

# Nacionalni program obuka

Za podizanje kapaciteta organizacija civilnog društva  
za delotvorno učešće u reformi javne uprave

March 2024

# Uvod

Aktivno učešće organizacija civilnog društva (OCD) u reformi javne uprave (RJU) je od suštinskog značaja jer omogućava uključenost različitih perspektiva, podstiče inkluzivan i sveobuhvatan proces donošenja odluka, a istovremeno doprinosi da rezultati odražavaju različite društvene potrebe. Unapređenje kapaciteta i znanja OCD o ovoj temi je ključno za omogućavanje njihovog delotvornog učešća u procesu reforme javne uprave, pružajući im uvide potrebne kako bi njihov doprinos bio relevantniji. Štaviše, njihovo učešće u izradi dokumenata javnih politika i propisa je od ključnog značaja za promovisanje transparentnosti i odgovornosti vlasti, kao i za doprinos razvoju demokratskog sistema orijentisanog ka građanima. Adekvatno angažovanje i konsultovanje OCD omogućilo bi im da postanu bolji posrednici između države i njenih građana, kao i da proizvode izveštaje i analize koje bi uzimale u obzir perspektive i ograničenja javne uprave, doprinoseći time partnerskim odnosima između vlade i civilnog društva. Povećano učešće civilnog društva u procesu RJU će, takođe, stvoriti više prilika za unapređenje opšteg okruženja za donošenje politika, s obzirom na to da inkluzivan proces razvoja politika, zasnovan na dokazima, predstavlja sastavni deo standarda RJU.

U skladu sa tim, projekat WeBER Plus stavlja fokus na organizovanje prilagođenih obuka za OCD, zasnovanih na prethodno identifikovanim potrebama, kako bi organizacije bolje razumele RJU u kontekstu pristupanja EU i delotvornije doprinele integraciji u EU i boljem upravljanju u regionu Zapadnog Balkana (ZB). WeBER Plus je podržan od strane regionalnog projekta „SMART Balkans – Civilno društvo za povezan Zapadni Balkan”. Projekat SMART Balkans implementiraju Centar za promociju civilnog društva (CPCD), Centar za istraživanje i kreiranje politika (CRPM) i Institut za demokratiju i posredovanje (IDM), a finansijski ga podržava norveško Ministarstvo inostranih poslova (NMFA). Obuke će biti realizovane na regionalnom i nacionalnom nivou u četiri zemlje ZB obuhvaćene projektom WeBER Plus, a programi obuka su razvijeni na osnovu identifikovanih potreba OCD. Naprednije, regionalne obuke razvijene su na osnovu doprinosa OCD članica regionalne WeBER platforme, koje su se pokazale iskusnijim u praćenju i učestvovanju u RJU, kao i u procesima kreiranja politika. Nacionalne obuke, koje pokrivaju osnovni nivo znanja, uglavnom su usmerene na organizacije koje učestvuju u Nacionalnim radnim grupama u okviru WeBER inicijative u zemljama obuhvaćenim projektom, tj. organizacije angažovane i zainteresovane za RJU pretežno iz lokalne perspektive i generalno manje iskusne u pogledu učešća u RJU i procesima kreiranja politika.

Kao što je već pomenuto, participativan proces izrade regionalnog i nacionalnih programa obuka ima za cilj da sve aktivnosti posvećene podizanju kapaciteta odgovaraju potrebama za obukom. U tu svrhu, WeBER Plus tim pripremio je i distribuirao upitnik relevantnim OCD, što je omogućilo detaljnu analizu njihovih odgovora i preferencija. Upitnik o proceni potreba za obukom na nacionalnom nivou obuhvatio je pitanja o iskustvu OCD u učešću u RJU i razvoju politika, zajedno s ključnim temama za svaku oblast RJU. Anketa je prosleđena OCD članicama Nacionalne radne grupe u Srbiji, a njih 16 je popunilo upitnik.<sup>1</sup> Na osnovu odgovora i preferencija izraženih u upitniku, teme u nacionalnom programu obuka uključuju specifične aspekte svih šest oblasti javne uprave, u skladu sa SIGMA/OECD Principima javne uprave.<sup>2</sup> Za svaku od šest oblasti reforme, odabrane su najviše četiri glavne teme na osnovu preferencija izraženih od strane OCD koje su popunile upitnik. Moduli obuka usklađeni su sa revidiranim SIGMA Principima javne uprave, tako da jedan modul pokriva teme za jednu oblast reforme. Zbog širokog obuhvata oblasti

<sup>1</sup> Videti Dodatak 1 za kompletan upitnik.

<sup>2</sup> Oblasti su: Strategija i kontinuirano unapređivanje javne uprave, Izrada i koordinacija politika, Javnoslužbenički sistem i upravljanje kadrovima, Organizacija, odgovornost i nadzor, Pružanje usluga i digitalizacija i Upravljanje javnim finansijama. Oblasti su definisane u skladu sa revidiranim [SIGMA Principima javne uprave](#).

upravljanja javnim finansijama i broja različitih tema koje obuhvata, modul 'Upravljanje javnim finansijama' podeljen je u tri komponente. Takođe, prema odgovorima ispitanika, glavni fokus obuke za sve module je zakonodavni okvir i praksa u Srbiji, uz naglasak na usklađenost sa zahtevima procesa pristupanja Evropskoj uniji.

## Sadržaj

Uvod.....	1
1. Strateški okvir za reformu javne uprave .....	3
2. Razvoj i koordinacija politika .....	5
3. Državnoslužbenički sistem i upravljanje ljudskim resursima .....	7
4. Organizacija, odgovornost i nadzor .....	9
5. Pružanje usluga i digitalizacija .....	11
6. Upravljanje javnim finansijama.....	13
Dodatak 1 – Upitnik za procenu potreba za obukama OCD .....	16

# 1. Strateški okvir za reformu javne uprave

## Cilj modula

Opremiti OCD znanjem o procesu planiranja, kreiranja, implementacije i izveštavanja o strateškom okviru za RJU u Srbiji, kako bi mogle da učestvuju u procesu kreiranja i/ili praćenju implementacije RJU i pozivaju organe vlasti na odgovornost.

## Opis modula

Modul se sastoji od dve glavne tematske celine, u skladu sa prioritizacijom tema od strane OCD, kao i dve dodatne tematske celine. Glavne tematske celine su centralni deo modula i biće obrađene detaljno, dok će dodatne celine predstavljati dopunu centralnom delu.

### Glavne tematske celine

1. Koordinacija, praćenje i izveštavanje o politikama u oblasti reforme javne uprave
2. Planiranje i razvoj politika u oblasti reforme javne uprave

### Dodatne tematske celine

3. Učešće relevantnih aktera u razvoju strateških dokumenata za reformu javne uprave i praćenju njihove implementacije
4. Finansiranje RJU

Tokom obuke, polaznici će naučiti:

- ✓ Šta podrazumeva koordinacija RJU i koja tela su zadužena za koordinaciju u Srbiji; šta podrazumeva praćenje RJU u strukturnom i sadržinskom smislu i izveštavanje o toku reforme; kako civilno društvo može da iskoristi zvanične izveštaje u svom radu (*tematska celina 1*).
- ✓ Koje oblasti i teme mogu da se podvedu pod oblast RJU; koji planski dokumenti se koriste za razvijanje strateškog okvira za RJU; kako je proces razvoja strateškog okvira za RJU interno organizovan u okviru državne uprave; šta sadrži Strategija RJU u Srbiji; šta sadrži Program za reformu sistema lokalne samouprave u Srbiji (*tematska celina 2*).
- ✓ Kako zainteresovane strane mogu da doprinesu razvoju RJU u Srbiji – modaliteti i metode uključivanja, faze učešća, itd.; uključivanje civilnog društva i drugih zainteresovanih strana u koordinaciju RJU – mogućnosti i primeri dobre prakse; kako civilno društvo može da doprinese zvaničnom procesu praćenja RJU, kao i da primeni svoje nezavisne prakse praćenja (*tematska celina 3*).
- ✓ Glavni izvori i modaliteti finansiranja RJU – nacionalni budžet naspram razvojne pomoći (*tematska celina 4*).

Na osnovu preferencija OCD koje su popunile upitnik, glavni fokus modula je zakonodavni okvir i prakse u Srbiji, uz naglasak na usklađenost sa zahtevima procesa pristupanja Evropskoj uniji.

Korisni materijali: SIGMA - [Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting and evaluation of public administration reform and sector strategies: Guidance for SIGMA partners](#) (na engleskom)

### Očekivani efekti

Po završetku modula obuke, očekuje se da će polaznici moći da:

- ✓ Razumeju koji su prioriteti politika deo Strategije RJU;
- ✓ Razumeju koja su najvažnija planska dokumenta za RJU u Srbiji i razumeju njihov međusobni odnos i hijerarhiju;
- ✓ Razumeju logiku i strukturu planskih dokumenata za RJU, poput Programa za reformu sistema lokalne samouprave, kako bi lako mogli da pronađu informacije koje su im potrebne;
- ✓ Razumeju svrhu i ulogu koordinacije RJU i njen značaj za praćenje RJU;
- ✓ Razumeju svrhu i ulogu praćenja RJU i njegovu važnost za izveštavanje o RJU;
- ✓ Razumeju načine na koje civilno društvo može da doprinese razvoju RJU u Srbiji, koordinaciji i procesima praćenja, kao i da se pripreme za uzimanje učešća u ovim aktivnostima;
- ✓ Razlikuju izvore finansiranja RJU.

### Format obuke

Trening sesije (*online* i uživo)

### Metod obuke

Interaktivna prezentacija materijala od strane trenera, praktični zadaci za učesnike koji će raditi u grupama, grupne diskusije, studije slučaja.

### Trajanje obuke

Jedan i po dan (10 sati) obuke uz 2 sata za praktične zadatke van obuke

### Broj polaznika

- Najmanji broj polaznika: 15
- Optimalni broj polaznika: 20

## 2. Razvoj i koordinacija politika

### Cilj modula

Opremiti OCD znanjem o procesu izrade, implementacije, izveštavanja o javnim politikama i njihovoj evaluaciji, kao i parlamentarnim nadzorom nad kreiranjem politika od strane Vlade, kako bi organizacije mogle da učestvuju u procesu kreiranja i/ili praćenju implementacije javnih politika u Srbiji i pozivaju organe vlasti na odgovornost.

### Opis modula

Modul se sastoji od dve glavne tematske celine, u skladu sa prioritizacijom tema od strane OCD, kao i dve dodatne tematske celine. Glavne tematske celine su centralni deo modula i biće obrađene detaljno, dok će dodatne celine predstavljati dopunu centralnom delu.

#### Glavne tematske celine

1. Implementacija, praćenje i evaluacija javnih politika
2. Izrada politika zasnovanih na činjenicama i analizama, sa naglaskom na koordinaciju i saradnju različitih nivoa vlasti

#### Dodatne tematske celine

3. Učešće relevantnih aktera u izradi politika
4. Parlamentarni nadzor nad kreiranjem politika od strane Vlade

Tokom obuke, polaznici će naučiti:

- ✓ Koji mehanizmi se koriste kako bi se osiguralo da se politike implementiraju u skladu sa svojom svrhom i namenom; šta sve podrazumevaju i kako se sprovode procedure praćenja; šta podrazumevaju procedure evaluacije javnih politika i kako ih koristiti u izradi budućih politika; koji su najvažniji elementi Zakona o planskom sistemu (*tematska celina 1*).
- ✓ Kako uspostaviti i održati praksu inkluzivne izrade i razvoja javnih politika u skladu sa standardima Principa javne uprave; šta podrazumevaju analiza efekata propisa i *ex-ante* i *ex-post* analiza politika i kako se one sprovode u praksi; kako je organizovana koordinacija svih nivoa vlasti u Srbiji kako bi se obezbedila usklađenost regulative, transponovanje pravnih tekovina EU u domaće zakonodavstvo i njihova harmonizacija usklađenost (*tematska celina 2*).
- ✓ Kako omogućiti proaktivne i efikasne konsultacije sa zainteresovanim stranama i javnošću; koje standarde konsultacije treba da ispune u pogledu transparentnosti i pristupačnosti; kako su organizovane konsultacije između ministarstava u Srbiji i kako se one sprovode u praksi (*tematska celina 3*).
- ✓ Koji su najvažniji elementi Poslovnika o radu Vlade u vezi sa podnošenjem nacrtu zakona Narodnoj skupštini; šta podrazumeva i kako se sprovodi parlamentarni nadzor nad izradom politika; koji su najvažniji aspekti rasprava o zakonodavnim inicijativama u skupštinskim odborima; šta podrazumeva i koja je svrha analize primene najvažnijih zakona i politika od strane Narodne skupštine (*tematska celina 4*).

Na osnovu preferencija OCD koje su popunile upitnik, glavni fokus modula je zakonodavni okvir i prakse u Srbiji, uz naglasak na usklađenost sa zahtevima procesa pristupanja Evropskoj uniji.

Korisni materijali: Republički sekretarijat za javne politike – [Priručnik za učešće javnosti u planiranju, izradi i praćenju sprovođenja javnih politika i propisa](#); ReSPA – *Integrated Planning System in the Western Balkans Administrations (na engleskom)*

## Očekivani efekti

Po završetku modula obuke, očekuje se da će polaznici moći da:

- ✓ Razumeju praktičnu primenu analize efekata propisa u pravnom sistemu u Srbiji;
- ✓ Razumeju važnost i svrhu redovnog praćenja primene politika;
- ✓ Razumeju kako je u Srbiji organizovano izveštavanje o ciljevima i postignutim rezultatima politika i koji su glavni nedostaci sistema;
- ✓ Doprinesu praksi inkluzivne izrade politika zasnovanih na dokazima, kao i procesima praćenja i izveštavanja;
- ✓ Razumeju tok, način organizacije i svrhu konsultacija između ministarstava;
- ✓ Razlikuju faze konsultativnog procesa i razumeju njihovu svrhu;
- ✓ Razumeju tok i način komunikaciji između Vlade i Narodne skupštine u zakonodavnom procesu.

## Format obuke

Trening sesije (*online* i uživo)

## Metod obuke

Interaktivna prezentacija materijala od strane trenera, praktični zadaci za učesnike koji će raditi u grupama, grupne diskusije, studije slučaja.

## Trajanje obuke

Jedan i po dan (10 sati) obuke uz 2 sata za praktične zadatke van obuke

## Broj polaznika

- Najmanji broj polaznika: 15
- Optimalni broj polaznika: 20

# 3. Državnoslužbenički sistem i upravljanje ljudskim resursima

## Cilj modula

Opremiti OCD znanjem u vezi sa načelima delovanja državnih službenika, kao i aspektima zapošljavanja, vrednovanja, stručnog usavršavanja i napredovanja, državnih službenika na osnovu ispoljavanja kompetencija, u skladu sa ciljem reforme službeničkog sistema u Srbiji.

## Opis modula

Modul se sastoji od dve glavne tematske celine, u skladu sa prioritizacijom tema od strane OCD, kao i dve dodatne tematske celine. Glavne tematske celine su centralni deo modula i biće obrađene detaljno, dok će dodatne celine predstavljati dopunu centralnom delu.

### Glavne tematske celine

1. Procedure i prakse zapošljavanja u državnoj upravi
2. Zaštita državnih službenika od neprimerenog uticaja i neosnovanog otpuštanja

### Dodatne tematske celine

3. Profesionalne veštine, profesionalna autonomija i odgovornost najviših rukovodilaca u državnoj upravi
4. Stručno usavršavanje, upravljanje talentom i učinkom u državnoj upravi

Tokom obuke, polaznici će naučiti:

- ✓ Šta obuhvata zapošljavanje službenika zasnovano na zaslugama i kako su procedure zapošljavanja službenika primenjene u praksi u organima državne uprave i organima AP i JLS u Srbiji; kojim standardima se vode konkursne komisije pri odabiru kandidata; kako obezbediti transparentnost odluka o zapošljavanju (*tematska celina 1*).
- ✓ Koji su najvažniji elementi Zakona o državnim službenicima i Zakona o zaposlenima u autonomnim pokrajinama i jedinicama lokalne samouprave; koji su kriterijumi za raspoređivanje na niže zvanje ili otpuštanje; šta podrazumevaju etički i disciplinski okviri za službenike; koji su najvažniji aspekti odgovornosti službenika i kako se primenjuju u praksi (*tematska celina 2*).
- ✓ Ko su najviši rukovodioci u organima uprave u Srbiji – državnici službenici na položaju – a ko su politički postavljeni funkcioneri; koje procedure se uspostavljene za angažovanje najviših rukovodilaca (službenika na položaju); važnost profesionalne i upravljačke autonomije najviših rukovodilaca (*tematska celina 3*).
- ✓ Koji su najvažniji aspekti kontinuiranog učenja i usavršavanja; kako identifikovati potrebe za obukama službenika; kako pristupiti problemima nedovoljnog učinka službenika (*tematska celina 4*).

Na osnovu preferencija OCD koje su popunile upitnik, glavni fokus modula je zakonodavni okvir i prakse u Srbiji, uz naglasak na usklađenost sa zahtevima procesa pristupanja Evropskoj uniji.



Korisni materijali: ReSPA – [Unapređenje implementacije procedura zapošljavanja zasnovanih na zaslugama na Zapadnom Balkanu: analiza i preporuke](#); ReSPA - [Professional requirements and competency frameworks in the civil service administrations of the Western Balkans \(na engleskom\)](#); SIGMA – [Upravljačka odgovornost u javnim upravama zemalja Zapadnog Balkana](#)

## Očekivani efekti

Po završetku modula obuke, očekuje se da će polaznici moći da:

- ✓ Razumeju kako se primenjuju Zakon o državnim službenicima i Zakon o zaposlenima u autonomnim pokrajinama i jedinicama lokalne samouprave ;
- ✓ Razumeju kako su organizovane procedure zapošljavanja službenika i kako se primenjuju u praksi;
- ✓ Razlikuju vrste neprimerenog uticaja na državne službenike i službenike u organima AP i JLS;
- ✓ Razumeju kojih standarda bi se trebalo pridržavati prilikom izrade i primene etičkih i disciplinskih okvira u upravi;
- ✓ Razlikuju službenike na položaju od službenika na izvršilačkim radnim mestima i izabranih, imenovanih i postavljenih lica u organima, kao i politički postavljenih funkcionera na čelu organa;
- ✓ Procene objektivnost kriterijuma za raspoređivanje na niže zvanje ili otpuštanje službenika.

## Format obuke

Trening sesije (*online* i uživo)

## Metod obuke

Interaktivna prezentacija materijala od strane trenera, praktični zadaci za učesnike koji će raditi u grupama, grupne diskusije.

## Trajanje obuke

Jedan i po dan (10 sati) obuke uz 2 sata za praktične zadatke van obuke

## Broj polaznika

- Najmanji broj polaznika: 15
- Optimalni broj polaznika: 20

# 4. Organizacija, odgovornost i nadzor

## Cilj modula

Opremiti OCD znanjem u vezi sa zahtevima otvorenosti i transparentnosti organa uprave, mehanizmima unutrašnje i spoljne odgovornosti, o organizaciji uprave, radu nadzornih tela i sistemima integriteta u javnom sektoru u Srbiji.

## Opis modula

Modul se sastoji od dve glavne tematske celine, u skladu sa prioritizacijom tema od strane OCD, kao i dve dodatne tematske celine. Glavne tematske celine su centralni deo modula i biće obrađene detaljno, dok će dodatne celine predstavljati dopunu centralnom delu.

### Glavne tematske celine

1. Transparentnost, otvorenost i pristup informacijama u državnoj upravi
2. Integritet javnog sektora i borba protiv korupcije

### Dodatne tematske celine

3. Podela odgovornosti između različitih nivoa vlasti
4. Nezavisna kontrola i nadzor od strane Narodne skupštine i Državne revizorske institucije.

Tokom obuke, polaznici će naučiti:

- ✓ Koji su najvažniji standardi za proaktivnu i reaktivnu transparentnost organa uprave; koji su najvažniji elementi Zakona o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja; kako funkcioniše sistem podnošenja žalbi Povereniku za informacije od javnog značaja i zaštitu podataka o ličnosti; kako vršiti praćenje i procenu usklađenosti prakse sa pravnim okvirom za pristup informacijama od javnog značaja; šta su otvoreni podaci i kako se koriste *tematska celina 1*).
- ✓ Koji su potencijalni rizici i pretnje integritetu u javnom sektoru; koja pravila i vrednosti za etičko postupanje se primenjuju u javnom sektoru; kako funkcionišu mehanizmi za podnošenje pritužbi; koji su glavni aspekti sistema prijave imovine i sankcije za neusaglašenost (*tematska celina 2*).
- ✓ Koji vidovi organizacije državne uprave podstiču odgovornost; koji su najvažniji aspekti nezavisnosti organa i institucija i njihove odgovornosti; kako je izvršena podela odgovornosti između različitih nivoa vlasti i koja rešenja i standardi se najčešće primenjuju (*tematska celina 3*).
- ✓ Koji su najvažniji aspekti saradnje Narodne skupštine i nezavisnih kontrolnih organa; kako obezbediti nezavisnost Državne revizorske institucije i osigurati da organi primenjuju njene preporuke; kako Narodna skupština vrši nadzor nad izvršnom vlasti (*tematska celina 4*).

Na osnovu preferencija OCD koje su popunile upitnik, glavni fokus modula je zakonodavni okvir i prakse u Srbiji, uz naglasak na usklađenost sa zahtevima procesa pristupanja Evropskoj uniji.

Korisni materijali: SIGMA – [Pravo na otvorene javne uprave u Evropi; novi pravni standardi za administrativnu transparentnost](#); ReSPA – [Preporuke o dostavljanju izjava o finansijskom i imovinskom stanju nosilaca javnih funkcija na Zapadnom Balkanu](#)

## Očekivani efekti

Po završetku modula obuke, očekuje se da će polaznici moći da:

- ✓ Razumeju kako funkcioniše slobodan pristup informacijama od javnog značaja i kako se ovo pravo štiti u Srbiji;
- ✓ Razumeju šta su otvoreni podaci i kako se koriste;
- ✓ Razumeju kako se u Srbiji upravlja rizicima po integritet u javnom sektoru;
- ✓ Razumeju kako je funkcioniše sistem prijave imovine u pravnom okviru Srbije;
- ✓ Razumeju podelu nadležnosti i odgovornosti između centralnog nivoa vlasti i jedinica lokalne samouprave u Srbiji;
- ✓ Razlikuju različite nivoe i organizacione oblike u javnoj upravi;
- ✓ Razumeju poziciju nezavisnih organa u političkom sistemu Srbije i opseg njihovog rada.

## Format obuke

Trening sesije (*online* i uživo)

## Metod obuke

Interaktivna prezentacija materijala od strane trenera, praktični zadaci za učesnike koji će raditi u grupama, grupne diskusije, studije slučaja.

## Trajanje obuke

Jedan i po dan (10 sati) obuke uz 2 sata za praktične zadatke van obuke

## Broj polaznika

- Najmanji broj polaznika: 15
- Optimalni broj polaznika: 20

# 5. Pružanje usluga i digitalizacija

## Cilj modula

Opremiti OCD znanjem u vezi sa procesom digitalizacije, pristupačnošću usluga i dizajnom usmerenim na korisnika, koji ima za cilj pružanje kvalitetnih usluga koje odgovaraju potrebama korisnika u Srbiji.

## Opis modula

Modul se sastoji od dve glavne tematske celine, u skladu sa prioritizacijom tema od strane OCD, kao i dve dodatne tematske celine. Glavne tematske celine su centralni deo modula i biće obrađene detaljno, dok će dodatne celine predstavljati dopunu centralnom delu.

### Glavne tematske celine

1. Dizajn usmeren na korisnike, uključivanje korisnika i povratne informacije
2. Pristupačnost usluga

### Dodatne tematske celine

3. Digitalizacija usluga
4. Opšti upravni postupak i princip samo jednom

Tokom obuke, polaznici će naučiti:

- ✓ Kako se identifikuju nove i promenjene potrebe korisnika i kako ih uključiti u dizajn usluga; koji su najvažniji elementi Zakona o uspostavljanju registra administrativnih postupaka i Programa ePapir; koje su izvorne usluge lokalnih vlasti, a koje poverene; šta su upravne, komunalne i usluge iz društvene sfere (*tematska celina 1*).
- ✓ Kako strateški i pravni okvir u Srbiji uređuju kanale za pružanje usluga (Zakon o opštem upravnom postupku, Zakon o elektronskoj upravi, Strategija reforme javne uprave, Program razvoja elektronske uprave); koje alatke pristupačnosti se najčešće koriste u dizajniranju i pružanju usluga u Srbiji (*tematska celina 2*).
- ✓ Portal eUprave u Srbiji i elektronske usluge (pravni okvir i sprovođenje, elektronski identitet građana i elektronska komunikacija); koji su nivoi pružanja elektronskih usluga u Srbiji, od informisanja do potpunog ostvarivanja usluge (*tematska celina 3*).
- ✓ Koji su najvažniji elementi Zakona o opštem upravnom postupku; šta podrazumeva pravo korisnika da pruži upravi informacije samo jednom (*tematska celina 4*).

Na osnovu preferencija OCD koje su popunile upitnik, glavni fokus modula je zakonodavni okvir i prakse u Srbiji, uz naglasak na usklađenost sa zahtevima procesa pristupanja Evropskoj uniji.

Korisni materijali: SIGMA – [Sprovođenje zakona o opštem upravnom postupku na Zapadnom Balkanu](#); ReSPA - [E-Government Analysis: From E- to Open Government](#) (na engleskom); OECD - [Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age](#) (na engleskom)

## Očekivani efekti

Po završetku modula obuke, očekuje se da će polaznici moći da:

- ✓ Razumeju koncept administrativnog opterećenja i najvažnije elemente strateškog i pravnog okvira koji se na njega odnose;
- ✓ Razumeju kako se identifikuju potrebe za redizajniranjem usluga;
- ✓ Razumeju sve najvažnije aspekte pristupačnosti usluga;
- ✓ Razumeju koji kanali se u Srbiji koriste za pružanje usluga i kako su regulisani;
- ✓ Razlikuju nivoe pružanja elektronskih usluga u Srbiji;
- ✓ Razumeju kako je opšti upravni postupak uređen u Srbiji;
- ✓ Razumeju šta predstavlja organizovanje usluga u formi životnih događaja.

## Format obuke

Trening sesije (*online* i uživo)

## Metod obuke

Interaktivna prezentacija materijala od strane trenera, praktični zadaci za učesnike koji će raditi u grupama, grupne diskusije, studije slučaja.

## Trajanje obuke

Jedan i po dan (10 sati) obuke uz 2 sata za praktične zadatke van obuke

## Broj polaznika

- Najmanji broj polaznika: 15
- Optimalni broj polaznika: 20

# 6. Upravljanje javnim finansijama

## Cilj modula

Opremiti OCD znanjem u vezi sa korišćenjem i upravljanjem sredstvima Evropske unije, sistemom javnih nabavki i planiranjem i upravljanjem javnim finansijama na održiv i transparentan način.

## Opis modula

S obzirom na širinu oblasti upravljanja javnim finansijama i veliki broj različitih tema koje obuhvata, ovaj modul je podeljen na tri komponente: upravljanje budžetskim ciklusom, upravljanje sredstvima Evropske unije i sistem javnih nabavki. **U toku jedne obuke, biće obuhvaćena samo jedna od ovih komponenti.**

Tokom obuke, polaznici će naučiti:

### Komponenta 1

- ✓ Koje faze obuhvata celokupan budžetski ciklus, šta se sve podrazumeva pod budžetskom dokumentacijom u ovom ciklusu, i u kojim fazama se organizacije civilnog društva i ostale zainteresovane strane mogu uključiti;
- ✓ Koji su koraci u planiranju, pripremi i usvajanju budžeta na državnom i lokalnom nivou (budžetski kalendar i ostali relevantni delovi Zakona o budžetskom sistemu kada su u pitanju Zakon o budžetu Republike Srbije i odluke o usvajanju budžeta jedinica lokalne samouprave)
- ✓ Šta podrazumeva struktura budžeta u administrativnom, ekonomskom, funkcionalnom i programskom smislu i kako organizacije civilnog društva mogu naći informacije koje su im neophodne (Zakon o budžetskom sistemu sa osvrtom na relevantne međunarodne standarde);
- ✓ Koji su najznačajniji elementi Građanskog budžeta i drugih instrumenata otvorenog budžetiranja i koja je njihova uloga u transparentnosti budžetskog ciklusa;
- ✓ Kako je u Srbiji organizovan sistem praćenja i kontrole izvršenja budžeta i kako se ono sprovodi u praksi, sa osvrtom na ulogu Uprave za trezor Ministarstva finansija;
- ✓ Koji su najvažniji elementi završnog računa budžeta (izveštaji o izvršenju, o korišćenju budžetskih rezervi, o kapitalnim rashodima i slično), procedura usvajanja, i kako organizacije civilnog društva mogu u njima pronaći neophodne informacije.

### Komponenta 2

- ✓ Koji su ključni elementi Zakona o javnim nabavkama (principi, tipovi naručilaca i postupaka, oglašavanje, tenderska dokumentacija, odlučivanje o dodeli ugovora, praćenje sprovođenja itd.), i koji su ključni podzakonski akti kojima se bliže uređuje primena;
- ✓ Koja je uloga centralnih institucija nadležnih za javne nabavke u Srbiji (Kancelarija za javne nabavke, Republička komisija za zaštitu prava u postupcima javnih nabavki), i osvrt na značaj i sadržaj izveštaja ovih institucija u kontekstu transparentnosti sistema;
- ✓ Elektronske javne nabavke u Srbiji – struktura, sadržaj, komunikacija i praćenje sprovođenja postupaka putem Portala javnih nabavki, sa posebnim osvrtom na značaj portala za organizacije civilnog društva i druge zainteresovane strane.
- ✓ Kako bi naručioci trebalo da sprovode javne nabavke kako bi se osiguralo poštovanje standarda utvrđenih Principima javne uprave.

### Komponenta 3

- ✓ Koji su standardi za korišćenje sredstava EU i relevantni međunarodni sporazumi i pravni okvir u Srbiji;
- ✓ Koje strukture su nadležne za upravljanje ovim sredstvima u Srbiji (podela uloga i odgovornosti);

- ✓ Na koji način je upravljanje sredstvima EU povezano sa strukturama i procesom upravljanja budžetom na nacionalnom nivou.
- ✓ Koje su obaveze Srbije u pogledu finansiranja učešća u sprovođenju finansijske pomoći EU;
- ✓ Koji su mehanizmi (institucionalni i proceduralni) za suzbijanje nepravilnosti i prevara u postupanju sa finansijskim sredstvima EU i saradnju sa nadležnim telima Evropske komisije.

Na osnovu preferencija OCD koje su popunile upitnik, glavni fokus modula i komponenti je zakonodavni okvir i prakse u Srbiji, uz naglasak na usklađenost sa zahtevima procesa pristupanja Evropskoj uniji.

Korisni materijali: SIGMA – [Revizija javnih nabavki](#); SIGMA – [Monitoring javnih nabavki](#); SIGMA – [Elektronske javne nabavke](#); SIGMA – [Postupci javnih nabavki](#); SIGMA – [Principles of budgetary governance \(na engleskom\)](#);

## Očekivani efekti

Po završetku modula obuke, očekuje se da će polaznici moći da:

### Komponenta 1

- ✓ Razumeju tok procesa donošenja budžeta na centralnom i na lokalnom nivou vlasti i kako se građani mogu uključiti;
- ✓ Razlikuju vrste izveštaja o implementaciji budžeta (mesečni, polugodišnji, godišnji) i pronadu u njima informacije koje su im neophodne;
- ✓ Razumeju šta podrazumeva finansijska održivost lokalnih vlasti;
- ✓ Razlikuju izvore prihoda lokalnih i regionalnih vlasti (izvorna sredstva, namenski transferi, itd.)
- ✓ Razumeju kako se u Srbiji u praksi sprovodi praćenje izvršenja budžeta.

### Komponenta 2

- ✓ Razumeju kada se mogu praviti izuzeci od konkurentskih operacija javnih nabavki;
- ✓ Razumeju kako se sprovodi revizija u oblasti javnih nabavki i koji su njeni najvažniji elementi;
- ✓ Razumeju koji standardi za sprovođenje javnih nabavki bi trebalo da se nađu u zakonodavnom okviru;
- ✓ Razumeju svrhu sistema elektronskih javnih nabavki i važne elemente njihovog funkcionisanja.

### Komponenta 3

- ✓ Razumeju koji su najvažniji aspekti upravljanja sredstvima EU i koji su standardi u ovoj oblasti;
- ✓ Razumeju kako se sredstva EU uklapaju u okvire nacionalnog budžeta;
- ✓ Razumeju koji su kriterijumi za efikasno korišćenje i upravljanje sredstvima EU;
- ✓ Razumeju koji mehanizmi se primenjuju u praksi kako bi se suzbile nepravilnosti u upravljanju sredstvima EU.

## Format obuke

Trening sesije (*online* i uživo)

## Metod obuke

Interaktivna prezentacija materijala od strane trenera, praktični zadaci za učesnike koji će raditi u grupama, grupne diskusije, studije slučaja.

## Trajanje obuke

Jedan i po dan (10 sati) obuke uz 2 sata za praktične zadatke van obuke

## Broj polaznika

- Najmanji broj polaznika: 15
- Optimalni broj polaznika: 20



# Dodatak 1 – Upitnik za procenu potreba za obukama OCD

## Upitnik za procenu potreba za obukama OCD za učešće u procesu reforme javne uprave (RJU)

*P1: Ocenite dosadašnje iskustvo vaše organizacije u učestvovanju u procesu reforme javne uprave (RJU) (pri čemu ocena 1 znači malo ili nimalo iskustva, a 5 veoma iskusni)*

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

*P2: Ocenite dosadašnje iskustvo vaše organizacije u učestvovanju u procesu reforme javne uprave u pojedinačnim oblastima (pri čemu ocena 1 znači malo ili nimalo iskustva, a 5 veoma iskusni).*

- a. Strateški okvir za RJU (razvoj politika RJU, praćenje i izveštavanje, učešće relevantnih aktera, itd.) (1-5)
- b. Razvoj i koordinacija politika (razvoj i koordinacija, učešće zainteresovanih strana u razvoju politika, praćenje i evaluacija javnih politika, itd.) (1-5)
- c. Državnoslužbenički sistem i upravljanje ljudskim resursima (zaštita državnih službenika od neprimerenog uticaja, sistem plata, procedure i prakse zapošljavanja, itd.) (1-5)
- d. Organizacija, odgovornost i nadzor (pristup informacijama od javnog značaja, integritet javnog sektora i borba protiv korupcije, kontrolna i nadzorna tela, itd.) (1-5)
- e. Pružanje usluga i digitalizacija (dizajn usmeren na korisnika, pružanje povratnih informacija, opšti upravni postupak, pristupačnost usluga, itd.) (1-5)
- f. Upravljanje javnim finansijama (transparentnost budžeta, interna i eksterna revizija, sistem javnih nabavki, itd.) (1-5)

*P3: Za koju od datih tema u oblasti strateškog okvira imate potrebu za dodatnom obukom?*

- a. Planiranje i razvoj politika u oblasti reforme javne uprave
- b. Koordinacija, praćenje i izveštavanje o politikama u oblasti reforme javne uprave
- c. Učešće relevantnih aktera u razvoju strateških dokumenata za reformu javne uprave i praćenju njihove implementacije
- d. Finansiranje reforme javne uprave
- e. Drugo

*P4: Za koju od datih tema u oblasti razvoja i koordinacije politika imate potrebu za dodatnom obukom?*

- a. Planiranje i koordinacija politika na centralnom nivou vlasti
- b. Izrada politika zasnovanih na činjenicama i analizama, sa naglaskom na koordinaciju i saradnju različitih nivoa vlasti
- c. Učešće relevantnih aktera u izradi politika
- d. Implementacija, praćenje i evaluacija javnih politika
- e. Parlamentarni nadzor nad kreiranjem politika od strane Vlade
- f. Drugo

*P5: Za koju od datih tema u oblasti državnoslužbeničkog sistema i upravljanja ljudskim resursima imate potrebu za dodatnom obukom?*

- a. Zaštita državnih službenika od neprimerenog uticaja i neosnovanog otpuštanja
- b. Procedure i prakse zapošljavanja u državnoj upravi
- c. Profesionalne veštine, profesionalna autonomija i odgovornost najviših rukovodilaca u državnoj upravi
- d. Sistem plata u državnoj upravi
- e. Stručno usavršavanje, upravljanje talentom i učinkom u državnoj upravi
- f. Drugo

*P6: Za koju od datih tema u oblasti organizacije, odgovornosti i nadzora imate potrebu za dodatnom obukom?*

- a. Transparentnost, otvorenost i pristup informacijama u državnoj upravi
- b. Podela odgovornosti između različitih nivoa vlasti
- c. Nezavisna kontrola i nadzor od strane Narodne skupštine i Državne revizorske institucije
- d. Nadzor i prakse Zaštitnika građana
- e. Upravni i sudski postupci i javna odgovornost
- f. Integritet javnog sektora i borba protiv korupcije
- g. Drugo

*P7: Za koju od datih tema u oblasti pružanja usluga i digitalizacije imate potrebu za dodatnom obukom?*

- a. Dizajn usmeren na korisnike, uključivanje korisnika i povratne informacije
- b. Opšti upravni postupak i princip „samo jednom“ (pribavljanje dokumenata iz službenih evidencija od strane organa)
- c. Pristupačnost usluga
- d. Digitalizacija usluga
- e. Drugo

*P8: Za koju od datih tema u oblasti upravljanja javnim finansijama imate potrebu za dodatnom obukom?*

- a. Planiranje, priprema, izvršenje i izveštavanje o budžetu
- b. Transparentnost budžeta
- c. Interna revizija i efikasno upravljanje resursima u organima uprave
- d. Sistem javnih nabavki
- e. Eksterna revizija od strane Državne revizorske institucije
- f. Fiskalna autonomija i finansijski nadzor nad lokalnim vlastima
- g. Upravljanje sredstvima Evropske unije
- h. Drugo

*P9: Izaberite svoju preferenciju u smislu fokusa obuke za odabrane teme u oblastima reforme (kliknite na strelice pored odgovora kako biste ih rangirali)*

- a. Zakonski okvir i praksa u Srbiji
- b. Komparativna praksa država Evropske unije
- c. Zahtevi procesa pristupanja Evropskoj uniji

*P10: Ocenite iskustvo vaše organizacije u datim aspektima procesa razvoja strategija i propisa na centralnom nivou vlasti (pri čemu ocena 1 znači malo ili nimalo iskustva, a 5 veoma iskusni)*

- a. Učešće u radnim grupama za izradu strategija i propisa (1-5)
- b. Praćenje primene usvojenih strategija i propisa (1-5)
- c. Učešće u konsultacijama i javnim raspravama prilikom izrade strategija i propisa (1-5)

*P11: Ocenite dosadašnje iskustvo vaše organizacije u učešću u procesima donošenja odluka na lokalnom nivou vlasti (pri čemu ocena 1 znači malo ili nimalo iskustva, a ocena 5 veoma iskusni)*

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

*P12: Koji metod obuke biste više želeli?*

- a. Kratke interaktivne sesije sa zadacima koje treba uraditi nakon svake sesije
- b. Duže sesije bez dodatnih zadataka nakon njih

*P13: Na koji način biste želeli da se izvode praktični zadaci tokom obuka?*

- a. Individualni rad
- b. Grupni rad

*P14: Popunite podatke o vašoj organizaciji*

- a. Naziv organizacije
- b. Tip organizacije (istraživačke, zagovaračke, watchdog, itd.)
- c. Glavna oblast rada/ekspertize
- d. Sedište organizacije

*P15: Teritorijalni obuhvat organizacije*

- a. lokalni nivo
- b. nacionalni nivo
- c. regionalni nivo

*P16: Dodatni komentari, predlozi i informacije*



Ovaj Program obuka je izrađen uz podršku regionalnog projekta „SMART Balkans – Civilno društvo za povezan Zapadni Balkan”. Projekat SMART Balkans implementiraju Centar za promociju civilnog društva (CPCD), Centar za istraživanje i kreiranje politika (CRPM) i Institut za demokratiju i posredovanje (IDM), a finansijski ga podržava norveško Ministarstvo inostranih poslova (NMFA). Sadržaj ovog izveštaja je isključiva odgovornost implementatora projekta i ne odražava nužno stavove Centra za promociju civilnog društva (CPCD), Centra za istraživanje i kreiranje politika (CRPM), Instituta za demokratiju i posredovanje (IDM), ili norveškog Ministarstva inostranih poslova (NMFA).