|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| flag_yellow_low_sm | Support to Public Administration Reform under the PAR Sector Reform Contract | Bildergebnis für serbia flag |

СРЕДЊОРОЧНА АНАЛИЗА И ВРЕДНОВАЊЕ УЧИНАКА АКЦИОНОГ ПЛАНА (2021-2025) ЗА СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РЕФОРМЕ ЈАВНЕ УПРАВЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ (2021-2030)

Период вредновања јануар 2021− јун 2023. године

ФИНАЛНИ ИЗВЕШТАЈ

новембар 2023. године

**Аутори**:

Зехра Качапор-Џихић, експерт на пројекту ЕУ4ПАР

Ива Кенић Јелић, експерт на пројекту ЕУ4ПАР

Љиљана Узелац, Министарство државне управе и локалне самоуправе

Данило Родић, Министарство државне управе и локалне самоуправе

# САДРЖАЈ

[ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА iii](#_Toc153271848)

[САЖЕТАК iv](#_Toc153271849)

[1. УВОД 1](#_Toc153271850)

[2. ПРЕДМЕТ АНАЛИЗЕ 1](#_Toc153271851)

[3. СВРХА, ЦИЉЕВИ И ОБИМ средњорочне анализе 4](#_Toc153271852)

[3.1 Главни циљеви Анализе 4](#_Toc153271853)

[3.2 Обухват анализе 5](#_Toc153271854)

[4. МЕТОДОЛОГИЈА 5](#_Toc153271855)

[Анализа података 6](#_Toc153271856)

[Ограничења анализе 6](#_Toc153271857)

[5. КЉУЧНИ НАЛАЗИ АНАЛИЗЕ 8](#_Toc153271858)

[5.1 Управљање људским ресурсима 9](#_Toc153271859)

[5.2 Услуге 12](#_Toc153271860)

[5.3 Одговорност и транспарентност 15](#_Toc153271861)

[5.4 Комуникација и координација 18](#_Toc153271862)

[5.5 Покретачи реформе 21](#_Toc153271863)

[5.6 Препреке 23](#_Toc153271864)

[6. ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ 25](#_Toc153271865)

[ПРИЛОЗИ 29](#_Toc153271866)

[Прилог 1. Пројектни задатак 29](#_Toc153271867)

[Прилог 2. Матрица за анализу 46](#_Toc153271868)

[Прилог 3. Секторска анализа – Управљање људским ресурсима 49](#_Toc153271869)

[Прилог 4. Секторска анализа – Услуге 56](#_Toc153271870)

[Прилог 5. Секторска анализа – Одговорност и транспарентност 64](#_Toc153271871)

[Прилог 6. Секторска анализа – Комуникација и координација 74](#_Toc153271872)

[Прилог 7. Интервенцијске логике 93](#_Toc153271873)

[Прилог 8. Преглед буџета 102](#_Toc153271874)

[Прилог 9. Анализа анкете за органе управе 104](#_Toc153271875)

[Прилог 10. Анализа анкете за цивилно друштво 119](#_Toc153271876)

[Прилог 11. Листа консултованих институција 122](#_Toc153271877)

[Прилог 12. Инструменти за прикупљање података 124](#_Toc153271878)

[Прилог 13. Упитници за онлајн анкете 136](#_Toc153271879)

[Прилог 14. Литература 147](#_Toc153271880)

[Дијаграм 1. Стратешки оквир за реформу јавне управе у Републици Србији 2](#_Toc149312609)

[Дијаграм 2. Реконструисана логика интервенције АП СРЈУ за период 2021-2025. године 3](#_Toc149312610)

[Дијаграм 3. Кључне претпоставке 4](#_Toc149312611)

[*Табела 1. Ризици и стратегије њиховог ублажавања* 6](#_Toc149312616)

# ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА

|  |  |
| --- | --- |
| АП СРЈУ за период 2021-2025. | Акциони план за период 2021-2025. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године |
| АПСПВ | Акциони план за спровођење програма Владе |
| АСК | Агенција за спречавање корупције |
| БОШ | Београдска отворена школа |
| ВСС | Високи службенички савет |
| ГИЗ | Немачка организација за међународну сарадњу |
| ГЕНСЕК | Генерални секретаријат Владе Републике Србије |
| ДЈП | Документ јавне политике |
| ДРИ | Државна ревизорска институција |
| ЕУ | Европска унија |
| ЗПС | Закон о планском систему Републике Србије |
| ИКТ | Информационо-комуникационе технологије |
| ИЛ | Интервенцијска логика |
| ИТЕ | Канцеларија за информационе технологије и електронску управу |
| ЈИС | Јединствени информациони систем |
| ЛС | Локална самоуправа |
| МДУЛС | Министарство државне управе и локалне самоуправе |
| МЕИ | Министарство за европске интеграције |
| МПГ | Међуминистарска пројектна група за стручне послове у координацији и праћењу процеса спровођења Стратегије РЈУ у РС за период од 2021-2025. године |
| МУП | Министарство унутрашњих послова |
| МФ | Министарство финансија |
| НАД | Национални приоритети за међународну помоћ |
| НАЈУ | Национална академија за јавну управу |
| ОДУ | Органи државне управе |
| OECD | Организација за економску сарадњу и развој |
| ОЦД | Организација цивилног друштва |
| ОМТ | Онлајн алат за праћење |
| ПИЈЗЗПЛ | Повереник за информације од јавног значаја и заштиту података о личности |
| ПОУ | Партнерство за отворену управу |
| ПРУЈФ | Програм реформе управљања јавним финансијама |
| ПУЈП | Процес управљања јавним политикама |
| ПУЈПРР | Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом |
| РеСПА | Регионална школа за јавну управу |
| РГЗ | Републички геодетски завод |
| РЈУ | Реформа јавне управе |
| РСЈП | Републички секретаријат за јавне политике |
| СБП | Секторска буџетска подршка |
| СКГО | Стална конференција градова и општина |
| СРЈУ за период 2021-2030. године | Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године |
| СРУ РЈУ | Секторски реформски уговор за РЈУ |
| СУК | Служба за управљање кадровима |
| УЈП | Управљање јавним политикама |
| УЈФ | Управљање јавним финансијама |
| УЉР | Управљање људским ресурсима |
| УНДП | Програм Уједињених нација за развој |
| ЦЈХ | Централна јединица за хармонизацију |

# САЖЕТАК

Нова Стратегија реформе јавне управе (СРЈУ) за период 2021-2030. година, у складу са реконструисаном логиком интервенције, има за циљ даље унапређење рада јавне управе у складу са Европским принципима јавне управе, ради доприноса економској стабилности и побољшању животног стандарда у Србији.

АП СРЈУ за период 2021-2025 има пет специфичних циљева груписаних у три тематске области, укључујући управљање људским ресурсима, пружање услуга, одговорност и транспарентност. Ове три области, заједно са облашћу која се односи на комуникацију и координацију РЈУ, обухваћену Оперативним планом, предмет су ове анализе.

**Методологија**

Како је ова средњорочна анализа заснована на теорији промене, Тим за евалуацију је реконструисао логику интервенције за АП СРЈУ и основне претпоставке (енг. *assumptions*), као концептуални модел каузалног ланца од улазних ресурса (енг. *inputs*) до директних резултата (енг. *outputs*), исхода (енг. *outcomes*) и утицаја (енг. *impact*), како би се анализирали резултати појединачних мера и њихови доприноси жељеним исходима реформских иницијатива у оквиру АП СРЈУ у Србији за период 2021-2025.

Самим тим, анализа се базирала на системском приступу који је омогућио евалуацију три тематске области (област управљања људским ресурсима, област пружања услуга и област одговорност и транспарентност) као и оперативну област комуникације и координације, анализу активности и резултата у све четири области са процененом унутрашњих и спољних фактора и њихове интеракције, сложености и утицаја на ефективност планираних исхода и утицаја.

Прикупљање података се водило мешовитим методама, односно комбиновањем квалитативних и квантитативних метода прикупљања података из различитих извора. Постојеће квантитативне и квалитативне информације прикупљене су из различитих извора: националних података о спровођењу АП СРЈУ за период 2021-2025. године, као и специфичних података у оквиру праћења реформе на нивоу активности, директних резултата, ефеката и њихових одговарајућих показатеља. Примарне **квантитативне** информације прикупљене су кроз две онлајн анкете: анкету за органе управе и анкету за организације цивилног друштва. Примарне **квалитативне** информације прикупљене су кроз полуструктуиране интервјуе са 29 особа (25 Ж, 4 М), кључним саговорницима из институција на централном нивоу (Влада, МДУЛС, кључне институције за имплементацију РЈУ), као и са екстерним заинтересованим актерима (институције и стручњаци из области јавне управе, донатори и развојни партнери и др). Такође, једна фокус група организована је са четири представника организација цивилног друштва (1 Ж, 3 М).

Анализа је поставила два кључна истраживачка питања, даље разрађена кроз показатеље, који су наведени у матрици за анализу (Прилог 2). Матрица је представљала оквир за представљање резултата анализе и њених кључних налаза.

**Кључни налази анализе**

***Питање 1. У којој мери су специфични резултати АП СРЈУ за период 2021-2025. године постигнути/вероватно да ће бити постигнути?***

У области ефикасности и квалитета јавне управе, Република Србија је остварила значајан напредак на регионалном и глобалном нивоу према мерилима OECD SIGMA и Светске Банке. Такође, перцепција грађана у вези са административним услугама, посебно е-услугама, поједностављеним административним поступцима и увођењем више јединствених управних места, остаје стабилна. Наиме, компаративна анализа података о општем задовољству грађана и привреде пруженим услугама из 2020. и 2022. године, показује стабилан тренд одржавања нивоа задовољства на нивоу 4 (од максималних 5).[[1]](#footnote-1)

Иако су предузете бројне аналитичке, нормативне и иновативне активности у области **управљања људским ресурсима**, планирани резултати још увек заостају, посебно у областима као што су: запошљавање у складу са кадровским потребама органа, решавање питања смањења броја лица на положају у в.д. статусу, реформа система плата и успостављање јединственог Информационог система за управљање људским ресурсима у државним органима, органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе (тзв. ХРМИС). Реформа у области стручног усавршавања напредује, што је посебно видљиво кроз висок ниво задовољства корисника спроведеним програмима у оквиру НАЈУ. Анализа указује на неопходност додатних напора у домену УЉР да би се остварили планирани резултати до краја периода спровођења Акционог плана.

У **области пружања услуга**, анализа показује да су најзначајнији помаци остварени у домену електронских услуга, које су потврдиле своју важну улогу током пандемије ковида. У исто време, паралелно уз развој електронских услуга и електронских јединствених управних места, отварала су се физичка јединствена управна места – ЈУМ (укупно 55 у периоду од 2019-2023. година), што је евидентирано као добра пракса. Међутим, недостатак јасних механизама координације у области пружања услуга доводи до њихове несистемске примене. Уочен је и недостатак активности на успостављању система за стално мерење задовољстава корисника услуга.

Када је у питању област **одговорности и транспарентности**, спроведена анализа је показала да се предузимају одређени кораци у правцу успостављања и јачања ових принципа унутар система јавне управе. Важно је напоменути да постоји неколико резултата који имају потенцијал да доведу до повећане одговорности јавне управе, као што су: делегирање одговорности кроз именовање овлашћених лица за вођење управног поступа и поступање у управним стварима, јачање вертикалног и хоризонталног система контроле и праћења рада у јавној управи, као и јачање капацитета запослених у државној управи о етичким стандардима и интегритету. Међутим, анализа показује да су остварени ограничени резултати у погледу унапређења одговорности јавне управе према крајњим корисницима. Сегмент транспарентности бележи одређене позитивне помаке (нпр. Јединствен систем информатора о раду и континуирани напредак у објављивању податка у машински читљивом формату). Овакви позитивни кораци по питању транспарентности имају потенцијал да подстакну даље реформе.

У области **координације и комуникације**, активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ подстакле су препознатљивост реформе јавне управе (*Управа по мери свих нас*), стандардизацију порука, комуникацију о резултатима и правима грађана и привреде. Анкетирани и интервјуисани службеници сматрају да су направљени значајни помаци, уз потребу да се настави са проактивним и истрајним радом на информисању грађана како би боље разумели реформу и шта се реформом жели постићи. Анализа показује да постоји простор за унапређење у области интерне комуникације унутар јавне управе, као и у погледу учесталости састанака, даљег развијања капацитета и свести о значају координације, мониторинга и евалуације, интегрисаности препорука из система за извештавање у систем за планирање.

***Питање 2. Који су били главни фактори који су утицали на постизање или непостизање циљева? Које су препреке наишле у току имплементације АП СРЈУ за период 2021-2025. године, у којој мери и како су превазиђене?***

Анализа показује да главни интерни покретачи код резултата који су остварени укључују постојање политичке воље, стручног руководећег кадра, унутрашњих капацитета и подстицајног радног окружења. Проактиван ангажман институција и млади људи у појединим органима који лакше прихватају промене су и сами покретачи промена, као и нормативни оквир који може да буде покретач промена. Спољни покретачи у претходном периоду били су: процес европских интеграција, донаторска подршка, активно цивилно друштво, учешће Републике Србије у глобалним иницијативама попут Партнерства за отворену управу – ОГП. Ковид епидемија се такође показала као и покретач (нарочито за услуге), а и препрека за постизање појединих резултата реформе.

Када су у питању препреке, анализа је показала да су изазови готово у потпуности интерног карактера (унутар самог система) и да су, упркос свим специфичностима, слични изазови присутни у свим областима РЈУ обухваћеним овом анализом. Екстерне препреке нису препознате кроз интервјуе и фокус групе. Као кључне препреке препознат је недостатак довољних институционалних капацитета – људских и финансијских ресурса, недовољно укључивање цивилног друштва у процесе планирања и извештавања, учесталост избора и честе промене доносилаца одлука у органима државне управе. Такође, недовољно ефикасна имплементација успостављеног законског оквира, а врло често и мањак разумевања и подршке руководећег кадра као и јасне визије у ком правцу треба ићи када су у питању реформе у појединим областима, недовољно ефикасна координација унутар система су значајне препреке за остваривање резултата реформе.

**Закључци и препоруке**

Досадашњи напори у области **управљања људским ресурсима** још увек нису изнедрили трансформативне резултате, иако аналитичке активности, развој нормативног оквира и јачање капацитета, постављају основе за захтевније реформе које су планиране до завршетка имплементације Акционог плана.Стратешки оквир је значајно оптимизован у области управљања људским ресурсима кроз Стратегију РЈУ на начин да су први пут обједињени сви аспекти УЉР унутар једног планског документа. Уочено кашњење у реализацији кључних реформских мера, као што су запошљавање у складу са кадровским потребама, решавање смањења броја лица на положају у статусу вршиоца дужности, успостављање новог јединственог Информационог система за УЉР у државним органима и у органима АП и ЈЛС, као и имплементација реформе система плата, представља изазов на који треба обратити пажњу у следећем периоду. Питање попуњавања радних места лица на положају у складу са компетенцијама такође остаје једно од кључних нерешених питања на нивоу читаве РЈУ. С друге стране, област стручног усавршавања показује ефикасне резултате, и позитивно се оцењује повезивање ове области за јачање административних капацитета са системом образовања, који се у овој фази спроводи кроз подршку високошколским установама у школовању кадрова за јавну управу (организовањем и спровођењем програма студентске стручне праксе у јавној управи - процесом који се континуирано унапређује и представља добру праксу) . Као резултат ових закључака, изнете су и препоруке за даље интензивирање напора у циљу постизања очекиваних резултата, што ће допринети даљем напретку РЈУ у овој области.

У области **пружања услуга** направљен је значајан напредак. Посебно се истиче успостављање свеобухватног стратешког оквира за реформу јавне управе за период од 2021. до 2030. године, који је значајније усмерен на крајње кориснике, са фокусом на пружање услуга. Резултати реформских активности посебно су приметни у области електронске управе, развоју нових и оптимизацији постојећих услуга, као и увођењу управљања квалитетом у управу. Такође, приступ јавним услугама, било физичким или електронским је побољшан, али постоји простор за даљи напредак кроз успостављање централизованог приступа услугама ради стандардизације и уједначавања квалитета пружених услуга. Сви ови резултати имају трансформативни карактер и потенцијал да утичу на позитивну промену организационе културе као и приступа услугама. Препорука је да се континуирано и учесталије ради на промоцији постојећих и будућих иновативних решења, електронских и физичких услуга, ЈУМ-ова, како би грађани, привреда и управа били упознати са правима и могућностима и како би се мењала свест и смањивао отпор променама код службеника и шире јавности. Неопходно је да се настави рад на поједностављењу процедура и оптимизацији процеса у циљу ефикаснијег и квалитетнијег пружања услуга, као и наставак активности предвиђене АП СРЈУ на успостављању и реализацији методологије за мерење задовољства крајњих корисника услуга.

У области **транспарентности** забележен је солидан напредак, пре свега кроз унапређење регулаторног оквира за рад независних тела и континуирани напредак у објављивању података у машински читљивом (отвореном) формату од стране органа управе. Потребно је искористити досадашње резултате у домену транспарентности, за које је познато да имају потенцијал за даљи напредак, како би се додатно убрзале реформе и предузети мере у правцу унапређења поступања органа јавне власти по препорукама независних државних органа, као и спречавања злоупотребе права на слободан приступ информацијама од јавног значаја.

У домену **одговорности**, остварени резултати још увек нису довољни за значајнији напредак у пракси, реформе се спроводе спорије од планираног, тако да је неопходно даље интензивирање активности, нарочито у правцу креирања системских решења за управљачку одговорност и управљање према учинку. Аналитички рад, унапређење регулаторног оквира за рад незавнисних државних органа донели су помаке у смислу ојачавања одговорности, међутим поступање по актима независних тела од стране управе показује негативан тренд што је важно подручје за даље унапређење. Имајући у виду значај успостављања Регистра носилаца јавних овлашћења у погледу мапирања носилаца јавних овлашћења и јасних линија одговорности унутар система јавне управе, потребно је интензивирати напоре у правцу реализације поменуте активности до завршетка периода имплементације АП.

Када је реч о **координацији и комуникацији**, закључци указују на позитиван утицај спроведених активности у оквиру АП СРЈУ на информисаност грађана о реформи, што је потребно даље развијати у следећем периоду да би се избегло да институције извештавају о спровођењу одређених активности без позивања на РЈУ. У исто време, успостављени су и у пракси функционишу координациони механизми за реформу јавне управе и комуникацију. Ови механизми обухватају координациону структуру за АП СРЈУ и комуникацију о реформи, као и платформе за унос података (интерни ЈИС), анализу и праћење реформи (<https://monitoring.mduls.gov.rs/>), које су се показали веома корисним. У циљу даљег унапређења, предложене препоруке укључују наставак праксе из актуелног АП СРЈУ за период од 2021. до 2025. године и планирање координационих и комуникационих активности које би оперативно пратиле АП СРЈУ за период 2026-2030. године. Потребно је преточити оперативни план у интегрисани сет комуникацијских активности тако да омогући интерактиван рад између ПР служби и имплементацијских јединица ради консистентног праћења и комуникације планских активности.

Такође, наглашава се потреба за јачањем броја и капацитета јединица које су одговорне за координацију, праћење и евалуацију реформи. Структуре за координацију транспарентне су и инклузивне и обухватају различите заинтересоване стране, укључујући и ОЦД, међутим потребно је планирати учесталији механизам састанака свим нивоима, са оперативнијим агендама. Треба наставити добру праксу да се на састанцима структура за координацију разматра, дискутује и извештава о напретку по консолидованим препорукама.

У области интерне комуникације, потребно је посебно пажњу посветити планирању активности и механизмима које би биле умерене на интерно преношење порука, размену информација и координацију активности у конкретним областима комуникационе реформе. Такође, потребно је наставити и интезивирати започете добре праксе да се појединачне реформе планиране Стратегијом РЈУ или настале имплементацијом Стратегије РЈУ промовишу као реформе РЈУ.

# 1. УВОД

Министарство државне управе и локалне самоуправе (у даљем тексту: МДУЛС) тренутно спроводи Средњорочну анализу и вредновање учинака (у даљем тексту: Анализа) Акционог плана (2021-2025) за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године (у даљем тексту: АП СРЈУ за период 2021-2025. година), у периоду од јануара 2021. године до јуна 2023. године. Ова анализа представља вредновање резултата досадашње имплементације АП СРЈУ за период 2021-2025. године, односно постигнућа реформе јавне управе (у даљем тексту: РЈУ), у областима (а) управљање људским ресурсима, (б) пружање услуга (в) одговорност и транспарентност, као и г) комуникације и координације реформских процеса, као хоризонталног питања за све тематске области.

Овај извештај представља кључне информације о најважнијим иницијативама у области РЈУ као и анализу достигнућа реформе у референтном периоду, те даје главне закључке и препоруке за даље кораке у имплементацији реформских иницијатива.

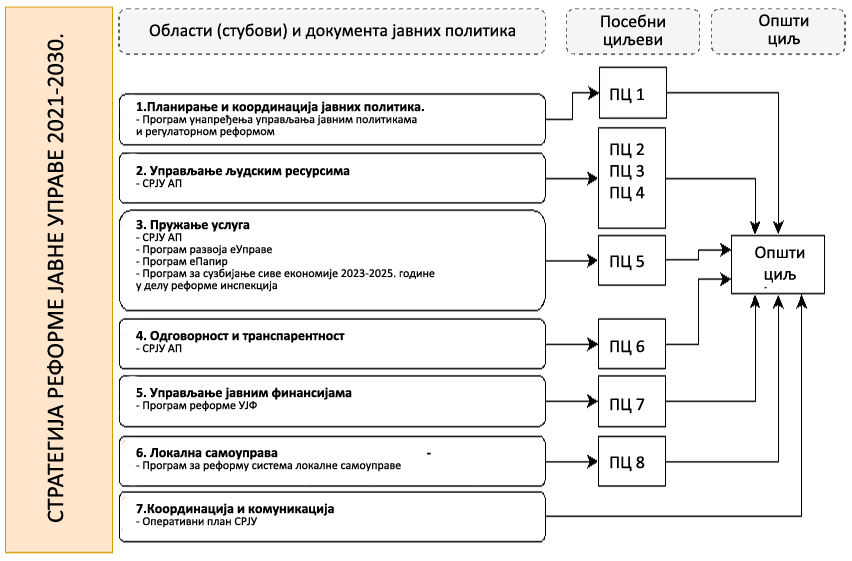
# 2. ПРЕДМЕТ АНАЛИЗЕ

Влада Републике Србије усвојила је у априлу 2021. године нову Стратегију реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. година (у даљем тексту: СРЈУ за период 2021-2030. године) и Акциони план за њено спровођење за период 2021-2025, утврђујући нови стратешки оквир за РЈУ. СРЈУ и АП СРЈУ за период 2021-2025. године израђени су у складу са Законом о планском систему Републике Србије (у даљем тексту: ЗПС), донетим 2018. године. Изради СРЈУ за период 2021-2030. године претходила је свеобухватна екстерна евалуација претходне Стратегије РЈУ, усвојене 2014. године, која је резултирала низом кључних препорука за будуће планирање, као и извештајем о наученим лекцијама из управљања том евалуацијом.

Нова СРЈУ за период 2021-2030. год. представља кровни документ јавне политике (у даљем тексту: ДЈП) у области РЈУ, што значи да из ње произлазе и са њом морају бити усаглашени сви хијерархијски нижи ДЈП у предметној области. Општи циљ СРЈУ за период 2021-2030. године је: „*даље унапређење рада јавне управе и квалитета формулисања јавних политика у складу са европским принципима јавне управе, пружање висококвалитетних услуга грађанима и привреди, као и развој професионалне јавне управе која ће значајно допринети економској стабилности и побољшању животног стандарда*“.[[2]](#footnote-2)

Као што је приказано Дијаграму 1 (у наставку), СРЈУ за период 2021-2030. године има осам специфичних циљева, који су структурисани око шест тематских области. Са друге стране, АП СРЈУ за период 2021-2025. године дефинише активности за пет специфичних циљева у три тематске области, односно (а) управљање људским ресурсима, (б) пружање услуга и (в) одговорност и транспарентност. Ове три области, заједно са г) облашћу која се односи на комуникацију и координацију РЈУ, обухваћену Оперативним планом, предмет су ове анализе.

Дијаграм 1. Стратешки оквир за реформу јавне управе у Републици Србији



Како је ова анализа заснована на теорији промене (у даљем тексту: ТП), Тим за евалуацију је реконструисао логику интервенције (у даљем тексту: ИЛ) за АП СРЈУ и основне претпоставке (енг. *assumptions*), као концептуални модел каузалног ланца од улазних ресурса (енг. *inputs*) до директних резултата (енг. *outputs*), исхода (енг. *outcomes*) и утицаја (енг. *impact*). ИЛ у Дијаграму 2. (у наставку) представља „реконструисану” логику интервенције у областима које покрива ова анализа. Реконструисане ИЛ за појединачне области су представљене у Прилогу 7.

Дијаграм 2. Реконструисана логика интервенције АП СРЈУ за период 2021-2025. године

ДУГОРОЧНИ ИСХОД

**ДОПРИНОС СТАБИЛНОСТИ И ПОВЕЋАЊУ ЖИВОТНОГ СТАНДАРДА**

**ПРОФЕСИОНАЛНА ЈАВНА УПРАВА КОЈА КРЕИРА И ОБЕЗБЕЂУЈЕ КВАЛИТЕТ УСЛУГА ГРАЂАНИМА И ПРИВРЕДНИМ СУБЈЕКТИМА  
 У СКЛАДУ СА ЕВРОПСКИМ ПРИНЦИПИМА ЈАВНЕ УПРАВЕ**

УТИЦАЈ

Грађани су боље информисани о РЈУ

Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ

Јавна управа транспарентније   
и одговорније обавља своје надлежности

Крајњи корисници су задовољни пруженим јавним услугама

Државна управа и ЈЛС привлаче, запошљавају и задржавају компетентан, ефикасан и мотивисан кадар

ИСХОД

с

ДИРЕКТНИ РЕЗУЛТАТИ

Ефикасна координација, праћење мера и активности планираних АП СРЈУ и донаторске подршке

Усклађивање, стандардизација и континуирано комуницирање РЈУ унутар јавне управе

Успостављен координациони механизам за планирање, имплементацију и праћење комуницирања РЈУ

Повећање видљивости и комуницирања процеса РЈУ и постигнутих резултата

Квалитетније управљање људским ресурсима

Квалитетнији и ефикаснији рад запослених у државној управи

Јавна управа има повећан ниво одговорности на свим нивоима власти

Транспарентно објављивање података у поседу органа јавне управе корисницима

Успостављен је систем за развој, примену и контролу услуга

УСЛУГЕ

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

КООРДИНАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА СПРОВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ РЈУ

ОДГОВОРНОСТ И ТРАНСПАРЕНТНОСТ

Повећани људски и технички капацитети за комуницирање РЈУ

Усвојени годишњи оперативни планови за комуницирање РЈУ, и квартални и годишњи извештаји о спровођењу оперативних планова

Повећани технички капацитети кроз успоставу и функционисање огласне табле као алата за интерну комуникацију

Налази годишњег истраживања испитивања запослених у јавној управи о информисаности о процесу и резултатима РЈУ су на располагању

Мапа капацитета ОДУ и ЈЛС за комуницирање РЈУ на располагању

Усвојени стандарди за комуникацију РЈУ

Усвојене и аплициране смернице за креирање и вођење профила ОДУ и ЈЛС на друштвеним мрежама

Повећани људски капацитети руководилаца ОДУ, ПР-ова и медија за комуницирање и за извештавање о РЈУ и постигнутим резултатима

Подигнута свест грађана и привредних субјеката о њиховим правима и резултатима РЈУ

Налази годишњег истраживања јавног мњења о информисаности јавности о процесу и резултатима РЈУ су на располагању

Повећани капацитети службеника за односе са јавношћу и организационих јединица за УЉР и ОДУ, ЈЛС о значају, начину, каналима и алатима међуресорне и интерне комуникације РЈУ истраживања јавног мњења о информисаности јавности о процесу и резултатима РЈУ су на располагању

Развој управљачке одговорности у органима јавне управе

Јачање капацитета руководилаца у органима јавне управе за примену принципа управљачке одговорности

Унапређење механизама и капацитета за управљање према учинку органа јавне управе

Унапређење етичких стандарда и механизама за праћење етичког понашања државних службеника

Јачање капацитета службеника јавне управе за унапређење јавности у раду

Припрема и доношење националних акционих планова у оквиру учешћа РС у ПОУ

Јачање регулаторног оквира за унапређење одговорности и транспарентности у раду органа јавне власти

Јачање капацитета повереника и других надлежних органа (управна инспекција) за надзор над применом закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја

Дефинисање појма услуга

Развијање нових и оптимизација постојећих услуга

Повећање људских техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крањим корисницима

Успостављање физички јединствених управних места при ЈЛС

Унапређење система обезбеђења квалитета пружања услуга

Повећање људских и техничких капацитета пружања услуга

Унапређење система контроле и праћења квалитета пружања услуга

Прикупљање података о задовољству корисника квалитетом услуга

Ширење свести о Е-услугама

Унапређење процеса кадровског планирања у државној управи и локалној самоуправи

Ширење свести о државној управи као пожељном послодавцу

Унапређење оквира компетенција

Унапређење процеса селекције и увођења новозапослених у посао

Унапређење поступка попуњавања положаја заснованог на заслугама

Унапређење процеса развоја каријере у управи

Унапређење система вредновања компетенција код државних службеника

Унапређење капацитета за управљање људским ресурсима

Унапређење рада лица на положају

Унапређење јединственог система стручног усавршавања

Обуке и стручно усавршавање у државним органима и органима ЈЛС

Унапређење регулаторног оквира који уређује област стручног усавршавања у државним органима, јлс и јавној управи

Стандардизација процеса и система квалитета у области стручног усавршавања у јавној управи

Јачање техничких (ИКТ) капацитета у области стручног усавршавања

Израда модела мастер плана целоживотног стручног усавршавања у јавној управи

Стандардизација и унапређење проведбе стручних испита у систему државне управе

Сарадња институција и посебних стручних тела у чијем делокругу су послови стручног усавршавања у државним органима

Успостављање сарадње са високошколским установама у циљу школовања кадрова за јавну управу

АКТИВНОСТИ

УЛАЗНИ РЕСУРСИ

донаторска средства – планирано 1,000,605.81

донаторска средства – реализовано 357,998.49

буџетска средства – планирано 1,100,339.06

буџетска средства – реализовано 188,057.70

* Људски ресурси (бројчано и стручно)
* Технички капацитети
* Јасна дефиниција јавне управе
* Препознавање РЈУ као приоритета
* Посвећеност институција и појединаца да учествују у активностима
* Политичка подршка активностима реформе

Дијаграм 3. Кључне претпоставке



# 3. СВРХА, ЦИЉЕВИ И ОБИМ средњорочне анализе

## 3.1 Главни циљеви Анализе

Анализа је формативног карактера[[3]](#footnote-3) и, као што је наведено, има за циљ да сагледа резултате досадашње имплементације АП СРЈУ за период 2021-2025. године, као и да идентификује тренутне препреке и потенцијалне мере за њихово превазилажење и да пружи препоруке за предузимање наредних корака у спровођењу реформе јавне управе у Републици Србији. Самим тим, анализа има за циљ да пружи објективан поглед на снаге и слабости различитих елемената реформе у овим областима, као и да пружи препоруке за предузимање корективних мера у имплементацији Акционог плана, тамо где је то прикладно, као и препоруке за израду новог АП СРЈУ за период 2026-2030. Анализа се фокусира на два кључна питања која су даље елаборисана кроз евалуцијску матрицу која се налази у Прилогу 2 овог извештаја.

Ова анализа је резултат заједничког рада мешовитог тима за анализу (у даљем тексту: Тим) који се састојао од два представника МДУЛС-а и две независне експерткиње за евалуацију. Самим тим, ова анализа представља интерсекцију између самопроцене и екстерне анализе. Додатна вредност оваквог приступа је омогућавање да се укрсте спољашњи и унутрашњи увиди у реформе и резултате као и да се ојачају евалуацијски капацитети у самом МДУЛС-у.

Непосредни корисници налаза и препорука ове анализе су неколико интерних и екстерних актера, чланова Међуминистарске пројектне групе за стручне послове у координацији и праћењу процеса спровођења Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021-2025. године (у даљем тексту: МПГ). Примарни корисник је МДУЛС, које ће имати корист од објективног сагледавања предности и мана различитих елемената реформе, као и увид у то како даље решавати евентуалне потешкоће на нивоу система, како би се убрзала тренутна имплементација реформе. Секундарни корисници су органи државне управе (у даљем тексту: ОДУ), организације цивилног друштва (у даљем тексту: ОЦД), развојни партнери и донатори. Анализа ће помоћи овим циљним групама и заинтересованим странама да буду информисане о напретку реформе и да дају доприносе засноване на адекватним информацијама у вези са наредним корацима у реформи.

## 3.2 Обухват анализе

**Тематски обухват:** анализа покрива следеће области АП СРЈУ за период 2021-2025. године: област управљања људским ресурсима; област услуга; област одговорност и транспарентност. Ове области су потврђене као кључне у почетној фази анализе. Поред њих, преглед резултата у домену комуникације и координације РЈУ је такође укључен као важан за укупну анализу досадашњег учинка АП СРЈУ. Анализа вреднује резултате на нивоу активности, учинка и трансформативног потенцијала како је предвиђено Описом посла и даље разрађено у логици интервенције (Дијаграм 2). Процена трансформативног потенцијала извршена је кроз процену података које прикупља МДУЛС, као и статистичких података о Републици Србији, SIGMA извештаја, и других извора.

**Временски период**: временски оквир за Анализу је период јануар 2021-јун 2023. године.

# 4. МЕТОДОЛОГИЈА

Ова средњорочна анализа базирана је на приступу заснованом на теорији промене (енг. *theory based approach*), при чему је примарни фокус анализе на разумевању узрока и последица појединачних мера и жељених исхода реформских иницијатива. Теоријски приступ има за циљ да разуме шта је било успешно (или не), као и зашто је било успешно (или не).

Будући да су мере у оквиру РЈУ које спадају у делокруг ове анализе биле различите и бавиле се системским проблемима у три области (област управљања људским ресурсима; област пружања услуга; област одговорност и транспарентност), анализа користи системски приступ који даје могућност да се све три области систематски вреднују. Овакав приступ је омогућио анализу активности и резултата у наведеним областима, као и процену унутрашњих и спољних фактора и њихове интеракције, сложености и утицаја на ефективност планираних исхода и утицаја. Анализа се руководила приступима и принципима **афирмативног истраживања,[[4]](#footnote-4) партиципативним и принципима искористивости резултата анализе,[[5]](#footnote-5)** као и е**тичким стандардима,** смерницама и међународно признатим кодексима понашања.

Ова средњорочна анализа користи приступ заснован на мешовитим методама, односно комбинацији квалитативних и квантитативних метода прикупљања података из различитих извора, као што је објашњено у наставку:

**Постојеће квантитативне и квалитативне информације** прикупљене су из различитих извора, укључујући националне податке о спровођењу АП СРЈУ за период 2021-2025. година, као и специфичне податке у оквиру праћења реформе на нивоу активности, директних резултата и ефеката, као и њихових одговарајућих показатеља.

**Примарне квантитативне информације** прикупљене су кроз две онлајн анкете које ће бити спроведене у оквиру анализе, односно 1) анкета за органе управе; и 2) анкета за организације цивилног друштва које су чланице WeBER платформе. Упитници за онлајн анкете налазе се у Прилогу 13.

**Примарне квалитативне информације**, укључујући:

* Полуструктуиране интервјуе са кључним саговорницима из институција на централном нивоу (Влада, МДУЛС, кључне институције за имплементацију РЈУ); затим са екстерним заинтересованим актерима (институције и стручњаци из области јавне управе, донатори и развојни партнери и др). (Прилог 11 за листу интервјуисаних институција и организација).
* Фокус групе са организацијама цивилног друштва.

Консултације са заинтересованим актерима кроз интервјуе и фокус групе имале су посебан фокус на сагледавању квалитативних аспеката компоненти реформе у областима које су у обухвату ове анализе. Тим је применио приступ сврховитог узорковања (енг. *purposive sampling*) на интервјуе, бирајући најрелевантније заинтересоване стране у односу на области којима се Анализа бави (види Листу у Прилогу 11). Укупно 33 особе су биле укључене у консултације и то 29 особа (25 Ж, 4 М) кроз интервјуе, а 4 особе (1 Ж, 3 М) кроз фокус групе.

Узорковање за онлајн анкете (квантитативни подаци) било је универзално, упитници су били дистрибуирани по целој мрежи органа управе, као и мрежи ОЦД – чланица WeBER платформе. Анкета за управу дистрибуирана је на 25.400 адреса службеника; међутим 711 представника органа управе је одговорило на анкету. Анкета за ОЦД дистрибуирана је уз помоћ WeBER пројекта на све адресе организација чланица платформе. На анкету је одговорило 11 представника цивилног друштва. Анкета је била анонимна у циљу заштите поверљивости (види анализу анкета у Прилозима 9 и 10).

## Анализа података

Анализа о главним областима реформских интервенција и њиховом утицају је израђена кроз дескриптивну и компаративну квантитативну анализу, тематску наративну анализу, квалитативну итеративну анализу података и анализу доприноса. Подаци су били триангулирани колико је то могуће. Матрица за анализу (Прилог 2) послужила је као оквир за анализу и синтезу података.

## Ограничења анализе

Анализа се сусрела са следећим ограничењима, приказаним у Табели 1.

*Табела 1. Ризици и стратегије њиховог ублажавања*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ризик (вероватноћа) | Потенцијални утицај | Мере за превенцију и ублажавање |
| *Испитаници нису вољни да поделе своје праве ставове или су склони да дају пристрасне, а некритичне одговоре (средњи)* | Високо | Тим за интервјуе и фокус групе је био сачињен од независних експерткиња, а не од државних службеника, како би се обезбедила објективност одговора. Анкете су биле у потпуности анонимне, док су анализу података добијених кроз анкете анализирали искључиво независне експерткиње. |
| *Неубедљиви докази о неким од питања анализе, посебно о онима који се односе на доприносе и трансформативни потенцијал реформе у областима у обухвату ове анализе (средњи)* | Високо | Кроз процес прикупљања података, водило се рачуна да се докази прикупе из интерних докумената органа управе, докумената ОЦД, као и из међународних и регионалних документа. Поједини докази су узимани из истраживања јавног мњења или истраживања ставова државних службеника. |
| *Ниска стопа одговора на анкету (висок)* | Средње | МДУЛС је дистрибуирао анкету у органима јавне управе, док је WeBER пројекат дистрибуирао анкету за цивилно друштво. Међутим, само се мали број одазвао на анкету. Послати су подсетници за анкете. |

# 5. КЉУЧНИ НАЛАЗИ АНАЛИЗЕ

***Питање 1. У којој мери су специфични резултати АП СРЈУ за период 2021-2025. године постигнути/вероватно да ће бити постигнути?***

На нивоу општег циља, видљив је напредак Републике Србије на глобалном нивоу, где је према мерилима Светске Банке, ефективност (делотворност) јавне управе у 2022. години износила 57.08, што је напредак у односу на 2020. годину (51.43) (ранг вредности креће се од 0 до 100 где је виша вредност боља).[[6]](#footnote-6)Стабилна је перцепција грађана када је реч о административним услугама у ширем смислу, нарочито е-услугама, поједностављеним административним поступцима и увођењем више јединствених управних места, али и генерално јавном управом која је више окренута грађанима. Када је реч о општем задовољству грађана и привреде пруженим услугама, према подацима из 2022. године, постоји стабилан тренд одржавања нивоа задовољства на нивоу 4 (од максималних 5) од 2020. године.[[7]](#footnote-7)

Током досадашње имплементације Акционог плана у погледу **унапређења управљања људским ресурсима** кроз привлачење, запошљавање и задржавање компетентног, ефикасног и мотивисаног кадра, предузете су бројне аналитичке, нормативне и иновативне активности, али конкретни резултати још увек изостају, нарочито када су у питању мере попут запошљавања у складу са кадровским потребама органа, решавање питања смањења броја лица на положају у статусу вршиоца дужности, имплементације реформе система плата и успостављања јединственог Информационог система за УЉР у државним органима и у органима АП и ЈЛС (тзв. ХРМИС). Реформе у области стручног усавршавања напредују, што је видљиво пре свега у високом степену задовољства корисника спроведеним програмима у оквиру НАЈУ. Неопходни су додатни напори у наредном периоду, како би се до краја периода спровођења Акционог плана остварили планирани резултати.

Анализа је потврдила да је направљен значајан напредак у имплементацији АП СРЈУ у области **пружања услуга**. Политика пружања услуга и усмереност на крајње кориснике су по први пут уведени Стратегијом РЈУ за 2021-2030. Највећи домети се и даље бележе у области развоја електронских услуга, које су имали и своју потврду у условима ковид пандемије. Србија је остварила до сада највећи индекс е-партиципације у оквиру УН држава (РС је на 15. месту, напредовала је за 26 места) и налази се у самом светском врху употребе електронских услуга. Паралелно се радило на отварању физичких јединствених управних места – ЈУМ (енг. *one stop shops*) – укупно 55 у периоду од 2019-2023. година, што обезбеђује покривеност трећине јединица локалне самоуправе и територије РС и омогућава одлазак грађана и привреде на једно место ради подношења више захтева и остваривања принципа „само једном“ (енг. *оnce only*), односно доприносе свеукупној приступачности управе. Оптимизовано је 400 постојећих административних процедура за пословање, укинут је 21 поступак, што је резултирало годишњом уштедом за привреду од 32 милиона евра. Уводи се управљање квалитетом у управу кроз европски модел Заједничког оквира процене – CAF који може да има трансформативни потенцијал на организациону културу управе уколико се повећа обухват институција (тренутно осам). У области унапређеног система контроле и праћења квалитета пружања услуга, констатовано да недостају јасни механизми координације у области пружања услуга, што доводи до њихове несистемске примене. Уочен је недостатак активности на успостављању система за стално мерење задовољстава корисника услуга. Подвучена је потреба континуитета у промоцији електронских услуга и бољем разумевању могућности које електронска услуга пружа.

Када је у питању област **одговорности и транспарентности**, анализа је показала да се предузимају одређени кораци у правцу успостављања и/или оснаживања ових принципа унутар система јавне управе, али су резултати у пракси још увек недовољни за остваривање значајнијег напретка и често се очитавају кроз формалну регулативу, а не кроз пратећу практичну примену. Другим речима, лимитиран је учинак досадашње имплементације АП СРЈУ у овој области, нарочито у домену одговорности, док сегмент транспарентности бележи одређене позитивне помаке и резултате који имају потенцијал да подстакну даље реформе (нпр. Јединствен систем информатора о раду и континуирани напредак у објављивању податка у машински читљивом формату).

У области **координације и комуникације**, активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ подстакле су препознатљивост реформе јавне управе (*Управа по мери свих нас*), стандардизацију порука, комуникацију о резултатима и правима грађана и привреде (стални раст броја грађана који су чули и знају шта је реформа јавне управе (24% испитаника у 2020. години, 31% у 2022. години). Расте последично и број грађана који су задовољни резултатима реформе (с обзиром да су упознати на који начин да лакше остваре своја права, уштеде новац, време и сл). Анкетирани и интервјуисани службеници сматрају да се у овом домену треба даље проактивно и истрајно радити да би грађани били боље информисани, да разумеју реформу и шта се реформом жели постићи.

Документација показује да у области интерне комуникације унутар јавне управе постоји простор за унапређење (3.8 је оцена од могућих 5 у 2022. години), што је такође потврђено кроз интервјуе.

Успостављене су структуре за координацију имплементације АП СРЈУ и комуникацију РЈУ, као и платформе за унос података (интерни ЈИС), анализу и праћење (<https://monitoring.mduls.gov.rs/>). Извештаји о спровођењу се израђују, дискутују и усвајају, мада је различит ниво интереса и учешћа у овим процесима, што утиче на крајњи ефекат мониторинга. Резултати интервјуа указују да постоји простор за унапређење када се ради о координационим структурама како би били трансформативни у смислу веће садржајне интеракције, заједничких активности и синергије. Додатно, простор за унапређење постоји у погледу учесталости састанака, даљег развијања капацитета и свести о значају координације, мониторинга и евалуације, интегрисаности препорука из система за извештавање у систем за планирање, што је потврђено кроз интервјуе.

## 5.1 Управљање људским ресурсима

Посебни циљеви 2, 3. и 4. АП СРЈУ за период 2021-2025. године део су Тематске области УЉР, а крајњи исход којем се тежи у овој области јесте да државна управа и ЈЛС привлаче, запошљавају и задржавају компетентан, ефикасан и мотивисан кадар. На нивоу директних резултата, дефинисаних реконструисаним логикама интервенције, очекује се да планиране реформе допринесу квалитетнијем управљању људским ресурсима, као и квалитетнијем и ефикаснијем раду запослених у државној управи (*Дијаграм 2*).

Полазећи од наведеног, у оквиру досадашњег спровођења Акционог плана започете су и/или спроведене бројне активности и остварена већина резултата на нивоу мера планираних Акционим планом у области УЉР(у 2022. години, остварено је 9 од 12 показатеља, односно 75%; у 2021. години, 11 од 13 показатеља, односно 85%).

**Међутим, анализа је показала да реформе у области стручног усавршавања ефикасније напредују, док је код унапређења процеса регрутације у јавној управи и изградње ефикасног система за управљање каријером уочљив спорији прогрес и потреба за системском подршком, како би се остварили конкретнији резултати у пракси, до завршетка трајања Акционог плана**. Наведени налази нарочито су видљиви на примеру неколико посебно значајних резултата који се очекују у овој области, а то су: запошљавање засновано на исказаним кадровским потребама органа; попуњавање радних места лица на положају у складу са оквиром компетенција (смањење броја лица на положају у статусу вршиоца дужности); имплементација реформе система плата у јавном сектору; успостављање Информационог система за УЉР у државним органима и у органима АП и ЈЛС и његово повезивање са другим информационим системима у којима се прикупљају подаци о запосленима у државним органима. Анализа је показала да се у односу на сва ова питања предузимају континуирани напори, пре свега кроз аналитички рад, развој нормативног оквира и јачање капацитета,[[8]](#footnote-8) али да још увек изостају финални резултати који би значајније унапредили постојеће стање. Са друге стране, као што је поменуто, **сегмент стручног усавршавања запослених у органима управе развија се у континуитету и бележи висок степен задовољства корисника**, што је потврђено и кроз теренско истраживање, које потврђује лимитиране резултате који су до сада постигнути у области УЉР: највећи број државних службеника који су учествовали у *онлајн* анкети сматра да нема напретка у привлачењу, запошљавању и задржавању компетентног, ефикасног и мотивисаног кадра од стране државне управе и ЈЛС (32.41%) или је остварен напредак у мањој мери (30.8%). Анкета намењена организацијама цивилног друштва показала је идентичне резултате – највећи број сматра да нема напретка, а остатак испитаника да је направљен напредак у мањој мери.[[9]](#footnote-9)

Када је у питању **унапређење процеса регрутације у јавној управи**, као важног сегмента квалитетног управљања људским ресурсима, иако су спроведене аналитичке активности,[[10]](#footnote-10) касни се са имплементацијом конкретних резултата који би требало да допринесу запошљавању у складу са *кадровским потребама органа*. Завршено је пилотирање иновиране методологије у 4 органа државне управе, али још увек није донет кадровски план органа државне управе за 2024. годину, како је предвиђено Акционим планом. Услед тога, проценат извршилаца којима се (интерним и јавним конкурсом и преузимањем са интерног тржишта рада) попуњавају радна места, у односу на укупан број извршилаца чије се запошљавање планира у кадровским плановима, и даље је веома низак и далеко испод планираних вредности (2021. година – 25% циљна вредност, 14 % остварена вредност; 2022. година – 30% циљна вредност, 18.7% остварена вредност). Ово указује на значајан простор за унапређење у овој области. Предузете су *активности у правцу привлачења младих и промоције државне управе као пожељног послодавца* кроз програме, интернет заједницу и виртуелне сајмове студентске стручне праксе које организује и спроводи Министарство државне управе и локалне самоуправе у оквиру мера и активности које имају за циљ повезивање новог система стручног усавршавања са системом образовања, као и промоцију СУК-а, уз коришћење иновативних метода. Интервјуи су потврдили значај досадашњих напора, али су и препоручили анализу њихових конкретних ефеката у будућности (нпр. колико је младих запослено након студентске праксе или како су наведене активности допринеле свеукупном циљу изградње државне управе као пожељног послодавца.

Након увођења система компетенција у државној управи 2019. године, развијен је и у нормативни оквир интегрисан *Оквир компетенција за запослене у органима АП и ЈЛС*, што је кроз интервјуе препознато као добар корак напред у правцу унификовања службеничког система на свим нивоима. Међутим, интервјуи указују да пуна имплементација захтева још много напора како би се осигурало да јавна управа потпуно функционише у складу са компетенцијама, нарочито у делу транспарентности и правичности процеса запошљавања и напредовања заснованог на заслугама. Такође, препознати су проблеми претеране бирократизације и преобимних конкурсних процедура које не дају увек жељене резултате у пракси. Анализа је показала да се процес *попуњавања радних места лица на положају у складу са оквиром компетенција и даље одвија уз потешкоће и са резултатима испод планираног нивоа*. Иако су одређени помаци начињени – проценат попуњених радних места лица на положају у складу са оквиром компетенција порастао је са 34% (2020), преко 40% (2021) на 46% (2022), резултати су и даље знатно испод планираног нивоа (за 2022. годину било је планирано 60%). Такође, аналитичке активности које би требало да предложе даље правце за решавање великог броја лица на положају у статусу вршиоца дужности и даље су у току,[[11]](#footnote-11) те је тако изостала планирана измена нормативног оквира, у складу са предлогом мера за унапређење.

У погледу развоја **ефикасног система за управљање каријером у пракси,** анализа је показала да нису заблежени значајнији резултати. Као и у претходном случају, приметно је предузимање низа аналитичких корака као и на реализацију програма јачања капацитета јединица за кадрове у државној управи, али конкретни резултати изостају. Информациони систем за УЉР у државним органима и у органима АП и ЈЛС још увек није успостављен, имплементација реформе система плата у јавном сектору одложена је за 2025. годину, као и имплементација политике о управљању државних службеника на положају у нормативни оквир која још увек није започета. Интервјуи спроведени за потребе ове анализе показали су да систем за управљање каријером није још увек забележио очекивани напредак, пре свега јер је значајан део тих активности и даље под контролом надређених, што често доводи до ситуације да потребе државних службеника нису задовољене. Кроз интервјуе је нарочито истакнуто да систем вредновања радне успешности државних службеника заснован на компетенцијама није дао жељене резултате – бирократски је оријентисан, није објективан, калкулише се приликом оцењивања с обзиром да је вредновање повезано са зарадом (платним разредима), а не са даљим усавршавањем и личним напредовањем.

Анализа указује да област **стручног усавршавања и његовог развоја** **бележи стандардно добре резултате**, кроз континуирани развој и напредак у свим сегментима јединственог система стручног усавршавања у јавној управи који је претходно успостављен. У оквиру досадашње реализације Акционог плана спроведена је анализа ефеката важећег нормативног оквира, завршен развој платформе за учење на даљину, уз примену мултимедијалних и интерактивних метода *онлајн* учења, настављен је рад на развоју и спровођењу иновативних програма обуке, а развијен је и програм обуке прилагођен потребама приправника и лица која се оспособљавају за самосталан рад у струци. Национална академија за јавну управу интезивирала је планове реализације донетих годишњих програма стручног усавршавања за државне службенике и запослене у ЈЛС, како на извршилачким радним местима тако и за руководиоце, што је резултирало већим бројем реализованих обука и полазника и високим степеном испуњености њихових очекивања, нарочито оних у којима су коришћени иновативни облици и методе стручног усавршавања. У прилог томе говори и чињеница да је у периоду јануар 2021. – јун 2023. године одржано 1.497 обука, са 55.087 полазника што је 55,8% од укупног броја одржаних обука и 61,2% од укупног броја полазника од почетка рада центалне институције система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије 2018. године. Спроведени интервјуи показали да се у наредном периоду планира активнији рад на спровођењу процедура које се односе на вредновање спроведених програма обука. Међу најзначајнијим резултатима у овој области треба издвојити *успостављање и континуирани развој сарадње са високошколским установама* ради подршке у школовању/додатном образовању кадрова за јавну управу. У директној вези са тим јесте и напред наведена реализација активности које имају за циљ промоцију јавне управе као пожељног послодавца, кроз организацију годишњих сајмова *„Студентска стручна пракса у јавној управи“* који су 2021. и 2022. године реализован путем специјално дизајнираних *онлајн* платформи, а у току су припреме за трећи сајам (заказан за 15. новембар 2023. године).[[12]](#footnote-12) Потврда важности ових активности за укупно јачање административних капацитета који су и једна од критеријума за оцену спремности државе да постане чланица Европске уније јесте и *специјална награда Регионалне школе за јавну у праву (РеСПА) и OECD/ SIGMA,[[13]](#footnote-13)* за Оснаживање и запошљавање младих, коју је Сајам студентске стручне праксе у јавној управи 2021/2022. године добио у конкуренцији више од 50 пројеката управа из региона Западног Балкана. Анализа указује на то да до сада није спроведена евалуација обављене стручне праксе, али је планирано да буде уведена овогодишњим програмом сарадње који се потписује са пет државних универзитета, као редовна активност.

Интервјуи спроведени у оквиру анализе указали су да би подршка стимулацији запослених у државним органима и органима јединица локалне самоуправе да се стручно усавршавају могла да буде већа афирмација *каријерног модела управе*.

Уз наведено, потребно је нагласити да је реализован читав низ активности које су, кроз анализу постојећег нормативног и фактичког стања и предлог препорука, створиле добру полазну основу за приступање свеукупној реформи **области стручних испита у државној управи**, која до сада никада није била део стратешки планираних процеса.

## 5.2 Услуге

Анализа је потврдила да је **направљен значајан напредак у имплементацији АП СРЈУ у области пружања услуга.** Политика пружања услуга и усмереност на крајње кориснике су по први пут уведени Стратегијом РЈУ за 2021-2030. годину (другим речима, по први пут је осмишљена јавна политика у овој области у оквиру које је требало **развијати нове услуге, оптимизовати постојеће, јачати људске капацитете и увести контролу и праћење јавне политике пружања услуга).** Анализа указује да се највећи домети и даље бележе **у области развоја електронских услуга,** које су имали и своју потврду у условима ковид пандемије, када је трансформисање рада управе кроз дигитализацију резултирало брзим прилагођавањем на услове ограниченог кретања и могућности за пружање услуга. Као резултат напора, Република Србија је добитник највећег броја награда за Западни Балкан у 2020. години датих од стране РЕСПА и OECD/ SIGMA у области реформе јавне управе са нарочитим фокусом на одговор на ковид пандемију. Наиме, Србија је добила четири од 11 награда: две у области електронске управе, једну у области економије и једну у категорији е-здравља, и то за унапређивање пружања услуга током пандемије, способност да се прилагоди контексту и осигура континуитет (пружања услуга), обезбеди комуникационе и информационе механизме, уведе механизме контроле и надзора ширења инфекције, обезбеди континуитет пословања током кризе захваљујући алатима као што су е-пијаца и Контакт центар e-инспектор.[[14]](#footnote-14)

Када је реч о е-управи и е-услугама, налази прикупљени овим истраживањем показују да је Република Србија добро позиционирана у међународном контексту, где је у 2022. године, према индексу развоја е-управе Уједињених нација, доспела на 40. место од 193 земље (58 место у 2020)[[15]](#footnote-15), односно налази се у групи држава са високим индексом развијености електронске управе са индексом 0,82 од максимално 1.[[16]](#footnote-16) Истовремено, Србија је остварила и до сада највећи индекс е-партиципације (РС напредовала је за 26 места и тренутно се налази на 15. месту)[[17]](#footnote-17), што значи да се налази у самом светском врху употребе електронских услуга. Такође, према GovTech Maturity indeх (GTMI) Светске банке за 2022. годину, који меру дигиталну трансформацију у јавном сектору, Република Србија је међу лидерима у овој области, заједно са још 62 земље.[[18]](#footnote-18) У 2022. години, број услуга на Порталу еУправа знатно је повећан (број реализованих услуга на Порталу износи 7.089.423 за 2022. годину што је значајан пораст у односу на 2021. годину када их је било 2.253.547), доступно је 340 услуга за кориснике Портала еУправа (G2G, G2B, G2C) од којих је 80% четвртог нивоа софистицираности.[[19]](#footnote-19) Анализа Портала показује да на Порталу нема услуга на првом или другом нивоу софистицираности (нпр. само форме за преузимање или само информације). Све услуге на Порталу су 3, 4 или 5. нивоа софистицираности. Неке услуге су потпуно аутоматизоване, као што је услуга Е-беба,[[20]](#footnote-20) која је доступна у породилиштима без одласка у институције. Што се тиче доступности услуга, она је побољшана у последњем периоду захваљујући повећаном броју дигитално доступних сервиса, као и е-плаћању административних услуга кроз Портал еУправе.

Поред Портала еУправа преко кога су доступне услуге на 3, 4. или 5. нивоа софистицираности, Влада је подигла Портал Регистра административних поступака на коме су доступне све услуге јавне управе на једном месту и то 3082 услуге (G2B, G2C) на другом степену дигиталне софистицираности. Поред тога за 837 услуга на Порталу су омогућене и везе за дигитално поступање на 3, 4 или 5. нивоа дигиталне софистицираности, односно направљена је веза да се може покренути услуга са јединственог Портала.

У исто време, паралелно уз развој електронских услуга и електронских јединствених управних места, отварају се и **физичка јединствена управна места – ЈУМ** *(енг. one stop shops)* – укупно 55 у периоду од 2019-2023. година, што обезбеђује покривеност трећине јединица локалне самоуправе (ЈЛС) у РС.[[21]](#footnote-21) ЈУМ омогућава одлазак грађана и привреде на једно место ради подношења више захтева и остваривања принципа „само једном“ (енг. *оnce only*) и доприноси приступачности управе. Поред ЈУМ, отворена су и два ИТ приступна центра СКИП центра у Београду <http://skipcentar.rs/sr_RS/> и Нишу и два државна дата центра у Београду и Крагујевцу.

Паралелно, кроз реформу се радило на **оптимизацији постојећих поступака**.[[22]](#footnote-22) Кроз Програм еПАПИР до сада је оптимизовано скоро 400 административних процедура за пословање, укинут је 21 поступак, што је резултирало годишњом уштедом за привреду од 32 милиона евра,[[23]](#footnote-23) али и јачању мерења корисничког задовољства тиме што је на Порталу регистра административних поступака омогућено сваком кориснику да оцени услуге које му овај портал пружа.

Кроз специјализоване обукена тему мапирања задовољства корисника (енг. *customer journey mapping*) и креативног креирања кориснички оријентисаних јавних услуга кроз *design thinking* принципе и алате,[[24]](#footnote-24) дигитализацију управе, **увођење управљања квалитетом** у управу (Европски модел Заједничког оквира процене – CAF),[[25]](#footnote-25) унапређује се људски капацитет и вештине службеника.

У области **унапређеног система контроле и праћења квалитета пружања услуга**, координисана је израда аналитичке основе за област пружања услуга,[[26]](#footnote-26) која треба да послужи за израду подзаконских аката у циљу утврђивања и контроле примене стандарда услуга, како би се уједначила примена свих услуга без обзира где се пружају. Кроз ову анализу је констатовано да недостају јасни механизми координације у области пружања услуга, што доводи до њихове несистемске примене. Уочен је недостатак активности на успостављању система за стално мерење задовољстава корисника услуга. Препорука је да се одржи континуитет у промоцији електронских услуга ради бољег разумевања могућности које електронска услуга пружа.

## 5.3 Одговорност и транспарентност

Тематска област Одговорност и транспарентност, обухваћена Посебним циљем 6. АП СРЈУ за период 2021-2025. године, садржи активности које треба да допринесу транспарентнијем и одговорнијем обављању надлежности од стране јавне управе, као крајњем исходу дефинисаном ревидираном теоријом промена. Полазећи од реконструисане логике интервенције, директни резултати којима се тежи у овој области обухватају повећан ниво одговорности на свим нивоима власти и транспарентно објављивање података у поседу органа јавне управе (*Дијаграм 2*).

Генерално,спроведена анализа показала је да су досадашњом имплементацијом АП СРЈУ за период 2021-2025. године остварени ограничени резултати у погледу унапређења одговорности и транспарентности јавне управе према крајњим корисницима, уз бољи учинак у домену транспарентности. Анализа релевантне документације и теренског истраживања које је спроведено указује да се у посматраној области реформе спроводе знатно спорије од планираног, нарочито у домену одговорности, док унапређење регулаторног оквира најчешће није праћено адекватном имплементацијом и резултатима у пракси.Анализа указује да пример наведеног представља чињеница да, иако је унапређен регулаторни оквир у области приступа информацијама од јавног значаја и делокруга Заштитника грађана, пракса поступања органа управе по актима независних органа и даље значајно варира, а посматрани показатељи напретка указују на постојање негативног тренда. Овакви налази садржани су у релевантним извештајима, попут OECD/ SIGMA Извештаја за Србију из 2021. године,[[27]](#footnote-27) годишњих извештаја Европске комисије о напретку Републике Србије за последње две године,[[28]](#footnote-28)[[29]](#footnote-29) као и годишњих извештаја[[30]](#footnote-30) Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности и Заштитника грађана.[[31]](#footnote-31) Резултати анкете такође потврђују наведене налазе – на скали одговора значајан напредак/солидан напредак/напредак у мањој мери/нема напретка, већина државних службеника који су попунили *онлајн* анкету сматра да је остварен солидан напредак (36.99%) или напредак у мањој мери (31.29%) када је у питању транспарентнији и одговорнији рад њихових институција, док већина организација цивилног друштва оцењује да је остварен напредак у мањој мери када је у питању транспарентније и одговорније обављање надлежности од стране јавне управе. [[32]](#footnote-32)

Када је у питању **подизање нивоа одговорности јавне управе**, анализа указује да упркос одређеним предузетим корацима као што су израда свеобухватне анализе стања и формирање Радне групе Владе за управљачку одговорност у државној управи[[33]](#footnote-33), као и започетог процеса јачања капацитета руководилаца,*конкретни резултати у области управљачке одговорности и управљања према учинку још увек изостају*. Смернице са Мапом пута за даљи развој управљачке одговорности (укључујући управљање учинком), чија израда је у интервјуима оцењена као кључна за даље реформе, још увек су у фази разматрања и финализације. Такође, налази прикупљени кроз преглед документације и интервјуе указују да рад на успостављању евиденције носилаца јавних овлашћења, као другој кључној активности у области, још увек није започет. Интервјуи су потврдили претходне налазе, уз наглашавање важности реформи у поменутим областима, али и указивање на њихову комплексност и потребу да се подробно размотре сви аспекти, с обзиром да су у питању системске промене.

Слично стање карактерише и *сегмент унапређења етичких стандарда и механизама праћења спровођења правила етичког понашања* државних службеника. Иако су спроведене одређење аналитичке активности, попут анализе садржаја Кодекса понашања државних службеника и процедура за прикупљање података и извештавање[[34]](#footnote-34), а у току је рад на изради Студије о увођењу службеника за етику и интегритет у јавну управу Републике Србије, тек се очекује реализација пилот пројекта [[35]](#footnote-35)од којег ће зависити даља системска решења у овом домену. Испитаници из реда државних службеника, обухваћени *онлајн* анкетом, већински сматрају да су досадашњи резултати у погледу увођења управљачке одговорности, управљања према учинку и унапређења етичких стандарда само донекле допринели унапређењу функционисања и капацитета њихових институција.[[36]](#footnote-36) Овакви ставови потврђују ограничени учинак реформи имајући увиду понуђену скалу одговора – у потпуности/у великој мери/донекле/нимало/нисам упознат.[[37]](#footnote-37) Анкета намењена цивилном друштву показала је да већина организација цивилног друштва није довољно упозната са реформама у области управљачке одговорности и управљања према учинку, које су предузете у периоду од 2021. године до данас, док су донекле упознате са развојем етичке инфраструктуре.[[38]](#footnote-38) Коначно, упркос приказаним лимитираним дометима досадашњих реформи, важно је напоменути да *постоји неколико резултата који имају потенцијал* да доведу до повећане одговорности јавне управе, као што су: делегирање одговорности кроз именовање овлашћених лица за вођење управног поступа и поступање у управним стварима – проценат органа који су одредили овлашћена лица вишеструко премашује циљне вредности; узимање у обзир циљева из Акционог плана за спровођене Програма Владе приликом израде средњорочних планова органа државне управе, и самим тим генерално јачање вертикалног и хоризонталног система контроле и праћења рада у јавној управи; јачање капацитета запослених у државној управи о етичким стандардима и интегритету.

У односу напланирано **унапређење транспарентности органа јавне управе,** анализа је показала да су до сада **остварени солидни резултати**, пре свега кроз унапређење регулаторног оквира за рад независних тела, али и континуирани напредак у објављивању података у машински читљивом (отвореном) формату од стране органа управе. Успешно су реализоване нормативне активности усмерене на унапређење одговорности и транспарентности у раду органа јавне власти тако што су донете измене и допуне Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја[[39]](#footnote-39) и нови Закон о Заштитнику грађана.[[40]](#footnote-40) Међу *оствареним резултатима који имају нарочит потенцијал да подстакну даљи напредак* у домену транспарентности, издваја се нови Јединствени информациони систем информатора о раду, који је започео са радом у фебруару 2022. године, а који омогућава да се на једном месту могу наћи релевантне информације о раду органа јавне власти. Други важан резултат јесте започет процес јачања капацитета Повереника за слободан приступ информацијама од јавног значаја и заштиту података о личности, кроз отварање регионалних канцеларија Повереника у Новом Саду и Нишу (ускоро и у Крагујевцу) и добијање сагласности за запошљавање нових службеника. Такође, изражен потенцијал за даљи развој проактивне транспарентности, препознат како анализом документације тако и кроз интервјуе, има поменуто „отварање података“, у оквиру којег се бележи стални раст органа управе који објављују своје податке на Порталу отворених података – са 45 (2019), преко 83 (2021), до 95 (2022).[[41]](#footnote-41) Тако је, до краја јула 2023. године, на Порталу је објављено 2.198 скупова података, што је пет пута више у односу на крај 2020. године.[[42]](#footnote-42) Међутим, иако су забележени наведени помаци, анализа документације указала је на *значајан простор за унапређење када је у питању поступање органа јавне управе по прописима из делокруга рада независних државних органа*, што је потврђено и кроз интервјуе. Иако је у 2021. години унапређен регулаторни оквир, са идејом да подстакне већу одговорност и транспарентност органа јавне власти према грађанима, релевантни подаци показују да *пракса битно одступа од нормативног оквира и постављених циљева,* а да је проценат извршења аката Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности и Заштитника грађана у паду. Поред наведеног, у интервјуима је *нарочито апострофиран проблем злоупотребе права на слободан приступ информацијама од јавног значаја* у пракси, за који је потребно наћи адекватно решење у најскоријем периоду. Највећи број државних службеника који су попунили *онлајн* анкету сматра да су досадашњи резултати у области јачања капацитета службеника управе за унапређење јавности у раду (за отварање података и израду Информатора о раду) и унапређења примене и надзора над применом Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја[[43]](#footnote-43)донекле допринели унапређењу функционисања и капацитета њихових институција. Са друге стране, на питање како оцењују промене у погледу транспарентности и одговорности институција када се упореде 2021. и 2023. године, највећи број организација цивилног друштва оценио је да нема напретка или да се ситуација погоршала(подједнак број испитаника дао је оба одговора).[[44]](#footnote-44)

На крају, код разматрања остварених резултата и домета досадашње имплементације Акционог плана у домену одговорности и транспарентности, врло је важно имати у виду да се „део ове тематске области прати посебно кроз Ревидирани акциони план за Преговарачко поглавље 23, Стратегију развоја правосуђа за период 2020–2025. године и Програм реформе управљања јавним финансијама“,[[45]](#footnote-45) чији ефекти нису предмет ове анализе. У том смислу, не треба искључивати могућност да су имплементацијом наведених планских докумената остварени додатни резултати, а што се наравно не може потврдити овом анализом.

## 5.4 Комуникација и координација

Анализа указује да су активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ подстакле препознатљивост реформе јавне управе (*Управа по мери свих нас*), стандардизацију порука, комуникацију о резултатима и правима грађана и привреде (стални раст броја грађана који су чули и знају шта је реформа јавне управе (24% испитаника у 2020. години, 31% у 2022. години). Подаци прикупљени кроз анализу документације и теренски рад указују на последични раст броја грађана који су задовољни резултатима реформе (с обзиром да су упознати на који начин да лакше остваре своја права, уштеде новац, време и сл.). Анкетирани и интервјуисани службеници су међутим нагласили да постоји простор за даљи проактивни и истрајан рад да би грађани били боље информисани, да разумеју реформу и шта се реформом жели постићи.

Документација показује да у области интерне комуникације унутар јавне управе постоји простор за унапређење (3.8 је оцена од могућих 5 у 2022. години),[[46]](#footnote-46) што је такође потврђено кроз интервјуе.

Успостављене су структуре за координацију имплементације АП СРЈУ и комуникацију РЈУ, као и платформе за унос података (интерни ЈИС), анализу и праћење (<https://monitoring.mduls.gov.rs/>). Анализа указује да се извештаји о спровођењу се израђују, дискутују и усвајају, иако налази упућују на то да је различит ниво интереса и учешћа у овим процесима, што утиче на крајњи ефекат мониторинга. Консултовани представници државних органа и цивилног друштва наглашавају да постоји простор за унапређење када се ради о координационим структурама како би били трансформативни у смислу веће садржајне интеракције, заједничких активности и синергије. Додатно, простор за унапређење постоји у погледу учесталости састанака, даљег развијања капацитета и свести о значају координације, мониторинга и евалуације, интегрисаности препорука из система за извештавање у систем за планирање, што је потврђено кроз интервјуе.

Детаљније, на нивоу резултата, у области **ефикасне координације и праћења мера и активности планираних АП СРЈУ**, било је планирано да се повећају људски и технички капацитети за координацију и област мониторинга и евалуације РЈУ, да се успостави координација на административном и политичком нивоу, да се спроведе *mid-term* евалуација Стратегије РЈУ, као и да се сачини средњорочни оквир расхода РЈУ и у будућности спроведе ревизија тог оквира. Анализа показује да, у погледу повећања запослених до 2025. године, последњим Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији МДУЛС из 2023. године[[47]](#footnote-47) предвиђено је повећање запослених у наредном периоду, док број стварно запослених извршилаца у периоду 2021-2023. година остаје исти, сем у Одсеку за јавност рада који је формиран 2020. године и постоји помак у посматраном периоду. Обуке за запослене одржаване су у току претходних година у циљу побољшања капацитета за обављање послова координације, мониторинга и евалуације (М&E), комуникације реформи (види Прилог 6).

Анализа указује да је успостављена координација на административном и политичком нивоу (Савет за РЈУ на политичком нивоу, Међуминистарска пројектна група на административном нивоу, Група за РЈУ у оквиру МДУЛС, на оперативном нивоу) као и да се извештаји редовно израђују и дискутују, уз постојање простора за унапређење у погледу учесталости састанака и веће синергије.

*Mid-term* евалуација АП Стратегије РЈУ је процес који је започео по планираним роковима у 2023. години и управо се спроводи као мешовита евалуација, ради подизања капацитета за мониторинг и евалуацију. У складу са Законом о планском систему, терминолошки, евалуација (овај документ) зове се анализа или вредновање ефеката ДЈП. Евалуациона референтна група је МПГ, тако да је обезбеђена инклузивност свих чланова МПГ, како државних органа, тако организација цивилног друштва.

Средњорочни планови институција, уз средњорочни оквир расхода институције, обавеза су по Закону о планском систему[[48]](#footnote-48) и Уредби о методологији за израду средњорочних планова.[[49]](#footnote-49) Тако, на пример, МДУЛС објављује редовно средњорочне планове рада са оквиром расхода за МДУЛС на страници https://mduls.gov.rs/javnost-u-radu/budzet-ministarstva/ (2023. године објављен је четврти план по реду од успостављања законске обавезе). Са друге стране, не постоји национална законска обавеза да се израђују средњорочни оквири расхода за сектор, као што је у области европских интеграција дефинисан сектор реформе јавне управе и јавних финансија. У циљу извештавања у оквиру ЕУ подршке, додатно се припремају средњорочни оквири расхода за наведени сектор, тако да је у априлу 2022. године припремљен Средњорочни оквир расхода за сектор РЈУ за период 2022-2024. година (енг. *Public Administration Reform Sector Medium Term Expenditure Framework – PAR sector MTEF*), а у току је финализација Средњорочног оквира расхода за РЈУ период 2023-2025. година.

Како би се постигла **Ефикасна координација донаторске подршке у области РЈУ**, било је планирано да се усвоји Мапа пута за примену Секторског реформског уговора, његово управљање и праћење путем "Policy dialogue" и других координационих платформи, развије систем управљања ризиком за РЈУ Секторску буџетску подршку, повећају људски капацитети Сектора за европске интеграције и међународну сарадњу за праћење спровођења инструмента секторске буџетске подршке, Секторског реформског уговора за област РЈУ, као и капацитети за координацију донатора и управљање пројектима. Међутим, по подацима из годишњих извештаја за спровођење АП Стратегије РЈУ,[[50]](#footnote-50) Мапа пута није припремљена, систем управљања ризиком није имплеметиран. У погледу капацитета, Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији МДУЛС из 2023. године предвиђено је повећање запослених у наредном периоду, док број стварно запослених извршилаца у периоду 2021-2023. година је за један мањи од почетне године. Обуке за запослене одржаване су у току претходних година у циљу побољшања капацитета за унапређење меких вештина усмерених ка побољшању координације донатора, као и ка комуницирању резултата РЈУ. Координација донаторске подршке је по важећем законодавном оквиру смештена у Министарство за европске интеграције (МЕИ), тако да нови циклус планирања треба да се усмери на јачање капацитета у наведеној институцији уз јачање сарадње МДУЛС и МЕИ или да се у наредном циклусу не настави пракса планирања активности у области координације кроз АП СРЈУ, с обзиром да су активности у домену координације донаторске подршке део вишегодишњег планског документа за развојну помоћ, а не СРЈУ.

**Координациони механизам за планирање, имплементацију и праћење комуницирања РЈУ на националном нивоу је у функцији*.*** Сви планирани директни резултати остварени су у претходном периоду: повећани су људски и технички капацитети за комуницирање РЈУ, усвојени су годишњи оперативни планови за комуницирање РЈУ, као и квартални и годишњи извештаји о спровођењу оперативних планова, на располагању су налази годишњих истраживања јавног мњења о информисаности јавности о процесу и резултатима РЈУ. Додатно, треба нагласити да у је оквиру Стратегије РЈУ по први пут издвојен посебан сегмент посвећен комуницирању процеса и резултата РЈУ где је приказана анализа стања у овом домену, као и предлог мера и активности које би требало спровести, односно по први пут се активности у области комуницирања реформе планирају заједно са Стратегијом РЈУ. Годишњи оперативни план комуницирања РЈУ представља други, нижи ниво планског документа којим се даље, на годишњем нивоу, разрађују активности на комуницирању процеса и резултата РЈУ.

За **Усклађивање, стандардизацију и континуирано комуницирање РЈУ унутар јавне управе**директни планирани резултати су били: повећани капацитети службеника за односе са јавношћу и организационих јединица за УЉР из ОДУ и ЈЛС о значају, начину, каналима и алатима међуресорне и интерне комуникације РЈУ; повећани технички капацитети кроз успоставу и функционисање Огласне табле као алата за интерну комуникацију; на располагању су налази годишњег истраживања испитивања запослених у јавној управи о информисаности о процесу и резултатима РЈУ. Сви су остварени сем Огласне табле, а област интерне комуникације остаје област за даље унапређење у наредном периоду планирања (више у Прилогу 6: Секторска анализа – Комуникација и координација).

У области **повећања видљивости и комуницирања процеса РЈУ и постигнутих резултата**свипланирани директни резултати су остварени: на располагању је Мапа капацитета ОДУ и ЈЛС за комуницирање РЈУ, усвојени су Стандарди за комуникацију РЈУ, усвојене су и аплициране Смернице за креирање и вођење профила ОДУ и ЈЛС на друштвеним мрежама, повећани су људски капацитети руководилаца ОДУ, ПР-ова и медија за комуницирање и за извештавање о РЈУ и постигнутим резултатима, подигнута је свест грађана и привредних субјеката о њиховим правима и резултатима РЈУ (више у Прилогу 6: Секторска анализа – Комуникација и координација).

Анкете указују да и даље постоји простор за додатно информисање на теме РЈУ, као и на потребу континуитета и истрајности у спровођењу како појединачних активности реформе, тако и координације и комуникације реформе.

***Питање 2. Који су били главни фактори који су утицали на постизање или непостизање циљева? Које су препреке наишле у току имплементације АП СРЈУ за период 2021-2025. године, у којој мери и како су превазиђене?***

Прикупљени подаци путем анализе документације и теренског рада указују да интерни покретачи реформе, тамо где резултати постоје, укључују постојање политичке воље, стручног руководећег кадра, унутрашњих капацитета и подстицајног радног окружења. У тим случајевима, органи су били проактивни, њихова организациона култура је омогућила промену, а често навођен покретач су и млади људи у појединим органима који лакше прихватају промене и који су сами покретачи промена. Добар нормативни оквир такође може да буде покретач промена, односно да има потенцијал да иницира значајније промене. Спољни покретачи у претходном периоду су били: ковид епидемија,[[51]](#footnote-51) процес европских интеграција, донаторска подршка, активно цивилно друштво, учешће Републике Србије у глобалним иницијативама попут Партнерства за отворену управу <https://www.opengovpartnership.org/members/serbia/>.

Када су у питању препреке спровођењу реформи, анализа је показала да су изазови готово у потпуности интерног карактера (унутар самог система) и да су, упркос свим специфичностима, слични изазови присутни у свим областима РЈУ обухваћеним овом анализом, док екстерне препреке нису препознате кроз интервјуе и фокус групе. Као кључне препреке препознат је недостатак довољних институционалних капацитета – људских и финансијских ресурса, недовољно укључивање цивилног друштва у процесе планирања и извештавања, учесталост избора и честе промене доносилаца одлука у органима државне управе, затим недовољно ефикасна имплементација успостављеног законског оквира, а врло често и мањак разумевања и подршке руководећег кадра, као и јасне визије у ком правцу треба ићи када су у питању реформе у појединим областима, те недовољно ефикасна координација унутар система.

## 5.5 Покретачи реформе

Према достављеним упитницима службеника, покретачке снаге значајне за остварење резултата у области реформе јавне управе највише су препознате кроз: Стручност руководећег кадра (60.38%); Економска стабилност (59.80%); Довољан људски капацитет за обим и различите врсте послова (48.33%); Подстицајно радно окружење (46.73%), па затим све остало (Политичка стабилност (39.04%); Постојање политичке воље и визије (30.04%); Процес приступања Европској унији (31.79%); Активно цивилно друштво (19.74%).[[52]](#footnote-52)

С друге стране, према резултатима анкете за ОЦД, покретачи су пре свих активно цивилно друштво и процес приступања Европској унији.[[53]](#footnote-53) Доста организација сматра и да је постојање политичке визије и људских капацитета такође покретач реформе (график испод). Једна организација која је означила ”остало” је коментарисала да је покретач ”*стручност, активно укључивање запослених појединаца на основу стручности, знања и воље*.”[[54]](#footnote-54)



*Извор: Анкета за цивилно друштво (види Прилог 10)*

Резултати интервјуа указују на постојање **интерних покретача** попут *проактивних органа и организационе култура тих институција, младих људи*у појединим органима који лакше прихватају промене и сами су покретач промена нпр. у области е-управе. Интерни капацитети су хоризонтално препознати или као покретачка снага или као препрека у случају да не постоје (нпр. у оквиру Стратегије РЈУ 2021-2030. година по први пут је издвојен посебан сегмент посвећен комуницирању процеса и резултата РЈУ. Другим речима, по први пут су постојали *унутрашњи капацитети* који су препознали важност комуницирања за имплементацију реформе).

На сличан начин, интервјуисани су перципирали предности доброг *нормативног оквира који може да буде покретач промена односно да има потенцијал да иницира значајније промене* и унапреди постојећи ниво развоја јавне управе у конкретној области (нпр. област стручног усавршавања и правног оквира у области приступа информацијама од јавног значаја).

Интерни покретач променаје свакако*јасна политичка воља и фокус на реформу јавне управе***.** Добар пример наведен је упоследњем Истраживању УН на тему е-управе: „*Побољшани ранг е-управе Србије може се делом приписати обновљеној посвећености Владе Програму развоја е-управе Републике Србије 2020-2022 и Акционом плану за његову примену*.“[[55]](#footnote-55)

Када је реч о **спољним факторима који су били покретачи промене** тј. који су подстицали спровођење реформе, *ковид пандемија* је препозната, кроз интервјуе, као акцелератор промена и као тест који је требало да покаже да ли ће резултати реформе издржати тест реалности. Извештај о спровођењу Стратегије РЈУ за 2020. годину наводи да је криза изазвана ковид-19 пандемијом убрзала коришћење постојећих дигиталних алата и сервиса, као и креирање нових, променила концепт радног места у канцеларији и увела појмове флексибилности и прилагодљивости управе како би управа могла да одговори на постојеће и будуће изазове.[[56]](#footnote-56) На исти начин је ковид окружење подстакао грађане да унапреде своје вештине у погледу коришћења савремених технологија, дигитализације, онлајн комуникације, као и да више користе електронске услуге.

Кључну улогу у спољним факторима представља*процес европских интеграција.*Процес приступања Европској унији подразумева усклађивање са „европским стандардима“, а самим тим и континуирано спровођење реформи у свим областима. Највећи део подршке, како финансијске тако и у виду директног јачања капацитета, долази кроз европске фондове. Осим тога, новом стратегијом Европске комисије из 2020. године, реформа јавне управе је поново наглашена као једна од основних области реформе на путу чланства у Европској Унији, што је сигнал да државе проактивније раде на овој области.

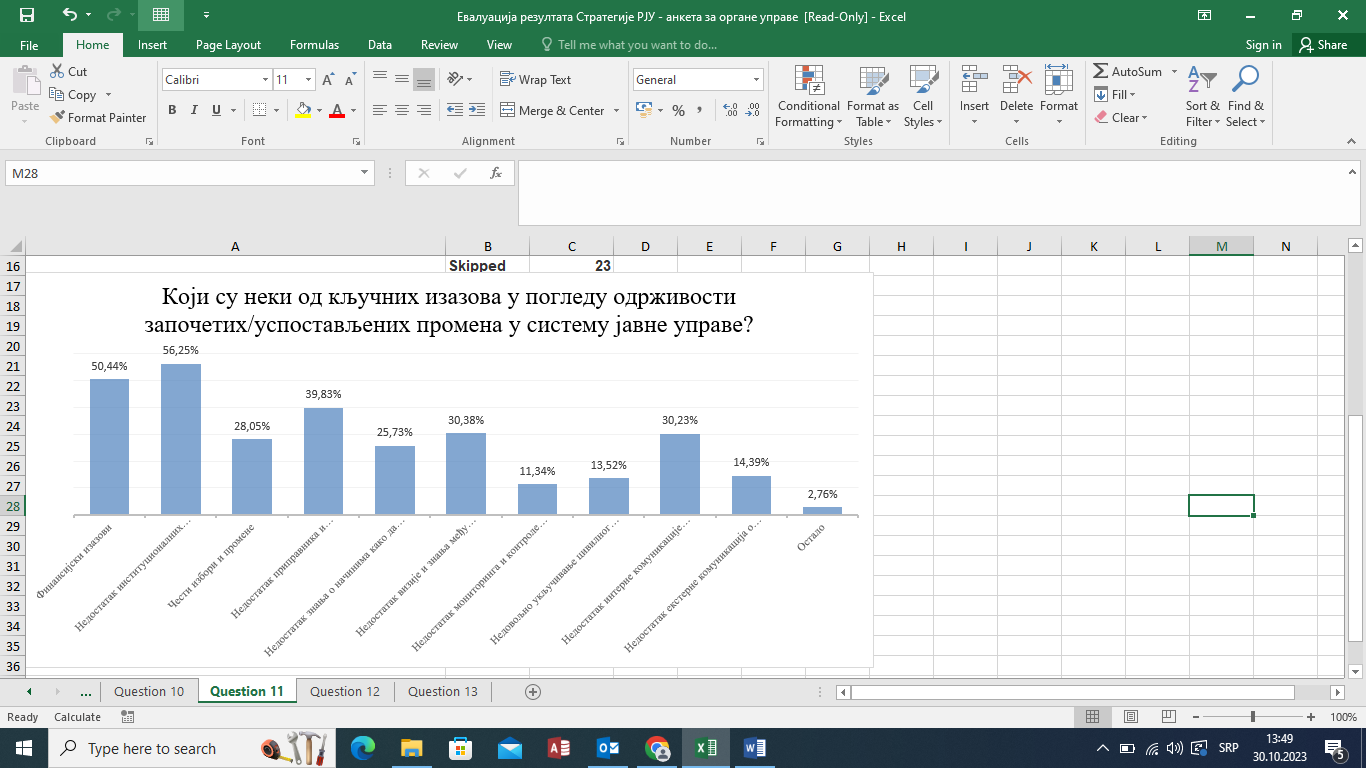
*Постојање донаторске подршке*, како ЕУ тако и других донатора, показује се врло значајном за спровођење реформских мера, нарочито имајући у виду да је велики број активности које су до сада реализоване имплементацијом АП СРЈУ 2021-2025. године (у 2021. и 2022. години), спроведене из донаторских извора.[[57]](#footnote-57)

*Учешће Републике Србије у глобалној иницијативи Партнерство за отворену управу* још један је од препознатих екстерних покретача, с обзиром да се у оквиру учешћа у овој иницијативи доносе и имплементирају акциони планови који треба да допринесу унапређењу основних вредности отворене управе, међу којима су управо одговорност и транспарентност органа јавне власти, што додатно подстиче унапређење у поменутим областима.

Коначно, *активно и развијено цивилно друштво*које прати стање и делује у областима одговорности и транспарентности, нарочито организације које су укључене у координационе механизме у области РЈУ (видети део о координацији и комуникацији), даје допринос реформским процесима кроз сопствени мониторинг стања, давање препорука и иницијатива.

## 5.6 Препреке

Када су у питању кључне уочене препреке за спровођење реформи, анкетирани државни службеници сматрају да је кључни изазов *недостатак довољних институционалних капацитета и људских ресурса* (56.25%), а одмах затим *финансијских ресурса* (50.44%). Такође, значајан број анкетираних препознао је међу препрекама и недостатак приправника и новозапослених, селектованих по компетенцијама (39.83%), затим недостатак визије и знања међу руководећим кадром (30.38%), недостатак интерне комуникације унутар и међу институцијама (30.23%), као и честе изборе и промене (28.05%).



*Извор: Анкета за органе управе (види Прилог 9)*

Са друге стране, представници цивилног друштва обухваћени *онлајн* анкетом издвојили су *недовољно укључивање цивилног друштва* (грађани, организације цивилног друштва, медији, академија итд.) *у процесе планирања и извештавања за прописе и документе јавних политика као кључну препреку* у погледу одрживост започетих/успостављених промена у систему јавне управе. Организације у високом проценту сматрају да је изазов недостатак екстерне комуникације о променама, правима и обавезама и значају реформских активности, а затим следе недостатак институционалних капацитета и људских ресурса, чести избори и промене, недостатак институционалног мониторинга и контроле спровођења планираних мера у РЈУ, као и недостатак интерне комуникације унутар и међу институцијама (графикон испод).

*Извор: Анкета за цивилно друштво (види Прилог 10)*

Слични налази су добијени кроз интервјуе, у којима је *мањак капацитета препознат као кључни изазов у свим областима РЈУ*, праћен одливом компетентног и запошљавањем недовољно стручног кадра. Поред тога, заступљена су мишљења да *грађани и даље недовољно разумеју РЈУ* с обзиром да се активности институција понекад комуницирају одвојено од РЈУ, иако су те активности пажљиво планиране као део Стратегије. Последично се не препознају све реформе као реформе које су остварени у оквиру РЈУ, што указује на додатни простор у области координације комуницирања остварених резултата. Препреку представља и *учесталост избора и прерасподела ресора у оквиру извршне власти у периодима између избора*, који доводе до тога да се доносиоци одлука у органима државне управе често мењају, што захтева да свест о значају реформе мора изнова да се гради у кратким временским периодима (годину дана или мање). Лична визија реформе и одговорност за резултате гради се годинама, а услед недостатка времена најчешће се ова интерна препрека одрази на смањену учесталост рада координационих структура.

Анализа је такође показала да заједнички изазов у свим областима РЈУ представља *недовољно ефикасна имплементација успостављеног законског оквира*, који је по правилу добро постављен и садржи адекватна решења. *Мањак системске подршке и недостатак разумевања и подршке руководећег кадра****,*** *као и јасне визије у ком правцу треба ићи када су у питању реформе*, евидентно недостаје код одређених питања што се одржава и на видан раскорак у оствареним резултатима између нпр. области УЉР и Одговорности, у односу на област Пружање услуга. Значајније реформске кораке често компликује чињеница да се одређена питања налазе у делокругу неколико органа државне управе, који би кроз међусобну сарадњу требало да дођу до системских решења, што указује на *потребу за још бољом координацијом унутар система*. Коначно, примећено је и да се изазови често јављају услед *недовољно развијене свести у читавом систему јавне управе* о важности реформских корака које треба предузети, *отпора према променама* и *неуједначених капацитета органа државне управе који би требало да буду носиоци промена*.

# 6. ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

Ово поглавље пружа скуп закључака и препорука изведених из процеса евалуације, који се односе на допринос реформе даљем унапређењу рада јавне управе у складу са европским принципима*.* Ангажовањем са разноликом групом учесника, укључујући органе државне управе, стручњаке, владине званичнике, партнере, донаторе, представнике невладиних организација, студија је имала за циљ да обухвати вишеструке перспективе. Комбинација интервјуа и запажања на лицу места додала је дубину подацима, пружајући свеобухватно разумевање предмета. Закључци и препоруке су изведене из анализе и имају за циљ да понуде алтернативе и допринос доношењу одлука за даљи циклус реформе јавне управе у Републици Србији.

**З 0.1.** Република Србија је током досадашњег спровођења АП СРЈУ остварила значајне резултате на нивоу мера (енг. *outcomes*) предвиђених СРЈУ, мада варијације постоје код тематских области, са делотворнијим резултатима у области пружања услуга и комуникације и координације, а мање делотворним у областима УЉР и одговорности и транспарентности. Свакако, код вредновања остварених учинака важно је имати у виду да се досадашња имплементација АП СРЈУ одвијала у околностима које су креирали ковид пандемија (у 2021. години) и ванредни парламентарни избори, праћени техничким мандатом Владе током највећег дела 2022. године. Такође, важан лимитирајући фактор је и недовољно развијена свест о важности реформе и отпор променама.

**П 0.1.**У наредном циклусу планирања, уградити активности у свакој тематској области који се односе на тзв. управљање променама (енг. *change management*) у циљу изградње организационе културе која би била заснована на иновацијама и константном усавршавању.

**ТЕМАТСКА ОБЛАСТ УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА**

**Закључци**

**З 1.1.** **Досадашњи напори у области УЉР још увек нису изнедрили трансформативне резултате, иако аналитичке активности, развој нормативног оквира и јачање капацитета, постављају основе за захтевније реформе које су планиране до завршетка имплементације Акционог плана.** Добар пример је оптимизација стратешког оквира у области УЉР кроз обједињавање свих аспеката УЉР у оквиру једног планског документа, тј. СРЈУ. Успостављање сарадње са високошколским установама и Програм студентске стручне праксе у јавној управи такође представљају пример добре праксе. С друге стране, присутно је кашњење код запошљавања у складу са кадровским потребама органа, решавања питања смањења броја лица на положају у статусу вршиоца дужности, попуњавања радних места лица на положају у складу са оквиром компетенција, успостављања новог јединственог Информационог система за УЉР у државним органима и у органима АП и ЈЛС и имплементације реформе система плата.

**Препоруке**

**П 1.1.** Током преосталог периода имплементације АП СРЈУ, интензивирати напоре у области УЉР у циљу реализације кључних реформских мера и остваривања очекиваних резултата (нарочито у погледу запошљавања у складу са кадровским потребама органа, успостављања јединственог Информационог система за УЉР у државним органима и у органима АП и ЈЛС и имплементације реформе система плата).

**П 1.2.** Предузети додатне напоре и интензивирати активности у циљу смањења броја лица на положају у статусу вршиоца дужности.

**П 1.3.** Наставити са развојем и имплементацијом система стручног усавршавања и промоције државне управе као пожељног послодавца, уз даље увођење иновативних метода и разматрање успостављања система за мерење и праћење ефеката предузетих активности у пракси.

**ТЕМАТСКА ОБЛАСТ ПРУЖАЊЕ УСЛУГА**

**Закључци**

**З 2.1.** **Направљен је значајан напредак у области пружања услуга.** Овај напредак је видљив кроз успостављену политику пружања услуга као и развој нових и оптимизацију постојећих услуга, развој физичких и електронских јединствених управних места, израду аналитичке и планске основе за развој услуга, увођење управљања квалитетом у управу. Сви ови резултати имају трансформативни потенцијал да утичу на позитивну промену организационе културе као и приступа услугама. Са друге стране, активности које се односе на успостављање система мерења задовољства услугама још увек нису реализоване, што лимитира потенцијал да се разуме ниво до којег реформске активности су стварно донеле промене код крајњих корисника. Истраживачке активности везане за област пружања услуга су реализоване и оне могу бити добра основа за разматрање алтернатива за успостављање централизованог приступа и стандардизацији услуга чији је недостатак ограничење уједначеној примени јавних услуга. Такође, ниво свести и разумевања услуга од стране управе, грађана и привреде представља подручје за даљи континуирани рад.

**Препоруке**

**П 2.1.** Спровести активности предвиђене АП СРЈУ у правцу успостављања и реализације методологије за мерење задовољства крајњих корисника услуга.

**П 2.2**. На основу аналитичких података, важно је размотрити најбоље опције, укључујући нормативна и институционална решења, за креирање централизованог приступа услугама у циљу стандардизације и уједначавања пружања услуга*.*

**П 2.3.** У новом циклусу планирања, израдити (и применити) мапу пута за увођење управљања квалитетом у јавну управу, у циљу успостављања централизоване координације и дефинисања јасних корака за увођење европских стандарда квалитета у рад управе.

**П 2.4.** Континуирано и учесталије радити на промоцији постојећих и будућих иновативних решења, електронских и физичких услуга, ЈУМ-ова, поједностављених услуга, портала попут Портала еКонсултације, Портала еУправа, Регистра административних процедура, ИТ државних центара и сл. како би грађани, привреда и управа били упознати са правима и могућностима и како би се мењала свест и смањивао отпор променама код службеника и шире јавности.

**ТЕМАТСКА ОБЛАСТ ОДГОВОРНОСТ И ТРАНСПАРЕНТНОСТ**

**Закључци**

**З 3.1.** **Област транспарентности бележи солидан напредак**, пре свега кроз унапређење регулаторног оквира за рад независних тела и континуирани напредак у објављивању података у машински читљивом (отвореном) формату од стране органа управе. Поједини разултати имају нарочит потенцијал да подстакну даљи напредак – Јединствени информациони систем информатора о раду, започет процес јачања капацитета Повереника за слободан приступ информацијама од јавног значаја и заштиту података о личности и стални раст органа управе који објављују своје податке на Порталу отворених података. Међутим, досадашња примена новог регулаторног оквира указује на злоупотребе права на приступ информацијама, што оптерећује систем и негативно утиче на перцепцију овог права на приступ информацијама.

**З 3.2.** Упркос корацима у правцу успостављања и/или оснаживања принципа **одговорности** органа јавне управе, **остварени резултати још увек нису довољни за значајнији напредак у пракси.** Наиме, аналитички рад, унапређење регулаторног оквира за рад незавнисних државних органа донели су помаке у смислу ојачавања одговорности, међутим поступање по актима независних тела од стране управе показује негативан тренд што је важно подручје за даље унапређење.

Успостављање системских решења (област управљачке одговорности и управљање према учинку) спроводи се спорије од планираног. Између осталог, чињеница да се сегменти ове области налазе у делокругу више органа представља изазов за координацију и уједначавање приступа.

**Препоруке**

**П 3.1.** Током преосталог периода имплементације АП СРЈУ,договорити активности кроз Мапу пута за управљачку одговорност која ће бити интегрисана и имплементирана у наредни циклус АП СРЈУ 2026-2030. године, у правцу креирања системских решења за управљачку одговорност и управљања према учинку.

**П 3.2.**  До завршетка периода имплементације Акционог плана, потребно је интензивирати напоре у погледу дефинисања јасних линија одговорности унутар система јавне управе, као и за дефинисањa појма и обухвата јавне управе.

**П 3.3.** Искористити у практичне сврхе константан раст броја скупова и органа који објављују податке у машински читљивом формату, кроз њихову визуелизацију и поновну употребу.

**П 3.4.** Предузетимере управцуунапређења поступања органа јавне власти по препорукама независних државних органа, као и спречавања злоупотребе права на слободан приступ информацијама од јавног значаја.

**ТЕМАТСКА ОБЛАСТ КООРДИНАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ**

**З 4.1.** **Активности у области координације и комуникације резултирале су бољом информисаношћу грађана о РЈУ, али постоји простор за подстицање даље препознатљивости реформе јавне управе** (*Управа по мери свих нас*)*.* Стандардизација порука, комуникација о резултатима и правима грађана и привреде показали су се као примери добре праксе, које је потребно даље развијати у следећем периоду да би се избегло да институције извештавају о спровођењу одређених активности без позивања на РЈУ, односно истицања да су те активности конкретно везане за РЈУ. Инсистирање да Стратегију прате и комуникационе активности испоставило се као корисно за имплементацију и подизање свести управе, грађана и привреде о постојању иновативних решења и реформских активности. Међутим, постављање ових активности у посебан оперативни план није допринело пуном интегрисању комуникационих активности са осталим активностима АП и побољшању интерне комуникације, што доводи до фрагментације. Платформе за унос података (интерни ЈИС), анализу и праћење (<https://monitoring.mduls.gov.rs/>) су се такође показале корисним. Структуре за координацију су транспарентне и инклузивне и обухватају различите заинтересоване стране, укључујући и ОЦД. Међутим, видљива су ограничења у погледу броја и капацитета јединица које су задужене за координацију, мониторинг и евалуацију, што представља препреку за ефикаснију координацију и комуникацију реформе. То утиче на консолидацију препорука за унапређење РЈУ које произилазе из различитих извештаја.

**Препоруке**

**П 4.1.** Потребно је преточити оперативни план у интегрисани сет комуникацијских активности тако да омогући интерактиван рад ПР служби и имплементацијских јединица ради консистентног праћења и комуникације планских активности (након планиране активности планирати активности које се односе на њихову комуникацију).

**П 4.2.** У области координације, потребно је наставити активности које се односе на јачање бројности и капацитета јединица које су задужене за координацију, мониторинг и евалуацију (нпр. кроз повећање броја извршилаца, обуке за мониторинг, евалуацију и извештавање, итд).

**П 4.3.** Потребно је унапредити координацију, хармонизацију и консолидацију препорука као и одговора на све препоруке које се односе на РЈУ. Треба наставити добру праксу да се на састанцима структура за координацију разматра, дискутује и извештава о напретку по консолидованим препорукама.

**П 4.4.** Потребно је планирати учесталији механизам састанака на свим нивоима, са оперативнијим агендама. Једна од опција коју је могуће размотрити за нови циклус планирања представља усмеравање политичког нивоа координације ка организовању кварталних, тематских седница Владе на којима би тема била РЈУ, како би се повећао значај РЈУ и добила тежина у одлучивању на значајним темама за РЈУ. Административни ниво координације треба да иде ка укрупњавању тако да постоји само један административни ниво за све области у Стратегији, укључујући и програме, ради оперативности, размене информација и уједначеног спровођења свих реформи у области РЈУ.

**П 4.5.** У области интерне комуникације, потребно је посебно пажњу посветити планирању активности и механизама које би биле усмерене на интерно преношење порука, размену информација и координацију активности у конкретним областима реформе (формалне и неформалне мреже службеника у области, заједничке, интерне платформе за информисање и размену података, заједничке и координисане промотивне и комуникативне активности и сл).

**П 4.6.** Наставити и интезивирати започете добре праксе да се појединачне реформе планиране Стратегијом РЈУ или настале имплементацијом Стратегије РЈУ промовишу као реформе РЈУ.

# ПРИЛОЗИ

## Прилог 1. Пројектни задатак

**Подршка Реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ  
EuropeAid/137928/DH/SER/RS**

**Пројектни задатак**

**Назив задатка:** Средњорочна анализа Акционог плана (2021-2025) Стратегије реформе јавне управе у Србији (2021-2030).

**Број експерата:** Један виши НКЕ, један нижи НКЕ

**Потребна експертиза:** Реформа јавне управе, евалуација политике

**Компонента** III

**Линије активности према плану рада** 3.1.1.

**Број предвиђених радних дана** 45 радних дана за вишег НКЕ, 45 радних дана за нижег НКЕ

**УВОД**

**Стратешки оквир за Реформу јавне управе (РЈУ)**

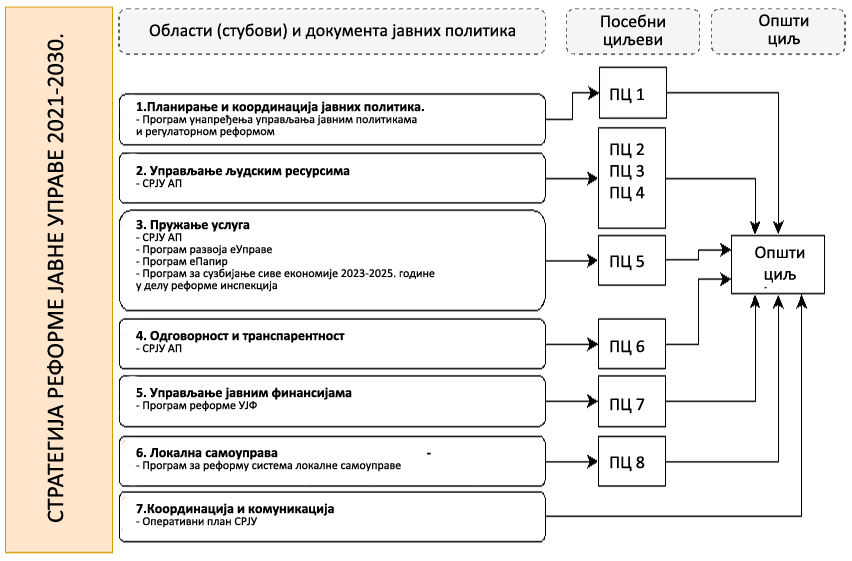
Влада Републике Србије усвојила је у априлу 2021. године нову Стратегију реформе јавне управе (СРЈУ) за период 2021-2030. године и Акциони план за њено спровођење за период 2021-2025. године (АП СРЈУ). Стратегија РЈУ и АП СРЈУ израђени су у складу са Законом о планском систему (ЗПС) Републике Србије, донетим 2018. године.[[58]](#footnote-58) Изради СРЈУ претходила је свеобухватна екстерна евалуација претходне Стратегије реформе јавне управе, усвојене 2014. године, која је резултирала низом кључних препорука за будуће планирање,[[59]](#footnote-59) као и извештајем о наученим лекцијама из управљање том евалуацијом.[[60]](#footnote-60)

Нова СРЈУ је замишљена као кровна политика за све документе политике који се односе на РЈУ у Србији. Њен општи циљ је „даље унапређење рада јавне управе и квалитета формулисања јавних политика у складу са Европским принципима јавне управе, пружање висококвалитетних услуга грађанима и привреди, као и развој професионалне јавне управе која ће значајно допринети економској стабилности и побољшању животног стандарда“.[[61]](#footnote-61)

Као што је приказано на слици доле, (нова) СРЈУ има осам посебних циљева, који су структурисани око шест тематских области. АП СРЈУ дефинише активности за пет посебних циљева у три тематске области, односно (I) изградња људских ресурса, (II) пружање услуга и (III) одговорност и транспарентност.

Поред активности у АП СРЈУ, област пружања услуга је обухваћена и Програмом развоја електронске управе у Републици Србији (2020-2022. и 2023-2025) и Програмом за поједностављење административних поступка и регуалтиве „е-Папир " (2019-2022. и 2023-2025). Преостале тематске области РЈУ (управљање јавним политикама и регулаторном реформом, управљање јавним финансијама и реформа система локалне самоуправе) обухваћене су посебним програмима, односно Програмом реформе управљања јавним финансијама (2021-2025) (у даљем тексту: ПРУЈФ), Програмом за унапређење управљања јавним политикама и регулаторном реформом (2021-2025) (у даљем тексту: ПУЈПРР), и Програмом реформе система локалне самоуправе (2021-2025), од којих је сваки подржан АП-ом.

**СЛИКА 1: СТРАТЕШКИ ОКВИР ЗА РЕФОРМУ ЈАВНЕ УПРАВЕ У СРБИЈИ**



Почевши од 2014. године, Влада Србије усвојила је и низ акционих планова за имплементацију иницијативе Партнерство за отворену управу у РС (ПОУ) ради ефикаснијег пружања јавних услуга грађанима и привредним друштвима (нпр. путем дигитализације), бољег приступа информацијама, отвореним подацима и поновној употреби података, учешћа грађана у процесима доношења одлука и унапређења одговорности и транспарентности Владе.[[62]](#footnote-62)

На снази су додатне политике везане за РЈУ, као што су АП за спровођење програма Владе (АПСПВ) за период 2023-2026,[[63]](#footnote-63) Програм економских реформи за период 2023-2025,[[64]](#footnote-64) Програм развоја јавних набавки за период 2019-2023,[[65]](#footnote-65) Стратегија развоја дигиталних вештина за период 2020-2024,[[66]](#footnote-66) Стратегија развоја вештачке интелигенције (2020−2025),[[67]](#footnote-67) Стратегија развоја информационог друштва и информационе безбедности (2021-2026),[[68]](#footnote-68) и др.

**Правни оквир за управљање јавном политиком**

Закон о планском систему (ЗПС), усвојен 2018. године, има за циљ систематичније процесе управљања јавним политикама (УЈП) у свим областима, укључујући и РЈУ. Истовремено, РЈУ служи и као спона за имплементацију новог законског оквира у другим областима политике. Поред тога, ЗПС успоставља хијерархију докумената јавних политика (ДЈП), којих се српска администрација мора придржавати. ЗПС такође захтева од органа управе (даље дефинисаних у члану 26. ЗПС) да израде и годишње ажурирају средњорочне планове.

С обзиром на низ изазова са којима се суочавају заинтересоване стране у спровођењу различитих делова новог амбициозног законског оквира, Републички секретаријат за јавне политике (РСЈП) је 2020. године иницирао израду детаљне анализе спровођења ЗПС-а и пратећих подзаконских аката, како би проценио њихову примену у пракси и предложио могућа побољшања у циљу даљег унапређења здравог управљања политиком. Експерти који су спроводили ревизију, 2020. и 2021. године, закључили су да, иако правни оквир и његова примена нису савршени, није било препрека које би озбиљно угрозиле постизање реформских циљева. Аналитички извештај даје циљане препоруке за брже и ефикасније постизање реформских циљева.[[69]](#footnote-69) Резултати анализе су размотрени на округлим столовима чији резултати се користе као основа за израду нових и ревизију постојећих подзаконских аката, у циљу ефикасније примене ЗПС.[[70]](#footnote-70)[[71]](#footnote-71)

Списак осталих закона од посебног значаја за имплементацију РЈУ у Србији налази се у прилогу овог документа.

**Координациона структура за праћење имплементације РЈУ**

СРЈУ предвиђа тростепену структуру за координацију њене имплементације. На политичком нивоу, Савет за реформу јавне управе (Савет за РЈУ), које је реконституисан 2022. године, постао је једини координатор за све ДЈП који се односе на РЈУ.[[72]](#footnote-72) Савет је овлашћен да иницира и предлаже Влади Србије предузимање мера и активности у вези са РЈУ и реформом јавних финансија, да промовише и прати спровођење СРЈУ и свих других хијерархијски нижих докумената јавне политике, као и учешће Републике Србије у иницијативи ПОУ, развој е-управе и дигитализацију јавне управе. Такође има мандат да промовише укључивање принципа и циљева РЈУ у друге документе јавне политике, да усаглашава ДЈП вишег и нижег нивоа и даје прелиминарна мишљења Влади о нацртима ДЈП. Од усвајања СРЈУ у децембру 2020. године, Савет за РЈУ је одржао три састанка. Последњи састанак одржан је у јануару 2023. године.

На административном нивоу, у септембру 2021. године формирана је нова Међуминистарска пројектна група (МПГ),[[73]](#footnote-73) која се састоји од кровне групе и подгрупа које прате тематске области РЈУ, за период важења АП СРЈУ (2021 -2025). За сваку тематску област именовани су координатори и заменици координатора. Поред омогућавања и праћења имплементације РЈУ, резолуција којом се успоставља нова МПГ обавезује групу да разматра и усваја извештаје о имплементацији и евалуацији резултата које је СРЈУ постигла. Први састанак МПГ у оквиру нове СРЈУ одржан је у октобру 2021. године, на коме је усвојен пословник за период 2021-2025. године,[[74]](#footnote-74) након чега је уследио други састанак у мају 2022. године. Први тематски састанак, фокусиран на управљање људским ресурсима, као и хоризонтални састанак на којем се разговарало о укупном напретку, одржани су крајем 2022. године. Планирано је да се одрже најмање 4 састанка МПГ 2023. године.

На оперативном нивоу, Министарство државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС) пружа подршку МПГ, праћењем и извештавањем о напретку имплементације СРЈУ и организовањем периодичних састанака МПГ.

**Праћење РЈУ**

У циљу омогућавања систематског праћења имплементације РЈУ, израђени су и усвојени пасоши показатеља за општи циљ, као и за сваки посебан циљ и сваку меру. Ови пасоши садрже информације о типу показатеља (квантитативном или квалитативном) и нивоу (утицај, исход, резултат/учинак), јединици мере и њеној природи, извору података/информација, органу одговорном за прикупљање података, учесталости прикупљања података, примењеној методологији израчунавања (формула/једначина), почетним и циљним вредности по годинама, као и прошле трендове. Пасоши показатеља се налазе се у прилогу СРЈУ, као њен саставни део.

У складу са ЗПС, стратешки оквир за реформу јавне управе и његови елементи, укључујући пасоше показатеља и њихове вредности, електронски се евидентирају и редовно ажурирају у Јединственом информационом систему (ЈИС), којим управља РСЈП. Како би напредак у реформи јавне управе био доступнији и видљивији јавности, те ради развијања информисаног мишљења и јачања учешћа, МДУЛС, уз подршку пројекта финансираног од стране ЕУ „Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“ (у даљем тексту „EU4PAR”), креирао је динамички [Онлајн алат за праћење](https://monitoring.mduls.gov.rs/) (OMT) имплементације СРЈУ, који је покренут у априлу 2020. године. ОМТ представља најважније документе политике за РЈУ, и свеобухватне податке у реалном времену из ЈИС, на доступан начин.

**Контекст пројекта**

EU4PAR је део комплементарне подршке Програму секторске буџетске подршке (СБП) РЈУ, који финансира ЕУ. Пројекат је почео у марту 2018. године и биће завршен у новембру 2023. године. Сврха пројекта јесте јачање капацитета централног органа за управљање РЈУ и координацију имплементације Секторског реформског уговора за РЈУ (СРУ РЈУ) кроз четири главне компоненте, које су међусобно повезане и међусобно се надопуњују:

Компонента I Подршка процесу креирања политике и имплементације у органима јавне управе

Компонента II Јачање капацитета

Компонента III Подршка даљем развоју стратешког оквира за реформу јавне управе

Компонента IV Подршка имплементацији Секторског реформског уговора за РЈУ

У оквиру компоненте I пројекта, израђено је неколико приручника, смерница и других алата, као што су приручник о свим фазама процеса управљања јавном политиком (у даљем тексту: ПУЈП), контролне листе и шаблони за предлагаче јавних политика, смернице и шаблони за *ex-ante и ex-post* процене утицаја, евалуационе мреже за процену утицаја политике и процене утицаја прописа, приручник и смернице о утврђивању трошкова политике и средњорочном планирању, као и приручник о јавним консултацијама, како би се омогућила потпуна усклађеност са ЗПС, његовим подзаконским актима и другим релевантним прописима. Ова компонента такође подржава развој онлајн приступа овим ресурсима преко дигиталне платформе ПУЈП. Такође, у оквиру ове компоненте, пројекат је подржао детаљну анализу правног оквира за планирање политике, са препорукама за побољшање, увођење средњорочног (институционалног) планирања те је помогао процес развоја АПСПВ.

У оквиру компоненте II, након свеобухватне процене потреба, активности јачања капацитета за покривање свих фаза циклуса УЈП започете су у јануару 2020. године. У оквиру ове компоненте, пројекат такође подржава (1) увођење Заједничког оквира за самопроцену (CAF) у управу Србије, како је предвиђено у РЈУ, укључујући шему обуке тренера (ТоТ), као инструмент управљања променама користећи стручност државних службеника за побољшање организационих процеса и учинка, као и (2) креирање онлајн обуке за мапирање путање корисника.

Компонента III пружа подршку у имплементацији новог система УЈП у контексту стратешког оквира за реформу јавне управе. У том контексту, пројекат EU4PAR је помогао МДУЛС у управљању екстерном евалуацијом Стратегије РЈУ усвојене 2014. године, као и изради постојеће Стратегије РЈУ (2021-2030). Пројекат је такође помогао у процени Регулаторне реформе и Стратегије регулаторне реформе и унапређења система управљања јавним политикама за период 2016-2020. године и изради ПУЈПРР (2021-2025). У области е-управе, пројекат је подржао израду *ex-post* и *ex-ante* процена Стратегије развоја е-управе, усвојене 2015. године, израду Програма развоја е-управе (2020-2022), као и његову *ex-post* процену и израду ревидираног Предлога програма е-управе за период 2023-2025. године. У циљу јачања планирања, имплементације и контроле квалитета евалуација политика и програма у управи Србије, EU4PAR је подржао учешће пет високих функционера у међународном Програму обуке за евалуацију развоја (IPDET) у Берну/Швајцарској 2022. године. Поред тога, EU4PAR је подржао опсежну анализу управљачке одговорности у управи Србије и развој мапе пута за њено јачање.

У оквиру компоненте IV, пројекат помаже корисницима да поједноставе управљање, координацију и праћење стратешког оквира за реформу јавне управе и да успоставе и развију ефикасне форуме за координацију и комуникацију између различитих актера у СРУ РЈУ те је пружио подршку код годишње самопроцене напретка у имплементацији СРУ РЈУ. Конкретно, пројекат је пружио подршку главним органима за координацију и имплементацију РЈУ анализирајући изазове у координацији и пружајући практичну подршку за експериментирање са новим начинима побољшања функционисања координације, посебно у оквиру МПГ. EU4PAR је такође помогао МДУЛС у изради аналитичког извештаја са краткорочним и дугорочним препорукама за јачање ефикасности структура за координацију реформе јавне управе.

У контексту координације донатора РЈУ, пројекат је подржао израду идејног документа који препоручује коришћење и тематских и хоризонталних састанака са донаторима РЈУ, као и директну интеракцију подгрупа МПГ са донаторима у тематским областима СРЈУ. Пројекат је такође помагао јачање капацитета за развој и ажурирање средњорочног оквира расхода за сектор реформе јавне управе. На крају, EU4PAR је такође подржао анализу координације управљања кризама од стране центра владе и, на основу анализе, помогао при изради мапе пута за јачање управљања кризама у српској администрацији.

**Нерешена питања**

СРЈУ предвиђа две периодичне ревизије (2023. и 2027. године) и *ex-post* процену утицаја, на крају периода имплементације. Очекује се да ће прва од две периодичне ревизије помоћи у (1) процени потребе за потенцијалном ревизијом АП СРЈУ (2021–2025), као и (2) информисати о развоју новог или ревидираног АП СРЈУ за период после 2025. године. Прoјектни задатак обухвата средњорочну анализу АП СРЈУ (2021-2025), и фокусира се на тематске стубове управљања људским ресурсима, пружања услуга и одговорности и транспарентности.

Остали стубови СРЈУ не подлежу анализи описаној у Пројектном задатку. ПУЈПРР предвиђа израду *ex-post* анализе ефеката Програма у 2023. години, која ће користити за евентуалну ревизију ПУЈПРР (2021–2025) Такође, Министарство финансија (МФ) планира ревизију ПРУЈФ, која ће бити отпочета у другом кварталу 2023. године.

Последњих година, као саставни део напора усмерених на унапређење систематског и на доказима заснованог управљања јавном политиком, јачање капацитета управе у Србији да управља различитим врстама процена и евалуација ДЈП у контексту РЈУ добија све више пажње, кроз јачање правног оквира за управљање политиком, понављање различитих врста (са спољном подршком) процена политике и самооцењивања у оквиру СРУ РЈУ, формалне обуке (нпр. преко IPDET-а), као и кроз структурне измене и допуне организационог оквира за управљање политиком.

Институције сектора за реформу јавне управе су се тако прогресивно укључивале и постепено преузимале већу одговорност у осмишљавању, методолошком развоју, имплементацији, консултацији и контроли квалитета процена политике јавне управе, са циљем да се државни службеници обуче да постану стручњаци за евалуацију који ће имати довољно знања и искуство да самостално управљају евалуацијама и поделе својe стручно знање са колегама у другим секторима. Овакав приступ развоју капацитета уско је повезан и са прилагођавањем структурног оквира државне управе Србије, изменама и допунама Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе коју је Влада Србије усвојила у марту 2021. године (члан 21а) те се сада тражи од министарстава и других јавних органа да одреде „аналитичке јединице“ које ће, између осталих послова, пратити учинак и постизање циљева на свим нивоима организације.[[75]](#footnote-75) Потреба да се такве јединице успоставе без одлагања такође је наглашена у најновијем Извештају Европске комисије о напретку Србије.[[76]](#footnote-76)

Иако је, кроз наведене мере, последњих година постигнут значајан напредак у изградњи капацитета за управљање свим фазама циклуса политике од стране управе у Србији, организација цивилног друштва и практичара евалуације, утврђено је да треба да се настави са пружањем спољне подршке у управљању евалуацијом.[[77]](#footnote-77) Пројектни задатак стога наставља да прати приступ постепеног преношења више знања и одговорности на управу у Србији када је реч о прегледима, циљаним проценама и евалуацијама јавних политика, све више додељујући водеће функције заинтересованим странама у Србији. У евалуацији СРЈУ, усвојеној 2014. године, кључне функције, као што су развој методологије евалуације, ревизија питања иницијалне евалуације и израда критеријума просуђивања, прикупљање, валидација и анализа података и формулисање налаза, закључака и препорука су углавном имали експерти пројекта EU4PAR, док су евалуацијом управљали заједно МДУЛС и пројекат. Основана је посебна радна група са више заинтересованих страна, као референтна група за евалуацију, да би управљала евалуацијом, обезбедила њену непристрасност и додатну контролу квалитета резултата тима за проверу.

У предвиђеној средњерочној анализи текућег АП СРЈУ, дефинисаној у оквиру Пројектног задатка, додатне руководеће функције ће бити додељене управи у Србији, имајући у виду да је правни оквир за УЈП још увек релативно нов и да искуство заинтересованих страна у његовој примени, укључујући процене јавних политика, захтева даљу консолидацију и интеграцију у радне рутине запослених и опису њихових послова. Сходно томе, одређена подршка пројекта се сматра неопходном, како би се омогућила имплементација планиране средњорочне анализе РЈУ. Предвиђена подршка ће се првенствено фокусирати на пружање методолошке подршке, подучавања и менторства одговорних државних службеника.

На основу овог приступа и имајући у виду искуство и стручност EU4PAR пројекта у подршци институцијама Владе Србије у изградњи капацитета за процену и развој политика реформе јавне управе, његово дубоко разумевање постојећег и даље еволуирајућег регулаторног оквира за управљање јавним политикама и потпуно познавање инструмената за његову практичну примену, МДУЛС је затражио да пројекат помогне у даљој консолидацији капацитета за процену резултата текућег АП за реформу јавне управе.

С обзиром да је СРЈУ релативно скоро усвојена, МДУЛС је утврдио да би широка процена, у односу на критеријуме релевантности, кохерентности, утицаја, одрживости и ефикасности, која би се спровела већ 2023. године, била превише рано спроведена да би се дали довољно смислени закључци и препоруке за будућа разматрања. Стога ће се средњорочна анализа која је обухваћена овим Пројектним задатком **фокусирати на ефикасност имплементације и главне изазове** са којима се сусреће. У свему томе, средњорочна анализа ће се у великој мери заснивати на подацима праћења РЈУ, обухватајући и 2022. годину, који ће бити доступни почетком маја 2023. године.

**ЦИЉЕВИ**

**Општи циљ**

Општи циљ задатка описаног у Пројектном задатку је јачање капацитета управе у Србији за систематско и на доказима засновано управљање јавном политиком у области РЈУ.

**Посебни циљеви**

Средњорочна анализа има за циљ постизање два скупа циљева, односно (1) преглед напретка у спровођењу важећег АП СРЈУ и (2) даљи развој капацитета институција Владе Србије за управљање политикама.

**Преглед напретка политике РЈУ**

Задатак описан у овом Пројектном задатку ће подржати процену текућег АП СРЈУ, са фокусом на критеријум учинковитости, укључујући главне изазове који се јављају током имплементације и, на основу анализе, дати препоруке за предузимање корективних мера у имплементацији АП СРЈУ, где је то могуће, као и за израду новог АП СРЈУ (2026-2030). Индиректно гледано, анализа има за циљ даље јачање одговорности, транспарентности и видљивости РЈУ.

**Јачање капацитета**

Циљеви јачања капацитета предвиђене анализе, који ће се постићи углавном кроз обуку и менторство, имају за циљ даље јачање капацитета евалуације укључених институција и појединаца. Тачније, анализа има за циљ да ојача капацитете у следећим областима:

* Продубљивање разумевања основних пракси праћења и евалуације;
* Детаљније угаглашавање циљева и питања евалуације, критеријума просуђивања, развоја матрице евалуације и структуре завршног извештаја, израда учинковитог почетног извештаја;
* Утврђивање е најприкладнијих метода прикупљања и анализе података са ресурсима и са другим ограничењима;
* Решавање могућих недостатака података и информација потребних за процену напретка, тј. препознавање где је потребна реституција теорија промене и како се то може постићи;
* Израда и коришћење смерница за разговоре и фокус групе, вођење разговора, састављање и управљање фокус групама и анализа прикупљених података;
* Писање анализе засноване на доказима након налаза релевантних за питања, закључке, логику препорука на свеобухватан, али концизан начин, поткрепљен примерима и интегришући налазе где је то могуће у заједничке факторе успеха и недостатака и извлачење поука за садашњу и будућу употребу .
* Разумевање захтева за „добар“ (завршни) извештај о провери политике и како управљати комуникацијом усмереном на циљну групу и дисеминацијом резултата анализе.

**УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТИ**

**Референтна група**

За потребе средњорочне анализе предвиђене у оквиру овог Пројектног задатка, МПГ ће функционисати као референтна група.[[78]](#footnote-78) У својој улози референтне групе, МПГ ће испунити следеће функције:

* Управљати провером у свим кључним фазама, укључујући почетак, имплементацију и фазу извештавања;
* Пружити допринос тиму за проверу и демонстрирати отворен и транспарентан приступ приликом критичке анализе учинка и доставе провере;
* Омогућити приступ институционалном, тематском и методолошком знању које је доступно у релевантним деловима јавне управе;
* Постарати се да тим за проверу може самостално обављати свој посао и омогућити непристрасност и корисност како процеса евалуације тако и резултата;
* Обезбедити контролу квалитета и потврдити резултате (тј. почетни извештај и нацрт завршног извештаја);
* Обезбедити одговарајући акциони план за спровођење након завршетка провере;

МПГ ће такође служити као референтна група за друге текуће процене и ревизије политика реформе јавне управе, тј. ПУЈПРР и ПРУЈФ, те ће тражити усклађивање приступа, омогућити координацију и размену између прегледа и постићи концензус о предложеним изменама и допунама СРЈУ и АП СРЈУ, као и свим променама у регулаторном/нормативном оквиру за РЈУ.

**Управљач анализе**

EU4PAR пројекат ће функционисати као управљач анализе. У овој улози, EU4PAR ће бити одговоран за следеће задатке:

* Пружање подршке утврђивању и приступу подацима (организовање кратких састанака и испитивања, подршка тиму за проверу у утврђивању скупова података и приступу и упознавању са подацима, подршка у прикупљању података и обезбеђивање контакта са релевантним заинтересованим странама);
* Праћење рада тима за анализу (давање прве процене квалитета извештаја које доставља тим за проверу, старајући се да његова независност није угрожена и да су све тачке објашњене на јасан и једноставан начин и да су сугестије заинтересованих страна документоване и , кад год је то могуће, прихваћене);
* Разговор са тимом и другим релевантним групама о ревизији методологије анализе, питањима евалуације, критеријумима просуђивања и другим елементима анализе; разговор о извештајима и организовање презентације, идентификовање конкретне публике која треба да добије повратне информације и организовање формалних или неформалних састанака ради дискусије о одређеним питањима;
* Дистрибуција извештаја, подршка заинтересованим странама у формулисању одговора, консултовање се са заинтересованим странама о накнадним активностима;
* Обезбеђивање контроле квалитета током фазе почетка, имплементације и извештавања о анализи. Контрола квалитета ће помоћи да нацрти извештаја испуњавају адекватне стандарде квалитета пре него што их пошаљу МПГ на коментарисање. Контрола квалитета ће такође омогућити доследност и кохерентност између налаза, закључака и препорука, да су пријављени налази прописно поткрепљени и да су закључци поткрепљени релевантним критеријумима просуђивања.
* Вршење процену квалитета завршног извештаја о анализи. Процена квалитета оцењује завршни извештај и целокупни процес анализе. То је коначна потврда рада тима и обухвата расуђивање о томе да ли кључни аспекти обављеног посла испуњавају тражене стандарде и даје све коментаре у вези са тим.
* Управљач консолидује коментаре заинтересованих страна на нацрте извештаја који се шаљу тиму.

**Тим за анализу**

Тим за анализу ће израдити детаљан план и методологију анализе, прикупити и анализирати податке, као и израдити и ревидирати извештаје, у блиској интеракцији са управљачем анализе. Како би се на најефикаснији и најучинковитији начин испунила оба посебна циља (процена напретка и јачање капацитета) анализе, тим ће бити састављен и од (спољних) експерата пројекта и државних службеника.

**Основне информације**

Уз подршку пројекта, пет виших службеника корисника пројекта учествовало је у двонедељном курсу обуке о евалуацији политике, који је организовао Међународни програм обуке за евалуацију развоја (IPDET) у Берну/Швајцарска. Циљ учешћа у *IPDET*-у 2022. године био је да се оспособи кључно особље за координацију и управљање политикама за реформу јавне управе да разуме и примени методе и процесе евалуације политике, како би се изградио критични први нуклеус интерних капацитета за евалуацију политика у управи у Србији.

Као наставак обуке, договорено је да ће операционализација предстојеће средњорочне анализе РЈУ бити кључна платформа за коришћење научене материје. У сврху састављања тима за ревизију РЈУ, МДУЛС ће стога именовати, из редова учесника недавне обуке *IPDET*-а, два државна службеника као пуноправне чланове тима за проверу, што ће резултирати „мешовитим“ тимом састављеним од државних службеника и стручњака за пројекте. Пројекат ће обезбедити услуге „вође тима“, који ће надгледати идејни и практични рад анализе, у складу са поделом послова предложеном у Табела 1, у даљем тексту, која ће се даље разрадити у почетној фази. Вођи тима ће подршку пружити нижи експерт за евалуацију, који ће бити ангажован у оквиру EU4PAR пројекта.

**Подела улога и одговорности**

Улоге и одговорности (спољних) експерата пројекта и државних службеника у спровођењу анализе ће се допуњавати у складу са њиховим нивоом искуства како би се максимизирао трансфер знања. Привремена подела улога и одговорности, приказана у прегледу доле, ће бити даље испитана и потврђена у почетној фази анализе (детаљнија привремена листа задатака је представљена у Прилогу II овог документа).

**Табела 1: Преглед улога и одговорности тима**

| **Фаза** | **Улога државних службеника** | **Улога експерата за пројекте** |
| --- | --- | --- |
| **1. Почетак** |  |  |
| Развијање детаљног радног плана за анализу са јасним редоследом задатака, временским роковима за специфичне задатке који се разматрају, детаљном расподелом улога, улазних података и резултата које треба да испоруче чланови тима; организовање састанка тима у циљу заједничког прегледа напретка. | подршка | Вођење |
| Идентификовање извора података и инструмената за проналажење података. | подршка | Вођење |
| Прикупљање и прегледање докумената који ће бити предмет анализе, података који се прате, као и података који недостају. | подршка | Вођење |
| Одређивање приступа и методологије процене дефинисањем обима, питања за евалуацију, критеријума за процену и најрелевантнијих показатеља, тј. матрице за анализу, као и мера за ублажавање изазова, смерница за интервјуе и фокус групе, костура завршног извештаја итд.; организовање састанка тима у циљу заједничког прегледа напретка. | подршка | Вођење |
| Нацрт почетног извештаја је припремљен и одобрен. | подршка | Вођење |
| **2. Прикупљање и анализа података** |  |  |
| Завршено прикупљање релевантне документације, информација и података, организовање састанка тима у циљу заједничког прегледа напретка. | вођење | подршка |
| Ажурирање информација путем интервјуа, фокус група, упитника или било којег другог погодног алата са релевантним актерима. | подршка | вођење |
| Анализирање документације у односу на питања евалуације и формулисати радне хипотезе. | вођење | подршка |
| Израда прелиминарних налаза, закључака и препорука и представљање МПГ. | вођење | подршка |
| **3. Извештаји и ширење информација** |  |  |
| Припрема Нацрта завршног извештаја анализе, укључујући елементе наведене у доњем одељку о резултатима који се представљају МПГ и одобравају од стране исте. | вођење | подршка |
| Контрола квалитета нацрта извештаја. Организовање и вођење радионице. | подршка | вођење |
| Припрема завршног извештаја у складу са добијеним коментарима. | вођење | подршка |
| Припрема кратке презентације и представљање главних налаза, закључака и препорука МПГ; организовање састанка тима у циљу заједничког прегледа напретка. | подршка | вођење |
| Презентовање главних налаза, закључака и препорука Савету за реформу јавне управе. | вођење | подршка |
| **4. Научене лекције** |  |  |
| Припрема/прилагођавање извештаја о наученим лекцијама са препорукама за активности за изградњу капацитета за наредну евалуацију и наредних корака. Организовање завршног састанка тима. | подршка | вођење |

**Почетна фаза**

У почетној фази анализе, тим ће водити процес провере и консултације са свим релевантним заинтересованим странама и омогућити периодично ажурирање руководиоца пројекта о постигнутом напретку и могућим изазовима са којима се сусрело или који се очекују. Почетна фаза ће за резултат имати почетни извештај, који ће укључивати елементе наведене у доњем одељку о резултатима, који ће МПГ представити и одобрити.

**Фаза имплементације**

Током фазе имплементације, тим у ће се састати са најрелевантнијим националним и међународним актерима. *SIGMA* и *ReSPA* се могу консултовати путем интернета. Разговори путем телефона и други алати могу бити допуна разговорима уживо како би се прикупило више података.

Препоруке би требало да се односе на утврђене слабости и да буду јасне, добро структурисане, оперативне и реалистичне у смислу пружања јасних, изводљивих и релевантних информација за доношење одлука и треба да јасно назначе мере које би требало предузети. Препоруке за активност биће упућене МДУЛС. Међутим, тамо где је могуће, тим ће прецизирати улогу свих актера, осим МДУЛС, у спровођењу препорука. Примери добрих пракси и успешних прича, као и употреба различитих модалитета и алата за унапређење циљева реформе јавне управе, биће истакнути.

**Фаза ширења информација**

Током фазе ширења информација, тим ће организовати семинар за то, након што је анализа завршена, у сврху представљања главних налаза, закључака и препорука свим релевантним групама заинтересованих страна.

**Подршка пројекту**

Експерти EU4PAR ће се првенствено фокусирати на давање методолошких смерница, подучавање и менторство за чланове тима државних службеника и друге заинтересоване стране по потреби, током свих фаза анализе. Међутим, свака подршка пројекту ће престати у новембру 2023. године, када ће пројекат бити завршен.

**Методологија**

Методологија би, између осталог, требало да се заснива на Водичу за евалуацију *DG NEAR*.[[79]](#footnote-79). Тим ће изабрати методе које се користе за прикупљање и анализу информација и за процену, али треба да узме у обзир следеће:

* Провера се заснива на признатим техникама евалуације и методама триангулације;
* У решавању питања евалуације, користе се показатељи дефинисани у СРЈУ и одговарајући додатни показатељи, колико је то могуће;
* Тим подржава налазе и препоруке објашњавајући степен у коме су они засновани на мишљењу, анализи и објективно проверљивим доказима. Тамо где је мишљење главни извор, треба да се обезбеди степен консензуса и кораци који су предузети за проверу мишљења;
* Завршна евалуациона питања и методологија (укључујући критеријуме и показатеље процене) за овај задатак биће завршени и договорени током почетне фазе. Објашњавају се предности, ограничења и ризици који се односе на коришћење предложених алата и техника.
* Мора постојати јасна веза између питања која се односе на евалуацију и одговарајуће предложене методологије. Питања за евалуацију могу се даље разрадити, нпр. обезбеђивањем оперативних потпитања под сваким питањем, или спојеним тамо где је то оправдано, али ће укупан број питања остати такав да се може прилагођавати (погледајте Водич за евалуацију DG NEAR-а за смернице о броју питања за евалуацију и њиховом прецизнијем дефинисању).
* Тамо где је потребно и изводљиво, тим ће осмислити (посредничке) показатеље за мерење исхода;
* Тамо где је то изводљиво, приликом израде препорука за будуће планирање, тим за проверу ће узети у обзир SIGMA принципе, који се тренутно прегледају, а њихова пилот примена се очекује у Србији;

**Питања за евалуацију**

Анализом се испитује Акциони план стратегије РЈУ у односу на критеријум учинковитости. Питања и проблеми евалуације ће се прецизирати у почетној фази, након испитивања логике интервенције. Утврђена су следећа пробна питања за евалуацију:

* У којој мери су посебни циљеви АП СРЈУ постигнути/је вероватно да ће бити постигнути?
* У областима у којима је учинковитост, делотворност била висока, које активности заинтересованих страна су највише допринеле високој ефикасности (покретачка снага/фактори успеха)? У областима у којима је делотворност била ниска, које активности заинтересованих страна објашњавају недостатак напретка (фактори спутавања)?
* Који су били главни фактори који су утицали на постизање или непостизање циљева? На које се препреке наишло у току имплементације АП СРЈУ, у којој мери и како су превазиђене?

**Очекивани резултати**

Очекивани резултати средњорочне анализе су почетни извештај, нацрт завршног извештаја, завршни извештај и, према потреби, смернице за разговоре или други одговарајући инструменти за прикупљање података, као и презентације о релевантним питањима, као што су налази, закључци и препоруке, и извештај о наученим лекцијама итд.

**Почетни извештај**

У Почетном извештају ће бити описана коначна методологија, питања за оцењивање и критеријуми за процену, извори информација, распоред задатка и потребна документа и пробна листа контаката које треба испунити. Извештај минимално треба да садржи:

* Резиме циљева, обима и резултата провере;
* Питања за завршну евалуацију, методолошки приступ, укључујући критеријуме просуђивања који ће се користити и изворе информација, узорке упитника, итд.;
* План рада за фазе имплементације, синтезе и ширења информација са јасном поделом рада између чланова тима;
* Преглед статуса провере;
* Прва процена универзума података, да ли испуњава очекивања и да ли ће обезбедити здраву основу за одговор на питања евалуације;
* Опис проблема на које се наишло, и предложена решења или мере за ублажавање;
* Предлог коначне структуре завршног извештаја;
* Почетни извештај не сме бити дужи од 10 страница, без прилога.

Тим за проверу предаје почетни извештај управљачу провере најкасније до 31. маја 2023. године.

**Нацрт завршног извештаја**

Нацрт завршног извештаја садржи главни део, закључке и препоруке и прилоге. Завршни извештај треба конкретно да одговори на свако од евалуационих питања и да се бави дефинисаним обимом. Главни део извештаја, који садржи анализу, закључке и препоруке, не би требало да има више од 30 страна. Прилози треба да обједине техничке детаље евалуације и да садрже шаблоне упитника, смернице за разговоре, све додатне табеле или графиконе, као и литературу и изворе. Нацрт завршног извештаја ће се проследити управљачу анализе и на крају члану МПГ, ради коментара.

Тим предаје нацрт завршног извештаја управљачу анализе најкасније до 15. септембра 2023. године.

**Завршни извештај**

Управљач консолидује коментаре и враћа их тиму ради интеграције у завршни извештај у складу са њиховом професионалном проценом. Када се одговори на коментаре, тим за анализу ће израдити извршни сажетак од највише три странице, који ће бити додат извештају. Извршни сажетак је преглед, који даје информације о (1) сврси задатка, (2) методологији/процедури/приступу, (3) резултатима/налазима и (4) закључцима и препорукама. Завршни извештај обухвата део о наученим лекцијама који се састоји од кратког заједничког прегледа искуства у креирању и спровођењу процеса провере, и препорука за даљи развој капацитета у планирању, спровођењу и коришћењу прегледа политика.

Тим за анализу предаје завршни извештај управљачу најкасније до 31. октобра 2023. године.

**Главни пројектни задаци, резултати и ресурси**

Табела у наставку приказује индикативну расподелу радних дана експерата пројекта који пружају подршку анализи. Задаци наведени (доле) су индикативни и вероватно ће захтевати преформулисање и евентуално поновно планирање у светлу нових информација и увида који се јављају током спровођења активности. Расподела радних дана је индикативна и захтева пажљиву процену током припреме плана рада и стално праћење и евентуално прилагођавање током реализације задатка.

**Табела 2: Расподела радних дана НКЕ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Задаци** | **Учинак** | **Радни дани за**  **вишег НКЕ** | **Радни дани за нижег НКЕ** |
| Вођење/Подршка:   * Дискусија и договор о временским роковима и главним прекретницама провере, процесу рада и подели задатака унутар тима за проверу и између тима за анализу и експерата на пројекту. * Утврдити изворе података и инструменте за проналажење података; * Прикупити и прегледати документе који ће бити предмет анализе, као и податке који се прате и оне који недостају; * Прегледати и ажурирати постојећу листу заинтересованих страна (укључујући значај и утицај) како би се подржао даљи процес анализе; * Преглед и ревизија питања за евалуацију, утврђивање извора података, развој смерница за разговоре и фокус групе; * Израда, достављање, презентација и финализација почетног извештаја. | * Записник са почетног састанка о анализи; * Детаљан план рада и Гантограм за анализу; * Почетни извештај са матрицом за анализу (питања за завршну евалуацију, критеријуми за процену и најрелевантнији показатељи), списак извора података, смернице за разговор и фокус групе, и костур завршног извештаја; * Радионица на којој се представља почетни извештај. | 18 | 18 |
| Вођење/Подршка:   * Прикупљање података у складу са усвојеном методологијом, укључујући учешће у разговорима и састанцима фокус група; * Анализа података у односу на питања за евалуацију и формулисање радних хипотеза; * Разрада и представљање прелиминарних налаза, закључака и препорука; | * Представљање прелиминарних налаза; * Подаци за нацрт завршног извештаја; | 14 | 14 |
| Вођење/Подршка:   * Израда и контрола квалитета нацрта завршног извештаја о провери; * Анализа добијених коментара и израда завршног извештаја; * Представљање главних налаза, закључака и препорука; * Објављивање завршног извештаја. | * Подаци за завршни извештај (укључујући извршни сажетак и део научених лекција, са препорукама за будуће активности изградње капацитета евалуације и даљим корацима). * Представљање завршног извештаја. | 10 | 10 |
| Вођење/Подршка:  Генерисање и записивање научених лекција за процес  Организовање и реализација радионице о наученим лекцијама, финализација и дељење | * Извештај о наученим лекцијама | 3 | 3 |
| **Укупно** |  | **45** | **45** |

**РИЗИЦИ И ПРЕТПОСТАВКЕ**

**Ризици**

| **Опис ризика** | **Вероватноћа** | **Утицај** | **План ублажавања** |
| --- | --- | --- | --- |
| Тиму за проверу (или неким од његових чланова) недостаје довољно времена да се посвети провери; | Слаба | Висок | Чланови тима за проверу ће бити обавештени о обиму потребних података пре почетка провере, тако да има довољно времена да се задатак поново додели неким другим руководиоцима или запосленима; |
| Кашњење у вези са променама руководећег особља у Влади или у саставу МПГ | Слаба | Слаба | План за ванредне ситуације биће припремљен на почетку процеса о томе како спровести процесе процене и развоја; |
| МДУЛС и МПГ, и њихови чланови, немају довољно капацитета да воде процес провере. | Слаба | Висок | Потенцијални недостаци капацитета биће јасно наведени и у почетним дискусијама са МДУЛС. Овом приликом, ризици ће бити поново процењени и могуће мере за ублажавање, као што је привремено преиспитивање приоритета или ће се извршити прерасподела задатака међу заинтересованим странама или преузети други задаци који нису у вези са средњорочном анализом. |

**Претпоставке**

* МДУЛС ће именовати тим за анализу најкасније до краја априла 2023. године
* Управљач ће се постарати да МПГ буде свестан своје улоге „референтне групе“ за анализу;
* МПГ ће обезбедити повратне информације о резултатима и захтевима тима у периоду од највише две недеље;
* Подаци о праћењу су доступни на време и пружају довољне и адекватне информације;
* Национални органи и донатори дају приступ релевантним документима;
* Заинтересоване стране прихватају анализу као саставни део имплементације стратегије реформе јавне управе;
* Заинтересоване стране се обавезују да ће реаговати према препорукама и налазима.

У случају да се једна или више од горенаведених претпоставки покаже нетачном, тим за анализу одмах обавештава управљача и кључне експерте EU4PAR.

**ПОТРЕБНА ЕКСПЕРТИЗА ЗА ПРОЈЕКАТ**

Виши не-кључни експерт (виши НКЕ) ће испред EU4PAR давати подршку тиму. Лице мора испунити следеће минималне услове:

|  |  |
| --- | --- |
| **Категорија** | **Виши НКЕ: Специјалиста за евалуацију** |
| Квалификација и вештине | * Одговарајућа универзитетска диплома (по могућности из политичких наука, јавне управе, економије или слично) или еквивалентно професионално искуство од 12 година; * Одличне вештине писања на српском језику и способност да се јасно и концизно изражава; * Радно знање енглеског језика; |
| Опште професионално искуство | * Најмање пет година професионалног искуства, по могућству седам у области евалуације и праћења програма или политика; * Доказано искуство као вођа тима или виши евалуатор за најмање три евалуације стратегија/програма/инструмената/политика; |
| Посебно професионално искуство | * Најмање три године радног искуства у области реформе јавне управе; * Пожељно је искуство у евалуацији политика или пројеката у земљама приступницама ЕУ; * Искуство рада на позицији контролора квалитета у евалуацији политика или студијама би била предност; |

Један нижи не-кључни експерт (нижи НКЕ) радиће заједно са вишим експертом EU4PAR за евалуацију у пружању подршке тиму за проверу. Лице мора испунити следеће минималне услове:

|  |  |
| --- | --- |
| **Категорија** | **Нижи НКЕ: Специјалиста за евалуацију** |
| Квалификација и вештине | * Одговарајућа универзитетска диплома (по могућности из политичких наука, јавне управе, економије) или еквивалентно професионално искуство од шест година; * Одличне вештине писања на српском језику и способност да се јасно и концизно изражава; * Радно знање енглеског језика; |
| Опште професионално искуство | * Најмање две године професионалног искуства у друштвеним истраживањима и/или прикупљању и анализи података; |
| Посебно професионално искуство | * Најмање две године професионалног искуства у имплементацији, евалуацији или праћењу политика, програма или пројеката; |

**НАЧИН РАДА**

Рад експерата EU4PAR пројекта на овој активности надгледаће вођа EU4PAR тима и кључни експерт 2. Виши НКЕ за анализу (вођа тима за анализу), уз подршку нижег НКЕ за анализу, ће извршити детаљнију поделу улога или одговорности на почетку задатка и редовно извештавати о напретку. Нижи НКЕ директно извештава вођу тима за анализу. Он ће организовати и припремати састанке, управљати позивима, припремати и делити белешке са састанака, преузимати податке, лекторисати писане резултате итд.

НКЕ ће се придржавати договореног распореда имплементације и без одлагања обавештавати руководиоце пројекта ако је потребно одступање од плана рада или измена и допуна Пројектног задатка. НКЕ ће се постарати да састанци са корисницима буду документовани на одговарајући начин. У реализацији задатака, они ће блиско сарађивати са управљачем анализе и осталим члановима тима за анализу и проактивно ће координирати са другим НКЕ на пројекту који раде на сличним активностима, у зависности од околности. EU4PAR пројекат ће пружити ограничене услуге пријема за састанке МПГ и подржати превод извештаја.

Очекује се да ће вођа тима за анализу, као што је раније описано, преузети општу одговорност за вођење анализе у блиској консултацији са управљачем анализе. Тим ће израдити све потребне резултате у оквиру задатка. Експерти на пројекту ће обезбедити брзе повратне информације о израђеним нацртима резултата и бити доступни за дискусију са тимом за анализу у разумном временском периоду када то затражи тим за анализу или када то захтева њихова професионална процена или руководство пројекта.

**Извештавање**

Поред доприноса горенаведеним резултатима, експерти пројекта ће допринети месечним извештајима EU4PAR, давањем кратких месечних сажетака о напретку и извршеним активностима, изазовима на које се наишло и планираним активностима у наредном месецу. Прилози ће обухватити записнике са кључних састанака одржаних са заинтересованим странама. Тамо где се то захтева, експерти ће такође допринети периодичним извештајима о напретку и завршним извештајем о пројекту.

**Распоред и место задатка**

Индикативни период за извршавање задатака је од друге половине априла 2023. године до краја октобра 2023. године. С обзиром на очекивани завршетак пројекта у новембру 2023. године, не може се одобрити продужење рока. Место извршења задатка биће Београд, Србија.

**Сукоб интереса**

Од НКЕ се тражи да дају професионалне, објективне и непристрасне савете у сваком тренутку. Уколико се у току задатка утврди сукоб интереса, експерти би требало одмах да обавесте руководство пројекта.

**Радни језик**

Главни радни језик EU4PAR је енглески. У складу са овим Пројектним задатком, извештаји, презентације и други документи се састављају на српском језику.

**Завршна клаузула**

Експерти имају мандат да разговарају о темама у вези са активностима овог задатка са релевантним заинтересованим странама. Они нису овлашћени да представљају ЕУ и/или Владу Србије и да се у њихово име обавезују.

\*\*\*

## Прилог 2. Матрица за анализу

| Критеријуми за анализу | Показатељи | Извори података | Методе прикупљања података | Приступ анализи података |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Питање 1. У којој мери су специфични резултати АП СРЈУ за период 2021-2025. године постигнути/вероватно да ће бити постигнути?* | | | | |
| Управљање људским ресурсима  К1.1  Активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ за период 2021-2025. године су подстакле квалитетније управљање људским ресурсима. | * + 1. Докази о успешној реализацији главних активности у области УЉР како је дефинисано ревидираном ТП     2. Докази о испуњењу очекиваних директних резултата како је дефинисано ревидираном ТП у домену УЉР: * Квалитетније управљање људским ресурсима * Квалитетнији и ефикаснији рад запослених у управи   + 1. Докази и примери случајева када су реформске мере наведене у АП СРЈУ за период 2021-2025. године допринеле или имају потенцијал да допринесу постизању жељених исхода реформе дефинисаним ревидираном ТП: * Државна управа и ЈЛС привлаче, запошљавају и задржавају компетентан, ефикасан и мотивисан кадар | СРЈУ за период 2021-2030. године и АП СРЈУ за период 2021-2025. године; национална статистика; извештаји о напретку и ефектима, подаци засновани на показатељима и аналитичким извештајима које припремају националне власти, SIGMA, Европска комисија и други развојни партнери или „ think-tank “ организације  Подаци прикупљени путем:   * Интервјуи и групне дискусије са следећим заинтересованим странама: * кључни државни актери (МДУЛС, националне институције) * SIGMA, ЕУ, други донатори, * Цивилно друштво   Онлајн анкете са 1) органима управе; 2) организацијама цивилног друштва које су чланице WeBER платформе | Преглед докумената да би се идентификовале теме за поређење међу изворима документације  Полу-структурирани интервјуи и дискусије у фокус групама  Онлајн анкете | Преглед постојећих студија које наводе главне изазове у Србији  Преглед докумената у којима се наводе анализе недостатака капацитета и мере РЈУ  Компаративна анализа главних националних статистичких података и стратешких докумената и извештаја као и других извора  Анализа доприноса заснована на теорији промене, која прати активности у односу на резултате.  Квалитативна итеративна анализа података, триангулација извора података |
| Услуге  К1.2  Активности спроведене имплементацијом  АП СРЈУ за период 2021-2025. године су подстакле развој, примену и контролу услуга | * + 1. Докази о успешној реализацији главних активности у области услуга како је дефинисано ревидираном ТП     2. Докази о испуњењу очекиваних директних резултата како је дефинисано ревидираном теоријом промене (ТП) у домену услуга: * Успостављен је систем за развој, примену и контролу услуга   + 1. Докази и примери случајева када су реформске мере наведене у АП СРЈУ за период 2021-2025. године допринеле или имају потенцијал да допринесу постизању жељених исхода реформе дефинисаним ревидираном ТП: * Крајњи корисници су задовољни пруженим јавним услугама | СРЈУ за период 2021-2030. године и АП СРЈУза период 2021-2025. године; национална статистика; извештаји о напретку и ефектима, подаци засновани на показатељима и аналитичким извештајима које припремају националне власти, SIGMA, Европска комисија и други развојни партнери или „ think-tank “ организације  Подаци прикупљени путем:   * Интервјуи и групне дискусије са следећим заинтересованим странама: * кључни државни актери (МДУЛС, националне институције) * SIGMA, ЕУ, други донатори * Цивилно друштво   Онлајн анкете са 1) органима управе; 2) организацијама цивилног друштва које су чланице WeBER платформе | Преглед докумената да би се идентификовале теме за поређење међу изворима документације  Полу-структурирани интервјуи и дискусије у фокус групама  Онлајн анкете | Преглед постојећих студија које наводе главне изазове у Србији  Преглед докумената у којима се наводе анализе недостатака капацитета и мере РЈУ  Компаративна анализа главних националних статистичких података и стратешких докумената и извештаја као и других извора  Анализа доприноса заснована на теорији промене, која прати активности у односу на резултате.  Квалитативна итеративна анализа података, триангулација извора података |
| Одговорност и трансапрентност  К1.3  Активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ за период 2021-2025. године су подстакле транспарентност и одговорност јавне управе према крајњим корисницима | * + 1. Докази о успешној реализацији главних активности у области транспарентности и одговорности како је дефинисано ревидираном ТП     2. Докази о испуњењу очекиваних директних резултата како је дефинисано ревидираном ТП у домену транспарентности и одговорности: * Јавна управа има повећан ниво одговорности на свим нивоима власти * Транспарентно објављивање података у поседу органа јавне управе крајњим корисницима   + 1. Докази и примери случајева када су реформске мере наведене у АП СРЈУ за период 2021-2025. године допринеле или имају потенцијал да допринесу постизању жељених исхода реформе дефинисаним ревидираном ТП: Јавна управа транспарентније и одговорније обавља своје надлежности | СРЈУ за период 2021-2030. године и АП СРЈУ за период 2021-2025. године; национална статистика; извештаји о напретку и ефектима, подаци засновани на показатељима и аналитичким извештајима које припремају националне власти, SIGMA, Европска комисија и други развојни партнери или „ think-tank “ организације  Подаци прикупљени путем:   * Интервјуи и групне дискусије са следећим заинтересованим странама: * кључни државни актери (МДУЛС, националне институције) * SIGMA, ЕУ, други донатори, * Цивилно друштво   Онлајн анкете са 1) органима управе; 2) организацијама цивилног друштва које су чланице WeBER платформе | Преглед докумената да би се идентификовале теме за поређење међу изворима документације  Полу-структурирани интервјуи и дискусије у фокус групама  Онлајн анкете | Преглед постојећих студија које наводе главне изазове у Србији  Преглед докумената у којима се наводе анализе недостатака капацитета и мере РЈУ  Компаративна анализа главних националних статистичких података и стратешких докумената и извештаја као и других извора  Анализа доприноса заснована на теорији промене, која прати активности у односу на резултате.  Квалитативна итеративна анализа података, триангулација извора података |
| Комуникација и координација  К1.4  Активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ за период 2021-2025. године су подстакле побољшање координације и комуникације. | 1.4.1 Докази о испуњењу очекиваних директних резултата како је дефинисано ревидираном ТП у домену комуникације и координације   * + 1. Успостављен координациони и комуникациони механизам * Докази и примери случајева када су реформске мере наведене у АП СРЈУ за период 2021-2025. године допринеле или имају потенцијал да допринесу постизању жељених исхода реформе дефинисаним ревидираном ТП: Грађани су боље информисани о РЈУ * Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ | СРЈУ за период 2021-2030. године и АП СРЈУ за период 2021-2025. године; национална статистика;  Годишњи планови управљања, извештаји о напретку и ефектима, подаци засновани на показатељима и аналитичким извештајима које припремају националне власти, SIGMA, Европска комисија и други развојни партнери или „ think-tank “ организације.  Подаци прикупљени путем:   * Интервјуи и групне дискусије са следећим заинтересованим странама: * кључни државни актери (МДУЛС, националне институције) * SIGMA, ЕУ, други донатори, * Цивилно друштво   Онлајн анкете са 1) органима управе; 2) организацијама цивилног друштва које су чланице WeBER платформе | Преглед докумената да би се идентификовале теме за поређење међу изворима документације  Полу-структурирани интервјуи и дискусије у фокус групама  Онлајн анкете | Преглед постојећих студија које наводе главне изазове у Србији  Преглед докумената у којима се наводе анализе недостатака капацитета и мере РЈУ  Компаративна анализа главних националних статистичких података и стратешких докумената и извештаја као и других извора  Анализа доприноса заснована на теорији промене, која прати активности у односу на резултате.  Квалитативна итеративна анализа података, триангулација извора података |
| К1.5  Реформа јавне управе је допринела повећању професионалности јавне управе и квалитету услуга у складу са европским Принципима јавне управе. | 1.5.1 Докази и примери случајева када су реформске мере наведене у АП СРЈУ за период 2021-2025. године; допринеле или имају потенцијал да допринесу постизању жељеног дугорочног исхода реформе дефинисаног ревидираном ТП**:**   * Професионална управа која креира и обезбеђује квалитет услуга грађанима и привредним субјектима у складу са европским Принципима јавне управе | СРЈУ за период 2021-2030. године и АП СРЈУ за период 2021-2025. године; национална статистика;  Годишњи планови управљања, извештаји о напретку и ефектима, подаци засновани на показатељима и аналитичким извештајима које припремају националне власти, SIGMA, Европска комисија и други развојни партнери или „ think-tank “ организације.  Подаци прикупљени путем:   * Интервјуи и групне дискусије са следећим заинтересованим странама: * кључни државни актери (МДУЛС, националне институције) * SIGMA, ЕУ, други донатори, * Цивилно друштво   Онлајн анкете са 1) органима управе; 2) организацијама цивилног друштва које су чланице WeBER платформе | Преглед докумената да би се идентификовале теме за поређење међу изворима документације  Полу-структурирани интервјуи и дискусије у фокус групама  Онлајн анкете | Преглед постојећих студија које наводе главне изазове у Србији  Преглед докумената у којима се наводе анализе недостатака капацитета и мере РЈУ  Компаративна анализа главних националних статистичких података и стратешких докумената и извештаја као и других извора  Анализа доприноса заснована на теорији промене, која прати активности у односу на резултате.  Квалитативна итеративна анализа података, триангулација извора података |
| *Питање 2. Који су били главни фактори који су утицали на постизање или непостизање циљева? Које су препреке наишле у току имплементације АП СРЈУ за период 2021-2025. године, у којој мери и како су превазиђене?* | | | | |
| К 2.1  СРЈУ за период 2021-2030. године је предвидела низ адекватних претпоставки за остваривање резултата    К 2.2  СРЈУ за период 2021-2030. године је предвидела адекватне мере за ублажавање потенцијалних негативних фактора или ризика | 2.1.1 Врсте интерних покретача промене и ниво на који су подстицали спровођење реформе  2.1.2 Врсте екстерних покретача промене и ниво на који су подстицали спровођење реформе    2.2.1 Врсте интерних препрека и степен до којег су оне утицале на спровођење реформе  2.2.2 Врсте екстерне препрека и степен до којег су оне утицале на спровођење реформе  2.2.3 Постојање механизама за спречавање и/или ублажавање препрека и/или оперативних кашњења у реализацији реформских мера (процена ризика, претпоставке и мере ублажавања) | СРЈУ за период 2021-2030. године и АП СРЈУ за период 2021-2025. године; национална статистика;  Годишњи планови управљања, извештаји о напретку и ефектима, подаци засновани на показатељима и аналитичким извештајима које припремају националне власти, SIGMA, Европска комисија и други развојни партнери или „think-tank“ организације  Подаци прикупљени путем:   * Интервјуи и групне дискусије са следећим заинтересованим странама: * кључни државни актери (МДУЛС, националне институције) * SIGMA, ЕУ, други донатори, * Цивилно друштво   Онлајн анкете са 1) органима управе; 2) организацијама цивилног друштва које су чланице WeBER платформе | Преглед докумената да би се идентификовале теме за поређење међу изворима документације  Полуструктурирани интервјуи и дискусије у фокус групама  Онлајн анкете | Преглед постојећих студија које наводе главне изазове у Србији  Преглед докумената у којима се наводе анализе недостатака капацитета и мере РЈУ  Компаративна анализа главних националних статистичких података и стратешких докумената и извештаја као и других извора  Анализа доприноса заснована на теорији промене, која прати активности у односу на резултате.  Квалитативна итеративна анализа података, триангулација извора података |

## 

## Прилог 3. Секторска анализа – Управљање људским ресурсима

|  |
| --- |
| К1.1 Активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ су подстакле квалитетније управљање људским ресурсима. |
| У области управљања људским ресурсима (у даљем тексту: УЉР), преглед документације је показао да се предузимају континуирани напори у овом домену, пре свега кроз аналитички рад, развој нормативног оквира и јачање капацитета, како би се успоставиле квалитетне основе за захтевније реформе које су планиране до завршетка имплементације Акционог плана. У оквиру свих сегмената обухваћених УЉР забележен је солидан степен имплементације планираних резултата на нивоу мера (у 2022. години, остварено је 9 од 12 показатеља, односно 75%, а у 2021. години, 11 од 13 показатеља, односно 85%). Међутим, анализа је показала да реформе у области стручног усавршавања ефикасније напредују, док се код унапређења процеса регрутације у јавној управи и изградње ефикасног система за управљање каријером још увек очекују конкретни резултати у пракси, што је потврђено кроз интервјуе и видљиво у резултатима спроведних анкета. У складу са тим, потребно је нарочито интензивирање напора у погледу успостављања кадровског планирања заснованог на исказаним кадровским потребама органа, попуњавања радних места лица на положају у складу са оквиром компетенција (смањење броја лица на положају у статусу вршиоца дужности), успостављања Информационог система за УЉР (тзв. ХРМИС), те имплементације реформе система плата у јавном сектору, чије би спровођење резултирало значајним унапређем постојећег стања.  Важну основу за спровођење реформи у области УЉР представљала је промена стратешког приступа, извршена кроз СРЈУ, која је по први пут објединила све аспекте УЉР у оквиру једног планског документа и тиме оптимизовала оквир у овој области. Такав приступ омогућио је системско планирање и узимање у обзир свих значајних аспектата УЉР приликом постављања циљева и свеукупно сагледавање остварених резултата. |

Тематска област УЉР, обухваћена Посебним циљевима 2, 3 и 4 АП СРЈУ, садржи активности усмерене на унапређење стања у наведеној области које треба да допринесу привлачењу, запошљавању и задржавању компетентног, ефикасног и мотивисаног кадра од стране државне управе и ЈЛС, као крајњем исходу дефинисаном ревидираном теоријом промена.

**Налаз 1 –** Aнализа на основу Показатеља 1.1.1. Докази о успешној реализацији главних активности у области УЉР како је дефинисано ревидираном ТП

Анализа релевантне документације показује **солидан степен реализације главних активности** које за циљ имају унапређење УЉР и развој система за континуирано стручно усавршавање запослених у јавној управи**.** Када је реч о активностима које су у области УЉР планиране за 2022. годину, узимајући у обзир сва три посебна циља, имплементирано је укупно 57% активности, 33% активности је и даље у току, а 10% није имплементирано, при чему је у делу који се односи на стручно усавршавање и стручне испите у јавној управи реализовано 100% утврђених активности.[[80]](#footnote-80)

*Табела: Статистика извештаја о спровођењу активности АП СРЈУ – тематска област УЉР, за 2022. годину – по посебним циљевима*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Статус имплементације** | **Број** | **Проценат** |
| Посебан циљ 2: Унапређен процес регрутације у јавној управи | | |
| **Тотал** | **8** |  |
| Имплементирано | 3 | 38% |
| У току | 4 | 50% |
| Није имплементирано | 1 | 12% |
| Посебан циљ 3: Ефикасан систем за управљање каријером примењен у пракси | | |
| **Тотал** | **6** |  |
| Имплементирано | 2 | 33% |
| У току | 3 | 50% |
| Није имплементирано | 1 | 17% |
| Посебан циљ 4: Развијен и имплементиран функционалан и иновативан систем стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи заснован на анализи потреба за унапређењем компетенција, односно знања вештина и способности запослених у јавној управи | | |
| **Тотал** | **7** | 100% |
| Имплементирано | 7 |  |
| У току | 0 |  |
| Није имплементирано | 0 |  |

У домену **унапређења процеса регрутације у јавној управи**, а у оквиру реализације активности која подразумева *преиспитивање начела за унутрашње уређење и организацију у органима државне управе у циљу ефикаснијег кадровског планирања,* уз подршку ГИЗ-а, израђен је документ којим је дат Предлог макро организације кадровских јединица у државној управи, са сугестијама за унапређење унутрашњег уређења и организације државне управе у циљу ефикаснијег кадровског планирања. Такође, извршена је *припрема Програма обуке у вези са конкурсним поступком у државној управи, за студенте који су на студентској пракси*. Даље, пружена је техничка *подршка у 27 јединица локалне самоуправе како би унапредиле процес кадровског планирања*. Органи, службе и организације су подржани у изради и доношењу планова рада за 2023. годину, као и у изради кадровских анализа, што представља предуслов за израду нацрта кадровског плана. Кадровска анализа рађена је по обрасцу који је дат у оквиру материјала за техничку подршку и обухватила је све промене које је могуће предвидети за 2023. годину. У овом процесу учествовали су руководиоци органа, служби и организација и запослени у јединицама за УЉР. Одржана је и радионица са релевантним представницима ЈЛС на тему праћења спровођења кадровског плана и извештавања. Ова активност је подразумевала и израду образаца који прате припрему и извршење, односно спровођење кадровског плана, што је и реализовано у целости.

У складу са роковима из Акционог плана, кључне активности у правцу **унапређења ефикасног система за управљање каријером** тек треба да буду реализоване. Када је реч о 2022. години, анализа документацијеје показала да су реализоване две активности.Израђена је *компаративна анализа о моделима ангажовања државних службеника на међународним пројектима и остваривање њихове улоге у процесу приступања ЕУ,* са предлогом модела за државну управу Републике Србије, као и *анализа о стажирању државних службеника у сродним институцијама чланица ЕУ и институцијама ЕУ*. Такође, у трећем кварталу 2022. године израђене су и *смернице и препоруке органима државне управе за унапређење квалитета вредновања радне успешности државних службеника.* Са друге стране, *анализа организације функције УЉР у органима АП и ЈЛС и утврђивање праваца будућег развоја у складу са савременим формама УЉР* није започета зато што нису обезбеђена средства за њену реализацију, док је имплементација политике о управљању државних службеника на положају у нормативни оквир померена на 4. квартал 2025. године, с обзиром да нису реализоване претходно планиране активности.

У домену **развоја и имплементација функционалног и иновативног система стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи**, током 2022. године реализовано је свих седам планираних активности. Пре свега, развијен је *Програм обуке прилагођен потребама приправника и лица која се оспособљавају за самосталан рад у струци*. Такође, спроведено је *вредновање учинка и преиспитивање закона који уређује област стручног усавршавања у државним органима,* као и *стручног усавршавања у органима јединица локалне самоуправе* (ex-post анализе закона). У циљу даљег унапређења нормативног оквира који уређује област стручног усавршавања у јавној управи, израђено је низ анализа како би се прикупиле информације о томе како функционише систем.[[81]](#footnote-81) Нарочито је значајно истаћи да је успостављена *платформа за учење на даљину, уз примену мултимедијалних и интерактивних метода онлајн учења* (рад у групи уз *live* сесије, форуме, заједничке вежбе у *blackboard* системима - виртуелне учионице, рад на заједничким пројектима, учење у „face to face” окружењу, на крају обука „обавезно дружење“), уз обезбеђење услова за примену овог облика стручног усавршавања у свим сегментима стручног усавршавања у јавној управи. Наведене активности су нарочито позитивно оцењене кроз обављене интервјуе. Истовремено, спроведена је и ex-ante анализа закона којим ће се на јединственим основама уредити област стручних испита у систему државне управе.

Када је реч о **активностима које су реализоване у 2021. години**, анализа релевантне документације је показала да је од укупно 17 планираних активности имплементирано 15, док је спровођење две активности било у току.[[82]](#footnote-82) У домену унапређења процеса регрутације у јавној управи у потпуности су остварене три активности, односно имплементирано је 75% активности, док је 25% било у току. Када је реч о активностима у вези са унапређењем ефикасног система за управљање каријером, постигнути су одлични резултати јер су остварене све четири планиране активности, тако да је успешност имплементације била 100%. У области развоја и имплементација функционалног и иновативног система стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи реализовано је укупно осам активности, односно 89%, док је 11% било у току.

A screenshot of a computer

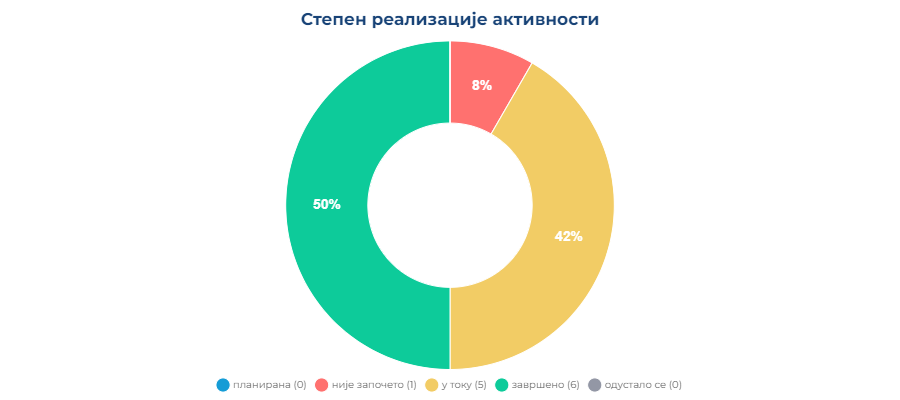
Description automatically generatedA screenshot of a computer

Description automatically generatedA screenshot of a computer

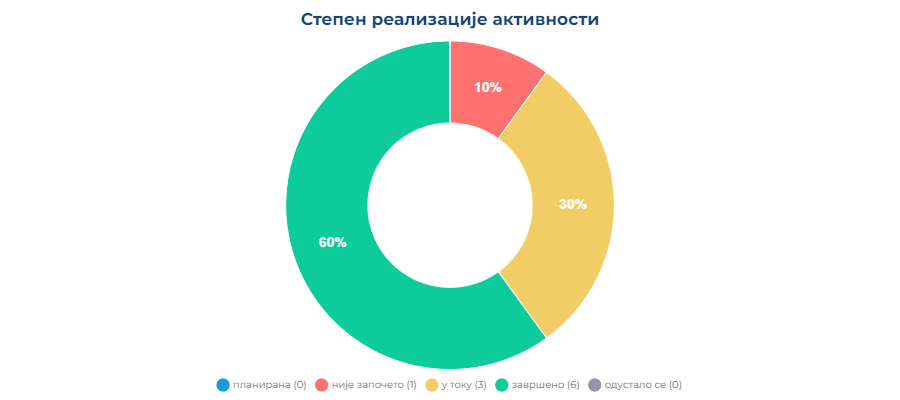
Description automatically generated

Коначно, у погледу тренутног степена реализације активности, чије је спровођење АП СРЈУ планирано до краја 2022. године, у наставку је дат преглед за сва три посебна циља у оквиру области УЉР.

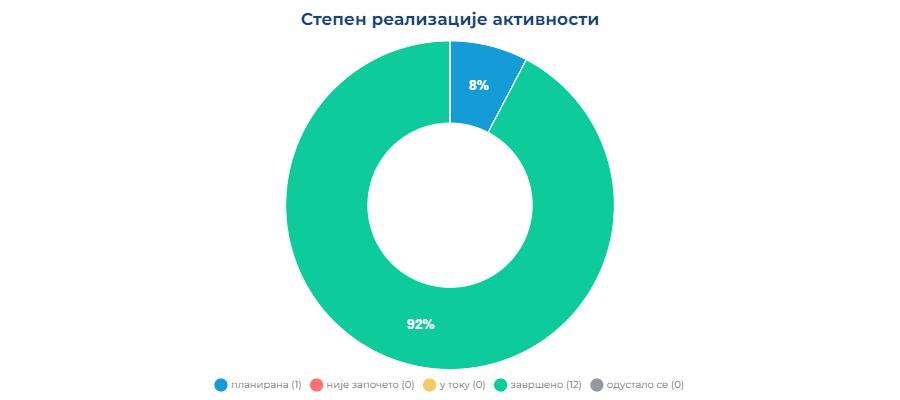
*Графикон: Степен реализације активности за Посебан циљ 2: Унапређен процес регрутације у јавној управи[[83]](#footnote-83)*



*Графикон: Степен реализације активности за Посебан циљ 3: Ефикасан систем за управљање каријером примењен у пракси[[84]](#footnote-84)*



*Графикон: Степен реализације активности за Посебан циљ 4: Функционалан и иновативан систем стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи*[[85]](#footnote-85)

****

**Налаз 2** – Анализа на основу Показатеља 1.1.2. Докази о испуњењу очекиваних директних резултата како је дефинисано ревидираном ТП у домену УЉР: *Квалитетније управљање људским ресурсима* и *Квалитетнији и ефикаснији рад запослених у управи*

Преглед релеватне документације указује да је у читавој тематској области УЉР **остварена већина планираних резултата на нивоу мера у обе посматране године** – у 2022. години, циљне вредности остварене су за 9 од 12 мера (75%), док је у 2021. години исто учињено у случају 11 од укупно 13 мера (85%). Међутим, анализа је показала да **реформе у области стручног усавршавања ефикасније напредују, док код унапређења процеса регрутације у јавној управи и изградње ефикасног система за управљање каријером реформе касне и још увек се очекују конкретни резултати у пракси, што је потврђено кроз интервјуе.**

Када је реч одиректним резултатима у вези са**унапређењем процеса регрутације у јавној управи,** важан напредак остварен јеу правцу унификовања службеничког система на свим нивоима кроз креирање *Оквира компетенција за запослене у ЈЛС и АП и његово инкорпорирање у нормативни оквир*, те пружање подршке ЈЛС у процесу кадровског планирања (видети детаље у оквиру Налаза 1), што је потврђено као значајан корак кроз интервјуе. Како је од стране СИГМА привлачност државне службе као послодавца оцењена је као ниска,[[86]](#footnote-86) започете су активности у овом правцу и израђен *Комуникациони план промотивних активности Службе за управљање кадровима* (у даљем тексту: СУК), чија је имплементација у току. Као један од добрих примера промоције државне управе међу младима показао се *Сајам студентске стручне праксе у јавној управи*, који се организује у последње две године. Са друге стране, иако је иновирана методологија кадровског планирања у државној управи припремљена и и пилотирана у 4 органа државне управе, још увек недостају конкретни резултати у виду Кадровског плана. *Попуњавања радних места лица на положају у складу са оквиром компетенција* бележи одређени помак – проценат попуњених радних места лица на положају у складу са оквиром компетенција порастао је са 34% (2020), преко 40% (2021) на 46% (2022), али су резултати и даље испод планираног нивоа (нпр. за 2022. годину планирано је 60%). Интервјуисани су образложили да се лошији резултат од планираног у 2022. години може делимично приписати и чињеници да је у већем делу 2022. године Влада радила у техничком мандату у којем не може вршити постављења лица на положаје по завршеном конкурсу. Поред тога, битно је напоменути и да *анализа законодавног оквира којим се уређује поступак и овлашћење за постављење на положај и вршиоца дужности и предлози мера за унапређење* није финализована у предвиђеном року због формирања нове Владе. Рок за израду смерница за унапређење аката о систематизацији у делу описа послова и захтеваних компетенција за лица на положају, као и за иновирање оквира компетенција за државне службенике на положају померен је за 4. квартал 2023. године (првобитан рок био је 4. квартал 2022. године). Генерално гледано, интервјуисани сматрају да постојећи систем регрутације има потенцијала да буде ефикаснији, али да је још увек превише бирократизован и оптерећен процедурама које не дају увек жељене резултате. Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину апострофира да *није забележен напредак у спровођењу обавезних конкурсних процедура за запошљавање лица на одређено време*, у случајевима повећаног обима посла, и да је решавање овог питања одложено са 2021. на 2023. годину, а у децембру 2022. године Законом о измени Закона о државним службеницима, обавеза спровођења обавезних конкурсних процедура за запошљавање лица на одређено време померена је на 2025. годину. Додатно, и даље постоји забринутост због потенцијалног претварања уговора на одређено у уговоре на неодређено, што је потребно даље пажљиво размотрити.[[87]](#footnote-87) Интервјуи су потврдили потребу да се наведено питање системски уреди и реши, али је указано да је ангажовање лица на одређено време било једино решење у периоду забране запошљавања.

У односу на **унапређење система за управљање каријером**, према Извештају Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину, код система управљања људским ресурсима заснованог на компетенцијама, *стопа успешности тестираних компетенција остала је изузетно висока*. СУК треба додатно да ојача своје капацитете за координацију и усаглашавање рада кадровских јединица у ресорним институцијама. Још увек нема годишњег извештавања, а поуздана статистика још увек није доступна, јер је одложено успостављање новог информационог система за УЉР (ХРМИС), што је потврђено кроз интервјуе.[[88]](#footnote-88) *Реформа система плата у јавном ектору још увек није спроведена*, иако је одлагана више пута, тако је нови очекивани рок за почетак имплементације крај 2025. године. Евидентирано је кашњење у изради Анализе функције УЉР у јавним агенцијама са предлозима за унапређење – израђен је први нацрт наведене анализе, а наставак је планиран за 2023. уз подршку СИГМЕ. У оквиру Центра за управљање каријером који функционише при СУК, развијена је услуга индивидуалног и тимског коучинга који је намењен јачању капацитета свих државних службеника, а посебно руководилаца. Такође, израђен је и спроводи се Акциони план за јачање капацитета јединица за кадрове у органима државне управе, чија је имплементација у току, а који треба да допринесе трансформацији традиционалне улоге кадровских јединица у модерне јединице за УЉР. Анализа је показала и да су предузете почетне активности у погледу унапређења рада лица на положају кроз равој и имплементацију специјално креирног програма обука. Развој обука за руководиоце и јединице за кадрове засноване на компетенцијама је успешно реализован. Интервјуи су потврдили да су активности везане за унапређење система за управљање каријером до сада довеле до лимитираних резултата.

Коначно, када је реч о директним резултатима који су дефинисани ревидираном ТП у вези са **развојем и имплементацијом функционалног и иновативног система стручног усавршавања и стручних испита у јавној управи,** анализа показује *стабилан напредак и ефикасност реформи у овом домену*. *Програми стручног усавршавања, али њихово спровођење, константно се унапређују*, док се напредак остварује и када је у питању *стандардизација и унапређење спровођења стручних испита у систему државне управе***.** Национална академија за јавну управу наставила је са организовањем обука за све државне службенике, укључујући и запослене у ЈЛС, уз *континуирано повећање броја полазника и висок проценат њиховог задовољтва реализованим обукама, нарочито оним које укључују примену иновативних метода*. Према мишљењу испитаника, у овој области направљен је велики напредак, нарочито у односу на период од пре неколико година. Посебно се издаваја *сарадња са високошколским установама*, успостављена током периода имплементације Акционог плана, која се континуирано унапређује, из године у годину. Потврда уложених напора јесте и *специјална награда Регионалне школе за јавну у праву (РеСПА) и OECD/ SIGMA*, за Оснаживање и запошљавање младих, коју је Сајам студентске стручне праксе у јавној управи 2021/2022. године добио у конкуренцији више од 50 пројеката управа из региона Западног Балкана.

**Налаз 3 –** Анализа на основу Показатеља 1.1.3. Докази и примери случајева када су реформске мере наведене у АП СРЈУ за период 2021-2025. године допринеле или имају потенцијал да допринесу постизању жељених исхода реформе дефинисаним ревидираном ТП: *Државна управа и ЈЛС привлаче, запошљавају и задржавају компетентан, ефикасан и мотивисан кадар*

**Иако је кроз контниуране напоре видљива посвећеност у унапређењењу УЉР, овај сегмент РЈУ још увек није на жељеном нивоу.** Као што је раније наведено, анализа релевантне документације је показала да су остварени солидни резултати на нивоу имплементације мера предвиђених АП СРЈУ, али да кључни резултати у пракси још увек нису достигнути, што је потврђено кроз интервјуе. У том смислу, неопходно је предузети амбициозније реформске кораке, како би се остварили конкретнији резултати до завршетка трајања Акционог плана. Наведени налази нарочито су видљиви на примеру неколико посебно значајних резултата који се очекују у овој области, а то су: запошљавање засновано на исказаним кадровским потребама органа; попуњавање радних места лица на положају у складу са оквиром компетенција (смањење броја лица на положају у статусу вршиоца дужности); имплементација реформе система плата у јавном сектору; успостављање Информационог система ХРМИС. Са друге стране, снажан потенцијал за допринес постизању жељених исхода реформе дефинисаним ревидираном ТП има област стручног усавршавања, у којој се реформе знатно ефикасније спроводе, али и пуна примена успостављеног оквира компетенција на свим нивоима. Коначно, важно је истаћи да су се, према оцени СИГМА, побољшали критеријуми као што су задржавања новопримљених државних службеника и ефикасност поступка запошљавања.[[89]](#footnote-89)

## Прилог 4. Секторска анализа – Услуге

|  |
| --- |
| К1.2 Активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ су подстакле развој, примену и контролу услуга. |
| Преглед документације показује значајан степен спровођења активности Републике Србије када је реч о реформи јавне управе и конкретно сегмента пружања услуга, што је потврђено како извештајима Европске комисије, где је напредак оцењен као умерен, тако и у међународном контексту, остваривањем високих резултата у погледу индекса развоја, пре свега, е-управе (индекс развоја е-управе Уједињених нација, GovTech Maturity indeks – GTMI Светске банке, eGovernment Benchmark Европске комисије). Највећи напредак из године у годину је у области е-управе, али постоји прогрес у погледу приступачности (нпр. 55 физичких јединствених управних места на локалу (енг. *оne-stop-shop*)), проширивања броја услуга на Порталу е-управе <https://euprava.gov.rs/> и оптимизације понуђених услуга (нпр. Регистар административних процедура <https://rap.euprava.gov.rs/privreda/home>). Ови налази су потврђени и од стране интервјуисаних заинтересованих страна. Анализа указује да је потребно додатно уложити напор за остварење резултата у области контроле и праћење квалитета пружања услуга – потреба да постоји централизовани приступ, јасни механизми координације у области пружања услуга, успостављање система за стално мерење задовољства корисника услуга у циљу уједначавања и стандардизације пружања услуга. |

**Налаз 1 –** Анализа на основу Показатеља 1.2.1. Докази о успешној реализацији главних активности како је дефинисано ревидираном ТП

**Анализа је потврдила да је направљен значајан напредак у имплементацији АП СРЈУ у области пружања услуга. Ово је нарочито видљиво када је реч о успостављању стратешког оквира за реформу јавне управе за 2021-2030. годину који је значајније усмерен на крајње кориснике, са фокусом на област пружања услуга, нарочито електронских услуга, где је Република Србија не само донела релевантне законе и подзаконска акта, већ је евидентиран напредак у пракси.** Када је реч оактивностима које је Република Србија спровела у области пружања услуга за 2022. годину, уочава сепосвећеност кроз имплементацију 45% планираних активности (36% су у току, а само 18% није имплементиран), чиме се постигло да 80% резулата (енг. *outcome*) буде спроведено у претходном периоду у оквиру ове тематске области.[[90]](#footnote-90) Кроз интервјуе са ОЦД и анализу докумената израђених од стране ОЦД, попут Националног ПАР Мониторинг Србија извештаја[[91]](#footnote-91) за посматрани период анализе, подвлачи се да је стратешки и законодавни оквир у области РЈУ и пружања услуга нешто на чему је континуирано рађено (Стратегија РЈУ, Програм развоја е-управе, Програм за поједностављење административних поступака и регулативе „е-ПАПИР, Закон о општем управном поступку, Закон о електронској управи, Закон о електронском документу, електронској идентификацији и услугама од поверења у електронском пословању и др), а да је нарочито значајно увођење и примена принципа „само једном“ (енг. *оnce only*), којим је омогућено да физичка и правна лица током управног поступка само једном доставе податке из службених евиденција органима одлучивања, а након тога органи предузимају мере за интерну размену докумената и података. Осим тога, током 2022. године, национални Портал е-управа ажуриран је са додатним услугама и служи као централна тачка и шалтер за услуге електронске управе како за грађане тако и за предузећа.[[92]](#footnote-92) Даље, до 2022. године усвојен је комплетан сет прописа који се односе на примену Закона о е-управи, повећан је број јединствених управних места на нивоу јединица локалне самоуправе, повећан је број база података повезаних са сервисном магистралом органа јавне управе.[[93]](#footnote-93) Ови кораци оцењени су као кључни за даљи напредак у развијању јавних услуга.

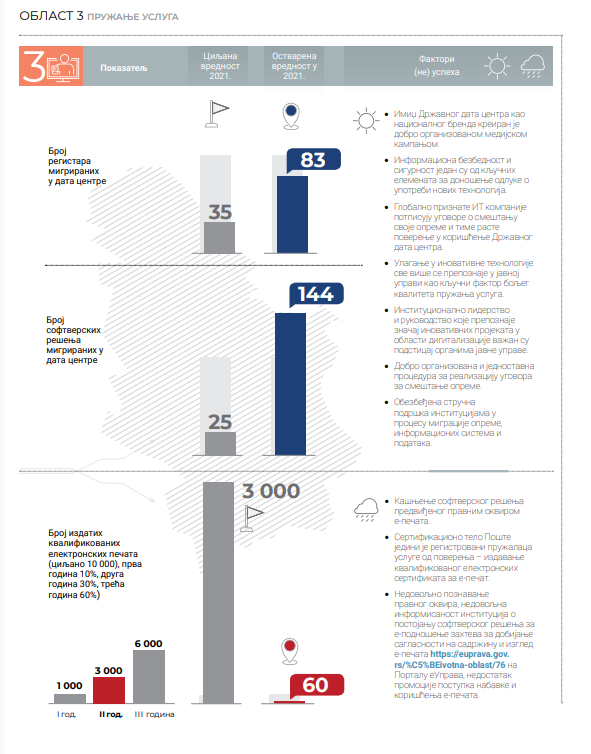
Кроз интервјуе са ОЦД и анализу докумената израђених од стране ОЦД, потврђује се да, нарочито у време ковид пандемије, јавна управа, а посебно електронска управа, показала се ефикасном у погледу услуга у контексту ограниченог кретања. Република Србија је у овом периоду преусмерила ресурсе и дигитализовала све услуге у вези са ковид пандемијом и омогућила њихову доступност на посебном делу Портала е-управа. Неке од дигиталних услуга у вези са пандемијом укључују апликације за ПЦР тестирање или вакцинацију и оне су биле и адекватно промовисане путем традиционалних и дигиталних медија. Додатно, Република Србија је добитник највећег броја награда за Западни Балкан у 2020. години датих од стране РЕСПА и OECD/ SIGMA у области реформе јавне управе са нарочитим фокусом на одговор на ковид пандемију. РС је добила четири од 11 награда: две у области електронске управе, једну у области економије и једну у категорији е-здравља, и то за унапређивање пружања услуга током пандемије, способност да се прилагоди контексту и осигура континуитет (пружања услуга), обезбеди комуникационе и информационе механизме, уведе механизме контроле и надзора ширења инфекције, обезбеди континуитет пословања током кризе захваљујући алатима као што су е-пијаца и Контакт центар e-инспектор.[[94]](#footnote-94)

Позитивни примери у вези са одговором на ковид пандемију видљиви су у раду целокупне јавне управе. Низ активности преузет је да се оствари што боље управљање последицама ковид пандемије а неке од њих укључују успостављање јединственог Контакт центра који је служи као јединствена тачка за пријаве инспекцијама у случају незаконских радњи где су грађани могли да позову одређени телефонски број или поднесу пријаве електронским путем. На овај начин је прикупљено преко 15,000 пријава, већином за тржишну, радну и пореску инспекцију.[[95]](#footnote-95) Осим тога, јединствени Контакт центар је био повезан са свим локалним управама, успостављен је комуникациони канал са Контактним центром за републичке инспекције који је омогућио грађанима и привредним субјектима брзо добијање за њих релевантних информација, успостављена је Радна група за координацију републичких инспекција ради примене мера за сузбијање ковид 19 при Координационој комисији за инспекцијски надзор, да имплементира ковид 19 рестриктивне мере, што је резултирало у скоро 210,000 инспекција у три месеца рада, успостављен је Центар за ковид 19 мере, где су корисници могли наћи последње, ревидиране верзије мера и тачне информације.[[96]](#footnote-96)

Када је реч о конкретним активностима у оквиру мере *Унапређење развоја услуга по мери крајњих корисника кроз унапређење процеса развоја нових услуга и оптимизацију постојећих* (а у оквиру Посебног циља Стратегије РЈУ: *Јавна управа на ефикасан и иновативан начин пружа услуге које одговарају на потребе крајњих корисника и унапређују њихово корисничко искуство*), неколико активности остварено је у року (2022. година), а за већи број је постављен додатни рок за испуњење. Овде пре свега спадају активности: утврђивање методологије за развој нових, односно оптимизације постојећих услуга заснованих на систематском укључивању крајњих корисника у свим фазама развоја уз употребу напредних и иновативних алата; успостављање стандарда за успостављање јединствених управних места; детаљан попис свих корака и елемената административних поступака који се односе на грађане кроз Регистар административних поступака, а које спроводе ОДУ; успостављање правног оквира за системско укључивање корисника у развој/ дизајн (нових и постојећих) услуга у свим фазама развоја (Уредба о принципима управљања услугама и информацијама).[[97]](#footnote-97) Даље, у оквиру мере за *повећање људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе за пружање услуга крајњим корисницима*, две активности су завршене (Спровођење обука службеника јавне управе за коришћење националног Портала е-управе за пружање услуга и Спровођење онлајн обука „Креативно кориснички оријентисано креирање услуга и политика“). Активности које нису започете а имају рок у 2023. години су израда плана обука за усавршавања запослених у складу са резултатима анализе и стратешким опредељењем Владе РС; спровођење обука у примени стандарда за пружање јавних услуга. Испуњење активности које укључују израду методологије за утврђивање радних места и броја извршилаца који раде на пословима у вези са пружањем јавних услуга; спровођење анализе расположивости и структуре људских капацитета у оквиру државне управе и локалне самоуправе за пружање јавних услуга; унапређење техничко – технолошке опремљености управне инспекције, јачање капацитета управне инспекције у надзору спровођења стандарда пружања јавних услуга за потребе обављања интерне контроле квалитета пружања услуга и пружање подршке министарству надлежном за политику пружања услуга за ефикасно обезбеђивање квалитета пружених услуга или померено за даљи рок или по плану тек треба да буду спроведене. Такође, у оквиру *Унапређења система контроле и обезбеђивања квалитета пружања услуга*, четири активности су завршене које се односе на успостављање правног оквира којим се прописује формирање свеобухватне и ажурне електронске евиденције административних поступака/услуга у форми јавног регистра, управљање квалитетом-CAF, израду анализе постојећег система праћења, контроле и обезбеђења квалитета услуга јавне управе уз анализу најбоље међународне праксе у тој области, утврђивање потреба за унапређењем физичке приступачности услугама за припаднике угрожених и рањивих група као и припадника мањинских заједница кроз унапређење физичког приступа и територијалне доступности услугама, а нису започете активности које се односе на успостављање методологије за мерење резултата/учинка пружалаца јавних услуга и успостављање методологије за мерење задовољства крајњих корисника пруженим услугама јавне управе (електронски и традиционално).[[98]](#footnote-98)

**Налаз 2 –** анализа на основу Показатеља 1.2.2. Докази о испуњењу очекиваних директних резултата како је дефинисано ревидираном ТП: *Успостављен је систем за развој, примену и контролу услуга*

**Резултати реформских активности видљиви су у неколико области које су планиране кроз пружање услуга (развој нових и оптимизација постојећих услуга, физичка и електронска јединствена управна места, аналитичка и планска основа за развој услуга и сл.), док је за остварење резултата у појединим (контрола и праћење квалитета пружања услуга или недостатак централизованог приступа (централизоване институције) која би обезбеђивала грађанима систематски и уједначен приступ услугама), потребно уложити додатни напор.** Република Србија је у 2022. години остварила значајне резултате (74% имплементираних и 26% неимплементираних) на нивоу мера (енг. *outcomes*) предвиђених СРЈУ.[[99]](#footnote-99) Када је реч о активностима предвиђеним у оквиру мера Стратегије РЈУ за унапређење развоја услуга по мери крајњих корисника кроз унапређење процеса развоја нових услуга и оптимизацију постојећих, неке од успешно остварених укључују *припрему и усвајање планског оквира* (Програма развоја електронске управе са пратећим акционим планом за период 2023-2025. година; Програма за поједностављење административних поступака и регулативе „е-ПАПИР“ за период 2023-2025. година; израду Плана пружања приоритетних административних услуга током кризних ситуација у циљу обезбеђивања континуитета пружања услуга у кризнимвременима сличних ковид епидемији).



*Годишњи извештај за 2021. годину о спровођењу Стратегије реформе јавне управе за период 2021-2030.*

Конкретни резултати су видљиви кроз кроз **отварање физичких јединствених управних места – ЈУМ (енг. one stop shop).** Према подацима МДУЛС, 345 милиона динара буџетских средстава је до сада уложено у успостављање 55 јединствених управних места у Србији, кроз 6 јавних позива. У периоду од септембра 2019. до септембра 2023. године отворена су јединствена управна места у 41 јединици локалне самоуправе, док се до краја 2023. године очекује отварање 14 нових што чини скоро трећину ЈЛС у РС.[[100]](#footnote-100)

Када је реч о оствареним резултатима **у области пружања електронских услуга,** неки од њих укључују следећа остварења: број корисника Портала е-управе у периоду између 2020. и 2021. године повећао се са 320.000 на 1.150.576, број корисника Портала отворених података у истом периоду се повећао са 1.050 на 1.498, број доступних е-услуга се повећао са 140 на 196, број укупног приступа услугама од стране грађана на Порталу е-управа је повећан са 1.100.000 на 2.253.547, рекордан број података је измењен електронским путем (55 400 000), смањујући директно број одлазака на шалтер, отворено је 19 физичких јединствених управних места на локалу (енг. *оne-stop-shop*) где грађани могу да обаве више послова на једном месту.[[101]](#footnote-101) Такође, када је реч о броју регистара и софтверских решења мигрираних у дата центре, остварени резултати су премашили циљане вредности, док је број издатих квалификованих електронских печата нижи од циљане вредности.[[102]](#footnote-102) У 2022. години, резултати су били још бољи:број реализованих услуга на Порталу еУправа износи 7.089.423 за 2022. годину што је значајан пораст у односу на 2021. годину када их је било 2.253.547. Број услуга на Порталу еУправа знатно је повећан, доступно је 340 услуга за кориснике Портала еУправа (G2G, G2B, G2C) од којих је 80% четвртог нивоа софистицираности. На Порталу нема услуга на првом или другом нивоу софистицираности (нпр. само форме за преузимање или само информације). Све услуге на Порталу су 3, 4 или 5. нивоа софистицираности. Сви сервиси на Порталу омогућавају минимално подношење е-обрасца, док се већина корака обавља електронским путем, укључујући и е-плаћање. Неке услуге су потпуно аутоматизоване, као што је услуга Е-беба, која је доступна у породилиштима, не захтевајући никакву радњу корисника, већ само њихову сагласност за покретање пружања услуге. Што се тиче доступности услуга, она је побољшана у последњем периоду захваљујући повећаном броју дигитално доступних сервиса, као и повећању доступности и приступачности кључних корисника.Услуга е-Плати омогућава једноставно и лако плаћање административних услуга. Број грађана који користе јединствени електронски сандучић је вишеструко повећан. Планирано је било да у 2022. години 100.000 грађана постане корисник овог сервиса, а тај број је знатно премашен и достигао је 1.524.915, док је у 2021. години 787.110 грађана користило овај сервис. Број службеника који користе инфраструктуру е-управе повећан је скоро троструко, 2021. године износио је 10.000, а у 2022. години остварено је 27.405. [[103]](#footnote-103)У претходном периоду отворена су два државна дата центра, у Београду и Крагујевцу. Отворени су државни ИТ приступни центри или хабови – СКИП центри у Београду <http://skipcentar.rs/sr_RS/> и Нишу.

Годишњи извештај за 2021. годину о спровођењу Стратегије реформе јавне управе за период 2021-2030.



Осим наведеног, када је реч о е-управи, Република Србија је позиционирана добро и у међународном контексту, где је у 2022. године, према индексу развоја е-управе Уједињених нација, доспела на 40. место од 193 земље (58 место у 2020. години[[104]](#footnote-104)), са индексом 0,82 од максимално 1.[[105]](#footnote-105) Такође, према GovTech Maturity indeх (GTMI) Светске банке за 2022. годину, који меру дигиталну трансформацију у јавном сектору, Република Србија је међу лидерима у овој области, заједно са још 62 земље.[[106]](#footnote-106) Са друге стране, када је реч о Европи, Извештај *eGovernment Benchmark Report* за 2021. годину показује да је Република Србија умерено напредовала у односу на европске земље у области развоја е-управе. Напредак је забележен у три од четири области процене: усредсређеност е-сервиса на кориснике, транспарентност и кључни предуслови развоја е-управе. Почетна вредност показатеља у 2019. години је 41%, у 2020. години – 43,9% док је у 2021. години, са укупно 49,8% остварених вредности показатеља, Република Србија лидер у региону.[[107]](#footnote-107)

Кроз Програм еПАПИР до сада је **оптимизовано скоро 400 административних процедура за пословање, укинут је 21 поступак, што је резултирало годишњом уштедом за привреду од 32 милиона евра.** Више од 500 процедура се оптимизује, 496 је већ делимично оптимизовано. Крајњи корисници су укључени у процес оптимизације а дигитализована су и објављена 86 сервиса и ускоро ће бити објављено још 10. У оквиру Зелене агенде за дигитализацију је одабран још 32 пословни поступак и очекујемо да буду дигитализовани до краја јуна 2024. године. Тренутно су дигитални сервиси за предузећа доступни на неколико портала и веб страница (Агенција за привредне регистре, Централни регистар обавезног социјалног осигурања, еПорез). Портал Агенције за привредне регистре је укључен у јединствену пријаву на Национални еИД портал од јануара 2023. године, а ради се на интеграцији преосталих портала како би се побољшало корисничко искуство. Финансијски извештаји сада се могу потписивати коришћењем потписа у облаку.[[108]](#footnote-108)

Успостављањем Портала регистра административних поступака, грађанима и привреди републике Србије учињене су доступним на једном јединственом Порталу 3082 услуге јавне управе (G2B, G2C) на другом степену дигиталне софистицираности. Поред тога за 837 услуга на Порталу су 3, 4 или 5. нивоа софистицираности, односно направљена је веза да се може покренути услуга са јединственог Портала.

**У оквиру унапређеног система обезбеђења квалитета пружања услуга, кроз увођење Европског алата за управљање квалитетом у јавној управи – CAF,** иницирана је и завршена имплементација у 8 државних органа (Министарство државне управе и локалне самоуправе, Канцеларија за борбу против дрога, Акредитационо тело Србије, Министарство за управљање јавним улагањима, Републичка агенција за мирно решавање радних спорова, Центру за разминирање, Канцеларији за јавне набавке и Служби за управљање кадровима). Поред увођења управљања квалитетом, радило се на подизању капацитета тако да су одржане 3 обуке за тренере (19 службеника), 6 службеника је међународно сертификовано за спровођење ПЕФ евалуације квалитета, израђена су 3 видео обуке на тему CAF-а како за ширу јавност тако за обуку свих службеника.[[109]](#footnote-109) Одржаване су редовно промотивне активности (израђен је сајт <https://caf.mduls.gov.rs/> са свим материјалима на српском језику, брошурама, онлајн упитником, примерима добре праксе, одржана су два CAF инфо-дана и постављено је на сајт неколико промотивних видеа).

У циљу приближавања методологије укључивања корисника у развој/ дизајн (нових и постојећих) услуга у свим фазама развоја, израђена је видео обука на тему *Мапирања задовољства корисника* (енг. *customer journey mapping*) и постављена је на НАЈУ онлајн систем за учење службеника и на веб презентацији Српско корејског информатичко приступног центра у Београду ради ширења знања и свести шире јавности <https://skipcentar.rs/e-learning/story.html>.

У области **унапређеног система контроле и праћења квалитета пружања услуга**, координисана је израда аналитичке основе за област пружања услуга и то следећих анализа:

* Стање у области ЈУМ за пружање јавних услуга у Србији;
* Саветодавни извештај за будући модел ЈУМ у Србији;
* Европска добра пракса у стандардима јавних услуга за побољшање стандарда услуга
* Мапирање развоја стандарда квалитета за пружање јавних услуга у Србији (стање, недостаци и потребе);
* Мапа пута Србије за унапређење стандарда јавних услуга;
* Студијa приступачности јавних услуга;
* Смернице за израду Плана континуитета пружања приоритетних услуга јавне управе током кризних ситуација.

Поменуте анализе су основа за рад на подзаконском акту за стандарде за ЈУМ.[[110]](#footnote-110)

Кроз интервјуе са ОЦД и анализу докумената израђених од стране ОЦД, попут Националног ПАР Мониторинг Србија Извештаја[[111]](#footnote-111) када је реч о појединим услугама јавне управе, за које постоји и одговарајући законски оквир, примећена је потреба за даљим унапређењем и ширењем употребе истих, било путем успостављања централизованог приступа чији је недостатак значајно ограничење уједначеној примени јавних услуга, као и систематском коришћењу од стране крајњих корисника или повећаним активностима популаризације услуга јавне управе. Када је реч о потреби ефективне примене законских и стратешких оквира, анализе наводе да и у случају најважнијих докумената као што је Стратегија РЈУ, Програм развоја е-управе или Програм за поједностављење админстративних поступака и регулативе „е-ПАПИР“, *недостају јасни механизми координације у области пружања услуга, што доводи до њихове несистемске примене*.[[112]](#footnote-112) Уочен је *недостатак активности на успостављању система за стално мерење задовољстава корисника услуга***.**

|  |  |
| --- | --- |
| Примери добре праксе:  У конкуренцији између 18 европских земаља у оквиру глобалног такмичења *Open Government Partnership*  *Impact Awards* (Партнерство за отворену управу, на-  града за најутицајнију реформу), Програм за поједностављење административних поступака и регулативе „е-ПАПИР“ освојио је друго место **као реформа са највећим утицајем на грађане и привреду**. <https://rb.gy/7599m> |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Примери добре праксе:  У СКИП центру у Београду за непуних шест година рада, **спроведено је више од 4.000 бесплатних обука и обучено око 80.000 грађана.** 2021. године награђен је Златном плакетом као најуспешнији центар овог типа на свету, од укупно 55 који функционишу захваљујући подршци Републике Кореје. **http://skipcentar.rs/** | http://skipcentar.rs/wp-content/uploads/2022/03/DSC_5397.jpg |

**Налаз 3 –** Анализа на основу Показатеља 1.2.3.Докази и примери случајева када су реформске мере наведене у АП СРЈУ за период 2021-2025. године допринеле или имају потенцијал да допринесу постизању жељених исхода реформе дефинисаним ревидираном ТП: *Крајњи корисници су задовољни пруженим јавним услугама*

**Документација потврђује препознавање напретка када је реч, на пример, о брзини добијања услуга и развоју електронске управе. Истраживање Балкан Барометра указује на стабилност у перцепцији задовољства јавним услугама у целини у Србији**[[113]](#footnote-113) (Одговори на питања: Потпуно сам задовољан/а 2022. и 2023. године 7 и 2021. године 8, Већином са задовољан/а 2021, 2022. и 2023. године 39). Иста стабилност бележи се и код питања о приступачности јавних услуга и задовољству пруженим администартивним услугама централне управе.[[114]](#footnote-114)

Анкете спроведене у оквиру ове анализе, показују да испитаници ОЦД у највећој мери сматрају да „у мањој мери“ постоји напредак у области задовољства пруженим услугама (на питање *Како оцењујете напредак по питању следећих резултата-крајњи корисници су задовољни пруженим услугама? - Прилог 11. Анализа анкете за цивилно друштво).* На питање *Како оцењујете промене у погледу пружања административних услуга када упоредите 2021. и 2023. годину?* једнак је број оних који оцењују да су се донекле побољшале и да нема побољшања (*Прилог 11. Анализа анкете за цивилно друштво).* Кроз интервјуе са ОЦД и анализу докумената израђених од стране ОЦД, попут Националног ПАР Мониторинг Србија извештаја[[115]](#footnote-115) за посматрани период анализе потврђује се перцепција да је приступачност јавним услугама побољшана, као и да постоји одређен простор за напредак у погледу неадекватне територијалне распрострањености и у погледу опција за олакшано коришћење интернет страница органа управе, нарочито када је реч о рањивим групама становништва, нпр. особама са инвалидитетом, што је процењује да је резултат неадекватне обучености државних службеника за рад са овим категоријама становништва. Оснивање јединствених управних места (ЈУM) које на једном месту олакшавају и обједињују процес пружања различитих услуга оцењено је као јако корисно и позитивно кад се ради о приступачности услуга за грађане, мада су инспитаници ставили акцент на осигуравање да разне групе грађана могу да приступе информацијама и услугама на адекватан начин. Питаље дигиталне писмености, као и генералне приступачности и разумевања начина на које грађани могу добити адекватну услугу остају кључна за јавну управу као основа за даље напоре у реформи јавне управе. Оцењено је кроз интервјуе да је неопходно да се донесе подзаконски акт о стандардима услуга, како би се уједначила примена свих услуга без обзира где се пружају.

## Прилог 5. Секторска анализа – Одговорност и транспарентност

|  |
| --- |
| К1.3 Активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ су подстакле транспарентност и одговорност јавне управе према крајњим корисницима. |
| Анализа доступне документације показала је да су досадашњом имплементацијом АП СРЈУ остварени ограничени резултати у погледу унапређења одговорности и транспарентности јавне управе према крајњим корисницима, уз боље резултате у домену транспарентности, што је потврђено и кроз интервјуе. Највећи број анкетираних државних службеника сматра да је у овој области остварен солидан или напредак у мањој мери, док већина ОЦД такође види мањи напредак када је у питању транспарентније и одговорније обављање надлежности од стране јавне управе  Генерално гледано, може се рећи да се предузимају кораци у правцу успостављања и/или оснаживања принципа одговорности и транспарентности органа јавне управе, али су резултати у пракси још увек недовољни за остваривање значајнијег напретка и често се очитавају више кроз формалну регулативу, него кроз пратећу практичну примену. Упркос одређеним аналитичким корацима у правцу сагледавања тренутног стања и започетом процесу јачања капацитета, још увек нису успостављена, а самим тим ни заживела у пракси, системска решења која би суштински унапредила одговорност у поступању органа јавне управе. Такође, забележени су позитивни резултати у домену транспарентности (нпр. унапређен регулаторни оквир у области приступа информацијама од јавног значаја и делокруга Заштитника грађана, пораст органа који објављују податке на Порталу отворених података), али пракса поступања органа управе по актима независних органа и даље значајно варира.  Свакако, важно је напоменути да постоји и низ мера које су имплементиране, а које имају потенцијал да доведу до повећане одговорности и транспарентности јавне управе, као што су: делегирање одговорности кроз именовање овлашћених лица за вођење управног поступа и поступање у управним стварима; узимање у обзир циљева из Акционог плана за спровођене Програма Владе приликом израде средњорочних планова органа државне управе, и самим тим генералног јачања вертикалног и хоризонталног система контроле и праћења рада у јавној управи; јачање капацитета запослених у државној управи о етичким стандардима и интегритету; и константан раст броја органа који објављују податке на Порталу отворених податка. |

Тематска област Одговорност и транспарентност, обухваћена Посебним циљем 6. Акционог плана, садржи активности усмерене на унапређење стања у наведеној области које треба да допринесу транспарентнијем и одговорнијем обављању надлежности од стране јавне управе, као крајњем исходу дефинисаном ревидираном теоријом промена. У том циљу, у делу који се тиче **унапређења одговорности органа јавне управе**, планирани су кораци у правцу развоја система и јачања капацитета у области управљачке одговорности у органима јавне управе, унапређења механизама и капацитета за управљање према учинку, као и у погледу развоја етичких стандарда и механизама за праћење етичког понашања државних службеника. У делу који се односи на **унапређење транспарентности рада органа јавне управе и поступања по прописима из делокруга рада независних државних органа**, Акциони план фокусиран је на јачање капацитета запослених у јавној управи за унапређење јавности рада, реализацију учешћа Републике Србије у иницијативи Партнерство за отворену управу кроз усвајање националних акционих планова, затим јачање регулаторног оквира за унапређење одговорности и транспарентности у раду органа јавне власти кроз унапређење регулативе у области приступа информацијама од јавног значаја и делокруга Заштитника грађана, те унапређење надзора над применом Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја кроз ојачане капацитете надлежних органа.

Код разматрања остварених резултата и домета досадашње имплементације Акционог плана у домену одговорности и транспарентности, врло је важно имати у виду да се „део ове тематске области прати посебно кроз Ревидирани акциони план за Преговарачко поглавље 23, Стратегију развоја правосуђа за период 2020–2025. и Програм реформе управљања јавним финансијама“,[[116]](#footnote-116) а чији ефекти нису предмет ове анализе. У том смислу, не треба искључивати могућност да су имплементацијом наведених планских докумената остварени додатни резултати.

**Налаз 1 –** Анализа на основу Показатеља 1.3.1. Докази о успешној реализацији главних активности у области транспарентности и одговорности како је дефинисано ревидираном ТП

Анализа је показала да у посматраном периоду (јануар 2021-јун 2023. године) постоји **кашњењe у односу на планиране рокове за имплементацију кључних активности у домену одговорности, нарочито у делу који се тиче развоја система управљачке одговорности у органима јавне управе, док се у погледу транспарентности могу констатовати помаци, пре свега у виду унапређења регулаторног оквира за деловање независних државних органа.**

Када је у питању подобласт **одговорности**, у правцу *развоја система управљачке одговорности у органима јавне управе*, израђена је свеобухватна анализа постојећег стања,[[117]](#footnote-117) али је израда Смерница са конкретном Мапом пута је још увек у фази предлога, што је потврђено кроз интервјуе. Влада је у септембру 2023. године формирала Радну групу за управљачку одговорност, чиме су створени предуслови за детаљно разматрање предложеног документа и свих даљих питања, кроз блиску сарадњу и координацију кључних органа у овој области. С обзиром на наведено, рад на усаглашавању правног оквира са поменутим смерницама и дефинисању јасних линија одговорности унутар система јавне управе, као активностима које се логички и временски надовезују на израду поменуте анализе, није било могуће започети у роковима предвиђеним Акционим планом. Почетни кораци предузети су у погледу *јачање капацитета руководилаца за примену принципа управљачке одговорности* тако што је креирана *онлајн* обука намењена руководиоцима на тему „Основе управљачке одговорности”, која је од 2022. године саставни део Програма обуке руководилаца у државним органима[[118]](#footnote-118) и Програма обуке руководилаца у јединицама локалне самоуправе.[[119]](#footnote-119) Уз напомену да се наведена обука спроводи од 2022. године, расположиви подаци показују да су током исте 272 руководиоца у државним органима приступила обуци,[[120]](#footnote-120) као и да су руководиоци из 2,36% органа државне управе, независних државних органа и ЈЛС похађали обуке о примени принципа управљачке одговорности.[[121]](#footnote-121) У складу са роковима из Акционог плана, кључне активности у правцу *унапређења механизама и капацитета за управљање према учинку* тек треба да буду реализоване (већина активности има рок за реализацију у 4. кварталу 2023. године), с тим да ће њихово спровођење у великој мери зависити од динамике рада на Мапи пута за управљачку одговорност која ће обухватити и питање управљање учинком, како је појашњено кроз интервјуе. Изузетак представљају обуке за руководиоце за примену јединствене методологије за управљање учинком, чије је спровођење започето 2022. године, а које су до сада похађали руководиоци из 1,38% органа државне управе, независних државних органа и ЈЛС.[[122]](#footnote-122) Коначно, у циљу *унапређења етичких стандарда и механизама праћења спровођења правила етичког понашања државних службеника*, израђена је анализа садржаја Кодекса понашања државних службеника и процедура за прикупљање података и извештавање,[[123]](#footnote-123) а у току је рад на изради Студије о увођењу службеника за етику и интегритет у јавну управу Републике Србије, након чега ће уследити активности у вези са спровођењем пилот пројекта одређивања службеника за етику и интегритет у одабраном броју органа јавне управе, који ће обухватити и припрему и спровођење програма обука за ове службенике.

Када је у питању подобласт **транспарентности, укључујући поступање по прописима из делокруга рада независних државних органа,** успешно су реализоване две кључне нормативне активности у правцу даљег *јачања регулаторног оквира за унапређење одговорности и транспарентности у раду органа јавне власти* - донете су измене и допуне Закона о изменама и допунама Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја[[124]](#footnote-124) и нови Закон о Заштитнику грађана.[[125]](#footnote-125) Израђено је и ново Упутство за израду и објављивање Информатора о раду органа јавне власти,[[126]](#footnote-126) које прописује да се Информатор о раду израђује у електронском и машински читљивом облику, чиме је афирмисан принцип проактивне транспарентности, као начин остваривања права на приступ информацијама и проширен обим информација које се објављују. Такође, у фебруару 2022. године започео је са радом нови Јединствени информациони систем информатора о раду, у оквиру којег се, на једном месту, могу наћи релевантне информације о раду органа јавне власти.[[127]](#footnote-127) У домену *јачања капацитета службеника за унапређење јавности рада органа јавне управе*, израђен је и континуирано се спроводи модул обуке о стандардима отворених података, њиховој поновној употреби и раду са Порталом отворених података. Од 2021. године, када је развијен модул, ове обуке су похађали полазници из 67 различитих органа јавне управе, од укупно 723, колико их има регистровано на ЛМС платформи Националне академије за јавну управу.[[128]](#footnote-128) Другим речима, у 2021. години, запослени из 8,57% органа државне управе и јединица локалне самоуправе похађали су обуке o стандардима отворених података и раду са Порталом отворених података, док је тај проценат у 2022. години порастао на 9,27%.[[129]](#footnote-129) Израда приручника/смерница за руководиоце о позитивним ефектима повећања јавности у раду органа јавне управе и израде е-Информатора органа јавне управе је у току, а финализација се очекује до краја 2023. године, у складу са роковима утврђеним Акционим планом. Министарство државне управе и локалне самоуправе наставило је да координира *учешће Републике Србије у иницијативи Партнерство за отворену управу*, укључујући израду новог Акционог плана за период 2023-2027. године, чија је припрема у току, а усвајање се очекује до краја 2023. године.[[130]](#footnote-130) Планирано је да се уместо два двогодишња акциона плана (за период 2022-2024. године и период 2024-2026. године) донесе један четворогодишњи акциони план. Интервјуи су показали да су предузете и активностима у правцу *јачања капацитета повереника генерално као и за надзор над применом закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја*, пре свега кроз отварање канцеларија Повереника у Новом Саду и Нишу, док се нова канцеларија у Крагујевцу отвара на јесен. Такође, Повереник више не мора да има сагласност Административног одбора Народне скупштине за своју систематизацију, као што је био услов претходних година, већ доноси систематизацију и о томе обавештава Народну скупштину, што је и учињено. Тренутно је у току јавни конкурс за попуњавање 26 радним места у стручној служби Повереника.

**Налази 2. и 3 –** Анализа на основу Показатеља 1.3.2. Докази о испуњењу очекиваних директних резултата како је дефинисано ревидираном ТП: *Јавна управа има повећан ниво одговорности на свим нивоима власти/Транспарентно објављивање података у поседу органа јавне управе крајњим корисницима*, и Показатеља 1.3.3. Докази и примери случајева када су реформске мере наведене у АП СРЈУ за период 2021-2025. године допринеле или имају потенцијал да допринесу постизању жељених исхода реформе дефинисаним ревидираном ТП: *Јавна управа транспарентније и одговорније обавља своје надлежности*

Анализа испуњења очекиваних резултата и њиховог доприноса постизању жељених исхода реформе показује да су **остварени ограничени резултати у погледу одговорнијег и транспарентнијег обављања надлежности од стране органа јавне управе,** **уз боље резултате у домену транспарентности.** Упркос одређеним аналитичким корацима у правцу сагледавања тренутног стања и започетом процесу јачања капацитета, још увек нису успостављена, а самим тим ни заживела у пракси, системска решења која би суштински унапредила одговорност у поступању органа јавне управе. У домену транспарентности забележени су позитивни помаци (нпр. унапређен регулаторни оквир у области приступа информацијама од јавног значаја и делокруга Заштитника грађана, пораст органа који објављују податке на Порталу отворених података). Важан простор за даље унапређење представља пракса поступања органа управе по актима независних органа која и даље значајно варира. Наведени налази потврђени су кроз обављене интервјуе.

Када је у питању подобласт **одговорности**, извештаји Европске комисије о напретку Републике Србије за 2020, 2021. годину и 2022. годину садрже готово идентичне налазе и сугеришу, поред осталог: да су „линије одговорности између агенција и матичних институција и даље замагљене, доприносећи преклапању функција, фрагментацији и нејасном ланцу извештавања“; да је „потребна политичка посвећеност одговорности руководилаца, управљању учинком и систематичном делегирању одговорности“; да је „одложено успостављање Регистра носилаца јавних овлашћења“; да „институције углавном и даље имају бирократски и процесно оријентисан приступ планирању, буџетирању и извештавању о својим активностима“.[[131]](#footnote-131) Слични закључци садржани су и у OECD/ SIGMA Извештају за Србију из 2021. године.[[132]](#footnote-132) Поред тога, иако је Стратегијом РЈУ 2021-2030. године планирано остваривање напретка за 2022. годину, Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године такође констатује да је стање у области непромењено, односно да напретка у домену одговорности није било у последње три године.[[133]](#footnote-133) По мишљењу интервјуисаних, управљачка одговорност је подручје чијој реформи треба посветити нарочиту пажњу у наредном периоду, како би се креирала, а затим и имплементирала адекватна решења.

Међутим, упркос наведеним налазима, важно је напоменути да су неке мере у овој области ипак предузете, те да су досадашњом имплементацијом АП СРЈУ 2021-2025. године остварени одређени позитивни резултати. Поједини кораци *у правцу унапређења делегирања одговорности, као сегмента управљачке одговорности*, реализовани су кроз одређивање овлашћених службених лица за вођење управног поступка и одлучивање у управним стварима - од 78 органа државне управе, 61 орган је одредио овлашћена лица, што износи 78% од укупног броја органа.[[134]](#footnote-134) Изузетно повећање забележено је 2021. године, када је учињен помак са 23% (податак за 2020. годину) на 79,45% (податак за 2020. годину), али истовремено указује и на благи пад у 2022. години, имајући у виду да је после спроведених парламентарних избора у 2022. години, образована нова влада са новим ресорима и органима државне управе, када је поменутих 78% органа државне управе одредило овлашћена службена лица за вођење управног поступка и одлучивање у управним стварима. Упркос томе, циљне вредности предвиђене Стратегијом РЈУ 2021-2030. године вишеструко су премашене.[[135]](#footnote-135) У сврху *успостављања механизма за управљање према учинку*, односно унапређења вертикалног и хоризонталног система контроле и праћења рада у јавној управи, доступна документација указује на значајан пораст када је у питању проценат приоритетних циљева из Акционог плана за спровођење Програма Владе који се односе на органе државне управе, а који су узети у обзир приликом припреме средњорочних планова обвезника средњорочног планирања – са 23,8% (у 2021. години) на 52,5% (у 2022. години).[[136]](#footnote-136) Другим речима, од 99 резултата у оквиру приоритетних циљева утврђених Акционим планом за спровођење програма Владе за период 2020-2022, који је престао да важи формирањем нове Владе 2022. године, њих 52 су била обухваћена средњорочним плановима надлежних институција за период 2022-2024. године, чиме је значајно премашена циљна вредност за предметну годину (планирано 30%,остварено 52,5%).[[137]](#footnote-137) Коначно, доступни докази указују на *присутно улагање у јачање капацитета запослених у јавној управи, нарочито руководилаца*, за унапређење различитих сегмената одговорности у раду. У том смислу, треба истаћи да је спровођење обука за руководиоце о примени принципа управљачке одговорности и обука о примени јединствене методологије за управљање учинком започето 2022. године, односно пре рокова утврђених АП СРЈУ, што је нарочито значајно имајући у виду очигледну стагнацију у креирању системских решења за наведене аспекте одговорности (видети детаљније у налазима за показатељ 1.2.1). Ипак, подаци сугеришу да су ови процеси у почетном стадијуму, те да је за анализу конкретних ефеката потребно сачекати још неко време.

Табела: Спровођење обука од значаја за област одговорности, предвиђених АП СРЈУ 2021-2025. године[[138]](#footnote-138)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ТИП ОБУКЕ** | **Остварени резултати** | | |
| **2020.** | **2021.** | **2022.** |
| Проценат органа државне управе, независних државних органа и ЈЛС чији су руководиоци у 2022. години похађали **обуке о примени принципа управљачке одговорности** | 0% | 0% | 2,63% |
| Проценат органа државне управе, независних државних органа и ЈЛС чији су руководиоци похађали **обуке о примени јединствене методологије за управљање учинком** | 0% | 0% | 1,38% |
| Проценат органа државне управе и независних државних органа који организују и спроводе **обуку о етици и интегритету за своје руководиоце и запослене** | 0% | 81,8% | 81,8% |

У погледу **транспарентности**, Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину, у делу креирања и координације политика, констатује, између осталог, да се „опсег јавних консултација побољшао“, што указује на бољу транспарентност законодавног процеса, али да „не постоји централно тело задужено за контролу квалитета, те да се извештаји о спроведеним консултацијама „још увек не објављују систематски, нити се систематски дају објашњења о прихватању или неприхватању примљених коментара“. Кад је реч о увиду јавности у рад Владе, евидентирано је да су „објављени извештаји о спровођењу стратегије РЈУ и програма реформе УЈФ, као и о акционом плану за спровођење програма Владе“, али да „веб-сајт Владе још увек не пружа директан приступ извештајима о праћењу спровођења кључних планских докумената Владе, као и да се „и даље се не објављује агенде, нити записници и закључци са седница Владе“. У делу који се тиче управљања јавним финансијама, Европска комисија констатује да нема напретка у транспарентности буџета.[[139]](#footnote-139) Са друге стране, с обзиром да у крајњем исходу реформа тежи транспарентнијој управи на свим нивоима, важно је истаћи да индекс транспарентности локалних самоуправа у континуитету расте из године у годину – од просечне вредности од 40 индексних поена (2019), преко 46 (2020), затим 48 (2021), до 49 (2022). Ипак, полазећи од максималног могућег броја поена (100), евидентно је да постоји значајан простор за даљи напредак у овом сегменту рада локалних самоуправа.[[140]](#footnote-140) Коначно, према Глобалном рејтингу за слободан приступ информацијама (енг. *Global Right to Information Rating*), Република Србија се налази на 3. месту од 135 земаља у области права на приступ информацијама у поседу органа јавне власти, са оценом 135 од максималних 150 (исто као и 2020. и 2021. године), с тим да треба имати у виду да поменути резултати не укључују процену на основу последњих измена и допуна Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја.[[141]](#footnote-141) Иако су претходним налазима обухваћени поједини аспекти транспарентности рада јавне управе, важно је имати у виду да они нису у потпуности третирани кроз АП СРЈУ, већ су обухваћени и другим документима јавних политика који су део стратешког оквира реформе јавне управе (тачније, програмима у области реформе управљања јавним политикама, реформе управљања јавним финансијама и реформе система локалне самоуправе), као Акционим планом за Поглавље 23. У том смислу се описано стање не може у потпуности довести у везу са имплементацијом АП СРЈУ 2021-2025. године, нити може бити у потпуности предмет ове анализе, али свакако треба бити узето у обзир код наредних циклуса планирања.

Када су у питању резултати имплементације самог АП СРЈУ, Годишњи извештај за 2021. годину *бележи напредак у 2021. години, када је, према методологији OECD/ SIGMA, остварен помак са 21 (резултат из 2020. године) на 21,5 индексних поена*, али ипак није достигнута циљна вредност од 22 поена за дату годину.[[142]](#footnote-142) Мерење наведеног показатеља од стране OECD/ SIGMA није предвиђено за 2022. годину, што онемогућава прецизније утврђивање трендова. Међу оствареним резултатима издваја се *константан раст броја органа јавне управе и других ималаца јавних овлашћења који деле/објављују отворене податке на Порталу отворених података* – са 45 (2019), преко 83 (2021), до 95 (2022),[[143]](#footnote-143) што указује на присутан тренд развоја проактивне транспарентности јавне управе. Такође, број скупова података објављених на Порталу бележи изузетан напредак – до краја јула 2023. године на Порталу је објављено 2.198 скупова података, што је пет пута више у односу на крај 2020. године.[[144]](#footnote-144)

A screenshot of a computer

Description automatically generatedНаведени трендови праћени су и мерама јачања капацитета, па тако *расте и проценат органа државне управе и јединица локалне самоуправе чији су запослени похађали обуке o стандардима отворених података и рада са Порталом отворених података* - са 0% (2020), преко 8,57% (2021), до 9,27% (2022) (видети показатељ 1.3.1). Постигнуто је констатовано у Извештају Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину у којем је наведено да је „напредак постигнут у јавном приступу институционалним подацима захваљујући националном Порталу отворених података“,[[145]](#footnote-145) као и у OECD/ SIGMA Извештају за Србију из 2021. године који истиче да „постоји добар ниво проактивног објављивања информација од стране владе демонстриран за централне скупове података, са простором за побољшање на нивоу појединачних институција“.[[146]](#footnote-146) Област „отварања података“ препозната је кроз интервјуе као једна од оних који имају снажан потенцијал да допринесу даљем напретку. Други резултат са значајним потенцијалом у области транспарентности представља *израда и почетак рада раније поменутог Јединственог информационог систем информатора о раду* (видети показатељ 1.3.1), у оквиру којег се, на једном месту, тренутно могу наћи информације о раду 6.835 органа јавне власти,[[147]](#footnote-147) у значајно већем обиму него што је то било случај пре измена предметног закона. Пун допринос овог информационог система унапређењу нивоа транспарентности тек треба очекивати у наредном периоду.

Коначно, доступни докази указујуна значајан простор за унапређење када је у питању*поступање органа јавне управе по прописима из делокруга рада независних државних органа*, што је потврђено и кроз интервјуе. Иако је у 2021. години унапређен регулаторни оквир у области приступа информацијама од јавног значаја и делокруга Заштитника грађана, са идејом да подстакне већу одговорност и транспарентност органа јавне власти према грађанима (видети показатељ 1.3.1), релевантни подаци показују да пракса битно одступа од нормативног оквира и постављених циљева.

*Табела: Проценат извршења аката Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности и Заштитника грађана[[148]](#footnote-148)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Извршење аката**  **Повереника/Заштитника грађана** | **Остварени резултати** | | |
| **2019.** | **2021.** | **2022.** |
| Проценат извршења аката **Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности** | 65% | 75,09%  (циљано:  65%) | 72,94%  (циљано:  68%) |
| Проценат извршења аката **Заштитника грађана** | 81,43% | 77,52%  (циљано:  81,97%) | 63,57%  (циљано:  85%) |

Када је у питању *поступање по решењима Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности*, иако су циљне вредности предвиђене АП СРЈУ 2021-2025. године достигнуте, евидентан је пад процента у 2022. године у односу на претходну годину. Генерално, у погледу приступа информацијама од јавног значаја, број формално изјављених жалби Поверенику због повреде права на приступ информацијама од јавног значаја је константно висок и углавном показује тенденцију раста из године у годину,[[149]](#footnote-149) што указује на немогућност тражилаца информација да исте добију од стране надлежних органа јавне власти. Међутим, у Извештају Повереника за 2022. годину наводи се да „један од главних узрока изразитог повећања броја изјављених жалби у току 2022. године јесте тешка злоупотреба права од стране пет повезаних жалилаца из Врања, који су у врло кратком временском периоду поднели 5.027 жалби“,[[150]](#footnote-150) те у том светлу треба тумачити податке за 2022. годину. Наведени проблем са злоупотребом права потврђен је и кроз интервјуе и окарактерисан као ургентан за решавање

*Графикон: Број примљених и решених жалби од стране Повереника, по годинама (2010-2022)[[151]](#footnote-151)*

A screenshot of a computer

Description automatically generated

Такође, извештаји Повереника за 2021. и 2022. годину бележе да су жалбе изјављене овом органу у високом проценту биле основане (63,55% у 2021, 42,9% у 2022), као и да се највећи број њих изјављује услед потпуног игнорисања захтева тражилаца информација тзв. „ћутања управе“ (38,8% у 2021, 52,2% у 2022).[[152]](#footnote-152) Коначно, Повереник указује и на вишегодишњи тренд „да се право на приступ информацијама и даље тешко остварује без интервенције Повереника, а што потврђује лош однос и одсуство одговорности органа власти према грађанима, непоштовање закона и нерационално, односно непотребно ангажовање запослених и трошење јавног новца, будући да правог разлога за првобитно ускраћивање информација, пре изјављивања жалбе, заправо и није било“.[[153]](#footnote-153) Свему претходном треба додати да је *проценат извршења предложених, односно наложених мера у инспекцијском надзору над применом прописа о слободном приступу информацијама од јавног значаја* у 2021. години био изузетно висок – чак 99% и представљао значајан напредак у односу на 80% планираних за 2021. годину, односно 75% остварених 2019. године.[[154]](#footnote-154) Утврђивање даљих трендова није могуће у овом трнутку, с обзиром да Годишњи план рада Управне инспекције за 2022. годину не предвиђа надзор у овој области, те нема расположивих података.

У односу на поступање органа управе по *препорукама Заштитника грађана*, присутан је негативни тренд исказан у горњој табели – не само да циљне вредности предвиђене АП СРЈУ нису достигнуте, већ проценат спроведених препорука константно опада у последње три године (2020-2022). Извештаји Заштитника грађана показују да овај орган највећи број препорука упућује управо ресору управе (65% од укупног броја у 2022 и 2021. и 45% од укупног броја у 2020).[[155]](#footnote-155)

Потреба да се обезбеди ефикасније спровођење аката независних државних органа од стране органа јавне власти, нарочито решења Повереника за приступ информацијама од јавног значаја и заштиту података о личности, препозната је и у последњем Годишњем извештају Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину.[[156]](#footnote-156)

## Прилог 6. Секторска анализа – Комуникација и координација

|  |
| --- |
| К1.4 Активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ за период 2021-2025. године су подстакле побољшање координације и комуникације. |
| Активности спроведене имплементацијом АП СРЈУ подстакле су препознатљивост реформе јавне управе (*Управа по мери свих нас*), стандардизацију порука, комуникацију о резултатима и правима грађана и привреде (стални раст броја грађана који су чули и знају шта је реформа јавне управе (24% испитаника у 2020. години, 31% у 2022. години). Расте последично и број грађана који су задовољни резултатима реформе (с обзиром да су упознати на који начин да лакше остваре своја права, уштеде новац, време и сл). Анкетирани и интервјуисани службеници сматрају да се у овом домену треба даље проактивно и истрајно радити да би грађани били боље информисани, да разумеју реформу и шта се реформом жели постићи.  Документација показује да у области интерне комуникације унутар јавне управе постоји простор за унапређење (3.8 је оцена од могућих 5 у 2022. години), што је такође потврђено кроз интервјуе.  Успостављене су координационе структуре за АП СРЈУ и комуникацију РЈУ, као и платформе за унос података (интерни ЈИС), анализу и праћење (<https://monitoring.mduls.gov.rs/>). Извештаји о спровођењу се израђују, дискутују и усвајају, мада је видљив различит ниво интереса и учешћа у овим процесима, што утиче на крајњи ефекат мониторинга.. Резултати интервјуа указују да постоји простор за унапређење када се ради о координационим структурама како би били трансформативни у смислу веће садржајне интеракције, заједничких активности и синергије. Додатно, простор за унапређење постоји у погледу учесталости састанака, даљег развијања капацитета и свести о значају координације, мониторинга и евалуације, интегрисаности препорука из система за извештавање у систем за планирање, што је потврђено кроз интервјуе. |

**Налаз 1 –** Анализа на основу Показатеља 1.4.1: Докази о испуњењу очекиваних директних резултата како је дефинисано ревидираном ТП у домену комуникације и координације

Како би се постигла **ефикасна координација и праћење мера и активности планиранихАП СРЈУ**, било је планирано да се повећају људски и технички капацитети за координацију и област мониторинга и евалуације РЈУ, да се успостави координација на административном и политичком нивоу, да се спроводе *mid-term* евалуација Стратегије РЈУ, као и да се сачини средњорочни оквир расхода РЈУ и у будућности спроведе ревизија тог оквира.

У погледу повећања запослених до 2025. године, последњим Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији МДУЛС из 2023. године предвиђено је повећање запослених у наредном периоду, док број стварно запослених извршилаца у периоду 2021-2023. година остаје исти, сем у Одсеку за јавност рада који је формиран 2020. године и постоји помак у посматраном периоду. Обуке за запослене одржаване су у току претходних година у циљу побољшања капацитета за обављање послова координације, мониторинга и евалуације (М&E), комуникације реформи.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Организациона јединица у МДУЛС** | **Година** | **Предвиђен број радних места/ стварно запослени** | **Број обучених за координацију, мониторинг и евалуацију** | **Број обучених за комуникацију и односе са јавношћу** |
| Одељење за јавну и електронску управу | 2020. | 10[[157]](#footnote-157)/8 | 4[[158]](#footnote-158) |  |
| 2021. | 11/10 | 6[[159]](#footnote-159) | 5 |
| 2022. | 11/9 | 5[[160]](#footnote-160) | 2 |
| 2023. | 12/8 | 3[[161]](#footnote-161) | 2 |
| Сектор за ЕИ и међународну сарадњу | 2020. | 12/11 |  |  |
| 2021. | 13/11 | 10[[162]](#footnote-162) |  |
| 2022. | 13/11 | 7[[163]](#footnote-163) | 3[[164]](#footnote-164) |
| 2023. | 14/10 | 6[[165]](#footnote-165) | 3[[166]](#footnote-166) |
| Одсек за јавност рада при МДУЛС | 2020. | 5/0 |  |  |
| 2021. | 6/0 |  |  |
| 2022. | 6/4 |  | 1[[167]](#footnote-167) |
| 2023. | 5/4 |  | 4[[168]](#footnote-168) |

Такође, 2020. године *успостављена је платформа за мониторинг и анализу података АП Стратегије РЈУ*: <https://monitoring.mduls.gov.rs/> која је у међувремену проширена на сва документа јавних политика у оквиру Стратегије РЈУ (Програм управљања јавним финансијама, Програм за реформу система локалне самоуправе, Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом, Е-Папир, Програм развоја е-управе). Почетна вредност 2020. године био је један документ јавне политике на платформи (АП СРЈУ 2018-2020), 2021. године четири, а 2022. године шест заједно са АП Стратегије РЈУ 2021-2025. година.[[169]](#footnote-169) Како је 2022. године донет нови Програм за развој е-управе, на платформи су сачувани и архивирани подаци из претходног програма за период 2020-2022. година и унет је нови програм за период 2023-2025. година. Сем могућности укрштања података и анализе, на платформи су видљиви сви подаци у реалном времену унесени од страних различитих органа у интерни Јединствен информациони систем за планирање, праћење спровођења, координацију јавних политика и извештавање – ЈИС, за који је надлежан Републички секретаријат за јавне политике – РСЈП, као надлежни орган за координацију јавних политика. Другим речима, транспарентно се показују подаци који су унети у реалном времену, чиме се повећава видљивост спроведеног. Платформа омогућава увид и за неунесене податке (видљиво је који органи не уносе ажурно податке), што је значајно као прва информација за даљу координацију праћења и спровођења. (*Показатељ 1.4.2. Грађани су боље информисани о РЈУ, Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ*)

Успостављена је координација на административном и политичком нивоу (Показатељ 1.1.4. и део Показатеља 1.1.5): постоји организациона јединица у МДУЛС (Група за управљање РЈУ – оперативни ниво координације) и један запослени који се бави послом координације, а у исто време је и секретар Међуминистарске пројектне групе (административни ниво координације) и Савета за РЈУ (политички ниво координације).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Нивои координације РЈУ | Политички ниво координације – | Административни ниво координације – | Оперативни ниво координације – |
|  | Радне групе и орг. јединице | **САВЕТ ЗА РЈУ** | **МЕЂУМИНИСТАРСКА ПРОЈЕКТНА ГРУПА – МПГ** | **МДУЛС: Група за управљање РЈУ** |
| Број састанака у току календарске године | 2021. год. | 2[[170]](#footnote-170) | 1[[171]](#footnote-171) |  |
| 2022. год. | 0[[172]](#footnote-172) | 3[[173]](#footnote-173) |  |
| 2023. год. | 1[[174]](#footnote-174) | 1[[175]](#footnote-175) |  |
| Број састанака који се мери по СИГМА методологији[[176]](#footnote-176) Принципа јавне управе |  | Најмање 2 годишње | Најмање 4 годишње |  |

Након усвајања Стратегије РЈУ у априлу 2021. године, у јуну 2021. године формиран је Савет за реформу јавне управе – Савет РЈУ,[[177]](#footnote-177) којим председава министар државне управе и локалне самоуправе, потпреседава министар финансија, а чланови су поред надлежних министара, директора посебних организација и служби Владе и покрајински секретар за регионални развој, међурегионалну сарадњу и локалну самоуправу Аутономне Покрајине Војводине, као и генерални секретар Сталне конференција градова и општина, као специфичног удружења које представља линк ка локалној самоуправи (с обзиром да је део Стратегије РЈУ, Програм за реформу система локалне самоуправе). Савет броји 21 члана и једини је политички ниво координације за Стратегију РЈУ и све пратеће програме.

У септембру 2021. године формиран је административни ниво координације – Међуминистарска пројектна група – МПГ,[[178]](#footnote-178) која има 43 члана, укључујући представнике органа државне управе, представнике удружења грађана[[179]](#footnote-179) и независних државних органа.[[180]](#footnote-180) Чланови МПГ су контакт тачке за координацију прикупљања података при извештавању, али и координатори за различите тематске области Стратегије РЈУ, укључујући и хијерархијски нижа три програма (Програм управљања јавним финансијама, Програм за реформу система локалне самоуправе, Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом). Програми су задржали своје оперативне тимове у пракси, али су координатори у обавези да извештавају и указују на заједничке изазове на састанцима МПГ.

Обе радне групе, Савет РЈУ као саветодавно тело Владе и МПГ, имају пословнике о раду, а сви записници са састанака се објављују јавно на страницама платформе <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture.html>

Увидом у агенде и записнике са састанака, радне групе разматрају извештаје о спровођењу акционих планова у програма, резултате извештаја СИГМА у области РЈУ, предлоге нових докумената јавних политика и стратешких докумената у области РЈУ, предлоге и изазове у области планирања ЕУ СБС средстава подршке за РЈУ. На тематским састанцима дискутовало се о стратешком управљању људским ресурсима, представљали су се налази WEBER националне РЈУ групе удружења грађана,[[181]](#footnote-181) извештавало се и дискутовало о појединачним активностима и показатељима.

Другим речима, координациона структура је успостављена, платформе за унос података (интерни ЈИС), анализу и праћење (<https://monitoring.mduls.gov.rs/>) успостављене су, подаци се прикупљају и уносе, извештаји о спровођењу објављују се редовно, једном годишње.

Mid-term евалуација АП Стратегије РЈУ је процес који је започео по планираним роковима у 2023. години и управо се спроводи као мешовита евалуација, ради подизања капацитета за мониторинг и евалуацију (Показатељ 1.1.5). Евалуациона референтна група је МПГ, тако да је обезбеђена инклузивност свих чланова МПГ, како државних органа, тако организација цивилног друштва. (*Показатељ 1.4.2. Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ)*

Средњорочни планови институција, уз средњорочни оквир расхода институције, су обавеза по Закону о планском систему[[182]](#footnote-182) и Уредби о методологији за израду средњорочних планова.[[183]](#footnote-183) Тако, на пример, МДУЛС објављује редовно средњорочне планове рада са оквиром расхода за МДУЛС на страници https://mduls.gov.rs/javnost-u-radu/budzet-ministarstva/ (2023. године објављен је четврти план по реду од успостављања законске обавезе). Са друге стране, не постоји национална законска обавеза да се израђују средњорочни оквири расхода за сектор, као што је у области европских интеграција дефинисан сектор реформе јавне управе и јавних финансија. У циљу извештавања у оквиру ЕУ подршке, припремају се средњорочни оквири расхода за наведени сектор, тако да је у априлу 2022. године припремљен Средњорочни оквир расхода за сектор РЈУ за период 2022-2024. година (енг. *Public Administration Reform Sector Medium Term Expenditure Framework – PAR sector MTEF*), а у току је финализација Средњорочног оквира расхода за РЈУ период 2023-2025. година.

Како би се постигла **Ефикасна координација донаторске подршке у области РЈУ**, било је планирано да се усвоји Мапа пута за примену Секторског реформског уговора, његово управљање и праћење путем "Policy dialogue" и других координационих платформи, развије систем управљања ризиком за РЈУ Секторску буџетску подршку, повећају људски капацитети Сектора за европске интеграције и међународну сарадњу за праћење спровођења инструмента секторске буџетске подршке, Секторског реформског уговора за област РЈУ, као и капацитети за координацију донатора и управљање пројектима.

По подацима из годишњих извештаја за спровођење АП Стратегије РЈУ,[[184]](#footnote-184) Мапа пута није припремљена, систем управљања ризиком није имплеметиран. У погледу капацитета, Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији МДУЛС из 2023. године предвиђено је повећање запослених у наредном периоду, док број стварно запослених извршилаца у периоду 2021-2023. година је за један мањи од почетне године. Обуке за запослене одржаване су у току претходних година у циљу побољшања капацитета за унапређење меких вештина усмерених ка побољшању координације донатора, као и ка комуницирању резултата РЈУ. Додатно, Законом о министарствима („Службени гласник РС", бр. 128/20, 116/22) „координација међународне билатералне и мултилатералне донаторске помоћи Републици Србији“ налази се у делокругу Министарства за европске интеграције – МЕИ, а не појединачних министарстава по појединачним питањима, тако да ефикасна координација донаторске подршке у било којој области, па и области РЈУ, управља се заједнички са МЕИ.

**Координациони механизам за планирање, имплементацију и праћење комуницирања РЈУ на националном нивоу је у функцији*.*** Директни постигнути резултати су: повећани људски и технички капацитети за комуницирање РЈУ, усвојени годишњи оперативни планови за комуницирање РЈУ, као и квартални и годишњи извештаји о спровођењу оперативних планова, на располагању су налази годишњег истраживања јавног мњења о информисаности јавности о процесу и резултатима РЈУ.

Координациони механизам за област комуникације РЈУ успостављен је у претходном периоду, радна група основана је 1. фебруара 2022. године,[[185]](#footnote-185) али с обзиром да од 23 члана и 23 заменика члана, 4 члана и 3 заменика било из организационих јединица за односе са јавношћу, а остали чланови и заменици чланова из организационих јединица који се не баве комуникацијом и односима са јавношћу, донето је ново Решење у 2023. години[[186]](#footnote-186) којим се број чланова из организационих јединица који се баве комуникацијом и односом са јавношћу повећава на минимум 17 од 50 чланова (код појединих чланова није јасно назначено којој организационој јединици или радном месту припадају). Значајно је да су носиоци реформи у областима планирања реформе јавне управе, јавних политика, европских интеграција, јавних финансија, стручног усавршавања и обука, унутрашњих послова, правде, информисања и телекомуникација, информационих технологија и е-управе именовали своје чланове у радној групи из организационих јединица које се баве односу са јавношћу, како би имали институционални канал комуникације на тему односа са јавношћу у области РЈУ. У Радну групу позвани су сви органи који имају представнике у Савету за РЈУ, тако да су представнике именовали и Аутономна Покрајина Војводина и Стална конференција градова и општина. *(Показатељ 1.4.2. Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ).* Радна група је до јуна 2023. године имала четири састанка,[[187]](#footnote-187) на којима су разматрани годишњи извештаји о спровођењу годишњих оперативних планова за комуницирање у вези са РЈУ, као и припрема и координација новог оперативног плана за комуницирање у вези са РЈУ за 2023. годину. На састанку из маја 2023. године, договорено је да у циљу боље видљивости резултата, чвршће сарадње и јачања „мреже ПР-ова“ у области реформе јавне управе, сваке године oперативни комуникациони план садржи бар једну заједничку промотивну активност чије спровођење би требало да укључи све органе чланове Радне групе (нпр. у оквиру Годишњег оперативног плана за комуницирање реформе јавне управе за 2023. годину, заједничка активност је: Промоција концепта е-грађанин који омогућава коришћење различитих е-услуга које пружају различити органи).[[188]](#footnote-188) Део наведене активности се координирано спровело у јулу 2023. године.[[189]](#footnote-189) (*Показатељ 1.4.2. Грађани су боље информисани о РЈУ, Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ)*

Одсек за јавност рада МДУЛС на оперативном нивоу координације, има предвиђених 5 радних места од којих је четири попуњено у 2023. години. Два запослена су прошли обуке у претходном периоду у области дигиталне комуникације. Одсек је од почетка имао подршку од стране пројекта комплементарне подршке ЕУ у области видљивости и комуникације <https://par-visibility.euzatebe.rs/en/about-project>. Заједно, МДУЛС, Радна група за планирање и координацију комуницирања у области РЈУ и наведени пројекат комплементарне подршке, израдили су и усвојили годишње оперативне планове за 2021, 2022. и 2023. годину ради боље комуникације реформи у области РЈУ. Кровни оперативни план је део Стратегије РЈУ 2021-2030. година (наративни Прилог 3. Стратегије, као и део АП Стратегије РЈУ за област координације и комуникације). У оквиру Стратегије РЈУ по први пут је издвојен посебан сегмент посвећен комуницирању процеса и резултата РЈУ где је приказана анализа стања у овом домену, као и предлог мера и активности које би требало спровести. Годишњи оперативни план комуницирања РЈУ представља други, нижи ниво планског документа којим се даље разрађују активности на комуницирању процеса и резултата РЈУ. Стратешки документ који је претходио свим каснијим анализама и плановима је Стратешки комуникациони оквир-РЈУ[[190]](#footnote-190) из септембра 2019. године, где су првобитно мапирани капацитети за комуницирање и односе са јавношћу органа у области РЈУ (нпр. тада је мапирано да у МДУЛС не постоји организациона јединица која се бави овим пословима, без обзира на кабинете и министре, тако да је Правилником из 2020. године таква јединица предвиђена). Оперативни планови из 2021, 2022. године и 2023. године нису јавно објављени, али су усвојени од стране МДУЛС (Оперативни план за 2021. годину) и од стране Радне групе (за 2022. и 2023. годину).[[191]](#footnote-191) Оперативни план за 2023. годину много је шири од претходног оперативног плана с обзиром да су органи позвани да препознају различите активности које се спроводе у оквиру напора да се реформише јавна управа, али не формално под Стратегијом РЈУ, тако да су мапиране и укључене активности које нису под кровном Стратегијом РЈУ, али се тичу промоције е-услуга или административних физичких услуга које нису биле обухваћене 2021. године. (*Показатељ 1.4.2. Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ)*.

Годишњи извештаји о спровођењу активности у области комуникације и видљивости оперативних планова, припремљени су за 2021. и 2022. годину. Оба су разматрани на састанцима Радне групе. Квартални извештаји нису били припремани с обзиром да су редовно, у оквиру пројекта комплементарне подршке, одржавани месечни састанци на којима су такође разматране активности које су спроведене и планирани модалитети за спровођење планираних, будућих активности. Сажетак свих наведених извештаја припреман је и објављен у оквиру годишњих извештаја за спровођење Стратегије РЈУ за 2021, 2022, 2023. годину.[[192]](#footnote-192)

Редовно, у 2020, 2021, 2022. години спроведена су годишња истраживања јавног мњења о информисаности јавности о процесу и резултатима РЈУ.[[193]](#footnote-193) Годишња истраживања имају податке о изворима информисаности (телевизија, друштвене мреже и сл.), тако да су коришћена не само за увид о ефектима рада у овој области већ за даље планирање комуницирања порука у области РЈУ.

За **Усклађивање, стандардизацијu и континуирано комуницирање РЈУ унутар јавне управ*е*** директни планирани резултати су били: повећани капацитети службеника за односе са јавношћу и организационих јединица за УЉР из ОДУ и ЈЛС о значају, начину, каналима и алатима међуресорне и интерне комуникације РЈУ; повећани технички капацитети кроз успоставу и функционисање Огласне табле као алата за интерну комуникацију; на располагању су налази годишњег истраживања испитивања запослених у јавној управи о информисаности о процесу и резултатима РЈУ.

С обзиром на ковид период, иако су обуке превасходно планиране да буду организоване уз физичко присуство, током 2020. године активности су биле усмерене на прилагођавање и прелазак на онлајн окружење. На овај начин проширио се опсег и обухват могућих корисника и продужила могућност реализације обука, јер онлајн обукама корисници могу да приступе у било које време и са било ког места. Током 2022. године на сајту Националне академије за јавну управу – НАЈУ постављено је 5 онлајн обука на тему: „Успешно комуницирање“[[194]](#footnote-194), израђених у оквиру ЕУ пројекта. Ове обуке имале су укупно 1270 полазника у 2022. години, иако је циљана вредност била 400 полазника.[[195]](#footnote-195) До августа 2023. године број полазника који су завршили обуку се попео на 1851, а структура полазника је следећа по модулима: *Јавна управа - Ефикасни сервис грађанима и привреди* – укупно 216 и то: запослени на пословима односа са јавношћу 4, запослени на пословима УЉР 7, остали: 205; *Јавни наступ*: укупно 705 и то: запослени на пословима односа са јавношћу 5, запослени на пословима УЉР 19, остали: 681, *Комуникација на друштвеним мрежама:* укупно 325 и то: запослени на пословима односа са јавношћу 4, запослени на пословима УЉР 9, остали: 312, *Комуникатор:* укупно 311 и то: запослени на пословима односа са јавношћу 5, запослени на пословима УЉР 11, остали: 295, *Кризна комуникација:* укупно 294 и то: запослени на пословима односа са јавношћу 5, запослени на пословима УЉР 9, остали: 280.[[196]](#footnote-196)

Технички, Огласна табла за интерно комуницирање унутар јавне управе била је успостављена и радила је у тестном окружењу 2020. године.[[197]](#footnote-197) Већ у наредном извештају, постоји следећи податак: „*због последица пандемије корона вируса, Република Србија је током 2021. морала да изврши ребаланс буџета и средства концентрише на најнужније расходе и оне везане за јавно здравље и кризни менаџмент. Стога су средства планирана за „Огласну таблу“ у 2021. години одложена за 2023. годину. Истраживања показују да се запослени у јавној управи о РЈУ информишу претежно путем медија, што указује на постојање значајног простора за унапређење у области интерне комуникације у наредном периоду.“[[198]](#footnote-198)* Од 2022. године, платформа за мониторинг бележи да се одустало од наведене активности која је за циљ имала стандардизацију и континуирано комуницирање значајних питања у области РЈУ.[[199]](#footnote-199) Одустало се и од активности обележавања Међународног дана јавних служби 23. јуна (организовање такмичења за најбољег јавног службеника, награђивање ЈЛС за постигнуте резултате и др.).[[200]](#footnote-200)

Док је годишњим истраживањима јавног мњења испитивана информисаност јавности и домети резултата РЈУ у екстерној комуникацији, сваке године спровођења су истраживања кроз фокус групе о интерној комуникацији унутар јавне управе.[[201]](#footnote-201) Постоје реформске активности које, ако се не комуницирају унутар управе, не дају жељени резултат (нпр. у 2021. години број издатих е-печата, што представља G2G услугу (енг. *Government to Government*, услугу органа власти ка органима власти) није ни приближно досезао планирану циљану вредност (било је планирано 3000, а издато је било 60) иако је техничко решење било једноставно интегрисано подношењем захтева на Порталу еУправа: <https://euprava.gov.rs/%C5%BEivotna-oblast/76> , а претходно су извршене све промене правног оквира.[[202]](#footnote-202) Годишњи извештај о спровођењу Стратегије РЈУ за 2021. године[[203]](#footnote-203) бележи да су узроци недовољна информисаност институција о постојању софтверског решења за е-подношење захтева за добијање сагласности на садржину и изглед е-печата на Порталу еУправа и недостатак промоције поступка набавке и коришћења е-печата. Слична ситуација поновљена је извештајем за Програм за развој е-управе за 2022. годину за активност увођења еПисарнице, где се наводи да „Иако је електронска Писарница стављена у функцију https://pisarnica.gov.rs/ , недовољно се користи (само МДУЛС и ИТЕ у 2022. години)“.[[204]](#footnote-204) *(Показатељ 1.4.2. Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ).*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Интерна комуникација** | **Просечна оцена о информисаности о РЈУ међу запосленима у јавној управи (на скали од 1 до 5)** | **Просечна оцена за интерно комуницирање у јавној управи (на скали од 1 до 5)** |
| Истраживања фокус група 2020. година | 3.6[[205]](#footnote-205) | 3.6[[206]](#footnote-206) |
| Истраживања фокус група 2021. година | 3.46[[207]](#footnote-207) | 3.7[[208]](#footnote-208) |
| Истраживања фокус група 2022. година | 3.55[[209]](#footnote-209) | 3.8[[210]](#footnote-210) |

Просечне оцене незнатно се померају, а истраживања из године у годину указују да *службеници по природи посла прате и знају само оно што се догађа у институцијама у којима су запослени. Такође, запослени у државној управи показују виши ниво знања и обавештености како о самој реформи тако и о њеним носиоцима од запослених у локалним јединицама управа. Поред тога што запослени признају да о реформи која превазилази оквире њиховог посла нису довољно информисани, за друге реформе кажу да чују претежно путем средстава масовног општења односно телевизије, а уколико имају потребе за коришћењем услуга јавне управе консултују се са колегама или на интернету потраже додатне информације.[[211]](#footnote-211)*

*Интерна комуникација одвија се најчешће службеним путевима (е-маил и пошта), док се за интерну комуникацију о реформи као канали комуникације издвајају е-маил и усмена комуникација телефоном. Такође, уочена је донекле правилност да се хоризонтална комуникација одвија пре телефонским путем, а вертикална е-маилом. Проблеме у интерној комуникацији службеници везују пре свега за људски фактор, али и избегавање преузимања одговорности, као и непостојање система институционалног памћења.[[212]](#footnote-212)*

Добар пример интерне комуникације су мреже, попут ХР Мреже,[[213]](#footnote-213) која је основана ради брже размене идеја и решавања проблема пракси, унапређење координације између кадровских јединица и СУК, Националне академије за јавну управу (НАЈУ), МДУЛС и Генералног секретаријата (за лица на положају).

За **Повећање видљивости и комуницирања процеса РЈУ и постигнутих резултата**директни планирани резултати су били: на располагању је Мапа капацитета ОДУ и ЈЛС за комуницирање РЈУ, усвојени су Стандарди за комуникацију РЈУ, усвојене су и аплициране Смернице за креирање и вођење профила ОДУ и ЈЛС на друштвеним мрежама, повећани су људски капацитети руководилаца ОДУ, ПР-ова и медија за комуницирање и за извештавање о РЈУ и постигнутим резултатима, подигнута је свест грађана и привредних субјеката о њиховим правима и резултатима РЈУ.

Мапирање капацитета је сачињено и објављено у оквиру Стратешког комуникационог оквира РЈУ[[214]](#footnote-214) из септембра 2019. године, где су првобитно мапирани капацитети за комуницирање и односе са јавношћу органа у области РЈУ (нпр. тада је мапирано да у МДУЛС не постоји организациона јединица која се бави овим пословима, без обзира на кабинете и министре, тако да је Правилником из 2020. године таква јединица предвиђена. На локалном нивоу, утврђено је да мали број службеника има у опису радних места само односе са јавношћу и утврђено је да постоји мрежа комуникатора, односно ПР менаџера на локалном нивоу коју води СКГО). Није рађено додатно мапирање 2021. године, већ су налази из Стратешког комуникационог оквира била основа за планирање активности унапређења капацитета у оквиру комуникационог плана у Стратегији РЈУ и каснијим оперативним плановима.

Стандарди за комуникацију усвојени су под називом Смернице за комуницирање РЈУ,[[215]](#footnote-215) а у документу је дат сет правила за комуницирање РЈУ, који се односе на: Водич за употребу графичких елемената визуелног идентитета Управа по мери свих нас, Комуникационе смернице за промовисање процеса и резултата реформе јавне управе.

Припремљене су и Смернице за коришћење друштвених мрежа за органе и институције јавне управе[[216]](#footnote-216) са циљем да се запосленима у јавној управи задуженим за вођење налога институција на друштвеним мрежама пружи најновији увид у управљање налозима и креирање садржаја који се на њима објављују. Документ је јавно доступан, али у почетку дистрибуиран представницима за комуникацију РЈУ ОДУ и ЈЛС на састанцима који су одржани 12. и 15. октобра 2021. године.[[217]](#footnote-217)

Извештаји указују на одржавање онлајн обука од 2022. године („Успешно комуницирање“, на платформи НАЈУ), као и на индивидуалне и групне коучинг сесије за руководиоце ОДУ, ПР-ове ради подизање капацитета за ову област и извештавање о постигнутим резултатима.[[218]](#footnote-218) Капацитети нису подизани само обукама, већ нпр. кроз такмичење за најбоље вођене профиле на друштвеним мрежама (фокус на двосмерну комуникацију са грађанима) где добитник награде за најбољи кориснички оријентисан и вођени профил на друштвеним мрежама за 2022. годину је Општина Мали Зворник. Активност је реализована у више фаза. Најпре је у сарадњи са СКГО организована обука за представнике за односе са јавношћу ЈЛС на тему вођења друштвених мрежа, након чега је уследила реализација активности уз подршку ЕУ пројекта „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“.[[219]](#footnote-219) Један од начина је промовисање примера добре праксе попут конференције о отвореним подацима и вредности Партнерства за отворену управу – ОГП. [[220]](#footnote-220) Што се тиче подизања капацитета медија, у току 2021. године организована су 4 брифинга преко интернета и 1 тренинг уживо, у 2022. години организована су 2 онлајн медијска брифинга и 5 обука за представнике локалних и националних медија, у 2023. години одржан је један медија брифинг.[[221]](#footnote-221)

Ради подизања свести грађана и привредних субјеката о њиховим правима и о резултатима РЈУ, у 2022. години: „континуирано је спровођена медијска кампања „РЈУ је...“, у оквиру које је остварена сарадња са 13 националних и 22 локална и регионална медија. Пласирано је готово 100 прилога на националним, локалним и регионалним ТВ и радио станицама, 145 текстова у штампаним медијима, више од 80 агенцијских текстова и преко 1.000 објава на интернет порталима. Посебно су снимљена три ТВ спота (рекламе), у којима је је представљена суштина реформског процеса:

* Не фали ти један папир (промоција Централног регистра становништва:  [https://www.youtube.com/watch?v=d-dClMM6H9I&t=4s](https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3Dd-dClMM6H9I%26t%3D4s&data=05%7C01%7Cljiljana.uzelac%40mduls.gov.rs%7C489aaa7f946043d8316f08db941b059e%7Ce9869d9e5f16415689b0d51630ff7000%7C1%7C0%7C638266616023375010%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=ELs8RpaSIR17PFPW4fsYMnjdI17Qi%2B%2BA3slxgToqX%2BM%3D&reserved=0) )
* Електронске услуге јавне управе (промоција еГрађанина: [https://www.youtube.com/watch?v=7c\_ebzhc8Zg&t=1s](https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3D7c_ebzhc8Zg%26t%3D1s&data=05%7C01%7Cljiljana.uzelac%40mduls.gov.rs%7C489aaa7f946043d8316f08db941b059e%7Ce9869d9e5f16415689b0d51630ff7000%7C1%7C0%7C638266616023531225%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=qQGbbZd246RnBlhIT1%2BDoHm%2F4pIRQ6o5JnJMShh8zI0%3D&reserved=0) )
* Јединствено управно место – ЈУМ ([https://www.youtube.com/watch?v=M1Hr0v8aKJY&t=7s](https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3DM1Hr0v8aKJY%26t%3D7s&data=05%7C01%7Cljiljana.uzelac%40mduls.gov.rs%7C489aaa7f946043d8316f08db941b059e%7Ce9869d9e5f16415689b0d51630ff7000%7C1%7C0%7C638266616023531225%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=LkOElUrIIuhNWYtQ87nXjvdqpm6bMmgge7Us8mCRzGI%3D&reserved=0) ).“[[222]](#footnote-222)

Кампања "РЈУ је..."[[223]](#footnote-223) траје непрекидно од маја 2020. године и до сада је било преко 300 објава на националним медијима и преко 600 објава на локалним медијима које су произвели и пласирали МДУЛС и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“. Кампања је наставак рекламне кампање "Управа по мери свих нас" која је реализована крајем 2019. године (нпр. у кампањи "РЈУ је..." користи се слоган и лого "Управа по мери свих нас").[[224]](#footnote-224)

Ефекти екстерне комуникације (**Показатељ 1.4.2. Грађани су боље информисани о РЈУ)** прате се кроз годишња истраживања јавног мњења, које показују стални раст броја грађана који су чули и знају шта је реформа јавне управе (24% или једна четвртина испитаника у 2020. години, и 31% у 2022. години). Расте последично и број грађана који су задовољни резултатима реформе (с обзиром да су упознати на који начин да лакше остваре своја права, уштеде новац, време и сл.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ЕФЕКТИ ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ** | Грађани су боље информисани о РЈУ –  % грађана који су чули за РЈУ и знају шта је РЈУ | Просечна оцена којом грађани оцењују рад јавне управе у целини (од 1 до 5) | % задовољних испитаника ефектима јавне управе (прилично или потпуно), који се огледају у задовољству уштеди времена у обављању послова, уштеди новца у обављању послова и у повећаном квалитету услуга |
| 2020. година[[225]](#footnote-225) | 24% | 3.31 | 39% задовољних када је реч о уштеди новца,  51% задовољних када је реч о повећаном квалитету услуга и  55% задовољних у случају уштеде времена у обављању послова повезаних са јавном управом. |
| 2021. година[[226]](#footnote-226) | 29% | 3.7 | 63% уштеда новца  54% повећан квалитет услуга  68% уштеда времена |
| 2022. година[[227]](#footnote-227) | 31% | 3.7 | 68% уштеда новца  55% повећан квалитет услуга  70% уштеда времена |

**Налаз 2 –** Анализа на основу Показатеља 1.4.2. *Успостављен координациони и комуникациони механизам РЈУ* – додатно у односу на наведене доказе у Налазу 1.

Координациони механизам за РЈУ <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture.html> и координациони механизам за комуникацију РЈУ успостављени су у посматраном периоду, обухватајући представнике државних органа и организација цивилног друштва *(Показатељ 1.4.2. Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ).* На оперативном нивоу постоје организационе јединице у МДУЛС које се баве координацијом процеса (Одељење за јавну и е-управу и Одсек за јавност рада). Координацијом пројектне подршке у области рада државне управе и локалне самоуправе бави се Сектор за ЕИ и међународну сарадњу. Састанци координационих структура одржавају се редовно, а састав и област рада подударају се препорученим кроз СИГМИН Приручник за припрему, имплементацију, праћење, извештавање и евалуацију реформе јавне управе и секторских стратегија.[[228]](#footnote-228)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Нивои координације | Политички ниво координације РЈУ | Административни ниво координације РЈУ | Административни ниво координације комуникације РЈУ |
|  | **САВЕТ ЗА РЈУ[[229]](#footnote-229)** | **МЕЂУМИНИСТАРСКА ПРОЈЕКТНА ГРУПА – МПГ[[230]](#footnote-230)** | **ПОСЕБНА РАДНА ГРУПЕ ЗА ПЛАНИРАЊЕ И КООРДИНАЦИЈУ КОМУНИЦИРАЊА У ВЕЗИ СА РЈУ[[231]](#footnote-231)** |
| Број састанака у току календарске године | 2021. год. | 2[[232]](#footnote-232) | 1[[233]](#footnote-233) | / |
| 2022. год. | 0[[234]](#footnote-234) | 3[[235]](#footnote-235) | 1[[236]](#footnote-236) |
| 2023. год. | 1[[237]](#footnote-237) | 1[[238]](#footnote-238) | 3[[239]](#footnote-239) |

Извештај Европске комисије за Србију за 2022. годину констатује: „*Власти су укључиле организације цивилног друштва у праћење ове стратегије у првој години њеног спровођења. Савет за РЈУ, којем председава министар надлежан за јавну управу, одржао је два састанка у 2021. години. Настављена је политичка подршка за јавну управу*.“[[240]](#footnote-240) *(Показатељ 1.4.2. Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ).*

СИГМИН Мониторинг извештај за Србију из 2021. године, у Закључцима за област координације сектора реформе јавне управе и јавних финансија, закључује да је: „*Савет за РЈУ, као највиши политички ниво координације, основан и функционише. Ипак, структуре административног нивоа координације нису завршене и функционисање није регуларно.*“[[241]](#footnote-241) СИГМА оцењује целокупан координациони оквир, укључујући Програм управљања јавним финансијама и Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом, и закључује да је координациони оквир за АП Стратегије РЈУ у функцији, али да су за програме, као хијерархијски ниже документе јавних политика, основана оперативна радна тела и не састају се. Евалуација рада наведених програма није у опсегу ове евалуације. Свакако, учесталост састајања свих радних група не досеже стандард који СИГМА прописује, тако да то јесте простор за унапређење у наредном периоду.

**Налаз 3 –** Анализа на основу Показатеља 1.4.2. *Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ* – додатно у односу на наведене доказе у Налазу 1 и 2.

Стратегија РЈУ 2021-2030. година израђена је уз партиципативно учешће државних органа, организација цивилног друштва, донаторске заједнице, представника Делегације ЕУ у Србији и OECD/ SIGMA, Привредне коморе итд. (Прилог 4. Стратегије РЈУ о процесу припреме Стратегије и опису консултативног процеса).[[242]](#footnote-242) Инклузивност и отвореност радних група за додатне учеснике постојала је док се радила првобитна евалуација, наставила док се припремала Стратегија РЈУ и на исти начин су формиране све структуре координације и праћења спровођења Стратегије РЈУ. У току самог праћења, један од примера инклузивности је процес израде наративног годишњег извештаја о спровођењу Стратегије РЈУ за 2021. годину, где је на састанку МПГ 25.5.2022. године[[243]](#footnote-243) вођена дискусија са о налазима Нацрта извештаја са сталним члановима МПГ, СИГМА представницима и представницима WEBER Националне радне групе за Србију групе удружења грађана и након дискусије, у коначан извештај унета је Перцепција ОЦД о постигнутим резултатима и областима за унапређење.[[244]](#footnote-244)

**Пример добре праксе**

**Комуникација активности у области стручног усавршавања „Промоција Сајма студентске стручне праксе у јавној управи“, регионално признање, регионални *spill over* ефекат и могућност регионалног учења**

Имплементација Стратегије РЈУ 2021-2030. година морала је да се прилагођава условима ковид окружења, а један од најуспешнијих примера имплементације планиране активности, удружене са капацитетима и донаторском подршком за комуницирање је Промоција Сајма студентске стручне праксе у јавној управи. Сајам се потпуно прилагодио онлајн окружењу, осмишљено је и имплементирано визуелно решење које је у потпуности комуницирало са циљном групом младих (3Д платформе специјално израђене за ову намену омогућиле су одржавање Сајма у условима који опонашају традиционално сајамско окружење), а обухват је проширен због могућности да се онлајн приступи институцијама где год да се физички налазе студенти.

Први Сајам студентске стручне праксе у јавној управи 2021/2022. <https://sajam2021.mduls.gov.rs/> организован је 4. и 5. новембра 2021. као хибридни онлајн догађај са циљем успостављања боље сарадње између јавне управе и високошколских установа у Србији, као и за промоцију јавне управе као пожељног послодавца. Догађај, који је организовало Министарство државне управе и локалне самоуправе уз подршку ЕУ пројекта „Видљивост и комуницирање реформе јавне управе“, окупио је 18 органа јавне управе са националног и локалног нивоа, са понудом готово 400 места за стручну праксу и 5 државних универзитета. Реализован је путем платформе у оквиру које је виртуелизован простор Палате Србија. Током два дана трајања Сајма, 2 панел дискусије и 18 презентација органа посетило је више од 2200 студената завршних година основних студија, а виртуелне штандове органа који су учествовали на Сајму посетило је више од 1100 посетилаца. У наредних месец дана након одржавања Сајма платформу је посетило још око 1800 посетилаца.

Други Сајам студентске стручне праксе у јавној управи <https://sajamstrucneprakse2022.collectivibe.com/> организован је 9. новембра 2022. године. Догађај је окупио органе јавне управе са националног и локалног нивоа и државне универзитете. За овај сајам виртуелизван је простор Дома Народне скупштине Републике Србије. Претходно је у рад пуштен нови сајт виртуелне заједнице студентске стручне праксе у јавној управи који се налази на адреси <https://strucnapraksa.mduls.gov.rs/>, као централни извор информација за све заинтересоване стране (студенти, органи јавне управе и универзитети) у процесу организовања и реализације студентске стручне праксе у јавној управи. Наjважнији резултати овог сајма: учествовало је 56 органа јавне управе и 5 државних универзитета, понуђено је 794 места за студентску стручну праксу, 183 онлајн презентације органа јавне управе са 80 презентера, 2 панел дискусије са 37 учесника, 23 000 посетилаца сајта студентске стручне праксе и 75 000 прегледа сајта, 17 000 прегледа платформе Сајма. Након Сајма студентске стручне праксе, током децембра 2022. и јануара 2023. године, реализована је онлајн кампања на профилима МДУЛС на друштвеним мрежама за промоцију конкурса за пријављивање на студентску стручну праксу.

У оквиру регионалног такмичења за награде у области РЈУ, 2022. године Регионална школа за државну управу – РеСПА, у сарадњи са OECD/ SIGMA, доделила је, за горе наведену активност и њене резултате, Специјално признање за оснаживање и запошљавање младих и за задржавање младих талената Министарству државне управе и локалне самоуправе, као и Служби за управљање кадровима, за пројекат Кутак за кандидате <https://www.respaweb.eu/118/pages/69/winners-2022> . У међувремену, ради регионалне размене пракси и могућности имплементације сличних активности у земљама региона, представницима чланица РеСПА одржана је презентација на тему Сајма студентске стручне праксе у јавној управи <https://www.respaweb.eu/0/news/582/students-internship-programme-in-the-public-administration-of-serbia-could-be-an-impulse-for-other-similar-actions-in-respa-members-to-make-public-administration-an-attractive-employer-for-talented-youth>.

|  |
| --- |
| К1.5 Реформа јавне управе је допринела повећању професионалности јавне управе и квалитету услуга у складу са европским Принципима јавне управе. |
| Република Србија је у 2022. години остварила значајне резултате (74% имплементираних и 26% неимплементираних) на нивоу мера (енг. *outcomes*) предвиђених Стратегијом РЈУ, односно 82% имплементираних мера (18% неимплементираних) у 2021. години. Ефекат ових мера видљив је кроз успостављање релевантног стратешког и законског оквира и директним очитавањем њихове успешности у повећаном степену задовољства грађана, као и у видљивом напретку Републике Србије на глобалном нивоу, где је према мерилима Светске Банке, ефективност (делотворност) јавне управе у 2022. години износила 57.08, што је напредак у односу на 2020. годину (51.43). Стабилна је перцепција грађана када је реч о административним услугама у ширем смислу, нарочито е-услугама, поједностављеним административним поступцима и увођењем више јединствених управних места, али и генерално јавном управом која је више окренута грађанима. |

**Налаз 1 –** Анализа на основу Показатеља 1.5.1.Реформа јавне управе је предузимањем различитих мера допринела стварању професионалније јавне управе која осигурава бољи квалитет услуга грађанима и привредним субјектима у складу са европским Приницпима јавне управе.

Република Србија је у 2022. години остварила значајне резултате (74% имплементираних и 26% неимплементираних) на нивоу мера (енг. *outcomes*) предвиђених СРЈУ,[[245]](#footnote-245) односно 82% имплементираних мера (18% неимплементираних) у 2021. години.[[246]](#footnote-246) Ефекат ових мера видљив је кроз успостављање релевантног стратешког и законског оквира и директним очитавањем њихове успешности у повећаном степену задовољства грађана, као и у видљивом напретку Републике Србије на глобалном нивоу, где је према мерилима Светске Банке, ефективност (делотворност) јавне управе у 2022. години износила 57.08, што је напредак у односу на 2020. годину (51.43) (ранг вредности креће се од 0 до 100, где је виша вредност боља, и обухвата перцепције различитих извора у погледу квалитета јавних услуга и јавне управе, као и степена независности од политичких притисака, квалитет планирања и спровођења политика и веродостојности владе у посвећености тим политикама.).[[247]](#footnote-247)Стабилна је перцепција грађана када је реч о административним услугама у ширем смислу, нарочито е-услугама (видети анализу у домену пружања услуга), поједностављеним административним поступцима и увођењем више јединствених управних места, али и генерално јавном управом која је више окренута грађанима. Када је реч о општем задовољству грађана и привреде пруженим услугама, према подацима из 2022. године, постоји стабилан тренд одржавања високог нивоа задовољства који је на нивоу 4 (од максималних 5) од 2020. године.[[248]](#footnote-248) Према последњем мерењу примене европских Принципа јавне управе, СИГМА у области услуга констатује да „Србија наставља да добро напредује у модернизацији јавних услуга и побољшању њихове усмерености ка корисницима и постала је један од регионалних лидера у овој области. Такође показује побољшано задовољство корисника и грађана и предузећа. Озбиљни напори су уложени у поједностављење административних процедура.“[[249]](#footnote-249)

Важну улогу у остваривању наведених резултата, остварених у правцу изградње управе оријентисане ка корисницима, имају напори који се предузимају у домену њене професионализације и преласка на модеран систем управљања људским ресурсима. Значајану основу за спровођење реформи представљала је промена стратешког приступа у овој области, извршена кроз СРЈУ, која је по први пут објединила све аспекте УЉР у оквиру једног планског документа и тиме оптимизовала стратешки оквир у овој области.[[250]](#footnote-250) Такав приступ омогућио је системско планирање и узимање у обзир свих значајних аспектата УЉР приликом постављања циљева, што је резултирало високим процентом имплементације резултата – за 9 од 12 резултата на нивоу мера остварене су циљне вредности за 2022. годину, планиране СРЈУ.[[251]](#footnote-251) Рад на успостављању система мериторног запошљавања заснованог на уведном оквиру компетенција преознат је као важан напредак у последњем СИГМА Извештају.[[252]](#footnote-252) Заједно са континуираним активностима у правцу јачања капацитета јединица за кадрове и креирања иновативног система стручног усавршавања, допринело се унапређењу окружења за рад државних службеника. Истовремено, константан раст броја доступних обука које се спроводе у оквиру НАЈУ, праћено повећањем броја обучених службеника на свим нивоима, показују на присутно улагање у развој стручног и компетентног кадра. За професионализацију јавне управе, нарочито су важни напори у правцу унификовања службеничког система на свим нивоима, који се очитавају кроз постепено увођење свих новина на локалном нивоу, као првој адреси за потребе грађана, а самим тим и месту на којем се најјасније види квалитет пружених услуга.

## Прилог 7. Интервенцијске логике

**Управљање људским ресурсима - Интервенцијска логика**

**АКТИВНОСТИ**

**ДИРЕКТНИ РЕЗУЛТАТИ** (Оutputs)

**ИСХОДИ** (Оutcomes)

**УТИЦАЈ (**Impact**)**

Анализа стања и генерисање препорука и смерница за унапређење постављења вршиоца дужности на положаје – аналитичка активност

Измене нормативног оквира којим се уређује поступак, овлашћења и компетенције за постављање в.д. – регулаторна активност

Анализа и генерисање података везано за организацију кадровског планирања

Промоција и популаризација државне управе као пожељног послодавца

Спровођење тренинга и изградња капацитета везано за планирање кадрова

Јачање стратешког и методолошког приступа за унапређење кадровског планирања

Анализа стања и генерисање препорука за организацију конкурсних поступака и запошљавања у органима државне управе

Развој уводног програма обуке за рад у државној служби за приправнике, лица на пробном раду и лица која заснивају радни однос у државној управи а нису на пробном раду

Спровођење тренинга и изградња капацитета чланова конкурсне комисије и јединица за кадрове за примену савремених метода селекције

Јачање стратешког и методолошког приступа и инструмената за унапређење оквира компетенција и инструмента за процену компетенција

Јачање институција Центра Владе у области в.д. УЉР, њихове сарадње и унапређења програма обука за лица на положају, као и Високог службеничког савета

УНАПРЕЂЕНИ ПРОЦЕСИ КАДРОВСКОГ ПЛАНИРАЊА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ И ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ПРОШИРЕНА СВЕСТ О ДРЖАВНОЈ УПРАВИ КАО ПОЖЕЉНОМ ПОСЛОДАВЦУ

УНАПРЕЂЕНИ ПРОЦЕСИ СЕЛЕКЦИЈЕ И УВОЂЕЊА НОВОЗАПОСЛЕНИХ У ПОСАО

**КВАЛИТЕТНИЈИ И ЕФИКАСНИЈИ РАД ЗАПОСЛЕНИХ У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ**

**ДРЖАВНА УПРАВА И ЈЛС ПРИВЛАЧЕ, ЗАПОШЉАВАЈУ И ЗАДРЖАВАЈУ КОМПЕТЕНТАН, ЕФИКАСАН И МОТИВИСАН КАДАР**

**КВАЛИТЕТНИЈЕ УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА**

УНАПРЕЂЕН ОКВИР КОМПЕТЕНЦИЈА

УНАПРЕЂЕН ПОСТУПАК ПОПУЊАВАЊА ПОЛОЖАЈА ЗАСНОВАНОГ НА ЗАСЛУГАМА

+­­

**Управљање људским ресурсима - Интервенцијска логика** (наставак)

**АКТИВНОСТИ**

**ДИРЕКТНИ РЕЗУЛТАТИ** (Оutputs)

**ИСХОДИ** (Оutcomes)

**УТИЦАЈ (**Impact**)**

УНАПРЕЂЕН ПРОЦЕС РАЗВОЈА КАРИЈЕРЕ У УПРАВИ

Анализа функције УЉР у јавним агенцијама, развој оквира компетенција у органима државне управе, АП и ЈЛС

Успостављање и развој информационог система за УЉР у државним органима и органима АП и ЈЛС

Припрема АП за јачање капацитета јединица за кадрове у органима државне управе

Развој обука за руководиоце и јединице за кадрове засноване на компетенцијама

Анализе модела и примена различитих инструмената за развој каријере и задржавање професионалних, ефикасних и иновативних кадрова

Успостављање система за управљање талентима

Израда студија и анализа о моделима радног ангажовања државних службеника

Анализа и генерисање препорука за креирање и имплементацију каријерних модела

Нормативно уређење плата државних службеника и примена нормативних решења у области реформе система плата у јавном сектору

Развој и примена инструмената за развој каријере руководилаца

Реформа система плата службеника

Анализа и генерисање препорука за унапређење квалитета вредновања радне успешности државних службеника

Анализа стања и успостављање јединице за управљање квалитетом у области УЉР и МДУЛС/СУК

УНАПРЕЂЕН СИСТЕМ ВРЕДНОВАЊА КОМПЕТЕНЦИЈА КОД ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

УНАПРЕЂЕН КАПАЦИТЕТ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Анализа организације функције УЉР у органима државне управе и органима АП и ЈЛС

**КВАЛИТЕТНИЈИ И ЕФИКАСНИЈИ РАД ЗАПОСЛЕНИХ У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ**

**КВАЛИТЕТНИЈЕ УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА**

**ДРЖАВНА УПРАВА И ЈЛС ПРИВЛАЧЕ, ЗАПОШЉАВАЈУ И ЗАДРЖАВАЈУ КОМПЕТЕНТАН, ЕФИКАСАН И МОТИВИСАН КАДАР**

**Управљање људским ресурсима - Интервенцијска логика** (наставак)

**АКТИВНОСТИ**

**ДИРЕКТНИ РЕЗУЛТАТИ** (Оutputs)

**ИСХОДИ** (Оutcomes)

**УТИЦАЈ (**Impact**)**

Спровођење процеса планирања и формулисања измена и допуна прописа који уређује стручног усавршавања у државним органима, органима ЈЛС и у јавној управи

Припрема студија о стручном усавршавању и оптимизацији пословних процеса у јавној управи, уз примену ИКТ

Успостављање организационих јединица у циљу стандардизације процеса и система квалитета у области стручног усавршавања у јавној управи

Јачање техничких (ИКТ) капацитета у области стручног усавршавања у јавној управи

Јачање стратешког приступа и инструмената за унапређење професионализације лица на положају

Јачање капацитета руководилаца, државних органа и органа ЈЛС за успешно спровођење процеса јединственог система стручног усавршавања

Развој нових програма обуке – иновативни и програми намењени приправницима и лицима која се оспособљавају за самосталан рад у струци

Даљи развој методолошког приступа и инструмената за унапређење различитих елемената (аспеката) јединственог система стручног усавршавања у државним органима и органима ЈЛС

Унапређење примене иновативних облика стручног усавршавања

Развој програма обуке и јачање капацитета за унапређење лица на положају

Подршка припреми и спровођењу посебних програма обука у државним органима и органима јединица локалне самоуправе

Анализа прописа који уређују област стручног усавршавања у државним органима и органима ЈЛС и у јавној управи

УНАПРЕЂЕН РАД ЛИЦА НА ПОЛОЖАЈУ

СПРОВЕДЕНЕ ОБУКЕ ВЕЗАНЕ ЗА СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА И ОРГАНИМА ЈЛС

УНАПРЕЂЕН ЈЕДИНСТВЕНИ СИСТЕМ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

УНАПРЕЂЕН РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР КОЈИ УРЕЂУЈЕ ОБЛАСТ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА, ЈЛС И У ЈАВНОЈ УПРАВИ

ОЈАЧАНИ ТЕХНИЧКИ (ИКТ) КАПАЦИТЕТИ У ОБЛАСТИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

**КВАЛИТЕТНИЈИ И ЕФИКАСНИЈИ РАД ЗАПОСЛЕНИХ У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ**

**КВАЛИТЕТНИЈЕ УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА**

**ДРЖАВНА УПРАВА И ЈЛС ПРИВЛАЧЕ, ЗАПОШЉАВАЈУ И ЗАДРЖАВАЈУ КОМПЕТЕНТАН, ЕФИКАСАН И МОТИВИСАН КАДАР**

СТАНДАРДИЗОВАНИ ПРОЦЕСИ И СИСТЕМ КВАЛИТЕТА У ОБЛАСТИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

**Управљање људским ресурсима - Интервенцијска логика** (наставак)

**АКТИВНОСТИ**

**ДИРЕКТНИ РЕЗУЛТАТИ** (Оutputs)

**ИСХОДИ** (Оutcomes)

**УТИЦАЈ (**Impact**)**

ИЗРАЂЕН МОДЕЛ МАСТЕР ПЛАНА ЦЕЛОЖИВОТНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

Успостављање система планирања и управљања процесом целоживотног стручног усавршавања у јавној управи

Успостављање регулаторног оквира у области стручних испита у систему државне управе

Оптимизација пословних процеса у области стручних испита у систему државне управе

Анализе и предлози мера за побољшање у области стручних испита у систему државне управе

Успостављање инструмената за подршку спровођењу система школовања кадрова за јавну управу

Унапређење сарадње између институција и посебних стручних тела у чијем су делокругу послови стручног усавршавања у државним органима

Развој програма обука за студенте и промоција стручног оспособљавања у јавној управи

Унапређење аналитичко-истраживачких и других активности НАЈУ у сарадњи са високошколским установама и научноистраживачким организацијама

СТАНДАРДИЗОВАНО И УНАПРЕЂЕНО СПРОВОЂЕЊЕ СТРУЧНИХ ИСПИТА У СИСТЕМУ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ

САРАДЊА ИНСТИТУЦИЈА И ПОСЕБНИХ СТРУЧНИХ ТЕЛА У ЧИЈЕМ ДЕЛОКРУГУ СУ ПОСЛОВИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА УДРЖАВНИМ ОРГАНИМА ЈЕ УНАПРЕЂЕНА

УСПОСТАВЉЕНА САРАДЊА СА ВИСОКОШКОЛСКИМ УСТАНОВАМА У ЦИЉУ ШКОЛОВАЊА КАДРОВА ЗА ЈАВНУ УПРАВУ

**КВАЛИТЕТНИЈИ И ЕФИКАСНИЈИ РАД ЗАПОСЛЕНИХ У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ**

**КВАЛИТЕТНИЈЕ УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА**

**ДРЖАВНА УПРАВА И ЈЛС ПРИВЛАЧЕ, ЗАПОШЉАВАЈУ И ЗАДРЖАВАЈУ КОМПЕТЕНТАН, ЕФИКАСАН И МОТИВИСАН КАДАР**

**УСЛУГЕ - Интервенцијска логика**

**АКТИВНОСТИ**

**ДИРЕКТНИ РЕЗУЛТАТИ** (Оutputs)

**ИСХОДИ** (Оutcomes)

**УТИЦАЈ (**Impact**)**

УНАПРЕЂЕНИ ПРОЦЕСИ РАЗВОЈА НОВИХ И ОПТИМИЗАЦИЈЕ ПОСТОЈЕЋИХ УСЛУГА

Успостављање, имплементација и промоција инструмента за управљање квалитетом у јавној управи - CAF-a

Утврђивање потреба за унапређењем физичке приступачности услугама за припаднике угрожених и рањивих група као и припадника мањинских заједница кроз унапређење физичког приступа и територијалне доступности услугама - анализа са препорукама

Унапређење капацитета и опремљености управне инспекције

Успостављање регулаторног, институционалног и методолошког оквира за систем праћења, контроле и обезбеђења квалитета услуга

Јачање регулаторног оквира за развој нових и оптимизацију постојећих услуга

Унапређење е-услуга

Планирање и развој програма за изградњу капацитета јавних службеника

Анализе и пописи административних поступака

Спровођење тренинга и изградња капацитета службеника

Јачање стратешког приступа за развој нових и оптимизацију постојећих услуга

Успостављање јединствених управних места на територији јединица локалне самоуправе

Успостављање правног оквира којим се прописује формирање свеобухватне и ажурне електронске евиденције административних поступака/услуга у форми јавног регистра

ПОВЕЋАНИ ЉУДСКИ И ТЕХНИЧКО-ТЕХНОЛОШКИ КАПАЦИТЕТИ ЈАВНЕ УПРАВЕ ЗА ПРУЖАЊЕ УСЛУГА КРАЈЊИМ КОРИСНИЦИМА

УНАПРЕЂЕН СИСТЕМ КОНТРОЛЕ И ПРАЋЕЊА КВАЛИТЕТА ПРУЖАЊА УСЛУГА

УНАПРЕЂЕН СИСТЕМ ОБЕЗБЕЂЕЊА КВАЛИТЕТА ПРУЖАЊА УСЛУГА

ПОДАЦИ О ЗАДОВОЉСТВУ КОРИСНИКА КВАЛИТЕТОМ УСЛУГА СУ ДОСТУПНИ

**УСПОСТАВЉЕН ЈЕ СИСТЕМ ЗА РАЗВОЈ, ПРИМЕНУИ КОНТРОЛУ УСЛУГА**

**КРАЈЊИ КОРИСНИЦИ СУ ЗАДОВОЉНИ ПРУЖЕНИМ ЈАВНИМ УСЛУГАМА**

ПОВЕЋАНИ ЉУДСКИ И ТЕХНИЧКИ КАПАЦИТЕТИ УПРАВНЕ ИНСПЕКЦИЈЕ

Мерење/спровођење истраживања о задовољству крајњих корисника пруженим услугама и обрачун показатеља

Промоција и популаризација е-услуга

УСПОСТАВЉЕНА ФИЗИЧКА ЈЕДИНСТВЕНА УПРАВНА МЕСТА ПРИ ЈЛС

ПРОШИРЕНА СВЕСТ О Е-УСЛУГАМА

**Одговорност и транспaрентност - Интервенцијска логика**

**АКТИВНОСТИ**

**ДИРЕКТНИ РЕЗУЛТАТИ** (Оutputs)

**ИСХОДИ** (Оutcomes)

**УТИЦАЈ (**Impact**)**

УСПОСТАВЉЕНЕ ОСНОВЕ ДАЉЕГ РАЗВОЈА УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ У ОРГАНИМА ЈАВНЕ УПРАВЕ

Јачање капацитета службеника јавне управе у циљу унапређења јавности у раду органа јавне управе

Израда и усвајање националних акционих планова у оквиру учешћа Републике Србије у Партнерству за отворену управу

ипрема студија о стручном усавршавању и оптимизацији пословних процеса у јавној управи, уз примену ИКТ

Јачање регулаторног оквира за унапређење одговорности и транспарентности у раду органа јавне власти

Јачање капацитета Повереника и других надлежних органа (Управна инспекција) за унапређење надзора над применом Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја

Унапређење регулаторног оквира за управљачку одговорност, засновано на анализи постојећег стања и смерницама за дефинисање системских решења у области управљачке одговорности у органима јавне управе

Спровођење пилот пројекта у циљу унапређења механизма за управљање према учинку органа јавне управе

Јачање капацитета руководилаца и службеника јавне управе, на тему примене јединствене методологије за управљање учинком

Јачање капацитета руководилаца у органима јавне управе за примену принципа управљачке одговорности

Унапређење регулаторног оквира за управљање према учинку у јавној управи

Успостављање Регистра носилаца јавних овлашћења

Израда докумената која за циљ имају унапређење етичких стандарда и механизама праћења спровођења правила етичког понашања државних службеника

Спровођење пилот пројекта одређивања службеника за етику и интегритет у одабраном броју органа јавне управе

УНАПРЕЂЕНИ МЕХАНИЗМИ И ОЈАЧАНИ КАПАЦИТЕТИ ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРЕМА УЧИНКУ ОРГАНА ЈАВНЕ УПРАВЕ

ОЈАЧАН РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ОДГОВОРНОСТИ И ТРАНСПАРЕНТНОСТИ У РАДУ ОРГАНА ЈАВНЕ ВЛАСТИ

OJАЧАНИ КАПАЦИТЕТИ РУКОВОДИЛАЦА У ОРГАНИМА ЈАВНЕ УПРАВЕ ЗА ПРИМЕНУ ПРИНЦИПА УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ

УНАПРЕЂЕНИ ЕТИЧКИ СТАНДАРДИ И МЕХАНИЗМИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ЕТИЧКОГ ПОНАШАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА

УНАПРЕЂЕН НАДЗОР НАД ПРИМЕНОМ ЗАКОНА О СЛОБОДНОМ ПРИСТУПУ ИНФОРМАЦИЈАМА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА КРОЗ ОЈАЧАНЕ КАПАЦИТЕТЕ ПОВЕРЕНИКА И ДРУГИХ НАДЛЕЖНИХ ОРГАНА (УПРАВНА ИНСПЕКЦИЈА)

**ТРАНСПАРЕНТНО ОБЈАВЉИВАЊЕ ПОДАТАКА У ПОСЕДУ ОРГАНА ЈАВНЕ УПРАВЕ КРАЈЊИМ КОРИСНИЦИМА**

**ЈАВНА УПРАВА ИМА ПОВЕЋАН НИВО ОДГОВОРНОСТИ НА СВИМ НИВОИМА ВЛАСТИ**

**ЈАВНА УПРАВА ТРАНСПАРЕНТНИЈЕ И ОДГОВОРНИЈЕ ОБАВЉА СВОЈЕ НАДЛЕЖНОСТИ**

ОЈАЧАНИ КАПАЦИТЕТИ СЛУЖБЕНИКА ЈАВНЕ УПРАВЕ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ЈАВНОСТИ У РАДУ

НАЦИОНАЛНИ АКЦИОНИ ПЛАНОВИ ДОНЕТИ У ОКВИРУ УЧЕШЋА РС У ПОУ ИСПУЊАВАЈУ СТАНДАРДЕ ИНИЦИЈАТИВЕ

**Координација и комуникација - Интервенцијска логика**

**АКТИВНОСТИ**

**ДИРЕКТНИ РЕЗУЛТАТИ** (Оutputs)

**ИСХОДИ** (Оutcomes)

**УТИЦАЈ (**Impact**)**

ПОВЕЋАНИ ЉУДСКИ И ТЕХНИЧКИ КАПАЦИТЕТИ ЗА КООРДИНАЦИЈУ И ОБЛАСТ МОНИТОРИНГА И ЕВАЛУАЦИЈЕ РЈУ

Развој система управљања ризиком за РЈУ СБП, уз коришћење ОМТ и управљачких структура за РЈУ и Секторски реформски уговор

Повећање ресурса Сектора за европске интеграције и међународну сарадњу, укључујући и контакт тачке за праћење спровођења инструмента секторске буџетске подршке, Секторског реформског уговора за област РЈУ, као и пројеката комплементарне помоћи

Изградња капацитета Сектора за европске интеграције и међународну сарадњу за координацију донатора и управљање пројектима кроз обуке, менторство у студијске посете

Повећање броја извршилаца у Одељењу за стратешко планирање МДУЛС и обука за координацију, и област мониторинга и евалуације РЈУ

Координацијски састанци на административном и политичком нивоу

Провођење mid term евалуације Стратегије РЈУ 2021-2030. у циљу припреме новог акционог плана за период након 2025. године

Проширење онлајн алата за праћење (OMT) на друга документа јавних политика у области РЈУ и побољшање веб-портала ОДУ

Израда средњерочног оквира и годишња ревизија расхода за РЈУ

Oбука извршилаца у Одељењу за стратешко планирање МДУЛС за координацију и праћење РЈУ за област евалуације и мониторинга

ГАП анализа и мапа пута за препоруке о остварењу РЈУ СБП циљних вредности у светлу будуће примене Секторског реформског уговора, његово управљање и праћење укључујући и функционисање "Policy dialogue" и других координационих платформи

КООРДИНАЦИЈА НА АДМИНИСТРАТИВНОМ И ПОЛИТИЧКОМ НИВОУ

ПОСТАВЉЕН СТРЕДЊОРОЧНИ ОКВИР РАСХОДА И ГОДИШЊА РЕВИЗИЈА ОКВИРА

СПРОВЕДЕНА МИД-ТЕРМ ЕВАЛУАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ РЈУ

УСВОЈЕНА МАПА ПУТА ЗА ПРИМЕНУ СЕКТОРСКОГ РЕФОРМСКОГ УГОВОРА, ЊЕГОВО УПРАВЉАЊЕ И ПРАЋЕЊЕ ПУТЕМ "POLICY DIALOGUE" И ДРУГИХ КООРДИНАЦИОНИХ ПЛАТФОРМИ

**ЕФИКАСНА КООРДИНАЦИЈА ПРАЋЕЊЕ МЕРА И АКТИВНОСТИ ПЛАНИРАНИХ АП СРЈУ И ДОНАТОРСКЕ ПОДРШКЕ**

**ГРАЂАНИ СУ БОЉЕ ИНФОРМИСАНИ О РЈУ**

**ЕФИКАСНИЈЕ И ИНКЛУЗИВНИЈЕ ПЛАНИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА РЈУ**

РАЗВИЈЕН СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ ЗА РЈУ СБП

ПОВЕЋАНИ ЉУДСКИ КАПАЦИТЕТИ СЕКТОРА ЗА ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ И МЕЂУНАРОДНУ САРАДЊУ ЗА ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА ИНСТРУМЕНТА СЕКТОРСКЕ БУЏЕТСКЕ ПОДРШКЕ, СЕКТОРСКОГ РЕФОРМСКОГ УГОВОРА ЗА ОБЛАСТ РЈУ, ТЕ ЗА КООРДИНАЦИЈУ ДОНАТОРА И УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА

+­­

**Координација и комуникација - Интервенцијска логика** (наставак)

**АКТИВНОСТИ**

**ДИРЕКТНИ РЕЗУЛТАТИ** (Оutputs)

**ИСХОДИ** (Оutcomes)

**УТИЦАЈ (**Impact**)**

Годишње истраживање о информисаности о процесу и резултатима РЈУ запослених у органима ЈУ, путем онлајн анкетирања (слање линка емаилом и постављање на Огласној табли)

Спровођење годишњих испитивања запослених у јавној управи о информисаности о процесу и резултатима РЈУ путем фокус група са службеницима ОДУ (2 групе) и ЈЛС (4 групе)

Четвородневна годишња радионица за чланове координационог механизма за комуницирање РЈУ у циљу израде годишњих оперативних планова у складу са АП за спровођење СРЈУ (25 учесника)

Спровођење годишњег истраживања јавног мњења о информисаности јавности о процесу и резултатима РЈУ

Израда годишњих оперативних планова за комуницирање РЈУ, те кварталних и годишњих извештаја о спровођењу оперативних планова

Обука за службенике за односе са јавношћу и организационих јединица за УЉР из ОДУ, ЈЛС о значају, начину, каналима и алатима међуресорне и интерне комуникације РЈУ

Унапређење, одржавање, промоција Огласне табле и обука администратора Огласне табле као алата за интерну комуникацију

ПОВЕЋАНИ КАПАЦИТЕТИ СЛУЖБЕНИКА ЗА ОДНОСЕ СА ЈАВНОШЋУ И ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА ЗА УЉР И ОДУ, ЈЛС О ЗНАЧАЈУ, НАЧИНУ, КАНАЛИМА И АЛАТИМА МЕЂУРЕСОРНЕ И ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ РЈУ

НАЛАЗИ ГОДИШЊЕГ ИСТРАЖИВАЊА ИСПИТИВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ О ИНФОРМИСАНОСТИ О ПРОЦЕСУ И РЕЗУЛТАТИМА РЈУ СУ НА РАСПОЛАГАЊУ

**КООРДИНАЦИОНИ МЕХАНИЗАМ ЗА ПЛАНИРАЊЕ, ИМПЛЕМЕНТАЦИЈУ И ПРАЋЕЊЕ КОМУНИЦИРАЊА РЈУ НА НАЦИОНАЛНОМ НИВОУ ЈЕ У ФУНКЦИЈИ**

**УСКЛАЂИВАЊЕ, СТАНДАРДИЗАЦИЈА И КОНТИНУИРАНО КОМУНИЦИРАЊЕ РЈУ УНУТАР ЈАВНЕ УПРАВЕ**

ПОВЕЋАНИ ЉУДСКИ И ТЕХНИЧКИ КАПАЦИТЕТИ ЗА КОМУНИЦИРАЊЕ РЈУ

НАЛАЗИ ГОДИШЊЕГ ИСТРАЖИВАЊА ЈАВНОГ МЊЕЊА О ИНФОРМИСАНОСТИ ЈАВНОСТИ О ПРОЦЕСУ И РЕЗУЛТАТИМА РЈУ СУ НА РАСПОЛАГАЊУ

УСВОЈЕНИ ГОДИШЊИ ОПЕРАТИВНИ ПЛАНОВИ ЗА КОМУНИЦИРАЊЕ РЈУ, И КВАРТАЛНИ И ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈИ О СПРОВОЂЕЊУ ОПЕРАТИВНИХ ПЛАНОВА

ПОВЕЋАНИ ТЕХНИЧКИ КАПАЦИТЕТИ КРОЗ УСПОСТАВУ И ФУНКЦИОНИСАЊЕ ОГЛАСНЕ ТАБЛЕ КАО АЛАТА ЗА ИНТЕРНУ КОМУНИКАЦИЈУ

**ГРАЂАНИ СУ БОЉЕ ИНФОРМИСАНИ О РЈУ**

**ЕФИКАСНИЈЕ И ИНКЛУЗИВНИЈЕ ПЛАНИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА РЈУ**

**Координација и комуникација - Интервенцијска логика** (наставак)

**АКТИВНОСТИ**

**ДИРЕКТНИ РЕЗУЛТАТИ** (Оutputs)

**ИСХОДИ** (Оutcomes)

**УТИЦАЈ (**Impact**)**

МАПА КАПАЦИТЕТА ОДУ И ЈЛС ЗА КОМУНИЦИРАЊЕ РЈУ НА РАСПОЛАГАЊУ

Ажурирање и даље развијање сегмента интернет презентације МДУЛС посвећеног РЈУ: редовно објављивање садржаја, техничко унапређење (визуелни редизајн, база података, нове функционалности)

Такмичење за најбоље вођене профиле на друштвеним мрежама (фокус на двосмерну комуникацију са грађанима)

Обележавање Међународног дана јавних служби 23. јун (организовање такмичења за најбољег јавног службеника, награђивање ЈЛС за постигнуте резултате и др.)

Мапирање капацитета ОДУ и ЈЛС за комуницирање РЈУ (организација послова за односе са јавношћу, канали комуникације, технички капацитети, ниво обучености, итд.). Анкетирање и две фокус групе

Едукација руководилаца ОДУ (државни секретари и помоћници министара) и ПР-ова на тему комуницирања процеса РЈУ и постигнутих резултата

Подизање капацитета медија за извештавање о РЈУ и постигнутим резултатима, кроз обуке и брифинге

Израда и ажурирање смерница за креирање и вођење профила ОДУ и ЈЛС на друштвеним мрежама

Подизање свести грађана о њиховим правима пред органима јавне управе када су у питању услуге - кроз постове на друштвеним медијима, медијске објаве у националним и локалним медијима, плакати у ОДУ и ЈЛС

Израда и дистрибуција Стандарда за комуникацију РЈУ са смерницама за примену јединствених визуелних решења, циљаних порука и слогана којима се обезбеђује да ОДУ и ЈЛС кохерентно информишу јавности о РЈУ

Промоција СКИП центра као центра за обуку службеника ЈУ и грађана за употребу информационих технологија, са фокусом на коришћење е-услуга (постови на друштвеним медијима, објаве на веб сајтовима институција, гостовања представника СКИП-а у националним и локалним медијима)

Комуникацијске и промотивне активности везане за процесе спроведене током реформе јавне управе

УСВОЈЕНЕ И АПЛИЦИРАНЕ СМЕРНИЦЕ ЗА КРЕИРАЊЕ И ВОЂЕЊЕ ПРОФИЛА ОДУ И ЈЛС НА ДРУШТВЕНИМ МРЕЖАМА

ПОДИГНУТА СВЕСТ ГРАЂАНА И ПРИВРЕДНИХ СУБЈЕКАТА О ЊИХОВИМ ПРАВИМА И РЕЗУЛТАТИМА РЈУ

УСВОЈЕНИ СТАНДАРДИ ЗА КОМУНИКАЦИЈУ РЈУ

ПОВЕЋАНИ ЉУДСКИ КАПАЦИТЕТИ РУКОВОДИЛАЦА ОДУ, ПР-ОВА И МЕДИЈА ЗА КОМУНИЦИРАЊЕ И ЗА ИЗВЕШТАВАЊЕ О РЈУ И ПОСТИГНУТИМ РЕЗУЛТАТИМА

**ПОВЕЋАЊЕ ВИДЉИВОСТИ И КОМУНИЦИРАЊА ПРОЦЕСА РЈУ И ПОСТИГНУТИХ РЕЗУЛТАТА**

Припрема и спровођење медијске промоције процеса и постигнутих резултата РЈУ (квартално, четири области годишње, кроз медијске објаве у националним (до 15 националних медија са 1-3 прилога по теми) и локалним медијима (до 25 локалних медија са по 3 прилога по теми) и промовисање постова на друштвеним мрежама)

**ГРАЂАНИ СУ БОЉЕ ИНФОРМИСАНИ О РЈУ**

**ЕФИКАСНИЈЕ И ИНКЛУЗИВНИЈЕ ПЛАНИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА РЈУ**

## Прилог 8. Преглед буџета

**Збирна табела средстава по изворима финансирања у 000 дин**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **година** | **извори финансирања** | **УЉР** | | | **Услуге** | **ОиТ** | **Координација и комуникација** | **укупно** |
| **ПЦ 2\*** | **ПЦ 3\*** | **ПЦ 4\*** | **ПЦ 5\*** | **ПЦ 6\*** |
| 2021 | донаторска средства - планирано | 8,400.00 | 5,400.00 | 56,530.47 | 56,981.91 | 2,683.50 | 113,775.59 | 243,771.47 |
|  | донаторска средства - реализовано | 3,600.00 | 1,200.00 | 51,480.00 | 120.41 | 0.00 | 8,902.45 | 65,302.86 |
|  | буџетска средства - планирано | 672.50 | 6,412.50 | 0.00 | 40,000.00 | 0.00 | 6,600.00 | 53,685.00 |
|  | буџетска средства - реализовано | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2022 | донаторска средства - планирано | 21,462.30 | 33,578.00 | 31,857.02 | 163,381.45 | 14,502.36 | 91,940.00 | 356,721.13 |
|  | донаторска средства - реализовано | 14,862.30 | 2,300.00 | 31,857.02 | 163,381.45 | 9,547.86 | 70,747.00 | 292,695.63 |
|  | буџетска средства - планирано | 725.50 | 59,964.00 | 13,598.16 | 154,327.00 | 30,635.65 | 12,374.78 | 271,625.63 |
|  | буџетска средства - реализовано | 0.00 | 40,975.20 | 13,597.50 | 133,485.00 | 0.00 | 0.00 | 188,057.70 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2023 | донаторска средства - планирано | 16,336.00 | 30,500.10 | 34,114.18 | 110,462.50 | 20,851.86 | 20,289.23 | 232,553.87 |
|  | донаторска средства - реализовано |  |  |  |  |  |  |  |
|  | буџетска средства - планирано | 2,051.50 | 46,800.00 | 15,338.16 | 68,696.00 | 44,145.02 | 16,135.41 | 193,166.09 |
|  | буџетска средства - реализовано |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2024 | донаторска средства - планирано | 13,658.42 | 31,500.00 | 8,866.00 | 35,856.30 | 1,965.49 | 5,494.02 | 97,340.23 |
|  | донаторска средства - реализовано |  |  |  |  |  |  |  |
|  | буџетска средства - планирано | 251.50 | 35,100.00 | 10,885.32 | 65,842.16 | 32,592.05 | 16,135.41 | 160,806.44 |
|  | буџетска средства - реализовано |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2025 | донаторска средства - планирано | 9,938.42 | 43,944.00 | 5,608.00 | 3,256.30 | 1,726.82 | 5,745.57 | 70,219.11 |
|  | донаторска средства - реализовано |  |  |  |  |  |  |  |
|  | буџетска средства - планирано | 251.50 | 58,500.00 | 249,085.32 | 64,492.16 | 32,592.05 | 16,135.41 | 421,056.44 |
|  | буџетска средства - реализовано |  |  |  |  |  |  |  |

**Укупан износ средстава по изворима финансирања у 000 дин**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| донаторска средства - планирано | **1,000,605.81** |  |  |
| донаторска средства - реализовано | **357,998.49** |  |  |
|  |  |  |  |
| буџетска средства - планирано | **1,100,339.06** |  |  |
| буџетска средства - реализовано | **188,057.70** |  |  |
|  |  |  |  |
| **\*Посебан циљ 2:** УНАПРЕЂЕН ПРОЦЕС РЕГРУТАЦИЈЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ | | | | |
| **\*Посебан циљ 3:** ЕФИКАСАН СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ ПРИМЕЊЕН У ПРАКСИ | | | | |
| **\*Посебан циљ 4:** ФУНКЦИОНАЛАН И ИНОВАТИВАН СИСТЕМ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА И СТРУЧНИХ ИСПИТА У ЈАВНОЈ УПРАВИ | | | | |
| **\*Посебан циљ 5:** ЈАВНА УПРАВА НА ЕФИКАСАН И ИНОВАТИВАН НАЧИН ПРУЖА УСЛУГЕ КОЈЕ ОДГОВАРАЈУ НА ПОТРЕБЕ КРАЈЊИХ КОРИСНИКА И УНАПРЕЂУЈУ ЊИХОВО КОРИСНИЧКО ИСКУСТВО | | | | |
| **\*Посебан циљ 6:** УНАПРЕЂЕН НИВО ОДГОВОРНОСТИ И ТРАНСПАРЕНТНОСТИ НА СВИМ НИВОИМА ВЛАСТИ | | | | |
| **Оперативни план:** КООРДИНАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА | | | | |

## Прилог 9. Анализа анкете за органе управе

**Анализа резултата анкете**

Током теренске фазе, спроведена је онлајн анкета која је обухватила органе управе. Ова анкета је имала за циљ да прикупи мишљења и искустава органа управе у вези са приступом, главним резултатима, изазовима и покретачким снагама. Истраживање је посебно прикупило ставове и размишљања о резултатима постигнутим реформом када су у питању три области обухваћене Акционим планом: управљање људским ресурсима, услуге, одговорност и транспарентност органа јавне управе. Анкета је била отворена од 05. до 29. септембра 2023. године.

Упитник се састоји од 13 питања затвореног и отвореног типа, а попуњавање je трајало око 10 минута. Као онлајн алат за анкету коришћен је SurveyMonkey®. Линк за анкету је послат на 25,400 корисника – државних службеника, укључујући и службенике локалне самоуправе, судове и тужилаштва, од којих је 2.8% (711 корисника) попунило анкету до 29. септембра 2023.

**Опис испитаника**

Анализа се заснива на одговорима 711 корисника. Већина одговора је добијена од стране министарстава (51.63%) док је 34.61% корисника одабрало одговор друго. Свега 9.08% чинили су одговори посебних организација, односно 4.68% корисници службе Владе. Од достављених 711 упитника, 705 је одабрало Тип органа управе, док је 6 корисника ово питање прескочило.

A graph with green bars

Description automatically generated

**У којој мери су резултати у области *УЉР* допринели унапређењу функционисања и капацитета Ваше институције?**

У оквиру овог питања, од укупно 711 достављених упитника, 706 корисника је одговорило док је 5 корисника прескочило ово питање.

**Унапређен процес кадровског планирања**

На питање у којој мери су резултати у области унапређења процеса кадровског планирања допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (34.8%). У великој мери допринели сматра 25.57% корисника; Нимало допринело сматра 15.06% корисника, 14.77% корисника није упознато са мером у којој су резултати допринели, док 9.8% корисника сматра да су резултати у области унапређења процеса кадровског планирања у потпуности допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Унапређен оквир компетенција**

Када је реч о мери у којој је унапређење оквира компетенција допринело унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (34.43%). У великој мери допринели сматра 28.71% корисника, 13.43% корисника није упознато са мером у којој су резултати допринели, 13.14% корисника сматра да резултати нису нимало допринели, док 10.29% корисника сматра да су резултати у области унапређења оквира компетенција у потпуности допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Унапређени процеси селекције и увођења новозапослених у посао**

Оцењујући резултате у области унапређења процеса селекције и увођења новозапослених у посао допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (31.21%). У великој мери допринели сматра 26.52% корисника. 19.72% корисника сматра да резултати нису нимало допринели, 12.20% корисника није упознато са мером у којој су резултати допринели, док 10.235% корисника сматра да су резултати у области унапређења процеса селекције и увођења новозапослених у посао у потпуности допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Унапређен поступак попуњавања положаја заснованог на заслугама (енг. Merit based)**

Када је реч о резултатима у области унапређена поступка попуњавања положаја заснованог на заслугама (енг. Merit based) који су допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (29.8%), 26.65% сматра да резултати нису нимало допринели, док супротно томе 18.19% корисника сматра да су у великој мери допринели. 17.34% корисника није упознато са мером у којој су резултати допринели, док 8.02% корисника сматра да су резултати у области унапређена поступка попуњавања положаја заснованог на заслугама (енг. Merit based) допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Унапређен процес развоја каријере**

На питање у којој мери су резултати у области унапређења процеса развоја каријере допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (33.33%), 24.14% сматра да резултати нису нимало допринели, док супротно томе 21.12% корисника сматра да су у великој мери допринели. 13.22% корисника није упознато са мером у којој су резултати допринели, док 8.19% корисника сматра да су резултати у области унапређења процеса развоја каријере допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Унапређен систем вредновања рада државних службеника**

Када је реч о резултатима у области унапређења система вредновања рада државних службеника допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (32.86%), 23.86% сматра да резултати нису нимало допринели док супротно томе 21.29% корисника сматра да су у великој мери допринели. 11.29% корисника није упознато са мером у којој су резултати допринели, док 10.71% корисника сматра да су резултати у области унапређења система вредновања рада државних службеника допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Унапређен капацитет организационих јединица за управљање људским ресурсима**

Оцењујући резултате резултати у области у унапређења капацитета организационих јединица за управљање људским ресурсима допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (33%), 20.86% сматра да су резултати у великој мери допринели, док 18.71% корисника није упознато са мером у којој су резултати допринели. 17.43% корисника сматра да резултати нису нимало допринели док 10% корисника сматра да су резултати у области унапређења капацитета организационих јединица за управљање људским ресурсима у потпуности допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Обуке и стручно усавршавање**

На питање у којој мери су резултати у области обука и стручног усавршавања допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (32.91%), 32.48% сматра да су резултати у великој мери допринели, док 20.37% корисника сматра да су резултати у потпуности допринели. 8.26% корисника сматра да резултати нису нимало допринели док 5.98% корисника није упознато са мером у којој су резултати области обука и стручног усавршавања допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Студентска пракса у органима државне управе**

Када је реч о резултатима у области студентских пракси у органима државне управе који су допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (30%), 29.57% корисника није упознато са мером у којој су резултати допринели, док 17.97% корисника сматра да су резултати у великој мери допринели. 14.2% корисника сматра да резултати нису нимало допринели, док 8.26% сматра да су резултати у области студентских пракси у органима државне управе у потпуности допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Одговори/ коментари испитаника**

Неки од одговора испитаника, који се тичу унапређења процеса кадровског планирања, унапређења процеса селекције и увођења новозапослених у посао, попуњавања положаја заснованог на заслугама, унапређења процеса селекције и увођења новозапослених у посао, унапређења процеса развоја каријере, унапређења система вредновања рада државних службеника, унапређеног капацитета организационих јединица за УЉР, унапређења обука и стручног усавршавања и студентске праксе у органима државне управе приказани су испод:

* Кадровски план се израђује-преписује. Ангажују се особе на привременим и повременим пословима и по уговорима о делу, на које се не примењује оквир компетенција. Орган нема кадровску службу.
* Ништа није спроведено у пракси. Орган у ком радим фактички има само једно лице (млађег саветника) које обавља кадровске послове, сваки упит запосленог за каријерни развој и усавршавање институција не препознаје, планирање развоја кадрова је субјективно и све се своди на интерпретације лица на положају која чувају своја "замрзнута" руководилачка места. Јављају се проблеми у комуникацији и организацији, средњи ниво менаџмента не постоји, а сав притисак је на извршиоцима.
* Развој каријере треба да се заснива на заслугама. Колико год да је процес селекције запослених унапређен оштријом селекцијом кандидата увођењем компетенција, развој новозапослених кадрова је обесхрабрен напредовањем некомпетентних кадрова.
* Новозапослени често нису адекватне струке, те нема шта да се унапреди, већ се креће из почетка, што додатно оптерећује радне процесе. Државна служба не познаје тзв. каријеру, већ обављање посла. Такође, додатно усавршавање нема стимулацију. Препознају се само основне студије.
* У нашој управи не постоји студентска пракса.
* Нормативно су решења солидна. Изостаје њихова добра примена. Другим речима, пракса не прати нормативу.
* Нико не уочава резултате рада појединих државних службеника нити их вреднује, унапређују се само по субјективној процени.
* Попуњавање положаја није засновано на радним способностима и заслугама.
* "Унапређени процеси селекције и увођења новозапослених у посао" - објашњење: поступак траје јако дуго и компликован је, како за оне који га спроводе тако и за кандидате, и углавном обесхрабрује потенцијалне кандидате да се пријаве, што је поред висине примања у државној управи још један од разлога који онемогућава да се привуче квалитетан и мотивисан стручни кадар. "Унапређен процес развоја каријере" - идеја је добра, али је реално неспроводива у складу са другим законским прописима, ограничењима у погледу напредовања и уопште могућности реализације у пуном капацитету. "Унапређен капацитет организационих јединица за управљање људским ресурсима" – јединице за управљање кадровима су више оптерећене него раније односно придодате су обавезе у разним поступцима, а и поступци су се усложнили, а број запослених је остао исти.
* Процеси су регулисани законом где се заслуге не узимају у обзир.
* Кадровско планирање не врши се по критеријумима потребе посла и компетенција за радно место већ по критеријумима који нису описани у прописима о раду. Селекција запослених и увођење у посао такође се не врши по горе наведеним критеријумима него опет по оним који нису у складу са прописаним. Ко и вредновање, процес каријере итд.
* Услед минималног броја запослених у групама -један до двоје и преобимног обима посла, није могуће обрадити све сто је потребно у законском временском оквиру, па услед брзине рада логично се смањује и квалитет тог рада, а о могућностима усавршавања или само праћења закона њихових измена и слично не остаје ни мало времена. и поред свега наведеног, вредновање рада државних службеника нема смисла, а тамо где постоји углавном није по заслузи.
* Нема напретка јер се за послове не доводе образовани људи за обављање послова који ће проћи обуке од приправника и сматрати да је то нормалан пут за учење и напредовање, зато што са пар година стажа може да постане виши саветник по ко зна којим критеријумима, а да вам људи стручни пред пензијом раде као саветници или самостални саветници, где је ту мотивација, јер се стварни рад не вреднује.
* Брига о кадровима и развоју њиховој каријери је на минимуму.
* Све је компликовано и пребачено је тежиште на формалне послове, а суштина занемарена.
* Новозапослени незаинтересовани да буду квалитетно уведени у посао. Обуке су општег типа и нема обука са примерима из праксе који би могли помоћи у оперативном раду.
* Неуравнотеженост постављених задатака и циљева са бројем и структуром запослених, преоптерећеност уношењем података и попуњавања статистичких података што се одражава на квалитет рада органа.
* Ригидно у сваком погледу, негативне селекције или одсуство селекција, нема мотивације да млади људи раде у државној управи, материјална неподобност са захтевима, старији кадрови су маргинализовани, закон не познаје стечено право државног службеника, може га казнити и спустити коефицијенте и др.
* Јако мало се надређени фокусирају на обуку новозапослених, већ их препусте осталим извршиоцима да им помогну. Студенске праксе нема.
* Не планира се стручно усавршавање, лицу које обавља послове правобраниоца за 3 године није омогућено учешће ни на једној обуци нити било какав други вид стручног усавршавања. Право на стручно усавршавање имају увек исти запослени, који су по неком основу привилеговани. Процес кадровског планирања, по мом мишљењу не врши се према реалним потребама послова, у смислу потреба за одређеним струкама, људима са одређеним искуством који би имали компетенције да обављају те послове, већ према неким потпуно другим критеријумима. Ново запослени немају менторе, нико их не уводи у посао, често данима седе беспослени и не знају шта им је посао. Положаји се не попуњавају спрам остварених резултата рада, нити је то одлучујући критеријум, готово се резултати рада уопште не вреднују.
* Нема промене у односу на претходних 20 година.
* Кадровски капацитети су у великој несразмери са обимом посла, што је највећа претња реализацији Стратегије реформе јавне управе. Конкретно, у органу у коме радим, недостаје 5 до 6 пута више људи. Рад у таквим околностима је не само немогућ већ је вишеструко штетан, посебно по здравље радника. Радити са 600% мање људи значи да се посао стално гомила, што доводи до загушења и потпуне неефикасности. Увођењем еПисарнице, проблем ће бити још уочљивији. Напомињем да ово није скорашњи проблем, он је изражен годинама уназад.
* Запошљавање је и даље по политичкој основи, као и напредовање.
* И даље има непопуњених радних места, оптерећење запослених је велико. Разлике у кадровском планирању нису видљиве. Систем обука је добар. Потребно је радити озбиљне промоције запошљавања у државној управи, како би се привукао стручни кадар. Запослени су слабо мотивисани или нимало за развој каријере.
* Без обзира што су промењени начини селекције, вредновања и сл. утисак је да се све ради по старом принципу, преписивања и неинвентивности. Недостатак спремности на прихватање нових и унапређених система рада.
* Апсолутно компликован и неприменљив образац прегледа компетенција, потпуно збркане табеле које на дају ни запосленима ни руководиоцима нимало разумљиву и прегледну слику која би била применљива. Потпуно хаотично, непотребно, претерано детаљно и неупотребљиво. Неповезано са досадашњим навикнутим процесима који су се показали традиционално добри и применљиви и по којима се упамћено сасвим добро ради дуги низ година – класификација по делатностима. Уколико се компетенције не вежу за класификацију неће сигурно бити применљива ни примењена.
* Слабо вредновање запослених, слаб квалитет организованих обука, мали % студената у управама.
* У сектору у ком радим не постоји ни краткорочно ни дугорочно планирање кадрова, нико се не бави развојем каријере постојећих кадрова. Запослени сами углавном воде рачуна о обукама које би требало похађати и сами покушавају да се унапреде. У нашем сектору не постоји студентска пракса.
* Зато што кадровска служба постоји само на папиру... не бави се развојем компетенција, унапређење рада запослених. Још увек је на нивоу административних кадровских служби... папири, одмори, решења и слична папирологија.
* Унапређени процеси селекције и увођења новозапослених у посао - и даље се све своди на форму а не на суштину.
* Капацитети кадровских јединица остали су на нивоу као пре реформе и процес унапређена је изузетно спор.
* Мислим да се не води кадровско планирање, јер се не примају благовремено нови млади људи који би били обучени до одласка старијих у пензију.
* Суштина функционисања и капацитета је остала непромењена, дакле промена је нимало видљива. Насупрот томе, промене су унеле много нових процедура и пракси, (и неке нове потешкоће техничке али не и суштинске природе), па је знатно увећан обим посла у пракси.
* Тешко је запошљавање нових људи јер се не признаје минули рад код претходног послодавца, када лице које има радно искуство долази из других правних лица, а не из државних органа. То је велика препрека за запошљавање искусних лица, а нпр. за послове инспекције је неопходно радно искуство од мин 3 године. Лице које већ негде ради неће прећи у државну управу, јер су плате мање, плус нема минули рад и креће од најнижег платног разреда у звању.
* Кадровско планирање није унапређено, овај број запослених није довољан да би се посвећено и детаљно свако бавио својим послом, за ново запошљавање нема новца у буџету, управљање људским ресурсима је још увек на административно-оперативном нивоу, студентска пракса кратко траје...

**У којој мери су резултати у области *Услуге* допринели унапређењу функционисања и капацитета Ваше институције?**

У оквиру овог питања, од укупно 711 достављених упитника, 702 корисника је одговорило док је 9 корисника прескочило ово питање.

**Креирање нових и оптимизација постојећих услуга**

На питање у којој мери су резултати у области креирања нових и оптимизације постојећих услуга допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (38.45%), 26.11% сматра да су у великој мери допринели, док 15.93% није упознато у којој мери су резултати допринели. 9.9% сматра да су резултати у потпуности допринели, док 9.61% корисника сматра да резултати у области креирања нових и оптимизације постојећих услуга нису нимало допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Развој електронских услуга**

Када се посматрају резултати у области развоја електронских услуга и њихов допринос унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су у великој мери допринели (38.11%), 32.95% сматра да су донекле допринели, док 14.04% сматра да су у потпуности допринели. С друге стране, 8.31% није упознато са мером у којој су допринеле, док 6.59% сматра да резултати у области развоја електронских услуга нису нимало допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Повећани људски и техничко-технолошки капацитети за пружање услуга крајњим корисницима**

На питање у којој мери су резултати у области повећања људских и техничко-технолошки капацитета за пружање услуга крајњим корисницима допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су у донекле допринeле (35.20%), 25.14% сматра да су резултати у великој мери допринели, док 14.8% сматра да су нису нимало допринеле. С друге стране, 13.65% испитаника није упознато са мером у којој су допринеле, док 11.21% сматра да су резултати у области повећања људских и техничко-технолошки капацитета за пружање услуга крајњим корисницима у потпуности допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Одговори/ коментари испитаника**

Неки од одговора испитаника, који се тичу креирања нових и оптимизације постојећих услуга, развоја електронских услуга и људским и техничко-технолошким капацитетима за пружање услуга крајњим корисницима, приказани су испод:

* Услуге се нису унапредиле, може се рећи да су и уназађене с обзиром на технолошки напредак. Упознавање запослених у нове информационе технологије и увођење у њих се не улаже. Запослени који су и мало заинтересовани добијају нове радне обавезе без надокнаде, док су незаинтересовани и неспособни привилеговани.
* Апсолутна електронска неписменост запослених - предмети по захтевима стоје по годину дана. Нико не реагује.
* Иако се повећава обим послова који обухватају коришћење веб платформи, нема могућности повећања броја извршилаца, нити се награђују запослени који уче и раде на свим новим платформама.
* Смањен број радника, застарела опрема.
* Људски капацитети не одговарају потребама и обиму послова. Техничка опремљеност 38 инспектора - рачунари само 2 рачунара стара 5 година, остали преко 10. Лаптопови - само 1 у функцији. Службени андроид телефони - нема. Службени аутомобили 2005. и 2006.годиште.
* Нефункционална е-управа, скенери, штампачи, компјутери су застарели.
* Новине су само донеле додатни посао. Суштина, која је неопходна, није се померила са места. Одређене нове услуге нису цак ни доступне свима(нпр. електронски потпис).
* Недостатак људских и техничко-технолошких капацитета у великом обиму.
* Зато што је све компликованије и недовршено и не доприноси ефикасности у раду.
* Техничко технолошки капацитети односе се само на базу података која једино има сврху у статистици, одузима много од радног времена и не доприноси квалитету пружених услуга.
* Уведени ДМС систем електронског пословања непрактичан и компликован.
* Имејл постоји већ 30 година, и даље је наша управа ниво имејла. Ниједан софтвер за који је потрошен новац грађана из буџета, није имплементиран у складу са захтевима наручиоца или нема предвиђену функционалност, или је постигао само делимичну функционалност или је његова имплементација пробила све рокове, иако је при томе плаћен као да се софтвери развијају у Силиконској долини у Калифорнији. У вези с тим и ја и колеге питамо се шта је сврха набавки разних софтвера (многи су чак и примитивнији него ранији који су замењени), кад и даље све морамо да чувамо у папиру или више папира? При томе, запослени због неповерења у е-систем тј. због могућности злоупотребе све генеришу и у папиру. Осим тога, е писарница која је била замишљена још 2008. године не функционише. Нови софтвер још увек нема пуну функционалност, а људи су били на обукама пре скоро две године. Људи неће да скидају апликацију за рад у е-Писарници (оправдано, неће свој простор на телефону да троше на то), хоће да раде преко чиповане личне карте, а систем им то не омогућује (иако је ЛК са чипом законом уведена пре 15 година).
* Сматрам да унапређење технолошких поступака не прати адекватну техничку опремљеност и постојеће капацитете.
* Не примају се нови млади људи који желе да раде.
* Немамо довољно кадрова, а ни техничко-технолошких капацитета.
* Нису повећани људски и техничко-технолошки капацитети за пружање услуга корисницима - спор интернет, стари рачунари, слаба сарадња са техничким лицима за одржавање постојећих рачунара, развијене су електронске услуге али нису укинуте дупле па чак и тродупле евиденције што доводи до преобимности администрације и смањење ефективног времена за пружање реалних услуга.
* Неповезивање компетенција са постојећом класификацијом по материји неће дати никакве резултате. Компликоване и неприменљиве табеле процеса апсолутно неприменљиве и
* Људски ресурси нису нимало повећани, а само повећање техничко технолошких капацитета нема смисла без људи који би управљали техником и технологијом.
* Политички кадар запослен на ПП уговоре брзо потроши ентузијазам неефективне администрације.
* Зато што су колеге старе и не умеју да користе то што им је дато, па ми млађи губимо време док им завршимо то што они не умеју.
* Не видим никакву промену и било какав напредак, било какву нову услугу саобразну потребама нашег рада.

**У којој мери су резултати у области *Одговорност и транспарентност* допринели унапређењу функционисања и капацитета Ваше институције?**

У оквиру овог питања, од укупно 711 достављених упитника, 699 корисника је одговорило док је 12 корисника прескочило ово питање.

**Увођење управљачке одговорности у институцијама**

Оцењујући меру у којој су резултати у области увођења управљачке одговорности у институцијама допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (33.05%), 28.3% сматра да су у великој мери допринели, док 15.8% није упознато у којој мери су резултати допринели. С друге стране, 13.04% испитаника сматра да резултати нису нимало допринели, док 9.91% корисника сматра да су резултати у области увођења управљачке одговорности у институцијама у потпуности допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Унапређени механизми и ојачани капацитети за управљање према учинку институције (мере се резултати рада институције)**

На питање у којој мери су резултати у области унапређења механизама и ојачања капацитета за управљање према учинку институције (мере се резултати рада институције), допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (35.51%), 26.09% сматра да су у великој мери допринели, док 17.83% није упознато у којој мери су резултати допринели. 13.04% сматра да резултати нису нимало допринели, док 7.54% корисника сматра да су резултати у области унапређења механизама и ојачања капацитета за управљање према учинку институције у потпуности допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Унапређени етички стандарди и механизми за праћење етичког понашања државних службеника**

Када је реч о резултатима у области унапређења етичких стандарда и механизама за праћење етичког понашања државних службеника и њиховом доприносу унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (35.59%), 25.36% сматра да су у великој мери допринели, док 16.86% није упознато у којој мери су резултати допринели. С друге стране, 12.68% сматра да резултати нису нимало допринели док 9.51% корисника сматра да су резултати у области унапређења етичких стандарда и механизама за праћење етичког понашања државних службеника у потпуности допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Ојачани капацитети службеника управе за унапређење јавности у раду (за отварање података и израду Информатора о раду)**

На питање у којој мери су резултати у области ојачања капацитета службеника управе за унапређење јавности у раду (за отварање података и израду Информатора о раду) допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (34.39%), 27.63% сматра да су у великој мери допринели, док 16.12% није упознато у којој мери су резултати допринели. 13.53% корисника сматра да су резултати у потпуности допринели, док 8.35% корисника сматра да резултати нису нимало допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Унапређена примена и надзор над применом Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја кроз ојачане капацитете Повереника и других надлежних органа**

Када је реч о резултатима у области унапређења примене и надзора над применом Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја кроз ојачане капацитете Повереника и других надлежних органа допринели унапређењу функционисања и капацитета институције, већина корисника сматра да су Донекле допринели (30.70%), 28.98% сматра да су у великој мери допринели, док 17.22% није упознато у којој мери су резултати допринели. С друге стране, 14.92% корисника сматра да су резултати у потпуности допринели, док 8.18% корисника сматра да резултати нису нимало допринели унапређењу функционисања и капацитета институције.

**Одговори/ коментари испитаника**

Неки од одговора испитаника, који се тичу увођења управљачке одговорности у институцијама, унапређењу механизама и капацитета за управљање према учинку, унапређеним етичким стандардима и механизмима за праћење етичког понашања државних службеника, и примени Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја, приказани су испод:

* Не виде се ефекти транспарентности рада установе, иако би друштвена критика могла да поправи и унапреди рад. Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја се у великој мери злоупотребљава и без икаквог прописаног ефекта оптерећује јавне службе.
* Управљачка структура не узима у обзир постојеће механизме за праћење учинка институције. Етички аспект није присутан у раду институције.
* Тражење небитних података, велика обавеза и чиста дангуба времена.
* Не кажњава се неетичко понашање запосленик, чак ни оних по ПП уговору, уколико су "заштићени".
* Не видим у чему се огледа увођење управљачке одговорности у свакодневном раду институције. Не видим да се резултати рада институције одражавају повратно.
* Учинак, одговорност и рад се не вреднује.
* Формално се прати, фактички слабо. Не виде се неки нарочити ефекти.
* Недовољно заступљена јавност у раду.
* Годинама појединци врше злоупотребу права за приступ информацијама од јавног значаја тако што исто лице пошаље исти захтев за неколико стотина школа, циљано претрпају и школе и повереника да би масовно поднели тужбе.
* Неукост, незнање и непосвећеност запослених и посебно управљачке структуре.
* Злоупотреба институција од стране појединаца.
* Управљачки стандарди зависе од тога ко вас штити, а не од реалних стандарда, а што се тиче етичких стандарда то не постоји.
* Управо обрнуто, одговорност се "спустила" на најнижег службеника-обрађивача и ако сваки акт парафирају сви у хијерархији. Јачање кадровског капацитета у овом органу није постојало. Капацитети овог органа нису ојачани за поступање по захтевима од јавног значаја и до скора је тај посао обављало техничко лице које није по систематизацији одређено за ту врсту послова, већ обавља послове из делокруга рада друге групе. Такође Изменом закона о слободном приступу информацијама... ова врста посла је отежана услед датих могућности тражиоцима информације за неограничен број захтева са истим или сличним питањима којим могу захтевати обимну документацију, као и повећан број жалби, због увођења могућности покретања прекршајних пријави од стране повереника.
* Све већу одговорност у решавању сваког захтева носе службеници најнижи у вертикалној хијерархији - обрађивача иако на сваки акт парафирају и потписују сви у хијерархији. Јачање капацитета у овом органу није спроведено. Капацитети овог органа за поступање по захтевима за приступ информацијама од јавног значаја нису ојачани и до скора је тај посао обављало техничко лице које није по систематизацији радних места одређено за ту врсту послова, већ обавља послове из делокруга рада друге групе у овом органу. Такође, изменом Закона из 2022. године, ова врста посла је отежана, услед датих могућности тражиоцима информација за неограничен број захтева са истим или сличним питањима којим могу захтевати обимну документацију, као и повећан број жалби због увођења могућности покретања прекршајних пријави од стране Повереника.
* Одговорност за пропусте у управљачкој структури скор да не постоје, углавном се одговорност пренесе на извршиоца
* Све се ради формално, све нам је познато, али пракса нема везе са стратегијом, све се решава политички, на силу, без присуства компетенција.
* Колико ми је познато, капацитети Повереника су веома ограничени и недовољни, јер одлучивање по жалбама траје веома дуго.
* Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја и даље је најчешћи начин да адвокати зараде додатан кеш када немају други начин. Потребно је да се у поступку надзора од стране Повереника захтева реална потреба тражиоца информације код случаја где се шаље циркуларни мејл стотинама предузећа и установа. Код лица која такву информацију траже од једног органа је у реду јер је ту мањи степен злоупотребе. И иначе је јавна тајна да у већини случајева људи то раде да би наплатили адвокати трошкове поступка и поделили са странком.
* Повратна информација о прикупљеним подацима није доступна, односно за шта су биле потребне тражене информације од стране наше институције. Потребно је издвајање додатног времена (ван радног времена) за прикупљање тражених информација, зато што су рокови кратки.
* Не постоји контролни механизам за праћење етичности.
* О каквој управљачкој функцији говоримо, када се помоћници министра (који су једни од носилаца управљачке функције) доводе ван система државне управе, када су они махом у в.д. статусу , при томе неретко не само неодговарајућег знања, већ чак и сумњивих факултетских диплома. Систем учинка не само да се не мери, већ и када се мери неодговарајуће се мери (нпр. дата је милијарда више за субвенције то није учинак, учинак је оно што је остварено приликом давања те милијарде за колико посто је побољшано нешто у односу на раније). При томе учестала је појава да се резултати и подаци фингирају, да се не би приказало да је нешто лошије него што је почетна вредност, а у циљу избегавања одговорности.
* Ствари функционишу исто, што не значи да су оне лоше, али унапређење није уочено.
* Информације које неко тражи од школа почетком септембра, када сви имамо пуне руке посла, имају једини циљ да им не одговорите на време како би исти тужили школу и поделили добит са адвокатима. Када се то промени онда ће овај Закон имати смисла.
* Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја се злоупотребљава.
* Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја даје сва права појединцима, а не обавезује их било чиме што оставља огроман простор за злоупотребе Закона.
* Не сноси нико одговорност за учињено или неучињено, нема личне одговорности.
* Етичко понашање службеника је на најнижем нивоу од када радим у државној управи а то је преко 20 година. Постојећи стандарди се не поштују и не примењују. Јавност у раду је на веома ниском нивоу, Информацијама од јавног значаја се дају тек када Повереник интервенише. по редовној процедури информације се тешко добијају.
* Ништа од уведених промена није утицало на постојеће процесе рада.
* Није могуће мерити резултате рада институције јер циљеви нису постављени на начин да се могу мерити егзактно, односно не постоје адекватни механизми на основу којих би се санкционисало неизвршење циља.

**Како оцењујете промене у Вашој институцији у погледу капацитета људских ресурса када упоредите 2021. и 2023. годину?**

У оквиру овог питања, од укупно 711 достављених упитника, 700 корисника је одговорило док је 11 корисника прескочило ово питање.

Према достављеним упитницима већина корисника (30.43%) сматра да када упоредимо 2021. и 2023. годину нема посебних промена у погледу капацитета љуских ресурса. Међутим, велики број испитаника идентификује побољшање и то у великој мери (21.43%) и донекле побољшање (27.43%). У мањој мери заступљен је став да се ситуација погоршала (15%), док 5.71% испитаника није упознато.

A graph with green bars

Description automatically generated

**На примеру Ваше институције, какав је напредак по питању следећих резултата**

У оквиру овог питања, од укупно 711 достављених упитника, 690 корисника је одговорило док је 21 корисника прескочило ово питање.

На основу анализе података можемо да закључимо да је у оквиру препознатих резултата, испитаници сматрају да у највећој мери постоји или напредак у мањој мери или солидан напредак (одговори од 30-35% испитаника), док значајан напредак препознаје 10-20% испитаника. Детаљни резултати су приказани у табели испод.



**Који су неки од кључних изазова у погледу одрживости започетих/успостављених промена у систему јавне управе?**

У оквиру овог питања, од укупно 711 достављених упитника, 688 корисника је одговорило док је 23 корисника прескочило ово питање. Испитаницима је остављена могућност да могу да одаберу више од једног одговора.

Према достављеним упитницима као препознати кључни изазови у погледу одрживости започетих/ успостављених промена у систему јавне управе, у највећој мери (30-50%) испитаника препознаје Финансијске изазове (50.44%); Недостатак институционалних капацитета и људских ресурса (56.25%); Недостатак приправника и новозапослених, селектованих по компетенцијама (39.83%); Недостатак визије и знања међу руководећим кадром (30.38%); Недостатак интерне комуникације унутар и међу институцијама (30.23%) док су у мањој мери препознати остали изазови и то Чести избори и промене (28.05%); Недостатак знања о начинима како да се спроведу промене и реформе (25.73%); Недостатак мониторинга и контроле спровођења планираних мера у РЈУ (11.34%); Недовољно укључивање цивилног друштва (грађани, организације цивилног друштва, медији, академија итд.) у процесе планирања и извештавања за прописе и документе јавних политика (не питају се корисници шта су стварни изазови на терену) (13.52%); Недостатак екстерне комуникација о променама, правима и обавезама и значају реформских активности (14.39%). Свега 2.76% испитаника сматра да постоје и остали кључни изазови у погледу одрживости започетих/успостављених промена у систему јавне управе.

A graph with green bars

Description automatically generated

**Које покретачке снаге препознајете као значајне за остварење резултата у области реформе јавне управе? (можете изабрати више од једног одговора):**

У оквиру овог питања, од укупно 711 достављених упитника, 689 корисника је одговорило док је 22 корисника прескочило ово питање. Испитаницима је остављена могућност да могу да одаберу више од једног одговора.

Према достављеним упитницима, као препознате покретачке снаге значајне за остварење резултата у области реформе јавне управе примећујемо у највећој мери равномерно распоређене кроз све понуђене одговоре: Процес приступања Европској унији (31.79%); Економска стабилност (59.80%); Политичка стабилност (39.04%); Активно цивилно друштво (19.74%); Постојање политичке воље и визије (30.04%); Довољан људски капацитет за обим и различите врсте послова (48.33%); Стручност руководећег кадра (60.38%); Подстицајно радно окружење (46.73%). Свега 2.18% испитаника сматра да постоје и остале покретачке снаге препознате као значајне за остварење резултата у области реформе јавне управе.

A graph with green bars

Description automatically generated

**Остали коментари, рефлексије или повратне информације у вези са имплементацијом Акционог плана**

У оквиру овог питања испитаницима је остављена могућност сами да унесу коментаре у виду рефлексија или других повратних информација у вези са имплементацијом Акционог плана. Већи број испитаника (659) је прескочио ово питање, док је свега (52) дало одговор. Неки од најчешћих одговора, пренесени у целини, приказани су испод:

* Комуникација са заинтересованима за унапређење рада и реформе на недељном нивоу, континуирано праћење резултата, увид у евентуалне проблеме и ургентан рад на решавању истих.
* Управа је замишљена да добро функционише, иако у пракси није све по плану, сналазимо се, али фали људства.
* Руководећи кадар ретко се бира према стручности, знању и компетентности. Бира се по политичкој подобности.
* Очекујем боље повезивање јавних регистара.
* Запослени су недовољно мотивисани (ниске зараде а огромна одговорност, лоша опремљеност, не запошљавање нових-млађих кадрова због одласка у пензије и огромно оптерећење, преосталих запослених чија је просечна старост 58 године) вредновање рада по "шаблону" ....
* Уз више међусобне сарадње и улагања у кадрове моћи ће да се оствари бржа и квалитетнија имплементација Акционог плана.
* Школе се никако не могу третирати као јавна предузећа и то доносиоци одлука морају да схвате. Специфичности система образовања се морају уважити јер ово нема смисла.
* Апсолутно недовољан број запослених, са посебним податком о старосној структури постојеће запослених у смислу годишта 60+, и не запошљавање младих кадрова које би постојећи требало и могли да обуче и припреме за даљи рад у свим сегментима државне управе
* Сматрам да је неопходно да се успостави систем који ће заиста вредновати рад и остварење резултата запослених будући да је постојећи систем то не омогућава. Такође је потребно успоставити систем промовисања занимања уз одређивање додатних бенефиција како би се заинтересовали потенцијални новозапослени као и механизам задржавања компетентних и стручних запослених радника.
* На основу вишедеценијског рада у државној управи, морам да приметим да су кадровски капацитети највећи проблем. Према мојим сазнањима, тај проблем имају многи државни органи. Они који креирају кадровску политику морају да схвате да се добар чиновник не постаје преко ноћи. Потребне су године вредног рада, учења и праксе. Мени је жао што своје знање и искуство немам коме да пренесем. Са том ситуацијом се суочава и добар број мојих колега.
* Радне односе, компетенције, напредовање, оцењивање и сл. требало би и у другим органима јавне уредити на начин како је то учињено Законом о државним службеницима.
* Уколико се настави са слањем ЈЛС неких компликованих и непрегледних табела са компликованим и непрегледним процесима и компетенцијама, сигурно то неће да доведе нигде, и вратиће се све добро што је учињено изменом ЗУП-а и увођењем електронске управе назад и на неки неизвестан почетак, уместо да се постојећи процеси развију и примене у новим условима. Неопходно је да се све веже на постојећу класификацију по материји.
* Реформа јавне управе без техничке и материјалне подршке није могућа.
* Унапређена је транспарентност и отвореност јавне управе у целини.

## Прилог 10. Анализа анкете за цивилно друштво

Поред анкете за органе јавне управе, спроведена је и онлајн анкета за организације цивилног друштва. Анкета је дистрибуирана уз помоћ WeBeR пројекта и имала је за циљ да прикупи перцепције и повратне информације од организација у вези резултатима, изазовима и покретачким снагама реформе јавне управе. Анкета је била отворена од 05. до 29. септембра 2023. године.

Упитник се састоји од 10 питања затвореног и отвореног типа, а попуњавање je трајало око 10 минута. Као онлајн алат за анкету коришћен је SurveyMonkey®. Линк за анкету је послат на све организације које су чланице WeBeR платформе. Анкету је попунило 11 представника цивилног друштва. Сви испитаници су дали одговоре на већину питања. Главни одговори који су прикупљени анкетом су представљени у даљем тексту.

**Реформскe иницијативe и њихови резултати и изазови**

Испитаници су донекле упознати са реформским иницијативама у области УЉР. Док ниједна организација није у потпуности упозната са реформским иницијативама у овом домену, неке организације су упознате са реформом Оквира компетенција, вредновања рада службеника; успостављања сарадње са високошколским установама у циљу школовања кадрова за јавну управу, те стручног усавршавања (види график испод).



У просеку је више испитаника макар донекле било упознато са разним доменима реформи у оквиру услуга. Док је област унапређења система обезбеђења, контроле и праћења квалитета пружања услуга мање познат организацијама цивилног друштва, области као развој електронских услуга, оптимизација и ЈУМ, као и процеси прикупљања података о задовољству корисника су у знатној мери познати већем броју испитаника (види график испод).



Пет организација цивилног друштва сматрају да су се услуге донекле побољшале у доносу на 2021 годину, док пет организација сматра да нема посебних промена.

У области одговорности и транспарентности, организације су макар донекле или у знатној мери упознат еса свим областима. Највише организација је упозната са облашћу припреме и доношења националних Акционих планова у оквиру учешћа РС у Партнерству за отворену управу-ОГП (једна у потпуности, три у знатној мери и пет донекле), као и за премену закона о слободном приступу информација (једна у потпуности, три у знатној мери и четири донекле). Међутим, више од пола организација није упознато са питањем увођења управљачке одговорности у институцијама (6 организација) као и са унапређењем механизама и капацитета за управљање према учинку институције (мере се резултати рада институције) (6 организација). По четири организације нису упознате са питањима а) унапређења капацитета службеника управе за унапређење јавности у раду (за отварање података и израду Информатора о раду); б) унапређења етичких стандарда и механизама за праћење етичког понашања државних службеника; као и в) јачања регулаторног оквира за унапређење одговорности и транспарентности у раду органа јавне власти. три организације нису упознате са пременом закона о слободном приступу информација (види график испод).



Једна организација сматра да је ситуација везано за транспарентност и одговорност институција у великој мери побољшана у односу на 2021. годину, док две организације сматрају да је донекле побољшана. На другој страни, четири организације сматрају да нема посебних промена, док додатне четири организације сматрају да се ситуација погоршала.

Организације цивилног друштва не сматрају да се направио значајан напредак реформи ни у једном домену (види график испод). По једна организација сматра да је направљен солидан напредак у областима а) задовољства пруженим јавним услугама, б) ефикасности и професионалности јавне управе; в) информације везано за РЈУ и г) Координационих механизама за реформу јавне управе. Међутим, седам организација сматра да нема напретка по питању привлачења, запошљавања и задржавања компетентног, ефикасног и мотивисаног кадра у јавној управи; док пет организација сматра да нема напретка по питању координационих механизама. Четири организације не виде напредак по питању ефикасности и професионалности јавне управе.

Највећи број организација цивилног друштва (7 организација) сматра да су кључни изазови у погледу одрживост започетих/успостављених промена у систему јавне управе везани за недовољно укључивање цивилног друштва (грађани, организације цивилног друштва, медији, академија итд.) у процесе планирања и извештавања за прописе и документе јавних политика. Шест организација сматра да је изазов недостатак екстерне комуникације о променама, правима и обавезама и значају реформских активности. По пет организација сматра да су изазови везани и за а) недостатак институционалних капацитета и људских ресурса; б) честе изборе и промене; в) недостатак институционалног мониторинга и контроле спровођења планираних мера у РЈУ; и г) недостатак интерне комуникације унутар и међу институцијама (види график испод).



С друге стране, организације сматрају да су покретачи активно цивилно друштво, те процес приступања Европској унији. Доста организација сматра и да је постојање политичке визије и људских капацитета такође покретач реформе (види график испод). Једна организација која је означила ”остало” је коментарисала да је покретач ”*стручност, активно укључивање запослених појединаца на основу стручности, знања и воље*.”



једна организација је такође прокоментарисала да треба ”*истрајати на континуитету и предвидивости, то јест планирања процеса праћења реализације АП*”; док је друга организација прокоментарисала да је реформа ”само скупо слово на папиру”.

## Прилог 11. Листа консултованих институција

|  |  |
| --- | --- |
| Бр. | Назив институције/ организације |
| 1. | Заштитник грађана Републике Србије (Омбудсман) |
| 2. | Генерални секретаријат Владе Републике Србије (ГЕНСЕК) |
| 3. | Центар локалне демократије – фокус група 1 |
| 4. | Центар за истраживање у политици Аргумент - фокус група 1 |
| 5. | Републички секретаријат за јавне политике (РСЈП) |
| 6. | Министарство унутрашњих послова (МУП) |
| 7. | Агенција за спречавање корупције (AСК) |
| 8. | МДУЛС (Сектор за регистре и локалну самоуправу) |
| 9. | ТА Visibility пројекат |
| 10. | Стална конференција градова и општина (СКГО) – фокус група 2 |
| 11. | Центар за европску политику – фокус група 2 |
| 12. | МДУЛС (Сектор за управљање људским ресурсима) |
| 13. | МДУЛС (Сектор за европске интеграције и међународну сарадњу) |
| 14. | МДУЛС (Сектор за стручно усавршавање) |
| 15. | Републички геодетски завод (РГЗ) |
| 16. | Служба за управљање кадровима Републике Србије (СУК) |
| 17. | Делегација ЕУ у Србији |
| 18. | OECD SIGMA |
| 19. | Министарство финансија – Централна јединица за хармонизацију (МФ-ЦЈХ) |
| 20. | Кабинет председнице Владе |
| 21. | Повереник за информације од јавног значаја и заштиту података о личности (ПИЈЗЗПЛ) |
| 22. | Национална академија за јавну управу (НАЈУ) |
| 23. | Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог – Сектор за сарадњу са цивилним друштвом |
| 24. | Регионална школа за јавну управу (РеСПА) |
| 25. | Канцеларија за ИТ и е-управу (ИТЕ) |

## Прилог 12. Инструменти за прикупљање података

**Интервјуи са кључним саговорницима - Водич за разговоре са представницима МДУЛС**

МДУЛС тренутно спроводи Средњорочну анализу и вредновање учинака Акционог плана (2021-2025) за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији (2021-2030), кроз преиспитивање досадашњих резултата реформе у области управљања људским ресурсима, области услугаи одговорности и транспарентности. Ова анализа ће дати увид у то како даље решавати могуће потешкоће на нивоу система како би се убрзала текућа имплементација реформе и/или ревидирали механизми за подршку променама.

Молимо вас да учествујете у овој Анализи с обзиром да сте у позицији да допринесете релевантном и вредном перспективом о функционисању интервенција реформе јавне управе. Ако одлучите да учествујете, чланови нашег тима ће разговарати са вама око 1 сат.

**Учешће је на добровољној основи:** Ова анализа је осмишљена да помогне у унапређењу мера реформе јавне управе кроз учење из перспективе свих укључених актера. Ваше учешће у разговору је добровољно. Можете отказати разговор након што је започео, из било ког разлога, без икаквих последица.

**Поверљивост**: Извештаји са овог и других састанака ће прикупљати и резимирати ставове и мишљења учесника без њиховог повезивања са одређеним појединцима и без употребе имена у било ком тренутку. Сваки извештај о овом истраживању биће представљен на начин који отежава утврђивање идентитета појединаца који учествују у анализи.

Ако имате питања, сада или у било ком тренутку у будућности, можете позвати \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Да ли сте вољни да учествујете у овој дискусији? (потребан је само усмени одговор)

Учесник: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Позиција: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Име анкетара: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Локација: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| **Питања и потпитања** | **Питања за дискусију[[253]](#footnote-253)** |
| 0. **ОПШТИ ДЕО** Питања | |
| 0.1 Улога | 1. Која је ваша тренутна позиција и на који начин сте били упознати и/или повезани са реформским мерама укљученим у АП СРЈУ за период 2021-2025. године? |
| 0.2 Снаге и слабости | 1. У којој мери циљеви дефинисани АП СРЈУ за период 2021-2025. године одговарају постојећим приоритетним потребама и капацитетима? 2. У којој мери се АП СРЈУ за период 2021-2025. године показао релевантним за те потребе? 3. По Вашем мишљењу, који су посебно добри аспекти реформских мера укључених у АП СРЈУ за период 2021-2025. године у доменима који су у обухвату ове анализе [област услуга; управљања људским ресурсима; и област транспарентности и одговорности] које пратите/у којима учествујете? 4. По Вашем мишљењу, који су посебно лоши аспекти реформских мера које пратите/у којима учествујете? |
| **ЕФИКАСНОСТ** | |
| У којој мери су реформе допринеле јачању система јавне управе? | [НАЗНАКА ЗА АНКЕТАРА: фокусирати се на област коју интервјуисана особа прати/у којој учествује]   1. Који су кључни **резултати** постигнути реформским мерама АП СРЈУ за период 2021-2025. године у доменима који су у обухвату ове анализе [област услуга; управљања људским ресурсима; и област транспарентности и одговорности]? 2. У којој мери су и да ли су мере РЈУ допринеле променама у следећем:  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **Услуге**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Успостављање система за развој, примену и контролу услуга | **Транспарентност и одговорност**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Повећан ниво одговорности управе на свим нивоима власти * Транспарентно објављивање података у поседу органа јавне управе крајњим корисницима | **УЉР**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Квалитетније управљање људским ресурсима * Квалитетнији и ефикаснији рад запослених у управи | **Комуникација и координација**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Успостављен координациони и комуникациони механизам |  1. Шта недостаје? |
| 1. Који су били **покретачки фактори** који су подстакли спровођење реформских мера РЈУ? |
| У којој мери су **мере РЈУ имплементиране на време** | 1. Да ли је дошло до кашњења у имплементацији циљева дефинисаних АП СРЈУ за период 2021-2025. године? 2. Који су били **фактори** **који су успорили** имплементацију? 3. Да ли су спроведене мере како би се смањила даља кашњења? |
| У којој мери су **мере РЈУ довеле до жељених резултата?** | 1. У којој мери је РЈУ допринеле следећим исходима:    * + Крајњи корисници су задовољни пруженим јавним услугама      + Јавна управа транспарентније и одговорније обавља своје надлежности      + Државна управа и ЈЛС привлаче, запошљавају и задржавају компетентан, ефикасан и мотивисан кадар      + Грађани су боље информисани о РЈУ      + Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација РЈУ   Можете ли дати неке примере?   1. Шта недостаје? 2. На које изазове сте наишли при мерењу утицаја РЈУ? |
| 1. Које су најважније промене када је у питању укупна ефикасност система јавне управе да ***креира и обезбеђује квалитет услуга грађанима и привредним субјектима у складу са европским принципима јавне управе?*** Можете ли дати неке примере? 2. Шта недостаје? 3. На које изазове сте наишли при мерењу ефикасности система јавне управе? 4. Да ли сматрате да је успостављен функционалан систем праћења и евалуације РЈУ? 5. У којој мери сматрате да сте укључени у РЈУ? |
| Који кључни партнери или актери који су утицали на реформу јавне управе могу утицати на даље спровођење реформе? | 1. Ко су главни актери реформе? Како се одвија интеракција и координација актера укључених у реформу јавне управе? Оно што недостаје? 2. Који су примери успешних синергија? Који су изазови? 3. Како оцењујете досадашње управљање имплементацијом АП СРЈУ за период 2021-2025. године? 4. Како оцењујете адекватност капацитета за координацију и праћење имплементације АП СРЈУ? 5. Како оцењујете адекватност капацитета за комуникацију и видљивост резултата АП СРЈУ за период 2021-2025. године? |

**Интервјуи са кључним саговорницима - Водич за интервјуе са органима управе**

МДУЛС тренутно спроводи Средњорочну анализу и вредновање учинака Акционог плана (2021-2025) за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији (2021-2030), кроз преиспитивање досадашњих резултата реформе у области управљања људским ресурсима, области услугаи одговорности и транспарентности. Ова анализа ће дати увид у то како даље решавати могуће потешкоће на нивоу система како би се убрзала текућа имплементација реформе и/или ревидирали механизми за подршку променама.

Молимо вас да учествујете у овој Анализи с обзиром да сте у позицији да допринесете релевантном и вредном перспективом о функционисању интервенција реформе јавне управе. Ако одлучите да учествујете, чланови нашег тима ће разговарати са вама око 1 сат.

**Учешће је на добровољној основи:** Ова анализа је осмишљена да помогне у унапређењу мера реформе јавне управе кроз учење из перспективе свих укључених актера. Ваше учешће у разговору је добровољно. Можете отказати разговор након што је започео, из било ког разлога, без икаквих последица.

**Поверљивост**: Извештаји са овог и других састанака ће прикупљати и резимирати ставове и мишљења учесника без њиховог повезивања са одређеним појединцима и без употребе имена у било ком тренутку. Сваки извештај о овом истраживању биће представљен на начин који отежава утврђивање идентитета појединаца који учествују у анализи.

Ако имате питања, сада или у било ком тренутку у будућности, можете позвати \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Да ли сте вољни да учествујете у овој дискусији? (потребан је само усмени одговор)

Учесник: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Позиција: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Име анкетара: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Локација: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| **Питања и потпитања** | **Питања за дискусију[[254]](#footnote-254)** |
| 0. **ОПШТИ ДЕО** Питања | |
| 0.1 Улога | 1. Која је ваша тренутна позиција и на који начин сте били упознати и/или повезани са реформским мерама укљученим у АП СРЈУ за период 2021-2025. године? |
| 0.2 Снаге и слабости | 1. У којој мери циљеви дефинисани АП СРЈУ одговарају постојећим приоритетним потребама и капацитетима? 2. У којој мери се АП СРЈУ за период 2021-2025. године показао релевантним за те потребе? 3. По Вашем мишљењу, који су посебно добри аспекти реформских мера укључених у АП СРЈУ за период 2021-2025. године у доменима који су у обухвату ове анализе [област услуга; управљања људским ресурсима; и област транспарентности и одговорности] које пратите/у којима учествујете? 4. По Вашем мишљењу, који су посебно лоши аспекти реформских мера које пратите/у којима учествујете? |

|  |  |
| --- | --- |
| **ЕФИКАСНОСТ** | |
| У којој мери су реформе допринеле јачању система јавне управе? | [НАЗНАКА ЗА АНКЕТАРА: фокусирати се на област коју интервјуисана особа прати/у којој учествује]   1. Који су кључни **резултати** постигнути реформским мерама АП СРЈУ за период 2021-2025. године у доменима који су у обухвату ове анализе [област услуга; управљања људским ресурсима; и област транспарентности и одговорности]? 2. У којој мери су и да ли су мере СРЈУ допринеле променама у следећем:  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **Услуге**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Успостављање система за развој, примену и контролу услуга | **Транспарентност и одговорност**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Повећан ниво одговорности управе на свим нивоима власти * Транспарентно објављивање података у поседу органа јавне управе крајњим корисницима | **УЉР**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Квалитетније управљање људским ресурсима * Квалитетнији и ефикаснији рад запослених у управи | **Комуникација и координација**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Успостављен координациони и комуникациони механизам |  1. Шта недостаје? |
| 1. Који су били **покретачки фактори** који су подстакли спровођење реформских мера СРЈУ? |
| У којој мери су **мере СРЈУ имплементиране на време** | 1. Да ли је дошло до кашњења у имплементацији циљева дефинисаних АП СРЈУ за период 2021-2025. године? 2. Који су били **фактори** **који су успорили** имплементацију? 3. Да ли су спроведене мере како би се смањила даља кашњења? |
| У којој мери су **мере СРЈУ довеле до жељених резултата?** | 1. У којој мери је СРЈУ допринеле следећим исходима:    * + Крајњи корисници су задовољни пруженим јавним услугама      + Јавна управа транспарентније и одговорније обавља своје надлежности      + Државна управа и ЈЛС привлаче, запошљавају и задржавају компетентан, ефикасан и мотивисан кадар      + Грађани су боље информисани о СРЈУ      + Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација СРЈУ   Можете ли дати неке примере?   1. Шта недостаје? 2. На које изазове сте наишли при мерењу утицаја СРЈУ? |
| 1. Које су најважније промене када је у питању укупна ефикасност система јавне управе да ***креира и обезбеђује квалитет услуга грађанима и привредним субјектима у складу са европским принципима јавне управе?*** Можете ли дати неке примере? 2. Шта недостаје? 3. На које изазове сте наишли при мерењу ефикасности система јавне управе? 4. Да ли сматрате да је успостављен функционалан систем праћења и евалуације СРЈУ? 5. У којој мери сматрате да сте укључени у СРЈУ? |
| Који кључни партнери или актери који су утицали на реформу јавне управе могу утицати на даље спровођење реформе? | 1. Ко су главни актери реформе? Како се одвија интеракција и координација актера укључених у реформу јавне управе? Оно што недостаје? 2. Који су примери успешних синергија? Који су изазови? 3. Како оцењујете досадашње управљање имплементацијом АП СРЈУ за период 2021-2025. године? 4. Како оцењујете адекватност капацитета за координацију и праћење имплементације АП СРЈУ? 5. Како оцењујете адекватност капацитета за комуникацију и видљивост резултата АП СРЈУ за период 2021-2025. године? |

**Интервјуи са кључним саговорницима - Водич за интервјуе са кључним развојним партнерима**

МДУЛС тренутно спроводи Средњорочну анализу и вредновање учинака Акционог плана (2021-2025) за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији (2021-2030), кроз преиспитивање досадашњих резултата реформе у области управљања људским ресурсима, области услугаи одговорности и транспарентности. Ова анализа ће дати увид у то како даље решавати могуће потешкоће на нивоу система како би се убрзала текућа имплементација реформе и/или ревидирали механизми за подршку променама.

Молимо вас да учествујете у овој Анализи с обзиром да сте у позицији да допринесете релевантном и вредном перспективом о функционисању интервенција реформе јавне управе. Ако одлучите да учествујете, чланови нашег тима ће разговарати са вама око 1 сат.

**Учешће је на добровољној основи:** Ова анализа је осмишљена да помогне у унапређењу мера реформе јавне управе кроз учење из перспективе свих укључених актера. Ваше учешће у разговору је добровољно. Можете отказати разговор након што је започео, из било ког разлога, без икаквих последица.

**Поверљивост**: Извештаји са овог и других састанака ће прикупљати и резимирати ставове и мишљења учесника без њиховог повезивања са одређеним појединцима и без употребе имена у било ком тренутку. Сваки извештај о овом истраживању биће представљен на начин који отежава утврђивање идентитета појединаца који учествују у анализи.

Ако имате питања, сада или у било ком тренутку у будућности, можете позвати \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Да ли сте вољни да учествујете у овој дискусији? (потребан је само усмени одговор)

Учесник: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Позиција: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Име анкетара: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Локација: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| **Питања и потпитања** | **Питања за дискусију[[255]](#footnote-255)** |
| 0. **ОПШТИ ДЕО** Питања | |
| 0.1 Улога | 1. Која је ваша тренутна позиција и на који начин сте били упознати и/или повезани са реформским мерама укљученим у АП СРЈУ за период 2021-2025. године? |
| 0.2 Снаге и слабости | 1. У којој мери циљеви дефинисани АП СРЈУ одговарају постојећим приоритетним потребама и капацитетима? 2. У којој мери се АП СРЈУ за период 2021-2025. године показао релевантним за те потребе? 3. По Вашем мишљењу, који су посебно добри аспекти реформских мера укључених у АП СРЈУ за период 2021-2025. године у доменима који су у обухвату ове анализе [област услуга; управљања људским ресурсима; и област транспарентности и одговорности] које пратите/у којима учествујете? 4. По Вашем мишљењу, који су посебно лоши аспекти реформских мера које пратите/у којима учествујете? |
| **ЕФИКАСНОСТ** | |
| У којој мери су реформе допринеле јачању система јавне управе? | [НАЗНАКА ЗА АНКЕТАРА: фокусирати се на област коју интервјуисана особа прати/у којој учествује]   1. Који су кључни **резултати** постигнути реформским мерама АП СРЈУ за период 2021-2025. године у доменима који су у обухвату ове анализе [област услуга; управљања људским ресурсима; и област транспарентности и одговорности]? 2. У којој мери су и да ли су мере СРЈУ допринеле променама у следећем:  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **Услуге**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Успостављање система за развој, примену и контролу услуга | **Транспарентност и одговорност**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Повећан ниво одговорности управе на свим нивоима власти * Транспарентно објављивање података у поседу органа јавне управе крајњим корисницима | **УЉР**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Квалитетније управљање људским ресурсима * Квалитетнији и ефикаснији рад запослених у управи | **Комуникација и координација**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Успостављен координациони и комуникациони механизам |  1. Шта недостаје? |
| 1. Који су били **покретачки фактори** који су подстакли спровођење реформских мера СРЈУ? |
| У којој мери су **мере СРЈУ имплементиране на време** | 1. Да ли је дошло до кашњења у имплементацији циљева дефинисаних АП СРЈУ за период 2021-2025. године? 2. Који су били **фактори** **који су успорили** имплементацију? 3. Да ли су спроведене мере како би се смањила даља кашњења? |
| У којој мери су **мере СРЈУ довеле до жељених резултата?** | 1. У којој мери је СРЈУ допринеле следећим исходима:    * + Крајњи корисници су задовољни пруженим јавним услугама      + Јавна управа транспарентније и одговорније обавља своје надлежности      + Државна управа и ЈЛС привлаче, запошљавају и задржавају компетентан, ефикасан и мотивисан кадар      + Грађани су боље информисани о РЈУ      + Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација СРЈУ   Можете ли дати неке примере?   1. Шта недостаје? 2. На које изазове сте наишли при мерењу утицаја СРЈУ? |
| 1. Које су најважније промене када је у питању укупна ефикасност система јавне управе да ***креира и обезбеђује квалитет услуга грађанима и привредним субјектима у складу са европским принципима јавне управе?*** Можете ли дати неке примере? 2. Шта недостаје? 3. На које изазове сте наишли при мерењу ефикасности система јавне управе? 4. Да ли сматрате да је успостављен функционалан систем праћења и евалуације СРЈУ? 5. У којој мери сматрате да сте укључени у СРЈУ? |
| Који кључни партнери или актери који су утицали на реформу јавне управе могу утицати на даље спровођење реформе? | 1. Ко су главни актери реформе? Како се одвија интеракција и координација актера укључених у реформу јавне управе? Оно што недостаје? 2. Који су примери успешних синергија? Који су изазови? 3. Како оцењујете досадашње управљање имплементацијом АП СРЈУ за период 2021-2025. године? 4. Како оцењујете адекватност капацитета за координацију и праћење имплементације АП СРЈУ? 5. Како оцењујете адекватност капацитета за комуникацију и видљивост резултата АП СРЈУ за период 2021-2025. године? |

**Интервјуи са кључним саговорницима - Водич за интервјуе са организацијама цивилног друштва**

МДУЛС тренутно спроводи Средњорочну анализу и вредновање учинака Акционог плана (2021-2025) за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији (2021-2030), кроз преиспитивање досадашњих резултата реформе у области управљања људским ресурсима, области услугаи одговорности и транспарентности. Ова анализа ће дати увид у то како даље решавати могуће потешкоће на нивоу система како би се убрзала текућа имплементација реформе и/или ревидирали механизми за подршку променама.

Молимо вас да учествујете у овој Анализи с обзиром да сте у позицији да допринесете релевантном и вредном перспективом о функционисању интервенција реформе јавне управе. Ако одлучите да учествујете, чланови нашег тима ће разговарати са вама око 1 сат.

**Учешће је на добровољној основи**: Ова анализа је осмишљена да помогне у унапређењу мера реформе јавне управе кроз учење из перспективе свих укључених актера. Ваше учешће у разговору је добровољно. Можете отказати разговор након што је започео, из било ког разлога, без икаквих последица.

**Поверљивост:** Извештаји са овог и других састанака ће прикупљати и резимирати ставове и мишљења учесника без њиховог повезивања са одређеним појединцима и без употребе имена у било ком тренутку. Сваки извештај о овом истраживању биће представљен на начин који отежава утврђивање идентитета појединаца који учествују у анализи.

Ако имате питања, сада или у било ком тренутку у будућности, можете позвати \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Да ли сте вољни да учествујете у овој дискусији? (потребан је само усмени одговор)

Учесник: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Позиција: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Име анкетара: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Локација: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| **Питања и потпитања** | **Питања за дискусију[[256]](#footnote-256)** |
| 0. **ОПШТИ ДЕО** Питања | |
| 0.1 Улога | 1. Која је ваша тренутна позиција и на који начин сте били упознати и/или повезани са реформским мерама укљученим у АП СРЈУ за период 2021-2025. године? |
| 0.2 Снаге и слабости | 1. У којој мери циљеви дефинисани АП СРЈУ одговарају постојећим приоритетним потребама и капацитетима? 2. У којој мери се АП СРЈУ за период 2021-2025. године показао релевантним за те потребе? 3. По Вашем мишљењу, који су посебно добри аспекти реформских мера укључених у АП СРЈУ за период 2021-2025. године у доменима који су у обухвату ове анализе [област услуга; управљања људским ресурсима; и област транспарентности и одговорности] које пратите/у којима учествујете? 4. По Вашем мишљењу, који су посебно лоши аспекти реформских мера које пратите/у којима учествујете? |
| **ЕФИКАСНОСТ** | |
| У којој мери су реформе допринеле јачању система јавне управе? | [НАЗНАКА ЗА АНКЕТАРА: фокусирати се на област коју интервјуисана особа прати/у којој учествује]   1. Који су кључни **резултати** постигнути реформским мерама АП СРЈУ за период 2021-2025. године у доменима који су у обухвату ове анализе [област услуга; управљања људским ресурсима; и област транспарентности и одговорности]? 2. У којој мери су и да ли су мере СРЈУ допринеле променама у следећем:  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **Услуге**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Успостављање система за развој, примену и контролу услуга | **Транспарентност и одговорност**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Повећан ниво одговорности управе на свим нивоима власти * Транспарентно објављивање података у поседу органа јавне управе крајњим корисницима | **УЉР**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Квалитетније управљање људским ресурсима * Квалитетнији и ефикаснији рад запослених у управи | **Комуникација и координација**  Успешна реализација главних активности у области услуга  Испуњење резултата везаних за:   * Успостављен координациони и комуникациони механизам |  1. Шта недостаје? |
| 1. Који су били **покретачки фактори** који су подстакли спровођење реформских мера РЈУ? |
| У којој мери су **мере РЈУ имплементиране на време** | 1. Да ли је дошло до кашњења у имплементацији циљева дефинисаних АП СРЈУ за период 2021-2025. године? 2. Који су били **фактори** **који су успорили** имплементацију? 3. Да ли су спроведене мере како би се смањила даља кашњења? |
| У којој мери су **мере РЈУ довеле до жељених резултата?** | 1. У којој мери је РЈУ допринеле следећим исходима:    * + Крајњи корисници су задовољни пруженим јавним услугама      + Јавна управа транспарентније и одговорније обавља своје надлежности      + Државна управа и ЈЛС привлаче, запошљавају и задржавају компетентан, ефикасан и мотивисан кадар      + Грађани су боље информисани о СРЈУ      + Ефикасније и инклузивније планирање и имплементација СРЈУ   Можете ли дати неке примере?   1. Шта недостаје? 2. На које изазове сте наишли при мерењу утицаја СРЈУ? |
| 1. Које су најважније промене када је у питању укупна ефикасност система јавне управе да ***креира и обезбеђује квалитет услуга грађанима и привредним субјектима у складу са европским принципима јавне управе?*** Можете ли дати неке примере? 2. Шта недостаје? 3. На које изазове сте наишли при мерењу ефикасности система јавне управе? 4. Да ли сматрате да је успостављен функционалан систем праћења и евалуације СРЈУ? 5. У којој мери сматрате да сте укључени у СРЈУ? |
| Који кључни партнери или актери који су утицали на реформу јавне управе могу утицати на даље спровођење реформе? | 1. Ко су главни актери реформе? Како се одвија интеракција и координација актера укључених у реформу јавне управе? Оно што недостаје? 2. Који су примери успешних синергија? Који су изазови? 3. Како оцењујете досадашње управљање имплементацијом АП СРЈУ за период 2021-2025. године? 4. Како оцењујете адекватност капацитета за координацију и праћење имплементације АП СРЈУ? 5. Како оцењујете адекватност капацитета за комуникацију и видљивост резултата АП СРЈУ за период 2021-2025. године? |

## Прилог 13. Упитници за онлајн анкете

**Упитник за органе управе**

Поштовани/а,

Ово истраживање се спроводи у оквиру Средњорочне анализе и вредновања учинка имплементације Акционог плана за период 2021-2023. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године.

Анализом се **вреднују резултати имплементације наведеног акционог плана у периоду од јануара 2021. године до јуна 2023. године**, као и допринос укључених актера (органи управе, донатори, организације цивилног друштва итд.) у постизању остварених резултата. Истраживање анализира снаге и слабости различитих елемената реформе и сагледава начине за превазилажење евенуталних потешкоћа на нивоу система, како би се убрзала текућа имплементација реформе и/или ревидирали механизми за подршку променама.

У оквиру Анализе, циљ ове анкете је прикупљање мишљења и искустава органа управе у вези са приступом, главним резултатима, изазовима и покретачким снагама. Истраживање ће посебно прикупити ставове и размишљања о резултатима постигнутим реформом када су у питању три области обухваћене Акционим планом: управљање људским ресурсима, услуге, и одговорност и транспарентност органа јавне управе.

Попуњавање ове анкете не би требало да траје више од 15 минута. Ваше учешће је цењено, потпуно је добровољно и можете одустати у било ком тренутку или одговорити само на нека од питања. Подаци на основу којих се може утврдити идентитет испитаника неће се делити са Министарством државне управе и локалне самоуправе или трећим лицима. Имајте на уму да се ИП адресе неће чувати нити пратити, па слободно изразите своје мишљење.

Молимо вас да попуните анкету најкасније до XXX 2023. године.

Веома ценимо ваше повратне информације, које су од кључног значаја за нашу анализу.

Последња страница анкете садржи дугме „Пошаљи“. Притиском на дугме сагласни сте да учествујете у анкети и шаљете одговоре.

Молимо контактирајте XXX на XXX за све додатне информације о анкети или овој анализи.

Хвала вам много унапред на издвојеном времену и сарадњи!

**Опште информације (одаберите најприкладнији одговор)**

Г-1. Тип органа управе:

Министарство

Посебна организација

Служба Владе

Друго.... (наведите тип органа)

**П1. У којој мери су резултати у следећим областима допринели унапређењу функционисања и капацитета Ваше институције?**

**Управљање људским ресурсима**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Резултат** | **У потпуности** | **У великој мери** | **Донекле** | **Нимало. \*Објасните зашто.** | **Не знам/нисам упознат/а** |
| Унапређен процес кадровског планирања |  |  |  |  |  |
| Унапређен оквир компетенција |  |  |  |  |  |
| Унапређени процеси селекције и увођења новозапослених у посао |  |  |  |  |  |
| Унапређен поступак попуњавања положаја заснованог на заслугама (енг.. *merit based*) |  |  |  |  |  |
| Унапређен процес развоја каријере |  |  |  |  |  |
| Унапређен систем вредновања рада државних службеника |  |  |  |  |  |
| Унапређен капацитет организационих јединица за управљање људским ресурсима |  |  |  |  |  |
| Обуке и стручно усавршавање |  |  |  |  |  |
| Студентска пракса у органима државне управе |  |  |  |  |  |

**Услуге**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Резултат** | **У потпуности** | **У великој мери** | **Донекле** | **Нимало. Објасните зашто.** | **Не знам/нисам упознат/а** |
| Креирање нових и оптимизација постојећих услуга |  |  |  |  |  |
| Развој електронских услуга |  |  |  |  |  |
| Повећани људски и техничко-технолошки капацитети за пружање услуга крајњим корисницима |  |  |  |  |  |

**Одговорност и транспарентност**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Резултат** | **У потпуности** | **У великој мери** | **Донекле** | **Нимало. Објасните зашто.** | **Не знам/нисам упознат/а** |
| Увођење управљачке одговорности у институцијама |  |  |  |  |  |
| Унапређени механизми и ојачани капацитети за управљање према учинку институције *(мере се резултати рада институције)* |  |  |  |  |  |
| Унапређени етички стандарди и механизми за праћење етичког понашања државних службеника |  |  |  |  |  |
| Ојачани капацитети службеника управе за унапређење јавности у раду *(за отварање података и израду Информатора о раду)* |  |  |  |  |  |
| Унапређена примена и надзор над применом Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја кроз ојачане капацитете Повереника и других надлежних органа |  |  |  |  |  |

**П2. Како оцењујете промене у вашој институцији у погледу капацитета људских ресурса када упоредите 2021. и 2023. годину?**

У великој мери су се побољшали

Донекле су се побољшали

Нема посебних промена

Ситуација се погоршала

Не знам/нисам упознат/а

**П3. На примеру Ваше институције, какав је напредак по питању следећих резултата?**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Резултат | Значајан напредак | Солидан напредак | Напредак у мањој мери | Нема напретка |
| Крајњи корисници су задовољни пруженим јавним услугама (*доступни су подаци о задовољству корисника квалитетом услуга*) |  |  |  |  |
| Јавна управа транспарентније и одговорније обавља своје надлежности |  |  |  |  |
| Државна управа и ЈЛС привлаче, запошљавају и задржавају компетентан, ефикасан и мотивисан кадар |  |  |  |  |
| Јавна управа је ефикаснија и професионалнија |  |  |  |  |
| Грађани су боље информисани о РЈУ |  |  |  |  |
| Координациони механизам за реформу јавне управе функционише |  |  |  |  |

**П3а. Уколико је одговор “значајан” или “солидан”, молимо Вас, опишите примере добре праксе: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**П4. Који су неки од кључних изазова у погледу одрживости започетих/успостављених промена у систему јавне управе? (можете изабрати више од једног одговора):**

Финансијски изазови

Недостатак институционалних капацитета и људских ресурса

Чести избори и промене

Недостатак приправника и новозапослених, селектованих по компетенцијама

Недостатак знања о начинима како да се спроведу промене и реформе

Недостатак визије и знања међу руководећим кадром

Недостатак мониторинга и контроле спровођења планираних мера у РЈУ

Недовољно укључивање цивилног друштва (грађани, организације цивилног друштва, медији, академија итд.) у процесе планирања и извештавања за прописе и документе јавних политика (не питају се корисници шта су стварни изазови на терену)

Недостатак интерне комуникације унутар и међу институцијама

Недостатак екстерне комуникација о променама, правима и обавезама и значају реформских активности

Остало \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**П5. Које покретачке снаге препознајете као значајне за остварење резултата у области реформе јавне управе? (можете изабрати више од једног одговора):**

Процес приступања Европској унији

Економска стабилност

Политичка стабилност

Активно цивилно друштво

Постојање политичке воље и визије

Довољан људски капацитет за обим и различите врсте послова

Стручност руководећег кадра

Подстицајно радно окружење

Остало \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Хвала вам на издвојеном времену!

**Упитник за организације цивилног друштва**

Поштовани/а,

Ово истраживање се спроводи у оквиру Средњорочне анализе и вредновања учинка имплементације Акционог плана за период 2021-2023. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године.

Анализом се **вреднују резултати имплементације наведеног акционог плана у периоду од јануара 2021. године до јуна 2023. године**, као и допринос укључених актера (органи управе, донатори, организације цивилног друштва итд.) у постизању остварених резултата. Истраживање анализира снаге и слабости различитих елемената реформе и и сагледава начине за превазилажење евенуталних потешкоћа на нивоу система, како би се убрзала текућа имплементација реформе и/или ревидирали механизми за подршку променама.

У оквиру Анализе, циљ ове анкете је прикупљање мишљења и искустава ОЦД у вези са укупним приступом, главним резултатима и изазовима и покретачким снагама. Истраживање ће посебно прикупити ставове и размишљања о резултатима постигнутим реформом када су у питању три области обухваћене Акционим планом: управљање људским ресурсима, услуге, и одговорност и транспарентност органа јавне управе.

Попуњавање ове анкете не би требало да траје више од 15 минута. Ваше учешће је цењено, потпуно је добровољно и можете одустати у било ком тренутку или одговорити само на нека од питања. Подаци на основу којих се може утврдити идентитет испитаника неће се делити са Министарством државне управе и локалне самоуправе или трећим лицима. Имајте на уму да се ИП адресе неће чувати нити пратити, па слободно изразите своје мишљење.

Молимо вас да анкету попуните најкасније до XXX 2023. године.

Веома ценимо ваше повратне информације, које су од кључног значаја за нашу анализу.

Последња страница анкете садржи дугме „Пошаљи“. Притиском на дугме сагласни сте да учествујете у анкети и шаљете одговоре.

Молимо контактирајте XXX на XXX за све додатне информације о анкети или овој анализи.

Хвала вам много унапред на издвојеном времену и сарадњи!

**Реформске иницијативе и подршка**

**П1. У којој мери сте упознати са конкретним активностима које су реализоване у оквиру реформе јавне управе у периоду од 2021. године до данас?**

**Управљање људским ресурсима**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Активност** | **У потпуности** | **У знатној мери** | **Донекле** | **Не знам/нисам упознат/а** |
| Унапређење процеса кадровског планирања у државној управи и локалној самоуправи |  |  |  |  |
| Унапређен оквир компетенција |  |  |  |  |
| Унапређени процеси селекције и увођења новозапослених у посао |  |  |  |  |
| Унапређен поступак попуњавања положаја заснованог на заслугама (енг. *merit based*) |  |  |  |  |
| Унапређен систем вредновања рада државних службеника |  |  |  |  |
| Унапређен капацитет организационих јединица за управљање људским ресурсима |  |  |  |  |
| Обуке и стручно усавршавање |  |  |  |  |
| Студентска пракса у органима државне управе |  |  |  |  |
| Стандардизација и унапређење спровођења стручних испита у систему државне управе |  |  |  |  |
| Успостављање сарадње са високошколским установама у циљу школовања кадрова за јавну управу |  |  |  |  |
| Ширење свести о државној управи као пожељном послодавцу |  |  |  |  |

**Услуге**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Активност** | **У потпуности** | **У знатној мери** | **Донекле** | **Не знам/нисам упознат/а** |
| Креирање нових и оптимизација постојећих услуга |  |  |  |  |
| Развој електронских услуга |  |  |  |  |
| Повећани људски и техничко-технолошки капацитети за пружање услуга крајњим корисницима |  |  |  |  |
| Успостављање физички јединствених управних места – ЈУМ при ЈЛС |  |  |  |  |
| Прикупљање података о задовољству корисника квалитетом услуга |  |  |  |  |
| Унапређење система обезбеђења, контроле и праћења квалитета пружања услуга |  |  |  |  |

**Одговорност и транспарентност**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Активност** | **У потпуности** | **У великој мери** | **Донекле** | **Не знам/нисам упознат/а** |
| Припрема и доношење националних Акционих планова у оквиру учешћа РС у Партнерству за отворену управу-ОГП |  |  |  |  |
| Увођење управљачке одговорности у институцијама |  |  |  |  |
| Унапређени механизми и ојачани капацитети за управљање према учинку институције *(мере се резултати рада институције)* |  |  |  |  |
| Унапређени етички стандарди и механизми за праћење етичког понашања државних службеника |  |  |  |  |
| Ојачани капацитети службеника управе за унапређење јавности у раду (за отварање података и израду Информатора о раду) |  |  |  |  |
| Јачање регулаторног оквира за унапређење одговорности и транспарентности у раду органа јавне власти |  |  |  |  |
| Унапређена примена и надзор над применом Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја кроз ојачане капацитете Повереника и других надлежних органа и овлашћених лица |  |  |  |  |

**П2. Како оцењујете промене у погледу пружања административних услуга када упоредите 2021. и 2023. годину?**

У великој мери су се побољшали

Донекле су се побољшали

Нема посебних промена

Ситуација се погоршала

Не знам/нисам упознат/а

**П3. Како оцењујете промене у погледу транспарентности и одговорности институција када упоредите 2021. и 2023. годину?**

У великој мери је побољшана

Донекле је побољшана

Нема посебних промена

Ситуација се погоршала

Не знам/нисам упознат/а

**П4. Како оцењујете напредак по питању следећих резултата?**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Резултат** | **Значајан** | **Солидан** | **У мањој мери** | **Нема напретка** |
| Крајњи корисници су задовољни пруженим јавним услугама |  |  |  |  |
| Јавна управа транспарентније и одговорније обавља своје надлежности |  |  |  |  |
| Државна управа и ЈЛС привлаче, запошљавају и задржавају компетентан, ефикасан и мотивисан кадар |  |  |  |  |
| Јавна управа је ефикаснија и професионалнија |  |  |  |  |
| Грађани су боље информисани о РЈУ |  |  |  |  |
| Координациони механизам за реформу јавне управе функционише |  |  |  |  |

**П4а. Уколико је одговор “значајан” или “солидан”, молимо Вас, опишите примере добре праксе: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**П5. Који су неки од кључних изазова у погледу одрживости започетих/успостављених промена у систему јавне управе? (можете изабрати више од једног одговора):**

Финансијски изазови

Недовољно укључивање цивилног друштва (грађани, организације цивилног друштва, медији, академија итд.) у процесе планирања и извештавања за прописе и документе јавних политика

Недостатак институционалних капацитета и људских ресурса

Чести избори и промене

Недостатак приправника и новозапослених, селектованих по компетенцијама

Недостатак знања о начинима како да се спроведу промене и реформе

Недостатак визије и знања међу руководећим кадром

Недостатак институционалног мониторинга и контроле спровођења планираних мера у РЈУ

Недостатак интерне комуникације унутар и међу институцијама

Недостатак екстерне комуникација о променама, правима и обавезама и значају реформских активности

Остало \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**П6. Које покретачке снаге препознајете као значајне за остварење резултата у области реформе јавне управе? (можете изабрати више од једног одговора):**

Процес приступања Европској унији

Економска стабилност

Политичка стабилност

Активно цивилно друштво

Постојање политичке воље и визије

Довољан људски капацитет за обим и различите врсте послова

Стручност руководећег кадра

Остало \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Хвала вам на издвојеном времену!

## Прилог 14. Литература

**Закони**

* Закон о државној управи
* Закон о планском систему Републике Србије
* Закон о државним службеницима
* Закон о буџетском систему
* Закон о министарствима
* Закон о општем управном поступку
* Закон о Националној академији за јавну управу
* Закон о јавним набавкама
* Закон о јавно-приватном партнерству и концесијама
* Закон о електронској управи
* Закон о електронском документу, електронској идентификацији и услугама од поверења за електронске трансакције
* Закон о електронској трговини
* Закон о платним услугама
* Закон о печату државних и других органа

**Подзаконска и друга акта**

* Уредба о утврђивању надлежности рада јавних функционера
* Уредба о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе
* Уредба о методологији управљања јавним политикама, анализи ефеката јавних политика и прописа и садржају појединачних докумената јавних политика
* Уредба о Генералном секретаријату Владе
* Уредба о канцеларијском пословању органа државне управе
* Одлука о образовању Савета за реформу јавне управе
* Правилник о начину на који органи врше увид, прибављање, обраду и пренос, односно достављање података о чињеницама о којима се води службена евиденција из регистара у електронској форми, а који су неопходни за одлучивање у управном поступку
* Пословник Владе Републике Србије
* Решење о оснивању МПГ за стручне послове у координацији и праћењу процеса спровођења Стратегије РЈУ за период 2021-2025.

**Планска документа**

* Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године
* Акциони план за период од 2021. до 2025. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године
* Програм развоја електронске управе у Републици Србији за период од 2020. до 2022. године, са Акционим планом за његово спровођење

**Остала документа**

* Екстерна евалуација Стратегије реформе јавне управе у Србији
* Извештај о наученим лекцијама из евалуације
* Годишњи извештај о имплементацији Акционог плана за спровођење реформе јавне управе за период 2018-2020. година
* Трогодишњи преглед – Имплементација Акционог плана за спровођење реформе јавне управе за период 2018-2020.
* Евалуација и праћење Секторског реформског уговора за реформу јавне управе и управљање јавним финансијама, Процена усклађености – Мисија #3, 2020
* Евалуација и праћење Секторског реформског уговора за реформу јавне управе и управљање јавним финансијама, Процена усклађености – Мисија #4, 2021
* Извештај о Србији 2022, Европска комисија
* Спровођење закона о општем управном поступку на западном Балкану, SIGMA Paper No. 62, Лиги Т. и А. Кмецл, 2021, OECD Publishing, Paris.
* Принципи јавне управе, OECD SIGMA
* Принципи јавне управе, портал података, OECD SIGMA
* Мониторинг извештај за Србију, OECD SIGMA, 2021.
* Компаративна студија о пружању услуга на Западном Балкану, Регионална школа за јавну управу (РеСПА), 2018.

1. Годишњи извештају о спровођењу АП СРЈУ 2022. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc> [↑](#footnote-ref-1)
2. Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године („Службени гласник РС”, бр. 42/21 и 9/22-oдлука), линк ка документу: <https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/PAR-Strategy-2030-eng-1.pdf>. [↑](#footnote-ref-2)
3. Формативно вредновање је процес прикупљања и анализе повратних информација током развоја или имплементације програма, пројекта или производа. Он идентификује предности, слабости и области за побољшање, са циљем да се изврши прилагођавање за побољшање квалитета и ефективности програма или производа. (види више на: <https://www.evalcommunity.com/career-center/formative-evaluation/#:~:text=Formative%20evaluation%20is%20a%20process,of%20the%20program%20or%20product>. [↑](#footnote-ref-3)
4. Принципи афирмативног истраживања укључују фокус на позитиван приступ и анализу предности реформи ради прикупљања примера добре праксе, научених лекција, закључака и препорука и у складу су са фокусом на искористивост резултата анализе, као и принципима учешћа и оснаживања. [↑](#footnote-ref-4)
5. Фокус на искористивост резултата анализе даје предност крајњој употреби извештаја анализе и осмишљен је тако да омогући простор за консултације са свим актерима који су препознати и укључени као релевантни, како би се максимизирала вредност налаза, закључака и препорука анализе за кориснике и како би се допринело спровођењу лекција за будуће мере. [↑](#footnote-ref-5)
6. Светска банка, Делотворност власти обухвата перцепције различитих извора у погледу квалитета јавних услуга и јавне управе, као и степена независности од политичких притисака, квалитет планирања и спровођења политика и веродостојности владе у посвећености тим политикама, линк ка индикаторима: <https://www.govindicators.org/sites/default/files/2023-08/wgidataset.xlsx> и <https://www.govindicators.org/> [↑](#footnote-ref-6)
7. Годишњи извештају о спровођењу АП Стратегије РЈУ 2022. године <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc> [↑](#footnote-ref-7)
8. Нпр. израђен је Програм обуке прилагођен потребама приправника и лица која се оспособљавају за самосталан рад у струци, а у оквиру НАЈУ се континуирано реализују обуке намење јачању капацитета јединица за кадрове у органима државне управе. [↑](#footnote-ref-8)
9. Детаљније видети: Прилог 3, Секторска анализа – Управљање људским ресурсима [↑](#footnote-ref-9)
10. Нпр: Анализа примене постојећег оквира планирања кадрова у државним органима и израда препорука за унапређење са предлогом запошљавања кадрова у приоритетним областима рада; израда Оквира компетенција за запослене у органима АП и ЈЛС са мапом пута за интегрисање у УЉР. [↑](#footnote-ref-10)
11. Нпр: Израда анализе законодавног оквира којим се уређује поступак и овлашћење за постављење на положај и вршиоца дужности и предлози мера за унапређење; Израда смерница за унапређење аката о систематизацији у делу описа послова и захтеваних компетенција за лица на положају. [↑](#footnote-ref-11)
12. Вест преузета са званичног сајта Сајма студентске стручне праксе у јавној управи, линк: <https://strucnapraksa.mduls.gov.rs/> [↑](#footnote-ref-12)
13. Вест преузета са званичног сајта Сајма студентске стручне праксе у јавној управи, линк: <https://strucnapraksa.mduls.gov.rs/sr/regionalna-nagrada-za-sajam-studentske-strucne-prakse-u-javnoj-upravi> [↑](#footnote-ref-13)
14. Евалуација и мониторинг Секторског реформског уговора за област РЈУ и управљања јавним финансијама, Процена усклађености /Мисија 4, Захтев за пуштање транше 2020, Нацрт извештаја о процени (енг. *Evaluation and monitoring of the Sector reform contract for Public administration reform and public finance management; Compliance assessment /Mission 4, Request for tranche release 2020, Review Report, Draft),* cтр.30-31, као и сајт Регионалне школе за државну управу – РеСПА, <https://www.respaweb.eu/118/pages/69/winners-2022> [↑](#footnote-ref-14)
15. Истраживање УН на тему е-управе за 2020. годину – Дигитална влада у декади акције за одрживи развој, Извештај, стр. 264 (*UN* *E-Government Survey 2020 - Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development)*, линк ка документу: <https://desapublications.un.org/file/781/download> [↑](#footnote-ref-15)
16. Истраживање УН на тему е-управе за 2022. годину – Будућност дигиталних Влада, Извештај, стр. 72, 233 (*United Nations E-Government Survey 2022 - The Future of Digital Government*), линк ка документу: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> [↑](#footnote-ref-16)
17. Истраживање УН на тему е-управе за 2022. годину – Будућност дигиталних Влада, Извештај, стр. 257 (*United Nations*

    *E-Government Survey 2022 - The Future of Digital Government)*, линк ка документу: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> [↑](#footnote-ref-17)
18. <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi> [↑](#footnote-ref-18)
19. Годишњи извештај за 2022. годину за Програм за развој е-управе за период 2020-2022. година, доступно на линку: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11676&type=doc> [↑](#footnote-ref-19)
20. <https://www.ite.gov.rs/tekst/sr/2689/ebeba.php> [↑](#footnote-ref-20)
21. <https://www.tanjug.rs/srbija/politika/49586/aleksandar-martinovic-jedinstvena-upravna-mesta-ustedece-gradanima-novac-i-vreme/vest> [↑](#footnote-ref-21)
22. <https://rap.euprava.gov.rs/privreda/home> [↑](#footnote-ref-22)
23. <https://epapir.rsjp.gov.rs/%d1%83%d1%81%d0%b2%d0%be%d1%98%d0%b5%d0%bd-%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d0%bc-%d0%b7%d0%b0-%d0%bf%d0%be%d1%98%d0%b5%d0%b4%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b0%d0%b2%d1%99%d0%b5%d1%9a%d0%b5-%d0%b0-2/> [↑](#footnote-ref-23)
24. <https://www.napa.gov.rs/tekst/45/onlajn-obuke.php> [↑](#footnote-ref-24)
25. <https://caf.mduls.gov.rs/> [↑](#footnote-ref-25)
26. Стање у области ЈУМ за пружање јавних услуга у Србији; Саветодавни извештај за будући модел ЈУМ у Србији; Европска добра пракса у стандардима јавних услуга за побољшање стандарда услуга, Мапирање развоја стандарда квалитета за пружање јавних услуга у Србији (стање, недостаци и потребе); Мапа пута Србије за унапређење стандарда јавних услуга; Студијa приступачности јавних услуга; Смернице за израду Плана континуитета пружања приоритетних услуга јавне управе током кризних ситуација. [↑](#footnote-ref-26)
27. OECD/ SIGMA Извештај за Србију из 2021. године, линк: <https://sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Serbia.pdf> [↑](#footnote-ref-27)
28. Извештај за 2021. годину за Републику Србију, Европска комисија, Брисел, 2021. година, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/izvestaj_ek_oktobar_21.PDF> [↑](#footnote-ref-28)
29. Извештај за 2022. годину за Републику Србију, Европска комисија, Брисел, 2022. година, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_Report_2022_SR.%5B1%5D.pdf> [↑](#footnote-ref-29)
30. Годишњи извештај Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2022. годину, линк: <https://www.poverenik.rs/images/stories/dokumentacija-nova/izvestajiPoverenika/2022/Godi%C5%A1nji_izve%C5%A1taj_2022_-_16_03_2023_LAT.pdf>. [↑](#footnote-ref-30)
31. Детаљније видети: Прилог 5, Секторска анализа – Одговорност и Транспарентност [↑](#footnote-ref-31)
32. Детаљније видети: Прилог 9, Анализа анкете за органе управе и Прилог 10, Анализа анкете за цивилно друштво [↑](#footnote-ref-32)
33. Одлука о образовању Радне групе за управљачку одговорност у државној управи („Службени гласник РС”, број 79/23), линк: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/odluka/2023/79/6>. [↑](#footnote-ref-33)
34. Годишњи извештај за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc>; Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=overall&sid=243561&depth=4>; Високи службенички савет, Aнализа садржаја Кодекса понашања државних службеника и процедура за прикупљање података и извештавање. [↑](#footnote-ref-34)
35. Пилот пројекат одређивања службеника за етику и интегритет у одабраном броју органа јавне управе [↑](#footnote-ref-35)
36. Детаљније видети: Прилог 9 Анализа анкете за органе управе [↑](#footnote-ref-36)
37. Детаљније видети: Прилог 9, Анализа анкете за органе управе [↑](#footnote-ref-37)
38. Детаљније видети: Прилог 10, Анализа анкете за цивилно друштво [↑](#footnote-ref-38)
39. Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја („Службени гласник РС”, бр. 120/04, 54/07, 104/09, 36/10, 105 /21), линк ка документу: <https://www.pravnoinformacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2004/120/7/reg>. [↑](#footnote-ref-39)
40. Закон о Заштитнику грађана („Службени гласник РС”, број 105/21), линк ка документу: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2021/105/1/reg>. [↑](#footnote-ref-40)
41. Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=indikator&depth=3&sid=243573>. [↑](#footnote-ref-41)
42. Портал отворених података, линк <https://data.gov.rs/sr/>. [↑](#footnote-ref-42)
43. Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја („Службени гласник РС”, бр. 120/04, 54/07, 104/09, 36/10, 105 /21), линк ка документу: <https://www.pravnoinformacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2004/120/7/reg>. [↑](#footnote-ref-43)
44. Детаљније видети: Прилог 10, Анализа анкете за цивилно друштво [↑](#footnote-ref-44)
45. Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године („Службени гласник РС”, бр. 42/21 и 9/22-oдлука), линк: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2021/42/1/reg>, стр. 25. [↑](#footnote-ref-45)
46. Извештај са фокусгрупних дискусија, CeSID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2022*: „Када је конкретно реч о реформи, као канали комуникације се издвајају комуникација путем е-маила, али и интерни портали преко којих запослени могу свакодневно да се информишу о свим новинама.“* [↑](#footnote-ref-46)
47. <https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Pravilnik-o-unutra%C5%A1njem-ure%C4%91enju-i-sistematizaciji-radnih-mesta-u-Ministarstvu-dr%C5%BEavne-uprave-i-lokalne-samouprave-pre%C4%8Di%C5%A1%C4%87en-tekst.pdf> [↑](#footnote-ref-47)
48. Закону о планском систему  ("Службени гласник РС", број 30/18), линк: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2018/30/1/reg> [↑](#footnote-ref-48)
49. Уредба ометодологији за израду средњорочних планова ("Службени гласник РС", број 8/19), линк: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/uredba/2019/8/8> [↑](#footnote-ref-49)
50. <https://monitoring.mduls.gov.rs/dokumenta.html> и <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?jnodeId=732&sid=242079&tab=overall&depth=3> [↑](#footnote-ref-50)
51. Ковид епидемија је у исто време била и покретач (за област пружања услуга), али и препрека за остваривање појединих резултата (више о ковид изазовима у Годишњем извештају за спровођење СРЈУ за 2021. годину, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11568&type=doc> ) [↑](#footnote-ref-51)
52. Детаљније видети: Прилог 9, Анализа анкете за органе управе [↑](#footnote-ref-52)
53. Детаљније видети: Прилог 10, Анализа анкете за цивилно друштво [↑](#footnote-ref-53)
54. Детаљније видети: Прилог 10, Анализа анкете за цивилно друштво [↑](#footnote-ref-54)
55. Истраживање УН на тему е-управе за 2022. годину – Будућност дигиталних Влада, Извештај, стр. 73 (United Nations E-Government Survey 2022 – Future of Digital Governments), линк ка документу: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> [↑](#footnote-ref-55)
56. Годишњи извештај о имплементацији Стратегије РЈУ за 2020. годину, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11484&type=doc> [↑](#footnote-ref-56)
57. <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?depth=1&jnodeId=732&tab=finansije&sid=242415> [↑](#footnote-ref-57)
58. Закон о планском систему Републике Србије („Службени гласник РС”, број 30/18), линк ка документу: https://rsjp.gov.rs/wp-content/uploads/Law-on-Planning-System.pdf [↑](#footnote-ref-58)
59. Eкстерна евалуација Стратегије реформе јавне управе у Србији, Завршни извештај, 2019, линк ка докумету: https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/190524-Final-Evaluation-Report-EN.pdf [↑](#footnote-ref-59)
60. Eкстерна евалуација Стратегије реформе јавне управе у Србији, Извештаhttps://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/190524-Final-Evaluation-Report-EN.pdfј о лекцијама наученним кроз евалуацију, 2019, линк ка документу: [↑](#footnote-ref-60)
61. Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године („Службени гласник РС”, бр. 42/21 и 9/22-oдлука), линк ка документу: <https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/PAR-Strategy-2030-eng-1.pdf>. [↑](#footnote-ref-61)
62. Више детаља о ПОУ у Србији je доступн на националној ПОУ платформи, линк: https://ekonsultacije.gov.rs/ogpPage/1. [↑](#footnote-ref-62)
63. . Акциони план за спровођење Програма Владе 2023-2026, линк ка документу: <https://rsjp.gov.rs/wp-content/uploads/APSPV-2023-2026-1.pdf>. [↑](#footnote-ref-63)
64. Програм економских реформи за период од 2023. до 2025. године, линк ка документу: <https://www.mfin.gov.rs//upload/media/G8MXn2_63e625e554bd3.pdf>. [↑](#footnote-ref-64)
65. Програм развоја јавних набавки за период 2019-2023, („Службени гласник РС”, број 82/19), линк ка документу: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/drugiakt/2019/82/1> [↑](#footnote-ref-65)
66. Стратегија развоја дигиталних вештина за период 2020-2024 („Службени гласник РС”, број 21/20 и 8/23), линк ка документу:. https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2020/21/2/reg/ [↑](#footnote-ref-66)
67. Стратегија развоја вештачке интелигенције у Републици Србији за период 2020-2025. године,(„Службени гласник РС”, број 96/19), линк ка документу: https://www.srbija.gov.rs/tekst/en/149169/strategy-for-the-development-of-artificial-intelligence-in-the-republic-of-serbia-for-the-period-2020-2025.php [↑](#footnote-ref-67)
68. Стратегија развоја информационог друштва и информационе безбедности (2021-2026) („Службени гласник РС”, број 86/21), линк ка документу: http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2021/86/1/reg [↑](#footnote-ref-68)
69. EU4PAR Извештај о Прегледу Закона о планском систему (ЗПС), 2022. линк ка документу: https://public-administration-reform.euzatebe.rs/en/news/report-on-the-review-of-the-law-on-planning-system [↑](#footnote-ref-69)
70. EU4PAR Округли сто на тему анализе Закона о планском систему, 2022., линк ка документу: [у](https://d.docs.live.net/Users/thomaskerscher/Documents/Imagos/IMAGOS-Projektmanagement/Ongoing/2017-PAR-Serbia/Component%203/3.1/311-Evaluation/PAR-AP-2021-2025/3-Management/ToR/2-Latest/Roundtable%20Discussions%20on%20the%20Analysis%20of%20the%20Law%20on%20the%20Planning%20System) https://d.docs.live.net/Users/thomaskerscher/Documents/Imagos/IMAGOS-Projektmanagement/Ongoing/2017-PAR-Serbia/Component%203/3.1/311-Evaluation/PAR-AP-2021-2025/3-Management/ToR/2-Latest/Roundtable%20Discussions%20on%20the%20Analysis%20of%20the%20Law%20on%20the%20Planning%20System [↑](#footnote-ref-70)
71. Тренутно је у току израда нових уредби о процесу УЈП (ПУЈП) и процени утицаја прописа (ПУПР), као и поглавља која се односе на ПУПР *ex-ante* и *ex-post* анализу и евалуацију која нису довољно детаљно разрађена. [↑](#footnote-ref-71)
72. [Важне](http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/odluka/2021/56/4) информације о мандату и раду Савета за РЈУ можете наћи на: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/savet-za-reformu-javne-uprave.html> [↑](#footnote-ref-72)
73. Решење о оснивању МПГ за стручне послове у координацији и праћењу процеса имплементацијеј СРЈУза период 2021.-2025., линк ка документу: https://monitoring.mduls.gov.rs/upload/media/0/0/0/11234/%D0%A0%D0%B5%D1%88%D0%B5%D1%9A%D0%B5%20%D0%BE%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D1%83%20%D0%9C%D0%9F%D0%93%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D1%83%20%D0%BA%D0%BE%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B8%20%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%9B%D0%B5%D1%9A%D1%83%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B0%20%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%92%D0%B5%D1%9A%D0%B0%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B5%20%D0%A0%D0%88%D0%A3%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BE%D0%B4%202021-2025..pdf [↑](#footnote-ref-73)
74. Пословник о раду.МПГ за стручне послове у координацији и праћењу процеса имплементације СРЈУу Републици Србији за период од 2021 до 2025. године, 2021. линк ка документу: .. https://monitoring.mduls.gov.rs/upload/media/0/0/0/11024/Poslovnik%20o%20radu%20MPG.pdf [↑](#footnote-ref-74)
75. <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/uredba/2007/81/1/reg> [↑](#footnote-ref-75)
76. Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину, линк: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/serbia-report-2022\_en [↑](#footnote-ref-76)
77. Eкстерна евалуација Стратегије реформе јавне управе у Србији, Извештај о лекцијама наученним кроз евалуацију, 2019, линк ка документу: [Извештај о наученим лекцијама из евалуације](https://public-administration-reform.euzatebe.rs/en/downloads/49) . [↑](#footnote-ref-77)
78. Сврха и задаци међуслужбене управљачке групе/референтних група су детаљно описани на страни 114, линк ка документу: http://www.eui-zzh.ba/images/PDF/Upravljanje%20razvojem/Korisne%20publikacije/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-progrming-vol-1-v-0-4.pdf [↑](#footnote-ref-78)
79. Европска комисија, DG NEAR. Смернице за повезивање планирање/програмирање, праћење и евалуацију, 2016, линк ка документу:. http://www.eui-zzh.ba/images/PDF/Upravljanje%20razvojem/Korisne%20publikacije/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-progrming-vol-1-v-0-4.pdf [↑](#footnote-ref-79)
80. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11684&type=doc>. [↑](#footnote-ref-80)
81. Припремљене су следеће анализе: ex-post анализа Закона о НАЈУ и Закона о државним службеницима у делу који уређује област стручног усавршавања и Уредбе о акредитацији, начину ангажовања и накнадама реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања у јавној управи; ex-post анализа Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе у деловима који уређују област стручног усавршавања, односно оцена релевантности, ефикасности и ефективности и одрживости јавне политике у стручном усавршавању у државним органима у циљу њеног преиспитивања и унапређења односно ревизије и даљег планирања. Такође, *припремљена је и Студија о стручном усавршавању у јавној управи, са проценом потреба за успостављање минимума јединствених критеријума, мерила и стандарда у изградњи капацитета и стручном усавршавању запослених у јавној управи; те* Студија о обезбеђивању једнаког приступа праву на стручно усавршавање и једнаког квалитета стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије. [↑](#footnote-ref-81)
82. Годишњи извештај за 2021. годину о спровођењу Стратегије РЈУ за период 2021-2030. године, <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11568&type=doc>, стр. 25-27. [↑](#footnote-ref-82)
83. Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк:

    <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=overall&rok2021=true&rok2022=true&prolongiraniRok2022=true&depth=2&sid=242466> [↑](#footnote-ref-83)
84. Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк:

    <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=overall&rok2021=true&rok2022=true&prolongiraniRok2022=true&depth=2&sid=242655> [↑](#footnote-ref-84)
85. Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк:

    <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=overall&rok2021=true&rok2022=true&prolongiraniRok2022=true&depth=2&sid=242847> [↑](#footnote-ref-85)
86. OECD/ SIGMA Извештај о мониторингу за Србију из 2021. године, стр. 62-63, линк: <https://sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Serbia.pdf>, [↑](#footnote-ref-86)
87. Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину, стр. 18, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_Report_2022_SR.%5B1%5D.pdf> [↑](#footnote-ref-87)
88. Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_Report_2022_SR.%5B1%5D.pdf>, стр. 18. [↑](#footnote-ref-88)
89. OECD/ SIGMA Извештај о мониторингу Србија 2021, стр. 62, линк: <https://sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Serbia.pdf> [↑](#footnote-ref-89)
90. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11725&type=doc> [↑](#footnote-ref-90)
91. <https://www.par-monitor.org/serbia-par-monitor-2021-2022/> [↑](#footnote-ref-91)
92. Извештај за 2022. годину за Републику Србију, Европска комисија, Брисел, 2022. година, стр. 85, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_Report_2022_SR.%5B1%5D.pdf> [↑](#footnote-ref-92)
93. Извештај за 2022. годину за Републику Србију, Европска комисија, Брисел, 2022. година, стр. 18, линк: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-10/Serbia%20Report%202022.pdf> [↑](#footnote-ref-93)
94. Евалуација и мониторинг Секторског реформског уговора за област РЈУ и управљања јавним финансијама, Процена усклађености /Мисија 4, Захтев за пуштање транше 2020, Нацрт извештаја о процени (енг. *Evaluation and monitoring of the Sector reform contract for Public administration reform and public finance management; Compliance assessment /Mission 4, Request for tranche release 2020, Review Report, Draft),* cтр.30-31, као и сајт Регионалне школе за државну управу – РеСПА, <https://www.respaweb.eu/118/pages/69/winners-2022> [↑](#footnote-ref-94)
95. Евалуација и мониторинг Секторског реформског уговора за област РЈУ и управљања јавним финансијама, Процена усклађености /Мисија 4, Захтев за пуштање транше 2020, Нацрт извештаја о процени (енг. *Evaluation and monitoring of the Sector reform contract for Public administration reform and public finance management; Compliance assessment /Mission 4, Request for tranche release 2020, Review Report, Draft),* cтр. 44 [↑](#footnote-ref-95)
96. Евалуација и мониторинг Секторског реформског уговора за област РЈУ и управљања јавним финансијама, Процена усклађености /Мисија 4, Захтев за пуштање транше 2020, Нацрт извештаја о процени (енг. *Evaluation and monitoring of the Sector reform contract for Public administration reform and public finance management; Compliance assessment /Mission 4, Request for tranche release 2020, Review Report, Draft),* cтр. 44 [↑](#footnote-ref-96)
97. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11725&type=doc> [↑](#footnote-ref-97)
98. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11725&type=doc> [↑](#footnote-ref-98)
99. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године [↑](#footnote-ref-99)
100. Динамика отварања ЈУМ-ова по годинама: Лазаревац (2019. година); Бела Паланка, Власотинце, Горњи Милановац, Житиште, Крушевац, Куршумлија, Пирот, Рача, Смедеревска Паланка, Сомбор, Стара Пазова, Ужице и Шабац (2020. година), Аранђеловац, Варварин, Земун, Нови Пазар и Топола (2021. година) и Алексинац, Блаце, Беочин, Врање, Косјерић, Лесковац, Ниш, Параћин, Рековац, Сокобања, Стари Град у Београду, Ћићевац (2022. година). Бабушница, Бор, Ваљево, Градска општина Палилула, Бечеј, Врњачка Бања, Коцељева, Лебане, Сјеница, Тутин (2023). 14 ЈУМ места су у реализацији до краја 2023. године и то: Ада, Бачка Паланка, Босиленград, Врбас, Велика Плана, Инђија, Крупањ, Нови Београд, Прокупље, Петровац на Млави, Ражањ, Рашка, Сурдулица, Чачак. [↑](#footnote-ref-100)
101. Годишњи Извештај за 2021. годину о спровођењу Стратегије реформе јавне управе за период 2021-2030. године, стр. 11, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11568&type=doc> и <https://monitoring.mduls.gov.rs/dokumenta.html> [↑](#footnote-ref-101)
102. Годишњи Извештај за 2021. годину о спровођењу Стратегије реформе јавне управе за период 2021-2030. године, стр. 15, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11568&type=doc> и <https://monitoring.mduls.gov.rs/dokumenta.html> [↑](#footnote-ref-102)
103. Годишњи извештај за 2022. годину за Програм за развој е-управе за период 2020-2022. година, доступно на линку: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11676&type=doc> [↑](#footnote-ref-103)
104. <https://desapublications.un.org/file/781/download> [↑](#footnote-ref-104)
105. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> [↑](#footnote-ref-105)
106. <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi> [↑](#footnote-ref-106)
107. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2022> [↑](#footnote-ref-107)
108. Годишњи извештај за 2022. годину за Програм за развој е-управе за период 2020-2022. година, доступно на линку: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11676&type=doc> [↑](#footnote-ref-108)
109. <https://caf.mduls.gov.rs/> и <https://www.napa.gov.rs/tekst/45/onlajn-obuke.php> [↑](#footnote-ref-109)
110. <https://mduls.gov.rs/saopstenja/ministar-martinovic-najavio-da-ce-uskoro-biti-zavrsena-radna-verzija-teksta-uredbe-o-jedinstvenom-upravnom-mestu/> [↑](#footnote-ref-110)
111. <https://www.par-monitor.org/serbia-par-monitor-2021-2022/> [↑](#footnote-ref-111)
112. *Ex post* анализа Програма за развој електронске управе у Републици Србији 2020-2022. година, Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора, стр.83, линк ка документу: <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/EX-POST-ANALIZA-PROGRAMA-RAZVOJA-ELEKTRONSKE-UPRAVE-U-REPUBLICI-SRBIJI-2020-2022.-GODINE.pdf> [↑](#footnote-ref-112)
113. Питање: Колико сте задовољни јавним услугама у целини у делу Јавне услге, линк ка подацима: <https://www.rcc.int/balkanbarometer/results/2/public> [↑](#footnote-ref-113)
114. <https://www.rcc.int/balkanbarometer/results/2/public> [↑](#footnote-ref-114)
115. <https://www.par-monitor.org/serbia-par-monitor-2021-2022/> [↑](#footnote-ref-115)
116. Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године („Службени гласник РС”, бр. 42/21 и 9/22-oдлука), линк: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2021/42/1/reg>, стр. 25. [↑](#footnote-ref-116)
117. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc>; Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?jnodeId=732&sid=243438&tab=overall&depth=4>. [↑](#footnote-ref-117)
118. Програма обуке руководилаца у државним органима за 2022. годину, линк: <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/3674/02.Program%20obuke%20rukovodilaca%20u%20dr%C5%BEavnim%20organima%20za2022.pdf>, стр. 87; Програма обуке руководилаца у државним органима за 2023. годину, линк: <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/4563/Program%20obuke%20rukovodilaca%20u%20dr%C5%BEavnim%20organima%20%202023.pdf>, стр. 77; Вест о креираном модулу обуке, линк: <https://www.napa.gov.rs/vest/3739/ka-unapredjenju-odgovornosti-rukovodilaca-za-rad-i-rezultate-svojih-organizacija-onlajn-obuka-osnove-upravljacke-odgovornosti.php>. [↑](#footnote-ref-118)
119. Програма обуке руководилаца у јединицама локалне самоуправе за 2022. годину, линк: <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/3682/04.Program%20obuke%20rukovodilaca%20u%20JLS%20za2022.pdf>, стр. 88; Програма обуке руководилаца у јединицама локалне самоуправе за 2023. годину, линк: <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/4569/Program%20obuke%20rukovodilaca%20u%20JLS%20%202023.pdf>, стр. 15. [↑](#footnote-ref-119)
120. Годишњи извештај Националне академије за јавну управу за 2022. годину – Анекс, линк: <https://www.napa.gov.rs/extfile/sr/4586/anex2022.pdf>, стр. 3. [↑](#footnote-ref-120)
121. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc>; Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=indikator&depth=3&sid=243435>. [↑](#footnote-ref-121)
122. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc>. [↑](#footnote-ref-122)
123. Годишњи извештај за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc>; Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=overall&sid=243561&depth=4>; Високи службенички савет, Aнализа садржаја Кодекса понашања државних службеника и процедура за прикупљање података и извештавање. [↑](#footnote-ref-123)
124. 7 Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја („Службени гласник РС”, бр. 120/04, 54/07, 104/09, 36/10, 105 /21), линк ка документу: <https://www.pravnoinformacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2004/120/7/reg>. [↑](#footnote-ref-124)
125. Закон о Заштитнику грађана („Службени гласник РС”, број 105/21), линк ка документу: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2021/105/1/reg>. [↑](#footnote-ref-125)
126. Упутство за израду и објављивање Информатора о раду органа јавне власти („Службени гласник РС”, број 10/22), линк ка документу: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/drugidrzavniorganiorganizacije/uputstvo/2022/10/1/reg>. [↑](#footnote-ref-126)
127. Јединствени информациони систем информатора о раду доступан је на линку: <https://informator.poverenik.rs/pristup>. [↑](#footnote-ref-127)
128. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc>. [↑](#footnote-ref-128)
129. Годишњи извештај за 2021. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11471&type=doc>; Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc>; Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?depth=3&tab=indikator&sid=243573>. [↑](#footnote-ref-129)
130. Докази о изради Акционог плана, укључујући записнике са састанака Радне групе, доступни су на националној ПОУ платформи, линк: <https://ekonsultacije.gov.rs/ogpPage/1>. [↑](#footnote-ref-130)
131. Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2020, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/serbia_report_2020_SR.pdf>, стр. 19-20; Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2021. годину, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/izvestaj_ek_oktobar_21.PDF>, стр. 18; Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_Report_2022_SR.%5B1%5D.pdf>, стр. 19. [↑](#footnote-ref-131)
132. OECD/ SIGMA Извештај за Србију из 2021. године, линк: [Monitoring-Report-2021-Serbia (sigmaweb.org)](https://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Serbia.pdf), стр. 95. [↑](#footnote-ref-132)
133. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc>; Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?depth=2&jnodeId=732&tab=indikator&sid=243432>. [↑](#footnote-ref-133)
134. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc>. [↑](#footnote-ref-134)
135. Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ,

     линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=indikator&depth=3&sid=243435>. [↑](#footnote-ref-135)
136. Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ,

     линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=indikator&depth=3&sid=243486>. [↑](#footnote-ref-136)
137. Нацрт годишњег извештаја за 2022. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године,

     линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc>. [↑](#footnote-ref-137)
138. Извор података у табели: Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ,

     линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?jnodeId=732&sid=243432&tab=overall&depth=2> [↑](#footnote-ref-138)
139. Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_Report_2022_SR.%5B1%5D.pdf>, стр. 16-17. [↑](#footnote-ref-139)
140. Транспарентност Србија, Индекс транспарентности локалних самоуправа, линк: <https://www.transparentnost.org.rs/sr/istraivanja-o-korupciji/lti>. [↑](#footnote-ref-140)
141. Глобални рејтинг за слободан приступ информацијама, линк: <https://www.rti-rating.org/country-data/>. [↑](#footnote-ref-141)
142. Годишњи извештај за 2021. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године,

     линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11471&type=doc>; Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк:

     <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?depth=2&jnodeId=732&tab=indikator&sid=243432>. [↑](#footnote-ref-142)
143. Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=indikator&depth=3&sid=243573>. [↑](#footnote-ref-143)
144. Портал отворених података, линк <https://data.gov.rs/sr/>. [↑](#footnote-ref-144)
145. Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_Report_2022_SR.%5B1%5D.pdf>, стр. 84. [↑](#footnote-ref-145)
146. OECD/ SIGMA Извештај за Србију из 2021. године, линк: [Monitoring-Report-2021-Serbia (sigmaweb.org)](https://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Serbia.pdf), стр. 98. [↑](#footnote-ref-146)
147. Јединствени информациони систем информатора о раду доступан је на линку: <https://informator.poverenik.rs/pristup>. [↑](#footnote-ref-147)
148. Извор података у табели: Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ,

     линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=indikator&depth=3&sid=243612>. [↑](#footnote-ref-148)
149. Годишњи извештај Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2022. годину, линк: <https://www.poverenik.rs/images/stories/dokumentacija-nova/izvestajiPoverenika/2022/Godi%C5%A1nji_izve%C5%A1taj_2022_-_16_03_2023_LAT.pdf>, стр. 64. [↑](#footnote-ref-149)
150. Годишњи извештај Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2022. годину, линк: <https://www.poverenik.rs/images/stories/dokumentacija-nova/izvestajiPoverenika/2022/Godi%C5%A1nji_izve%C5%A1taj_2022_-_16_03_2023_LAT.pdf>, стр. 73. [↑](#footnote-ref-150)
151. Годишњи извештај Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2022. годину, линк: <https://www.poverenik.rs/images/stories/dokumentacija-nova/izvestajiPoverenika/2022/Godi%C5%A1nji_izve%C5%A1taj_2022_-_16_03_2023_LAT.pdf>, стр. 72. [↑](#footnote-ref-151)
152. Годишњи извештај Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2021. годину, линк: <https://www.poverenik.rs/images/stories/dokumentacija-nova/izvestajiPoverenika/2021/Izve%C5%A1taj_LATfinal.pdf>, стр. 69; Годишњи извештај Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2022. годину, линк: <https://www.poverenik.rs/images/stories/dokumentacija-nova/izvestajiPoverenika/2022/Godi%C5%A1nji_izve%C5%A1taj_2022_-_16_03_2023_LAT.pdf>, стр. 65. [↑](#footnote-ref-152)
153. Годишњи извештај Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности за 2022. годину, линк: <https://www.poverenik.rs/images/stories/dokumentacija-nova/izvestajiPoverenika/2022/Godi%C5%A1nji_izve%C5%A1taj_2022_-_16_03_2023_LAT.pdf>, стр. 65. [↑](#footnote-ref-153)
154. Онлајн платформа за праћење напретка РЈУ, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=indikator&depth=3&sid=243612>. [↑](#footnote-ref-154)
155. Годишњи извештаји Заштитника грађана за 2020, 2021. и 2022. годину, линк: <https://www.ombudsman.rs/index.php/izvestaji/godisnji-izvestaji>. [↑](#footnote-ref-155)
156. Извештај Европске комисије о напретку Републике Србије за 2022. годину, линк: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_Report_2022_SR.%5B1%5D.pdf>, стр. 19. [↑](#footnote-ref-156)
157. Извори су Правилници о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у МДУЛС (од новембара 2020 до марта 2023. године) уз статистику МДУЛС о броју запослених и упражњених радних места. [↑](#footnote-ref-157)
158. Четири запослена су похађала генералне обуке за управљање јавним политикама, а у оквиру њих и део око мониторинга [↑](#footnote-ref-158)
159. Два запослена су похађали "Коришћење ЈИС-а за планирање, праћење спровођења, координацију јавних политика и извештавање“, два запослена обуку за еКонсултације, два запослена обуку за ИПА 3 [↑](#footnote-ref-159)
160. 2 запослена су прошли ИПДЕТ обуку на тему евалуације, а два "Коришћење ЈИС-а за планирање, праћење спровођења, координацију јавних политика и извештавање“. [↑](#footnote-ref-160)
161. Три запослена су похађала генералне обуке за управљање јавним политикама, а у оквиру њих и део око мониторинга. [↑](#footnote-ref-161)
162. Троје запослених похађало је обуку "Коришћење ЈИС-а за планирање, праћење спровођења, координацију јавних политика и извештавање“. Двоје запослених похађало је обуку "Ослобађање од пореза и царина у Децентрализованом систему". Троје запослених похађало је обуку "Анализа обима посла". Један запослени похађао је обуке "Регионална конференција о ИПА 3" и "Регионална конференција о координацији политика и представљању Мреже координатора политика на Западном Балкану". [↑](#footnote-ref-162)
163. Завршено 5 модула обука за унапређење меких вештина усмерених ка побољшању координације донатора, као и ка комуницирању резултата РЈУ. У Барселони је реализована обука за ИПА – Зелена агенда.. [↑](#footnote-ref-163)
164. Обуке у области личних вештина (5 дводневних модула) [↑](#footnote-ref-164)
165. Обуке за ПФМ Програм, 1 тродневни тренинг [↑](#footnote-ref-165)
166. Обуке у области личних вештина [↑](#footnote-ref-166)
167. Обуке за дигиталну комуникацију [↑](#footnote-ref-167)
168. Обуке за дигиталну комуникацију, органиѕацију дигиталних догађаја, друштвене мреже и промоцију преко њих, медијске брифинге, медијску анализу и прес клипинг и сл. [↑](#footnote-ref-168)
169. Показатељ: *Број докумената јавних политика у оквиру РЈУ чији резултати праћења су доступни преко ОМТ (Број),* Годишњи извештаји о спровођењу Стратегије РЈУ, табеларни прикази <https://monitoring.mduls.gov.rs/dokumenta.html> : 2021. година <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11471&type=doc> 2022. година <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11617&type=doc> [↑](#footnote-ref-169)
170. У току 2021. године одржана су два састанка Савета за РЈУ: 10 јуна 2021. и 23. децембра 2021. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/savet-za-reformu-javne-uprave.html> [↑](#footnote-ref-170)
171. 8. октобра 2021. године  одржан је први састанак МПГ, линк*:* [*https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa/225127/prvi-sastanak-medjuministarske-projektne-grupe.html*](https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa/225127/prvi-sastanak-medjuministarske-projektne-grupe.html) [↑](#footnote-ref-171)
172. У Годишњем извештају о спровођењу АП Стратегије РЈУ 2022. године <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc> , наведен је следећи разлог за несастајање Савета РЈУ: Током 2022. године није одржана ниједна седница Савета за РЈУ због одржавања парламентарних избора. Одлука о именовању нових персоналних решења, након избора, донета је 29.12.2022. године: <https://monitoring.mduls.gov.rs/upload/media/0/0/0/11594/Resenje%20o%20imenovanju%20clanova%20Saveta%20za%20RJU.pdf> [↑](#footnote-ref-172)
173. Три састанка у 2022. години одржана су 25.5.2022, 23.12.2022, 27.12.2022. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa.html> [↑](#footnote-ref-173)
174. 26. јануара 2023. године, линк: https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/savet-za-reformu-javne-uprave/225142/odrzana-treca-sednica-saveta-za-reformu-javne-uprave.html [↑](#footnote-ref-174)
175. 31. августа 2023. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa/225149/peti-sastanak-medjuministarske-projektne-grupe.html> [↑](#footnote-ref-175)
176. Методолошки оквир Принципа јавне управе, OECD/ SIGMA, мај 2019, страница 20, линк: <https://www.sigmaweb.org/publications/Methodological-Framework-for-the-Principles-of-Public-Administration-May-2019.pdf> [↑](#footnote-ref-176)
177. Одлука о образовању Савета за РЈУ („Службени гласник РС", број 56/21) од 4. јуна 2021. године, линк: <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/odluka/2021/56/4> [↑](#footnote-ref-177)
178. Решење министра државне управе и локалне самоуправе број: 119-01-00125/2021-06, од 1. септембра 2021. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa.html> [↑](#footnote-ref-178)
179. Седам представника удружења су равноправни чланови МПГ, не само са седиштем у Београду, већ и у Нишу, Суботици, Пријепољу: Стална конференција градова и општина, Национална коалиција за децентрализацију-Ниш, Центар за европске политике, Београдска отворена школа, Центар локалне демократије-Суботица, Аргумент-Пријепоље, Удружење грађана за демократију и грађанско образовање „Грађанске иницијативе“'-Београд. [↑](#footnote-ref-179)
180. Заштитник грађана, Агенција за спречавање корупције, Повереник за информације од јавног значаја и заштиту података о личности. [↑](#footnote-ref-180)
181. <https://www.par-monitor.org/about-weber/> [↑](#footnote-ref-181)
182. Закону о планском систему  ("Службени гласник РС", број 30/18), линк: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2018/30/1/reg> [↑](#footnote-ref-182)
183. Уредба ометодологији за израду средњорочних планова ("Службени гласник РС", број 8/19), линк: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/uredba/2019/8/8> [↑](#footnote-ref-183)
184. <https://monitoring.mduls.gov.rs/dokumenta.html> и <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?jnodeId=732&sid=242079&tab=overall&depth=3> [↑](#footnote-ref-184)
185. Решење министра државне управе и локалне самоуправе број: 119-01-244/21-05 од 1. фебруара 2022. године, као и Решење о измени и допуни Решења, број: 119-01-244/21-05 од 17. фебруара 2022. године [↑](#footnote-ref-185)
186. Решење министра државне управе и локалне самоуправе број: 119-01-244/21-01 од 7. марта 2023. године [↑](#footnote-ref-186)
187. Први састанак Посебне радне групе за планирање и координацију комуницирања у вези са реформом јавне управе одржан 22. фебруара 2022. године. У 2023. години, први састанак одржан је 11. априла 2023. године, линк: <https://mduls.gov.rs/sektori/eu-integracije/saradnjom-ka-boljem-informisanju-javnosti-o-rezultatima-reforme-javne-uprave/> други састанак 29. маја 2023. године, трећи састанак 31. јула 2023. године [↑](#footnote-ref-187)
188. Записник са Другог састанка Посебне радне групе за планирање и координацију комуницирања у вези са реформом јавне управе одржаног 29. маја 2023. године [↑](#footnote-ref-188)
189. Електронска преписка чланова Радне групе и објаве визуала на друштвеним мрежама у јулу 2023. године МДУЛС; НАЈУ; Канцеларија за ИТЕ; РГЗ: Министарство просвете и тд, за кампањом – ВЕЋ ШЕСТ ГОДИНА ГРАЂАНИ НИСУ КУРИРИ, којом се обележило шест година непрекидног напретка на Сервисној магистрали органа (е-ЗУП који је стартовао у јуну 2017. године). <https://www.facebook.com/KancelarijaITE/> и <https://www.instagram.com/prosveta.gov.rs/> и <https://www.instagram.com/republicki_geodetski_zavod/> и <https://www.instagram.com/napa.srbija/> и <https://www.instagram.com/mupsrbije/> [↑](#footnote-ref-189)
190. Стратешки комуникациони оквир-РЈУ, МДУЛС и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, 2019, линк: <https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Strateski-komunikacioni-okvir-RJU-sr.pdf> [↑](#footnote-ref-190)
191. Годишњи извештај о спровођењу Стратегије РЈУ за 2021. годину, агенде и записници са састанака Посебне радне групе за планирање и координацију комуницирања у вези са реформом јавне управе. [↑](#footnote-ref-191)
192. <https://monitoring.mduls.gov.rs/dokumenta.html> [↑](#footnote-ref-192)
193. Извештаји истраживања јавног мњења – однос грађана Србије према РЈУ, CESID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2020, децембар 2021, децембар 2022. године [↑](#footnote-ref-193)
194. Обуке обухватају: Јавни наступ, Комуникацију на друштвеним мрежама, Кризна комуникација, Комуникатор, Јавна управа-ефикасни сервис грађанима и привреди, онлајн ЛМС платформа НАЈУ, линк: <https://www.napa.gov.rs/tekst/45/onlajn-obuke.php> [↑](#footnote-ref-194)
195. Годишњи извештај о спровођењу АП Стратегије РЈУ 2022. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc> [↑](#footnote-ref-195)
196. Евиденција НАЈУ на дан 3.8.2023. године [↑](#footnote-ref-196)
197. Годишњи извештај о спровођењу Стратегије РЈУ за 2020. годину, МДУЛС, страница 60, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11484&type=doc> [↑](#footnote-ref-197)
198. Годишњи извештај о спровођењу Стратегије РЈУ за 2021. годину, МДУЛС, страница 69, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11568&type=doc> [↑](#footnote-ref-198)
199. <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?depth=4&jnodeId=732&tab=overall&sid=243933> [↑](#footnote-ref-199)
200. <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?depth=4&jnodeId=732&tab=overall&sid=244149> [↑](#footnote-ref-200)
201. Комуникација РЈУ у Србији и однос према РЈУ: запослени у јавној управи и грађани Србије, извештај са фокусгрупних дискусија, CeSID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2020, децембар 2021, децембар 2022. године [↑](#footnote-ref-201)
202. Измене Закона о печату државних и других органа из маја 2021. године („Службени гласник РС”, бр. 101/07, 49/21), линк: https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2007/101/6 [↑](#footnote-ref-202)
203. [Годишњи извештај за 2021. о спровођењу Стратегије РЈУ 2021-2030. године](https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11568&type=doc), страница 15, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11568&type=doc> [↑](#footnote-ref-203)
204. Наратив Годишњег извештајa о спровођењу Програма развоја еУправе 2020-2022. година у 2022. години, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11676&type=doc> [↑](#footnote-ref-204)
205. Сажетак Извештајa са фокусгрупних дискусија, CeSID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2020: *„Фокусгрупне дискусије показују да службеници не показују завидан ниво знања о реформи јавне управе, што потврђује и просечна оцена информисаности о РЈУ (3,6). Међу онима који су знали да наведу шта је реформа јавне управе представља налазе се и они који реформу везују (као и грађани) за дигитализацију и умрежавање институција, те сервис који служи грађанима у остваривању њихових права. Када је реч о појединачним областима реформе јавне управе, показало се да службеници нису упознати са свим појединачним областима и да постоји простор за додатно информисање запослених у јавној управи.*

     Службеници признају да по природи посла прате и знају само оно што се догађа у институцијама у којима су запослени. Такође, запослени у државној управи показују виши ниво знања и обавештености како о самој реформи тако и о њеним носиоцима од запослених у локалним јединицама управа. Поред тога што запослени признају да о реформи која превазилази оквире њиховог посла нису довољно информисани, за друге реформе кажу да чују претежно путем средстава масовног општења односно телевизије, а уколико имају потребе за коришћењем услуга јавне управе консултују се са колегама или на интернету потраже додатне информације.“ [↑](#footnote-ref-205)
206. Сажетак Извештајa са фокусгрупних дискусија, CeSID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2020: *„Просечна оцена интерне комуникације је 3,6. Интерна комуникација одвија се најчешће службеним путевима (е-маил и пошта), док се за интерну комуникацију о реформи као канали комуникације издвајају е-маил и усмена комуникација телефоном. Такође, уочена је донекле правилност да се хоризонтална комуникација одвија пре телефонским путем, а вертикална е-маилом. Проблеме у интерној комуникацији службеници везују пре свега за људски фактор, али и избегавање преузимања одговорности, као и непостојање система институционалног памћења.“* [↑](#footnote-ref-206)
207. Сажетак Извештај са фокусгрупних дискусија, CeSID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2021: *„Службеници углавном деле став да би свака од реформи о којима се дискутовало имала позитиван утицај на функционисање система. Међутим, скептични су када је реч о увођењу свих тих реформи, а највише када је реч о реформи система плата. Службеници признају да по природи посла прате и знају само оно што се догађа у институцијама у којима су запослени. Приметна је разлика између нивоа информисаности и знања између запослених у државној установи у поређењу са запосленима у локалним јединицама управа. Поред тога што запослени признају да о реформи која превазилази оквире њиховог посла нису довољно информисани, за друге реформе кажу да чују претежно путем средстава масовног општења односно телевизије, а уколико имају потребе за коришћењем услуга јавне управе консултују се са колегама или на интернету потраже додатне информације. Као позитивну страну реформе јавне управе у Србији службеници наводе дигитализацију.“* [↑](#footnote-ref-207)
208. Податак је добијен накнадно, мејлом од CeSID, с обзиром да наративни део Извештаја фокусгрупних дискусија не садржи податак [↑](#footnote-ref-208)
209. Податак је добијен накнадно, мејлом од CeSID, с обзиром да наративни део Извештаја фокусгрупних дискусија не садржи податак [↑](#footnote-ref-209)
210. Извештај са фокусгрупних дискусија, CeSID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2022*: „Када је конкретно реч о реформи, као канали комуникације се издвајају комуникација путем е-маила, али и интерни портали преко којих запослени могу свакодневно да се информишу о свим новинама.“* [↑](#footnote-ref-210)
211. Сажетак Извештајa са фокусгрупних дискусија, CeSID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2020 [↑](#footnote-ref-211)
212. Сажетак Извештајa са фокусгрупних дискусија, CeSID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2020 [↑](#footnote-ref-212)
213. Вест о покретању ХР мреже 3. марта 2021. године, линк: <https://www.suk.gov.rs/vest/984/hr-mreza-zapocela-je-sa-radom.php> и вест о последњем састанку у посматраном периоду евалуације исте мреже <https://www.suk.gov.rs/vest/2304/odrzan-deveti-sastanak-hr-mreze.php> [↑](#footnote-ref-213)
214. Стратешки комуникациони оквир РЈУ, МДУЛС и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, 2019, линк: <https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Strateski-komunikacioni-okvir-RJU-sr.pdf> [↑](#footnote-ref-214)
215. Смеринице за комуницирање РЈУ, 2021, линк: <https://rju.gov.rs/o-reformi-javne-uprave/komunikacija-reforme-javne-uprave/smernice-za-komuniciranje-reforme-javne-uprave/> и <http://rju.gov.rs/wp-content/uploads/2022/02/Smernice_za_komuniciranje_javne_uprave-07-09-21.pdf> [↑](#footnote-ref-215)
216. Смернице за коришћење друштвених мрежа за органе и институције јавне управе, 2021. година, линк: <https://rju.gov.rs/o-reformi-javne-uprave/komunikacija-reforme-javne-uprave/smernice-za-koriscenje-drustvenih-mreza-za-organe-i-institucije-javne-uprave/> и <http://rju.gov.rs/wp-content/uploads/2022/02/smernice-za-koriscenje-drustvenih-mreza.pdf> [↑](#footnote-ref-216)
217. Извор: Годишњи извештај о спровођењу РЈУ за 2021. годину, табеларни приказ, линкови: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?depth=4&jnodeId=732&tab=overall&sid=243984> и <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11471&type=doc> [↑](#footnote-ref-217)
218. Годишњи извештаји о спровођењу оперативних планова за комуницирање РЈУ за 2021, 2022. годину и подаци унети кроз годишње извештаје о спровођењу Стратегије РЈУ за 2021 и 2022. годину, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?jnodeId=732&sid=243969&tab=overall&depth=3> [↑](#footnote-ref-218)
219. Годишњи извештај о спровођењу РЈУ за 2022. годину, табеларни приказ, линк: https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?depth=4&jnodeId=732&tab=overall&sid=244143 [↑](#footnote-ref-219)
220. Годишњи извештај о спровођењу РЈУ за 2022. годину , линк: https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?depth=4&jnodeId=732&tab=overall&sid=244119 о значају „отварања“ података, као и примере добре праксе у њиховом коришћењу, у оквиру активности које су у извештајном периоду предузимане у склопу учешћа Републике Србије у међународној иницијативи Партнерство за отворену управу. У складу са тим, подстицање објављивања података у машински читљивом формату и представљање примера добре праксе било је једна од тема конференције „Партнерство-кључ за боља решења“, која је одржана 19. маја 2022. године у Београду, у оквиру обележавања глобалне Недеље Партнерства за отворену управу у Републици Србији. Наведеној теми била је посвећена сесија „Отворено о отвореним подацима“, у којој су учествовали представници Канцеларије за ИТ и електронску управу, удружења „Сигурне стазе“ из Бора и Града Новог Пазара. У присуству преко 120 представника органа државне управе, јединица локалне самоуправе и цивилног друштва, представљени су: Портал отворених података <https://data.gov.rs/sr/,> примери употребе отворених података у области локалних финансија (нпр. платформа План буџета градова и општина <https://budzeti.data.gov.rs/>), примери употребе у области урбане мобилности, саобраћајног и урбанистичког планирања (платформе је, на основу отворених података, израдило и представило удружење „Сигурне стазе“ из Бора, и то: <https://www.mobilitybor.com/,> <https://www.bicibor.rs/,> <https://www.ekobus.rs/,> <https://www.bor.sigurnestaze.com/>), као и искуство Града Новог Пазара, као једног од лидера у „отварању“ података међу јединицама локалне самоуправе у Републици Србији. Линк ка позиву и агенди догађаја: <https://mduls.gov.rs/obavestenja/javni-poziv-za-ucesce-na-dogadjajima-u-okviru-obelezavanja-nedelje-partnerstva-za-otvorenu-upravu-2022-godine/> Линк ка вести са догађаја: [https://mduls.gov.rs/saopstenja/partnerstvo-kao-put-ka-otvorenoj-upravi/.](https://mduls.gov.rs/saopstenja/partnerstvo-kao-put-ka-otvorenoj-upravi/) Поред наведеног, отворени подаци били су тема „Инфо-дана о Партнерству за отворену управу“, који је одржан 20. децембра 2022. године, путем зоом платформе, а у оквиру почетка рада на новом Акционом плану за спровођење иницијативе Партнерство за отворену управу у Републици Србији. У присуству преко 70 учесника, представљени су Портал отворених подака, као један од најзначајнијих резултата остварен спровођењем досадашњих националних акционих планова, али и неки од примера добре праксе поновне употребе отворених података. Линк ка позиву и агенди догађаја: <https://mduls.gov.rs/obavestenja/javni-poziv-za-ucesce-na-info-danu-o-partnerstvu-za-otvorenu-upravu/> Линк ка вести са догађаја: <https://mduls.gov.rs/saopstenja/mduls-ostaje-posveceno-vrednostima-i-principima-otvorene-uprave/> Додатно, МДУЛС је у неколико наврата објављивао најзначајније информације из ове области, попут вести о позицији Србије на листи конкурентности <https://mduls.gov.rs/saopstenja/republika-srbija-jedan-od-regionalnih-lidera-u-razvijenosti-drzave-u-oblasti-otvorenih-podataka/> [↑](#footnote-ref-220)
221. Линк ка вестима за одржан медијски брифинг 2023. године: <https://mduls.gov.rs/sektori/eu-integracije/ka-boljem-komuniciranju-reforme-javne-uprave-odrzan-brifing-za-medije/> [↑](#footnote-ref-221)
222. Годишњи извештај о спровођењу РЈУ за 2022. годину, табеларни приказ, линк: <https://srju-monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?depth=4&jnodeId=732&tab=overall&sid=244161> [↑](#footnote-ref-222)
223. <https://rju.gov.rs/o-reformi-javne-uprave/komunikacija-reforme-javne-uprave/kampanja-reforma-javne-uprave-je/> [↑](#footnote-ref-223)
224. <https://rju.gov.rs/o-reformi-javne-uprave/komunikacija-reforme-javne-uprave/kampanja-uprava-po-meri-svih-nas/> и <https://mduls.gov.rs/uprava-po-meri-svih-nas/video-i-infografici/> и <https://mduls.gov.rs/reforma-javne-uprave-u-srbiji/aktuelnosti/uz-podrsku-eu-pocela-kampanja-uprava-po-meri-svih-nas/> [↑](#footnote-ref-224)
225. Извештај са истраживања јавног мњења- Однос грађана Србије према реформи јавне управе, CESID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2020. [↑](#footnote-ref-225)
226. Извештај са истраживања јавног мњења- Однос грађана Србије према реформи јавне управе, CESID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2021 [↑](#footnote-ref-226)
227. Извештај са истраживања јавног мњења- Однос грађана Србије према реформи јавне управе, CESID DOO и пројекат ЕУ: „Подршка видљивости и комуницирању РЈУ у оквиру Секторског реформског уговора за РЈУ“, децембар 2022. године [↑](#footnote-ref-227)
228. Поглавље 9: Управљање и координација РЈУ, Приручник за припрему, имплементацију, праћење, извештавање и евалуацију реформе јавне управе и секторских стратегија: Водич за СИГМА партнере, OECD/ SIGMA, Париз 2018, линк: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/37e212e6-en.pdf?expires=1691048942&id=id&accname=guest&checksum=4900FF8569F9A4CFE470E49398E933BF [↑](#footnote-ref-228)
229. Одлука о образовању Савета за РЈУ („Службени гласник РС", број 56/21) од 4. јуна 2021. године, линк: <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/odluka/2021/56/4> [↑](#footnote-ref-229)
230. Решење министра државне управе и локалне самоуправе број: 119-01-00125/2021-06, од 1. септембра 2021. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa.html> [↑](#footnote-ref-230)
231. Решење министра државне управе и локалне самоуправе број: 119-01-244/21-05 од 1. фебруара 2022. године, као и Решење о измени и допуни Решења, број: 119-01-244/21-05 од 17. фебруара 2022. године и Решење министра државне управе и локалне самоуправе број: 119-01-244/21-01 од 7. марта 2023. године [↑](#footnote-ref-231)
232. У току 2021. године одржана су два састанка Савета за РЈУ: 10 јуна 2021. и 23. децембра 2021. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/savet-za-reformu-javne-uprave.html> [↑](#footnote-ref-232)
233. 8. октобра 2021. године  одржан је први састанак МПГ, линк*:* [*https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa/225127/prvi-sastanak-medjuministarske-projektne-grupe.html*](https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa/225127/prvi-sastanak-medjuministarske-projektne-grupe.html) [↑](#footnote-ref-233)
234. У Годишњем извештају о спровођењу АП Стратегије РЈУ 2022. године <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc> , наведен је следећи разлог за несастајање Савета РЈУ: Током 2022. године није одржана ниједна седница Савета за РЈУ због одржавања парламентарних избора. Одлука о именовању нових персоналних решења, након избора, донета је 29.12.2022. године: <https://monitoring.mduls.gov.rs/upload/media/0/0/0/11594/Resenje%20o%20imenovanju%20clanova%20Saveta%20za%20RJU.pdf> [↑](#footnote-ref-234)
235. Три састанка у 2022. години одржана су 25.5.2022, 23.12.2022, 27.12.2022. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa.html> [↑](#footnote-ref-235)
236. Први састанак Посебне радне групе за планирање и координацију комуницирања у вези са реформом јавне управе одржан је 22. фебруара 2022. године [↑](#footnote-ref-236)
237. 26. јануара 2022. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/savet-za-reformu-javne-uprave/225142/odrzana-treca-sednica-saveta-za-reformu-javne-uprave.html> [↑](#footnote-ref-237)
238. 31. августа 2023. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa/225149/peti-sastanak-medjuministarske-projektne-grupe.html> [↑](#footnote-ref-238)
239. У 2023. години, први састанак Посебне радне групе за планирање и координацију комуницирања у вези са реформом јавне управе одржан је 11. априла 2023. године, линк: https://mduls.gov.rs/sektori/eu-integracije/saradnjom-ka-boljem-informisanju-javnosti-o-rezultatima-reforme-javne-uprave/г, други састанак 29. маја 2023. године, трећи састанак 31. јула 2023. године. [↑](#footnote-ref-239)
240. Извештај за 2022. годину за Републику Србију, Европска комисија, Брисел, 12. 10. 2022. године, страница 16, линк ка преведеној верзији на српски језик на сајту Министарства за европске интеграције РС: <https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_Report_2022_SR.%5B1%5D.pdf> [↑](#footnote-ref-240)
241. Мониторинг извештај за Србију, OECD/ SIGMA, новембар 2021. година, страница 25, линк: <https://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Serbia.pdf> : „The PAR Council, as the highest political-level co-ordination body, is established and functional. The administrative-level co-ordination structure has not been completed, however, and its functioning is irregular.“ [↑](#footnote-ref-241)
242. Стратегија реформе јавне управе у РС за период 2021-2030. година („Службени гласник РС бр.42/21 и 9/22), линк: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2021/42/1/reg> [↑](#footnote-ref-242)
243. Вест о одржаном састанку МПГ у мају 2022. године, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/strukture/medjuministarska-projektna-grupa/225133/drugi-sastanak-medjuministarske-projektne-grupe.html> и Записник са одржаног састанка: <https://monitoring.mduls.gov.rs/upload/media/0/0/0/11561/%D0%97%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D0%B0%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B3%20%D1%81%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%9C%D0%9F%D0%93.pdf> [↑](#footnote-ref-243)
244. Годишњи извештај о спровођењу Стратегије РЈУ за 2021. годину, страница 72, линк: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11568&type=doc> [↑](#footnote-ref-244)
245. Годишњи извештај за 2022. години о спровођењу СРЈУ за период 2021-2030. године, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11725&type=doc> [↑](#footnote-ref-245)
246. [Годишњи извештај за 2021. о спровођењу СРЈУ за период 2021-2030. године](https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11568&type=doc), линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11568&type=doc> [↑](#footnote-ref-246)
247. Светска банка, <https://www.govindicators.org/sites/default/files/2023-08/wgidataset.xlsx> и <https://www.govindicators.org/> [↑](#footnote-ref-247)
248. Годишњи извештају о спровођењу АП СРЈУ за 2022. годину, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc> [↑](#footnote-ref-248)
249. OECD/ SIGMA извештај за Србију из 2021. године, линк ка документу: <https://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-Executive-Summary-2021-Serbia.pdf> стр. 6. [↑](#footnote-ref-249)
250. Пре оптимизације стратешког оквира кроз СРЈУ, у примени су биле Стратегија стручног усавршавања државних службеника у Републици Србији, Стратегија стручног усавршавања запослених у ЈЛС, док је један део УЉР био обухваћен претходном Стратегијом РЈУ из 2014. године. [↑](#footnote-ref-250)
251. Годишњи извештају за 2022. годину о спровођењу АП СРЈУ, линк ка документу: <https://monitoring.mduls.gov.rs/downloadFile/?id=11681&type=doc> [↑](#footnote-ref-251)
252. OECD/ SIGMA извештај за Србију из 2021. године, линк ка документу. <https://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-Executive-Summary-2021-Serbia.pdf>, стр. 19. [↑](#footnote-ref-252)
253. Не могу се сва питања постављати у свим разговорима. Различити делови ће имати приоритет од стране различитих актера. [↑](#footnote-ref-253)
254. Не могу се сва питања постављати у свим разговорима. Различити делови ће имати приоритет од стране различитих актера. [↑](#footnote-ref-254)
255. Не могу се сва питања постављати у свим разговорима. Различити делови ће имати приоритет од стране различитих актера. [↑](#footnote-ref-255)
256. Не могу се сва питања постављати у свим разговорима. Различити делови ће имати приоритет од стране различитих актера. [↑](#footnote-ref-256)