самоуправи“ (260 полазника). Као

најпожељнији облик реализације, издвајају се семинар и предавање. Од нових тема, издваја се пројектно планирање.

За област *Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа* 42 јединице локалне самоуправе су исказале своје потребе. Од три теме из ове области, највише полазника се предвиђа за обуку „Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе“ (342 полазника) са исказаним високим степеном приоритета у 22 јединице локалне самоуправе. Као пожељни облик реализације се издваја семинар.

Потребу за обукама из области *Управљање финансијама локалне самоуправе* је исказало 54 јединица локалне самоуправе са високим степеном приоритета. За 300 полазника је потребна обука „Програмски буџет локалне самоуправе“, док је за нешто мање полазника (232) потребна обука „Јавне набавке у локалној самоуправи“. За обуку „Финансијско управљање и контрола у локалној самоуправи се очекује 231 полазник. Од облика реализације, издвајају се семинар, тренинг и електронско учење.

За област *Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи* је 42 јединице локалне самоуправе исказало потребу за усавршавањем. „Основе локалног економског развоја“ се налазе на првом месту (187 полазника), док је на другом обука „Јавно-приватно партнерство у локалној самоуправи“ (185 полазника). Јединице локалне самоуправе су исказале потребу и за обукама „Привлачење и управљање инвестицијама“ (159 полазника), „Инструменти за подстицање привредног развоја и подршку привреди“ (149 полазника) и „Брендирање локалне самоуправе“ (126 полазника). Семинар и предавање су пожељни облици реализације наведених обука. Као нову тему, јединице локалне самоуправе су препознале експропријацију.

За област *Управљање пројектима* је 45 јединица локалне самоуправе исказало потребу, односно средњи степен приоритета за обуке из ове области. Три најзначајније обуке јесу „Управљање пројектним циклусом и извори финансирања пројеката“ (242 полазника), „Припрема предлога пројеката по процедурама Европске уније“ (200 полазника) и „Спровођење пројеката у складу са процедурама ЕУ“ (171 полазник). Семинар се опажа као најпогоднији облик реализације.

Потребу за стручним усавршавањем из области *Управљање људским ресурсима* је исказало 52 јединице локалне самоуправе уз висок степен приоритета. Велики број тема је

важан за јединице локалне самоуправе, а неке од њих су „Радни односи запослених у локалној самоуправи – примена у пракси“ (230 полазника), „Утврђивање радних циљева и оцењивање службеника у јединицама локалне самоуправе и каријерни развој“ (223 полазника), „Стручно усавршавање – онлајн обука“ (177 полазника), „Спречавање злостављања на раду – мобинг“ (166 полазника) и „Дисциплинска одговорност“ (163 полазника). Као пожељни облици реализације се наводе семинар, предавање, радионица и електронско учење. Као нова обука, истиче се рад на апликацији регистра запослених.

За област *Остваривање, заштити и унапређење људских и мањинских права* је 39 јединица локалне самоуправе исказало потребу. Од најважнијих обука из ове области, препознате су обуке „Заштита од дискриминације пред органима јединица локалне самоуправе“ (146 полазника), „Остваривање права детета“ (123 полазника), „Остваривање права припадника националних мањина у јединицама локалне самоуправе“ (107 полазника) и „Родна равноправност у локалној самоуправи“ (100 полазника). Најпожељнији облици реализације су семинар и предавање. Од нових тема, препознате су рад у Централном регистру обавезног социјалног осигурања, примена Закона о правима борца, војних инвалида, цивилних инвалида и чланова њихових породица и прописи из области борачко-инвалидске заштите.

Потребу за стручним усавршавањем из области *Обављање и развој комуналних делатности* исказала је 41 јединица локалне самоуправе. За обуку „Примена Закона о јавном предузећима и Закона о комуналним делатностима“ се очекује 196 полазника, а за „Управљање локалним јавним превозом и одржива урбана мобилност“ 106 полазника. Од пожељних облика реализације наводе се семинар, радионица и електронско учење.

За област *Становање и стамбена подршка* је нешто мање јединица локалне самоуправе исказало потребу (38 ЈЛС). Наиме, обука „Становање и одржавање зграда“ је потребна за 155 полазника, а „Стамбена подршка у локалној самоуправи“ за 142 полазника. Семинар и предавање се издвајају као пожељни облици реализације.

Потребу за обукама из области *Друштвене делатности у локалној самоуправи* је исказало 44 јединица локалне самоуправе са високим степеном приоритета. Две најтраженије обуке из ове области су „Јавне службе у локалној самоуправи“ (187 полазника) и

„Социјална заштита у локалној самоуправи“ (146 полазника). Семинар, предавање и електронско учење су пожељни облици реализације наведених обука.

Област *Заштита животне средине* је препозната као важна од стране 46 јединица локалне самоуправе. „Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи“ је најтраженија обука са 251 полазником, а након тога обука „Управљање отпадним водама и чврстим отпадом“. Семинар, предавање и тренинг су пожељни облици реализације за ову област. Од нових тема, издвојиле су се примена Закона о енергетској ефикасности и рационалном коришћењу енергије, Закон о коришћењу обновљивих извора енергије, Закон о енергетици, обука за енергетског менаџера и израда решења у складу са Правилником о садржини и изгледу дозволе за управљање отпадом.

За област *Управљање имовином* је 44 јединице локалне самоуправе исказало потребу. „Управљање јавном својином и имовинско-правни послови у ЈЛС“ је потребно за 240 полазника, док је за обуку „Управљање грађевинским земљиштем“ планирано 160 полазника. Семинар је пожељан облик реализације истих. Као нове теме, јединице локалне самоуправе су препознале примену Правилника о посебној врсти објеката и радова за које није потребно прибављати акт надлежног органа, издавање локацијских услова, издавање грађевинских и употребних дозвола и грађевинске и употребне дозволе озакоњења.

Област *Безбедност у локалној заједници* је препозната од 38 јединица локалне самоуправе са високим степеном приоритета. Обуке за које се очекује највећи број полазника су „Цивилна заштита“ (164 полазника), затим „Деловање јединица локалне самоуправе у области безбедности“ (138 полазника) и „Кризна комуникација“ (130 полазника). Од пожељних облика реализације, издвајају се семинар, предавање, тренинг и електронско учење.

За *Инспекцијски надзор* је 46 јединица локалне самоуправе исказало висок степен приоритета. На првом месту се налази обука „Комунална инспекција“ (164 полазника), а затим „Пореска инспекција“ (127 полазника) и „Сарадња органа јединица локалне самоуправе у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима“ (117 полазника). Семинар, предавање и електронско

учење су најпожељнији облици реализације. Од нових тема, јединице локалне самоуправе су навеле туристичку и управну инспекцију.

За област **Међународна сарадња локалних самоуправа** је 34 јединица локалне самоуправе исказало потребу и то за обуку „Успостављање и развој међународне сарадње градова и општина и извори финансирања“ (182 полазника) са семинаром као пожељним обликом реализације.

Обуке руководиоца су препознате у 44 јединица локалне самоуправе, при чему је изражен висок приоритета за обуке свих циљних група. Ипак, највише полазника се очекује за обуке намењене руководиоцима ужих унутрашњих јединица као што су „Развој е-Управе“ (182 полазника), „Добро управљање – онлајн обука“ (171 полазник), „Људски ресурси и развој ЈЛС“ (128 полазника), „Преговарање и решавање конфликта“ (133 полазника) и „Управљање ефикасним тимовима (115 полазника). Као најпожељнији облици усавршавања, заступљени су семинар, предавање, радионица и електронско учење.

ПРЕПОРУКЕ ПРОГРАМСКОГ САВЕТА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ И ПРАВЦИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ САДРЖАЈА И РАЗВОЈ НОВИХ ТЕМАТСКИХ ЦЕЛИНА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ОБУКА ЗА 2022. ГОДИНУ

Програмски савет је основно стручно тело Националне академије, које, између осталог, утврђује препоруке у вези са развојем нових тематских целина у оквиру програма, расправља о битним стручним питањима рада Националне академије и директору даје мишљења и иницијативе у вези с обављањем и развојем области стручног усавршавања, разматра и утврђује предлог општег програма обуке и програма обуке руководиоца и других програма обуке које самостално припрема и спроводи Национална академија и друго.

Програмски савет је на посебној седници разматрао постојеће програме и дао препоруке и правац за унапређење садржаја и развој нових тематских целина у оквиру програма обука за 2022. годину. Чланови Савета су нагласили значај увођења Оквира компетенција за ниво покрајине и јединица локалне самоуправе, те да се очекује усавршавање свих покрајинских органа како би се изменили Правилници о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места.

Измене Уредбе о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у министарствима и посебним организацијама су предвиделе увођење аналитичких јединица (унутрашња јединица за планска документа и подршку управљању). Стога се препоручује да НАЈУ креира обуку која ће бити свеобухватна за службенике који обављају студијско-аналитичке послове. Такође, важно је спровести обуке и за руководиоце ових јединица,

имајући у виду да је управљање само по себи веома комплексно, а нарочито када говоримо о пословима који до сада нису били систематизовани на овај начин.

Уочено је да на националном и локалном нивоу недостају капацитети у стратешком планирању који би били синхронизовани са Агендом 2030 и циљевима одрживог развоја, па се сматра да је важно да један број запослених у јавној управи прође обуку у вези са циљевима одрживог развоја.

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

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

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

Извештај Европске комисије о напретку Србије за 2020. годину

Влада Србије и даље изражава опредељење да је чланство у Европској унији њен стратешки циљ. Међутим, Влада у целини треба да стави већи нагласак на објективно и недвосмислено позитивно извештавање о ЕУ, која је главни политички и економски партнер Србије. Осим тога, потребно је повећати политички фокус, људске и финансијске ресурсе у вези са приступањем ЕУ. Потребно је хитно именовати новог шефа преговарачког тима за преговоре са ЕУ.

Србија је умерено припремљена у погледу реформе јавне управе. Додатно је унапредила пружање е-услуга. Међутим, није дошло до значајног смањења прекомерног броја вршилаца дужности виших руководица. Почео је да се примењује Закон о планском систему и његово спроведбено законодавство. Међутим, надлежне институције морају додатно узети у обзир улогу Секретаријата за јавне политике у вези контроле квалитета,

чија мишљења су обавезна – што значи да се Секретаријат мора консултовати – али не и правно обавезујућа, будући да не постоји механизам којим би се потврдило да су коментари Секретаријата инкорпорирани и да су коначни нацрти закона и докумената о политици усклађени са законодавством.

И даље треба јачати капацитет за развој политике и законодавства који је инклузиван и заснован на показатељима, укључујући развој повезан са усклађивањем са правним тековинама ЕУ. Прикупљање административних података и његова систематска употреба за доношење политика и закона тек треба да се побољша у целој управи.

Програм реформе управљања јавним финансијама (ПФМ) за период 2016-2020 се спроводи, али уз одлагања. Будући програм треба да обезбеди реалистичније планирање, утврђивање трошкова, редослед, бољу повезаност са секторским стратешким оквиром и повећање фокусираности на показатеље учинка и резултате.

Степен извршења капиталног буџета наставио је узлазни тренд, али још увек није успостављен јединствени, свеобухватан, ефикасан и транспарентан систем за планирање и управљање капиталним инвестицијама. Усвојена Уредба о управљању капиталним пројектима и из ње изведени правилници представљају корак у добром правцу. Међутим, Србија треба да примени потпуну методологију уредбе и поступака јавних набавки на све капиталне инвестиције, без обзира на врсту инвестиције или извор финансирања и да осигура да постоје процедуре које гарантују интеграцију планирања и процене капиталних пројеката у буџетском процесу. Осим тога, потребно је побољшати капацитете Владе за планирање и управљање инвестицијама, укључујући и капацитет за контролу јавних средстава финансираних кредитима из трећих земаља.

Иако се буџет структурира програмима, веза између програма Владе и секторских стратегија и оперативних планова буџетских корисника је још увек слаба. Србија није постигла напредак у побољшању транспарентности буџета.

Према Закону о државним службеницима, у који су последњи пут унете измене и допуне у децембру 2018. године, руководиоци институција још увек имају прешироко дискреционо право у успостављању изборних комисија. Треба пажљиво размотрити могућност претварања одређених категорија уговора на одређено време у уговоре на неодређено

време у државној служби како би се избегле могуће злоупотребе. Што се тиче поступка отпуштања, ревидирани поступак оцењивања рада уводи дужи временски оквир за побољшање учинка. Мерила за оцењивање учинка остају преувеличана. Нови систем процене учинка који одражава приоритете политика институција мораће да се процени у пракси.

Систем управљања људским ресурсима заснован на компетенцијама, који је уведен изменама и допунама Закона о државним службеницима из децембра 2018. године тек треба да покаже своју ефикасност у пракси.

У погледу стручног усавршавања, Национална академија за јавну управу наставила је са развијањем националног оквира за обуку и организовањем обуке за све службенике, укључујући и оне на локалном нивоу. Свеобухватан програм професионалног развоја за државне службенике на високом положају усвојен је као део програма обуке за 2020. годину.

Интегритет у јавној служби је осигуран путем етичког кодекса за државне службенике. Потребни су даљи напори да би се обезбедило спровођење у потпуности постојећих планова интегритета у државној управи. Нема видљивих побољшања кад је у питању борба против корупције на локалном нивоу, а утицај спровођења ових планова интегритета у локалној управи тек треба да се процени. Заштитник грађана игра кључну улогу у осигуравању права грађана на добру управу. Државни органи имају обавезу да подносе извештаје о спровођењу његових препорука.

Успостављање јавне управе која је усмеренија на кориснике остаје приоритет Владе. Настављен је напредак у развоју електронских услуга, иако још увек не постоји централна политика која обезбеђује грађанима приступ услугама.

Правни оквир за поједностављење управних поступака постављен је Законом о општем управном поступку још 2016. године. Међутим, и даље постоји регулаторна несигурност за грађане и привреду због континуираног кашњења у усклађивању секторског законодавства са овим законом. Грађани још увек нису свесни својих побољшаних права, допуштајући администрацији да примењује старе дуготрајне процедуре. Капацитети

Министарства државне управе и локалне самоуправе да врши ефикасан надзор над спровођењем овог закона су ограничени.

Што се тиче локалне самоуправе, закон о финансирању Војводине тек треба да буде усвојен како је предвиђено Уставом. Локални административни капацитети су и даље слаби и још увек постоје значајне разлике између општина. Надлежности се и даље спроводе на локалном нивоу без одговарајуће анализе капацитета и потребних људских/финансијских ресурса.

Компаративна анализа школа за јавну управу (ОЕЦД)

У циљу што релевантније и свеобухватне анализе на којој овај Извештај почива, извршена је компарација програма обука у неколико светских институција које се баве стручним усавршавањем јавних службеника. Тачније, у питању су 24 земље, односно наведене инситуције које припадају Глобалној мрежи школа јавних управа које окупља Организација за економску сарадњу и развој (*OECD Global Network of Schools of Government*⁶⁰) и њихови програми обука који су у вези са развојем иновација и унапређењем јавних услуга. Ова врста програма је посебно таргетирана као предмет инстраживања имајући у виду да је процес дигитализације препознат као приоритет Владе РС, као и чињеницу да су у Акционом плану за спровођење Програма Владе, између осталих, предвиђени приоритетни циљеви: Унапређене услуге кроз дигитализацију, Унапређене услуге и транспарентност јавне управе. Преглед и компарација програма које су у понуди институција обухваћених мрежом су указали на неколико примера добре праксе када је реч о развијеним програмима који се тичу иновација и јавних услуга: Аустралија, Канада, Велика Британија, Египат, Ирска, Уједињени Арапски Емирати. У Школи јавне управе Аустралије и Новог Зеланда иновације и јачање јавних услуга је присутно у оквиру Програма за будуће руководиоце који се састоји од 12 модула од којих су неки: Системско размишљање, Дигитална трансформација, Управљање у време дисрупција, Адаптивно лидерство и Дизајнирање јавних политика базирано на доказима. Школа за јавну управу Канаде је предвидела низ обука у овој области: Грађење иновативне културе и лидера

60 <https://www.oecd.org/gov/schools-of-government/>

(*Building Innovation Cultures and Leaders*), Осмишљавање бизнис модела који омогућавају дигиталну трансформацију (*Rethinking Business Models to Enable Digital Transformation*), Дизајнерско размишљање (*Design thinking*), Агилно пројектно планирање (*Agile Project Planning*), Дизајн оријентисан на корисника уз креирање „персона“ (*Achieving Customer-centric Design with User Personas*). У Уједињеним Арапским Емиратима, Школа за јавну управу - *Mohammed Bin Rashid School of Government*, развила је снажну истраживачку делатност за област Управа у будућности и иновације. Тренутна и планирана истраживања обухватају теме као што су: памети градови, и етичке импликације дељења података, big data у јавној управи, вештачка интелигенција у јавној управи, инклузија грађана и однос грађани-јавна управа у дигиталном добу. Ове теме су праћене низом публикација из области. Може се закључити да су иновације у јавној управи и доступност јавних услуга грађанима све присутније теме у програмима школа за јавну управу широм света. Најчешће су као циљна група таргетирани руководиоци различитог ранга, међутим препознаје се и важност дисеминације знања о иновацијама свим запосленима, како би потреба за променама била на време препозната и сам пут развоја процедура пружања јавних услуга до крајњих корисника био реалан и постављен на добрим основама.

Иновације у Националној школи за администрацију из Француске - *“Ecole Nationale d’Administration” (ENA)*

Национална школа за администрацију у Француској главна је образовна институција за обуку и школовање државних кадрова у којој разни експерти и професионалци из области јавне управе преносе своја формална и неформална знања будућим државним службеницима. ЕНА има завидан кредибилитет у Француској будући да се стара о томе да будући државни службеници буду максимално обучени за посао у јавној управи. Кроз развијање тзв. меких вештина, подизање дигиталних способности и практичну двогодишњу обуку полазника у државним органима, амбасадама и приватним предузећима, ЕНА настоји да у Француској створи високо професионалан и савремен систем јавне управе окренут грађанима.

Када је у питању област иновација у ЕНА, она се може посматрати двојачко: у смислу обука чија је тема нека врста иновација или иновације у смислу иновативних метода и техника учења. У оквиру Уводног програма обуке који је намењен полазницима који први

пут заснивају радни однос у јавној управи, постоји програм обуке „Иновације у јавној управи“. У оквиру њега, полазници прво имају прилику да се упознају са ситуацијом „на терену“, са корисницима услуга, самом функционалношћу услуга које пружа орган јавне управе. Циљ је да се сними ситуација и терену и препознају места за унапређење. Следећи корак је ткз. недеља *Hackathon* у којој полазници у групама раде на проналажењу најбољег решења за одређену услугу/ситуацију. Циљ је да се упознају са процесом дизајнирања јавне услуге кроз рад на мини пројекту који само одаберу. Додатна вредност је развој вештина рада у тиму и сарадње са другим тимовима, запосленима у различитим областима рада јавне управе. Полазници се охрабрују да користе интердисциплинарни и практични приступ у раду. Када је реч о иновацијама у смислу метода и техника, ЕНА је развила мобилну апликацију за учење која нуди полазницима могућност да пролазе кроз кратке тренинг модуле (5 минута) који се састоје из видео, писаних материјала и квизова. За сваку обуку постоји онлајн курс доступан преко апликације, неколико дана пре обуке, којим се обезбеђује да се полазници упознају са теоријским аспектима теме. ЕНА тренутно има у понуди 15 самоусмерених онлајн обука на различите теме. Такође, користе се различити онлајн алати, попут [wooclap.com](https://www.wooclap.com) и genial.ly којима се повећава ангажовање полазника. Посебно је развијен програм обуке који се односи на комуникацију са јавношћу у време кризе. Нагласак је на праћењу реаговања јавности, нарочито путем Твитера, прилагођавању комуникације у саопштењима за јавност из позиције запосленог у Кабинету премијера. У области „Иновације у руковођењу“, неки од тренинг модула намењени руководиоцима су Развој самосталности и иницијативе кроз успостављање дигиталне културе, Управљање трансформацијом јавне управе, Допринос наука о понашању процесу доношења одлука. Оно што карактерише приступ у развоју и спровођењу ових обука је базираност на научним сазнањима из области психологије, економије, менаџмента, повезаност са праксом и реалним актерима, базираност на компетенцијама.

Развој Политике за даљу професионализацију државних службеника на положају у Србији

Министарство државне управе и локалне самоуправе Републике Србије (МДУЛС) је затражило помоћ од програма СИГМА у припреми аналитичке и практичне студије поли-

тике државних службеника на положају, која би служила као основа и полазна тачка за израду коначне верзије Политике државних службеника на положају. Документ за расправу **Развој политике за даљу професионализацију државних службеника на положају у Србији** прецизира садржај политика у вези са државним службеницима на положају, одређује јасне циљеви за даље усавршавање и уопштено описује кључне мере за постизање тих циљева како би се обезбедила концептуална основа за планирани рад са државним службеницима на положају у Србији. У процесу припреме Политике учествују кључне институције (ГС, МДУЛС, СУК, Високи службенички савет, НАЈУ), као и значајни појединци из циљне групе, како би се обезбедили релевантност рада и прихватање одговорности за рад.

Иако постоји чврст општи стратешки оквир за јавне службе и управљање људским ресурсима, он није посебно намењен вишим руководиоцима. Тренутно не постоји кохерентна визија о томе како да се даље професионализује и разради систем управљања категоријом државних службеника на положају.

Када се говори о систему стручног усавршавања, задржавању талената и управљању каријером државних службеника на положају, теме за расправу се везују за осмишљавање активности стручног усавршавања засноване на потребама ове циљне групе; обука и усавршавање као алатка за изградњу заједничког идентитета, размену идеја и промовисање заједничке културе у „вишем руководећем тиму“; развој и планирање каријере за више руководиоце; стручно усавршавање као мера за јачање мотивације државних службеника на положају; усавршавање руководиоца средњег нивоа и осмишљавање нових програма и мониторинг напретка и ефеката стручног усавршавања.

Систем државних службеника на положајима у Србији: Анализа постојећег стања и даљег развоја

У 2020. години СИГМА је наставила да прати развој догађаја у области државно-службеничког система у Србији кроз процене усаглашености са Принципима јавне управе. Студија **Систем државних службеника на положајима у Србији: Анализа постојећег стања и даљег развоја** представља аналитички приказ јавне политике на националном нивоу која је усмерена на државне службенике на положајима. У студији, су коришћене методе

квалитативног истраживања, уз ослањање на анализу секундарних података и података са терена.

Циљ процеса селекције и регрутације државних службеника на положају је да обезбеди темеље за изградњу професионалног система који карактерише висок степен професионализма и вештина руковођења. Међутим, према студији, основни проблем у фази селекције ове циљне групе је што, иако се ова фаза у потпуности заснива на компетенцијама, она није прилагођена потребама државних службеника на положају. **Препоручује се да би обука о провери посебних функционалних компетенција и поступку регрутације државних службеника на положају требало да буде обавезна за све чланове Високог службеничког савета како би поступак селекције био високо ефикасан.**

Када се говори о стручном усавршавању државних службеника на положају, као главни налаз се наводи да недостаје стратешки поглед на вештине које су потребне државним службеницима на положају за рад на комплексним изазовима. Такође, програми обуке намењени за ову циљну групу су, према анализи, углавном усмерене на новозапослене док у програму постоји мало напредних обука за искусније руководиоце. Препознато је да су доминантне обуке у традиционалној форми и да се не користе модерни облици стручног усавршавања као што су конференције, догађаји за умрежавање, студијске посете и слично.

Истакнуто је да државни службеници на положају не доживљавају стручно усавршавање као начин за унапређење лидерских вештина које би им помогле у бољем руковођењу. Као предлози за унапређење, студија говори да се у процес анализе потреба за стручним усавршавањем треба уградити стратешка перспектива стручног усавршавања тако да се спроводи сваких 5 година. Програме обуке је потребно унапредити новим методама учења и промовисати га одвојено од других програма обуке како би се нагласила његова ексклузивност и тиме повећала заинтересованост државних службеника на положају. Треба дати исти приоритет и индивидуалном и групном учењу с циљем да буду комплементарни и заједно подижу ниво компетенција и радне успешности. На крају, да би се дефинисао програм који ће заиста одговарати потребама државних службеника на положају, потребно је ојачати партнерске односе НАЈУ и СУК-а са ресорним министарствима и другим органима.

Анализа капацитета за управљање људским ресурсима у органима државне управе у Србији

Заједничка иницијатива Организације за економску сарадњу и развој и Европске уније - СИГМА, која је финансирана од стране ЕУ, је 2019. године креирала Извештај о **анализи капацитета за управљање људским ресурсима у органима државне управе у Србији**. Извештај разматра институционалне структуре функција УЉР у јавној управи Републике Србије, структуру јединица за УЉР и процену капацитета јединица за УЉР за вршење функција УЉР. Резултати су прикупљени помоћу два упитника и 13 интервјуа. За потребе овог извештаја, биће представљени само резултати и анализе који се тичу области стручног усавршавања.

На питање да процене којој функцији у области УЉР посвећују највише времена, већина органа државне управе је навела да највише времена проводи у вођењу евиденција, пословима запошљавања и селекције, анализи посла и процени радних места. Најмање времена се посвећује стручном усавршавању и управљању каријером, стратешком планирању и изради аналитичких извештаја. Ови резултати говоре да нагласак у даљем подизању капацитета треба да буде на овим областима и да је потребна значајна подршка централних тела за координацију у области УЉР. На пример, за област стручног усавршавања, НАЈУ може да обезбеди стручну подршку кроз смернице/упутства, програме обуке, размену искустава, итд. Сprovedени интервјуи су показали да у већини обухваћених органа (77%) улога јединица за УЉР код вредновања радне успешности је да осигура усаглашеност са одредбама и правилима, па се исти резултати још увек не користе у процесу планирања стручног усавршавања. С тим у вези, резултати су показали да се органи ослањају на обуке које организује НАЈУ и ретко развијају и спроводе своје посебне програме. Изузетак су органи са великим бројем запослених који поседују сопствене капацитете за обуку као што су Управа царина или Управа за извршење кривичних санкција.

У већини органа (69%), јединице за УЉР могу да израђују извештаје о основним подацима у вези са УЉР (нпр. укупан број запослених по појединим организационим јединицама, број отпуштених или ангажованих лица...) и да у разумним временским роковима одговоре на *ad hoc* захтеве руководства у већини области. Међутим, не постоји пракса

израде годишњих свеобухватних извештаја о УЉР, са јасним прегледом развоја догађаја и повезаних стратешких циљева. Као једна од препорука, у извештају се наводи дефинисање неопходних компетенција запослених који раде на пословима УЉР и осигурање систематских и редовних програма стручног усавршавања на основу модела компетенција. Такође, стручно усавршавање се види као средство које треба да подигне информисаност највишег руководства у органима о њиховој улози у овој области како би се нагласак са административних послова пребацио на стратешку подршку.

Јачање капацитета јединица за кадрове у органима државне управе Републике Србије

Акциони план за јачање капацитета јединица за кадрове у органима државне управе Републике Србије припремљен је у оквиру пројекта "Подршка реформи јавне управе у Србији" који спроводи Немачка међународна организација за сарадњу (ГИЗ). За израду Акционог плана министар државне управе и локалне самоуправе је формирао Радну групу за израду акционог плана за јачање капацитета јединица за кадрове у органима државне управе Републике Србије. Акциони план садржи опис постојећег институционалног оквира за управљање људским ресурсима у органима државне управе Републике Србије, опис жељеног и анализу садашњег стања улоге и капацитета јединица за кадрове у органима државне управе, предлог акционог плана за јачање капацитета за период до краја 2023. године и план комуникације предложеног акционог плана.

Јединице за кадрове у органу државне управе, између осталих, треба да испуњавају и следеће улоге: креирање и спровођење свих процедура из области УЉР-а са постојећим прописима и упутствима добијеним из МДУЛС-а, СУК-а и НАЈУ, као и свих потребних планова, извештаја и образаца који из њих произилазе; информисање запослених у органу и успостављање ефикасних канала комуникације са њима и осталим учесницима у оквиру обављања послова УЉР-а на републичком нивоу (МДУЛС, СУК и НАЈУ) и блиска сарадња са СУК и НАЈУ.

На основу анализе прикупљених примарних и секундарних података везаних за стручно усавршавање и каријерни развој, закључено је да се органи ослањају на обуке које организује НАЈУ и ретко развијају и спроводе своје посебне програме. Код запослених на

кадровским пословима или руководиоца и даље не постоји довољан ниво свести о значају стручног усавршавања, као суштинског инструмента УЉР-а. Тренутно, много зависи од тога да ли руководиоца органа и/или јединице за кадрове придаје овом питању значај или не.

У циљу јачања капацитета кадровских јединица у органима државне управе, НАЈУ ће током 2021. и 2022. године своје активности усмерити на унапређење вештина и знања из области УЉР-а расположивих у органима државне управе, као и на унапређење квалитета процеса УЉР-а у државној управи Републике Србије. Конкретно, НАЈУ ће креирати онлајн архиву упутстава, препорука и објашњења за послове УЉР и размотрити могућности коришћења ЛМС платформе за ову сврху. С истим циљем, НАЈУ треба да идентификује потребе за обуком запослених у јединици за кадрове, припреми програм обуке и спроведе га за приоритетне групе запослених.

Увођење Оквира компетенција на локалном нивоу власти

Министарство државне управе и локалне самоуправе је 2020. године формирало Радну групу с циљем креирања предлога оквира компетенција за рад државних службеника на локалном нивоу власти. Предлог Оквира компетенција обухвата понашајне компетенције, опште функционалне и посебне функционалне компетенције, као и посебне функционалне компетенције за радно место.

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

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

Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада обухватају: инспекцијске послове, нормативне послове, студијско-аналитичке послове, финансијско-материјалне послове, послове ревизије, информатичке послове, послове управљања људским ресур-

сима, управно-правне послове, послове јавних набавки, послове руковођења, послове односа с јавношћу, административне послове, послове управљања пројектима, послове комуналне милиције и послове пружања правне помоћи грађанима.

С обзиром на то да је број службеника у локалној самоуправи већи од броја државних службеника у државним органима, да су ЈЛС географски децентрализоване и да не постоји централна јединица за људске ресурсе попут СУК-а која би пружала стручну помоћ, важно је да се процес увођења Оквира компетенција на локалном нивоу власти одвија фазно.

Као важна институција у овом процесу, НАЈУ ће обезбедити потребна средства из буџета и креирати програме обуке намењене руководиоцима и запосленима у јединицама за УЉР у АП и ЈЛС за примену оквира компетенција. Акценат ће бити стављен на онлајн обуке руководиоца и запослених у јединицама за УЉР у АП и ЈЛС (разумевање појма и врсте компетенција са посебним фокусом на посебне функционалне компетенције попуњавање обрасца компетенција и измена коначних описа радних места, идентификовање потреба за обуком запослених у области побољшања функционалних компетенција) и годишње Програме обука намењене јачању општих и посебних функционалних компетенција за запослене у локалној самоуправи по увођењу оквира компетенција.

Анализа доступних обука у годишњим програмима обуке које се односе на управљање подацима

Нацрт Програма унапређења управљања јавним политикама и регулаторну реформу за период од 2021. до 2025. године и пратећи Акциони план посебан акценат стављају на јачање аналитичких капацитета јавне управе. Нацрт Програма препознаје проблем недовољног броја службеника јавне управе као и њихово недовољно познавање аналитичких алата који су неопходни за спровођење потребних анализа. У складу са изменама и допунама Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе, у наредном периоду нас очекује формирање организационо-аналитичких јединица за стратешко планирање, које имају задатак успостављање постојаног система за управљање подацима, како би јавна управа почела да прикупља и употребљава податке на системати-

чан и одговарајући начин. У том циљу, очекује нас и утврђивање радних места за аналитичке послове са задатком прикупљања и обраде података, извештавање, итд. Да би се испунио Посебан циљ Програма - Јачање капацитета и примена инструмената за квалитетно креирање и праћење спровођења јавних политика и прописа, потребно је побољшати аналитичке вештине службеника и унапредити алате и методе прикупљања података у циљу квалитетног креирања докумената јавних политика и прописа и одлучивања заснованог на чињеницама.

У оквиру Општег програма обуке државних службеника за 2021. годину, препозната је потреба за јачањем капацитета државних службеника у домену обраде и употребе података. У том циљу, у оквиру тематске области Електронска управа и дигитализација припремљена је подобласт Трансформација података у информације која обухвата обуке намењене руководиоцима ужих унутрашњих јединица и државним службеницима који раде на пословима прикупљања и обраде података, израде анализа, извештаја и других материјала, као и онима који припремају извештаје за доносиоце одлука. С тим у вези, припремљени су програми обуке: Подаци у јавном сектору - обрада, статистичка анализа и интерпретација, Како да користите пивот табеле у екселу?, Статистичка обрада података помоћу програма SPSS и Уз Националну инфраструктуру геопросторних података ка ефикаснијој управи и бољим јавним услугама. Развијене обуке доприносе развоју посебних функционалних компетенција за област рада студијско-аналитички послови, послови односа с јавношћу и административни послови и то за област знања и вештина прикупљање и обрада података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних извештаја.

Садржај обука обухвата примену различитих метода и алата за обраду података, савладавање анализе података, као и аргументовање и одлучивање на основу података. Акценат је на индикаторима и закључивању на основу њих. Као практичан аналитички алат препозната је платформа за Националну инфраструктуру геопросторних података НИГП „Гео-србија“ а обуком се унапређују компетенције полазника за најефикасније коришћење функционалности дигиталне платформе, као и њена практична примена у анализи геопросторних података. Најчешће коришћена апликација за анализу података је свакако Excel програм који пружа велике могућности корисницима. Са друге стране, доступан

је и SPSS програмски пакет, те се полазницима омогућава да се кроз обуку упознају са основним окружењем, као и применом основних статистичких анализа.

У оквиру исте области Електронска управа и дигитализација развијена је и Основна обука за службеника за податке (Data Officer) која обухвата основе науке о подацима дате кроз основе коришћења окружења Jupyter и програмски језик Python. Такође, обука Отварање и визуелизација података је препозната као веома значајна а обухвата принципе Партнерства за отворену управу и концепт отворених података, технолошке аспекте отварања података и рад са Порталом отворених података, као и визуелизацију отворених података.

Обуке које развијају понашајну компетенцију Управљање информацијама обухватају Табеларне калкулације и Напредне табеларне калкулације. Овим обукама се развијају компетенције за прикупљање, анализирање и употребу релевантних информација из различитих извора; правилно разумевање, објективно сагледавање и приказивање информација; за успешну организацију информација и за проналажење правила и логичких односа међу подацима.

У наредном периоду препоручује се увођење основне обуке за употребу података, дефинисање показатеља и њихово тумачење, која ће додатно оспособити полазнике за обраду података и развијање аналитичких способности за унапређење процеса креирања јавних политика, извештавање и вредновање. Такође, употреба додатних аналитичких алата може умногоме помоћи службеницима да, са једне стране убрзају и аутоматизују прикупљање података и са друге стране, припремају основе за доношење одлука заснованих на чињеницама.

Извештаји у вези са утврђивањем потреба настали у оквиру релевантних пројеката

Перцепција запослених у јавној управи о медијској и дигиталној писмености - Извештај из истраживања јавног мњења

У периоду између 28. априла и 14. маја 2021. године Центар за слободне изборе и демократију (CeSID) и Национална академија за јавну управу у оквиру „Иницијативе за нову

медијску и дигиталну писменост“ коју спроводи *Propulsion* у партнерству с Америчком агенцијом за међународни развој (USAID), спровели су истраживање заступљености медијске писмености код јавних службеника.. Циљ истраживања је био утврђивање ставова и перцепције запослених у јавној управи о знању и вештинама које поседују у области медијске писмености. Узорак чине 1083 испитаника из јавне управе које обухватају различите категорије по полној и образовној структури, старости, запослењу и звању. Истраживање је вршено путем онлајн упитника који се састојао од 41 варијабле.

Налази показују да више од половине запослених у јавној управи свакодневно (једном или више пута дневно) користи *Facebook* и *Youtube*, што ове две мреже чини најчешће коришћенима. Апсолутна већина испитаника високо рангира своја знања и вештине у области медијске писмености - 82% запослених у јавној управи наводи да провера информације које добија путем медија из више различитих извора, а 81% сматра да може да процени ко има корист од информација у садржајима које прате. Старији испитаници су више опрезни при информисању док млађи лакше процењују ко има корист од информација које се пласирају у медијима. Раст броја година испитаника смањује и свест о начину на који друштвене мреже рангирају и приказују садржаје, док на њега обрнуто утиче навика коришћења друштвених мрежа.

Када је реч о познавању дигиталних апликација, алата и техника, апсолутна већина испитаника процењује да поседује висок степен знања и вештина из ове области. Тако између 90% и 99% испитаника наводи да: зна да обради текстуални документ, користи историју претраге, с лакоћом проналази садржаје, шаље поруке путем апликација за комуникације, води рачуна о својим лозинкама, зна да направи табелу или базу података и зна да пронађе и инсталира корисне апликације. Са друге стране, чак 60% испитаника, наводи да постоје неке информационе технологије које им нису потпуно јасне. Међу проблемима се издвајају: нове апликације – 3%, заштита личних података и приступ лозинкама – 3%, коришћење електронских сертификата 2%.

Постојеће компетенције запослених у јавној управи да комуницирају са јавношћу више од половине учесника у истраживању (60%) оцењује као довољне за основне ствари, али не и за стратешку комуникацију. Важност медијске писмености препознаје 52% запослених у јавној управи који кажу да већа медијска писменост може у великој мери да допринесе квалитету рада јавне управе. Још трећина испитаника (33%) сматра да медијска писме-

ност донекле може да допринесе квалитету рада. Тек 1% испитаника сматра супротно, односно да већа медијска писменост уопште не може да допринесе квалитету рада.

Највећи проценат испитаника, њих 41%, наводи да би били спремни да учествују у обукама, као и да сматрају да је медијска писменост једна од важнијих тема за обуке. Још 36% учесника у истраживању је спремно да узме учешће иако према њиховом становишту има и важнијих тема када су у питању обуке за јавне службенике. Питање безбедности на интернету (37% одговора), као и креирање и припрема садржаја за медије (27% одговора) су две области које су запослени у јавној управи најчешће издвајали као оне области у којима им је потребно даље усавршавање.

Извештај о стању у вези са одливом кадрова и предлог мера за задржавање и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе

Законом о државним службеницима одређено је да Служба за управљање кадровима „утврђује методологију на основу које се прати стање у вези са одливом кадрова из органа државне управе и утицаја одлива кадрова на рад органа, врши анализу стања и предлаже мере за задржавање кадрова и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе“. Служба за управљање кадровима прикупља статистичке податке о флукуацији запослених и спроводи квантитативно истраживање о задовољству државних службеника својим послом, помоћу *online* упитника и излазног упитника (инструмент за прикупљање субјективних информација о разлозима престанка радног односа у органу државне управе, а који, на предлог јединице за кадрове и у току отказног рока или по његовом истеку може да попуни запослени коме престаје радни однос). С обзиром да прикупљање података о задовољству државних службеника својим послом, у моменту писања овог извештаја још увек није завршено, приказани су само делови извешаја који обухватају анализу статистичких података о флукуацији запослених као и анализе излазних упитника.

Резултати су показали да је просечна стопа флукуације 4.8 %, као и да је највећа у Министарству за рад, борачка и социјална питања, Инспекторату за рад и Министарству правде. Са друге стране, по областима рада, прилив новозапослених је видљив у инспекцијским пословима (156) затим студијско-аналитичким (143), финансијско-материјалним (139) и административним пословима (79).

Најчешћи разлози раскида радног односа се могу поделити у два аспекта: 1) аспекти посла - ниске плате (66% испитаника), **немогућност развоја и напредовања** (33% испитаника), **немогућност каријерног кретања** (28% испитаника) и 2) аспекти организационе климе - **неједнаки критеријуми** (21% испитаника), непотребна правила (20% испитаника), промене у „последњи час“ (17% испитаника) и **нејасна очекивања од запослених** (16% испитаника). Уколико погледамо резултате истог истраживања из 2019. године, можемо увидети да су резултати прилично слични, односно да су исти разлози незадовољства послом и даље заступљени: немогућност напредовања, ниске плате, немогућност усклађивања приватног и пословног живота, нејасна очекивања и неједнаки критеријуми. Као и у 2019. години, стопа попуњавања излазног упитника током овог истраживања је врло ниска и у овој години износи 8,5%. Као разлози незадовољства, испитаници су између осталог навели: немогућност развоја и напредовања и недостатак признања и награда.

На основу добијених резултата препоруке су да је потребно да сваки орган државне управе провери разлоге високе стопе одлива својих запослених и да самостално примењује корективне мере које припадају домену руковођења. Неке од тих мера су: 1) мере унапређења вештине руковођења; 2) мере у вези са стручним усавршавањем; 3) мере у вези са нематеријалном мотивацијом запослених и 4) мере у вези са организационом климом.

Извештаји независних државних органа

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

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

Редован годишњи извештај Заштитника грађана за 2020. годину

Извештајну годину обележила је пандемија заразне болести COVID-19 која је изменила животе свих грађана у економском, социјалном и егзистенцијалном смислу, али и у смислу остваривања људских права. Пандемија је у целом свету, па и у Републици Србији, наметнула ситуацију која је захтевала мере заштите којима су у одређеним сегментима и на одређено време ограничена поједина људска права. У тим новонасталим животним околностима, које због променљиве епидемиолошке ситуације важе и данас, Заштитник грађана је све своје капацитете усмерио ка хитној и директној помоћи грађанима како би у највећој могућој мери могли да остваре своја гарантована права.

И у извештајној години **особе са инвалидитетом** имају проблем израженог ризика од сиромаштва и социјалне искључености због ограниченог приступа образовању, тржишту рада и услугама. Старије особе се и даље суочавају са сиромаштвом, дискриминацијом и насиљем.

Предлози за унапређење **родне равноправности** и побољшање положаја ЛГБТИ особа у односу на органе управе

- ▶ Влада треба да усвоји Националну стратегију за спречавање и сузбијање насиља у породици и партнерским односима и Стратегију превенције и заштите од дискриминације и пратеће акционе планове;
- ▶ Влада треба да предложи, а Народна скупштина да усвоји, Закон о родној равноправности, закон којим се уређују истополне заједнице и закон којим се уређују правне последице прилагођавања (промене) пола и родног идентитета.

Предлози за побољшање положаја припадника **националних мањина** у односу на органе управе

- ▶ Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, треба да, у сарадњи са другим надлежним органима, организује обуке за чланове националних савета националних мањина у циљу подизања њихових стручних капацитета и унапређење рада;
- ▶ Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања треба да припреми у што краћем року финалну верзију новог Акционог плана за

спровођење Стратегије за социјално укључивање Рома и Ромкиња и упути га Влади Републике Србије на усвајање.

Извештај о раду Државне ревизорске институције за 2020. годину

У 2020. години поступањем субјеката ревизије по датим препорукама Државне ревизорске институције остварени су: финансијски ефекти у износу од 602,32 милиона динара (457,23 милиона динара повећање прихода и 145,09 милиона динара смањење расхода), ефекти по основу усклађивања пословања са прописима за преко 996 милиона динара и евидентирање имовине и обавеза од преко 154 милијарди динара.

На основу спроведених ревизија финансијских извештаја ревизори су, прикупљајући доказе, утврдили чињенице и дошли до налаза на основу којих су формирали мишљења о финансијским извештајима.

РЕВИЗИЈЕ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА-препоруке и неправилности

Највећи број препорука дат је у области нефинансијске, односно сталне имовине, односно 23,05% од укупног броја препорука.

Финансијско управљање и контрола и интерна ревизија

На основу испитивања функционисања интерних контрола код већине субјеката, није добијено уверавање да је систем финансијског управљања и контроле успостављен на начин да својим функционисањем обезбеђује пословање у складу са циљевима тог система.

Утврђене неправилности и ревизијом финансијских извештаја утврђени погрешно исказани подаци код:

- ▶ Припрема и доношења буџета/финансијског плана
- ▶ Приходи и примања
- ▶ Расходи и издаци

- ▶ Резултат пословања
- ▶ Биланс стања.

Провером успостављања и обезбеђивања услова за адекватно функционисање интерне ревизије утврђено је да, од укупног броја субјеката ревизије (40), који имају обавезу успостављања интерне ревизије, интерну ревизију успоставило 13 субјеката ревизије (32,50% субјеката), док 27 субјеката ревизије (67,50%) нису успоставили интерну ревизију.

РЕВИЗИЈЕ ПРАВИЛНОСТИ ПОСЛОВАЊА-препоруке и неправилности

Највећи број препорука дат је у области јавних набавки, односно 54,87% од укупног броја препорука, као и у области расхода и издатака, 34,27% од укупног броја препорука.

Утврђене неправилности

- ▶ Није спроведен поступак јавне набавке, а да при том нису постојали разлози за изузеће од примене Закона о јавним набавкама
- ▶ Спроведене набавке за које нису планирана и опредељена средства
- ▶ Неправилности приликом спровођења поступака јавне набавке
- ▶ Неправилности приликом закључивања уговора о јавној набавци
- ▶ Неправилности приликом извршења уговора о јавној набавци.

ПРЕПОРУКЕ У ДОМЕНУ ПРОПИСА

Током 2020. године измењена је Уредба о буџетском рачуноводству, на основу препоруке министарству надлежном за област финансија и Управе за трезор да обезбеде евидентирање наплаћених прихода од донација са девизних рачуна у Главној књизи и исте искаже као приход текућег периода.

1. Закон о буџетском систему

Да се чланом 78 став 1 тачка 1 Закона о буџетском систему предвиди обавеза за директне кориснике буџета Републике Србије да уз годишње финансијске извештаје достављају и годишњи извештај о учинку.

2. Законом о платама у државним органима и јавним службама

Да се Законом о платама у државним органима и јавним службама ближе уреди обавеза покрића свих расхода који настану по основу остварених сопствених прихода из допунског рада и пружањем других услуга које остваре јавне службе из члана 12 ставови 1 и 2 Закона о платама у државним органима и јавним службама.

Извештај о ревизији сврсисходности пословања „Ефикасност успостављања интерне финансијске контроле у министарствима“

Обавеза успостављања финансијског управљања и контроле и интерне ревизије за кориснике јавних средстава прописана је Законом о буџетском систему из 2009. године, као и обавеза Министарства финансија - Централне јединице за хармонизацију да обавља послове хармонизације и координације истог. Добро успостављен систем интерних финансијских контрола могао би да спречи евентуалне грешке, преваре и злоупотребе у пословању и обезбеди трошење средстава пореских обвезника на законит, економичан, ефикасан и ефективан начин. И поред тога што су министарства поступак успостављања система интерних контрола започела на начин који је прописан, утврђени су проблеми и недостаци у успостављању система интерне финансијске контроле у одређеном броју министарстава.

Иако су министарства предузимала активности на успостављању система интерне финансијске контроле у претходном периоду, потребно је да интензивирају активности на даљем развоју и унапређењу система ФУК и функције ИР, како би се обезбедила већа подршка руководству у остваривању циљева пословања.

Поред пружања стручне подршке министарствима у успостављању система ФУК и ИР кроз донета методолошка упутства и спроведене обуке, на већу ефикасност успостављања овог система могло би да утиче увођење обавезе извештавања о датим препорукама ЦЈХ у отклањању уочених слабости у интерним контролама.

Препоруке

У циљу унапређења пословања министарстава, Државна ревизорска институција је, између осталог, дала и следеће препоруке:

1. **Министарству просвете, науке и технолошког развоја** да настави са успостављањем система финансијског управљања и контроле,
2. **Министарству грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре** да предузима активности у вези са попуњавањем упражњених радних места на пословима интерне ревизије,
3. **Министарству омладине и спорта** да настави предузимање активности на успостављању јединице за интерну ревизију,
4. **Министарству финансија - Централној јединици за хармонизацију** да у циљу ефикаснијег сагледавања квалитета рада интерне ревизије код корисника јавних средстава донесе програм оцењивања и утврди методологију рада сагледавања квалитета рада интерне ревизије.

Агенција за спречавање корупције - Извештај о раду за 2020. годину

Као орган са превентивном функцијом у сузбијању корупције, током 2020. године Агенција се суочила са бројним случајевима кршења одредаба Закона. У том контексту, дате се следеће препоруке:

1. Усвојити **Закон о изменама и допунама Закона о лобирању** тако да се пропише да подаци из извештаја о раду лобиста и обавештења о лобистичким контактима лобираних лица, као и о евиденцијама органа власти буду јавни;
2. Поступити по иницијативи Агенције за аутентично тумачење одредбе **чл. 46. ст. 1. Закона о спречавању корупције** (Обављање другог посла или делатности), како би се омогућила њена доследна примена;
3. Доследно и благовремено **извршавати обавезу, коју имају овлашћени предлагачи закона**, у смислу достављања нацрта закона Агенцији, ради давања мишљења **о процени ризика корупције у законима из области посебно ризичних за настанак корупције**;
4. Обезбедити организационе и кадровске предуслове у органима јавне власти, са циљем израде и **спровођења плана интегритета у наредном циклусу, у складу са**

Законом о спречавању корупције, као и Упутством за израду и спровођење планова интегритета;

У претходном периоду, израђено је 42 модела планова интегритета за све типове институција које су по Закону о спречавању корупције у обавези да израде план и израђено је Упутство за израду и спровођење планова интегритета за трећи циклус његове израде.

Израђена је Методологија за општу и институционалну анализу ризика корупције. Израђен је и Програм обуке у области спречавања корупције и јачања интегритета, Упутство за спровођење програма обуке у области спречавања корупције и јачања интегритета, као и Водич за њихову примену.

Законом о спречавању корупције уведена је обавеза органа јавне власти да спроводе обуку запослених и руководилаца у складу са програмом и упутством за обуку Агенције и да писмено извести Агенцију о спровођењу обука. Прописана је **и прекршајна одговорност руководиоца органа јавне власти** ако орган јавне власти не спроводи обуку запослених и руководилаца, у складу са програмом обуке и упутством за обуку и ако писмено не извести Агенцију о спровођењу обуке.

Такође, Законом је предвиђено да Агенција стручно оспособљава лица која ће спроводити обуку у области спречавања корупције и јачања интегритета у органима јавне власти. Увођење обавезности спровођења обуке у области спречавања корупције и јачања интегритета под називом „**Етика и интегритет**“ је велики корак напред ка изградњи и унапређењу професионалних стандарда понашања запослених у органима јавне власти.

Препознајући значај борбе против корупције на локалном нивоу и неопходности пружања подршке **јединицама локалне самоуправе** и јачању њихових капацитета да ефикасно управљају ризицима од корупције и другим неправилностима, Агенција је и у 2020. години наставила да прикупља податке од јединица локалних самоуправа (ЈЛС) на кварталном нивоу о **изради ЛАП-а и формирању тела за његово праћење** и пружа одговарајуће инструкције у датој области.

Извештај о спровођењу Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја и Закона о заштити података о личности, за 2020. годину

Кључне препреке које су оптерећивале остваривање права на слободан приступ информацијама у 2020. години су: правни оквир, немогућност управног извршења решења Повереника, неадекватна одговорност органа власти, отежано спровођење овлашћења Повереника и све већи број случајева злоупотребе права на слободан приступ информацијама од јавног значаја.

Поред обука које је организовао и реализовао Повереник, било самостално било у суорганизацији са другим институцијама, обуке у области заштите података о личности спроводе се у континуитету и у организацији Националне академије за јавну управу, за потребе јавних службеника. На овим обукама, у улози предавача, поред других предавача, учествују и представници Повереника.

Основне измене ЗСПИЈЗ које Повереник предлаже су:

- 1) да се надзор над применом ЗСПИЈЗ повери Поверенику уместо Управној инспекцији,
- 2) прописивање овлашћења за изрицање прекршајних налога за одређен број прекршаја из овог закона, а посебно за тзв. ћутање управе,
- 3) прописивање административне санкције која се изриче органу власти за неизвршавање решења Повереника у номиналном новчаном износу

Предлози Повереника Влади Републике Србије

1. Да донесе нову или измени и допуни постојећу Стратегију заштите података о личности, усклађену са актуелним стањем у области заштите података о личности, као и Акциони план за њено спровођење, све у сарадњи и у складу са сугестијама Повереника;
2. Да без одлагања утврди Предлог закона о изменама и допунама Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја, у сарадњи и у складу са сугестијама Повереника, у тексту који би допринео унапређењу права која Закон уређује;

3. Да на основу извршене анализе утврди Предлог закона о изменама и допунама Закона о заштити података о личности у циљу његове ефикасније примене и остварења већег нивоа заштите података о личности.
4. Да благовремено утврди предлоге закона о изменама и допунама закона чије су одредбе које се односе на обраду података о личности усклађене са Законом о заштити података о личности, како би Народна скупштина могла да усвоји ове законе до краја 2021. године;
5. Да предузме мере за утврђивање одговорности надлежних, посебно функционера, који нису извршавали обавезе у складу са законом;
6. Да у сарадњи са Повереником обезбеди да надлежна министарства, као и други органи власти, унапреде знања у областима права на приступ информацијама од јавног значаја и права на заштиту података о личности, како би се унапредио ниво остваривања ових права у Републици Србији.

Редован годишњи извештај Повереника за заштиту равноправности за 2020. годину

Повереник је након усвајања Одлуке о проглашењу ванредног стања интензивирао праћење стања у области заштите равноправности, те препорукама мера и иницијативама упућеним Влади и ресорним министарствима указивао на различите проблеме најугроженијих група грађана и предлагао конкретна решења за њихово превазилажење у пракси, као и закључцима и препорукама.

Евидентно је да је и даље потребно унапређивати информисање грађана о појму дискриминације с обзиром да се веома често дискриминација поистовећује са повредама других права, да многи подносиоци притужби сваки неједнак третман сматрају уједно и дискриминацијом.

У највећем броју притужби као основ дискриминације наведено је здравствено стање, старосно доба, национална припадност или етничко порекло, пол, инвалидитет, брачни и породични статус, неко друго лично својство, имовно стање, чланство у политичким, синдикалним и другим организацијама, док су у осталим притужбама у мањем броју наведена остала лична својства.

Повереник је континуирано истицао да је неопходно успоставити јединствен, централизован и стандардизован систем прикупљања података о дискриминацији који би пружио адекватан увид и обезбедио податке о распрострањености дискриминације, резултатима примене законских решења у овој области, са циљем побољшања стања у овој области.

Посебно се истиче значај обезбеђивања већег учешћа жена у свим сферама политичког и јавног одлучивања, као и партиципације младих у креирању политика у раду јединица локалне самоуправе.

Дискриминација на основу националне припадности и етничког порекла

Ради остварења права на самоуправу у култури, образовању, обавештавању и службеној употреби језика и писма, припадници националних мањина могу изабрати своје **националне савете**, у циљу остваривања колективних права националне мањине на самоуправу у наведеним областима. Припадници 22 мањинске заједнице конституисали су своје националне савете, и то: Буњевци, Бугари, Бошњаци, Мађари, Роми, Румуни, Русини, Словаци, Украјинци, Хрвати, Албанци, Ашкалије, Власи, Грци, Египћани, Немци, Словенци, Чеси, Македонци, Црногорци, Руси, Пољаци, а Извршни одбор Савеза јеврејских општина Србије по закону врши функцију националног савета.

Повереник је током 2020. године, спровео истраживање Перцепција ромске заједнице о дискриминацији, резултати истраживања указују да:

- из перспективе ромске заједнице осигурање материјалне егзистениције отвара простор за одрживо укључивање у образовање које се сматра кључем равноправности, а пут ка равноправном укључивању у друштво зависи и од отклањања баријера на тржишту рада.
- за достизање пуне равноправности и једнаких могућности за Роме од изузетног значаја је да се проблему сиромаштва и социјалне искључености приступа интегрално, односно да само заједничким деловањем свих институција које су непосредно задужене за инклузију и остваривање равноправности ромске заједнице, могу бити остварени трајни резултати.

Препоруке

1. Предузети потребне мере како би састав државних органа, органа локалне самоуправе и других органа јавне власти одговарао националном саставу становништва на њиховом подручју, повећањем броја запослених припадника националних мањина и њиховим школовањем и оспособљавањем за обављање послова.
2. Приступити изради и усвајању акционог плана за социјално укључивање Рома и Ромкиња уз успостављање правног основа за локалне ромске координаторе и редовно мерење постигнутих резултата и ефеката мера.

Дискриминација на основу пола

Посебно је изражена дискриминација жена на тржишту рада, у економској сфери и образовању, у ућешћу у одлучивању, као и родно засновано насиље према женама. Подаци о повећању броја случајева родно заснованог насиља указују да је проблем насиља и даље озбиљан и врло комплексан проблем иако је Закон о спречавању насиља у породици постигао одређене ефекте и унапредио координисано деловање институција система у пружању заштите.

Препоруке

1. Континуирано предузимати активности усмерене на отклањање стереотипних улога полова и остваривање пуне родне равноправности у свим областима, предузимати мере за заштиту жена од дискриминације и свеобухватну заштиту од насиља.
2. Прописати и обезбедити укључивање и подстицање равномерне заступљености жена и мушкараца у свим сферама друштвеног живота, посебно у доношењу одлука и вршењу јавних функција на свим нивоима, као и вођење родно балансиране кадровске политике и родно осетљиве статистике, у складу са међународним стандардима.
3. Наставити интензивирање инспекцијског надзора у поступку рада и запошљавања у погледу нарушавања једнаких могућности за заснивање радног односа или уживање под једнаким условима свих права у области рада.

Дискриминација на основу инвалидитета

Неопходно је унапредити прописе који уређују питање лишења пословне способности и старатељства над пунолетним особама уз омогућавање самосталног одлучивања и промоцију способности особа са инвалидитетом, донети прописе који се односе на радно ангажовање особа са инвалидитетом у радним центрима.

Препоруке мера у области заштите равноправности

1. Унапредити прописе о раду у погледу детаљнијег регулисања рада од куће, флексибилног радног времена и других одредаба у циљу омогућавања достојанственог рада, смањења несигурности на раду, омогућавања побољшања положаја радника и осигурања доследне примене свих прописа, усклађивања рада и родитељства и сл. Подстицати социјални дијалог свих партнера.
2. Изменити и допунити Закон о забрани дискриминације и прописати адекватна решења за успостављање и операционализовање јединственог, централизованог и стандардизованог система за прикупљање и анализу релевантних података који служе за праћење дискриминације и ефикасности система заштите од дискриминације, уз предвиђање потребних буџетских средстава за његову имплементацију.
3. Израдити стратешка документа и акционе планове чије је важење истекло или истиче (стратегија превенције и заштите од дискриминације, развоја социјалне заштите, превенције и заштите деце од насиља, развоја образовања одраслих, друштвено одговорног пословања, стратегије о старењу, акционог плана за спровођење Резолуције 1325 Савета безбедности УН – Жене, мир и безбедност и др), како би се осигурао континуитет у спровођењу мера и активности;
4. Континуирано јачање капацитета локалних самоуправа, уз додатне едукације запослених у свим системима на локалном нивоу о донетим прописима и стратешким документима, њиховим циљевима и начинима за реализацију предвиђених активности, посебно оним који се односе на области од непосредног интереса за грађане на нивоу локалне самоуправе (попут активне политике запошљавања, унапређења положаја особа са инвалидитетом, развоја услуга социјалне заштите, развоја дигитал-

них вештина и сл), у циљу постизања најбољих резултата у односу на специфичности локалне самоуправе;

5. Континуирано реализовати едукативне програме за препознавање и реаговање на дискриминацију за све актере, укључујући запослене у органима јавне власти и свим областима друштвеног живота. Радити на укључивању свих друштвених актера на препознавању и превенцији говора мржње у јавном простору. Унапредити ефикасност санкционисања говора мржње

Обуке током 2020. године одржане су и преко Националне академије за јавну управу и то основна обука – Забрана дискриминације и обука Дискриминација пред органима јавне власти, за више од 100 полазника запослених у јавној управи.

Годишњи извештаји републичких инспекција

Извештај о раду управног инспектората за 2020. годину

На основу извештаја управне инспекције који су током 2020. године достављани Управном инспекторату констатује се да је **стање у области извршавања поверених послова инспекцијског надзора на задовољавајућем нивоу.**

Запослени у Управном инспекторату у свом раду користе јединствено функционапно софтверско решења **е-Инспектор.**

Утврђени незаконитости, неправилности и недостаци у раду

1. 354 мере односиле су се на област примене прописа којима се уређује јединствени бирачки списак
2. 33 мере односиле су се на област примене прописа о удружењима
3. 824 мере односиле су се на област примене прописа којима се уређује **канцеларијско пословање**
4. 527 мера односило се на област примене прописа којима се уређује **инспекцијски надзор**

5. 208 мера односило се на област примене прописа којима се уређује **намена, садржина, изглед и употреба печата**
6. 70 мера односило се на област примене прописа се уређује **изглед и употреба грба**
7. 10 мера односило на област примене прописа којима се уређује **службена употреба језика и писама заставе Републике Србије**
8. једна мера односила се на област примене прописа којима се уређују **матичне књиге**
9. две мере односиле су се на област примене прописа којима се уређују **радни односи у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе**
10. једна мера односила се на област примене прописа којима се уређује **општи управни поступак.**

На основу **Закона о управној инспекцији**, због ризика погрешне примене и непоштовања одредби закона и других прописа, предузимане су и превентивне мере тако да је у циљу спречавања наступања штетних последица надзираним органима упућено 287 упозорења и 9 упозорења.

Годишњи извештај о раду Буџетске инспекције за 2020. годину

У циљу дефинисања дугорочних приоритетних циљева као и функционалног јачања буџетске инспекције сачињен је **Стратешки план буџетске инспекције Министарства финансија за период 2021-2026. године.**

У поступку спроведених инспекцијских контрола утврђено је даје ниво усклађености поступања са прописима, а **који се мери контролним листама** задовољавајући.

Незаконитости и неправилности утврђене у инспекцијским контролама буџетске инспекције се односе на непоступање или погрешну примену следећих прописа:

1. **Закона о буџетском систему** у чијој примени је утврђено укупно 37 неправилности које се најчешће односе на:

- ▶ заснивање радног односа са новим лицима и радно ангажовање лица по другом основу изнад законом прописаног ограничења од 10% укупног броја запослених, без прибављене сагласности Комисије за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава (члан 27е ст. 34 - 37.);
- ▶ непоступање у складу са одредбама које се тичу припреме буџета и финансијских планова, буџетске класификације и финансијског плана директних корисника буџетских средстава, непоступање у складу са Упутством за припрему програмског буџета и достављање предлога финансијских планова корисника средстава буџета локалне власти, као и необјављивање Одлуке о буџету локалне власти на интернет страници надлежног органа локалне власти (чл. 29, 37,40, 41 и 45.);
- ▶ непоступање у вези са одредбама закона који регулише преузимање обавеза корисника буџетских средстава локалне власти, односно преузимање обавеза без предходно сачињеног писаног уговора или другог правног акта (члан 56, став 2); исказивање расхода без правног основа корисника буџетских средстава, без одговарајуће изворне рачуноводствене документације (члан 58. став 2.);
- ▶ непоступање корисника буџетских средстава у вези са достављањем Извештаја о структури и вредности имовине својини Републике Србије, Републичкој дирекцији за имовину (члан 79а);
- ▶ непоштовање одредби које регулишу одговорност функционера, односно руководиоца директног, односно индиректног корисника буџетских средстава (члан 71. ст, 1 и 2.)

2. Закона о инспекцијском надзору којим се уређује садржина, врсте, облици и поступак инспекцијског надзора као и овлашћења и обавезе учесника у инспекцијском надзору, укупно 1 неправилност:

- ▶ неблаговремено поступање (непоступање) у вези са издатим закључком како би се омогућио несметан инспекцијски надзор (члан 20. став 7).

3. Прописа у вези са финансијском дисциплином, односно Закона о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама којим се регулишу рокови

измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама између јавног сектора и привредних субјеката, између привредних субјеката односно између субјеката јавног сектора као и начин регистравања и достављања електронских фактура, укупно 11 неправилности које се најчешће односе на:

- ▶ непоступање у складу са роковима за измирење новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама између јавног сектора и привредних субјеката, односно између субјеката јавног сектора, као и непоступање у вези са обавезом регистравања издатих фактура поверилаца у којима су субјекти јавног сектора дужници, у Централном регистру фактура (члан 4. ст. 1 и 2 и члан 4а).

4. Прописа о раду, односно **Закона о раду** („Службени гласник РС”, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 –одлука ус, 113/2017 и 95/2018 аутентично тумачење) којим се регулишу права, обавезе и одговорности из радног односа, односно по основу рада, укупно 3 неправилности које се односе на:

- ▶ неправилности у вези са накнадом трошкова запосленог у складу са уговором о раду и општим актом (члан 118.).
- ▶ неправилност у вези са одредбом којом је прописана могућност послодавца да са одређеним лицем закључи уговор о делу ради обављања послова који су ван његове делатности (члан 199.).

5. Прописа о јавним набавкама, односно **Закона о јавним набавкама** („Службени гласник РС”, бр. 124/12, 14/2015 и 68/2015), којим се дефинишу јавне набавке као и правила и поступци пријшком јавних набавки које спроводе наручиоци ради закључења уговора, укупно 2 неправилности које се односе на:

- ▶ неправилност у вези са сукобом интереса у поступку јавне набавке и то онда када би сукоб интереса могао утицати на правилност и одлучивање у поступку јавне набавке члан 3. тачка 11).
- ▶ неправилност у вези са обавезујућом применом одредби овог закона на набавке чија процењена вредност није већа од законом прописаног износа појединачно или на годишњем нивоу, члан 39. став 2.

6. Прописа о буџетском рачуноводству, односно **Уредбе о буџетском рачуноводству**, („Службени гласник РС“ бр. 125/2003, 12/2006 и 27/2020), којом се уређује буџетско рачуноводство, услови и начин вођења пословних књига, састављање, приказивање, достављање и објављивање финансијских извештаја, укупно 5 неправилности које се најчешће односе на следеће:

- ▶ да су корисници буџетских средстава, организација обавезног социјалног осигурања, дужни да воде пословне књиге, састављају, приказују, достављају и објављују финансијске извештаје у складу са овом уредбом, да пословне књиге воде по систему двојног књиговодства у складу са Правилником којим се уређује стандардни класификациони оквир и контни план за буџетски систем, као и да воде помоћне књиге и евиденције у складу са овом уредбом (члан 3., члан 9. ст. 1 и 2., члан 14. став 1 тачка 4)
- ▶ да интерним општим актом дефинишу кретање рачуноводствених исправа и одговорна лица за њихову законитост и исправност, рокове за њихово достављање као и да усклађивање стања имовине и обавеза у књиговодственој евиденцији корисника буџетских средстава и организација обавезног социјалног осигурања као и корисника средстава Републичког фонда за здравствено осигурање, са стварним стањем које се утврђују пописом на крају буџетске године, са стањем на дан 31. децембра текуће године (члан 16. ст. 3, 5, 7 и 9. члан 18. став 2.).

7. Прописа о рачуноводству, односно **Закона о рачуноводству** („Службени гласник РС“, број 73/2019), којим се уређује начин вођење пословних књига обвезника овог закона, вредновање позиција у финансијским извештајима, њихово састављање и јавно објављивање, укупно 1 неправилност која се односи на:

- ▶ да вођење пословних књига правно лице повери другом правном лицу који је уписан у регистар пружалаца рачуноводствених услуга (члан 16. став 1 да се поштују прописани рокови за достављање пословне документације на књижење (члан 11. став 1.).

Годишњи извештај о раду Инспекције за информациону безбедност и електронско пословање за 2020. годину

Инспекција за информациону безбедност и електронско пословање врши надзор над применом Закона о информационој безбедности и Закона о електронском документу, електронској идентификацији и услугама од поверења у електронском пословању, као и над применом прописа донетих на основу њих.

Надзирани субјекти су оператори информационо-комуникационих система од посебног значаја и пружаоци квалификованих услуга од поверења.

У току 2020. године извршено је 24 редовна инспекцијска надзора, при чему је устaновљен **висок ниво усклађености пословања и поступања** 20 надзираних субјеката са **Законом о информационој безбедности** и прописима донетим на основу њега, као и висок ниво усклађености пословања и поступања 4 надзирана субјекта са **Законом о електронском документу**, електронској идентификацији и услугама од поверења у електронском пословању и прописима донетим на основу њега.

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

У циљу утврђивања потреба за стручним усавршавањем и развоја програма обука за 2022. годину Академија је започела консултативни процес са релевантним партнерима из органа државне управе, организација цивилног друштва, као и са консултантима ангажованим на релевантним пројектима. У тренутку писања Извештаја, спроведене су консултације у области јавних политика, јавних финансија, инспекцијског надзора, управљања људским ресурсима, европске интеграције, кохезионе политике, борбе против корупције, као и у процесу развоја програма обуке приправника. Консултативни процес се наставља и даља а кључни налази и закључци ће бити уграђени предлоге програма обука за 2022. годину.

ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

Имајући у виду новоусвојену Стратегију реформе јавне управе, као и Програм рада нове Владе, програми обука у наредном периоду ће свакако акценат ставити на обуке руководиоца, посебно на обуке државних службеника на положају. С друге стране, концепт компетенција чијем унапређењу су обуке и до сада доприносиле, треба да буде истакнут у први план и да се укаже на јаснију везу између Оквира компетенција и обука које доприносе њиховом развоју.

У области јавних политика и планског система, очекује се оснивање такозваних аналитичких јединица и посебну пажњу треба усмерити на развој компетенција службеника који ће бити ангажовани на овим пословима. Истакнута је потреба за развојем компетенција за анализу и обраду података, како би одлуке могле бити засноване на подацима.

Унапређење квалитета пружања услуга већ дуже време заокупља пажњу Владе и у том смислу, треба понудити већи дијапазон обука у овој области. Оснажени службеници који грађане стављају на прво место, су циљ коме се тежи. Посебан акценат у овом домену представља дигитализација и поједностављање процедура. Владин приоритет и даље остаје примена нових технологија у раду управе и процесу пружања услуга грађанима.

Родна равноправност и права припадника националних мањина, уз нови, унапређени нормативни оквир, добијају место у друштву какве заслужују. У том контексту обуке које су и до сада организоване, ће свакако бити унапређене и добити на већем значају.

У области локалне самоуправе, посебну пажњу треба посветити обукама локалних лидера, као и обукама које пружају подршку процесу увођења компетенција у управљање људским ресурсима на локалном нивоу.

ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ

за припрему Општег програма обуке државних службеника, Програма обуке руководиоца у државним органима, Општег програма обуке запослених у јединицама локалне самоуправе и Програма обуке руководиоца у јединицама локалне самоуправе за 2022. годину

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА

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

- УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ И ОСНОВИ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
- УПРАВНИ ПОСТУПАК
- КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
- ОСНОВИ РАДНОГ ЗАКОНОДАВСТВА
- ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

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

- УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ
- СИСТЕМ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
- УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР
- КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
- РАДНО ЗАКОНОДАВСТВО
- ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

КОРАК ПО КОРАК РАЗВИЈАМ СВОЈЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

- МЕЂУСЕКТОРСКА КООРДИНАЦИЈА И САРАДЊА
- ИНОВАЦИЈЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ И ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА
- УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА
- КОМУНИКАЦИЈА
- ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ
- КРЕИРАМ, РЕШАВАМ, ИНОВИРАМ – ГРУПНИ ПРОЈЕКАТ

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА

УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА И ПРИВРЕДЕ

- КОНЦЕПТ ДОБРЕ УПРАВЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- АГИЛНО УПРАВЉАЊЕ
- УВОД У УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ
- IV ИНДУСТРИЈСКА РЕВОЛУЦИЈА: НОВЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ
- ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА
- КРЕИРАЊЕ УСЛУГА ПО МЕРИ ГРАЂАНА
- КРЕАТИВНО КОРИСНИЧКИ ОРИЈЕНТИСАНО КРЕИРАЊЕ УСЛУГА И ПОЛИТИКА (DESIGN THINKING) – ОНЛАЈН ОБУКА
- ОПТИМИЗАЦИЈА АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
- УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
- АНАЛИЗА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА
- УСПОСТАВЉАЊЕ ЕЛЕКТРОНСКИХ УСЛУГА
- ЕЛЕКТРОНСКИ ДОКУМЕНТ, ЕЛЕКТРОНСКА ИДЕНТИФИКАЦИЈА И УСЛУГЕ ОД ПОВЕРЕЊА У ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ
- ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

ЗАШТИТА ЛЉУДСКИХ ПРАВА И ТАЈНОСТИ ПОДАТАКА

- ОДРЖИВИ РАЗВОЈ, ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ И КЛИМАТСКЕ ПРОМЕНЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ЗАШТИТА ЛЉУДСКИХ ПРАВА
- ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА
- ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ
- ДИСКРИМИНАЦИЈА ПРЕД ОРГАНИМА ЈАВНЕ ВЛАСТИ
- ИЗВРШАВАЊЕ ПРЕСУДА ЕВРОПског СУДА ЗА ЛЉУДСКА ПРАВА
- РОДНА РАВНОПРАВНОСТ
- ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МИГРАЦИЈАМА
- УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊА ТРГОВИНЕ ЛЉУДИМА НА НАЦИОНАЛНОМ НИВОУ
- ОСНОВЕ ОБРАДЕ И ЗАШТИТЕ ПОДАТАКА
- ЗАШТИТА ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ
- ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА

ПРЕВЕНЦИЈА КОРУПЦИЈЕ

- ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ
- СПРЕЧАВАЊЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА, ПРОВЕРА ИМОВИНЕ И ПРИХОДА ФУНКЦИОНЕРА, РЕГИСТРИ И ЛОБИРАЊЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ
- ИЗРАДА, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА ПЛАНОВА ИНТЕГРИТЕТА
- ПРАВО НА ПРИСТУП ИНФОРМАЦИЈАМА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА
- ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - КРЕИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ЕФЕКТА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ИЗРАДА ДОКУМЕНАТА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА И ВРЕДНОВАЊЕ
- ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РЕСУРСА НЕОПХОДНИХ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА – *COSTING*

- КОРИШЋЕЊЕ ЈЕДИНИСТВЕНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ПЛАНИРАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА, КООРДИНАЦИЈУ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА И ИЗВЕШТАВАЊЕ
- СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ
- АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА ВЛАДЕ - ПРОЦЕС ИЗРАДЕ, СПРОВОЂЕЊА И ИЗВЕШТАВАЊА

ЗАКОНОДАВНИ ПРОЦЕС

- ЗАКОНОДАВНИ ПРОЦЕС – ОСНОВНА ОБУКА
- МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ ПРОПИСА
- УЧЕШЋЕ ЈАВНОСТИ У ПОСТУПКУ ИЗРАДЕ НАЦРТА ПРОПИСА И ДОКУМЕНАТА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
- ПРИМЕНА ГРАМАТИЧКИХ, СТИЛСКИХ И ПРАВОПИСНИХ ПРАВИЛА У ИЗРАДИ ПРОПИСА
- АНАЛИЗА ЕФЕКТА ПРОПИСА – ПУТ ДО КВАЛИТЕТНИХ ПРОПИСА
- ПРОЦЕНА РИЗИКА КОРУПЦИЈЕ У ПРОПИСИМА КАО МЕХАНИЗАМ ЗА ПРЕВЕНЦИЈУ КОРУПЦИЈЕ

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

ПРОГРАМ СТРУЧНОГ ОСПОСОБЉАВАЊА ЗА ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА ЗА ИНСПЕКТОРЕ

- ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР – ОНЛАЈН ОБУКА
- ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ОНЛАЈН ОБУКА
- ОСНОВИ ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА И ДРУГИХ ПРИВРЕДНИХ СУБЈЕКТА И ПРИВРЕДНОГ ПОСЛОВАЊА – ОНЛАЈН ОБУКА
- ОСНОВИ КАЗНЕНОГ ПРАВА И КАЗНЕНИХ ПОСТУПАКА – ОНЛАЈН ОБУКА
- ВЕШТИНЕ ПОТРЕБНЕ ЗА ВРШЕЊЕ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА – ОНЛАЈН ОБУКА

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА ИНСПЕКТОРА

- КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА
- Е-ИНСПЕКТОР
- ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ПОНАШАЊА ИНСПЕКТОРА

УПРАВНИ ПОСТУПАК

- ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК – ОНЛАЈН ОБУКА
- ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК
- ПРИМЕНА ЗУП-А У ПРАКСИ

ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНО ПОСЛОВАЊЕ

- ОСНОВЕ ЈАВНИХ ФИНАНСИЈА
- ПЛАНИРАЊЕ ПРИОРИТЕТНИХ ОБЛАСТИ ФИНАНСИРАЊА
- ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2023. годину и пројекција за 2024. и 2025. годину)
- ПРИПРЕМА, ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ПРОЦЕСУ ПРОГРАМСКОГ БУЏЕТИРАЊА
- РОДНО ОДГОВОРНО БУЏЕТИРАЊЕ
- ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА
- ОЦЕНА И ПРАЋЕЊЕ КАПИТАЛНИХ ПРОЈЕКТА
- ИЗВРШЕЊЕ БУЏЕТА
- БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ
- УНАПРЕЂЕЊЕ РАЧУНОВОДСТВА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
- ПОРЕСКО ПОСЛОВАЊЕ
- РЕВИЗИЈА ЈАВНОГ СЕКТОРА

ЈАВНЕ НАБАВКЕ

- ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ - ОНЛАЈН ОБУКА
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ИЗРАДА ПЛАНА
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ - СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ЗАКЉУЧИВАЊЕ, ИЗВРШЕЊЕ И ИЗМЕНЕ УГОВОРА
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ПОРТАЛ
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ ИНОВАЦИЈА – ПАРТНЕРСТВО ЗА ИНОВАЦИЈЕ

ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

- ОСНОВНА ОБУКА ЗА ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛУ
- ОСНОВНА ОБУКА ЗА ИНТЕРНЕ РЕВИЗОРЕ
- ОБУКА ЗА ПРАКТИЧАН РАД НА РЕВИЗИЈИ
- УНАПРЕЂЕЊЕ ВЕШТИНА МЕНТОРА КАНДИДАТА ЗА ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА ЗА СТИЦАЊЕ ЗВАЊА ОВЛАШЋЕНИ ИНТЕРНИ РЕВИЗОР У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
- АЛАТИ ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
- РАДНИ ОДНОСИ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА – ПРИМЕНА У ПРАКСИ
- КАДРОВСКО ПЛАНИРАЊЕ
- АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛОВА РАДНОГ МЕСТА И ИЗРАДА ПРАВИЛНИКА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА
- ПРОПИСИ И ПРОЦЕДУРЕ У ОБЛАСТИ ЗАПОШЉАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА
- МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ОДАБИРА КАДРОВА
- НАПРЕДНА ОБУКА ЗА ПОСМАТРАЧЕ У ЦЕНТРИМА ЗА ПРОЦЕНУ КАНДИДАТА
- УВОЂЕЊЕ У ПОСАО И РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ ЗАПОСЛЕНИХ
- ПОСТАВЉАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЦИЉЕВА
- ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ
- УПРАВЉАЊЕ СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА
- ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
- КОЛЕКТИВНО ПРЕГОВАРАЊЕ
- КОРИГОВАЊЕ ЛОШЕГ РАДНОГ УЧИНКА И ПОНАШАЊА
- ДОБРО УПРАВЉАЊЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ
- БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЉЕ НА РАДУ
- КУЛТУРА ЗДРАВОГ ЖИВОТА
- МОБИНГ – СПРЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ
- У ПАР КОРАКА ДО ОЧУВАЊА ФИЗИЧКОГ ЗДРАВЉА НА РАДУ
- АНТИ – СТРЕС РАДИОНИЦА

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА И ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

- УВОД У ЕУ
- ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)
- ПРАВО И ПРОЦЕДУРЕ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
- ПОЛИТИКЕ ЕУ – ОНЛАЈН ОБУКА
- КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ - УВОД
- КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ – ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ
- МЕЂУНАРОДНИ УГОВОРИ – ПРИПРЕМА И ЗАКЉУЧИВАЊЕ
- ВОЂЕЊЕ МЕЂУНАРОДНИХ ПРЕГОВОРА

УПРАВЉАЊЕ МЕЂУНАРОДНОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ И ФОНДОВИМА ЕУ

ПРОГРАМ ОБУКА ЗА НОВОЗАПОСЛЕНЕ У ИПА СТРУКТУРАМА

- ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕТПРИСТУПНУ ПОМОЋ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
- УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ
- ПРОГРАМИРАЊЕ И ИЗРАДА ПРОГРАМСКИХ ДОКУМЕНАТА
- ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ И УПРАВЉАЊА УГОВОРИМА (ПРАГ)

ПРОГРАМ ОБУКА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ НА ПОСЛОВИМА ПЛАНИРАЊА И СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА/ПРОЈЕКТА

- СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У КОНТЕКСТУ ИПА
- ИПАРД
- СПРОВОЂЕЊЕ ПОЗИВА ЗА ДОДЕЛУ ИПАРД СРЕДСТАВА
- ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У ИПАРД КОНТЕКСТУ
- ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
- НЕПРАВИЛНОСТИ У ИПА КОНТЕКСТУ
- ПЛАНИРАЊЕ СРЕДСТАВА ИПА И НАЦИОНАЛНОГ УЧЕШЋА У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
- МЕТОДОЛОГИЈА ЗА СЕЛЕКЦИЈУ И ПРИОРИТИЗАЦИЈУ ИНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЈЕКТА, СТРАТЕШКА РЕЛЕВАНТНОСТ И ЗРЕЛОСТ ПРОЈЕКТА
- ИПА ПРОГРАМИ ПРЕКОГРАНИЧНЕ И ТРАНСНАЦИОНАЛНЕ САРАДЊЕ - ПРОГРАМИРАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ

- РЕЗУЛТАТСКИ ОРИЈЕНТИСАНО ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА У ОКВИРУ ИПА КОМПОНЕНТЕ I (ТАИБ) И НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА (НАП) У ОКВИРУ ИПА II (2014 - 2020)
- ТВИНИНГ УГОВОРИ
- УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА У ОКВИРУ ГОДИШЊИХ НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА – ЗА КРАЈЊЕ КОРИСНИКЕ И КОРИСНИКЕ ГРАНТОВА
- УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ТЕРИТОРИЈАЛНЕ САРАДЊЕ
- УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
- УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ)
- УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ)
- ФИДИК РАДОВИ - ПРИПРЕМА, УГОВАРАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ
- ОСЛОБАЂАЊЕ ОД ПДВ – А И ЦАРИНЕ У ДЕЉЕНОМ УПРАВЉАЊУ
- ОСЛОБАЂАЊЕ ОД ПДВ – А И ЦАРИНЕ У ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАНОМ/ ИНДИРЕКТНОМ УПРАВЉАЊУ
- УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ УГОВОРА
- ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА ЗА НОСИОЦЕ ХОРИЗОНТАЛНИХ ФУНКЦИЈА

ПРОГРАМ ОБУКА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ НА ПОСЛОВИМА УГОВАРАЊА И ФИНАНСИРАЊА ПРОГРАМА ИЗ СРЕДСТАВА ЕУ

- ТВИНИНГ УГОВОРИ
- УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА У ОКВИРУ ГОДИШЊИХ НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА
- УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ)
- УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ)
- УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ)

ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ

- ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ СА ЕЛЕМЕНТИМА ПОСЛОВНОГ ПРОТОКОЛА
- МЕНАЏМЕНТ ДОГАЂАЈА
- ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ
- МЕДИЈСКА ПИСМЕНОСТ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ЈАВНИ НАСТУП

- ЈАВНИ НАСТУП У ОНЛАЈН ОКРУЖЕЊУ
- ОСНОВЕ МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

ИНФОРМАТИЧКИ ПОСЛОВИ

- ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ – ИКТ СИСТЕМИ ОД ПОСЕБНОГ ЗНАЧАЈА
- КОРИШЋЕЊЕ БАЗА ПОДАТАКА
- НАПРЕДНЕ БАЗЕ ПОДАТАКА
- ОСНОВЕ SQL
- ОСНОВЕ HTML
- ИЗРАДА, ОДРЖАВАЊЕ И ВИДЉИВОСТ ВЕБ ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ ОРГАНА
- УПРАВЉАЊЕ ИТ ПРОЈЕКТИМА

ТРАНСФОРМАЦИЈА ПОДАТАКА У ИНФОРМАЦИЈЕ

- ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - УПОТРЕБА ПОДАТАКА, ДЕФИНИСАЊЕ ПОКАЗАТЕЉА И ЊИХОВО ТУМАЧЕЊЕ (ОСНОВНА ОБУКА)
- ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - ОБРАДА, СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА (НАПРЕДНА ОБУКА)
- ОСНОВНА ОБУКА ЗА СЛУЖБЕНИКА ЗА ПОДАТКЕ (DATA OFFICER)
- КАКО ДА КОРИСТИТЕ ПИВОТ ТАБЕЛЕ У ЕКСЕЛУ?
- СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА ПОМОЋУ ПРОГРАМА SPSS
- ОТВАРАЊЕ И ВИЗУЕЛИЗАЦИЈА ПОДАТАКА
- АНАЛИТИЧКИ СЕРВИС – ОСНОВНИ АЛАТ ЗА УПОТРЕБУ ПОДАТАКА НА НИВОУ ЈЛС
- ПРИМЕНА НАПРЕДНОГ АНАЛИТИЧКО ИЗВЕШТАЈНОГ СИСТЕМА ЈЛС У ДОНОШЕЊУ ОДЛУКА ЗАСНОВАНИХ НА ЧИЊЕНИЦАМА
- УЗ НАЦИОНАЛНУ ИНФРАСТРУКТУРУ ГЕОПРОСТОРНИХ ПОДАТАКА КА ЕФИКАСНИЈОЈ УПРАВИ И БОЉИМ ЈАВНИМ УСЛУГАМА

СТРАНИ ЈЕЗИЦИ

- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ КУРС ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА – НИВО Ц1

ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ

- ИТ СИГУРНОСТ
- ОНЛАЈН КОЛАБОРАЦИЈА
- САРАЂУЈТЕ У ТИМОВИМА УЗ MS TEAMS
- АГИЛНО ПРЕТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНЕТА
- ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
- НАПРЕДНЕ ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
- НАПРЕДНА ОБРАДА ТЕКСТА
- POWERPOINT ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ
- НАПРЕДНЕ POWERPOINT ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ

ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

- ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ
- КАКО ДА АСЕРТИВНО КОМУНИЦИРАМО
- ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА
- ЕЛЕКТРОНСКА ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА
- ИНТЕРКУЛТУРАЛНА КОМУНИКАЦИЈА
- РАЗВОЈ ВЕШТИНЕ ПРИПОВЕДАЊА (STORYTELLING)
- МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ
- УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТИМА

ЛИЧНИ РАЗВОЈ - РАЗВОЈ ПОНАШАЈНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

- ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“
- РАЗВОЈ КРЕАТИВНОСТИ
- УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ
- УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА!
- ДОНОШЕЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ОДЛУКА
- ТЕХНИКЕ ЗА РАСТ ПРОДУКТИВНОСТИ
- УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ
- ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ
- ИНВЕСТИРАЈТЕ У СВОЈЕ ЗАПОСЛЕНЕ – МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ
- МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ
- ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД
- ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА
- ПРОДУКТИВАН САСТАНАК
- ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА
- ИЗГРАДЊА ПОБЕДНИЧКОГ МЕНТАЛИТЕТА

ОБУКА ПРЕДАВАЧА

- ОБУКА ПРЕДАВАЧА
- ВИЗУЕЛИЗАЦИЈА И МОДЕРАЦИЈА
- МОЋ МАПА УМА
- СТУДИЈА СЛУЧАЈА – ПРИПРЕМА И ПРИМЕНА
- ИЗРАДА ИНСТРУМЕНАТА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ И ОЦЕЊИВАЊЕ
- PREWORK - POSTWORK АКТИВНОСТИ
- ЛИЧНИ РАЗВОЈ И ПЛАН НАПРЕДОВАЊА ТРЕНЕРА
- ОБУКА МЕНТОРА

МЕНТОРСТВО И КОУЧИНГ

- МЕНТОРСТВО
- КОУЧИНГ РАЗГОВОРИ

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА

I ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

- ОРИЈЕНТАЦИЈА
- ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА
- КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају - Крупни план
- КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају - На путу ка чланству у ЕУ
- ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Управљање системом јавних политика
- ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање резултата кроз пружање јавних услуга
- ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање пуне користи од дигитализације
- ЈА И МОЈ ТИМ: УЉР за државне службенике на положајима
- ЈА И МОЈ ТИМ: Постизање резултата преко других
- ЈА И МОЈ ТИМ: Напредне комуникационе вештине
- ЈА И МОЈ ТИМ: Самосвесност и лична делотворност у остваривању резултата

ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

- СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ
- ЛИДЕРСКА УЛОГА – ПРЕДВОЂЕЊЕ ДРУГИХ
- УПРАВЉАЊЕ СОБОМ
- УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
- ОСМИШЉАВАЊЕ (ДИЗАЈНИРАЊЕ) УСЛУГА
- ЧЛАНСТВО У ЕУ
- ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА

РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА

- ИНДИВИДУАЛНИ КОУЧИНГ
- РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА
- ОБРАЋАЊЕ У ЈАВНОСТИ И ОБУКА ЗА МЕДИЈЕ

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

- ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА И ЗАКОНОДАВНИМ ПРОЦЕСОМ
- ИНТЕРНА ФИНАНСИЈСКА КОНТРОЛА – ОНЛАЈН ОБУКА
- ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ – ОНЛАЈН ОБУКА
- МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА И РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА
- ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ
- УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА И РУКОВОЂЕЊЕ
- ПРИДРУЖИВАЊЕ СРБИЈЕ ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ
- УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ
- ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ СРЕДЊИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

- УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ И ОСНОВИ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
- УПРАВНИ ПОСТУПАК
- КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
- ОСНОВИ РАДНОГ ЗАКОНОДАВСТВА
- ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ ВИСОКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

- УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ
- СИСТЕМ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
- УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР
- КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
- РАДНО ЗАКОНОДАВСТВО
- ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ОПШТИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ И УСЛУГЕ

- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - КРЕИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ЕФЕКТА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ИЗРАДА ДОКУМЕНАТА

- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА И ВРЕДНОВАЊЕ
- МОДЕЛИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ЗАПОШЉАВАЊА МЛАДИХ
- ИНФОРМИСАЊЕ МЛАДИХ У ЛОКАЛНИМ ЗАЈЕДНИЦАМА
- ОПТИМИЗАЦИЈА АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
- УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
- АНАЛИЗА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА
- ПРИМЕНА НАПРЕДНОГ АНАЛИТИЧКО ИЗВЕШТАЈНОГ СИСТЕМА ЈЛС У ДОНОШЕЊУ ОДЛУКА ЗАСНОВАНИХ НА ЧИЊЕНИЦАМА
- КРЕИРАЊЕ УСЛУГА ПО МЕРИ ГРАЂАНА
- И2- ИНИЦИЈАТИВА И ИНОВАЦИЈЕ

ПРИМЕНА ПРОПИСА

- ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК – ОНЛАЈН ОБУКА
- ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК
- ПРИМЕНА ЗУП-А У ПРАКСИ
- ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР – ОНЛАЈН ОБУКА
- КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА
- НАДЗОР НАД ПРИМЕНОМ МЕРА ЗА ЗАШТИТУ СТАНОВНИШТВА ОД ЗАРАЗНИХ БОЛЕСТИ
- ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ПОНАШАЊА ИНСПЕКТОРА
- ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2023. годину и пројекција за 2024. и 2025. годину)

ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

- УВОД У ЕУ
- ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)
- ПРАВО И ПРОЦЕДУРЕ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
- ПОЛИТИКЕ ЕУ – ОНЛАЈН ОБУКА
- КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ - УВОД
- КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ - ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ

ЛИЧНИ РАЗВОЈ И ВЕШТИНЕ

- ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“
- УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ
- УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА!
- ДОНОШЕЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ОДЛУКА
- ТЕХНИКЕ ЗА РАСТ ПРОДУКТИВНОСТИ
- РАЗВОЈ КРЕАТИВНОСТИ
- УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ
- ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ
- ИНВЕСТИРАЈТЕ У СВОЈЕ ЗАПОСЛЕНЕ – МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ
- МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ
- ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД
- ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА
- ПРОДУКТИВАН САСТАНАК
- ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА
- КОРИГОВАЊЕ ЛОШЕГ РАДНОГ УЧИНКА И ПОНАШАЊА
- ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ
- КАКО ДА АСЕРТИВНО КОМУНИЦИРАМО
- ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА
- УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТИМА
- МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ
- ИНТЕРКУЛТУРАЛНА КОМУНИКАЦИЈА
- ЈАВНИ НАСТУП
- ЈАВНИ НАСТУП У ОНЛАЈН ОКРУЖЕЊУ
- ПРЕЗЕНТАЦИЈА
- РАЗВОЈ ВЕШТИНЕ ПРИПОВЕДАЊА (STORYTELLING)
- УПРАВЉАЊЕ НЕЗАДОВОЉНИМ КОРИСНИЦИМА
- КОРИСНИЧКИ СЕРВИС - ОСНОВЕ

РАЗВОЈ ДИГИТАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

РАЗВОЈ Е-УПРАВЕ

- ЕЛЕКТРОНСКИ ДОКУМЕНТ, ЕЛЕКТРОНСКА ИДЕНТИФИКАЦИЈА И УСЛУГЕ ОД ПОВЕРЕЊА У ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ
- УСПОСТАВЉАЊЕ ЕЛЕКТРОНСКИХ УСЛУГА

ТРАНСФОРМАЦИЈА ПОДАТАКА У ИНФОРМАЦИЈЕ

- КАКО ДА КОРИСТИТЕ ПИВОТ ТАБЕЛЕ У ЕКСЕЛУ?
- СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА ПОМОЋУ ПРОГРАМА SPSS

РАД НА ДАЉИНУ

- ИТ СИГУРНОСТ
- ОНЛАЈН КОЛАБОРАЦИЈА
- САРАЂУЈТЕ У ТИМОВИМА УЗ MS TEAMS
- АГИЛНО ПРЕТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНЕТА

ОБУКА ИТ СТРУЧЊАКА

- ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ – ИКТ СИСТЕМИ ОД ПОСЕБНОГ ЗНАЧАЈА
- КОРИШЋЕЊЕ БАЗА ПОДАТАКА
- НАПРЕДНЕ БАЗЕ ПОДАТАКА
- ОСНОВЕ SQL
- ОСНОВЕ HTML
- ИЗРАДА, ОДРЖАВАЊЕ И ВИДЉИВОСТ ВЕБ ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ ОРГАНА
- ОТВАРАЊЕ И ВИЗУЕЛИЗАЦИЈА ПОДАТАКА
- УПРАВЉАЊЕ ИТ ПРОЈЕКТИМА

КУРСЕВИ РАЧУНАРА

- ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
- НАПРЕДНЕ ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
- НАПРЕДНА ОБРАДА ТЕКСТА
- POWERPOINT ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ
- НАПРЕДНЕ POWERPOINT ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ

ОБУКА ПРЕДАВАЧА

- ОБУКА ПРЕДАВАЧА
- ИЗРАДА ИНСТРУМЕНАТА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ И ОЦЕЊИВАЊЕ
- ОБУКА МЕНТОРА

РАЗВОЈ ЈЕЗИЧКИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

- СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ КУРС ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА – НИВО Ц1
- МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
- МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
- МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
- АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
- АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

СЕКТОРСКИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ДОБРА УПРАВА

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

ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

- СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- САВРЕМЕНО УРБАНИСТИЧКО И ПРОСТОРНО ПЛАНИРАЊЕ
- ИЗРАДА И СПРОВОЂЕЊЕ ПЛАНА РАЗВОЈА ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

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

- УПРАВЉАЊЕ НОРМАТИВНИМ ПРОЦЕСИМА И ИЗРАДА ПРАВНИХ АКТА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

- УКЉУЧИВАЊЕ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ У ИЗРАДУ ОПШТИХ АКТА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА У ПРИМЕНИ ДЕЛОКРУГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

- ПРОГРАМСКИ БУЏЕТ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА ПАРТИЦИПАТИВНОГ БУЏЕТИРАЊА
- КАПИТАЛНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- РОДНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ
- УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНОМ ПОРЕСКОМ ПОЛИТИКОМ И ПОРЕСКА АДМИНИСТРАЦИЈА
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА – ОНЛАЈН ОБУКА
- ПОРТАЛ ЈАВНИХ НАБАВКИ

ЛОКАЛНИ РАЗВОЈ И ИНВЕСТИЦИЈЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

- ОСНОВЕ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА
- ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДСТИЦАЊЕ ПРИВРЕДНОГ РАЗВОЈА И ПОДРШКУ ПРИВРЕДИ
- ПРИВЛАЧЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ИНВЕСТИЦИЈАМА
- ПРИМЕНА ПРАВИЛА ЗА КОНТРОЛУ ДРЖАВНЕ ПОМОЋИ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- ПРИМЕНА ПРОПИСА ИЗ ОБЛАСТИ О ЗАШТИТИ КОНКУРЕНЦИЈЕ
- ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- БРЕНДИРАЊЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- ПРИМЕНА ЗАКОНА О ТУРИЗМУ И ЗАКОНА О УГОСТИТЕЉСТВУ
- СЕКТОРСКИ ПРИСТУП ЛОКАЛНОМ ЕКОНОМСКОМ РАЗВОЈУ – ОНЛАЈН ОБУКА
- КРЕИРАЊЕ РАЗВОЈНИХ ПОЛИТИКА, ИНСТРУМЕНАТА И МЕРА У ОБЛАСТИ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА НА ОСНОВУ ПОДАТАКА И ЕКОНОМСКИХ АНАЛИЗА (АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ)

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА

- УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ И ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА ПРОЈЕКТА
- ПРИПРЕМА ПРЕДЛОГА ПРОЈЕКТА ПО ПРОЦЕДУРАМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
- СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЈЕКТА У СКЛАДУ СА ПРОЦЕДУРАМА ЕУ
- СПРОВОЂЕЊЕ НАБАВКИ У ОКВИРУ ПРОЈЕКТА ПО ПРАГ ПРОЦЕДУРАМА И УСКЛАЂЕНОСТ ПРАГ ПРОЦЕДУРА И ЗАКОНА О ЈАВНИМ НАБАВКАМА
- ПРИПРЕМА И СПРОВОЂЕЊЕ ИНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЈЕКТА ПО ПРАВИЛИМА ЕУ
- ПОВЕЗИВАЊЕ ЛОКАЛНИХ ЗАЈЕДНИЦА НА НИВОУ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ КРОЗ МЕЂУНАРОДНЕ ПРОЈЕКТЕ – ПРОГРАМ ГРАЂАНИ, РАВНОПРАВНОСТ, ПРАВА И ВРЕДНОСТИ

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ ЗАСНОВАНО НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА
- РАДНИ ОДНОСИ ЗАПОСЛЕНИХ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ – ПРИМЕНА У ПРАКСИ
- ПРИМЕНА ПРОПИСА О ПЛАТАМА СЛУЖБЕНИКА И НАМЕШТЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- ПЛАНИРАЊЕ И ЗАПОШЉАВАЊЕ
- УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА И ОЦЕЊИВАЊЕ СЛУЖБЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И КАРИЈЕРНИ РАЗВОЈ
- ДИСЦИПЛИНСКА ОДГОВОРНОСТ
- УПРАВЉАЊЕ СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ У ЈЛС
- БЕЗБЕДНОСТ И ЗАШТИТА НА РАДУ
- МОБИНГ – СПЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ
- СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- КОЛЕКТИВНО ПРЕГОВАРАЊЕ
- АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛА И ДОНОШЕЊЕ АКТА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА
- ТРЕНИНГ КОМУНИКАЦИОНИХ ВЕШТИНА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЗА УЉР У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА

ОСТВАРИВАЊЕ, ЗАШТИТА И УНАПРЕЂЕЊЕ ЉУДСКИХ И МАЊИНСКИХ ПРАВА

- ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ ПРЕД ОРГАНИМА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА ДЕТЕТА
- ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МИГРАЦИЈАМА
- ЛОКАЛНИ АКЦИОНИ ПЛАНОВИ ЗА ПОБОЉШАЊЕ/УНАПРЕЂЕЊЕ ПОЛОЖАЈА РАЗЛИЧИТИХ КАТЕГОРИЈА МИГРАНАТА
- МИГРАЦИЈЕ И РАЗВОЈ
- РАЗВОЈ, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЋЕЊЕ МЕРА ЗА СОЦИЈАЛНУ ИНКЛУЗИЈУ РОМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊЕ ТРГОВИНЕ ЉУДИМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- ПРИМЕНА ЗАКОНА О БЕСПЛАТНОЈ ПРАВНОЈ ПОМОЋИ
- СОЦИЈАЛНА ИНКЛУЗИЈА РОМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ – ОНЛАЈН ОБУКА
- РОДНА РАВНОПРАВНОСТ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- ПРИСТУПАЧНОСТ ЈАВНИХ ОБЈЕКТА И УСЛУГА

ОБАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ КОМУНАЛНИХ ДЕЛАТНОСТИ

- ПРИМЕНА ЗАКОНА О ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА И ЗАКОНА О КОМУНАЛНИМ ДЕЛАТНОСТИМА
- УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНИМ ЈАВНИМ ПРЕВОЗОМ
- ОДРЖИВА УРБАНА МОБИЛНОСТ

СТАНОВАЊЕ И СТАМБЕНА ПОДРШКА

- СТАНОВАЊЕ И ОДРЖАВАЊЕ ЗГРАДА
- СТАМБЕНА ПОДРШКА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ДРУШТВЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

- ЈАВНЕ СЛУЖБЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА ИНТЕРРЕСОРНЕ КОМИСИЈЕ У ЈЛС
- ПЛАНИРАЊЕ СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- ФИНАНСИРАЊЕ УСЛУГА СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ПРЕДШКОЛСКИМ ВАСПИТАЊЕМ И ОБРАЗОВАЊЕМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- ПРИМЕНА НАДЛЕЖНОСТИ ИЗ ОБЛАСТИ СПОРТА И ФИЗИЧКЕ КУЛТУРЕ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ
- ЗАШТИТА ПРАВА ПАЦИЈЕНАТА
- ЈАВНО ЗДРАВЉЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

- ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ЗАШТИТОМ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- УПРАВЉАЊЕ ОТПАДНИМ ВОДАМА И ЧВРСТИМ ОТПАДОМ

ПОЉОПРИВРЕДА И РУРАЛНИ РАЗВОЈ

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

УПРАВЉАЊЕ ОПШТИНСКОМ ИМОВИНОМ

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

БЕЗБЕДНОСТ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ

- ПРИМЕНА ЗАКОНА О КОМУНАЛНОЈ МИЛИЦИЈИ
- ДЕЛОВАЊЕ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ
- СМАЊЕЊЕ РИЗИКА ОД КАТАСТРОФА
- ЦИВИЛНА ЗАШТИТА
- ПРОЦЕНА ШТЕТЕ НАКОН ЕЛЕМЕНТАРНЕ И ДРУГЕ НЕПОГОДЕ
- ОБНОВА НАКОН ЕЛЕМЕНТАРНЕ И ДРУГЕ НЕПОГОДЕ
- КРИЗНА КОМУНИКАЦИЈА

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

- КОМУНАЛНА ИНСПЕКЦИЈА
- ПОРЕСКА ИНСПЕКЦИЈА
- БУЏЕТСКА ИНСПЕКЦИЈА
- САОБРАЋАЈНА ИНСПЕКЦИЈА
- САРАДЊА ОРГАНА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ВРШЕЊУ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА СА ДРУГИМ ОРГАНИМА, ИМАОЦИМА ЈАВНИХ ОВЛАШЋЕЊА И ПРАВНИМ И ФИЗИЧКИМ ЛИЦИМА

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА

- УСПОСТАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ ГРАДОВА И ОПШТИНА И ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

І ПРОГРАМ ОБУКЕ ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС

ОРИЕНТАЦИЈА ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ОРГАНИМА ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

- ОСНОВЕ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
- ПРАВНИ ОКВИР ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА
- ОСНОВЕ ЈАВНИХ ФИНАНСИЈА
- ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ
- ЈАВНЕ УСЛУГЕ
- ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- ЛОКАЛНА САМОУПРАВА И ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ
- ИНВЕСТИЦИЈЕ И ПРИВРЕДНИ РАЗВОЈ
- КОМУНИКАЦИЈА ВИЗИЈЕ И МИСИЈЕ
- КОМУНИКАЦИЈА СА ГРАЂАНИМА
- СИСТЕМ 5С
- ПРОДУКТИВАН САСТАНАК
- АКТИВИРАЊЕ ОМЛАДИНСКЕ ПОЛИТИКЕ

КЉУЧНИ АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

- ДИЗАЈНИРАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА
- ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ ФУНКЦИОНЕРА У ЈЕДНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
- ПРИДРУЖИВАЊЕ СРБИЈЕ ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ
- ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА
- КОРИСНИЧКИ СЕРВИС - ОСНОВЕ
- ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО
- УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ

- УПРАВЉАЊЕ ЕФИКАСНИМ ТИМОВИМА
- ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА
- ПРЕЗЕНТАЦИЈА

II ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У УНУТРАШЊИМ ОРГАНИЗАЦИОНИМ ЈЕДИНИЦАМА ГРАДСКЕ (ОПШТИНСКЕ) УПРАВЕ

- ДОБРО УПРАВЉАЊЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ИНСТРУМЕНТИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА САВЕТА ЕВРОПЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА – ОНЛАЈН ОБУКА
- УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
- ИЗВЕШТАЈ О РАДНОМ УЧИНКУ
- РАЗВОЈ Е - УПРАВЕ
- МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА
- УНАПРЕЂЕЊЕ ЕТИЧКОГ ПОСТУПАЊА И УПРАВЉАЊЕ СУКОБОМ ИНТЕРЕСА
- ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА
- ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА
- ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ И ТЕХНИКЕ
- ПРЕГОВАРАЊЕ И РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКАТА
- УПРАВЉАЊЕ ЕФИКАСНИМ ТИМОВИМА
- УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ И ВОЂЕЊЕ САСТАНАКА
- ОСНАЖИВАЊЕ ЖЕНА ЗА РУКОВОДЕЋЕ ФУНКЦИЈЕ У ОРГАНИМА ЈЛС

