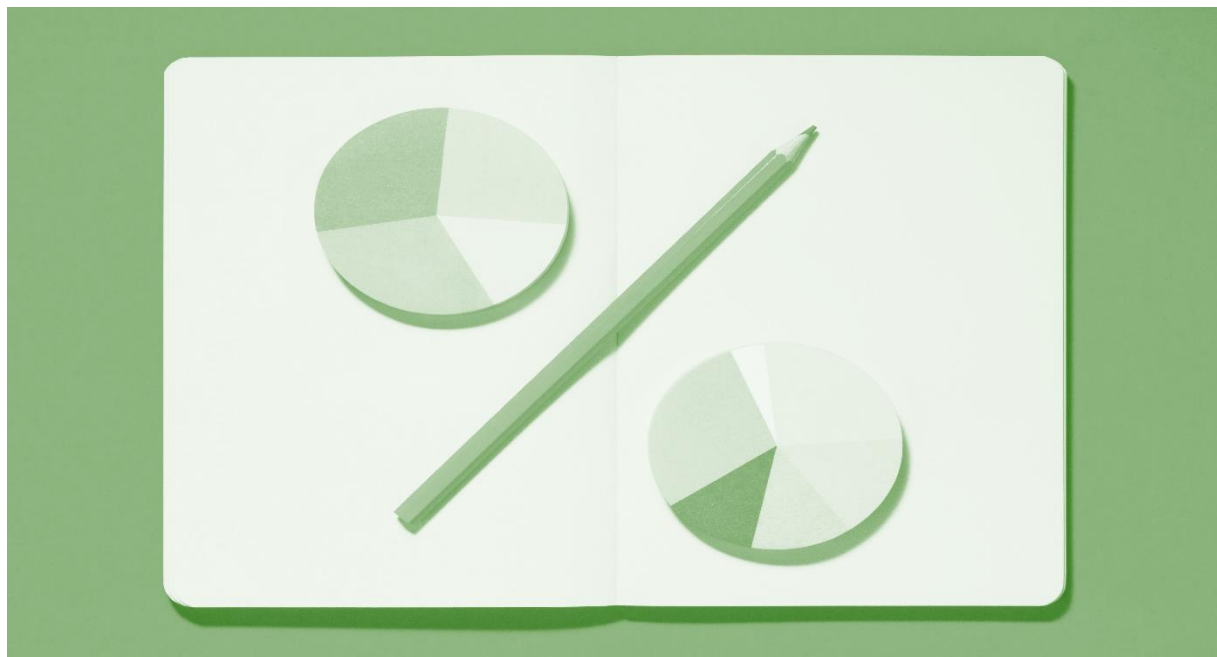


ИЗВЕШТАЈ О ПРОЦЕНИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ ЗА 2026. ГОДИНУ



1. УВОД	1
2. ПОТРЕБЕ ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ	2
3. ПРИЛОЗИ:	23
3.1 СТРАТЕШКИ ОКВИР	23
3.2 ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 2024. ГОДИНУ	31
3.3 АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2026. ГОДИНУ	38
3.3.1 Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од државних органа	38
3.3.2 Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од АП и јединица локалне самоуправе	47
3.4 ПРЕПОРУКЕ СТАЛНИХ СТРУЧНИХ ТЕЛА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ	56
3.5 ИЗВЕШТАЈИ НЕЗАВИСНИХ ДРЖАВНИХ ОРГАНА	57
3.5.1 Редован годишњи извештај Заштитника грађана за 2024. годину	57
3.5.2 Агенција за спречавање корупције - Извештај о раду за 2024. годину	58
3.5.3 Извештај о раду Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2024. годину	58
3.5.4 Редован годишњи извештај Повереника за заштиту равноправности за 2024. годину	58
3.6 ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈИ РЕПУБЛИЧКИХ ИНСПЕКЦИЈА	59
3.6.1 Извештај о раду управног инспектората за 2024. годину	59
3.6.2 Годишњи извештај о раду Буџетске инспекције за 2024. годину	60
3.7 ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ ЗА ПРИПРЕМУ ОПШТЕГ ПРОГРАМА ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА, ПРОГРАМА ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА, ОПШТЕГ ПРОГРАМА ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И ПРОГРАМА ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2026. ГОДИНУ	61
3.7.1 ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 2026. ГОДИНУ	61
3.7.2 ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2026. ГОДИНУ	72
3.7.3 ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА ЗА 2026. ГОДИНУ	79
3.7.4 ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2026. ГОДИНУ	80

1. УВОД

Као и у претходном периоду, у складу са Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе, спроведене су различите анализе како би се на адекватан начин утвдиле потербе за подизањем капацитета управе у наредном периоду.

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године остаје кровни документ за рад јавне управе који претпоставља и приоритете у вези са подизањем капацитета јавних службеника ради остваривања реформских циљева.

Анализа извештаја о вредновању радне успешности државних службеника за 2024. годину коју припрема Служба за управљање кадровима, представља значајан извор информација о потребама за развојем компетенција у наредном периоду. На локалном нивоу ове информације су укључене кроз појединачне извештаје ЈЛС о организационим потребама.

Утврђивање организационих потреба за стручним усавршавањем, на нивоу државне управе и нивоу локалне самоуправе, процес који редовно, на годишњем нивоу, координира Национална академија за јавну управу представља значајан извор информација о потребама за стручним усавршавањем службеника у наредној календарској години.

Приликом утврђивања праваца за унапређење садржаја и развој нових тематских целина у оквиру програма обука за 2026. годину узете су у обзир и препоруке из извештаја независних државних органа, и то: Редован годишњи извештај Заштитника грађана за 2024. годину, Извештај о раду Агенције за спречавање корупције за 2024. годину, Извештај о раду Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2024. годину и Редован годишњи извештај Повереника за заштиту равноправности за 2024. годину представљају значајан извор информација за утврђивање области у којима би било потребно унапредити знања и вештине службеника.

У циљу утврђивања потреба за усавршавањем службеника и одређивања приоритета, такође је извршена анализа Годишњег извештаја о раду буџетске инспекције за 2024. годину и Извештаја о раду Управног инспектората за 2024. годину.

Поред наведених анализа, започет је рад на широком консултативном процесу који обухвата рад са свим заинтересованим странама.

* * *

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

2. ПОТРЕБЕ ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ

Анализе различитих извора указују на потребу за унапређењем постојећих програма обука, као и за развојем појединих нових. Учесници посебно истичу важност практичног искуства и менторске подршке. С обзиром на све већу дигитализацију рада целе управе, потребно је посебно подстакнути онлајн учење и коришћење дигиталних алата у процесу стручног усавршавања.

Стратегија реформе јавне управе за период 2021-2030. године¹ поставља правце развоја и промена у домену рада јавне управе. Ова стратегија се као кровни документ развијала паралелно са три хијерархијски нижа документа јавних политика, тј. програмима у области планирања и координације јавних политика, у области управљања јавним финансијама и у области система локалне самоуправе. Поред тога, области управљања људским ресурсима, пружања услуга и одговорности и транспарентности су разрађене кроз Акциони план за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период од 2021. до 2025. године. У току је рад на припреми новог Акционог плана за наредни петогодишњи период (2026-2030).

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. Визија стратегије је управа која је ефикасна, одговорна и транспарентна, пружа квалитетне и доступне услуге, деполитизована и професионална, те подржава пуноправно чланство у ЕУ. Ово укључује обезбеђивање високог квалитета услуга грађанима и привредним субјектима, као и развој професионалне јавне управе која ће значајно допринети економској стабилности и повећању животног стандарда. Посебна пажња је посвећена унапређењу система стручног усавршавања, укључујући појединачне фазе циклуса стручног усавршавања, као и примену иновативних облика стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе (коучинг, менторство, студијске посете и сл.), са акцентом на стручном усавршавању руководиоца.

Програм економских реформи за период 2024-2026, у складу са овогодишњим Смерницама ЕК, усмерен је на ужи сет структурних реформи у односу на претходне циклусе, како би фокус био првенствено на реализацији утврђених приоритета. У складу са тим, број структурних реформи ограничен је на шест и то по две из сваке од области: конкурентност, одрживост и отпорност и људски капитал и социјалне политике. У домену људског капитала, препозната је потреба за развојем вештина одраслих. С обзиром на постојећу неусклађеност вештина на тржишту рада, потребна су улагања у образовање одраслих. Стопа учешћа у образовању и обуци становништва 25-64 године у Републици Србији износила је 5,2% у 2022.² што је значајно ниже од просечне стопе у ЕУ (ЕУ-27 11,9%). Осигурање квалитета у неформалном образовању постиже се кроз систем обучавања код јавно признатог организатора активности образовања одраслих.

Портал еУправа, као јединствени еШалтер за услуге државних органа (више од 170 милиона пута запослени у јавној управи су разменили електронске документе по службеној дужности), омогућио је лакшу и бржу комуникацију са јавном управом путем интернета, коришћењем рачунара или паметних телефона. Услуге

¹ "Службени гласник РС", бр. 42 од 27. априла 2021, 9 од 21. јануара 2022.

² Еуростат,
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ТРНГ_ЛФС_02_цустом_6723288/дефаулт/табле?ланг=en

користи чак два милиона грађана, а готово три милиона докумената је послато у електронско сандуче грађана у склопу Портала еУправа.

У Годишњем извештају о Србији за 2024. годину, Европска комисија, у поглављу 2.1.2. Реформа јавне управе констатује да је средњорочна ревизија Стратегије реформе јавне управе потврдила неуједначен напредак у различитим областима реформе, при чему је најефикаснија област пружање услуга. Налази мониторинга упућују да постоји постепени пораст стопе усвајања средњорочних планова (56% између 2024. и 2026. године) иако је стопа и даље испод рока из 2020. године постављеног за институције на централном нивоу, потом да Платформа за е-консултације, иако је обавезна, није довољно коришћена. У области јавних финансија да програмско буџетирање треба даље развијати како би се омогућило адекватно управљање учинком, као и да је фискална стратегија недовољно искоришћена у процесу припреме буџета. Констатовано је да иако је пропис о јединственим шалтерима усвојен у октобру 2023. године, и даље не постоје стандарди квалитета за пружање услуга. Када је у питању оцена рада Националне академије, констатује се да је она наставила да унапређује обим и квалитет обуке за државне службенике на централном и локалном нивоу.

Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника³ и Уредба о одређивању компетенција за рад службеника у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе⁴ дефинишу сет понашајних, општих функционалних, посебних функционалних компетенција, за област рада и за одређено радно место. Програми обука које Академија припрема и спроводи доприносе развоју понашајних, општих функционалних, а нарочито посебних функционалних компетенција за области рада. Такође је препозната потреба за развојем и неких компетенција за одређено радно место као што су страни језици и одређени софтвери који су потребни службеницима у већем броју органа.

Уводни програми обуке, у складу са Законом о државним службеницима⁵ и Законом о запосленима у јединицама локалне самоуправе⁶, обезбеђују стручно оспособљавање запослених који први пут заснивају радни однос и припрему за полагање државног стручног испита. Обуке су усклађене са изменама Уредбе о државном стручном испиту и пратиће промене у програму и приручнику за полагање испита.

Државни службеници су издвојили теме као што су Канцеларијско пословање (194) и Систем државне управе (182), док за службенике у локалној самоуправи су то теме: Управни поступак и управни спор (336) и Канцеларијско пословање (320).

Сет обука у области **Управа и јавне услуге** има за циљ јачање капацитета службеника, подршку реформском путу и трансформацију у модерну јавну услугу. Стратегијом реформе јавне управе уведена је кровна политика

³ "Службени гласник РС", број 9 од 21. јануара 2022.

⁴ "Службени гласник РС", број 132 од 30. децембра 2021.

⁵ „Службени гласник РС“, бр. 79 од 16. септембра 2005, 81 од 23. септембра 2005 - исправка, 83 од 30. септембра 2005 - исправка, 64 од 13. јула 2007, 67 од 20. јула 2007 - исправка, 116 од 22. децембра 2008, 104 од 16. децембра 2009, 99 од 11. септембра 2014, 94 од 19. октобра 2017, 95 од 8. децембра 2018, 157 од 28. децембра 2020, 142 од 27. децембра 2022.

⁶ "Службени гласник РС", бр. 21 од 4. марта 2016, 113 од 17. децембра 2017, 113 од 17. децембра 2017 - др. закон, 95 од 8. децембра 2018, 114 од 30. новембра 2021, 92 од 27. октобра 2023.

пружања услуга како би се унапредио тренд развоја кориснички оријентисаних услуга и увођења стандарда и квалитета у пружање услуга грађанима и привреди. Највеће интересовање је исказано за обуком Електронско канцеларијско пословање (376).

Стратегија реформе јавне управе предвиђа обуке за коришћење портала еУправе и примену стандарда за пружање услуга. Развој електронске управе омогућава веће задовољство грађана и привреде. Јачање сервиса е-Управе побољшава комуникацију и обим доступних услуга, подржавајући стратешке приоритете Владе. Коришћење ИКТ захтева темељне промене у пословању, прелазак на систем оријентисан ка услугама, транспарентан и колаборативан. Успех е-управе подразумева подизање капацитета запослених са великим нагласком на електронско канцеларијско пословање, оптимизацију административних поступака и коришћење савремених метода дизајна услуга у циљу трансформације јавне управе у ефикаснији и инклузивнији сервис грађана и привреде.

У сложеном и динамичном систему као што је јавна управа, **иновације** имају све већи значај. Многе државе су прихватиле концепт иновација како би унапредиле систем, повећале њену ефикасност, ефективност и задовољство корисника. Иновације се не могу приближити кроз један или два дана обуке, већ је то нови поглед на свет, који мора системски да се негује кроз развој вештина и промену културе рада у институцијама. Процеси **дигитализације** су у центру иновација а она је, такође, инструмент за постизање УН-ових циљева одрживог развоја, посебно СДГ 16. Исто тако, сваки службеник може бити иновативан у свом раду, оријентисан на стално унапређење процеса рада. Неопходно је пружити подршку службеницима који могу да понуде иновативна решења за административне проблеме, те развијати културу иновација која подразумева и право на грешку.

Значај интелектуалне својине огледа се у стварању бољих услова за јачање економије Републике Србије и приступању Европској унији. Стратегија развоја стартап екосистема⁷ препознаје значај подизања капацитета јавне управе за подршку иновацијама и стартаповима. Вештачка интелигенција је један од стубова четврте индустријске револуције, са нагласком на етички развој и примену како би се спречила злоупотреба и повреда људских права. Циљеви Стратегије развоја вештачке интелигенције у Републици Србији за период 2024–2030. Година односе се на убрзање развоја националних ресурса за развој вештачке интелигенције у привреди и образовању, уз обезбеђивање доступности вештачке интелигенције за све грађане. Стратегија посебан акценат ставља на увођење вештачке интелигенције у рад државне управе, као и изградњу капацитета за управљање и инжењеринг података у државној управи. Утврђена је потреба подизања капацитета службеника у домену нових технологија као и генеративне вештачке интелигенције.

Стратегија паметне специјализације у Републици Србији за период од 2020. до 2027. године⁸ представља стратешки приступ економском развоју, реализован кроз подршку истраживачким и иновационим активностима. ИКТ имају хоризонтални допринос у развоју индустрије, иновација и инфраструктуре и повећању запослености. Кроз адекватне политике у области образовања, обука и рада, ИКТ доприносе повећању могућности за запошљавање и на тај начин решавају изазове сиромаштва, неједнакости и родне равноправности. Стратегија индустријске политике Републике Србије од 2021. до 2030. године⁹ идентификује

⁷ "Службени гласник РС", број 125 од 17. децембра 2021.

⁸ "Службени гласник РС", број 21 од 6. марта 2020.

⁹ "Службени гласник РС", број 35 од 18. марта 2020.

иновације, дигиталну трансформацију и раст инвестиција као стратешке области. Као најтраженије обуке у овој области се издвајају, као и претходне године, Примена вештачке интелигенције у јавној управи (234) и Иновације у јавном сектору и дигитална трансформација (219).

Стратегија **националне безбедности**¹⁰ 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. Како би се заштитиле националне вредности и јавни интерес Републике Србије, потребно је подићи свест запослених у јавној управи у области безбедности, као и исправног разумевања њихове улоге у систему безбедности и превентивног деловања, и то најпре кроз развој посебне тематске области за ову област. Неопходно је подизање капацитета управе у домену стратешког усмерења које уређује националну безбедност и структуру система одбране и одбрамбене интересе Републике Србије, у домену безбедности грађана и имовине, владавине права, као и Уставом и законом утврђених људских и мањинских права и слобода, превентивних и оперативних мера и задатака заштите и спасавања људи и добара од последица елементарних непогода и других несрећа, надлежности, овлашћења и улогу обавештајних служби у обезбеђивању безбедности, управљања и демократске цивилне контроле над радом субјеката националне безбедности, значаја међународне и регионалне сарадње, значаја енергетске безбедности Републике Србије, као и механизма превенције насилног екстремизма и радикализације који воде у тероризам.

Најтраженија тема је: Заштита тајних података (130). Најмање интересовања је за тему Критична инфраструктура (56). Предлози нових тема су: Управљање безбедношћу и заштитом тајних података -приступ, руковање и чување поверљивих информација за ревизоре са безбедносним сертификатом, Заштита јавних података, Заштита тајности податка у правосуђу, Политика безбедности информација – како идентификовати и смањити претње у организацији.

Зелене вештине и зелена агенда све више добијају на значају. У савременом свету који се сусреће са изазовима одрживог развоја, климатских промена и угрожавања животне средине, припрема и имплементација програма обука у области Зелене агенде постаје кључни корак ка изградњи одрживије будућности.

Програм прилагођавања на измењене климатске услове за период од 2023. до 2030. године¹¹ предвиђа Повећање свести, унапређење знања и разумевања утицаја климатских промена и њихових последица, као и успостављање и јачање капацитета за системско спровођење процеса прилагођавања на измењене климатске услове од националног до локалног нивоа.

Програми обука и у наредном периоду треба да буду фокусирани на кључне аспекте Зелене агенде као што су одрживи развој, заштита животне средине, климатске промене, зелене јавне набавке, и циркуларна економија. Обуке од значаја су, такође: zero-waste лифестуле, стратешка процена утицаја на животну средину, и значај зелених јавних набавки.

¹⁰ „Службени гласник РС“, број 94 од 27. децембра 2019.

¹¹ "Службени гласник РС", број 119 од 29. децембра 2023.

Програм заштите ваздуха у Републици Србији за период од 2022. до 2030. године¹² са акционим планом предвиђа подизање свести о заштити животне средине и квалитету ваздуха и развој административних капацитета посебно локалних инспектора. Стратегија нискоугљеничног развоја Републике Србије за период од 2023. до 2030. године са пројекцијама до 2050. године¹³ са Акционим планом и Програма прилагођавања на измењене климатске услове за период од 2023. до 2030. године¹⁴, такође регулишу ову област.

Најтраженије теме су: Стратешка процена утицаја на животну средину (180), Климатске промене (160) и Циљеви одрживог развоја УН (АГЕНДА 2030) (145).

Управљање квалитетом у јавној управи је од пресудног значаја за ефикасност и ефективност услуга које се пружају грађанима и привреди. Савремене организације јавног сектора се суочавају са изазовима у погледу унапређења квалитета и услуга, због чега је примена стандарда као што су ИСО 9001 стандарда који садржи захтеве које организација треба да примењује у погледу квалитета рада и пружања услуга, затим ИСО 14001 стандарда за систем менаџмента животном средином, ИСО 27001 стандарда за менаџмент безбедношћу информација, и ИСО 56000 стандарда за менаџмент иновацијама. Због тога је обукама на ове, али и друге теме, важно посветити посебну пажњу, како за државну управу тако и за јединице локалне самоуправе.

Осим обука у вези са применом ИСО стандарда, за јавну управу Републике Србије од изузетног значаја је и упознавање са предностима и могућностима имплементације ЦАФ модела. Заједнички оквир за процену (ЦАФ) је први европски модел за управљање квалитетом који је посебно осмишљен за јавни сектор и који је развијен од стране јавног сектора, а циљ му је да помогне организацијама јавног сектора да унапреде свој рад. У питању је модел управљања укупним квалитетом (Тотал Quality Management), који је инспирисан Моделом изврсности Европске фондације за управљање квалитетом (ЕФQM®). Осмишљен је да се користи у свим сегментима јавног сектора, а применљив је на националном/савезном, регионалном и локалном нивоу.

Због значаја управљања квалитетом, програми обука у овој области имају за циљ афирмацију и имплементацију адекватних модела система менаџмента квалитетом у јавним институцијама. Специјализоване обуке као што су „Менаџмент квалитета у јавној управи“ и „Примена ИСО 27001 – ИТ безбедност“ одговарају на исказане потребе чак 20 органа државне управе, чиме се омогућава усавршавање и повећање компетенција запослених. Кроз овакве програме обука, тежи се унапређењу квалитета рада јавне управе, што доприноси општој добробити грађана и економском учинку земље.

У области **превенције корупције**, као и претходне године, доминантна је тематска јединица Етика и интегритет за којом је чак 5468 исказало потребу. Нова Национална стратегија за борбу против корупције за период од 2024-2028. Године истиче важност поштовања принципа и вредности службеника као што су законитост, одговорност и непристрасност. Веза између појединачног интегритета службеника и угледа институције је кључна и обухваћена је програмом обуке "Етика и интегритет". Такође, истакнута је важност укључивања и тема у вези са интегритетом и етичношћу о обавезни програм обуке за новопостављене

¹² "Службени гласник РС", број 140 од 22. децембра 2022.

¹³ "Службени гласник РС", број 46 од 7. јуна 2023.

¹⁴ "Службени гласник РС", број 119 од 29. децембра 2023.

службенике на положају у државним органима. Закон о спречавању корупције¹⁵, који се примењује од септембра 2020, налаже обуку у превенцији корупције и јачању интегритета за све органе јавне власти. Ова едукација јача етичку културу институција и униформне стандарде понашања, што доприноси реформи јавне управе у Србији. План интегритета је обавезан документ за све јавне органе са више од 30 запослених, који идентификује и процењује ризике корупције и предвиђа мере за њихово отклањање. Његова примена спречава корупцију и унапређује квалитет рада институција. Руководиоци имају кључну улогу у изради и спровођењу овог плана. Континуирана обука јавних функционера је неопходна за јачање свести о одговорности и значају узбуњивача у борби против корупције. Разумевање сукоба интереса је кључно за спречавање корупције, а обуке на ове теме су значајне за носиоце јавних функција. Провера имовине јавних функционера је такође важан сегмент у превенцији корупције. Закон о лобирању, који штити јавни интерес и повећава транспарентност рада државних органа, предвиђа нову обуку у области превенције корупције фокусираној на лобирање.

У домену **људских и мањинских права**, Стратегија превенције и заштите од дискриминације за период од 2022. до 2030. године¹⁶ предвиђа јачање капацитета, знања и вештина представника извршне власти на свим нивоима кроз обуке за примену смерница о антидискриминацији у документима јавних политика и вредновање њиховог учинка на положај угрожених група. Дискриминација у поступању пред органима јавне власти је значајан проблем, што потврђује и велики број притужби упућених Поверенику за заштиту равноправности.

Стратегија за социјално укључивање Рома и Ромкиња у Републици Србији за период од 2022. до 2030. године¹⁷ има за циљ побољшање квалитета живота Рома и Ромкиња кроз елиминисање дискриминације и циганизма, као и повећање социјалне укључености у свим сегментима друштва. Стратегија је фокусирана на борбу против расизма и дискриминације, сиромаштво и социјалну искљученост, партиципацију, образовање, запошљавање, здравље, становање и социјалну заштиту.

Стратегија за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период од 2022. до 2030. године¹⁸ предвиђа обуке на тему израде годишњих извештаја у складу са Законом о приступу информацијама од јавног значаја¹⁹ за запослене у државној управи, као и унапређење капацитета органа јавне управе за укључивање ОЦД у процес израде, примене, праћења примене и вредновања ефеката јавних политика и прописа. Унапређење кадровских и стручних капацитета јавне управе за планску и транспарентну доделу, праћење и евалуацију доделе буџетских средстава намењених за програме и пројекте ОЦД и остварености постављених циљева, је такође једна од мера Стратегије.

¹⁵ „Службени гласник РС“, бр. 35 од 21. маја 2019, 88 од 13. децембра 2019, 11 од 12. фебруара 2021 - Аутентично тумачење, 94 од 27. септембра 2021, 14 од 7. фебруара 2022.

¹⁶ "Службени гласник РС", број 12 од 1. фебруара 2022.

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

¹⁸ "Службени гласник РС", број 23 од 17. фебруара 2022.

¹⁹ "Службени гласник РС", бр. 120 од 5. новембра 2004, 54 од 13. јуна 2007, 104 од 16. децембра 2009, 36 од 28. маја 2010, 105 од 8. новембра 2021.

Извештај о раду Повереника за заштиту равноправности за 2024. годину указује да посебну пажњу треба усмерити на обуке које покривају теме сексуалног и родно заснованог насиља, као и принципе равноправности и недискриминације у односу на сексуалну оријентацију и родни идентитет.

Извештај Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности истиче потребу за подизањем капацитета у области 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.

Стратегија заштите података о личности за период од 2023. до 2030. године²⁰ препознаје значај континуираног стручног усавршавања које обезбеђује да је сваки запослени службеник јавне управе увек у стању да одговори на потребе грађана и правилно, ефикасно и економично спроведе прописе без дискриминације и на стандардизован начин. Професионализација и деполитизација управе су кључни принципи реформе, којима Национална академија за јавну управу даје значајан допринос развијајући и реализујући савремене програме обуке као и праћењем постигнутих резултата.

Област заштите људских права обухвата обуке за унапређење знања државних службеника и подизање свести о значају остваривања и заштите људских и мањинских права и слобода. Уставом Републике Србије²¹ се људска права гарантују и утврђују се механизми њихове заштите, а знања о остваривању и заштити људских права су неопходна за рад свих државних службеника како у процесу пружања услуга, тако и у функционисању јавне управе.

Потреба за јачањем капацитета службеника у вези са остваривањем, заштитом и унапређењем људских и мањинских права препозната је у чак 54 органа и то са високим степеном приоритета.

Квалитетна имплементација Закона о забрани дискриминације²², Закона о заштити права и слобода националних мањина²³, и Закона о службеној употреби језика и писма²⁴ пружа основу за праведно друштво са једнаким могућностима, и испуњење важног услова за приступање Србије ЕУ.

Миграције као комплексни друштвени проблем захтевају координисани рад бројних институција, што захтева јачање капацитета службеника на централном нивоу. Право на приватност је све више угрожено развојем науке и технологије, па је потребно јачање капацитета службеника који обрађују податке о личности како би се спречиле злоупотребе. Реализација обука је важна за унапређење знања о примени законских решења, попут Закона о заштити података о личности и Опште уредбе о заштити података (ГДПР).

²⁰ "Службени гласник РС", број 72 од 31. августа 2023.

²¹ „Службени гласник РС“, бр. 98 од 10. новембра 2006, 115 од 30. новембра 2021 - Амандмани И-ХХИХ, 16 од 9. фебруара 2022.

²² „Службени гласник РС“, бр. 22 од 30. марта 2009, 52 од 24. маја 2021.

²³ „Службени лист СРЈ“, број 11 од 27. фебруара 2002, „Службени гласник РС“, бр. 72 од 3. септембра 2009 - др. закон, 97 од 6. новембра 2013 - УС, 47 од 20. јуна 2018.

²⁴ „Службени гласник РС“, бр. 45 од 27. јула 1991, 53. од 16. јула 1993 - др. закон, 67 од 30. августа 1993 - др. закон, 48 од 20. јула 1994 - др. закон, 101 од 21. новембра 2005 - др. закон, 30 од 7. маја 2010, 47 од 20. јуна 2018, 48 од 22. јуна 2018 - исправка

Стручно усавршавање релевантних субјеката који у свом раду могу доћи у контакт са жртвама трговине људима, укључујући и рањиве категорије миграната и деце која се крећу без пратње родитеља или старатеља, организује се редовно. Сходно Програму за борбу против трговине људима у Републици Србији за период 2024–2029. године²⁵, а имајући у виду флукуацију запослених, потребно је наставити са реализацијом обука из области борбе против трговине људима.

У области **родне равноправности**, Стратегија за родну равноправност за период од 2021. до 2030. године²⁶ има за циљ унапређење примене Закона о родној равноправности²⁷, уз унапређење механизма за родну равноправност. Ово укључује систематске обуке за родно освешћивање и повећање капацитета и знања о родној равноправности, родним стереотипима и начинима њиховог превазилажења за све актере у овој области. Ове обуке се посебно фокусирају на представнике институција јавне власти и обухватају теме као што су родно одговорно буџетирање, родно одговорно планирање ресорних политика, као и јачање родне компетенције у националном иновационом систему. Такође, потребне су и обуке за представнике државних органа на свим нивоима како би се унапредило њихово разумевање и знање о узроцима, распрострањености и последицама родно заснованог насиља и подстакло превентивно деловање.

Потреба за јачањем капацитета службеника у овој области произилази и из имплементације Закона о забрани дискриминације²⁸ и Закона о родној равноправности, који пружају основ за праведно друштво са једнаким могућностима. Употреба родно сензитивног језика подиже свест о значају једнакости жена и мушкараца и доприноси процесу демократизације друштва.

Усвајањем подзаконских аката за примену Закона о родној равноправности, укључујући Правилник о изради и спровођењу плана управљања ризицима од повреде принципа родне равноправности²⁹ и Правилник о вођењу евиденције и извештавању о остваривању родне равноправности³⁰, уведена је обавеза органа да именује овлашћена лица за родну равноправност у органима јавне управе. Ово је имплицирало обуке за запослене који преузимају ову улогу, како би били стручно оспособљени за испуњавање додатних обавеза и сарадњу са телима за родну равноправност на свим нивоима.

Родно одговорно буџетирање (РОБ) је обавезно у поступку планирања и извршења буџета, као и код извештавања о буџету, што подразумева родну анализу буџета и реструктурирање прихода и расхода са циљем унапређења родне равноправности.

Потреба за јачањем капацитета службеника у области родне равноправности препозната је код органа државне управе. Највише је интересовања за теме: Родна равноправност и родно засновано насиље (195) и Родно сензитивни језик у јавној управи (168).

²⁵ "Службени гласник РС", број 25 од 26. марта 2024.

²⁶ "Службени гласник РС", број 103 од 4. новембра 2021.

²⁷ "Службени гласник РС", број 52 од 24. маја 2021.

²⁸ „Службени гласник РС”, бр. 22 од 30. марта 2009, 52 од 24. маја 2021.

²⁹ "Службени гласник РС", број 67 од 17. јуна 2022.

³⁰ "Службени гласник РС", број 67 од 17. јуна 2022.

У домену **управљања јавним политикама**, фокус остаје на анализи података и доношењу одлука заснованих на подацима. У складу са Стратегијом за родну равноправност, значајно је родно одговорно планирање ресорних политика као хоризонтални принцип. Почетком 2025. године донета су два подзаконска акта у овој области: Уредба о методологији израде докумената јавних политика и Уредба о спровођењу анализе ефеката прописа. У СИГМА мониторинг извештају за 2024. годину истиче се да је неопходно јачати интерне капацитете управе за спровођење ех-анте и ех-пост анализе прописа.

Стратегија за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период 2022–2030. године предвиђа обуку службеника на тему учешћа јавности у поступку израде нацрта прописа и докумената јавних политика, укључујући укључивање ОЦД у процес израде, примене и праћења јавне политике и вредновање ефеката прописа, као и планску и транспарентну доделу, праћење и евалуацију буџетских средстава.

Имајући у виду приоритет Владе, унапређење студијско-аналитичких капацитета службеника за планирање и анализу остаје у фокусу. Јавне политике се спроводе кроз мере и активности утврђене планским документима. Процес праћења спровођења омогућава утврђивање да ли се планирани исходи и резултати остварују ефикасно, и које одлуке треба донети у случају одступања. Анализа ефеката јавних политика доприноси доношењу одлука заснованих на подацима и омогућава боље разумевање интервенција.

Средњорочно планирање омогућава приоритизацију и ефикасну алокацију ресурса институције у складу са њеним циљевима. Јединствени информациони систем за планирање, праћење, координацију јавних политика и извештавање (ЈИС) представља електронски систем за унос докумената јавних политика и извештавање, у складу са Законом о планском систему Републике Србије³¹.

На нивоу органа државне управе, имајући у виду организационе потребе за стручним усавршавањем, од тема се издваја Средњорочно планирање (137), Јавне политике (116), Јавне политике – израда докумената (115), док је запосленима у локалним самоуправа најпотребнија обука Јавне политике (200), док су најмање потребе изражене за обуком Обрачун трошкова јавних политика (79).

Обуке у области **законодавног процеса** усмерене су на усвајање кључних знања у вези са законодавним процесом и јачање капацитета државних службеника запослених на пословима израде и праћења примене прописа. Полазници ових обука овладавају потребним знањима и вештинама за учешће у свим фазама законодавног процеса – од планирања, израде и примене прописа, до координације и сарадње у поступку израде прописа. Посебна пажња посвећена је техникама и методама за вршење анализе ефеката и оцене квалитета прописа, као и унапређењу језичке писмености и административног стила.

Највеће интересовање у овој области су побудиле теме Методологија израде прописа (273), Израда подзаконских аката (224) и Законодавни процес (236).

³¹ "Службени гласник РС", број 30 од 20. априла 2018.

Доношењем Закона о планском систему Републике Србије, измена и допуна Закона о државној управи³², Правилника о смерницама добре праксе за остваривање учешћа јавности у поступку израде нацрта прописа³³ и Смерница за укључивање организација цивилног друштва у радне групе за израду предлога докумената јавних политика и нацрта³⁴, значајно је измењен правни оквир за учешће јавности у процесу израде нацрта прописа. Ово имплицира додатно усавршавање у овом сегменту. Додатно, Акциони план за спровођење иницијативе Партнерство за отворену управу у Републици Србији за период 2023–2027. године³⁵ препознаје потезу спровођења обука за коришћење Портала еКонсултације, а то је и налаз СИГМА мониторинга за 2024. годину.

Пре приступања изради прописа, орган државне управе доноси одлуку о потреби доношења прописа на основу анализа које израђује у оквиру праћења стања у области. Неопходно је унапредити капацитете државних службеника за спровођење адекватне и свеобухватне анализе ефеката опција на привреду, грађане и јавну управу.

Законом о спречавању корупције, органи државне управе су дужни да доставе Агенцији за спречавање корупције нацрт закона из области посебно ризичне за настанак корупције и нацрт закона којима се уређују питања обухваћена међународним уговорима у области борбе против корупције, ради потражње мишљења о процени ризика од корупције. Рад у државној управи подразумева да службеник уме да препозна ризик за настанак корупције и начине за његово решавање.

Иако немају сви органи **инспекцијски надзор** у свом делокругу, обуке у овој области су веома потребне и високо приоритетне. Иако није велики број органа исказао потребу за усавршавањем службеника у овој области, седам обука у овој области спада у најтраженије обуке од стране државних службеника. Такође, седам области знања и вештина у области инспекцијог надзора је међу петнаест најтраженијих области усавршавања државних службеника на основу Годишњег извештаја о вредновању радне успешности за 2024. годину¹.

Када је у питању локална самоуправа, највећи број службеника се определио за обуке из области: Сарадња органа јединица локалне самоуправе у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима (257) и Комунална инспекција (242), а предложене нове теме су: Закон о комуналним делатностима, Обуке за грађевинску инспекцију, Ефикасност надзора, Област просветне инспекције.

У области **управно-правних послова** постоји значајна потреба за напредним радионицама и разменом искустава службеника који воде управни поступак и одлучују о управним стварима. Полазници претходних обука истичу важност припреме образложења, правних средстава у управном поступању, и детаљног упознавања са вођењем управног поступка, ванредним правним лековима по Закону о управном поступку

³² „Службени гласник РС“, бр. 79 од 16. септембра 2005, 101 од 6. новембра 2007, 95 од 17. децембра 2010, 99 од 11. септембра 2014, 30 од 20. априла 2018 - др. закон, 47 од 20. јуна 2018.

³³ "Службени гласник РС", број 51 од 19. јула 2019.

³⁴ "Службени гласник РС", бр. 8 од 31. јануара 2020, 107 од 12. новембра 2021.

³⁵ "Службени гласник РС", број 119 од 29. децембра 2023.

(ЗУП), као и поступања првостепеног органа по жалби. Поред тога, потребне су обуке у вези са правом на приговор, извршним поступком у ЗУП-у и упознавањем са праксом Управног суда.

Такође, потребне су кратке радионице за напредне полазнике, које покривају теме као што су ток првостепеног управног поступка, редовна и ванредна правна средства у управном поступку, улога учесника у управном поступку и израда образложења одлуке.

Државни службеници су највише интересовања исказали за обуке као што су: Општи управни поступак – онлајн обука (329), Редовна и ванредна правна средства у управном поступку (350) и Примена ЗУП-а у пракси (371).

На основу реформских процеса **у области финансијско-материјалног пословања** и Програма реформе управљања јавним финансијама за период 2021–2025. године³⁶, приоритети у наредном периоду укључују капиталне инвестиције, јачање програмског буџетирања са фокусом на учинак и праћење фискалних ризика уз успостављање правног оквира. Такође, планирано је јачање пословних процеса, административних капацитета и ИТ решења у прикупљању и управљању буџетским средствима, институционално јачање система буџетске инспекције, као и јачање контроле над средствима ЕУ и унапређење система финансијског управљања и контроле у јавном сектору.

Потребно је јачање капацитета у домену јавних финансија, нарочито у припреми и извршењу буџета, који је кључан за функционисање државне управе. Области као што су електронско фактурисање, интегрисани информациони системи и модернизација буџетског процеса представљају важне аспекте у унапређењу управљања јавним средствима.

Реформе у области рачуноводства јавног сектора су континуиране, с фокусом на имплементацију међународних рачуноводствених стандарда, а најчешће грешке у буџетском рачуноводству проистичу из погрешног планирања и књижења. Стратегија за модернизацију укључује побољшање квалитета рачуноводствених података, увођење електронског фактурисања и побољшање ефикасности и транспарентности у управљању буџетским средствима.

Највеће интересовање државних службеника, имајући у виду теме у овој области, је за унапређењем знања и вештина полазника за коришћењем ИС ИСКРА, док је најмања потреба исказана за менторством у овој области. Израда финансијских планова корисника (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2026. годину и пројекција за 2027. и 2028. годину) (326) је обука за коју је исказано највише интересовања од стране службеника у локалној самоуправи.

Да би се омогућила правилна примена прописа из области **јавних набавки**, потребно је осигурати адекватне административне капацитете. Влада је усвојила Програм развоја јавних набавки у Републици Србији за период 2024 - 2028. године, који наглашава модернизацију система јавних набавки. Да би се омогућила правилна примена прописа, неопходно је осигурати и обуке и помоћне материјале, као што су приручници, смернице и инструкције. Посебно је важно истакнути антикорупцијске принципе и спречавање сукоба интереса у овој области.

³⁶ Службени гласник РС: 116/2023

Стратегија за развој малих и средњих предузећа за период од 2023. до 2027. године³⁷, предвиђа унапређење општег правног, административног и пореског оквира за отпочињање и развој пословања и „другу шансу“ за МСПП, као и јачање капацитета институција за подршку МСПП и дијалога за развој са МСПП, пре свега кроз унапређење обука за наручиоце јавних набавки и сензибилисање за активније коришћење критеријума економски најповољније понуде у процесу јавних набавки.

Разлог за доношење програма обуке у области јавних набавки проистиче и из Преговарачког Поглавља 5, које предвиђа испуњење одређених мерила, укључујући успостављање адекватних административних и институционалних капацитета на свим нивоима како би се обезбедило правилно спровођење и примена законодавства у овој области. Закон о изменама и допунама Закона о јавним набавкама предвиђа обавезу наручиоца да набавља добра, услуге или радове одговарајућег квалитета имајући у виду сврху, намену и вредност јавне набавке, односно економично трошење јавних средстава и минимални утицај на животну средину. У том смислу, предвиђене су и радионице које имају за циљ оснаживање службеника за примену критеријума економски најповољније понуде који није заснован само на цени и зелених јавних набавки. Додатно, Закон о јавним набавкама је прописао врсту поступка јавне набавке – партнерство за иновације. Иновације као поступак унапређења производа, услуге или радова представљају један од кључних елемената економског развоја, али и конкурентности привреде једне земље.

Област јавне набавке је препознано 72 органа као релевантну за даље стручно усавршавање чиме заузима прво место по приоритету и чија реализација је потребна у наредних годину дана. Државни службеници су највише интересовања показали за обуке: Набавке на које се закон о јавним набавкама не примењује (192), Јавне набавке- спровођење поступка (174), Јавне набавке- портал (182) и Јавне набавке – припрема конкурсне документације (152). Најмање интересовања је било за обуке из области: Социјалне јавне набавке (64) и Менторство у области јавних набавки (50).

Интерна ревизија игра кључну улогу у помагању корисницима јавних средстава да постигну своје циљеве путем систематичног и дисциплинованог приступа у оцењивању система финансијског управљања и контроле. Овај процес обухвата идентификовање, процену и управљање ризицима, усклађеност са законима и интерним актима, поузданост финансијских информација, ефикасност и економичност пословања, као и заштиту средстава и података.

У складу са Правилником о заједничким критеријумима за организовање и стандардима за интерну ревизију³⁸, ове активности имају за циљ да допринесу унапређењу пословања корисника јавних средстава. Важно је да интерни ревизори и даље континуирано унапређују своја знања и вештине и путем обука Националне академије за јавну управу.

Потребу за обукама из области **Управљање људским ресурсима** је изразило (49) органа локалне самоуправе. Прецизније, службеници сматрају да су им од највеће користи: Утврђивање радних циљева и оцењивање службеника у јединицама локалне самоуправе и каријерни развој (252) и Радни односи запослених у локалној самоуправи и одлучивање о правима и дужностима запослених-примена у пракси (259).Исказане потребе у

³⁷ "Службени гласник РС", број 97 од 3. новембра 2023.

³⁸ "Службени гласник РС", бр. 99 од 27. децембар 2011, 106 од 5. децембра 2013, 84 од 5. октобра 2023.

овој области указују и на обуке везане за подизање капацитета руководиоца, вредновање радне успешности, анализа радног оптерећења, као и мобинг.

Када су државни службеници у питању, одмах након области Јавне набавке, највећи број органа је исказао потребу за стручним усавршавањем из области **Управљања људским ресурсима** (69). Теме које су биле најинтересантније полазницима су: Вредновање радне успешности (281), Безбедност и здравље на раду (251) и Мобинг - Спречавање и заштита од злостављања на раду (198). Тема за коју је, у овом тренутку, исказано најмање интересовања јесте Менторство у области управљања и развоја људских ресурса (75).

Вредновање радне успешности остаје кључна тема, с обзиром на неуједначену праксу оцењивања и инфлацију високих оцена. Програм обуке се бави изазовима примене вредновања у пракси како би се обезбедила уједначеност и поштовање истих принципа. Такође, увођење новог информационог система за управљање људским ресурсима (ХРМИС) започето је 2020. године, што је створило потребу за обуком службеника за коришћење новог софтвера. Овај систем представља новину и обуке за коришћење модула овог софтвера на ову тему доприноси аутоматизацији многих ХР процеса.

Чланство у **Европској унији** је стратешко опредељење Владе Републике Србије. У складу са тим, неопходно је да сви службеници стичу основна знања о ЕУ, њеним институцијама, изворима права, критеријумима за пријем у чланство ЕУ и поступку за стицање статуса чланице ЕУ, као и практичним аспектима примене Споразума о стабилизацији и придруживању (ССП). Посебан акценат треба ставити на обуку руководиоца у вези са придруживањем Србије ЕУ.

Исказане организационе потребе указују на потребу за обукама у вези са основама ЕУ, правима и процедурама ЕУ, као и спровођењем међународних уговора.

Због велике флукуације запослених, стручно усавршавање службеника који раде на **управљању програмима и пројектима финансираним из фондова ЕУ** има посебан значај за функционисање система. Структурни фондови и кохезиона политика заузимају све значајније место, стога обуке из ових области треба да добију већи обухват. Србија треба да покаже спремност за учешће у кохезионој политици ЕУ након приступања, са очекивањем да постане главни прималац средстава те политике. Припреме треба да укључе институције, партнере и потенцијалне кориснике који ће бити одговорни за спровођење програма финансираних из фондова кохезионе политике. Нацрт Закона о Кохезионој политици дефинише оквир за развој програма обука и изградњу административних капацитета органа и тела која обављају послове у систему управљања и контроле.

Посебан изазов представља велика флукуација квалификованих државних службеника, што доводи до губитка институционалне меморије и отежава спровођење програма и пројеката. Зато је важно да обуке буду доступне не само новозапосленима, већ и искусним службеницима како би обновили и проширили своја знања.

Обуке у овој области треба да обухватају теме као што су планирање средстава, управљање и контрола, одабир пројеката за финансирање, спровођење јавних набавки и праћење реализације уговора у складу са правилима ЕУ, праћење и вредновање пројеката и програма претприступне помоћи, као и кохезиона политика ЕУ.

У домену послова **односа са јавношћу**, значајно је унапређивање вештина говорништва и јавног наступа, медијске писмености и савладавања треме. Посебна пажња посвећена је стратешком комуницирању, комуникацији усмереној на младе и студенте, припреми материјала и визуелних ефеката.

Важно је да службеници задужени за односе са јавношћу као и сви руководиоци имају развијене вештине за односе са медијима, али и управљањем догађајима, пословним и дипломатским протоколима, и медијском писменосћу.

Теме Односи са јавношћу (112), Писање саопштења и изјава за медије (108) и Менаџмент догађаја (101) представљају највећи изазов за државне службенике.

Стратешки оквир за рад **ИТ стручњака** у јавној управи у Републици Србији обухвата више докумената јавних политика. Стратегија развоја информационог друштва и информационе безбедности за период од 2021. до 2026. године³⁹ и Акциони план за период од 2024. до 2026. године, наглашавају важност информационе безбедности и подизање капацитета запослених у ИКТ системима. Посебан акценат ставља на базе података, управљање информационим и безбедносним ризицима, и рад у системима од посебног значаја. Континуирана едукација ИТ стручњака, укључујући лиценциране обуке за систем администрацију и безбедност је приоритет.

Подршка имплементацији Закона о информационој безбедности⁴⁰, стандарда ИСО/ИЕЦ 27001 и ИСО/ИЕЦ 27002, као и процена и управљање безбедносним ризицима, су кључни за обезбеђивање сигурности информација и коришћење интернет сервиса. Развој знања у области креирања и обраде база података, коришћења стандардног упитног језика база података и веб страница је неопходан за модернизацију јавне управе. Униформност веб сајтова органа јавне управе и стандардизација веб презентације представљају први корак ка побољшању комуникације са грађанима и повећању транспарентности рада органа јавне управе.

На основу исказаних организационих потреба 46 органа државне управе, издвојиле су се следеће теме као посебно значајне: Коришћење Базе података (175), Напредна обука о информационој безбедности (163) и Напредне базе података (135).

У савременој јавној управи, **подаци** се третирају као стратешки ресурс и кључни су за доношење одлука и повећање транспарентности рада органа. Како би се унапредила обрада, отварање и поновна употреба података, као и креирање извештаја, Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године предвиђа реализацију обука о стандардима отворених података и раду са Порталом отворених података.

Савремени јавни сектор треба да превазиђе препреке у размени података између институција, како би се омогућила интегрисана анализа података и боља доступност информација. Партнерство са приватним сектором и развој компетенција у области читања, обраде и анализе података су од суштинског значаја за успешну дигитализацију и доношење одлука заснованих на подацима.

³⁹ "Службени гласник РС", број 86 од 3. септембра 2021.

⁴⁰ "Службени гласник РС", бр. 6 од 28. јануара 2016, 94 од 19. октобра 2017, 77 од 31. октобра 2019.

На основу прикупљених организаионих потреба, државни службеници су, као и прошле године, истакли теме: Како да користите пивот табеле у Екселу (202) Напредне функције у Екселу (210) и Како креирати добар извештај (148) је препознано као најпотребније у овом тренутку.

Знање **страних језика** је кључно за успешну комуникацију у модерној државној управи, посебно у контексту динамичних процеса реформе и сарадње са међународним партнерима. Република Србија препознаје значај страних језика као функционалне компетенције за радна места, с акцентом на енглески, француски, немачки и руски језик. Највеће интересовање и највећа потреба се јавља за темама Енглески језик- ниво Б2 (303), Енглески језик- Б1 (296) и Енглески језик-Ц1 (146). Државни службеници су, као и прошле године, најмање увидели потребу за усавршавањем Руског језика - Ц1 ниво (38).

Европска унија, са 24 службена језика, представља изазов у комуникацији, те је стандардизовани Заједнички европски референтни оквир за језике (ЦЕФР) усвојен за објективно процењивање знања страних језика.

Дигитална писменост свих јавних службеника је основна функционална компетенција и кључна за успешан рад у савременој државној управи. У последњих пар година, промене у начину рада и повећана потреба за радом на даљину истакле су значај развоја дигиталних вештина. Потреба за обукама у области дигиталних вештина, посебно за Мс Оффице пакете, укључује табеларне калкулације, обраду текста, што је признато као приоритет у стратегијама развоја информационог друштва и информационе безбедности у Републици Србији.

Сви државни службеници би требало да поседују основна знања о коришћењу рачунара, интернета и обраде текста при запошљавању, континуирана потреба за обнављањем и усавршавањем вештина остаје значајна.

Теме из области **Дигитална писменост**, попут: Табеларне калкулације (467), Напредна обрада текста (359), Напредне табеларне калкулације (354) и Безбедно коришћење ИКТ (343) неопходне су даљи напредак државних службеника, имајући у виду налазе организаионих потреба за стручним усавршавањем. Такође, дигитална писменост је у самом врху (8650 службеника) пшотребних области знања, вештина и понашања државних службеника у складу са Извештајем о вредновању радне успешности државних службеника за 2024. годину.

Пословна комуникација представља основну функционалну компетенцију која обухвата вербалну и невербалну комуникацију, познавање правописних и граматичких правила српског језика, као и телефонску и електронску комуникацију. У контексту савремене државне управе, ефикасна комуникација је кључна за стабилну организаиону културу и добру међусобну сарадњу запослених.

За 2879 државних службеника области знања, вештина и понашања које чине Пословну компетенцију су процењене као потребне за усавршавање (на другом месту одмах након Дигиталне писмености). Такође, организаионе потребе указују да тема Електронска пословна комуникација (432) представља највећи изазов за службенике.

Развој **понашајних компетенција** државних и локалних службеника је кључан процес који обухвата процену потенцијала, континуирано развијање компетенција и њихову примену за побољшање квалитета рада и међусобних односа. Овај процес помаже у јачању мотивације и продуктивности организације. Полазници обука у овој области најчешће препознају потребу за проценом потенцијала и развојем каријере.

Као и у претходним годинама, органи исказују највећу потребу за радионицама које помажу у савладавању стреса, посебно у виду практичних техника, као и подизања свести о значају менталног благостања.

Ова област обухвата програме обука који су усмерени на развој понашајних компетенција потребних за делотворно обављање послова у државним органима. Развој понашајних компетенција кроз обуке у области личног развоја има за циљ побољшање знања, вештина и ставова који доприносе већој радној успешности. Ове обуке подстичу креативност, културу учења и иновације, и припремају запослене за брзо прилагођавање и конструктивно реаговање на промене у радном окружењу.

На основу Извештаја о вредновању државних службеника за 2024. годину од свих понашајних компетенција – Оријентација ка учењу и променама се издвојила као потребна ради усавршавања за 1307 државних службеника, потом следи Управљање информацијама (1167 службеника).

Стратегија активног и здравог старења у Републици Србији за период од 2024. до 2030. године⁴¹ кроз различите мере препознаје значај развоја међугенерациске солидарности и сензибилитета према старијим, промоције целоживотног учења и наставка радног ангажовања, односно припрему за пензију, промоцију активног и здравог старења, ефекти спортске рекреације на здравље старијих, као и промовисање здравог старења у складу са специфичним потребама старијих.

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021 - 2030. године акценат ставља на унапређење система стручног усавршавања, укључујући иновације као што су коучинг и менторство. Програми из области личног развоја доприносе стварању позитивне радне атмосфере, подстичу иновације и изградњу сарадничких односа између државних службеника, грађана и привредних субјеката.

У области **обуке реализатора** најтраженија је базична обука која развија цео сет компетенција за успешно реализовање обука. Посебна пажња је усмерена на обуку ментора, која се у наредном периоду показује као веома потребна.

Полазну тачку за развој програма обука из области Обуке реализатора – Тренинг академије чини Оквир компетенција за тренере НАЈУ. Овај оквир представља становиште Националне академије о томе шта се подразумева под успешним и квалитетним тренерским радом. С обзиром на то да реализатори представљају Националну академију пред полазницима из јавне управе, унапређење њихових компетенција директно доприноси квалитету јавне управе у целини. Сврха утврђивања оквира тренерских компетенција је управљање квалитетом рада тренера у јавној управи.

Оквир компетенција за тренере НАЈУ служи као основа за развој програма обуке заснованог на компетенцијама тренера, инструмент за праћење и евалуацију начина рада тренера, алат за самопроцену развијености компетенција и средство за планирање развоја компетенција тренера. Састоји се од 12 кључних компетенција груписаних у три области: персоналне тренерске компетенције, релационе тренерске компетенције и функционалне тренерске компетенције.

Тренинг академија, као пилот-пројекат НАЈУ, има за циљ развој екосистема учења у јавној управи са реализаторима у његовом центру. Специфични циљеви укључују обезбеђивање стандарда квалитета рада реализатора, промоцију изврсног, осигуравање континуираног подстицајног окружења за лични и професионални развој тренера, и бољу умреженост тренера.

⁴¹ "Службени гласник РС", број 84 од 5. октобра 2023.

Активности су намењене различитим циљним групама: потенцијалним НАЈУ реализаторима, акредитованим пасивним и активним НАЈУ реализаторима, као и акредитованим реализаторима у области Обука реализатора и менторима. Концепт Тренинг академије обухвата програме обука, посебне догађаје као што су конференције и сусрети тренера, и НАЈУ подршку и промоцију.

Менторство и коучинг, признати у Закону о државним службеницима, пружају подршку у преношењу знања и развоју вештина. Ментори помажу у усавршавању кроз непосредну подршку, док коучи подстичу размену искустава и развој вештина за решавање проблема и унапређење радног учинка.

Програм обуке руководиоца у државним органима намењен је онима који се припремају за улогу руководиоца и актуелним „линијским“ руководиоцима, као и државним службеницима на положају.

Да би се модеран програм обуке за државне службенике на положајима у државној управи у Србији успешно реализовао Националној академији за јавну управу поверен је директан грант из средстава ИПА 2019 Европске комисије, путем пројекта *„Јачање професионалних капацитета државних службеника на положају у Србији“*. Активности на овом пројекту реализоване су у периоду од марта 2021. до фебруара 2025. године. Спроведео је и истраживање ефеката реализације ових обука и резултати указују на високо позитивне ефекте. Наиме, за око 75% полазника похађање обука је позитивно утицало на њихово планирање годишњих циљева, док је скоро исти проценат полазника сматра да је похађање обука позитивно утицало на њихово планирање буџета и друге ресурсе. Укупно 89% полазника обука сматра да су им обуке омогућиле прилагођавање новим трендовима и технологијама које могу побољшати њихов рад. За више од 83% полазника обука похађање обука је позитивно утицало на то да сарађују са другим заинтересованим странама. Да ће сигурно наставити да похађа обуке изјаснило се 85% полазника, док ће 94% полазника препоручити и другим колегама да похађају овакве обуке.

У оквиру истог пројекта су припремљене онлајн обуке за новопостављене државне службенике на положајима у циљу изградње заједничког начина размишљања, изградње суштински важних знања и вештина о њиховој новој улози, унапређење компетенција за управљање процесом креирања и спровођења политика и управљања људским ресурсима и подстицаја на континуирано учење. Питање етичности и интегритета је питање које би, у складу са препорукама ЕК требало укључити, осим постојечих тема, као садржај обавезног програма за ову категорију запослених. За други део програма за државне службенике на положају – *Програм континуираног усавршавања и развоја државних службеника на положају* који је креиран са циљем да одговори на специфичне потребе ДСП, у складу са препорукама Програмског савета било би добро да буду обогачене садржајем који се односи на тему доношења одлука заснованог на подацима.

Другу програмску целину чини *Програм обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима*. Намењена је државним службеницима који се премештају на радно место руководиоца уже унутрашње јединице као и руководиоцима уже унутрашње јединице. Сходно Закону о државним службеницима, државни службеник може да се премести на радно место руководиоца уже унутрашње јединице у државном органу, на предлог непосредног руководиоца, који се даје након спроведене анализе Службе за управљање кадровима о индивидуалном потенцијалу за развој државног службеника - за државне службенике из органа државне управе, односно анализе јединице за управљање кадровима у државном органу - за државне службенике у другом државном органу. Након премештаја, државни орган упућује државног службеника на учешће у програму обука руководиоца. Циљ овог програма је да оспособи полазнике за продуктивно и квалитетно обављање улоге руководиоца, да их упозна са

основним концептима планирања и управљања у државној управи као и да додатно унапреди вештину руковођења постојећих руководилаца ужих унутрашњих јединица. Компетенције руководилаца, односно функционално јединство знања, вештина, способности, особина и ставова су основа за успешно управљање, организовање, руковођење, извршавање, праћење и контролисање остваривања циљева и постизање резултата.

Исказане организационе потеге државних органа посебно истичу значај тема за државне службенике на положају попут: Управљање људским ресурсима – од компетенција ка циљевима (80), Вођење тима ка резултатима (86) за новопостављене службенике на положају, док у оквиру Програма континуираног усавршавања и развоја службеника на положају највеће је интересовање за Руководилац као покретач изградње институционалног интегритета (111), Управљање јавним политикама (81), Унапређивање јавних услуга (79) и Иновације и трансформација начина управљања (75), а најмање интересовања је за тему: Сусрети ДСП (42). Када су у питању програми обука за „линијске“ руководиоце највеће интересовање је за унапређењем знања и вештина у оквиру обука: Основе управљачке одговорности (165), Информациона безбедност (153) и Праћење учинка и вредновање радне успешности (179). Најмање је интересовања за Пројектни циклус (62).

У складу са чланом 122б Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, **Програм обуке руководилаца у јединицама локалне самоуправе** има за циљ стручно усавршавање запослених који се припремају или налазе на руководећим радним местима. Циљ је стицање знања и вештина, као и унапређење способности за успешно остваривање функције руковођења и квалитета у процесу спровођења јавних политика.

Иако Законом није дефинисан појам „руководиоца“, концепт стручног усавршавања обухвата службенике, намештенике и функционере који имају обавезу или право да буду на сталном раду ради вршења дужности. Функционер је изабрано, именовано или постављено лице у органима јединице локалне самоуправе, као и у службама и организацијама које они оснивају.

Исказане потребе за стручним усавршавањем запослених у јавној управи за 2026. годину указују да су *програми обуке за руководиоце у локалној самоуправи* неопходни за унапређење рада локалне самоуправе. За унапређење и развој програма обука у оквиру прве програмске целине, "Програм обуке за новопостављене службенике на положају" обезбеђена је подршка консултаната на пројекту Савета Европе који би требало да размотри садржај постојећих обука у овој области које сада обухватају обуке из области јавних политика, јавних финансија, људских ресурса, јавних услуга, е-управе, међуопштинске сарадње и омладинске политике.

Очекује се да ће зависно од коначног решења садржаја прве програмске целине бити и унапређена друга програмска целина, "Програми обука за функционере и службенике на положају у ЈЛС" која сада обухвата додатне програме намењене руководиоцима у складу са компетенцијама утврђеним за ову категорију, укључујући стратешко управљање, комуникацију визије и мисије, организациону трансформацију и управљање променама, етички кодекс функционера у ЈЛС, инвестиције и привредни развој. Услед потребе за припремом локалне администрације за ефикасно увођење концепта управљачке одговорности уз очекивану измену прописа који регулише начин оцењивања службеника у локалној самоуправи биће потребе за развојем и спровођењем обука, за руководиоце на положају као и руководиоце ужих унутрашњим јединица, за израду локалних планова развоја као и оцењивања индивидуалног учинка, уз претходно стицање основних знања о управљачкој одговорности. Трећа програмска целина, "Програми континуираног усавршавања и

развоја руководиоца у ЈЛС", садржи програме обука намењене руководиоцима свих нивоа, са циљем њиховог континуираног усавршавања и развоја.

Од тема у Програму обуке за новопостављене службенике на положају највећа потреба је исказана за обуком Е-управа (126), а најмање је интересовања било за обуком Међуопштинска сарадња (63). Од тема Програма континуираног усавршавања и развоја руководиоца у ЈЛС највише је интересовања за обукама: Мотивација запослених (157), Извештај о радном учинку (147) и Комуникација са грађанима (146). Дефинитивно најмање тражена је обука Инструменти доброг управљања Савета Европе (42). Најтраженија обука у **оквиру Програма обука за функционере и службенике на положају у ЈЛС** је Етички кодекс функционера у ЈЛС (123) .

Секторски програм континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе нарочито доприноси развоју посебних функционалних компетенција запослених у јединицама локалне самоуправе. Имајући у виду да су све области знања и вештина обухваћене постојећим програмима обука, јавља се потреба додатног унапређења програма у оним областима које нису у довољној мери заступљене.

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

Стратегија превенције и заштите од дискриминације за период од 2022. до 2030. године предвиђа креирање посебне обуке за унапређење вештина и знања у области недискриминације за службенике запослене у јединицама локалне самоуправе који пружају бесплатну правну помоћ.

Нацрт Акционог плана Стратегије за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период 2022-2030. године, за период 2024-2026. године предвиђа обуке за службенике државне управе на тему учешћа јавности у поступку израде нацрта прописа и докумената јавних политика, као и обуке за запослене у државној управи на тему финансирања програма од јавног интереса које реализују удружења што су теме које треба и даље да буду присутне у образовној понуди Националне академије.

Стратегија одрживог урбаног развоја Републике Србије до 2030. године⁴² је значајна са аспекта уређења и организације градског простора. Стратегија налаже меру стручног усавршавања у областима управљања развојем територије, планске евалуације и имплементације, процеса партиципације, студија изводљивости, процена социјалних утицаја, управљања грађевинским земљиштем, комуналних услуга и инфраструктуре, становања, хазарда, заштите, планирања и промоције културног и градитељског наслеђа. Стратегија такође указује и на изградњу капацитета, подизање стручности и подршку локалним самоуправама у процесу дигитализације и успостављању е-управе. Истовремено очекује се успостављање локалних стратегија интегралног урбаног развоја које представљају оквир за дефинисање стратешких пројеката са којима ЈЛС аплицирају за средства из националних, европских и међународних извора финансирања. Акциони план предвиђа обуке за урбани развој и урбану мобилност за запослене у јединицама локалне самоуправе.

⁴² "Службени гласник РС", број 47 од 28. јуна 2019.

Програм управљања отпадом у Републици Србији за период 2022 – 2031. године⁴³, предвиђају одређене активности јединица локалне самоуправе у сврху очувања ресурса и смањења негативних утицаја на животну средину, здравље људи и деградацију простора. Улога ЈЛС у процесу развоја циркуларне економије огледа се пре свега у дефинисању одговарајућег регулаторног оквира на локалном нивоу. Доношење регулативе има најдиректнији утицај на све актере на локалном нивоу и може значајно да допринесе ефикасном и ефективном преласку на циркуларну економију. У том погледу неопходно је успостављање одговарајућих система управљања ресурсима, управљања отпадом и урбане мобилности на територији ЈЛС, у складу са принципима циркуларне економије, као и планова урбаног развоја и изградње ЈЛС по мери грађана и животне средине.

У предстојећем периоду биће неопходно систематски радити на увођењу концепта циркуларне економије у планска докумената ЈЛС, како током израде нових, тако и у оквиру ревидирања локалних и регионалних планова управљања отпадом и планова развоја. Том приликом потребно је покрити све аспекте релевантне за циркуларну економију за шта од велике користи могу да буду локалне мапе пута за циркуларну економију. Као области од посебног значаја за стварање основних предуслова за креирање амбијента који ће подржати активности преласка на циркуларну економију, свакако се могу издвојити: управљање отпадом, менаџмент енергијом (посебно енергетска ефикасност и обновљиви извори енергије), управљање водама и мобилност. На основу анализе спроведене у претходном периоду у циљу сагледавања капацитета јединица локалне самоуправе у Републици Србији за развој циркуларне економије, у постојећем стању највеће баријере за прелазак на циркуларну економију на локалном нивоу представљају низак ниво свести кључних актера, недостатак регулаторног оквира и недостатак или непостојање финансијских инструмената за пројекте циркуларне економије. У предстојећем периоду биће неопходно систематски радити на увођењу концепта циркуларне економије у планска докумената ЈЛС, како током израде нових, тако и у оквиру ревидирања локалних и регионалних планова управљања отпадом и планова развоја. Том приликом потребно је покрити све аспекте релевантне за циркуларну економију за шта од велике користи могу да буду локалне мапе пута за циркуларну економију. Значајан изазов представљаће и ограничени капацитети у оквиру ЈЛС. Процењује се да само око 3% ЈЛС, у својим управама имају организационе јединице које, на директан или индиректан начин, покривају проблематику циркуларне економије, односно препознају потребу да се баве пословима у овој области. Такав податак указује на потребу развоја капацитета на локалном нивоу и пружање одговарајуће стручне и финансијске подршке ЈЛС. Закон о изменама и допунама Закона о управљању отпадом је унео одређене новине у ову област, те је потребно наставити са реализацијом ове обуке.

Стратегија за младе у Републици Србији за период од 2023. до 2030. године⁴⁴ пердвђа различите активности усмерене на јачање капацитета запослених у институцијама које су носиоци креирања, спровођења и праћења омладинске политике у календарској години, али и капацитета свих осталих субјеката омладинске политике, водећи рачуна о родној заступљености.

Чланови Програмског савета Националне академије за јавну управу истакли су важност припреме локалне администрације за коришћење структурних фондова, потом међуопштинске сарадње и јачања капацитета за реализацију инфраструктурних пројеката. Поменут је и значај развоја обуке о одрживом рударству.

⁴³ "Службени гласник РС", број 12 од 1. фебруара 2022.

⁴⁴ "Службени гласник РС", број 9 од 8. фебруара 2023.

Исказане организацине потребе јединица локалне самоуправе указују да највећи број службеника има потребе за обукама у области Добра управа (2945), Управљање људским ресурсима (2889), Управљање финансијама локалне самоуправе (2131), а потом следе области: Друштвене делатности (1541), превенција корупције (1505), Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права (1372), Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи (1356), Управни поступак и инспекцијски надзор (1178), Безбедност у локалној заједници (1075), Управљање пројектима (1000) и Заштита људских права (984).

3. ПРИЛОЗИ:

3.1 СТРАТЕШКИ ОКВИР

Стратегија (Акциони план) / Мера	НАЗИВ АКТИВНОСТИ
Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године	
Мера 2.2: Унапређење процеса селекције и увођење новозапослених у посао	Развој и спровођење обука за запослене у кадровским јединицама и руководиоце у органима АП и ЈЛС за примену Оквира компетенција Развој и спровођење онлајн програма обуке за чланове конкурсне комисије и јединицама за кадрове за примену савремених метода селекције
Мера 2.3: Унапређење поступка попуњавања положаја заснованог на заслугама и увођење у посао	Изградња капацитета Високог службеничког савета за спровођење процеса селекција на бази компетенција за лица на положају, континуираним спровођењем обука и подршком у примени савремених метода селекције
Мера 3.1: Развој окружења за ефикасног, иновативног и мотивисаног државног службеника	Успостављање система за управљање талентима (од идентификације, рада са њима до правила кретања током службе, организовања посебних обука за њих) и интеграција у прописе
Мера 3.3: Јачање професионализације лица на положају/руководилаца	Имплементација политике о управљању државних службеника на положају у нормативни оквир Развој континуираних програма обука за руководиоце и лица на положају у складу са компетенцијама
Мера 4.1: Унапређење јединственог система стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе	Унапређење капацитета државних органа и орган јединица локалне самоуправе за успешно управљање и спровођење процеса јединственог система стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе

Мера 4.2: Унапређење програма стручног усавршавања у државним органима и органима јединица локалне самоуправе и начина њиховог организовања и спровођења	Пружање подршке државним органима и органима јединица локалне самоуправе у припреми и спровођењу посебних програма обуке применом електронског учења, ради обезбеђења једнаког приступа праву на стручно усавршавање репрезентативном броју државних службеника и запослених у ЈЛС
Мера 4.3: Унапређење нормативног оквира који уређује област стручног усавршавања у јавној управи	Спровођење процеса планирања, формулисања и доношења подзаконских прописа за спровођење закона који уређује област стручног усавршавања у јавној управи
Мера 4.4: Успостављање стандардизације процеса и система квалитета у области стручног усавршавања у јавној управи, уз пуну примену ИКТ	Оснивање организационе јединице у НАЈУ за спровођење система квалитета стручног усавршавања у јавној управи (квалитету манаџмент центре)
Мера 4.5: Успостављање система планирања и управљања процесом целоживотног стручног усавршавања у јавној управи (мастер план целоживотног стручног усавршавања)	Припрема модела мастер плана целоживотног стручног усавршавања у јавној управи, са елементима утицаја на систем планирања кадрова у управи, систем оцењивања и систем награђивања и анализом ефеката
Мера 4.6: Успостављање инструмената сарадње институција у чијем делокругу су послови стручног усавршавања запослених у државним и другим органима	Промовисање и подстицање интерресорног стручног усавршавања у мултисекторским областима Развој и остваривање сарадње између посебних стручних тела (програмски савет, сталне програмске комисије и сл.) институција у чијем делокругу су послови стручног усавршавања запослених у државним и другим органима
Мера 4.8: Развој сарадње са високошколским установама ради подршке у школовању/додатном образовању кадрова за јавну управу	Обезбеђење услова за континуирану обавезу спровођења студентске праксе у органима државне управе и органима јединица локалне самоуправе Организовање годишњег скупа „Студентска стручна пракса у јавној управи“, ради промоције стручног оспособљавања и усавршавања у јавној управи

Мера 5.2: Повећање људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крајњим корисницима	Развој и имплементација програма обука „Управљање квалитетом рада јавне управе“ - балансиране картице резултата (БСЦ), општи оквир самооцењивања (ЦАФ); сарадничке рецензије у јавном сектору и др.
Мера 6.1: Успостављање системских решења за управљачку одговорност у органима јавне управе	Спровођење модула обуке на тему Примена принципа управљачке одговорности за руководиоце
Мера 6.2: Унапређење вертикалног и хоризонталног система контроле и праћења рада у јавној управи (Успостављање механизма за управљање према учинку органа јавне управе)	Спровођење модула обуке на тему примене јединствене методологије за управљање учинком - контролу рада, надзор и интерно и екстерно извештавање о резултатима рада из надлежности органа јавне управе у оквиру програма обуке за руководиоце и запослене
Мера 6.4: Унапређење проактивног објављивања података у поседу органа јавне управе	Израда и ажурирање модула обуке о стандардима отворених података, њиховој поновној употреби и раду са Порталом отворених података у оквиру програм обука за запослене у државним органима и јединицама локалне самоуправе Спровођење модула обуке о стандардима отворених података, њиховој поновној употреби и раду са Порталом отворених података у оквиру програм обука за запослене у државним органима и јединицама локалне самоуправе
Мера 6.5: Унапређење реактивне транспарентности, поступања по прописима из делокруга рада независних државних органа, односно по препорукама независних државних органа	Јачање кадровских капацитета, повећање броја и едукација запослених у надлежном органу задуженом за вршење послова инспекцијског надзора над спровођењем Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја
Комуникација и видљивост: Мера 5: Повећање видљивости и комуницирања процеса РЈУ и постигнутих резултата	Промоција израђених брошура/смерница (штампаном и електронском облику) за примену системских решења везаних за управљачку одговорност у органима јавне управе, као и везаних обука и стручних скупова, путем апликације Огласна табла, имејл.
Стратегија заштите података о личности за период од 2023. до 2030. године са Акционим планом за период 2025-2027. године	

Мера 1.2: Унапређење институционалног оквира у области заштите података о личности	Спровођење обука специјализованих лица за заштиту података о личности
Мера 2.2: Стручно усавршавање запослених у јавној управи у области заштите података о личности	Развијање нових програма стручног усавршавања запослених у јавној управи у области заштите података о личности
Мера 2.2: Стручно усавршавање запослених у јавној управи у области заштите података о личности	Спровођење програма стручног усавршавања/обука запослених у јавној управи у области заштите података о личности
Акциони план за период од 2023. до 2025. године за спровођење Стратегије за младе у Републици Србији за период од 2023. до 2030. године	
Мера 2.4: Унапређени механизми деловања и капацитета субјеката омладинске политике у области креирања, спровођења и праћења развоја омладинске политике	Дефинисати механизам за извештавање и размену информација о реализованим годишњим средствима за спровођење омладинске политике на свим нивоима, и обучити представнике/це јавног сектора за његову примену
Мера 3.4: Развијени механизми у функцији обезбеђивања оптималног износа опредељених средстава за младе на свим нивоима	Спровести обуке за представнике/це јавних институција на свим нивоима за примену Водича за буџетирање средстава намењених за младе
Акциони план Поглавље 23 Правосуђе и основна права	
2.2.3. Србија обезбеђује иницијалну евиденцију која показује повећање броја уочених и решених случајева конфликта интереса, укључујући и санкције за одвраћање. Србија спроводи обуке и подиже ниво свести у циљу обезбеђивања што бољег разумевања концепта на свим нивоима.	2.2.3.3. Спровести професионалну обуку запослених у јавној управи о питањима превенције сукоба интереса
2.2.5. Србија врши измене свог Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја, ојачава административне капацитете Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности, обезбеђује обуку о руковању захтевима за приступ информацијама и иницијалну евиденцију унапређеног приступа информацијама, укључујући послове приватизације, активности државних предузећа, поступке јавних набавки, јавне потрошње и донације политичким странкама упућене из иностранства.	2.2.5.5. Спровести обуке за службенике овлашћене за решавање по захтевима за слободан приступ информацијама, у складу са судском праксом и међународним стандардима.
2.2.11. Осигурати укљученост цивилног друштва у програм борбе против корупције.	2.2.11.2. Даље унапређење система транспарентног финансирања организација цивилног друштва кроз: -праћење спровођења Уредбе о средствима за подстицање програма или недостајућег дела средстава за финансирање програма од јавног интереса која реализују удружења

3.4.1. Србија примењује Стратегију и акциони план у борби против дискриминације и усваја измене Закона о забрани дискриминације у складу са правним тековинама ЕУ. Србија обезбеђује адекватан институционални капацитет за њихову примену. Србија пажљиво прати утицаје ова два инструмента - и у погледу пуног поштовања права ЛГБТИ лица – предузимајући корективне мере где је потребно.	3.4.1.8 Спроводити редовне обуке и стручна усавршавања запослених у институцији Повереника за заштиту равноправности у циљу побољшања своје професионалних вештина у области заштите од дискриминације.
3.4.1. Србија примењује Стратегију и акциони план у борби против дискриминације и усваја измене Закона о забрани дискриминације у складу са правним тековинама ЕУ. Србија обезбеђује адекватан институционални капацитет за њихову примену. Србија пажљиво прати утицаје ова два инструмента - и у погледу пуног поштовања права ЛГБТИ лица – предузимајући корективне мере где је потребно.	3.4.1.9. Обука државних службеника о правном и институционалном оквиру у Републици Србији, концепту и облицима дискриминације, као и улози и надлежности повереника за заштиту равноправности
3.4.2. Србија усваја нови Закон о родној равноправности и нову Националну стратегију и Акциони план за спречавање и сузбијање насиља над женама у породици и партнерским односима. Србија обезбеђује адекватан институционални капацитет за примену плана као и за примену Националне стратегије и Акционог плана за побољшање положаја жена и унапређивање родне равноправности. Србија пажљиво прати њихов утицај и предузима превентивне мере тамо где је то потребно.	3.4.2.8. Спровођење обука запослених у органима јавне власти из области родне равноправности у циљу ефикасне координације спровођења и праћења спровођења политика родне равноправности.
3.6.1. Република Србија спроводи свој правни оквир који се односи на права особа припадника мањина, као и „Акциони план за остваривање права националних мањина” у потпуности и тиме доприноси делотворном и једнаком спровођењу препорука Саветодавног комитета Савета Европе о спровођењу Оквирне конвенције за заштиту националних мањина на читавој територији. Нарочито посвећује пажњу области образовања, употреби мањинских језика, приступу медијима и верским службама на мањинским језицима и адекватној заступљености у јавној управи. Република Србија детаљно прати његово спровођење на инклузиван и транспарентан начин, процењује његов утицај до краја 2018. године и извештава о напретку.	3.6.1.13 Подизање свести међу широм јавности и државним службеницима на свим нивоима о постојању националних мањина у земљи, њиховим правима као и правима на афирмативне мере где су оне неопходне.

3.9.1. Република Србија усваја и спроводи нови Закон о заштити података о личности у складу са правним тековинама ЕУ, прати његово спровођење и предузима корективне мере где је то потребно. Република Србија такође пружа обуку и јача независност, средства и административне капацитете Повереника за информације од јавног значаја и зашту података о личности.	3.9.1.1 Спровођење обуке за примену новог Закона о заштити података о личности
Акциони план за испуњавање захтева у области кохезионе политике ЕУ Поглавље 22 – Регионална политика и координација структурних инструмената	
Мера 3.3 : Спровођење програма подизања свести и изградње капацитета за партнере, потенцијалне крајње кориснике и ширу јавност	Спровођење програма изградње капацитета за институције и тела укључена у спровођење кохезионе политике
Акциони план за 2025. годину за спровођење Стратегије за родну равноправност за период 2021-2030. годину	
Мера 2.1: Успостављање институционалних претпоставки и нормативних гаранција за владавину права, једнаке могућности приступа правди и обезбеђивање ефикасне и делотворне заштите људских права и родне равноправности	Организовање обука за запослене у службама бесплатне правне помоћи у ЈЛС за унапређење знања о родној равноправности и антидискриминационог законодавству, заштити права, посебно права друштвено осетљивих група
Мера 4.1: Унапређени капацитети, институционални и нормативни оквир који обликују амбијент у коме се унапређује родна равноправност са акцентом на институционалне механизме родне равноправности као део целовитог и функционалног система и механизма за креирање родно одговорних јавних политика	Измене и допуне садржаја програма редовних годишњих обука запослених у органима јавне власти у циљу укључивања норми родне равноправности и антидискриминационог законодавства, посебно права рањивих и вишеструко дискриминисаних група

Мера 4.1: Унапређени капацитети, институционални и нормативни оквир који обликују амбијент у коме се унапређује родна равноправност са акцентом на институционалне механизме родне равноправности као део целовитог и функционалног система и механизма за креирање родно одговорних јавних политика	Реализација обуке за лица задужена за родну равноправност у органима државне управе
Акциони план за период 2025–2026. године за спровођење Стратегије за стварање подстицајног окружења за развој цивилног друштва у Републици Србији за период 2022–2030. године	
Мера 1.2. Унапређење капацитета органа јавне управе за укључивање ОЦД у процес израде, примене, праћења примене и вредновања ефеката јавних политика и прописа	Спровести обуке за службенике државне управе на тему учешћа јавности у поступку израде нацрта прописа и докумената јавних политика Спровести обуке за запослене у органима ЈЛС на тему Сарадња са организацијама цивилног друштва уз посебан нагласак на осетљиве групе (као што су млади, жене и сл.)
Мера 2.2. Унапређење кадровских и стручних капацитета јавне управе за планску и транспарентну доделу, праћење и евалуацију доделе буџетских средстава намењених за програме и пројекте ОЦД и остварености постављених циљева	Спровести обуке за запослене у државној управи на тему финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења Спровести обуке за запослене у ЈЛС на тему финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења
Национални акциони план за примену Резолуције 1325 Савета безбедности Уједињених нација – Жене, мир и безбедност у Републици Србији за период 2025 – 2027.	
Мера 1.1: Успостављени и унапређени професионални капацитети институционалних тела, механизма и актера за ефикасно спровођење, праћење и процену утицаја НАП на свим нивоима	Организовање обука за механизме примарне колегијалне помоћи и друге актере о нормама антидискриминационог законодавства и поступку медијације
Мера 2.1: Континуирана едукација запослених у органима државне управе и локалне самоуправе о безбедности жена, Резолуцији 1325 СБ УН и НАП за примену Резолуције 1325 СБ УН	Организовање обука о НАП и Резолуцији 1325 СБ УН у програму Националне академије за јавну управу

Акциони план за период 2024-2025. године за спровођење Националне стратегије за борбу против корупције за период од 2024-2028. године	
Мера 3.6: Унапређење транспарентности доделе финансијских средстава програмима и пројектима које спроводе организације цивилног друштва и медији	Спровођати обуке за запослене у ЈЛС на тему Финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења
Мера 5.1: Подизање свести запослених у јавном сектору о облицима, штетности и начинима пријављивања корупције	Ажурирање годишњег програма обуке НАЈУ о новим механизмима превенције и борбе против корупције Континуирано организовање обука за запослене у јавном сектору у складу са НАЈУ програмом Унапређење Програма обуке руководилаца у државним органима за 2026. годину у делу Програма обуке новопостављених државних службеника на положају, у домену превенције корупције (превенција сукоба интереса, правила о поклоница, лобирању, обавезама пријављивања имовине) Спровођење онлајн обука „Етика и интегритет“ и „Корупција, фаворизам, проновера-како их спречити у локалној самоуправи“
Акциони план за реализацију Стратегије развоја информационог друштва и информационе безбедности у Републици Србији од 2021. до 2026. године, за период од 2024. до 2026. године	
Мера 1.1.1: Унапређење дигиталних знања, вештина и капацитета грађана и запослених кроз спровођење обука које имају за циљ повећану употребу ИКТ	Развој и спровођење обука са циљем унапређења дигиталних компетенција запослених у јавној управи
Стратегија развоја система електронских комуникација у Републици Србији до 2027. године, са Акционим планом	
Мера 1.1: Консолидација развоја широкопојасне инфраструктуре	Едукација заинтересованих субјеката о начину употребе ЈГИКС-а
Стратегија развоја вештачке интелигенције у Републици Србији за период 2025-2030. године	
Мера 5.1: Изградња капацитета за управљање и инжењеринг података у управи	
Мера 6.2: Подстицаји за примену вештачке интелигенције у раду јавне управе	

3.2 ПРЕГЛЕД ПОТРЕБА ЗА ОБУКАМА ИЗ ИЗВЕШТАЈА О ВРЕДНОВАЊУ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 2024. ГОДИНУ

Сходно Уредби о вредновању радне успешности државних службеника, обједињен извештај о вредновању радне успешности у органима државне управе припрема Служба за управљање кадровима. Његови кључни резултати за 2024. годину се налазе у наставку документа.

Обједињени извештај о вредновању радне успешности је Служби за управљање кадровима, закључно са 21. 5. 2025. године, обухвата потребе за обукама за 18.129 државних службеника, односно 90% органа и односе се на 81% државних службеника чији рад је требало да буде вреднован. Извештај нису доставили: Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Дирекција за водне путеве, Министарство рударства и енергетике, Дирекција за управљање одузетом имовином, Министарство одбране, Министарство спољних послова, Министарство просвете, Министарство здравља, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство културе, Министарство туризма и омладине и Завод за интелектуалну својину.

Табела 1. Петнаест најтраженијих области усавршавања државних службеника на основу Годишњег извештаја о вредновању радне успешности за 2024. годину¹

Области знања, вештина и понашања	Исказане потребе државних службеника
1. Дигитална писменост (ОФК)	8650
2. Пословна комуникација(ОФК)	2879
3. Оријентација ка учењу и променама (ПК)	1307
4. Организација и рад државних органа РС (ОФК)	2042
5. Управљање информацијама (ПК)	1167
6. Табеларне калкулације (Ехцел) (ПФК)	1071
7. Управљање задацима и остваривање резултата (ПК)	914
8. Канцеларијско пословање (ПФК)	831
9. Савесност, посвећеност и интегритет (ПК)	612
10. Изградња и одржавање професионалних односа (ПК)	572
11. Енглески (ПФК)	544

12. Методе и технике опсервације, прикупљања и евидентирања података (ПФК)	393
13. Поступак инспекцијског надзора и методе анализе ризика (ПФК)	378
14. Општи управни поступак и основе управних спорова (ПФК)	367
15. Функционални јединствени информациони систем (ПФК)	332

Табела 1. приказује најчешће исказане потребе државних службеника за развојем компетенција а на основу годишњег извештаја о вредновању радне успешности државних службеника за 2024. годину. Она показује да је унапређење **дигиталних компетенција** несумњиво најчешће идентификована потреба државних службеника. Наведени податак није изненађење уколико се, с једне стране, узме у обзир активан процес дигитализације јавне управе и све учесталија употреба различитих софтверских платформи у свакодневном раду, а са друге недовољна припремљеност дела запослених за активно учествовање у технолошким променама. Државни службеници затим исказују потребу за унапређењем **пословне комуникације**, што указује на важност развијања вештина јасног и конструктивног изражавања у различитим професионалним контекстима као што су комуникација унутар тима, са грађанима или другим институцијама. Високо су рангиране и области као што су оријентација ка учењу, организација и рад државних органа, као и управљање информацијама. Чини се да велики број службеника препознаје значај активног прилагођавања у радном окружењу и стреми ка бољој организацији сопственог рада. Осим наведеног, државни службеници имају потребу да унапређују своја **уско специфична**, па и практична знања и вештине као што су рад у програму Ехцел, канцеларијско пословање, енглески или коришћење функционалног јединственог информационог система (у области инспекцијског надзора) како би ефикасније обављали свој посао. Истовремено је уочљива и свест о важности развоја **личних и етичких компетенција**. Све наведено указује да државни службеници све више препознају потребу за целоживотним учењем и развојем како би могли да одговоре на захтевније и динамичније захтеве јавне управе.

Табела 2. Преглед пет најчешће исказаних потреба за обукама по врсти радних места државних службеника

Врста радних места државних службеника	Исказане потребе државних службеника у односу на област знања, вештина и понашања
Лица на положају-помоћници/ руководиоци подручних јединица органа	- Општи, стратегијски и финансијски менаџмент (51) - Управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама (51) - Управљање променама (51)

<i>Руководиоци ужих унутрашњих јединица</i>	1. Дигитална писменост (1057) 2. Пословна комуникација (353) 3. Организационо понашање (162) 4. Управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама (155) 5. Управљање променама (105)
<i>Државни службеници на извршилачким радним местима (који нису руководиоци)</i>	1. Дигитална писменост (7552) 2. Пословна комуникација (2509) 3. Табеларне калкулације (1038) 4. Обрада текста (963) 5. Канцеларијско пословање (819)

Табела 2. нам даје увид у то како се приоритети у односу на знања, вештине и понашања разликују у зависности од позиције државног службеника у систему државне управе. Код лица на положају, сва три наведена подручја се односе на руководилачке и стратешке компетенције – управљање органом, људима и променама. То нам указује да ова категорија државних службеника треба додатно да развија своје капацитете у вођењу и усклађивању рада органа са реформским процесима. Са друге стране, руководиоци ужих унутрашњих јединица препознају потребу развоја како дигиталне писмености, тако и меких и управљачких вештина као што су комуникација, организационо понашање и управљање људским ресурсима. Ово су очигледно позиције које захтевају добро техничко знање државног службеника, али и социјалне вештине неопходне за рад са тимовима. Посебно је занимљиво да се „управљање променама“ појављује као потреба и код највишег и средњег нивоа руководиоца, што може да указује на изазове у имплементацији промена унутар државне управе и потенцијално на потребу за додатним подршком у процесима реформе. Код извршилаца, подаци потврђују доминантност потребе за дигиталним и административним вештинама. Дигитална писменост и даље убедљиво предњачи (са преко 7500 исказаних потреба), а затим следе практичне вештине попут рада у табелама, обраде текста и канцеларијског пословања. Ово указује да се велики број запослених и даље прилагођава дигиталном радном окружењу и да постоји простор за основну и напредну обуку. Занимљиво је да се дигитална писменост и пословна комуникација издвајају као заједничке потребе како руководиоца ужих унутрашњих јединица, тако и службеника на извршилачким радним местима, што говори о широкој релевантности ових компетенција унутар државне управе генерално.

Добијени подаци су у великој мери очекивани јер одражавају конкретне одговорности и задатке који су карактеристични за различите нивое радних места у државној управи. Самим тим подаци одржавају зrelu процену и реалну свест државних службеника о компетенцијама потребним за ефикасно обављање свакодневних послова.

У наставку ће подаци из извештаја бити детаљније представљени.

Резултати анализе о понашајним компетенцијама, већ другу годину заредом издвајају компетенцију **Оријентација ка учењу и променама** (1307 државних службеника) као доминантну потребу државних службеника за усавршавањем. Иако је наведена компетенција и даље означена као дефицитарна, уочљив је пад у односу на потребе државних службеника у претходној години (1703 државних службеника). Ова промена може да укаже на различите закључке. С једне стране, могуће је да су претходне образовне интервенције (обуке, менторски програми или лична иницијатива) дале одређене резултате, чиме се

перципирана хитност за унапређење ове компетенције донекле смањила. С друге стране, ова промена не мора да значи да су учење и прилагодљивост изгубили на значају, већ да се сада посматрају као основа за развој других, сложенијих професионалних вештина. Другим речима, ако је ова компетенција раније била највећи изазов, сада када су државни службеници почели да је усвајају, фокус се можда природно померио на то како применити научено у грађењу односа, интегритету, управљању информацијама и слично. Компетенција **Управљање информацијама** (1167 државних службеника) се и ове године налази на другом месту по израженој потреби за унапређењем рада државних службеника. Могуће је да све више руководиоца уочава да начин на који државни службеници раде са информацијама директно утиче на квалитет услуга које пружају, правовременост у раду и на транспарентност у одлучивању. Због тога би развој ове компетенције требало посматрати не само као индивидуалну потребу, већ и као предуслов за ефикасно функционисање органа у целини.

Податак да се и ове године исказује потреба за унапређењем управљачких компетенција код запослених на извршилачким радним местима, односно **Управљање људским ресурсима** (94 државних службеника) и **Стратешко управљање** (26 државних службеника) указује на један важан процес унутар органа државне управе - идентификацију и оснаживање будућих руководиоца. Руководиоци, чини се, препознају потенцијалне наследнике међу својим извршиоцима и желе да им кроз развој управљачких вештина обезбеде предуслове за прелазак у руководеће позиције. Овај налаз, који се понавља другу годину заредом, може се тумачити као индиректан сигнал да се у државној управи спонтано одвија процес планирања наследника. Уједно, она отвара простор за системски развој талената, за увођење менторских програма и структурираних програма припреме за руководеће улоге које годинама уназад Национална академија припрема и ажурира кроз Програм обуке руководиоца у државним органима.

Посматрајући опште функционалне компетенције, у 2024. години, **дигитална писменост** је област за којом је исказана највећа потреба. Међутим, ако упоредимо исте податке са претходном годином, можемо да уочимо да је потреба за дигиталном писменошћу код извршиоца остала готово иста, док се она значајно повећала код руководиоца ужих унутрашњих јединица (2023. година – 338 руководиоца). Ова разлика у тренду нам може указивати да извршиоци већ поседују или користе основне дигиталне вештине у свом раду, што је последица континуираног стручног усавршавања. Са друге стране, руководиоци су чешће у прилици да тестирају нове платформе и алате који захтевају више од основног дигиталног сналажења те то може бити извор ове потребе. Осим тога, могуће је да руководиоци имају појачан притисак за транспарентност, ефикасност и одговорност, што дигитални алати све чешће омогућавају.

Посматрајући све податке добијене за посебне функционалне компетенције у одређеној области рада, дистрибуције је следећа:

За област рада **Послови руковођења**, као и у претходном периоду, сасвим очекивано су руководиоци ужих унутрашњих јединица, односно лица на положају имали потребу за овим знањима. За разлику од претходне године, руководиоци ужих унутрашњих јединица имају најизраженију потребу за унапређењем **организационог понашања** (162). Овај податак нам може указивати на повећану свест руководиоца о томе да се ефикасност органа не гради искључиво кроз процесе и прописе, већ и кроз квалитетну сарадњу, јасну поделу улога, подстицајну радну атмосферу и слично. Осим тога, препознато је да руководиоци ужих унутрашњих јединица треба додатно да развијају своја знања из области: Управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама (155) и Управљање променама (153).

За област рада **Инспекцијски надзор** највећи број државних службеника на извршилачким радним местима, као и у претходном периоду, треба да унапреди знања из области: Општи управни поступак и основе управних спорова (357) и Поступак инспекцијског надзора и методе анализе ризика (349). Са друге стране, руководиоци ужих унутрашњих јединица (40) треба да јачају меке вештине, те се као приоритетне обуке истичу из области комуникационих вештина, конструктивног решавања конфликта и управљања стресом.

За област рада **Нормативни послови** највећи број државних службеника треба да унапреди знања о номотехничким и правно-техничким правилима за израду правних аката (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему) и мишљења о примени закона и општих правних аката (89) и законодавни процес (89 државних службеника). Најмања потреба је исказана за развојем у области процеса управљања јавним политикама (17 државних службеника).

За област рада **Управно-правни послови** највећа потреба постоји за обукама из области Општег управног поступка (216 државних службеника). Знатно мање потребе државних службеника препознајемо и у области управних спорова, правила поступка, извршења донетих судских пресуда (63).

За област рада **Студијско-аналитички послови** и у овој години је највише препозната потреба за усавршавањем државних службеника из области Методе и технике анализирања планских докумената и прописа и израде извештаја о стању у области (139 државних службеника), а потом и Технике и методе спровођења ех-анте и ех-пост анализе ефеката јавних политика/прописа и консултативног процеса и израде одговарајућих извештаја (57).

Обуке у вези са областима рада: Методе и технике опсервације, прикупљања и евидентирања података (393), Методе и технике израде извештаја на основу одређених евиденција (209) и Технике обраде и израде прегледа података (184 државних службеника) су исказане као најпотребније за даље стручно усавршавање у области **Стручно-оперативни послови**.

У области **Послови управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи** посебно се издвојила потреба за стручним усавршавањем државних службеника о Процесу управљања пројектним циклусом у контексту програма ЕУ и другим програмима финансираних из међународне развојне помоћи (92 државних службеника). Интересантно, скоро идентичан број руководиоца ужих унутрашњих јединица и државних службеника на извршилачким радним местима је препознат за наведену област, што нам можда говори да она све више постаје хоризонтална потреба унутар државне управе. Осим ове области државни службеници су издвојили и Механизме, процедуре и инструменте планирања и програмирања средстава фондова ЕУ (ИПА и ЕСИ фондови) и развојне помоћи у различитим областима (73) и Методологија праћења резултата спровођења, извештавања и вредновања резултата програма и пројеката на основу утврђених показатеља (46 државних службеника).

У области **Послови међународне сарадње и европских интеграција** државни службеници, за разлику од претходне године, дају другачији степен важности обукама. Иако је прошле године област Основе правног и политичког система ЕУ била међу најређе исказаним потребама, ове године бележи нагли раст интересовања и налази се на самом врху приоритетне листе према потребама развоја државних службеника на извршилачким радним местима (29). Након ње, постоји изражена потреба за обукама у области Поступка планирања и организовања билатералне и мултилатералне сарадње (26 државних службеника), али и Прописи ЕУ у контексту праћења усклађивања прописа Републике Србије са прописима и стандардима Европске уније (18 државних службеника).

За област рада **Финансијско-материјални послови** државни службеници на извршилачким радним местима као и лица на положају треба да унапреде своја знања о Буџетском систему Републике Србије (153) и методама и поступцима финансијског планирања, анализе и извештавања (81).

Потребу за унапређењем знања и вештина у области **Интерне ревизије** су увидели за обукама: Ревизија свих пословних процеса, укључујући и ревизију коришћења средстава ЕУ (23 државних службеника) и Ревизија система, ревизија успешности, финансијска ревизија и ревизија усаглашености са прописима (23 државних службеника) и ревизија (17 државних службеника).

За област рада **Информатички послови** државни службеници имају највећу потребу за унапређењем знања из области информационе безбедности (120). Ово указује на јасно препознавање важности безбедности у дигиталном окружењу, посебно у контексту повећане употребе информационих система у државној управи. Посебно је занимљиво што се потреба за обукама из области база података (102) и хардвера (75) налазе одмах иза безбедности, што може указивати на све већу улогу системских и техничких аспеката ИТ-а у свакодневном раду, чак и на позицијама које традиционално нису биле везане за те области. Такође, податак да 44 извршиоца треба да се унапреди у области система дељења ресурса, што је значајно више у односу на остале категорије, може се тумачити као потреба да се унапреде практичне вештине за ефикаснији рад извршиоца у тимском и дигиталном окружењу.

За област рада **Послови управљања људским ресурсима** највеће интересовање влада за обукама из области Базичне функције управљања људским ресурсима: анализа посла, кадровско планирање, регрутација, селекција, увођење у посао, оцењивање, награђивање и напредовање, стручно усавршавање (114). Овај налаз указује да је и даље неопходно ојачати темељне ХР праксе у државној управи. Поред тога, значајно интересовање влада и за компетенције за рад државних службеника (104) и рад у информационом систему за управљање људским ресурсима (101).

За област рада **Послови јавних набавки** највише државних службеника треба да унапреди знања из: Методологије за припрему и израду плана јавних набавки (51) и Методологије за припрему документације о набавци у поступку јавних набавки (43).

За област рада **Послови односа с јавношћу**, највише државних службеника има потребу за обукама из области Заштита података о личности (48). Такође, ова област је препозната за све групе службеника као најважнија.

У области **Административних послова** највеће интересовање је исказано за: Канцеларијским пословањем (831) и Методама и техникама прикупљања података ради даље обраде (113).

Резултати у области посебних функционалних компетенција за одређено радно место указују на континуирану потребу за стручним усавршавањем и у доменима специфичним за поједина радна места. Нарочито се истиче потреба за знањем страних језика – чак 544 извршиоца исказала су потребу за унапређењем знања енглеског језика, као и 13 руководиоца ужих унутрашњих јединица. Поред енглеског, приметан је и интерес за учењем француског и немачког језика, што указује на ширење потреба за језичком компетентношћу у контексту међународне сарадње и пројектних активности. Када се говори о напредној дигиталној писмености, државни службеници на извршилачким радним местима и даље издвајају: Табеларне калкулације (1038) и Обрада текста (Ворд) (963), док је нешто мање интересовање за Презентације (ПауерПоинт) (70), Статистичка обрада података (Спсс) (23) и Пројектно планирање (МС Пројект) (13).

Као додатне области знања и вештина у којима државни службеници треба да се развијају, издвајају се управљање стресом (146), управљање конфликтима (38) и јавни наступ (2).

222

Целокупни подаци из извештаја указују на то да је и даље неопходно континуирано унапређивање компетенција државних службеника у свим областима, при чему се неке компетенције издвајају као приоритетне. Посебан акценат треба ставити на даљи системски развој дигиталних компетенција, потом пословне комуникације и генерално комуникационих вештина, које су препознате као потребе на различитим нивоима радних места. Осим тога, важно је јачати и вештине које доприносе ефикаснијем организационом функционисању и успешном управљању променама унутар државне управе.

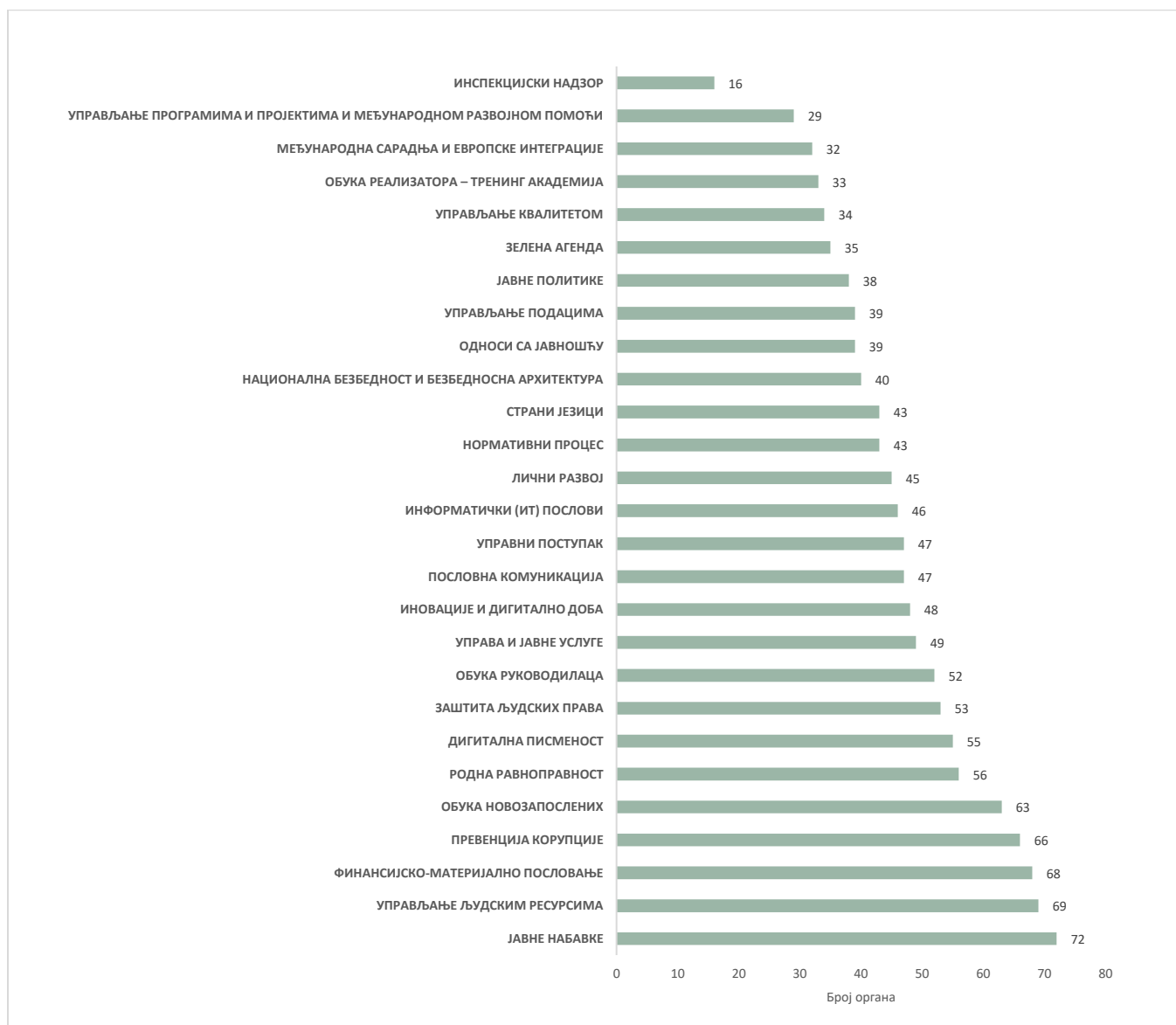
3.3 АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2026. ГОДИНУ

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

У складу са Методолошким упутством о ТНА, спроведено је прикупљање организационих потреба за стручним усавршавањем органа државне управе. Прикупљање података је вршено кроз онлајн упитник који су органи државне управе попуњавали како би исказали потребе за усавршавањем својих запослених у наредном периоду. Образовне потребе својих запослених су органи достављали у периоду од 14. марта до 30. маја 2025. године. Током овог процеса, Национална академија за јавну управу је пружила стручну подршку државним органима у виду консултације и савета, а за 8 државних органа је креирала онлајн инструмент за прикупљање индивидуалних потреба службеника и помогла у обради прикупљених података.

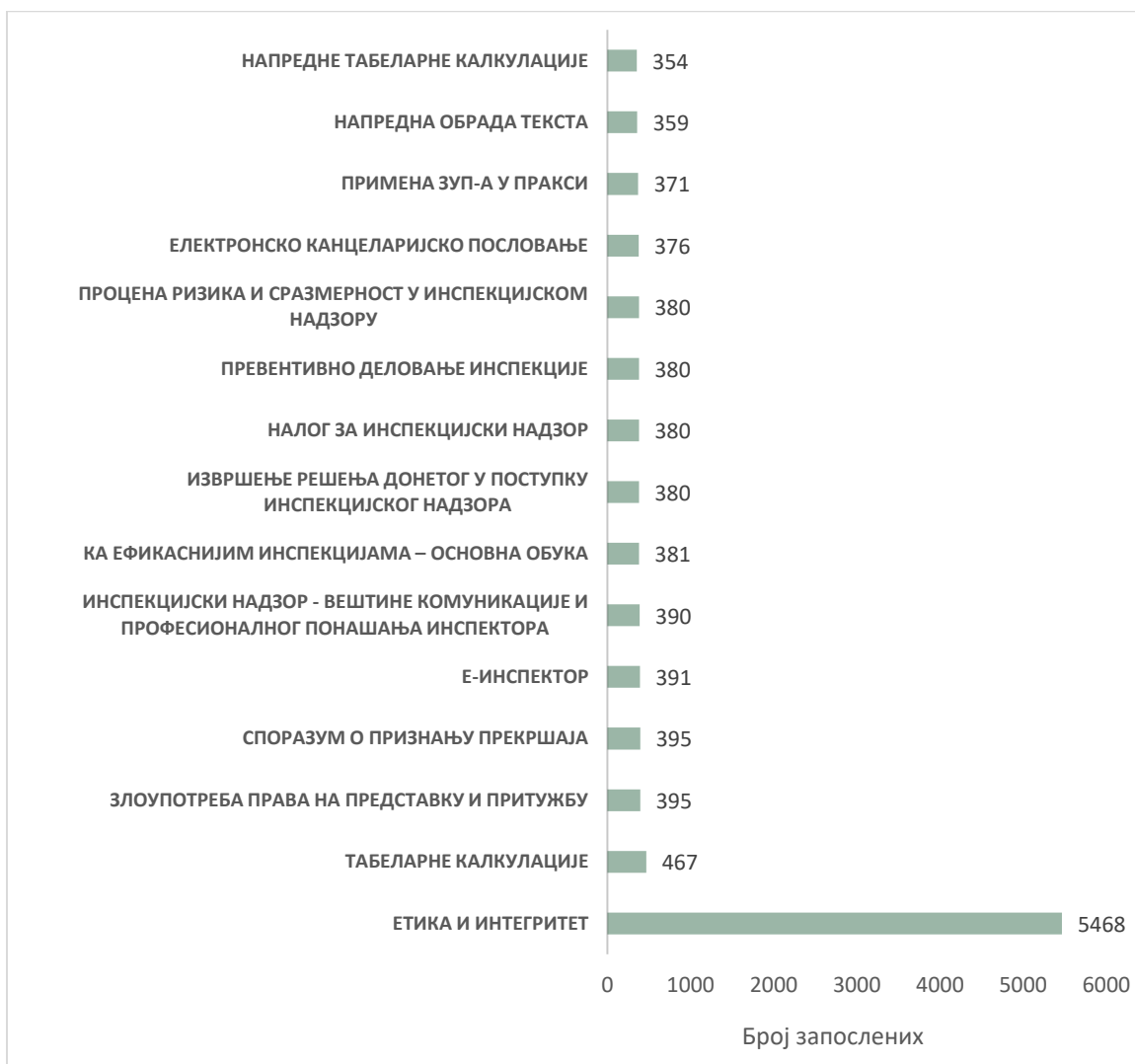
Садржај упитника је припремљен на основу тема које се налазе у програмима обуке Националне академије за јавну управу у 2025. години, као и тема које су препознате као важне за наредни период рада државне управе. Онлајн упитник је био конципиран тако да органи, пре свега, процењују да ли постоји потреба 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 89 државних органа и исказало потребе за 13.698 службеника и 2114 руководиоца основних/посебних организационих јединица/ужих унутрашњих јединица. Подаци су прикупљени посредством онлајн платформе ЛимеСурвеу, а обрађени у програмском пакету МС Екцел.

Имајући у виду прикупљене податке, Графикон број 1, **Јавне набавке (72), Управљање људским ресурсима (69), Финансијско-материјално пословање (68), Превенција корупције (66), Обука новозапослених (63)** су, посматрано по броју органа, препознате као приоритетне области стручног усавршавања за запослене у државним органима. Са друге стране, као и у претходном периоду, најмање интересовање је исказано за област **Инспекцијски надзор (16)** и њене подобласти - **Програм стручног оспособљавања за полагање испита за инспекторе (13)** и **Програм континуираног усавршавања инспектора (12)**. За овај податак треба узети у обзир чињеницу да је ова обука намењена специфичној циљној групи, те увек треба узети у обзир број органа који је исказао потребу. Ту спада и **Програм обуке новопостављених државних службеника на положају (20)**.



Графикон број 1: Потребе органа по областима у ДУ

Осим наведених области још неке за које су државни органи сматрали да су важне су: **Дигитална писменост** (55) и **Заштита људских права** (53), **Обука руководилица** (52), **Родна равноправност** (56).



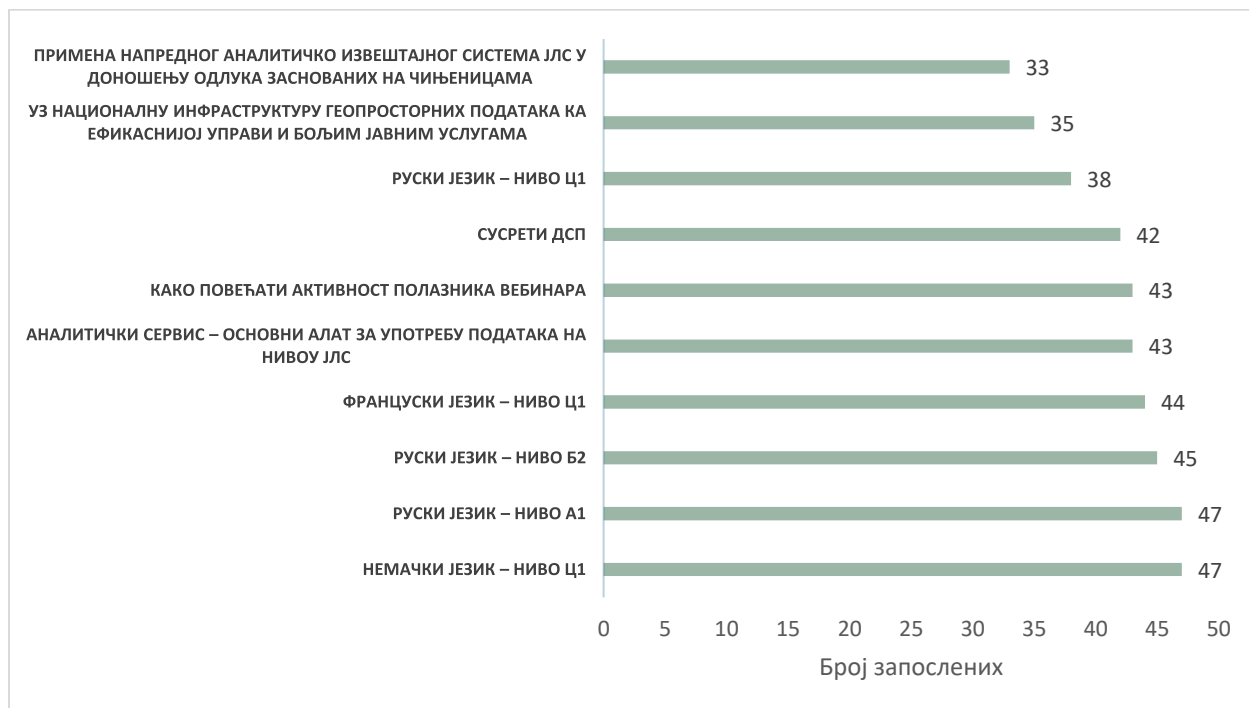
Графикон број 2: Потребe запослених по темама у ДУ

На основу прегледа података о броју запослених који су заинтересовани за одређене теме (Графикон број 2), издвојили смо првих 15. Значајно одступа Етика и интегритет као најтраженија обука (5468 службеника). Међутим, посматрано по области, већина најтраженијих тема припада **Инспекцијском надзору**. Расподела тема по областима је следећа:

1. **Превенција корупције:** Етика и интегритет (5468)
2. **Дигитална писменост:** Табеларне калкулације (467), Напредна обрада текста (359) и Напредне табеларне калкулације (354)
3. **Инспекцијски надзор:** Злоупотреба права на представку и притужбу (395), Споразум о признању прекршаја (395), Е-инспектор (391), Инспекцијски надзор – вештине комуникације и професионалног понашања инспектора (390), Ка ефикаснијим инспекцијама – основна обука (381), Извршење решења

донетог у поступку инспекцијског надзора (380), Налог за инспекцијски надзор (380), Превентивно деловање инспекције (380), Процена ризика и сразмерност у инспекцијском надзору (380).

4. **Управа и јавне услуге:** Електронско канцеларијско пословање (376).
5. **Управни поступак:** Примена ЗУП-а у пракси (371).



Графикон број 3: Најмање тражене теме у ДУ

Када на другом крају погледамо најмање тражене обуке (Графикон број 3), видимо да је то **Примена напредног аналитичког извештајног система ЈЛС у доношењу одлука заснованих на чињеницама** (33), област **Управљање подацима**. Расподела свих 10 тема по областима, за које постоји најмање интересовања, је следећа:

1. **Страни језици:** Немачки језик – ниво Ц1 (47), Руски језик – ниво А1 (47), Руски језик – ниво Б2 (45), Француски језик – ниво Ц1 (44) и Руски језик – ниво Ц1 (38).
2. **Управљање подацима:** Аналитички сервис – основни алат за употребу података на нивоу ЈЛС (43), Уз националну инфраструктуру геопросторних података ка ефикасној управи и бољим јавним услугама (35) и Примена напредно аналитичког извештајног система ЈЛС у доношењу одлука заснованих на чињеницама (33).
3. **Обука руководиоца:** Сусрети ДСП (42).
4. **Обука реализатора – тренинг академија:** Како повећати активност полазника вебинара (43).

Интересантно је обратити пажњу на облике реализације обука које су предложили органи, односно, државни службеници. Реч је претежно о предавању, семинару и посебно електронском учењу.

Претпоставља се да је разлог за овакав избор облика реализације могућност државних службеника да могу уживо да присуствују обукама у тренинг центру Националне академије за јавну управу. Поред тога електронско учење омогућава полазнику да прати садржај следећи сопствени темпо, слободно време и

динамику рада. Државни службеници су успешно препознали повезаност садржаја обуке са оптималним обликом њене реализације, односно, јасно су разграничили какав садржај желе и у ком облику, што је за сваку похвалу јер у великој мери олакшава рад приликом припреме, развоја и имплементације програма обука.

За тематску област **Обука новозапослених** потребу за обучавањем су исказала 63 органа са високим степеном приоритета, односно, потребом за реализацију обука у наредних годину дана. Више органа је исказало потребу за обукама из **Уводног програма за службенике са стеченим средњим и високим образовањем** (37), истичући теме Канцеларијско пословање (194) и Систем државне управе (182). Као преферирани облик реализације обука, органи су доминантно наводили предавање и електронско учење.

Потребу за обукама из области **Управа и јавне услуге** је исказало 49 органа, уз потребу за реализацијом обука у наредних годину дана. Највеће интересовање је исказано за обукама: Електронско канцеларијско пословање (376), Е-архив (239), Увод у еуправу и начине управљања дигиталном трансформацијом (197). Тематске јединице за које су полазници показали најмање интересовања јесу: Менторство у области управе и јавних услуга (61). Органи су се најчешће определили за електронско учење и предавање као облике реализације обука током 2026. године. Органи су предложили и нове теме које би могле да се реализују као што је: Оптимизација административних поступака и захтева.

У области **Иновације и дигитално доба**, 48 органа је је препознало потребу да се у наредних годину дана реализују највише следеће теме: Примена вештачке интелигенције у јавној управи (234) и Иновације у јавном сектору и дигитална трансформација (219). Најмање је интересовања за обуком Обука слжбеника за пружање подршке у развоју стартап екосистема (89). Предавање и електронско учење су жељени облици реализације.

За област **Управљање квалитетом** је показало интересовање 34 органа. Најтраженије обуке су за теме Менаџмент безбедношћу информација - примена ИСО 27001 стандарда квалитета у јавној управи (160), Менаџмент квалитета у јавној управи – примена ИСО 9001 стандарда (152) и ЦАФ – заједнички оквир процене (147). Најмање је тражена обука за Сарадничке рецензије у јавном сектору (21). Предавање и семинар се издвајају као најпожељнији облици реализације, и то у наредних годину дана.

За **Зелену агенду** показало је интересовање 35 органа. Најтраженије теме су: Стратешка процена утицаја на животну средину (180), Климатске промене (160) и Циљеви одрживог развоја УН (АГЕНДА 2030) (145). Најмање тражена је Циркуларна економија као алат за достизање одрживог развоја (83). Предавање је најпожељнији облик реализације у наредне 2-3 године, уз семинар. Предложена нова тема је Енергетска ефикасност у транспорту.

Број органа који је препознао потребу за реализацију обука из области **Заштита људских права** наредних годину дана је 53. Тема: Заштита података о личности (247) је тема за коју је највећи број полазника исказао потребу и Основе обраде и заштите података (201). Органи су препознали предавање и семинар као доминантан облик реализације програма стручног усавршавања у овој области. Предложене нове теме су: Инспекцијски надзор заштите података о личности у јавним установама, Заштита права особа са инвалидитетом и Обавештења, обрасци, евиденције заштите података о личности у јавним установама.

У области **Превенција корупције**, 66 органа је препознало да треба да се реализују у наредних годину дана следеће тематске јединице: Етика и интегритет (5468), као и Право на приступ информацијама од јавног значаја (270), Неправилности у поступцима јавних набавки (248). Овог пута је најмање препозната тема Лобирање у Републици Србији (134). Као и код претходне области, предавање, семинар и електронско учење

као жељени облик реализације, преовладава. Предложена теме укључују: Обука предавача из области етике и интегритета и радионице на тему набавки на које се закон не примењује.

Национална безбедност и безбедносна архитектура је област коју 40 органа виде као потребну. Најтраженија тема је: Заштита тајних података (130). Најмање интересовања је за тему Критична инфраструктура (56). Предавање и семинар су жељени облици реализације. Предлози нових тема: Управљање безбедношћу и заштитом тајних података-приступ, руковање и чување поверљивих информација за ревизоре са безбедносним сертификатом, Заштита јавних података, Заштита тајности податка у правосуђу, Политика безбедности информација – како идентификовати и смањити претње у организацији.

Јавне политике су област за коју је потребу исказало 38 органа, уједно је исказана потреба за реализацијом у наредних годину дана. Од тема се издваја Средњорочно планирање (137), Јавне политике (116), Јавне политике – израда докумената (115). Предавање, електронско учење и семинар су као и у претходне две области жељени облици реализације стручног усавршавања у овој области.

Родна равноправност област обука коју 56 органа виде као потребну за реализацију у наредних годину дана. Највише је интересовања за Родна равноправност и родно засновано насиље (195) и Родно сензитивни језик у јавној управи (168). Предавање и семинар доминирају као најпожељнији облик реализације. Предложене нове теме су: Обавезе органа власти по основу овог закона док чекамо одлуку Уставног суда и Извештавање о родној равноправности, планирање и надзор.

Број органа који су исказали потребу за даљим усавршавањем из области **Нормативни процес** је 43, са потребом реализације у наредних годину дана. Највеће интересовање су побудиле теме Методологија израде прописа (273), Израда подзаконских аката (224) и Законодавни процес (236). Предавање и семинар су тражени облици реализације.

Област **Инспекцијски надзор** је била од најмање потребе органима када је реч о стручном усавршавању, 16 органа сматра да је неопходно да се реализују обуке у наредних годину дана.

- За област **Програм стручног оспособљавања за полагање испита за инспекторе** је интересовање исказало 13 органа, најтраженија тема је Општи управни поступак и управни спор (96).
- За област **Програм континуираног усавршавања инспектора** је 12 органа исказало интересовање. Ту су најинтересантније теме из области Споразум о признању прекршаја (395) и Злоупотреба права на представку и притужбу (395). Облик реализације који се сматра најпогоднијим јесу електронско учење и предавање. Предложене нове теме су: Закон о безбедности хране - 3 инспектора, Закон о ПОУ - 3 инспектора, Нова храна - 3 инспектора.

Потребу за даљим стручним усавршавањем из области **Управни поступак** је исказало 47 органа са потребном реализацијом у наредних годину дана. Највише интересовања је исказано за обуку из области: Општи управни поступак – онлајн обука (329), Редовна и ванредна правна средства у управном поступку (350) и Примена ЗУП-а у пракси (371). Предавање се сматра као најпогоднији начин реализације ове обуке. Предложена тема је Примена прописа о поступку озакоњења објеката у пракси; 3 службеника; степен пр. 3; предавање.

Финансијско-материјално пословање је област за коју је 68 органа исказало потребу и тиме постала једна од најприоритетнијих области стручног усавршавања државних службеника за наредни период. Полазници су исказали интересовање за теме из области: Рад у централном информционом систему за обрачун примања

(ИСКРА) – обрачуњски модул (215), Рад у централном информционом систему за обрачун примања (ИСКРА) – кадровски модул (195), Рад са извештајима у оквиру централног информационог система за обрачун зарада - ИСКРА (186). Најмање интересовање је било за обуком Менторство у области финансијско-материјалног пословања (71). Најпожељнији облик реализације јесу предавања, семинари и електронско учење, али видимо да код рада у ИСКРА имамо тренинге као подједнако жељени облик реализације. Теме које су биле предложене: Анализа података и Електронска отпремница.

Област **Јавне набавке** је препознало 72 органа као релевантну за даље стручно усавршавање чиме заузима прво место по приоритету и чија реализација је потребна у наредних годину дана. Државни службеници су највише интересовања показали за обуке: Набавке на које се закон о јавним набавкама не примењује (192), Јавне набавке- спровођење поступка (174), Јавне набавке- портал (182) и Јавне набавке – припрема конкурсне документације (152). Најмање интересовања је било за обуке из области: Социјалне јавне набавке (64) и Менторство у области јавних набавки (50). Као и до сада најтраженији облици реализације јесу предавање и семинар. Органи су изнели и своје предлоге: Радионице у вези набавки на које се закон не примењује, од израде плана, до извештавања.

Одмах након области Јавне набавке, највећи број органа је исказао потребу за стручним усавршавањем из области **Управљања људским ресурсима** (69). Теме које су биле најинтересантније полазницима су: Вредновање радне успешности (281), Безбедност и здравље на раду (251) и Мобинг - Спречавање и заштита од злостављања на раду (198), Тема за коју је, у овом тренутку, исказано најмање интересовања јесте Менторство у области управљања и развоја људских ресурса (75). Органи сматрају да је обуке најбоље реализовати у форми предавања, електронског учења и семинара, и да је потребна реализација у периоду од годину дана.

Потребу за даљим усавршавањем из области **Међународна сарадња и европске интеграције** је исказало 32 органа и увидели потребну реализацију у наредних годину дана. Државни службеници су исказали просечно интересовање за теме у овој области, а највећа потреба постоји за темама: Примена споразума о стабилизацији и придруживању (ССП) (98), Право и процедуре Европске уније (96) и Међународни уговори – припрема и закључивање (99). За теме Менторство у области међународне сарадње и европске интеграције (65) и АБЦ Европска унија (65), прошле године најтраженија у овој области, је било најмање интересовања. Постоји сагласност у погледу облика реализације обука – доминантни предлог јесте предавање. Постоје и предлози нових тема које би било пожељно реализовати: Усклађеност са правом ЕУ (миграције и азил) предавање; број службеника 2; степен приоритета.2, Поступак праћења и спровођења обавеза које произлазе из процеса приступања ЕУ - у наредних годину дана, Механизми координације и извештавања у процесу приступања ЕУ - у наредних годину дана и Механизми, процедуре и инструменти планирања и програмирања средстава фондова ЕУ - у наредних годину дана.

За обуке из области **Управљање програмима и пројектима и међународном развојном помоћи** исказује потребу 29 органа, и то посебно за обуке: Управљање пројектним циклусом (97), Програмирање, израда и спровођење вишегодишњих ИПА оперативних програма (94), Спровођење позива за доделу ИПАРД средстава (91) и ИПАРД (93). Државни службеници су увидели најмању потребу за обуком из области: Кохезиона политика ЕУ – увод (58) и Ослобађање од ПДВ-а и царине у индиректном управљању (58).

Предлог органа је да се обуке из ове области реализују у форми предавања и семинара у наредних годину дана, а нова тема коју су истакли је: Механизми, процедуре и инструменти планирања и програмирања средстава фондова ЕУ - у наредних годину дана.

Интересовање за даљим усавршавањем из области **Односи са јавношћу** је показало 39 органа. Теме Односи са јавношћу (112), Писање саопштења и изјава за медије (108) и Менаџмент догађаја (101) представљају највећи изазов за државне службенике. Најмање интересовање је исказано за обуке из области: Менторство у области односа с јавношћу (68). Предлог органа је да се организују предавања, радионице и тренинзи у наредних годину дана.

У области **информатички(ИТ) послови**, Четрдесет и седам (46) органа сматра да им је потребно додатно обучавање из области: Коришћење Базе података (175), Напредна обука о информационој безбедности (163) и Напредне базе података (135). Службеницима је, у овом моменту, најмање занимљива тема: Менторство у области информатичких послова (64). Највећи број органа сматра да је потребно реализовати обуке из ових области у наредних годину дана. Истакли су предавање и семинар као жељене облике реализације.

Потребу за стручним усавршавањем из области **Управљање подацима** је препознало 39 органа. Државни службеници су, као и прошле године, истакли теме: Како да користите пивот табеле у Екселу (202) Напредне функције у Екселу (210) и Како креирати добар извештај (148) је препознало као најпотребније у овом тренутку. Такође сматрају да је неопходна реализација ових обука у наредних годину дана. Предлог је да се ове обуке организују у виду семинара, предавања, тренинга, али и електронског учења.

Из области **Страни језици** 43 органа сматра да је државним службеницима потребно додатно усавршавање. Највеће интересовање и највећа потреба се јавља за темама Енглески језик- ниво Б2 (303), Енглески језик- Б1 (296) и Енглески језик-Ц1 (146). Државни службеници су, као и прошле године, најмање увидели потребу за усавршавањем Руског језика - Ц1 ниво (38). Органи су прилично јасно издвојили курс као жељени облик реализације и да је потребна реализација ових обука у наредних годину дана. Органи сматрају и да је потребно увести обуке: Шпански језик, Енглески језик А1 ниво, Енглески језик А2 ниво.

Велики број органа (55) сматра да су теме из области **Дигитална писменост**, попут: Табеларне калкулације (467), Напредна обрада текста (359), Напредне табеларне калкулације (354) и Безбедно коришћење ИКТ (343) неопходне за њихов даљи напредак. Поред предавања и семинара, дали су предлоге да се обуке из ове области реализују и у форми курса. Државни службеници сматрају да је неопходно реализовати ове обуке у наредних годину дана. Предлог нове теме: Основе коришћења МС Оффице пакета.

Пословна комуникација је област за којом исказује потребу 47 органа. Посебно интересовање државни службеници су показали за теме: Асертивна комуникација (302), Вештине управљања и решавања конфликта (206) и Писана комуникација (218). Најмање интересовања је исказано за обуке из области Развој вештине приповедања-сторутеллинг (103). Обуке је пожељно организовати у наредних годину дана и то претежно кроз предавање, радионице, семинар и тренинг.

За области **Лични развој** је 45 органа исказало интересовање. Највише интересовања су државни службеници показали за обуке: Култура здравог живота (208), У пар корака до очувања физичког здравља на раду (191), Планирање личног развоја и каријере (186) и Тимови и тимски рад (216). Најмање интересовања је исказано за тему Транзиција од статичног до развојног менталитета(99). Поред предавања, органи сматрају да би било интересантно реализовати ове обуке и у виду тренинга и електронског учења у наредних годину дана.

За област **Обука реализатора – Тренинг академија** су потребу исказала 33 органа. Конкретно, теме попут: Обука предавача - Траининг оф Траинерс (ТоТ) (88), Како припремити успешан вебинар (73) и Како спровести успешан вебинар (75) су изазвале највише интересовања код државних службеника. Обуке из ове области би, по мишљењу органа, било најбоље реализовати у форми радионица, тренинга и предавања у наредних

годину дана. Како повећати активност полазника вебинара (43) је обука за коју је било најмање интересовања. Као за област Инспекцијски надзор, и област Обука предавача је област која је намењена специфичној циљној групи, те увек треба узети у обзир број органа који је исказао потребу и број државних службеника у тим органима.

За област **Обука руководиоца** је изразило интересовање 52 органа. Подељена је на три подобласти:

- За **Програм обуке новопостављених држаних службеника на положају** 20 органа има потребу. Највише су тражене теме: Управљање људским ресурсима – од компетенција ка циљевима (80), Вођење тима ка резултатима (86). Најпожељнији облик реализације је дефинитивно предавање, и то у наредних годину дана.
- **Програм континуираног усавршавања и развоја службеника на положају** је обука коју 28 органа виде као потребну. Највеће интересовање је за темама: Руководилац као покретач изградње институционалног интегритета (111), Управљање јавним политикама (81), Унапређивање јавних услуга (79) и Иновације и трансформација начина управљања (75). Најмање интересовања је за тему: Сусрети ДСП (42). Доминира предавање као облик реализације и то у наредних годину дана.
- **Програм обуке државних службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима** је обука за коју показује интересовање 36 органа. Највише се траже обуке: Основе управљачке одговорности (165), Информациона безбедност (153) и Праћење учинка и вредновање радне успешности (179). Најмање је интересовања за Пројектни циклус (62). Жељени облици реализације су предавање, електронско учење и семинар, а у наредних годину дана.

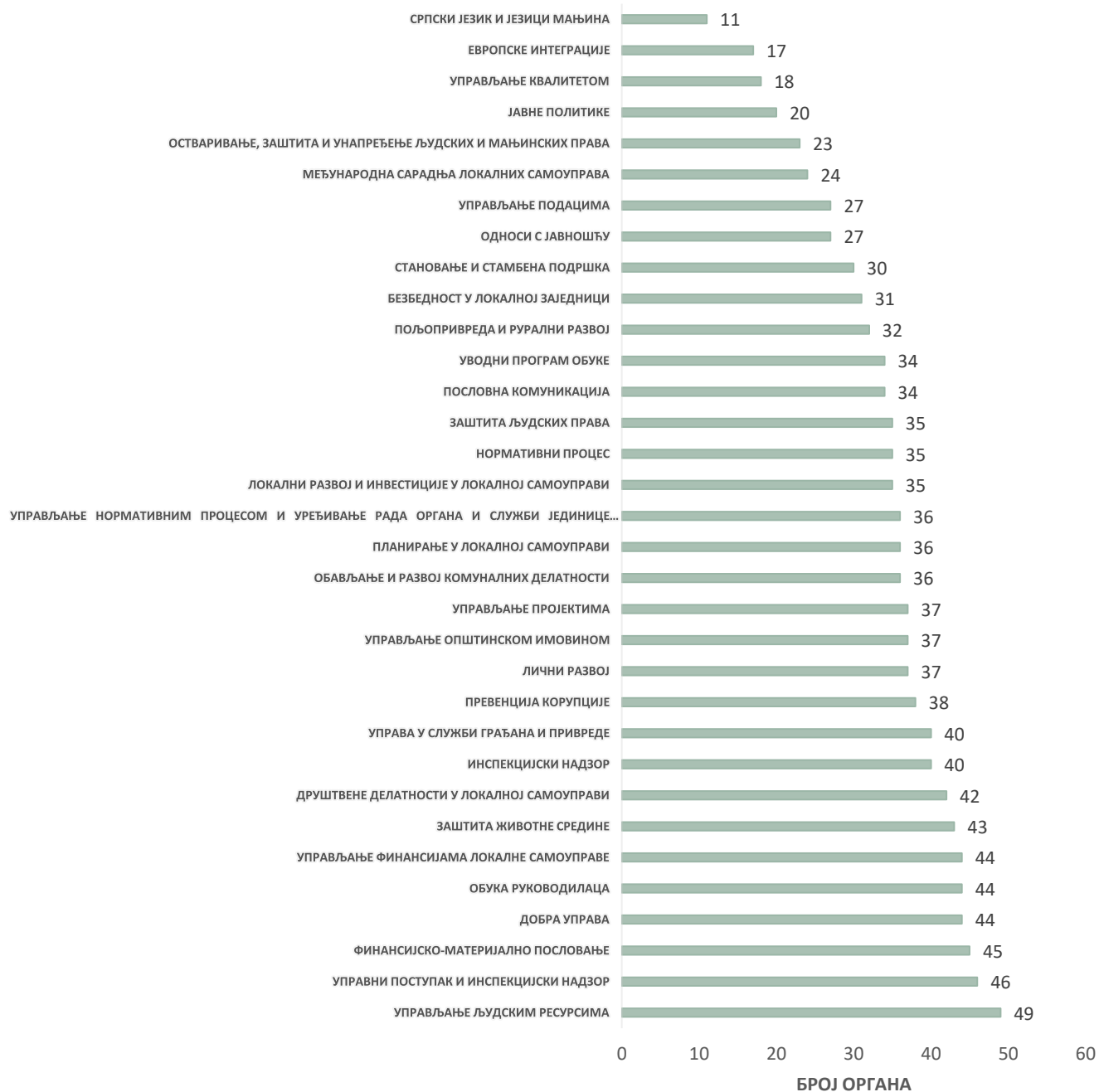
3.3.2 АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ПОДАТАКА ДОБИЈЕНИХ ОД АП И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

У периоду од 14. марта до 30. маја 2025. године спроведено је прикупљање организационих потреба за стручним усавршавањем јединица локалне самоуправе. Прикупљање података је вршено на исти начин као у државној управи, кроз онлајн упитник који су органи попуњавали и исказали потребе за усавршавањем својих запослених у наредном периоду. Током овог процеса, Национална академија за јавну управу је пружила стручну подршку јединицама локалне самоуправе у виду консултације и савета у вези са неопходним корацима приликом утврђивања потреба за стручним усавршавањем запослених.

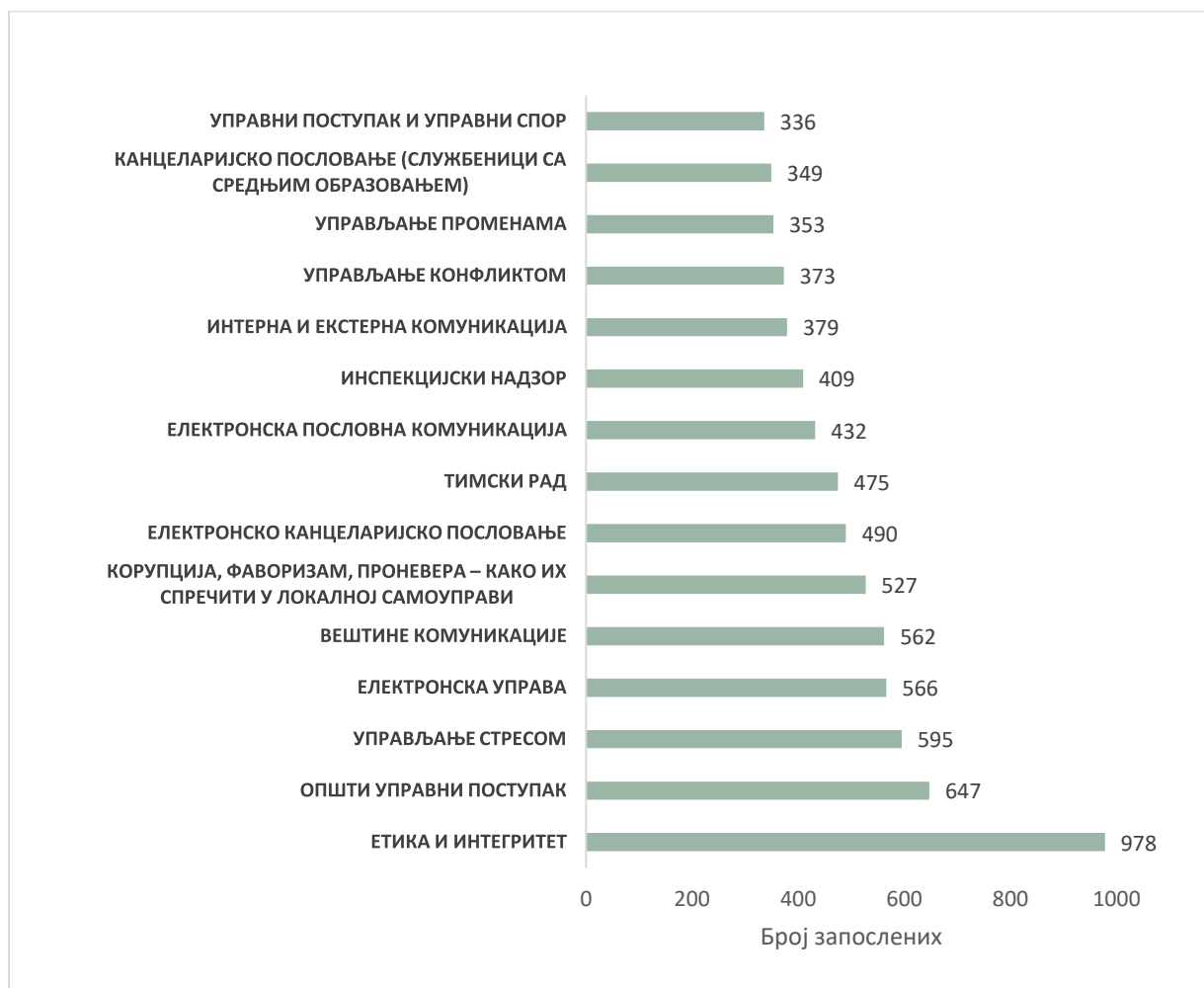
Садржај упитника је припремљен на основу тема које се налазе у програмима обуке Националне академије за јавну управу у 2025. години, као и тема које су препознате као важне за рад јединица локалне самоуправе у наредном периоду. Онлајн упитник је био конципиран тако да се, пре свега процењује да ли постоји потреба за унапређењем знања и вештина из одређене тематске области, а затим, за сваку тематску област за коју постоји потреба, појединачно за сваку тему одређују број службеника којима је потребан развој, степен приоритета и преферирани начин реализације.

Упитник је попунила 57 јединица локалне самоуправе са укупно 8.507 запослених и 1079 руководиоца основних/посебних организационих јединица/ужих унутрашњих јединица. Подаци су прикупљени коришћењем онлајн платформе ЛимеСурвеу, а обрађени у програмском пакету МС Ексел.

Имајући у виду прикупљене податке (Графикон број 4), **Управљање људским ресурсима** (49 ЈЛС), **Управни поступак и инспекцијски надзор** (46 ЈЛС) и **Финансијско – материјално пословање** (45 ЈЛС) су препознате као важне области стручног усавршавања за ЈЛС. Са друге стране, најмањи број органа је бирао област **Европске интеграције** (17 ЈЛС) и **Српски језик и језици мањина** (11 ЈЛС).



Графикон број 4: Потребе ЈЛС и АП по областима



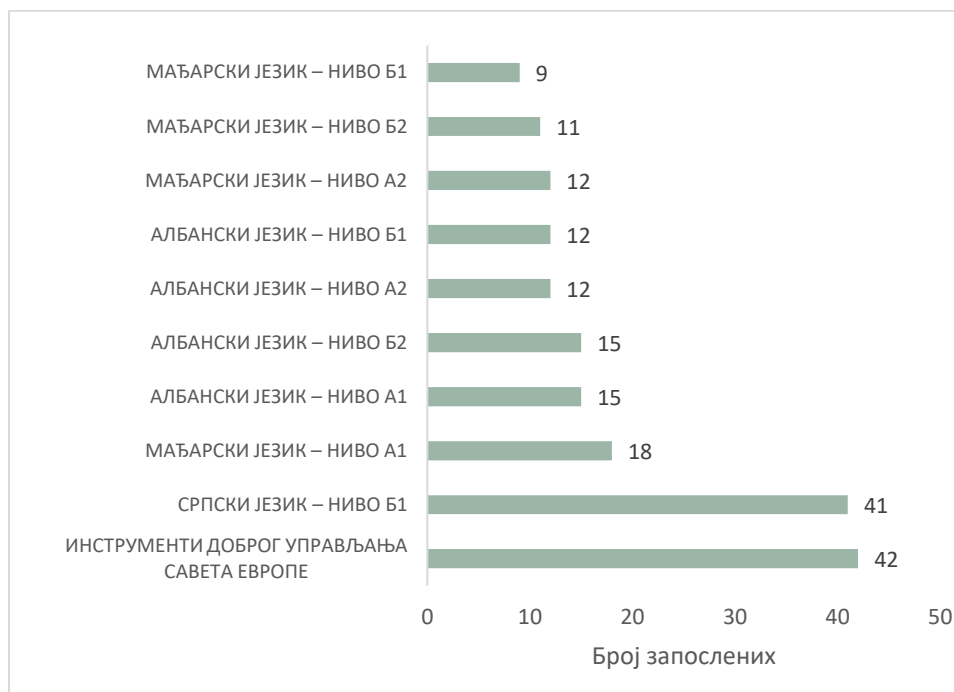
Графикон бр. 5: Потребe ЈЛС И АП по темама

По броју запослених, посматрајући графикон број 5 који показује 15 најтраженијих тема, уочавамо да је обука **Етика и интегритет** (978 службеника) најтраженија као логична последица обавезујућег карактера исте, а која припада области **Превенција корупције**. У складу са тим, најтраженије теме припадају следећим областима:

- **Превенција корупције:** Етика и интегритет (978) и Корупција, фаворизам, проневера – како их спречити у локалној самоуправи (527).
- **Управни поступак и инспекцијски надзор:** Општи управни поступак (647) и Инспекцијски надзор (409).
- **Лични развој:** Управљање стресом (595), Управљање променама (353) и Тимски рад (475).
- **Добра управа:** Електронска управа (566).
- **Пословна комуникација:** Вештине комуникације (562), Електронска пословна комуникација (432) Интерна и екстерна комуникација (379) и Управљање конфликтом (373).
- **Управа у служби грађана и привреде:** Електронско канцеларијско пословање (490).
- **Уводни програм обуке за службенике са стеченим средњим образовањем:** Канцеларијско пословање (349).

- **Уводни програм за службенике са стеченим високим образовањем:** Управни поступак и управни спор (336).

Са друге стране, на основу прегледа свих тема идентификоване су оне за које код запослених у ЈЛС постоји најмање интересовања, а тих 10 тема приказано је на Графикону број 6 у наставку.



Графикон број 6: Теме по броју запослених

Подаци нам јасно указују да од 10 тема са најмањим бројем заинтересованих службеника, 9 припадају истој области, а то је: **Српски језик и језици мањина**.

Тридесет и четири (34) ЈЛС је изразило потребу за даљим усавршавањем из области **Обука новозапослених** у наредних годину дана. **Уводни програм за службенике са стеченим високим образовањем** (30) је подобласт за коју су службеници исказали више интересовања, а наглашавајући потребу за темама Управни поступак и управни спор (336) и Канцеларијско пословање (320). Обуке из ове области су претежно вишег приоритета, а органи преферирају предавање, семинар и електронско учење као форму реализације.

Управа у служби грађана и привреде је област коју је највећи број органа (40) препознало као потребну за даље стручно усавршавање. Највећи број службеника се определио за: Електронско канцеларијско пословање (490), Рад и комуникација са корисницима услуга (331), док је најмање пажње окупирала Паметни градови – ИОТ (165). Обуке из ове области су од високог приоритета са реализацијом у наредних годину дана, а жељени облик реализације је предавање, семинар и електронско учење. Предложене нове теме су: Асертивно комуницирање, Кориснички сервис - основе (Љубазна и насмејана општина), Надлежност службе за социјални рад, Санкције за лош рад и комуникацију са корисницима услуга, Праведна транзиција.

Област **Јавне политике** је препознано (20) органа као неопходну за даље усавршавање и развој. Најпотребнија обука је Јавне политике (200), док су најмање потребе изражене за обуком Обрачун трошкова јавних политика

(79). Органи сматрају да је потребна реализација ових обука у наредне 2-3 године са преферираним обликом реализације у виду предавања или семинара. Органи су предложили теме попут: Креирање јавних политика, 5 службеника, радионица.

Управни поступак и инспекцијски надзор је област коју (46) органа препознаје као потребну за даље стручно усавршавање у наредних годину дана. Обука која се сматра најпотребнијом из ове области је: Општи управни поступак (647). Најмање интересовања је исказано за тему Надзор над применом мера за заштиту становништва од заразних болести (122). Облик реализације за који се сматра да је најподобнији јесу електронско учење и семинар. Нове теме: Управни спор; 6 службеника; Семинар, План инспекцијског надзора; 6 службеника; округли сто, Ставови другостепеног органа по правним лековима, Примена закона у издавању овлашћења и налога за инспекцијски надзор.

За област **Инспекцијски надзор** је интересовање исказало (40) органа. Највећи број службеника се определио за обуке из области: Сарадња органа јединица локалне самоуправе у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима (257) и Комунална инспекција (242). Обуке из ове области су од високог приоритета са реализацијом у наредних годину дана, а жељени облик реализације је семинар и предавање. Предложене нове теме су: Закон о комуналним делатностима, Обуке за грађевинску инспекцију, Ефикасност надзора, Област просветне инспекције.

За област **Финансијско- материјално пословање** потребу је изразило (45) органа са потребном реализацијом у наредних годину дана. Израда финансијских планова корисника (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2026. годину и пројекција за 2027. и 2028. годину) (326) је обука за коју је исказано највише интересовања. Органи сматрају да су обуке из ове области високог приоритета и да је најбоље реализовати их у форми семинара и радионице. Нове теме: Спречавање корупције у овој области, Израда финансијских планова корисника, Право на плаћена одсуства, захтеви и надокнаде, Усавршавање за програм СПИРИ, Рад у програму СПИРИ.

У области **Европске интеграције**, (17) органа је препознало потребу за даљим усавршавањем, а тема која је од највеће важности за службенике су: Политике ЕУ (175). Органи сматрају да је обуке из ове области потребно реализовати у наредне 2-3 године, као и да би их било интересантно организовати у форми електронског учења и предавања. Предложена нове теме су: Коришћење доступних фондова у оквиру културних и комуналних делатности, Оправданост европских интеграција или не, Макроекономска политика ЕУ

Двадесет и седам (27) органа је увидело потребу за даљим усавршавањем из области **Управљање подацима**. Највише интересовања је за: Аналитички сервис – основни алат за употребу података на нивоу ЈЛС (238). Предавање и семинар су форме реализације за које се сматра да су најпликдније да се одрже обуке и да их је потребно реализовати у наредних годину дана. Поверљивост података и пословна тајна, Управљање кадровским базама података и Електронско архивирање су предложене нове теме.

Област **Односи с јавношћу** је препознало (27) органа као битну за даље стручно усавршавање службеника. Највећа потреба је исказана за темом: Менџмент догађаја (240). Органи сматрају да је неопходна реализација ових обука у наредне 2-3 године, а жељени облик реализације су предавање и семинар. Нова тема: Постоји ли притисак на јавну управу у вези транспарентности.

Из области **Српски језик и језици мањина** 11 органа сматра да је државним службеницима потребно додатно усавршавање, ово је иначе најмање тражена област за 2026. годину. Највеће интересовање и највећа потреба

се јавља за темом: Српски језик – НИВО Ц1 (127). Органи су сагласни у погледу потребе за реализацијом ових обука у року дужем од три године и то у форми предавања и семинара. Органи сматрају и да је потребно увести нове језике и нове нивое језика у области, те је било предлога попут румунског, руског, ромског језика али и знаковног језика. Такође, Основни енглески језик; 5 службеника; у наредних годину дана; радионица.

Интересовање за даљим усавршавањем из области **Пословна комуникација** је показало (34) органа. Тема Електронска пословна комуникација (432) представља највећи изазов за службенике. Органи сматрају да је потребна реализацијом ових обука у наредних годину дана у виду предавања, електронско учење и радионица. Предлози нових тема: Комуникација службеника са странком; 7 службеника; округли сто, Зашто постоји негативна селекција лица која обављају ове послове.

Област **Лични развој** је препознало (37) органа као релевантну за даље стручно усавршавање у наредних годину дана. Државни службеници су највише интересовања показали за обукама: Управљање стресом (595) и Тимски рад (475). Преферирани облик реализације обука је семинар, а поред тога и електронско учење и радионица. Предложена нова тема је Основе психологије за лица која раде са странкама.

За област **Добра управа** потребу је изразило (44) органа и увидело је потребу за реализацијом у наредних годину дана. Најпожељније су биле обуке: Електронска управа (566), Заштита података о личности (330) и Увођење и имплементација принципа добре управе у раду јединица локалне самоуправе (318). Органи сматрају да су обуке из ове области високог приоритета и да је најбоље реализовати их у форми семинара, предавања и електронског учења.

Планирање у локалној самоуправи је привукла интересовање (36) органа за даљим обукама. Средњорочно планирање у локалној самоуправи (294) и Израда плана развоја ЈЛС и извештавање о учинцима његовог спровођења (249) су теме које су изазвале највеће интересовање и потребу за реализацијом у наредних годину дана и које би према мишљењу органа, најпримереније било реализовати у форми семинара или предавања. Предложене нове теме: Сарадња запослених у овим ресорима са институтима и др. асоцијацијама, Локализација агенде 2030, Циљеви одрживог развоја.

Тридесет и шест (36) организационих јединица препознало је **Управљање нормативних процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе** као област која је неопходна за њихово даље усавршавање. Најтраженија обука из ове области је Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе (316). Препозната је потребна реализација ових обука у наредних годину дана и да је најприкладнија форма реализације путем семинара. Предложена нова тема је Ефикасност међуопштинске сарадње.

Број органа који је изразио потребу за стручним усавршавањем из области **Управљање финансијама локалне самоуправе** је (44). Највећи број службеника сматра да им је потребно додатно знање из теме Програмски буџет локалне самоуправе (315), Јавне набавке у локалној самоуправи (227) и Буџетско рачуноводство и извештавање (218). Органи налажу да су им обуке из ове области високоприоритетне, са жељом да оне буду реализоване у наредних годину дана првенствено у виду семинара, али и предавања и електронског учења. Органи предлажу следеће теме: Поштовање закона и свих подзаконских аката при спровођењу јавних набавки, Процена ризика, Спири.

Област **Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи** је била интересантна представницима (35) органа. Сматрају да је потребна реализација у наредних годину дана, а најзанимљивије су им обуке из области: Основе локалног економског развоја (224) и Привлачење и реализација инвестиција на локалном

нивоу (150). Органи су једногласни у погледу облика реализације – доминантно су се одлучили за семинар, али као опција је прихватљиво и предавање. Нова тема коју предлажу јесте Позитивна селекција менаџмента као гаранција добре локалне самоуправе.

Управљање пројектима је област за коју је потребу исказало (37) органа. Управљање пројектним циклусом и извори финансирања пројеката (279) и Припрема предлога пројеката по процедурама Европске уније (216) су теме које се сматрају од највеће користи за службенике. Увидели су потребу за реализацијом у наредних годину дана, а претежно су се определили за семинар када је реч о облику реализације обука. Предложене нове теме су: Транспарентност при управљању, ФИДИК.

За област **Управљање квалитетом** показује интересовање 18 органа. Реализација је потребна у наредних годину дана у виду семинара. Најтраженија тема је Менаџмент квалитета у јавној управи - примена ISO 9001 стандарда (213). Предложене теме су: Заједнички оквир процене, Квалитетан рад.

Потребу за обукама из области **Управљање људским ресурсима** је изразило (49) органа. Прецизније, службеници сматрају да су им од највеће користи: Утврђивање радних циљева и оцењивање службеника у јединицама локалне самоуправе и каријерни развој (252) и Радни односи запослених у локалној самоуправи и одлучивање о правима и дужностима запослених-примена у пракси (259). Обуке из ове области сматрају да треба да се реализују у наредних годину дана, а жељени облици реализације су предавање, семинар (доминантно) и електронско учење. Предложена нова тема је Како елиминисати страначко запошљавање.

За област **Остваривање, заштита и унапређење људских и мањинских права** (23) органа су изразила потребу за стручним усавршавањем у наредних годину дана. Заштита од дискриминације пред органима јединица локалне самоуправе (230), Заштита права особа са инвалидитетом (136), Родна равноправност на локалном нивоу (132) и Остваривање права детета (137) су теме које су биле посебно интересантне службеницима. Најмање је интересовања за темом Унапређење превенције и сузбијања трговине људима на локалном нивоу (53). Преферирани облик реализације је семинар. Предложене нове теме су: Улога и значај Центра за социјални рад, Медијација, Колико је данас оствариво остваривање ових права у Србији.

Интересовање за област **Превенција корупције** показује 38 органа. Најтраженија тема, уједно и у оквиру читавог Програма за ЈЛС, јесте Етика и интегритет (978). Електронско учење се види као најпожељнији облик реализације, уз предавање и семинар. Реализације је потребна у наредних годину дана. Нове теме: Транспарентност при откривању корупције и како охрабрити запослене да откривају корупцију, Избегавање сукоба интереса, Корупција, фаворизам и проневера - како их спречити у ЈЛС, Узроци корупције; 10, Улога Агенције за борбу против корупције у њеној превенцији; 10 и Институционално сузбијање корупције; 5.

Нормативни процес је област коју бира 35 органа. Највише је интересовања за темом Законодавни процес (334). Реализација је потребна у наредних годину дана у облику семинара, предавања и електронског учења. Предложене теме су: Иницијатива локалне управе и државних органа за покретање иницијативе за доношење, измене и допуне прописа, Упис у МКР и Популациона политика и демографија.

За област **Заштита људских права** је показало интересовање 35 органа. Највише је интересовања за темом Забрана дискриминације пред органима јавне власти (304). Реализација је потребна у наредних годину дана. Најпожељније је у виду семинара, предавања или електронског учења. Предложене теме су: Ажурирање посебног бирачког списка; 2 службеника; електронско учење, Заштита мајки и жена, бољи услови за мајке, Како да закон важи исто за све и Верско и обичајно право.

Број органа који је област **Обављање и развој комуналних делатности** препознао као релевантну је (36). Службеницима је најкориснија обука: Примена Закона о јавним предузећима и Закона о комуналним делатностима (248). Сматрају да је потребна реализација у наредних годину дана, а пожељна је реализација у форми предавања или семинара. Предложена тема је Стручна обука у ГИС, ПТВ ВИСУМ и ПТВ ВИСИМ.

Становање и стамбена подршка је препозната од стране (30) органа, са посебним уважавањем обуке Становање и одржавање зграда (271). Органи сматрају да је потребна реализација ових обука у наредних годину дана и предлажу да се реализују у форми предавања и семинара. Предложене теме су: Како унапредити стамбену културу и Одговорност и обавезе професионалних управника стамбених зграда.

Обуке из **Друштвене делатности у локалној самоуправи** желе да похађају полазници из (42) органа. Највише интересовања службеници су показали за обукама: Јавне службе у локалној самоуправи (236), Заштита права пацијената (155) и Планирање социјалне заштите на локалном нивоу (149). Најмање интересовања је за Информисање младих у локалним заједницама (96). Увидели су потребу за реализацијом обука у наредних годину дана са преферираним начином реализације у виду семинара, али и предавања и електронског учења. Нова тема: Новине, актуелности и проблеми у пракси у подручју финансијске подршке породици са децом и начин њиховог решавања.

Заштита животне средине је област која је била интересантна службеницима из (43) органа. Посебну потребу су исказали за обуке: Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи (300) и Управљање отпадним водама и чврстим отпадом (217). Органи предлажу да обуке буду реализоване као електронско учење, предавање или семинар и да је потребна реализација у наредних годину дана. Одржавање постојећих отворених површина (канални на левој обали Дунава и слично, језеро Паригуз) је нова тема коју би службеници волели да виде у наредним програмима обука.

Област **Пољопривреда и рурални развој** је препозната од стране (32) органа као неопходна за њихово даље усавршавање у наредних годину дана. Планирање и програмирање руралног развоја (187) је обука коју су службеници оценили као најпотребнију. За облик реализације сматрају да је семинар најприкладнији. Заинтересованост за живот на селу код младих је нова тема коју предлажу службеници.

Потребу за обукама из области **Управљање општинском имовином** је изразило (37) орган. Службеници су, као најпотребније у овом тренутку, оценили обуке: Управљање јавном својином и имовинско-правни послови у ЈЛС (231). Службеници сматрају да је ове обуке потребно реализовати у наредних годину дана са пожељним обликом реализације у виду предавања или семинара. Предложене нове теме: Транспарентност у планирању и реализацији, Урбанистичко планирање, Евиденција имовине и Поступање са грађевинским земљиштем.

Област **Безбедност у локалној заједници** је привукла заинтересованост (31) органа, где су се службеници претежно одлучили за обуке: Послови и овлашћења комуналне милиције (144), Цивилна заштита (149) и Смањење ризика од катастрофа (152). Службеници би желели да се ове обуке реализују у форми семинара или предавања у наредних годину дана. Предложене нове теме: Укрштање надлежности инспекције, полиције и комуналне милиције и Употреба ГИС-а у ванредним ситуацијама.

Обука из области **Међународна сарадња локалних самоуправа** је била неопходна полазницима из (24) органа. Обука Успостављање и развој међународне сарадње градова и општина и извори финансирања (242) је оцењена као високоприоритетна, те органи сматрају да би предавање и семинар били најбољи облици реализације у наредних годину дана. Предложена нова тема је Ефикасност сарадње.

Област **Обука руководилица** је (44) органа оценило као неопходну за даљи стручни развој:

- За **Програм обуке за новопостављене службенике на положају** је интересовање изразило 26 органа. Највећа потреба је исказана за обуком Е-управа (126). Најмање је интересовања било за обуком Међуопштинска сарадња (63). Тражени начин реализације је у виду семинара, електронског учења или предавања.
- **Програми континуираног усавршавања и развоја руководилица у ЈЛС** је област коју сматра потребном 34 органа. Највише је интересовања за обукама: Мотивација запослених (157), Извештај о радном учинку (147) и Комуникација са грађанима (146). Дефинитивно најмање тражена је обука Инструменти доброг управљања Савета Европе (42). Реализација је потребна у наредних годину дана. Најпожељнији облик реализације је семинар, али се као адекватно види предавање и електронско учење.
- **Програми обука за функционере и службенике на положају у ЈЛС** бира 29 органа. Најтраженија обука је Етички кодекс функционера у ЈЛС (123). Реализација је потребна у наредних годину дана, у виду предавања, семинара и електронског учења **Управа у служби грађана и привреде** је област коју је највећи број органа (40) препознало као потребну за даље стручно усавршавање. Највећи број службеника се определио за: Електронско канцеларијско пословање (490), Рад и комуникација са корисницима услуга (331), док је најмање пажње окупирала Паметни градови – ИОТ (165). Обуке из ове области су од високог приоритета са реализацијом у наредних годину дана, а жељени облик реализације је предавање, семинар и електронско учење. Предложене нове теме су: Асертивно комуницирање, Кориснички сервис - основе (Љубазна и насмејана општина), Надлежност службе за социјални рад, Санкције за лош рад и комуникацију са корисницима услуга, Праведна транзиција.

3.4 ПРЕПОРУКЕ СТАЛНИХ СТРУЧНИХ ТЕЛА НАЦИОНАЛНЕ АКАДЕМИЈЕ ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

Чланови *Програмског савета*, разматрајући приоритетне потребе за стручним усавршавањем у наредној години, истакли су важност развој програма обука у вези са спровођењем ех-пост анализе, као и обуке Доношење одлуке на бази резултата јер она подстиче разумевање неопходности анализа пре доношења одлука заснованих на подацима. Посебно из разлога што након што се израде смернице ће то бити важно, јер у постојећем нормативном оквиру не постоји уједначена терминологија појмова као што су евиденција, база и регистар, што ствара проблеме, нарочито приликом јавних набавки. Потом, истакнуто је да многе јединице локалне самоуправе нису довољно оспособљене за коришћење кохезионих фондова и да им је потребан одређени ниво међуопштинске сарадње и договора у реализацији њихових пројеката, а посебно је потребно јачати капацитете за реализацију постојећих инфраструктурних пројеката на локалу. У оквиру обавезне обуке за руководиоце на локалу Међуопштинска сарадња треба укључити тему кохезионе политике закључак је чланова као и да постоје алати који могу бити коришћени у ту сврху, попут организације на нивоу управног округа. Поменут је значај развоја обуке о одрживом рударству и целокупном екосистему у оквиру области Зелена агенда.

Чланови *Програмске комисије за јавне финансије* заједничког су става да би у наредном програму требало изоставити програм обуке Ревизија јавног сектора, а да се обука Основе јавних набавки инкорпорира у друге обуке у овој области. Такође, дефинисана је потреба за увођењем два нова програма обука Попис имовине и финансијских обавеза и Поступак пред Комисијом за заштиту права понуђача у поступку јавних набавки.

Чланови *Програмске комисије Управљање међународном развојном помоћи и средствима ЕУ* разматрали су потребу за даљим инкорпорирањем програма обука, у годишњи програм НАЈУ, као што су: ЕУ ИПА годишњих акционих програма, Секторска буџетска подршка у оквиру ИПА годишњих акционих програма, обуке о фандрејзингу, као и да ли је неопходно обуку о пројектима европске територијалне сарадње издвојити као засебну или је довољно задржати постојећу тему која се тиче ИПА програма европске територијалне сарадње. Такође, договорено је да се посебна пажња посвети обукама на тему ИПАРД-а, јер је уочено да је неопходно додатно улагање напора у јачање капацитета свих структура укључених у ову област како би се унапредила апсорпција доступних фондова на годишњем ниво

У погледу ажурирања и иновирања садржаја програма обука чланови *Програмске комисије за е-управу и дигитализацију* сложили су се да би требало обука Електронско архивирање (еАрхив) да се спроводи у учioniци и да би требало укључити два нова програма обука: Метарегистар (у току је израда софтверског решења за метарегистар) и Каталог поступака (у току је израда софтверског решења и у кратком временском периоду ће велики број запослених морати да се обучи). Као обуке које би требало изоставити у наредном годишњем програму чланови Комисије су предложили следеће обуке: Лимесурвеу - постављање онлајн упитника и Статистичка обрада података помоћу програма СПСС.

У оквиру *Програмске комисије Управљање у јавној управи* исказано је уверење да тематски сусрети државних службеника на положају одн. Сусрети ДСП представљају основу за бољу комуникацију и умрежавање. Такође, истакнуто је да Република Србија прелази на концепт тоталне одбране од септембра ове године, те да се очекује велики скуп активности и одређене промене. Предложено је да се у комуникацији са Министарством одбране одржи тематски састанак државних службеника на положају на основу којих би се редефинисали програми за 2026-2027-2028. Годину. Разматрана је потреба за укидањем тема за које није било пријављених реализатора на интерном конкурс као што је „Пет начина како да успоставимо психолошку стабилност“.

Такође, 'предложено је да се уведе обука која би се бавила техничким правилима за израду прописа (како изгледа структура прописа, техничка правила писања и сва остала правила која ће тек бити усвојена).

У оквиру *Програмске комисије за тренинг тренера* разматран је садржај свих појединачних програма обука у програмској области Обука предавача и закључено је да није потребно уводити нове програме обука, потом да је потребно урадити сажимање сродних програма обука ради постизања веће ефикасности и боље ефективности обука, и то тако што ће се сажети обуке за 2025. годину под редним бројем 10 и 14 у једну, сажети програми обука под бројем 9 и 11 у једну; сажети обуке под редним бројем 15 и 16 у једну. Такође, мишљења су да је потребно да се садржај појединих програма обука унапреди имајући у виду елементе као што су трајање, облици реализације и начин вредновања као и да је пожељно изменити назив „Специјалистичка обуке предавача“.

3.5 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 у претходној години 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.

3.5.1 РЕДОВАН ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗАШТИТНИКА ГРАЂАНА ЗА 2024. ГОДИНУ

И у овој извештајној години Заштитник грађана је одржао висок проценат ефикасности у поступању по примљеним предметима (91.14%). Осим тога, бележи се и висок проценат поступања органа јавне власти по препорукама Заштитника грађана (89.71%) што је резултат рада како интерног механизма за праћење поступања по препорукама тако и институционалног ауторитета овог независног државног органа. Највећи број притужби грађана односио се на област економских, имовинских и социјалних права од којих су најзаступљеније оне које се односе на повреде права из ресора локалне самоуправе, имовинско-правних односа и права на здравље које чине скоро трећину свих примљених притужби.

У овом извештајном периоду су забележени појединачни случајеви тортуре и злостављања, те Заштитник грађана указује на потребу развоја система **континуираних обука о људским правима** за све који поступају према лицима лишеним слободе. Такође, Народна скупштина је позвала Владу и надлежна министарства да ојачају **капацитете националних савета националних мањина** кроз едукације и информисање. Посебна пажња треба да буде усмерена на обуке које покривају теме **сексуалног и родно заснованог насиља**, као и **принципе равноправности и недискриминације** у односу на сексуалну оријентацију и родни идентитет. У том смислу, важно је да службеници усвоје знања и вештине које им омогућавају професионалну комуникацију са ЛГБТИ+ лицима лишеним слободе.

Извештај Заштитника грађана садржи препоруке за унапређење рада државних органа. Влада се позива да појача **превенцију и заштиту особа са инвалидитетом и старијих**, укључујући и **организовање обука за координационе тимове у установама социјалне и здравствене заштите**. Министарству просвете се саветује да организује обуке за запослене у образовним установама ради бољег препознавања и реаговања на насиље

и занемаривање. Додатно, препоручује се да Министарство спроводи обуке које подижу свест о правима и заштити ЛГБТИ+ особа у образовном систему.

3.5.2 АГЕНЦИЈА ЗА СПРЕЧАВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ - ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ЗА 2024. ГОДИНУ

У извештајном периоду Агенција је креирала обуку на даљину „Етика и интегритет у систему образовања“ која је прилагођена потребама образовних установа и садржи тематске јединице које су у складу са Програмом обуке у области спречавања корупције и јачања интегритета. Ова обука, заједно са обуком о етици и интегритету у систему здравства биће доступна запосленима у наредној фази.

Извештај наглашава да корупција посебно штети **друштвено осетљивим групама** као што су жене, особе са инвалидитетом, старији, Роми и ЛГБТ заједница, као и становницима руралних подручја. Наведене групе су изложеније ризику јер корупција додатно продубљује њихову маргинализацију. Због тога, Агенција истиче важност едукације запослених у органима јавне власти који раде са овим категоријама, како би њихов рад био професионалнији и ефикаснији у заштити права и обезбеђивању једнаких могућности за све.

У оквиру стратешког плана Агенције за период 2023-2027. као активност је препознато повећање нивоа укључености шире јавности у спречавању појаве корупције, те један од важних корака на путу сузбијања овог феномена јесте додатно усавршавање студената кроз различите програме који се баве **применом антикорупцијских механизма**, а могу им бити од користи у будућем професионалном раду.

Због повреде одредаба Закона о финансирању политичких активности, Агенција је од укупно 282 захтева за покретање прекршајних поступака, поднела два захтева због некоришћења најмање 5% средстава добијених за редован рад из јавних извора за стручно усавршавање и рад са чланством.

3.5.3 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ ПОВЕРЕНИКА ЗА ИНФОРМАЦИЈЕ ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА И ЗАШТИТУ ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ ЗА 2024. ГОДИНУ

На основу 5.271 извештаја органа власти за 2024. годину, 4.676 органа је објавило Информатор о раду у Јединственом информационом систему, чиме су испунили законску обавезу. Забележено је и побољшање у спровођењу обуке запослених о примени Закона о слободном приступу информацијама, с обзиром на то да је значајно већи број органа пријавило извршење ове обавезе у односу на претходне године (3.318).

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

- Да по хитном поступку припреми Предлог измена и допуна Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја, којим би се спречиле злоупотребе права на приступ информацијама од јавног значаја;
- Да припреми предлог измена и допуна Закона о заштити података о личности;
- Да у сарадњи са Повереником обезбеди да надлежна министарства, као и други органи власти, унапреде знања у областима **права на приступ информацијама од јавног значаја** и **права на заштиту података о личности**, како би се унапредио ниво остваривања ових права у Републици Србији.

3.5.4 РЕДОВАН ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ПОВЕРЕНИКА ЗА ЗАШТИТУ РАВНОПРАВНОСТИ ЗА 2024. ГОДИНУ

У извештају Повереника за заштиту равноправности су дате свеобухватне препоруке које имају за циљ јачање **превенције дискриминације и промоцију културе поштовања људских права** у различитим областима друштвеног живота.

Истиче се потреба за континуираним спровођењем обука намењеним запосленима у јавном сектору и другим релевантним актерима ради препознавања и адекватног реаговања на **дискриминацију, полно узнемиравање** и друге облике непримереног понашања. Програмима треба обухватити и упознавање са механизмима заштите, као и развој капацитета за реаговање на **говор мржње, узнемирујуће понашање, сексизам, хомофобију, трансфобију и мизогинију**. У овим активностима кључну улогу имају Национална академија за јавну управу, Правосудна академија, надлежна министарства, тужилаштва и судови.

Додатно се наглашава значај едукације послодаваца, посебно у циљу **спречавања дискриминације на основу здравственог стања и инвалидитета**, као и примене политика које омогућавају запосленима са здравственим сметњама да раде на одговарајућим радним местима. Овакви програми доприносе већој инклузивности радног окружења и оснаживању особа са инвалидитетом. Повереник препознаје Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, Националну службу за запошљавање, Националну академију за јавну управу и удружења послодаваца као важне актере у спровођењу ове препоруке.

Сви органи јавне власти су позвани да промовишу **националне, етничке, верске, културне** и друге различитости, кроз развијање међукултурног дијалога, узајамног поштовања и сарадње. Повереник такође препоручује интензивирање медијских активности које промовишу вредности **толеранције, међусобног поштовања и различитости**. На крају, посебна пажња посвећена је теми **менталног здравља**. Наиме, потребно је више радити на подизању свести о значају психосоцијалне подршке, као и на унапређивању услуга намењених свим старосним групама, како би се омогућило превазилажење последица насиља, дискриминације и других трауматских искустава.

3.6 ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈИ РЕПУБЛИЧКИХ ИНСПЕКЦИЈА

3.6.1 ИЗВЕШТАЈ О РАДУ УПРАВНОГ ИНСПЕКТОРАТА ЗА 2024. ГОДИНУ

У току 2024. године спроведено је 2037 мера за отклањање утврђених незаконитости, неправилности и недостатака у раду, и то:

- 999 мера односиле су се на област примене прописа којима се уређују права и дужности службеника и намештеника у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе;
- 708 мере односиле су се на област примене прописа којима се уређује јединствени бирачки списак;
- 269 мера односиле су се на област примене прописа којима се уређује заштита узбуњивача;
- 44 мера односиле су се на област примене прописа којима се уређују удружења;
- 13 мера односиле су се на област примене прописа којима се уређују права и дужности државних службеника и намештеника;
- 3 мере односиле су се на област примене прописа којима се уређује слободан приступ информацијама од јавног значаја;
- Једна мера односила се на област примене прописа којима се уређују матичне књиге

Ови подаци указују да је и даље потребно континуирано спроводити стручно усавршавање у органима јавне власти, посебно у областима примене прописа који уређују радно-правни статус службеника на локалу,

вођење јединственог бирачког списка и заштиту узбуњивача, јер се управо у тим областима најчешће утврђују неправилности.

3.6.2 ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О РАДУ БУЏЕТСКЕ ИНСПЕКЦИЈЕ ЗА 2024. ГОДИНУ

Буџетска инспекција је током 2024. године надзирала 218 субјеката код којих су инспекцијски надзори утврдили 420 незаконитости и неправилности. У односу на претходну годину, примећен је смањен број утврђених незаконитости и неправилности (475 у 2023. години). Најчешће незаконитости и неправилности које се односе на непоступање или погрешну примену појединих прописа односе се на:

- Закон о буџетском систему
- Прописи у вези са финансијском дисциплином (Закон о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама)
- Прописи о јавним набавкама
- Прописи о буџетском рачуноводству, Уредба о буџетском рачуноводству
- Закон о буџету
- Закон о платама у државним органима и јавним службама и Закон о запосленима у јавним службама
- Закон о раду
- Закон о рачуноводству

У наредном периоду у плану је унапређење функционалности рада буџетске инспекције, усавршавањем **буџетских инспектора** и других запослених у буџетској инспекцији спровођењем континуиране едукације, а све у циљу ефикасног вршења инспекцијског надзора.

222

На основу анализе извештаја независних државних органа за 2024. годину, јасно је да се у наредном периоду очекује континуитет стручног усавршавања у областима заштите људских права, спречавања дискриминације, примене етичких стандарда и борбе против корупције, као и заштите података о личности. Посебан фокус треба ставити и на развој компетенција службеника за поступање према осетљивим и маргинализованим групама, као и на препознавање и адекватно реаговање у случајевима узнемиравања, дискриминације и говора мржње.

У том контексту, Национална академија за јавну управу има важну улогу у припреми и реализацији обука које промовишу недискриминацију, културу различитости, етику и интегритет у јавној сектору. Осим тога, она је препозната и као важан актер у развоју и спровођењу програма обука за послодавце у циљу спречавања дискриминације. На крају, треба размотрити и могућности унапређења програма стручног усавршавања намењене буџетским инспекторима, како би се оснажили за ефикасније вршење инспекцијског надзора.

3.7 ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ ЗА ПРИПРЕМУ ОПШТЕГ ПРОГРАМА ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА, ПРОГРАМА ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА, ОПШТЕГ ПРОГРАМА ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И ПРОГРАМА ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2026. ГОДИНУ

3.7.1 ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 2026. ГОДИНУ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ

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

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

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

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

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

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

12. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

УПРАВА И ЈАВНЕ УСЛУГЕ

1. КОНЦЕПТ ДОБРЕ УПРАВЕ
2. УВОД У ЕУПРАВУ И НАЧИНЕ УПРАВЉАЊА ДИГИТАЛНОМ ТРАНСФОРМАЦИЈОМ
3. ПРИСТУП ЦЕЛЕ УПРАВЕ (WHOLE OF GOVERNMENT) И ПРИМЕНА НА ЕУПРАВУ
4. ПЛАНИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ЕУПРАВЕ И BUSINESS PROCESS ТРАНСФОРМАЦИЈЕ
5. УПРАВЉАЊЕ ЕУПРАВОМ
6. МАПИРАЊЕ ИСКУСТВА КОРИСНИКА
7. ЕЛЕКТРОНСКО АРХИВИРАЊЕ (еАРХИВ)
8. ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
9. ИНТЕРОПЕРАБИЛНОСТ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
10. КРЕИРАЊЕ УСЛУГА ПО МЕРИ ГРАЂАНА
11. КВАЛИТАТИВНО ИСТРАЖИВАЊЕ КОРИСНИЧКОГ ИСКУСТВА У ПРОЦЕСУ КРЕИРАЊА И ПРУЖАЊА УСЛУГА ПРИМЕНОМ МЕТОДОЛОГИЈЕ ДИЗАЈНА УСМЕРЕНОГ НА КОРИСНИКА
12. ЕЛЕКТРОНСКЕ УСЛУГЕ
13. КАТАЛОГ ПОСТУПАКА И КОРИШЋЕЊЕ ПОДАТАКА ИЗ МЕТАРЕГИСТРА
14. УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
15. УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА
16. ОПТИМИЗАЦИЈА АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ЗАХТЕВА
17. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА УСЛУГА ЈАВНЕ УПРАВЕ
18. ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ У ПРАКСИ
19. УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА
20. АГИЛНО УПРАВЉАЊЕ
21. РАД И КОМУНИКАЦИЈА СА КОРИСНИЦИМА УСЛУГА
22. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЕ И ЈАВНИХ УСЛУГА

ИНОВАЦИЈЕ И ДИГИТАЛНО ДОБА

1. ПРИМЕНА DESIGN THINKING МЕТОДОЛОГИЈЕ У ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
2. ПРИМЕНА ВЕШТАЧКЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ
3. ПРИМЕНА ЕТИЧКИХ СМЕРНИЦА ЗА РАЗВОЈ, ПРИМЕНУ И УПОТРЕБУ ПОУЗДАНЕ И ОДГОВОРНЕ ВЕШТАЧКЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ
4. ГЕНЕРАТИВНА ВЕШТАЧКА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА
5. ПРАВО ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ
6. УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА!
7. ИНОВИРАЊЕ ЈАВНЕ УПРАВЕ - ЗАШТО БАШ ЈА?
8. I2=ИНИЦИЈАТИВА И ИНОВАЦИЈЕ
9. ЈАВНЕ НАБАВКЕ ИНОВАЦИЈА – ПАРТНЕРСТВО ЗА ИНОВАЦИЈЕ
10. КАКО ДА БУДЕМО КРЕАТИВНИ?

НАЦИОНАЛНА БЕЗБЕДНОСТ И БЕЗБЕДНОСНА АРХИТЕКТУРА

1. ДОБРО УПРАВЉАЊЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ

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

ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА

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

РОДНА РАВНОПРАВНОСТ

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

УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ

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

ЗЕЛЕНА АГЕНДА

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

ПРЕВЕНЦИЈА КОРУПЦИЈЕ

1. ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ
2. СПРЕЧАВАЊЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА ЈАВНИХ ФУНКЦИОНЕРА, ПРЕНОС УПРАВЉАЧКИХ ПРАВА И ОГРАНИЧЕЊА ПО ПРЕСТАНКУ ЈАВНЕ ФУНКЦИЈЕ
3. ЛОБИРАЊЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ
4. ПРОВЕРА ИМОВИНЕ И ПРИХОДА ЈАВНИХ ФУНКЦИОНЕРА И РЕГИСТРИ
5. ИЗРАДА, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА ПЛАНОВА ИНТЕГРИТЕТА
6. ПРАВО НА ПРИСТУП ИНФОРМАЦИЈАМА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА
7. ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА
8. ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА-НАПРЕДНИ НИВО
9. НЕПРАВИЛНОСТИ У ПОСТУПЦИМА ЈАВНИХ НАБАВКИ

НОРМАТИВНИ ПРОЦЕС

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

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

ПРОГРАМ СТРУЧНОГ ОСПОСОБЉАВАЊА ЗА ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА ЗА ИНСПЕКТОРЕ

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

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА ИНСПЕКТОРА

1. КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА – ОСНОВНА ОБУКА
2. ПРОЦЕНА РИЗИКА И СРАЗМЕРНОСТ У ИНСПЕКЦИЈСКОМ НАДЗОРУ
3. ПРЕВЕНТИВНО ДЕЛОВАЊЕ ИНСПЕКЦИЈЕ
4. НАЛОГ ЗА ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР
5. ИЗВРШЕЊЕ РЕШЕЊА ДОНЕТОГ У ПОСТУПКУ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА
6. Е-ИНСПЕКТОР

7. ЗЛОУПОТРЕБА ПРАВА НА ПРЕДСТАВКУ И ПРИТУЖБУ
8. СПОРАЗУМ О ПРИЗНАВАЊУ ПРЕКРШАЈА
9. ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ПОНАШАЊА ИНСПЕКТОРА
10. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА

УПРАВНИ ПОСТУПАК

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

ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНО ПОСЛОВАЊЕ

1. ПЛАНИРАЊЕ ПРИОРИТЕТНИХ ОБЛАСТИ ФИНАНСИРАЊА
2. ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2027. годину и пројекција за 2028. и 2029. годину)
3. УНОС ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА У ОКВИРУ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА СПИРИ
4. ПРИПРЕМА, ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ПРОЦЕСУ ПРОГРАМСКОГ БУЏЕТИРАЊА
5. ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА
6. ОЦЕНА И ПРАЋЕЊЕ КАПИТАЛНИХ ПРОЈЕКТА
7. РАД У ЦЕНТРАЛИЗОВАНОЈ БАЗИ КАПИТАЛНИХ ПРОЈЕКТА (ПИМИС)
8. РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) - КАДРОВСКИ МОДУЛ
9. РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) - ОБРАЧУНСКИ МОДУЛ
10. РАД СА ИЗВЕШТАЈИМА У ОКВИРУ ЦЕНТРАЛНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ОБРАЧУН ЗАРАДА – ИСКРА
11. ПРИМЕНА ЗАКОНА О ПОРЕЗУ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ
12. ДЕВИЗНО ПОСЛОВАЊЕ
13. УПРАВЉАЊЕ НЕФИНАНСИЈСКОМ ИМОВИНОМ
14. ПОПИС ИМОВИНЕ И ФИНАНСИЈСКИХ ОБАВЕЗА
15. ВОЂЕЊЕ ПОСЛОВНИХ КЊИГА, ПРИПРЕМА, ПОДНОШЕЊЕ И ОБЈАВЉИВАЊЕ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА У СКАДУ СА МЕЂУНАРОДНИМ РАЧУНОВОДСТВЕНИМ СТАНДАРДОМ ЗА ЈАВНИ СЕКТОР НА ГОТОВИНСКОЈ ОСНОВИ
16. УВОД У ЈАВНЕ ФИНАНСИЈЕ
17. ИЗВРШЕЊЕ БУЏЕТА
18. БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ
19. РАЧУНОВОДСТВО У ЈАВНОМ СЕКТОРУ КРОЗ ПРИМЕНУ МРС ЈС (ИПСАС)
20. КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ЗА ЕЛЕКТРОНСКО ФАКТУРИСАЊЕ

21. ПОРЕСКО ПОСЛОВАЊЕ
22. РЕВИЗИЈА ЈАВНОГ СЕКТОРА
23. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНОГ ПОСЛОВАЊА

ЈАВНЕ НАБАВКЕ

1. ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ
2. ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ИЗРАДА ПЛАНА
3. ЈАВНЕ НАБАВКЕ - СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА
4. ЈАВНЕ НАБАВКЕ – ПРИПРЕМА КОНКУРСНЕ ДОКУМЕНТАЦИЈЕ
5. ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ЗАКЉУЧИВАЊЕ, ИЗВРШЕЊЕ И ИЗМЕНЕ УГОВОРА
6. ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ПОРТАЛ
7. СОЦИЈАЛНЕ ЈАВНЕ НАБАВКЕ
8. ПОСТУПАК ПРЕД КОМИСИЈОМ ЗА ЗАШТИТУ ПРАВА ПОНУЂАЧА У ПОСТУПКУ ЈАВНИХ НАБАВКИ
9. ПРИМЕНА КРИТЕРИЈУМА ЕКОНОМСКИ НАЈПОВОЉНИЈЕ ПОНУДЕ У ПОСТУПЦИМА ЈАВНИХ НАБАВКИ
10. НАБАВКЕ НА КОЈЕ СЕ ЗАКОН О ЈАВНИМ НАБАВКАМА НЕ ПРИМЕЊУЈЕ
11. ТЕХНИКЕ И ИНСТРУМЕНТИ У ЈАВНИМ НАБАВКАМА
12. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ЈАВНИХ НАБАВКИ

ИНТЕРНА ФИНАНСИЈСКА КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

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

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

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

16. ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА
17. ПРОЦЕС СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА
18. ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
19. УПРАВЉАЊЕ ПОДАЦИМА У УЉР
20. СЛУЖБЕНИЧКА ЕТИКА
21. КОРИГОВАЊЕ ЛОШЕГ РАДНОГ УЧИНКА И ПОНАШАЊА
22. РЕГИСТАР ЗАПОСЛЕНИХ, ИЗАБРАНИХ, ИМЕНОВАНИХ, ПОСТАВЉЕНИХ И АНГАЖОВАНИХ ЛИЦА КОД КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА
23. ПОРТАЛ ЦЕНТРАЛНОГ РЕГИСТРА ОБАВЕЗНОГ СОЦИЈАЛНОГ ОСИГУРАЊА
24. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА И ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

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

УПРАВЉАЊЕ ПРОГРАМИМА И ПРОЈЕКТИМА И МЕЂУНАРОДОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ

1. КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ – УВОД
2. УПРАВЉАЊЕ СРЕДСТВИМА У ОКВИРУ КОХЕЗИОНЕ ПОЛИТИКЕ ЕУ - УВОД
3. ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕТПРИСТУПНУ ПОМОЋ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
4. УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ
5. „PM2“ МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА
6. БУЏЕТСКА ПОДРШКА КАО МОДЕЛ СПРОВОЂЕЊА РАЗВОЈНЕ ПОМОЋИ
7. ВИШЕГОДИШЊИ ИПА ОПЕРАТИВНИ ПРОГРАМИ
8. СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЋЕЊЕ ВИШЕГОДИШЊИХ ИПА ОПЕРАТИВНИХ ПРОГРАМА
9. ПОЈЕДНОСТАВЉЕНЕ ОПЦИЈЕ ЗА ТРОШКОВЕ (SIMPLIFIED COST OPTIONS) У ОКВИРУ ВИШЕГОДИШЊИХ ИПА ОПЕРАТИВНИХ ПРОГРАМА
10. СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У КОНТЕКСТУ ИПА
11. ИПАРД
12. СПРОВОЂЕЊЕ ПОЗИВА ЗА ДОДЕЛУ ИПАРД СРЕДСТАВА
13. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У ИПАРД КОНТЕКСТУ
14. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
15. НЕПРАВИЛНОСТИ У ИПА КОНТЕКСТУ
16. ПЛАНИРАЊЕ СРЕДСТАВА ИПА И НАЦИОНАЛНОГ УЧЕШЋА У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
17. ИПА ПРОГРАМИ ЕВРОПСКЕ ТЕРИТОРИЈАЛНЕ САРАДЊЕ (ИНТЕРРЕГ)- ПРОГРАМИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ

18. ИПА ПРОГРАМИ ПРЕКОГРАНИЧНЕ САРАДЊЕ СА ДРЖАВАМА КАНДИДАТИМА ЗА ЧЛАНСТВО У ЕУ (ИПА – ИПА) - ПРОГРАМИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ
19. РЕЗУЛТАТСКИ ОРИЈЕНТИСАНО ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА У ОКВИРУ НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА (НАП) У ОКВИРУ ИПА)
20. ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ И УПРАВЉАЊА УГОВОРИМА (ПРАГ)
21. УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА - ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
22. УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА – СПРОВОЂЕЊЕ
23. УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
24. УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ
25. УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
26. УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ
27. УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
28. УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ) - СПРОВОЂЕЊЕ
29. ФИДИК РАДОВИ - ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
30. ФИДИК РАДОВИ - СПРОВОЂЕЊЕ
31. ОСЛОБАЂАЊЕ ОД ПДВ – А И ЦАРИНЕ У ИНДИРЕКТНОМ УПРАВЉАЊУ
32. ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА ЗА НОСИОЦЕ ХОРИЗОНТАЛНИХ ФУНКЦИЈА-КООРДИНАТОР ЗА ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА/КООРДИНАТОР ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ
33. ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА ЗА НОСИОЦЕ ХОРИЗОНТАЛНИХ ФУНКЦИЈА – ОСОБА ОДГОВОРНА ЗА ИЗЈАВЕ О УПРАВЉАЊУ/КООРДИНАТОР ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ
34. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА У ОКВИРУ ИПА
35. ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ СРЕДСТАВА У ОКВИРУ КОХЕЗИОНЕ ПОЛИТИКЕ ЕУ
36. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ПРОГРАМИМА И ПРОЈЕКТИМА И МЕЂУНАРОДОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ

ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ

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

ИНФОРМАТИЧКИ (ИТ) ПОСЛОВИ

1. ОСНОВЕ РАЧУНАРСКИХ МРЕЖА
2. НАПРЕДНА ОБУКА О ИНФОРМАЦИОНОЈ БЕЗБЕДНОСТИ
3. КОНТРОЛА ПРИМЕНЕ АКТА О ИНФОРМАЦИОНОЈ БЕЗБЕДНОСТИ
4. УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИОНИМ И БЕЗБЕДНОСНИМ РИЗИЦИМА
5. ОСНОВЕ КОРИШЋЕЊА БАЗА ПОДАТАКА

6. НАПРЕДНЕ БАЗЕ ПОДАТАКА
7. ОСНОВЕ HTML и CSS
8. ОСНОВЕ JavaScript
9. ВЕБ ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ ОРГАНА
10. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ИНФОРМАТИЧКИХ ПОСЛОВА

УПРАВЉАЊЕ ПОДАЦИМА

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

СТРАНИ ЈЕЗИЦИ

1. ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
2. ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
3. ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
4. ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
5. ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
6. НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
7. НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
8. НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
9. НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
10. НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
11. РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
12. РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
13. РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
14. РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
15. РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1

16. ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
17. ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
18. ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
19. СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ КУРС ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА – НИВО Ц1
20. ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК - ИНДИВИДУАЛНА НАСТАВА (Ц НИВОИ)
21. HOW TO WRITE PROFESSIONAL E-MAILS IN ENGLISH (B LEVELS)
22. HOW TO HAVE EFFECTIVE MEETINGS IN ENGLISH (C LEVELS)

ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ

1. БЕЗБЕДНО КОРИШЋЕЊЕ ИКТ
2. БЕЗБЕДНОСТ НА ИНТЕРНЕТУ
3. GOOGLE И MICROSOFT АЛАТИ ЗА ОНЛАЈН ТИМСКИ РАД
4. АГИЛНО ПРЕТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНЕТА
5. ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
6. НАПРЕДНЕ ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
7. НАПРЕДНА ОБРАДА ТЕКСТА
8. САВЛАДАЈТЕ ДОКУМЕНТ ПРЕ НЕГО ШТО ОН САВЛАДА ВАС
9. "POWERPOINT" ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ
10. ОСНОВЕ ОБРАДЕ СЛИКА И ВИДЕО ЗАПИСА
11. КРЕИРАЈТЕ АТРАКТИВАН ПОСТ (CANVA)

ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

1. ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА
2. САВЛАДАЈТЕ ТРЕМУ ПРЕ НЕГО ШТО ОНА САВЛАДА ВАС
3. ЈАВНИ НАСТУП
4. АСЕРТИВНА КОМУНИКАЦИЈА
5. ВЕШТИНЕ УПРАВЉАЊА И РЕШАВАЊА КОНФЛИКАТА
6. ВЕШТИНЕ ГОВОРНИШТВА И ЈАВНОГ НАСТУПА
7. ЈАВНИ НАСТУП У ОНЛАЈН ОКРУЖЕЊУ
8. РАЗВОЈ ВЕШТИНЕ ПРИПОВЕДАЊА ("STORYTELLING")
9. МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ
10. КАДА АСЕРТИВНОСТ ПРЕЛАЗИ У АГРЕСИВНОСТ - ЗАМКЕ ПОСЛОВНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ
11. УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА БЕСА (ANGER MANAGEMENT)
12. ГОВОР ТЕЛА У ЈАВНОМ НАСТУПУ

ЗДРАВЉЕ И БЛАГОСТАЊЕ

1. КАКО УСПОСТАВИТИ БАЛАНС ЛИЧНОГ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЖИВОТА
2. КУЛТУРА ЗДРАВОГ ЖИВОТА
3. У ПАР КОРАКА ДО ОЧУВАЊА ФИЗИЧКОГ ЗДРАВЉА НА РАДУ
4. БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЉЕ НА РАДУ
5. МЕНТАЛНО БЛАГОСТАЊЕ (WELL-BEING)
6. СВЕСНА ПАЖЊА (MINDFULNESS)
7. КАКО СПРЕЧИТИ И САВЛАДАТИ САГОРЕВАЊЕ (BURNOUT) НА ПОСЛУ

8. ПЕНЗИОНИСАЊЕ - РАСКРШЋЕ СА СВРХОМ (КАКО НАЈБОЉЕ ИСКОРИСТИТИ НОВЕ МОГУЋНОСТИ)
9. АНТИ-СТРЕС РАДИОНИЦА

ЛИЧНИ РАЗВОЈ

1. ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ
2. ПУТ КА СРЕЋИ - ТЕХНИКЕ САМОМОТИВАЦИЈЕ
3. КОЛИКО СМО ЕМОЦИОНАЛНО ИНТЕЛИГЕНТНИ?
4. ИЗГРАДЊА ПОБЕДНИЧКОГ МЕНТАЛИТЕТА – ПРОАКТИВНОСТ НАВИКА БРОЈ 1 УСПЕШНИХ ТИМОВА
5. ИЗГРАДЊА ПОБЕДНИЧКОГ МЕНТАЛИТЕТА – САМОУВЕРЕНОСТ ОСОБИНА БРОЈ 1 УСПЕШНИХ ЛИДЕРА
6. ТРАНЗИЦИЈА ОД СТАТИЧНОГ ДО РАЗВОЈНОГ МЕНТАЛИТЕТА
7. ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“
8. ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД
9. МОЋ МАПА УМА
10. КАКО УНАПРЕДИТИ ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ
11. ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА
12. ОДЛУЧИВАЊЕ
13. ТЕХНИКЕ ЗА РАСТ ПРОДУКТИВНОСТИ
14. ПЕТ НАЧИНА ДА ЕФИКАСНО ОБАВЉАМО ПОСАО
15. УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ
16. ПРОДУКТИВАН САСТАНАК
17. КОУЧИНГ СЕСИЈЕ

ОБУКА РЕАЛИЗАТОРА – ТРЕНИНГ АКАДЕМИЈА

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

3.7.2 ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2026.
ГОДИНУ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ СРЕДЊИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

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

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ ВИСОКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

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

**ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ
САМОУПРАВЕ**

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

УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА И ПРИВРЕДЕ

1. АНАЛИЗА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ЗАХТЕВА
2. УПРАВЉАЊЕ РЕГИСТРОМ АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА И ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
3. РАД И КОМУНИКАЦИЈА СА КОРИСНИЦИМА УСЛУГА
4. ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
5. ЕЛЕКТРОНСКО КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ У ПРАКСИ
6. КАТАЛОГ ПОСТУПАКА И КОРИШЋЕЊЕ ПОДАТАКА ИЗ МЕТАРЕГИСТРА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

1. ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ
2. ОБРАЧУН ТРОШКОВА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
3. ПОКАЗАТЕЉИ У УПРАВЉАЊУ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА

4. ТЕСТ УТИЦАЈА НА МИКРО, МАЛЕ И СРЕДЊЕ ПРИВРЕДНЕ СУБЈЕКТЕ (ММСП ТЕСТ)

УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ

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

ПРЕВЕНЦИЈА КОРУПЦИЈЕ

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

ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА

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

НОРМАТИВНИ ПРОЦЕС

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

УПРАВНИ ПОСТУПАК И ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

1. ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК
2. ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНО ПОСЛОВАЊЕ

1. ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2027. годину и пројекција за 2028. и 2029. годину)
2. РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) – КАДРОВСКИ МОДУЛ
3. РАД У ЦЕНТРАЛНОМ ИНФОРМАЦИОНОМ СИСТЕМУ ЗА ОБРАЧУН ПРИМАЊА (ИСКРА) – ОБРАЧУНСКИ МОДУЛ
4. РАД СА ИЗВЕШТАЈИМА У ОКВИРУ ЦЕНТРАЛНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ОБРАЧУН ЗАРАДА – ИСКРА

ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

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

УПРАВЉАЊЕ ПОДАЦИМА

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

ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ

1. МЕНАџМЕНТ ДОГАЂАЈА
2. ОСНОВЕ МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

СРПСКИ ЈЕЗИК И ЈЕЗИЦИ МАЊИНА

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

ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

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

ЛИЧНИ РАЗВОЈ

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

II СЕКТОРСКИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ДОБРА УПРАВА

1. УВОЂЕЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ПРИНЦИПА ДОБРЕ УПРАВЕ У РАДУ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
2. УНАПРЕЂЕЊЕ АДМИНИСТРАТИВНЕ ЕФИКАСНОСТИ И ДЕЛОТВОРНОСТИ И УСЛУГА ПРЕМА ГРАЂАНИМА И ПРИВРЕДИ
3. ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА
4. РАЗВОЈ И СПРОВОЂЕЊЕ ЛОКАЛНИХ АНТИКОРУПЦИЈСКИХ ПОЛИТИКА
5. ПРИМЕНА ЕТИЧКОГ КОДЕКСА ФУНКЦИОНЕРА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И КОДЕКСА ПОНАШАЊА СЛУЖБЕНИКА И НАМЕШТЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
6. САРАДЊА СА ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЦИВИЛНОГ ДРУШТВА
7. ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА
8. ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА НА ДОСТУПНОСТ ИНФОРМАЦИЈА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА
9. ЗАШТИТА ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ
10. ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА
11. УЗБУЊИВАЊЕ И ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА
12. ДОБРА УПРАВА – ОНЛАЈН ОБУКА

ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

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

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

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

УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

1. ПРОГРАМСКИ БУЏЕТ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
2. СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА ПАРТИЦИПАТИВНОГ БУЏЕТИРАЊА
3. КАПИТАЛНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
4. РОДНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
5. БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ
6. УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНОМ ПОРЕСКОМ ПОЛИТИКОМ И ПОРЕСКА АДМИНИСТРАЦИЈА
7. ЈАВНЕ НАБАВКЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
8. ПЛАНИРАЊЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ И ПРАЋЕЊЕ ИЗВРШЕЊА УГОВОРА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

9. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
10. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА - ОНЛАЈН ОБУКА
11. ПОРТАЛ ЈАВНИХ НАБАВКИ

ЛОКАЛНИ РАЗВОЈ И ИНВЕСТИЦИЈЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

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

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА

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

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

1. УЛОГА КАДРОВСКИХ ЈЕДИНИЦА У УПРАВЉАЊУ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНА НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА
2. КАДРОВСКО ПЛАНИРАЊЕ
3. АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛА И ДОНОШЕЊЕ АКТА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА
4. РАДНИ ОДНОСИ ЗАПОСЛЕНИХ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ И ОДЛУЧИВАЊЕ О ПРАВИМА И ДУЖНОСТИМА ЗАПОСЛЕНИХ – ПРИМЕНА У ПРАКСИ
5. УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА И ОЦЕЊИВАЊЕ СЛУЖБЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И КАРИЈЕРНИ РАЗВОЈ
6. ПРОПИСИ И ПРОЦЕДУРЕ У ПРОЦЕСУ ЗАПОШЉАВАЊА
7. МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ У ОДАБИРУ КАДРОВА
8. КОЛЕКТИВНО ПРЕГОВАРАЊЕ
9. ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

10. ДИСЦИПЛИНСКА ОДГОВОРНОСТ
11. ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЛС
12. СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
13. ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЛС
14. БЕЗБЕДНОСТ И ЗАШТИТА НА РАДУ
15. МОБИЊГ - СПРЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ
16. СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ - ОНЛАЈН ОБУКА
17. СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРВЈУА НА БАЗИ КОМПЕТЕНЦИЈА
18. ТРЕНИНГ КОМУНИКАЦИОНИХ ВЕШТИНА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЗА УЉР У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА

ОСТВАРИВАЊЕ, ЗАШТИТА И УНАПРЕЂЕЊЕ ЉУДСКИХ И МАЊИНСКИХ ПРАВА

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

ОБАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ КОМУНАЛНИХ ДЕЛАТНОСТИ

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

СТАНОВАЊЕ И СТАМБЕНА ПОДРШКА

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

ДРУШТВЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

1. ЈАВНЕ СЛУЖБЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
2. УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА ИНТЕРРЕСОРНЕ КОМИСИЈЕ У ЈЛС
3. ПЛАНИРАЊЕ СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
4. ФИНАНСИРАЊЕ УСЛУГА СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

5. ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ПРЕДШКОЛСКИМ ВАСПИТАЊЕМ И ОБРАЗОВАЊЕМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
6. ПРИМЕНА НАДЛЕЖНОСТИ ИЗ ОБЛАСТИ СПОРТА И ФИЗИЧКЕ КУЛТУРЕ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ
7. ЗАШТИТА ПРАВА ПАЦИЈЕНАТА
8. ЈАВНО ЗДРАВЉЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
9. УНАПРЕЂЕЊЕ ПРУЖАЊА УСЛУГА СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА
10. УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНИМ ПОЛИТИКАМА ЗА МЛАДЕ
11. МОДЕЛИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ЗАПОШЉАВАЊА МЛАДИХ
12. ИНФОРМИСАЊЕ МЛАДИХ У ЛОКАЛНИМ ЗАЈЕДНИЦАМА
13. УПРАВЉАЊЕ КУЛТУРНОМ ПОЛИТИКОМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

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

ПОЉОПРИВРЕДА И РУРАЛНИ РАЗВОЈ

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

УПРАВЉАЊЕ ОПШТИНСКОМ ИМОВИНОМ

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

БЕЗБЕДНОСТ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ

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

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

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

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА

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

3.7.3 ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА ЗА 2026. ГОДИНУ

ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

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

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

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

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

1. УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
2. УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА
3. ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ
4. МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ
5. УЛОГА РУКОВОДИОЦА У АНАЛИЗИ ПОСЛА И ОДРЕЂИВАЊУ КОМПЕТЕНЦИЈА

6. ПРАЋЕЊЕ УЧИНКА И ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ
7. ВОЂЕЊЕ ИНОВАЦИОНИХ ПРОМЕНА
8. ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ
9. ПРОЈЕКТНИ ЦИКЛУС
10. ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ
11. ПЕТ НАЧИНА ДА СТВОРИМО ПСИХОЛОШКУ СИГУРНОСТ НА РАДНОМ МЕСТУ
12. ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ
13. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

3.7.4 ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2026.
ГОДИНУ

I ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА НОВОПОСТАВЉЕНЕ СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ

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

II ПРОГРАМИ ОБУКА ЗА ФУНКЦИОНЕРЕ И СЛУЖБЕНИКЕ НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС

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

III ПРОГРАМИ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА И РАЗВОЈА РУКОВОДИЛАЦА У ЈЛС

1. ЕФИКАСНО УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ ОРГАНИЗАЦИЈИХ ЈЕДИНИЦА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
2. ЛОКАЛНА САМОУПРАВА И ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ
3. ЈАВНЕ НАБАВКЕ
4. ДОБРО УПРАВЉАЊЕ
5. ИНСТРУМЕНТИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА САВЕТА ЕВРОПЕ
6. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
7. ОМЛАДИНСКА ПОЛИТИКА
8. ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО
9. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ И ТЕХНИКЕ
10. МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ
11. МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ

12. ИЗВЕШТАЈ О РАДНОМ УЧИНКУ
13. СИСТЕМ 5С
14. ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА
15. КОМУНИКАЦИЈА СА ГРАЂАНИМА
16. ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА
17. ПРЕГОВАРАЊЕ
18. МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ВЕШТИНА РУКОВОЂЕЊА