



Република Србија  
Министарство државне управе  
и локалне самоуправе



# ТРОГОДИШЊИ ПРЕГЛЕД

ПОСТИГНУТОГ КРОЗ ПРИМЕНУ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА  
СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РЕФОРМЕ ЈАВНЕ УПРАВЕ  
ЗА ПЕРИОД ОД 2018. ДО 2020. ГОДИНЕ



## САДРЖАЈ

4	СТАТИСТИКА ЗА ТРИ ГОДИНЕ (2018-2020.)
5	УВОД
8	<b>ЗНАЧАЈНИ РЕЗУЛТАТИ</b>
8	ДИГИТАЛИЗАЦИЈА
10	УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА
12	РАЗВОЈ И КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
14	ЈАВНА УПРАВА ПО МЕРИ СВИХ
16	<b>ИЗАЗОВИ, ПРЕПОРУКЕ И НАУЧЕНЕ ЛЕКЦИЈЕ</b>
18	КВАЛИТЕТ И КАПАЦИТЕТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА
20	ПРУЖАЊЕ И ПРИСТУПАЧНОСТ ЈАВНИХ УСЛУГА И ДИГИТАЛИЗАЦИЈА
22	РАЗВОЈ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
24	КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
27	<b>ЗАКЉУЧАК / РЕЗИМЕ</b>
28	СТАТИСТИЧКИ ПРЕГЛЕД ПОСТИГНУТИХ РЕЗУЛТАТА ПО ЦИЉЕВИМА ЗА ТРИ ГОДИНЕ

# ТРОГОДИШЊИ ПРЕГЛЕД

ПОСТИГНУТОГ КРОЗ ПРИМЕНУ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА  
СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РЕФОРМЕ ЈАВНЕ УПРАВЕ  
ЗА ПЕРИОД ОД 2018. ДО 2020. ГОДИНЕ

## СТАТИСТИКА ЗА ТРИ ГОДИНЕ (2018-2020.)

### РЕЗУЛТАТИ



Имплементирано	13	43%
У току	/	/
Није имплементирано	17	57%

### АКТИВНОСТИ



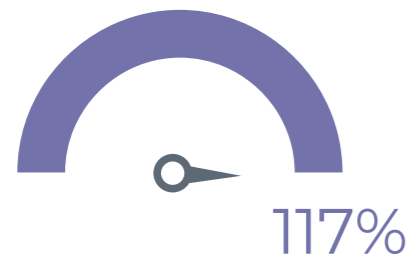
Имплементирано	51	57%
У току	33	37%
Није имплементирано	6	6%

### БУЏЕТ РСД у '000

#### БУЏЕТСКА СРЕДСТВА

Планирано  
**5.478.697 РСД**

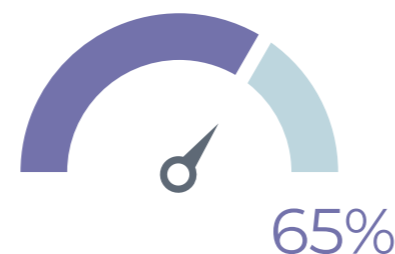
Реализовано  
**6.411.665 РСД**



#### ДОНАТОРСКА СРЕДСТВА

Планирано  
**1.021.475 РСД**

Реализовано  
**664.893 РСД**



## УВОД

Трогодишњи преглед постигнутог кроз примену Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период од 2018. до 2020. године (у даљем тексту: АП РЈУ 2018-2020. година), направљен је са намером да се идентификују **инспиративне праксе, највећа постигнућа, изазови и научене лекције** током наведеног периода. Преглед не улази у детаље и појединачне активности које су извештаване кроз три годишња извештаја о имплементацији АП РЈУ 2018-2020. година, већ покушава да назначи само најбитнија достигнућа као и најважније изазове и препоруке у периоду од три године, као увод у нову Стратегију РЈУ. Документ је израђен уз помоћ ЕУ пројекта „Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе“ (EuropeAid/137928/DH/SER/RS) током фебруара 2021. године.

Како је предвиђено Стратегијом реформе јавне управе у Републици Србији (РС) од 2014. године, сложен процес реформе јавне управе континуирано се спроводи и током последње три године (2018-2020.). Велика пажња се посвећује усаглашавању стратешке димензије са холистичким освртом на потребе друштва, пословног сектора, институција и појединаца. Уз значајна постигнућа током трогодишњег периода (2018-2020.) на пољу дигитализације (Партнерство за отворену управу, повезивање државних евиденција, отворени подаци, нове информационе технологије – ИКТ), мултидисциплинарни приступ у администрацији РС укључује **прелазак** са рада у изолованом сектору (силосу) унутар управе, на међусекторски, међуинституционални **приступ усмерен на грађане**. Значајну компоненту трансформације током поменутог трогодишњег периода представља наставак процеса унапређења организационе културе кроз бригу о корисницима, побољшани приступ, рад на увећању броја повратних информација од грађана, као и јачање ефикасности и одговорности у јавној управи. Како је неизоставан фактор успешности у овом трансформационом процесу унапређење људских ресурса и стицање најпотребнијих знања и вештина значајних за повећање делотворности рада управе, у претходном периоду су унапређени правни и институционални оквир кога сад чине Министарство државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС), Служба за управљање кадровима (СУК) и новооснована Национална академија за јавну управу (НАЈУ).

**Криза изазвана пандемијом КОВИД-19** током 2020. године појачала је притиске на управу у смислу прилагођавања и убрзавања процеса дигитализације уз значајна финансијска ограничења, као и оне узроковане радом од куће, епидемиолошким мерама и великим бројем нових елемената непознатих пре појаве пандемије. Осим уобичајених техничких захтева и принципа доброг управљања људским ресурсима, било је по-

ребно у праксу укључити кризни менаџмент<sup>1</sup>, као и мере за успостављање отпорности система (резилијентност). Један од највећих изазова представљала је потреба одржавања релевантних процеса у стању приправности за проактивно реаговање, посебно у домену кокреације (кодизајна), сарадње, правременог реаговања, обухватања свих циљних група и иновирања у изузетно тешким условима.

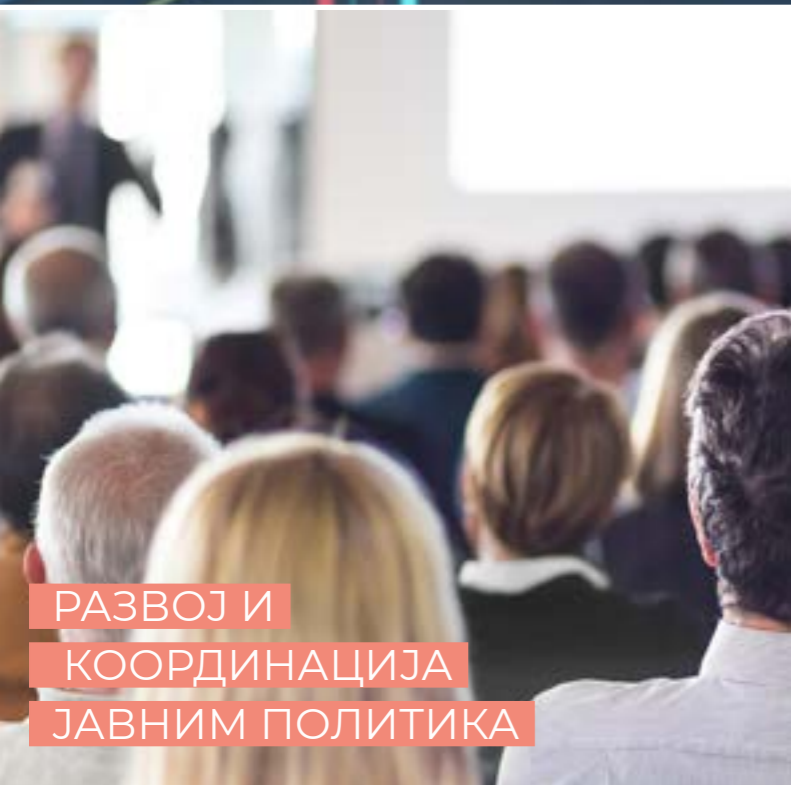
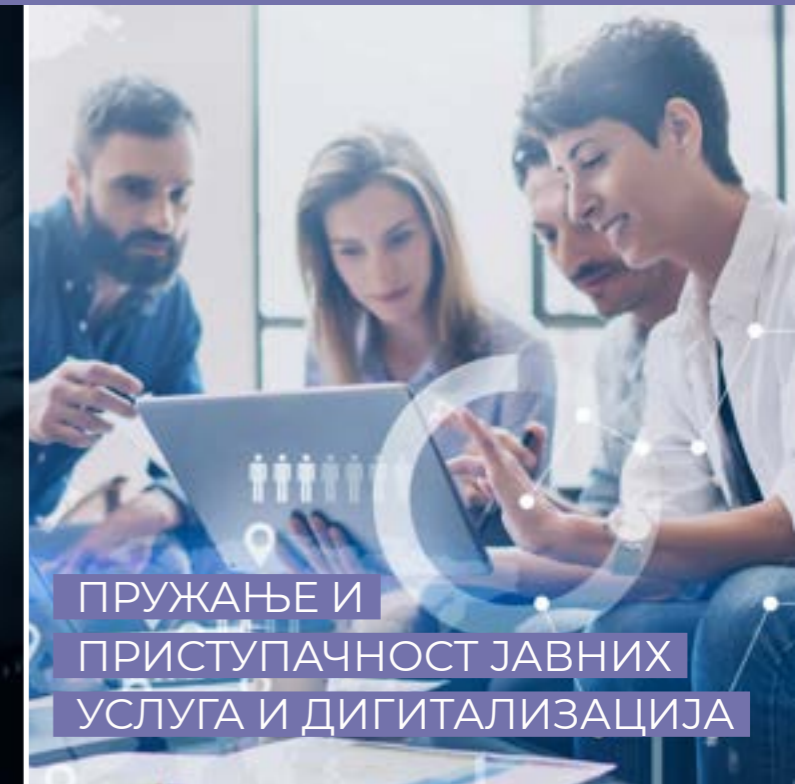
Као поуздан партнер Републике Србије, **Европска унија (ЕУ)** је на самом почетку пандемије држави обезбедила 7,5 милиона евра бесповратних средстава за борбу против КОВИД-19 вируса, као и ЕУ средства кроз секторску буџетску подршку – СБС, (кроз први СБС у региону – 70 милиона евра као директну подршку, док је 10 милиона евра опредељено за пројекте техничке помоћи).<sup>2</sup> По угледу на ЕУ модел, по коме су и земље чланице предузеле кораке у ублажавању социјално-економских последица епидемије КОВИД-19, РС је такође формулисала низ економских мера за подршку грађанима, привредном и јавном сектору (здравство, систем услуга, итд.)<sup>3</sup> у функцији заштите јавног здравља, радних места и система образовања. Република Србија је 2018.<sup>4</sup> годину завршила са процењеним реалним привредним растом од 4,4%. Позитиван тренд је задржан и током 2019, што је омогућило да агенција Standard and Poor's, поред свих ризика који постоје, процени да ће Република Србија већ у 2021. години остварити значајан привредни раст од чак 5%.<sup>5</sup> Идентификовани ризици и трендови омогућили су превентивно и корективно деловање институција у домену стабилности финансијског система.

**Парламентарни, покрајински и локални избори** одржани средином 2020. године такође су утицали на ново структурирање институција и, након успостављања њихове функционалности, на враћање фокуса на стратешке приоритете.

На основу свих поменутих аспеката, изузетно је важно да се у наредном периоду спровођења Стратегије РЈУ 2021-2030. године узму у обзир глобални трендови (употреба вештачке интелигенције, климатске промене, све веће ослањање на бихејвиоралне науке, коришћење нових информационих технологија, итд.)

1 Статистика КОВИД-19 у Србији доступна на <https://covid19.data.gov.rs> (српски) и <https://covid19.data.gov.rs/?locale=en> (енглески).  
2 Инструмент за предприсутну помоћ (ИПА II) 2014-2020, доступно на: [https://ec.europa.eu/neighborhood-enlargement/sites/near/files/pdf/serbia/ipa/2015/pf\\_04\\_sector\\_reform\\_contract\\_for\\_public\\_administration\\_reform.pdf](https://ec.europa.eu/neighborhood-enlargement/sites/near/files/pdf/serbia/ipa/2015/pf_04_sector_reform_contract_for_public_administration_reform.pdf)  
3 Економске мере за помоћ привреди и грађанима, доступно на веб страници: <https://www.mfin.gov.rs/aktivnosti/ekonomске-мере-за-помоћ-privреди-i-gradjanima/>  
4 Тим за социјалну инклузију и смањење сиромаштва, доступно на: <http://socijalnoukjuivanje.gov.rs>  
5 Министарство финансија РС (2020. год.), текућа макроекономска кретања, страна 34, линк ка документу: [https://www.mfin.gov.rs/wp-content/uploads/2020/09/prezentacija\\_novo\\_sr-pdf.pdf](https://www.mfin.gov.rs/wp-content/uploads/2020/09/prezentacija_novo_sr-pdf.pdf)

## ЗНАЧАЈНИ РЕЗУЛТАТИ



# ЗНАЧАЈНИ РЕЗУЛТАТИ ДИГИТАЛИЗАЦИЈА

**Зашто је дигитална трансформација Владе РС била од критичног значаја за напредовање управе, и зашто је и даље актуелна? Које су институције и актери допринели трансформационом процесу дигитализације јавног сектора РС? И на који начин је РС обезбедила делотворну и инклузивну дигиталну владу?**

Сада више него икада, Републици Србији је потребна агилна управа,<sup>6</sup> способна не само да адекватно одговори на пандемију КОВИД-19 и остале глобалне изазове, већ и да настави са обављањем редовних обавеза у условима који се брзо мењају. Јасна стратешка одлука<sup>7</sup> Владе РС у правцу дигитализације,<sup>8</sup> са нагласком на период од 2018. до 2020. године, омогућила је брзо прилагођавање управе, уз убрзање трендова започетих 2014. године, у правцу проактивног реаговања на нове захтеве корисника. Претходно речено указује на то да је **правовремена реакција система јавне управе РС изазвана не само пандемијом него и претходним одлукама које су се односиле на смањење red type бирократије** (папирологије), иновативне пројекте и успостављање информатичке инфраструктуре. Република Србија је током протекле деценије усвојила **правни оквир** који се тиче електронске управе. Основу чини Закон о е-управи који је Народна скупштина усвојила априла 2018. године<sup>10</sup>. Стратешки оквир заокружен је Програмом развоја електронске управе у Републици Србији за период од 2020. до 2022. године са Акционим планом за његово спровођење<sup>11</sup>, односно претходном Стратегијом развоја е-управе у РС за период 2015–2018. године и Акционим планом за спровођење Стратегије за период 2015–2016. године<sup>12</sup>, Стратегијом за раз-

звоја е-комуникације за период 2010-2020<sup>13</sup>, Стратегијом развоја информационог друштва за период 2010-2020<sup>14</sup>.

Од 1. јула 2020. године сви државни органи пријављују своје запослене за полагање државног стручног испита и испита за матичаре онлајн, путем новог G2G информационог система, које је израдило Министарство државне управе и локалне самоуправе у сарадњи са Канцеларијом за информационе технологије и е-управу (ИТЕ). Од 2012. године, Србија учествује у иницијативи Партнерство за отворену управу (енг. Open Government partnership – ОГП),<sup>15</sup> а последњи у низу (четврти) акциони план за ОГП,<sup>16</sup> резултат је процеса консултација са више заинтересованих страна у Србији, укључујући локални ниво. Последњи извештај Европске комисије о напретку за Србију указује на умерену припремљеност за реформу јавне управе, али уз додатно унапређење пружања е-услуга.<sup>17</sup> Током 2018. и 2019. године, ЕУ извештаји бележе постигнути напредак у области пружања услуга и доношења, између осталих, и закона који регулише е-управу. **Институционални оквир** је употпуњен формирањем Канцеларије за информационе технологије и електронску управу.<sup>18</sup> У 2018. години Државни дата центар је успостављен у Београду који је по техничким и безбедносним стандардима један од најсавременијих у региону и у њему је смештена кључна ИКТ инфраструктура РС,<sup>19</sup> а две године касније отворен је Државни центар за податке у Крагујевцу.<sup>20</sup> Овим пројектима унапређује се шанса Србије да постане регионални ИТ лидер у ери четврте индустријске револуције.<sup>21</sup>

**Иновативност идеја и одговора на КОВИД-19 кризу Владе РС** препознат је и од стране међународних организација (РеСПА – СИГМА/ОЕЦД) доделивши једну од првих награда за прилагођавање и реаговање на кризу изазвану КОВИД-19<sup>22</sup> Влади Републике Србије.

У 2020. години успоставља се **Централни регистар становништва**,<sup>23</sup> оји представља централизовану базу података о становништву РС. Током исте године извршено је успостављање

## Отворени подаци Адресног регистра за ефикаснију привреду

Следствено активностима Владе Србије на отварању података јавне управе, шифарник адресног регистра постао је отворен и тиме доступан за коришћење најширем кругу корисника без ограничења. Захваљујући сарадњи Републичког геодетског завода и ИТЕ, шифарник Адресног регистра се може преузети на порталу отворених података [data.gov.rs](https://data.gov.rs) као и на геопросторној платформи Геосрбија на [opendata.geoserbia.rs](https://opendata.geoserbia.rs).

интероперабилности **Адресног регистра**<sup>24</sup> са Регистром пребивалишта.

Успех је што од 2020. године сви **предвиђени органи (100%) електронским путем размењују податке из службених евиденција** (сервисна магистрала еЗУП), чиме је премашена планирана вредност за 2020. годину (90%) и остварен пораст у односу на претходне године: 71% у 2019. години, 50% у 2018. години.<sup>25</sup> **90% података** Републике Србије **пренето је у електронски облик** у Централни систем за обраду и складиштење података МУП-а, чиме је остварена циљна вредност за 2020. годину, а претходно је узлазни тренд током 2018. и 2019. године (80%).<sup>26</sup>

Национални портал отворених података – <https://data.gov.rs/sr/> – покренут је током 2017. године и садржи 310<sup>27</sup> скупова података односно 58 више у односу на 2019. годину,<sup>28</sup> док је скоро три пута увећан у односу на 2018. годину када је било 116 скупова података. Главне скупове података чине **отворени јавни подаци** о транспорту, околини и здравственом сектору – нпр. саобраћајне незгоде, јавни превоз, заштита животне средине, статистика, геопросторни подаци, подаци о лековима, итд. Доступност и поновна употреба отворених података чине Републику Србију **једним од лидера у региону** (упоредно рангирање користећи отворене податке<sup>29</sup> где 41. место дели са Израелом). Тако се, на пример, отворени подаци користе и у приказивању финансијских података. Наиме, платформа „Отворени буџети“<sup>30</sup> омогућава корисницима једноставан и лако разумљив приказ буџета градова и општина у Републици Србији, где је више од 90 градова и општина отворило **податке о планираном буџету**, приходима и расходима. Портал <https://covid19.data.gov.rs/> је отворен током 2020. године и на њему се налазе подаци о броју грађана у самоизолацији, броју заражених и остале релевантне информације. Центар за истраживачко новинарство Србије је на основу отворених података о броју заражених вирусом КОВИД-19 на

## Отворени Државни дата центри у Београду (2018.) и у Крагујевцу (2020.)

Ана Брнабић, председница Владе, др Михаило Јовановић, директор ИТЕ и Никола Дашић, градоначелник Крагујевца, пустили су у пробни рад Државни дата центар у Крагујевцу крајем 2020. године. Две године раније је отворен Државни дата центар у Београду.

Дата центри као део четврте индустријске револуције, представљају снажан импулс даљем развоју ИТ сектора и иновацијама, технолошком развоју и лидерству Србије у овом делу Европе.

територији Републике Србије дизајнирао портал: <https://www.cins.rs/virus-korona-u-srbiji-dnevni-preseci/> као и мапу Ковид-амбуланти у Србији: <https://www.cins.rs/mapa-pronadite-covid-19-ambulantu-u-svom-gradu/>

Успостављен је **национални портал**<sup>31</sup> за **идентификацију** који омогућава грађанима да се електронски идентификују када желе да користе услуге е-управе. Више **е-услуга** изузетно важних за кориснике је развијено последњих година узимајући у обзир све циљане групе почевши од е-беба<sup>32</sup> услуге, преко е-папира,<sup>33</sup> е-катастра,<sup>34</sup> е-инспектора.<sup>35</sup> Једнако важно је издавање е-грађевинских дозвола,<sup>36</sup> као и е-сандуче<sup>37</sup> на Порталу е-управа. Услугу е-доставе<sup>38</sup> грађани могу да разумеју као поседовање свог поштанског сандучета у виртуелном свету и као замену за уобичајено поседивање институција и шалтера. Број корисника националног Портала е-управа износи 1.026.347,<sup>39</sup> а у 2020. години овај број је повећан за 156.347 у односу на 2018. годину.

## Решења катастра стижу у е-сандуче на Порталу е-управа

Од децембра 2020. године достављање решења о упису права својине корисницима обавља се електронски, путем сервиса е-сандуче на Порталу е-управе. Републички геодетски завод је до сада е-путем грађанима доставио више стотина решења о упису. Услуга е-доставе је брза, бесплатна и поуздана.

6 Агилна јавна управа подразумева способност прилагођавања, итеративног (учесалог) и инкременталног (кроз постепено побољшање) дизајнирања процеса и услуга укључујући и аспекте стварања прототипских решења и њиховог тестирања.

7 Експозе председника Владе РС, Ане Брнабић (2017. год.), линк ка документу: [https://www.srbija.gov.rs/view\\_file.php?file\\_id=2148&cache=sr](https://www.srbija.gov.rs/view_file.php?file_id=2148&cache=sr)

8 Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији “Службени гласник РС”, бр. 9 од 30. јануара 2014. године, документ доступан на следећем линку: <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Strategija-reforme-javne-uprave-u-Srbiji-preciscen-tekst.pdf?script=alt>

9 Закон о електронској управи („Службени гласник РС”, бр. 27/18); Закон о електронској идентификацији докумената и услугама од поверења у електронском пословању („Службени гласник РС”, бр. 94/17); Закон о инфраструктури националној просторних података („Службени гласник РС”, бр. 40/10 и 27/18); Закон о општем управном поступку („Службени гласник РС” бр. 18/16 и 95/18); Закон о информационој безбедности („Службени гласник РС”, бр. 6/16, 94/17 и 77/19); Закон о заштити личних података („Службени гласник РС”, бр. 87/2018).

10 Законом се успоставља оквир за систематски развој електронских управљања, уводе основни контролни механизми, укључујући и отворене податке и поновну употребу информација.

11 Програм развоја електронске управе у Републици Србији за период од 2020. до 2022. Године са Акционим планом за његово спровођење доступно на: <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Program-razvoja-eUprave-u-RS-2020-2022.pdf> (српски) и <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/e-Government-Development-Programme-2020-2022-FINAL-2.pdf> (енглески).

12 Стратегија развоја електронске управе у Републици Србији за период 2015–2018. године и Акциони план за спровођење Стратегије за период 2015–2016. Године, доступно на: <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SIGlasnikPortal/eli/reg/srs/vlada/strategija/2015/107/1/r>

13 Стратегија развоја електронских комуникација у Републици Србији од 2010 до 2020. године, доступно на: <https://mtt.gov.rs/download/3/Strategija%20razvoja%20elektronskih%20komunikacija%20u%20RS%202010-2020.pdf>

14 Док прва дефинише кључне смернице за развој електронских комуникација у Србији, друга се односи на Дигиталну агенду за Србију, усклађену са (прошлом) Дигиталном агендом ЕУ, линк ка документу: [https://mtt.gov.rs/download/3/Strategija\\_razvoja\\_informacionog\\_drustva\\_2020.pdf](https://mtt.gov.rs/download/3/Strategija_razvoja_informacionog_drustva_2020.pdf)

15 Акциони план 2018 – 2020 Управе за отворено партнерство, доступно на: <http://mduls.gov.rs/reforma-javne-uprave/unapredjenje-transparentnosti-uprave/partnerstvo-za-otvorenu-upravu/partnerstvo-za-otvorenu-upravu-akcioni-plan-2018-2020/>

16 АП ОГП 2020-2022. година, линк ка документу: <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/AP-OGP-2020-2022..pdf?script=lat>

17 ЕУ Извештај о напретку Србије за 2020, доступан на: [https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu\\_dokumenta/godisnji\\_izvestaji\\_ek\\_o\\_napretku/serbia\\_report\\_2020\\_SR.pdf](https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/serbia_report_2020_SR.pdf) (српски) и [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia\\_report\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia_report_2020.pdf) (енглески).

18 Канцеларија за информационе технологије и електронску управу основана је Уредбом о Канцеларији за информационе технологије и електронску управу („Службени гласник РС”, број 73/17, 8/19), линк ка документу: <https://www.ite.gov.rs/tekst/149/kancelarija-za-it-i-eupravu.php>

19 Државни дата центар, информације доступне на: <https://www.ite.gov.rs/tekst/93/drzavni-data-centar.php> (српски) и <https://www.ite.gov.rs/tekst/en/24/government-data-center.php> (енглески).

20 Вест на сајту града Крагујевац, линк ка документу: <https://www.kragujevac.rs/otvoreni-drzavni-data-centar-u-kragujevcu/>

21 Вест на сајту града Крагујевац, линк: <https://www.kragujevac.rs/otvoren-drzavni-data-centar-u-kragujevcu/>

22 РеСПА и СИГМА ОЕЦД награђене најбоље праксе администрација Западног Балкана у 2020. години, доступно на: <https://www.respaweb.eu/0/news/371/meet-the-winners-of-the-first-western-balkans-public-administration-award-contest>

23 Централни регистар становништва, доступан на: <https://euprava.gov.rs/proverite-podatke-cr-s>.

24 Портал отворених података, доступан на <https://data.gov.rs/sr/posts/adresni-registar/>

25 Годишњи извештај 2018. година (страна 11), 2019. година (страна 8), 2020. година (страна 10) о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период од 2018–2020. године.

26 Годишњи извештај 2018. година (страна 11), 2019. година (страна 8), 2020. година (страна 10) о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период од 2018–2020. године.

27 Податак преузет са Портала отворених података на дан 16. фебруар 2021. година, <https://data.gov.rs/sr/datasets/>

28 Годишњи извештај 2018. година (страна 26), 2019. година (страна 19), 2020. година (страна 28) о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период од 2018–2020. године.

29 Глобални индекс отворених података, линк: <https://index.okfn.org/place/?filter-table=serbia>

30 Платформа отворених буџета, доступна на: <https://budzeti.data.gov.rs/> (српски).

31 Портал за електронску идентификацију, линк: <https://eid.gov.rs/>

32 Канцеларија за информационе технологије и електронску управу, линк: <https://www.ite.gov.rs/tekst/2689/ebaba.php> (српски) and <https://www.srbija.gov.rs/tekst/en/129970/ebaby.php> (енглески).

33 еПапир услуга, линк: <https://www.ite.gov.rs/tekst/108/epapir.php> (српски) и <https://www.ite.gov.rs/tekst/en/38/epaper.php> (енглески).

34 еКатастар непокретности, линк: <https://katastar.rgz.gov.rs/eKatastarPublic/PublicAccess.aspx>

35 еИнспектор услуга, линк: <https://www.ite.gov.rs/tekst/2691/einspektor.php> (српски) и <https://www.ite.gov.rs/tekst/en/39/einspector.php> (енглески).

36 Електронске грађевинске дозволе, линк: <https://www.mgsi.gov.rs/cir/dokumenti/elektronske-gradjevinске-dozvole-uputstva> (српски).

37 еСандуче, линк: <https://esanduce.rs/prijava> (српски).

38 Достављање решења и докумената у електронско сандуче на порталу еУправа, линк: <https://www.ite.gov.rs/tekst/4985/dostavljanje-resenja-i-dokumenata-u-elektronsko-sanduce-na-portal-euprava.php> (српски).

39 Податак на дан 06. фебруар 2021. године, <https://euprava.gov.rs>



## УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ФИНАНСИЈАМА

Ефикасан Програм реформе управљања јавним финансијама током 2018. и 2019. године одразио се на побољшану фискалну позицију Србије. **Стабилност макроекономског окружења и финансијског система** ојачан је с обзиром на снижено учешће јавног дуга у БДП-у (52,9% на крају 2019. године), а забележен је привредни раст од 4,2% (2019. година) и остварен фискални дефицит од -0,2% БДП-а (2019. година), тј. остварен суфицит републичког буџета (од 67 млрд. РСД 2018. и 12,8 млрд. РСД 2019. године). Званични подаци такође указују на значајан пад стопе незапослености (9,5% 2019. године) и пораст прилива од страних директних инвестиција захваљујући постигнутој стабилности и **позитивним исходима структурних реформи**.<sup>40</sup> Ипак, криза условљена пандемијом током 2020. године изазива глобално успоравање, мада Србија, на основу претходно достигнуте фискалне и макроекономске уравнотежености и свеобухватног пакета мера за ублажавање (кризе), осећа **мање последице** у односу на државе ЕУ. Прелиминарне процене РЗС за 2020. годину указивале су на пад БДП-а од 1,1%<sup>41</sup> што потврђују и процене Министарства финансија (1,0%)<sup>42</sup>. Стопа незапослености у прва три квартала 2020. го-

40 Подаци су преузети из годишњих извештаја за 2018. и 2019. годину о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године, линк ка документу за 2018. годину, линк ка документу: [http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/1\\_PAR\\_report\\_fin.pdf?script=lat](http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/1_PAR_report_fin.pdf?script=lat) и линк ка документу за 2019. годину: <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Godisnji-izvestaj-za-2019.-godinu-o-implementaciji-AP-RJU-2018-2020.-final.pdf>

41 Макроекономска кретања у Србији, Народна банка Србије, јануар 2020. године, линк ка документу: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/finansijska-stabilnost/prezentacije/prezentacija\\_invest.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/finansijska-stabilnost/prezentacije/prezentacija_invest.pdf)

42 Министарство финансија РС, Макроекономски и фискални подаци, 4. фебруар 2020. године – Табела 1. Основни индикатори макроекономских кретања, линк ка документу: <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

**Пораст броја ЈЛС** које своје буџете припремају у складу са Методологијом за програмско буџетирање:

*(у 2020. години остварен је резултат од 78% у односу на циљну вредност од 73%).*

дине бележи пад на 8,7%.<sup>43</sup> Фискални дефицит је 2020. године износио 8,3% БДП-а,<sup>44</sup> а најновији подаци Министарства финансија указују да је на крају те године јавни дуг износио 55,5% БДП-а.<sup>45</sup> Стабилности јавних финансија доприноси **увођење програмског и капиталног**<sup>46</sup> **буџетирања** и процентуални раст броја јединица локалних самоуправа (ЈЛС) чији су буџети припремљени у складу са Упутством за израду програмског буџета<sup>47</sup> и релевантном методологијом и упутствима. У складу

43 Податак за јануар-новембар 2020. године, Министарство финансија РС, Макроекономски и фискални подаци, 4. фебруар 2020. године – Табела 1. Основни индикатори макроекономских кретања, линк ка документу: <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

44 Министарство финансија РС, Саопштење из децембра 2020. године, линк ка документу: <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

45 Министарство финансија РС, Макроекономски и фискални подаци, 4. фебруар 2020. године – Табела 6. Упоредни преглед стања јавног дуга на дан 31. децембар 2020. године – Бруто дуг сектора државе по Методологији ЕУ – Мاستрихт критеријум, линк ка документу: <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

46 Односи се на унапређење селекције и одређивања приоритета за капиталне инфраструктурне пројекте.

47 Документ је доступан за преузимање на следећем линку: <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/uputstvo-za-izradu-programskog-budzeta->

са Законом о буџетском систему, поступно се уводи и родно одговорно буџетирање (РОБ) у пословање ЈЛС,<sup>48</sup> док је 2019. године 47 институција на националном и 25 на покрајинском нивоу применило РОБ током планирања буџета за 2020. годину (35 на националном и 18 на покрајинском нивоу у 2018).<sup>49</sup> **Капацитети ЈЛС за израду развојних планова додатно су ојачани** у областима које подразумевају планирање усклађено са Законом о планском систему<sup>50</sup> чиме је фокус стављен на повезивање програмских буџетских информација са планским документима, као и усклађивање са подзаконским актима Закона о планском систему.<sup>51</sup> Захваљујући подршци ЕУ, кроз грант шему Компоненте 1 Програма "Exchange 5", значајно је повећан и број ЈЛС које су успоставиле регистре јавне својине и унапредиле управљање јавном својином током 2019. и 2020. године (48 ЈЛС).<sup>52</sup>

Током 2019. године буџетски циклус је усклађен са календаром буџета, а настављена је добра пракса **представљања кључних информација јавности** путем објављивања једноставнијег „грађанског буџета”.<sup>53</sup> Предвиђене активности у области унапређења рада буџетске инспекције у потпуности су реализоване током референтног периода доношењем Методологије рада буџетске инспекције (2019. године) и јачањем капацитета инспекције запошљавањем нових инспектора.

48 Подаци Сталне конференције градова и општина, линк ка документу: <http://www.skgo.org/strane/225>

49 Подаци UNDP – UN WOMEN, линк ка документу: [https://www.undp.org/content/dam/unct/serbia/docs/Publications/UNW\\_GRB\\_%202019\\_SRB%20\\_Jayout%20DIGITAL.pdf](https://www.undp.org/content/dam/unct/serbia/docs/Publications/UNW_GRB_%202019_SRB%20_Jayout%20DIGITAL.pdf)

50 Документ је доступан за преузимање на следећем линку: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SIGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2018/30/1/reg>

51 Подаци Сталне конференције градова и општина, линк: <http://www.skgo.org/strane/225>

52 Подаци Сталне конференције градова и општина, пројекат Exchange 5 - Компонента 1, у оквиру које је кроз грант шему подржано 18 пројеката тј. 48 ЈЛС и кроз подршку у управљању имовином најмање 20 ЈЛС, (напомена: Програм је још увек у току), линк: ка документу <http://www.skgo.org/projekti/detaljno/47/program-exchange-5> и <http://www.skgo.org/vesti/detaljno/2087/pocela-grant-sema-programa-exchange-5-u-oblasti-upravljanja-imovinom>

53 Линк на централном нивоу: <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/gradjanski-vodic-kroz-budzet-republike-srbije/> или пар примера на локалном нивоу: <http://www.beograd.rs/lat/gradska-vlast/1771100-gradjanski-vodic-kroz-budzet-za-2020-godinu-i-brosura>, [https://www.ruma.rs/portal2/jupgrade/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7831&Itemid=299&lang=en](https://www.ruma.rs/portal2/jupgrade/index.php?option=com_content&view=article&id=7831&Itemid=299&lang=en), <http://www.lajkovac.org.rs/gradjanski-vodic-kroz-budzet/>, <http://www.novisad.rs/lat/gradjanski-vodic-kroz-budzet-grada-novog-sada-za-2020-godinu>

**Улога јавних набавки** у повећању ефикасности и делотворности јавне потрошње је суштински важна и као таква није занемарена, већ се може посматрати као други значајан сегмент управљања јавним финансијама. Овај део се ослања на Програм развоја јавних набавки (2019-2023. година)<sup>54</sup> где су евидентни помаци у **унапређењу и модернизацији самог система јавних набавки**. Током трогодишњег периода испуњено је 100% планираних активности у овом домену (само неки од резултата односе се на израду и усвајање Стратегије развоја система јавних набавки за период 2019-2020. година и израду Смерница за унапређење зелених набавки).<sup>55</sup> Ово у великој мери доприноси подстицању учешћа сектора малих и средњих предузећа (МСП) у поступцима јавних набавки, заштити права у поступцима и смањењу ризика за нерегуларности и корупцију у њиховом спровођењу. На основу достигнућа у референтном периоду може се последично очекивати испуњење мера и критеријума за затварање Преговарачког поглавља 5 у приступним преговорима са ЕУ.

54 eКаталог дизајн, линк: [https://gizsr.visualstudio.com/Uputstva/\\_wiki/wikis/Uputstva/1853/Verzija-1.5](https://gizsr.visualstudio.com/Uputstva/_wiki/wikis/Uputstva/1853/Verzija-1.5) (српски).

55 Подаци преузети са: <https://monitoring.mduls.gov.rs/statistike.html?tab=overall&depth=3&sid=9480>

<https://jnportal.ujn.gov.rs>

Од 1. јула 2020. године у употреби је нови Портал јавних набавки. Комуникација и размена података у поступку јавне набавке спроводе се е-средствима на Порталу чиме је додатно извршено усклађивање са захтевима ЕУ. Број посета Порталу јавних набавки наставио је да расте а приступ подацима је омогућен у формату који је машински читљив и обрадив (отворени подаци).



## РАЗВОЈ И КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

Стратегија регулаторне реформе и унапређења система управљања јавним политикама за период 2016–2020. година,<sup>56</sup> успоставила је систем управљања јавним политикама у РС. Институционални оквир за управљање системом јавних политика између осталог укључује и Републички секретаријат за јавне политике (РСЈП)<sup>57</sup>. Закон о планском систему Републике Србије<sup>58</sup> донет је 2018. године као резултат спровођења Стратегије регулаторне реформе и унапређења система управљања јавним политикама за период 2016–2020. година, а у циљу успостављања правног оквира за развојно планирање, планирање јавних политика и средњорочно планирање.

У области координације јавних политика и регулаторне реформе остварена су следећа постигнућа:

<sup>56</sup> Стратегија регулаторне реформе и унапређења система управљања јавним политикама за период 2016–2020. године, линк ка документу: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2016/8/1/reg> (српски).

<sup>57</sup> Секретеријат за јавне политике, линк <http://rsjp.gov.rs/mapa/> (српски) и <https://rsjp.gov.rs/en/sitemap/> (енглески).

<sup>58</sup> Годишњи извештај за 2018. годину о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020- година, стр. 12

- Донети су Закон о планском систему, Уредба о методологији управљања јавним политикама, анализи ефеката јавних политика и прописа и садржају појединачних докумената јавних политика, Уредба о методологији израде средњорочних планова.<sup>59</sup>
- Израђени су и објављени: Приручник за израду средњорочног плана, Приручник за руководиоце за примену Закона о планском систему – Како до бољих одлука, Приручник за утврђивање трошкова јавних политика и прописа, Приручник за анализу ефеката јавних политика и прописа и Смернице за израду планова развоја ЈЛС.<sup>60</sup>
- Организације цивилног друштва су укључене од ране фазе у припрему докумената јавних политика и прописа, све до краја процеса консултација (изменама из 2018. године Закона о државној управи и Закона о локалној самоуправи, Законом о планском систему и Уредбом о методологији

<sup>59</sup> Годишњи извештај за 2019. годину о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020- година, стр. 18

<sup>60</sup> Наведене публикације доступне су на сајту РСЈП, линк ка страници: <https://rsjp.gov.rs/cir/dokumenti-kategorija-cir/prirucnici-cir/>

управљања јавним политикама, анализи ефеката јавних политика и прописа и садржају појединачних докумената јавних политика, као и Правилником о смерницама добре праксе за остваривање учешћа јавности у припреми нацрта закона и других прописа и аката<sup>61</sup> из 2019. године, Смерницама за укључивање организација цивилног друштва у радне групе из 2020. године<sup>62</sup> и ранијим Смерницама за укључивање организација цивилног друштва у процес доношења прописа).<sup>63</sup>

- Јединствени информациони систем за планирање, праћење спровођења, координацију јавних политика и извештавање (у даљем тексту: ЈИС) успостављен је и у њега се уноси документи јавних политика од јануара 2019. године.<sup>64</sup>
- На сајту РСЈП објављена је база докумената јавних политика.<sup>65</sup>

<sup>61</sup> Правилник о смерницама добре праксе за остваривање учешћа јавности у припреми нацрта закона и других прописа и аката ("Службени гласник РС", број 51/2019), линк ка документу: <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/ministarstva/pravilnik/2019/51/5/reg>

<sup>62</sup> Смерницама за укључивање организација цивилног друштва у радне групе из 2020. године: линк ка документу: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/>

<sup>63</sup> Смернице за укључивање организација цивилног друштва у процес доношења прописа ("Службени гласник РС", број 90/2014), линк ка документу: <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/zakljucak/2014/90/1/reg>

<sup>64</sup> Годишњи извештај за 2018. годину о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020- година, стр. 13, Линк ка документу: [http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/1\\_PAR\\_report\\_fin.pdf](http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/1_PAR_report_fin.pdf)

<sup>65</sup> Годишњи извештај за 2018. годину о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020- година, стр. 13, Линк ка документу: [http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/1\\_PAR\\_report\\_fin.pdf](http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/1_PAR_report_fin.pdf)



## ЈАВНА УПРАВА ПО МЕРИ СВИХ

Важни помаци у реформи постоје у домену обезбеђивања услова за пружање квалитетних услуга односно у поступку трансформације управе као сервиса оријентисаног на потребе грађана и привреде, али и самих државних институција (G2C, G2B и G2G). Стратешка опредељеност пружања услуга усклађених са потребама свих циљних корисника прожима се са више сегмената, обухватајући и поменуте аспекте дигитализације и управљања јавним финансијама.

У налазима извештаја организације СИГМА за 2019. годину<sup>66</sup> констатује се **напредак у функционисању управе**, а анализе показују позитивнији став грађана према раду службеника. Акцентовање развоја е-управе и релевантних ИКТ решења уз приступ "оријентисаности на кориснике"<sup>67</sup> доприноси јачању међусекторске сарадње између институција управе, али и приступачнијем јавном сервису грађанима и привреди. Значајни резултати остварени су на нивоу локалних самоуправа, где грађани и привреда и остварују највећи број (административних) услуга, отварањем јединствених управних места (ЈУМ) широм Србије (укупно 14 до сада).<sup>68</sup> Подстицањем међуопштинске сарадње ради остваривања заједничких интереса локалних самоуправа у циљу обезбеђивања бољих услуга за грађане, одговора на потребе локалних заједница и оптимизације постојећих финансијских и кадровских капацитета, ре-

66 Monitoring Report: The Principles of Public Administration, Serbia, мај 2019. године, стр. 33, линк ка документу: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Monitoring-Report-2019-Serbia.pdf>

67 На енглеском језику: *user centric approach*

68 Годишњи извештај за 2020. годину о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године, страна 5

лизовано је 6 аранжмана и повезано је укупно 42 ЈЛС.<sup>69</sup> **Дигитализација као снажна подршка унапређењу услуга** истиче се посебно кроз увођење и осавременавање бројних портала и увођење нових електронских услуга.

Многи од њих илустрирају иновативна решења попут **еПорези**, **еУпис**, **еВртић**, **ЈИС ЛПА**, отварање Српско-корејског информатичког приступног центра – **СКИП центра**, односно бесплатног приступног центра за грађане и управу. Пројекат *Оснаживање цивилног друштва Западног Балкана за реформисану јавну управу (WeBER 2.0)* је током 2017. и 2020. године извршио две упоредне анализе<sup>70</sup> мерећи **перцепцију грађана**, између осталог и **око квалитета услуга**.

Анализе показују да је перцепција грађана у Србији, у односу на процес поједностављења административних процедура, у позитивном тренду раста тј. са 23% у 2017. години порасла на чак на 70% у 2020. години, док грађани виде административну унапређеност и у домену посвећености корисницима, тј. на скали од 1-5, вредност је порасла на 5 (2020. год.) у односу на 4 (2017. год.). Такође годишње истраживање Балкански барометар<sup>71</sup> које координира Регионални савет за сарадњу (енг. *RCC – Regional Cooperation Council*) показује да је **перцепција грађана у односу на јавне институције и јавне услуге у РС позитивном тренду раста** поредећи следећи вредности: време потребно за добијање информација из јавног сектора (подаци које имају јавни органи, попут докумената, регистара, евиденција итд.) оцењено је са 2.6 (2020. год.) у односу на 2.3 (2019. год.), Поступање са грађанима у јавном сектору (полиција, здравствени систем, правосудје, општина итд.) 2.5 (2019. год.) – 2.8 (2020. год.), време потребно за добијање јавних услуга (полиција, здравствени систем, судство, општина итд.) 2.4 (2019. год.) – 2.7 (2020. год.) и цена јавних услуга (нпр. изда-

69 Годишњи извештај за 2019. годину о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године, стр. 10, стр. 12, стр. 16, стр. 32, линк ка документу: <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Godisnji-izvestaj-za-2019.-godinu-o-implimentaciji-AP-RJU-2018-2020-final.pdf>

70 Подаци преузети са WeBER портала, (страна 2 и страна 4), линк ка документу: <https://www.par-monitor.org/weber-reports/#>

71 Балкански барометар 2019 – јавно мњење – аналитички извештај (стр. 91) и Балкански барометар 2020 – јавно мњење – аналитички извештај (стр. 95), линк ка документу: <https://www.rcc.int/balkanbarometer/publications>

вање личних докумената, судски трошкови итд.) 2.2. (2019. год.) – 2.3 (2020. год.) на скали од 1 до 3

Као други најважнији опсег у овој категорији издваја се **поједностављење управних поступака**, али и отварање података кроз Програм Владе за смањење административних процедура. Већ поменути Програм е-папир је пример системског приступа реформи јавне управе у смислу повећане ефикасности у спровођењу административних поступака, тј. подизања квалитета пружања јавних услуга привреди. Програм подразумева оптимизацију, дигитализацију и укидање сувишних поступака, као и успостављање Јавног регистра административних поступака.<sup>72</sup> Овим је настављено стварање повољног и сигурног пословног окружења и одговорне јавне управе. **Обједињавање инспекцијског надзора** кроз портал **еИнспектор** део је иницијативе за умањење административног терета привреди и грађанима кроз успостављање транспарентног оквира координисане размене података између инспекција. Надвезујући се на раније поменуту тему, отварање податакаповезивање службених евиденција унапређено је доношењем Закона о електронској управи (2018. год.) чиме су створени услови за аутоматизовање управних поступакаелектронско (повезивањем највећих носиоца државних база података) и превазилажење изазова хетерогени рад различитих ИТ система органа државне управе. **еЗУП**<sup>73</sup> је информациони систем за размену података, који подржава Закон о општем управном поступку, преко кога органи размењују податке које поседује држава, чиме се омогућава њихова даља употреба. До краја 2020. године сви државни органи су путем овог портала размењивали податке из службених евиденција.

72 Вест о о усвајању Акционог плана за спровођење програма за поједностављење административних поступака и регулативе „е-ПАПИР“ за период 2020-2021. године, доступна на: <https://rsjp.gov.rs/cir/vesti-cir/usvojen-akcioni-plan-za-sprovodjenje-programa-za-pojednostavljenje-administrativnih-postupaka-i-regulative-e-papir-za-period-2020-2021-godine/> (српски).

73 Подшка запосленима у коришћењу еЗУП-а, линк на информацијама: <http://mduls.gov.rs/reforma-javne-uprave/reforma-upravnog-postupka/podrska-zaposlenima-u-koriscenju-ezup-a/> (српски).

Уз олакшану размену података између институција управе, ступањем на снагу Закона о е-управи и Уредбе о начину рада Портала отворених података<sup>74</sup> заокружен је правни оквир за **отварање података** у поседу државних органа и њихово објављивање.

Манифестовање екосистема "државе као одговорног, транспарентног, ефикасног и квалитетног јавног сервиса у служби грађана и привреде" подразумева увођење и прихватање концепта управљања променама, као и успостављање још **свеобухватнијег концепта организационе културе у јавном сектору** у циљу спровођења реформе. Почети интегрисања оваквог приступа означавају значајан помак по питању фокуса реформских процеса како на грађане и привреду (као кориснике јавних услуга) тако и на државне службенике и њихове капацитете. Уочавају се помаци у смислу професионализације кадрова, фокусирања на ублажавање отпора на промене (програми обуке НАЈУ), политике задржавања постојећих кадрова, "отварању" јавне управе ка грађанима и цивилном друштву. Као део реформе управљања јавним политикама у току претходних година повећан је број предлога докумената јавних политика који су усаглашени са Методологијом за управљање јавним политикама, реализоване су едукације у области управљања јавним политикама, а повећано је укључивање грађана и привреде у процесе доношења нових докумената (јавних политика).

Усмереност ка грађанима и привреди добила је неопходан подстицај који је потребно искористити ка повећаном задовољству свих корисника јавних услуга.

74 Уредба о начину рада портала отворених података, линк ка документу: <https://www.ite.gov.rs/extfile/sr/2974/Uredba-o-nacinu-rada-portala-otvorenih-podataka-c.pdf> (српски).



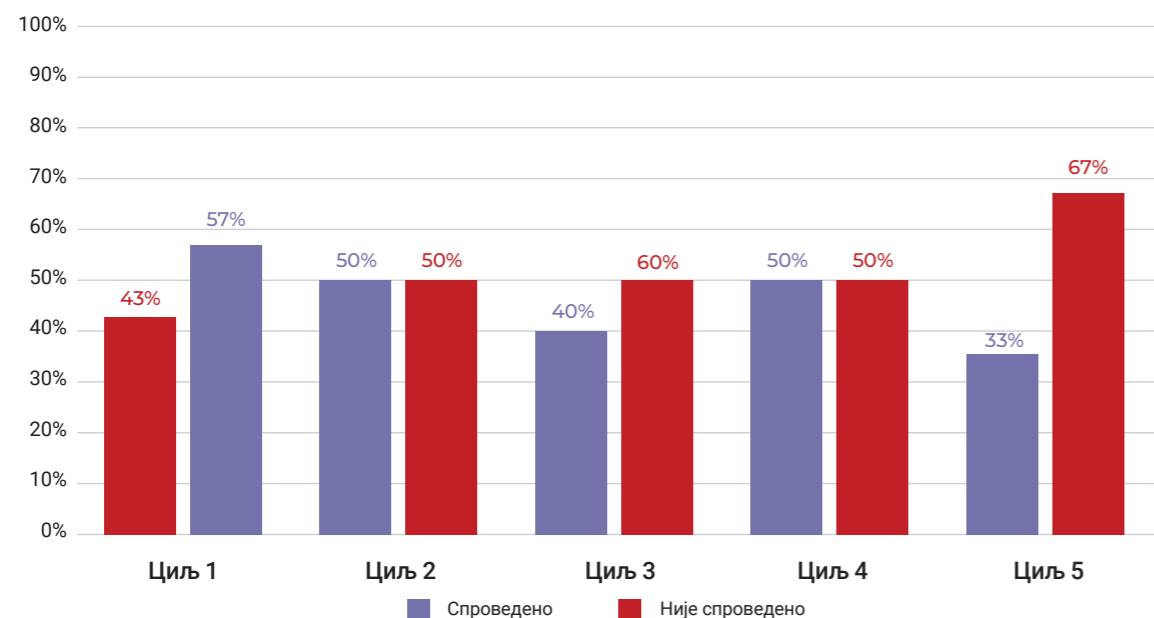
# ИЗАЗОВИ, ПРЕПОРУКЕ И НАУЧЕНЕ ЛЕКЦИЈЕ



Реформа јавне управе је један од три основна стуба преду- слова Политике проширења и, самим тим, од изузетне ва- жности у процесу приступања Србије ЕУ. Функционална јавна управа подстиче остале системске реформе и утиче на јавне услуге, привредни раст и повећање животног стандарда дру- штва. У складу са ОЕЦД/СИГМА Принципима јавне управе,<sup>75</sup> реформа јавне управе укључује повећану транспарентност, од- говорност и делотворност, али и унапређену координацију јав- них политика, управљање јавним финансијама и људским ре- сурсима, као и јавне услуге оријентисане ка грађанима.

Ово поглавље резимира уочене изазове и научене лекције у протекле три године спровођења АП РЈУ (2018-2020.) и ука- зује на кључне области које је потребно додатно унапредити у циљу стварања окружења које препознаје потребу за про- менама и увођењем ефикасне управе по мери свих. Такође, прави паралелу са Предлогом нове Стратегије РЈУ за период од 2021. до 2030. године. За почетак, структура Предлога стра- тегије РЈУ (2021-2030. год.) показује **додатну усклађеност** са ОЕЦД/СИГМА Принципима јавне управе (у односу на Страте- гију РЈУ из 2014. год.) и обједињује **опште правце деловања** који ће водити и усмеравати реформске процесе у јавној управи у наредној декади.

## РЕЗУЛТАТИ



<sup>75</sup> СИГМА ОЕЦД принципи јавне управе, линк ка документу: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-Public-Administration-Overview-Serbian.pdf> (српски) и <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-Public-Administration-Overview-Nov2014.pdf> (енглески).



Кумулативни резултати у погледу спроведених предвиђених активности у претходне три године јасно указују на критичне тачке функционисања јавне управе. Упркос бројним истак- нутим успесима, током трогодишњег програмског периода (2018-2020.год.) тек је 39% планираних резултата (мера) оства- рено. Исто толико је остало нереализовано, а 22% је и даље у фази спровођења. Резултати остварени на нивоу посебних циљева додатно истичу **мање оптимално планирање и неаде- кватну усклађеност реформи са постојећим капацитетима** у јавној управи (људским и финансијским) и указују да су једино два посебна циља (Циљ 2 – 60% и Циљ 4 – 50%) премашили 50% очекивања у процесу реализације (мера) у односу на све остале циљеве (Циљ 1 – 43%, Циљ 3 – 20%, Циљ 5 – 20%).

Као једна од важних научених лекција у процесу РЈУ истиче се потреба за **делотворнијом комуникацијом и сарадњом**, не само између државних органа, већ и са грађанима, привредом и другим заинтересованим странама. **Изградња поверења** је потврђена неопходност у овом процесу, као што је и у сам по- ступак реформи.<sup>76</sup>

## РЕЗУЛТАТИ ПО ИНСТИТУЦИЈАМА

	Имплементирано	Није започето	У току	Укупно	Процент
Агенција за спречавање корупције	1	1	0	2	50%
Државна ревизорска институција	0	1	1	2	0%
Генерални секретаријат	0	0	1	1	0%
Канцеларија за јавне набавке	6	0	0	6	100%
Канцеларија за информационе технологије и електронску управу	3	0	1	4	75%
Министарство државне управе и локалне самоуправе	17	1	22	40	43%
Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања	0	0	1	1	0%
Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог	1	0	1	2	50%
Министарство унутрашњих послова	1	0	0	1	100%
Министарство правде	3	0	0	3	100%
Министарство финансија	8	0	2	10	80%
Национална академија за јавну управу	3	0	0	3	100%
Повереник за информације од јавног значаја и заштиту података о личности	0	0	1	1	0%
Републички геодетски завод	1	1	1	3	33%
Републички секретаријат за јавне политике	1	0	1	2	50%
Служба за управљање кадровима	2	1	1	4	50%
Управа за заједничке послове републичких органа	0	0	1	1	0%

<sup>76</sup> Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy, 2018. година, стр. 34, [линк за преузимање документа](#)

<sup>77</sup> Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy, 2018. година, стр. 33, [линк за преузимање документа](#)



## КВАЛИТЕТ И КАПАЦИТЕТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Учињени су значајни напори у погледу уређења области људских ресурса. Међутим, анализе указују да упркос резултатима, механизми за примену система заслуга остају недовољно коришћени, именовање вршилаца дужности државних службеника на положају је настављено, а подаци и анализе о структури свих органа јавне управе и оптималном броју запослених недостају.<sup>78</sup> Уопштено, у овој области **пажња је углавном била посвећена доношењу правног оквира, али фокус на његовој примени остаје као изазов за наредни период. Управљање људским ресурсима** још увек није довољно транспарентно и захтева додатне напоре у погледу професионализације кадрова. Једна од главних препорука у извештају Европске комисије за 2020. годину<sup>79</sup> истиче потребу примене праксе запошљавања према заслугама и смањивање превеликог броја службеника на положају са статусом "в.д." у управи. Ово даље води ка томе да државни службеници (на положају) треба да буду срж стручног, компетентног и политички независног кадра и, пожељно, главни чиниоци управљања променама у систему реформе јавне управе.

<sup>78</sup> Процена напретка Србије у испуњавању политичких критеријума у преговорима са ЕУ, Пети део, стр. 63, ЦРТА 2019. година, линк ка документу: [https://crt.a.rs/wp-content/uploads/2019/05/CRTA\\_Javna-uprava-u-Srbiji-dzin-nastaklenim-nogama.pdf](https://crt.a.rs/wp-content/uploads/2019/05/CRTA_Javna-uprava-u-Srbiji-dzin-nastaklenim-nogama.pdf)

<sup>79</sup> ЕК Извештај о напретку Србије 2020, стр. 14, линк ка документу: [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia\\_report\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia_report_2020.pdf)

Принципи **управљања променама** званично су прихваћени и чак постали део редовног програма обука НАЈУ, али у пракси је суштинско разумевање овог концепта мање заступљено.

По питању **професионализације државних службеника**, пракса показује да је сагледавање реалних потреба за стручним усавршавањем потребно унапредити (ставити акценат на развијање дигиталних и лидерских вештина, целоживотно учење и развој, управљање променама, итд.), ускладити са компетенцијама и пословима релевантних радних места и у пракси применити механизме за мотивацију запослених, између осталог и кроз политику задржавања кадрова.

У складу са текућим европским трендовима, препоруке за реформске процесе у домену јавне управе у државама ЕУ као једну од кључних научених лекција наглашавају потребу за политичком подршком, доследним лидерством у свим реформским фазама, дугорочним и стратешким планирањем и фокусом на опсег реформи.<sup>80</sup> Европска комисија у свом извештају

<sup>80</sup> Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy, 2018. година, стр. 33, [линк за преузимање документа](#)

за Србију (2020. година) истиче да РЈУ остварује неопходну политичку подршку кроз **Савет за реформу јавне управе** на челу са председником Владе РС,<sup>81</sup> али посредно упућује на **унапређење политичке воље**, поготово у погледу решавања питања великог броја запослених у јавној управи.

У Предлогу стратегије РЈУ (2021-2030. год.) **људски ресурси** су посебна тематска област што указује на позитиван правац размишљања у смислу **успостављања одговарајућих ресурса** и задржавања кадрова током читавог процеса реформи. Препознате слабости у овом домену у протеклом периоду уоквирене су у три посебна циља (од укупно осам) где се, између осталог, подразумева унапређење поступка **запошљавања (попуњавања положаја) по основу заслуга**. Овакав вид запошљавања позитивно утиче на перформансе, мотивацију и интегритет државних службеника.

<sup>81</sup> ЕК Извештај о напретку Србије 2020. година, стр. 14, линк ка документу: [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia\\_report\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia_report_2020.pdf)



## ПРУЖАЊЕ И ПРИСТУПАЧНОСТ ЈАВНИХ УСЛУГА И ДИГИТАЛИЗАЦИЈА

Сфере пружања услуга и дигитализације у великој мери су међусобно повезане, али и испреплетане са доменом квалитета и капацитета људских ресурса у управи. Реформе у области пружања услуга обухватиле су два правца: развој е-управе тј. е-услуга, регулаторну реформу и поједностављење управних поступака. Најзначајнији изазови односили су се на још увек недовољно задовољавајући квалитет пружања услуга, хармонизацију прописа и неуједначено поступање у пружању услуга, непостојање системског приступа политици пружања услуга (нестандардизоване услуге на централном и локалном нивоу), као и непотпуним увођењем система управљања квалитетом у области услуга, попут нпр. CAF –хоризонталног алата за то-

тално управљање квалитетом и контроле квалитета пружених услуга. Добрим делом узроци потичу из чињеница да не постоји кровна политика за пружање услуга нити механизам централне координације јавних политика у овој сфери. Корисничку оријентисаност је потребно проширити и на осетљиве групе (мањине и друге угрожене групе, особе са инвалидитетом, популацију у мање развијеним подручјима) и инсистирати на њиховој укључености приликом израде релевантних политика. Такође, неопходно је установити механизме мерења задовољства корисника, како е-услуга, тако и оних услуга које се и даље остварују у директном контакту са органима јавне управе на свим нивоима, што враћа на већ поменуто питање

капацитета државних службеника да пружају квалитетне јавне услуге.

Сведоци смо увођења е-управе и бројних е-услуга, али се изазови овде надовезују на сферу дигитализације који подразумевају додатно усмеравање на стратешко приступање теми дигиталне писмености грађана тј. њихове едукације о могућностима и начинима коришћења е-управе. Е-услуге нису још увек у потпуности прилагођене корисницима посебно у домену приступачности. Изазови у том погледу инспирисали су Владу РС која је, удружена са Агенцијом за информационе технологије и телекомуникације Уједињених нација „Међународне телекомуникацијске уније“, започела крајем 2020. године пројекат: „Не

остављајте никога иза себе у дигиталном свету”.<sup>82</sup> Очекивани резултат пројекта је Национална студија за процену дигиталне приступачности у Републици Србији. Видна је и потреба потпуне електронизације услуга е-управе<sup>83</sup> и унапређења квалитета података. Такође се региструје потреба за изналажењем решења у виду помоћи грађанима у коришћењу е-услуга, с обзиром на то да оне треба да буду свима доступне, али нису коришћене у жељеној мери што говори истраживање Балкан Барометар<sup>84</sup> из 2020. године (мање од 10% интернет корисника се служи е-сервисима у РС). Тема безбедности и приватности података који се размењују путем е-услуга је најмање била у фокусу. Она се односи не само на техничке капацитете, већ и на капацитете државних службеника који те податке обрађују (што указује на неопходност додатних обука) и едукацију и подстицање грађана да користе доступне алате заштите (електронски потпис, двофакторску аутентикацију и сл. али и олакшавање или поједностављење приступа свим алатима који су на располагању). У погледу стратешког планирања у овом домену, пре свега, потребно је сагледати и анализирати реално стање, потребе и капацитете (људске и финансијске) како би се планиране мере и активности заиста и спровеле у предвиђеним роковима, али и унапредити механизме евалуације спровођења стратешких циљева (кроз периодичне процене напретка) и усклађивања са текућим постигнућима.<sup>85</sup>

Модел организационе културе кроз који се промовише одговорност појединца, његове улоге у оквиру организације и улоге као професионалног кадра јавне управе такође је изазов у пракси. То је зато као хоризонтална тема, организациона култура подразумева дугогодишње улагање у подизање појединачних и институционалних капацитета и тражи посвећеност и стрпљење, док истовремено пружа одрживу основу даљег развоја.

Напослетку, оптимизацији процеса пре дигитализације је потребно дати приоритет, пошто је често виђена ситуација да се дигитализују претходно неунапређени системи и процеси, што узрочно доводи до кашњења, повећања трошкова и компромитовања добрих идеја (реализованих на погрешан начин).

Као што нова Стратегија РЈУ истиче, у наредном периоду унапређење (е)услуга биће једно од приоритета, са корисником у центру пажње (таква унапређења показују грађанину и пословном сектору да Влада доприноси њиховој добробити, што доводи до повећања поверења).

Како се наводи у Предлогу стратегије РЈУ за период 2021-2030. год, стратешка опредељења у области пружања услуга подразумевају прилагодљиву јавну управу која правовремено, уз разумне трошкове, пружа (е)услуге које су оријентисане на кориснике, уважавајући потребе мањинских и других осетљивих група. Такође, препознаје се потреба оптимизације процеса/услуга уз унапређене системе контроле и квалитета услуга, што корисницима последично указује да се о њиховој добробити води рачуна и чиме се стиче додатно поверење у процес реформи и саме јавне институције (као пружаоце услуга).

<sup>82</sup> Вест и подаци преузети су са сајта Владе Републике Србије, линк: <https://www.srbija.gov.rs/vest/504371/vazno-da-svi-gradjani-budu-ukljuceni-u-digitalne-tokove.php>

<sup>83</sup> Намера је да се све фазе електронских услуга дигитализују. Неке е-услуге су дигитализоване само до нивоа њихове иницијације тј до подношења захтева.

<sup>84</sup> Годишњи извештај за 2020. годину, (страна 66), линк ка документу: <https://www.rcc.int/balkanbarometer/publications>

<sup>85</sup> Национални извештај са препорукама унапређења дигиталне агенде у Републици Србији, ЦРТА, 2020. година, стр. 40-41, линк ка документу: <https://crta.rs/nacionalni-izvestaj-sa-preporukama-za-unapredjenje-digitalne-agende-u-republici-srbiji/>



## РАЗВОЈ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Потреба за реформом система локалне самоуправе препозната је у оквиру АП РЈУ за период 2018-2020. године одређењем за израду стратешког документа (програма) којим би се одредили јасни правци реформе, али извештаји указују да реализација у предвиђеном року касни (израда документа је и даље у току).<sup>86</sup> Реформа јавне управе се у ЈЛС одвијала спорије него на републичком нивоу чему је у великој мери допринела централизована држава, организациона и недовољна

<sup>86</sup> Податак је преузет из годишњег извештаја за 2020. годину о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. година.

финансијска ефикасност ЈЛС, али и неравномерни регионални развој.<sup>87</sup>

**Поред децентрализације**, кључни изазови током трогодишњег периода на нивоу ЈЛС су неуједначеност капацитета, недостатак адекватних кадровских потенцијала, недовољна заинтересованости кадрова за стручним усавршавањем, недостатак у стандардизацији услуга које се пружају грађанима и привреди

<sup>87</sup> Процена напретка Србије у испуњавању политичких критеријума у преговорима са ЕУ, Пети део, стр. 6, ЦРТА 2019. година, линк ка документу: [https://cрта.rs/wp-content/uploads/2019/05/CRTA\\_Javna-uprava-u-Srbiji-dzin-na-staklenim-nogama.pdf](https://cрта.rs/wp-content/uploads/2019/05/CRTA_Javna-uprava-u-Srbiji-dzin-na-staklenim-nogama.pdf)

на локалу,<sup>88</sup> недовољно развијен систем надзора над радом локалне самоуправе, итд. Европска комисија у свом извештају (2020. год.) посебно истиче да нема довољног напретка у погледу примене антикорупцијских мера у локалним самоуправама. <sup>89</sup>Реализација доброг дела активности предвиђених АП на нивоу ЈЛС и даље је у фази реализације.

Предлог стратегије РЈУ за период 2021-2030. год. обухвата шест тематских области од којих је, као посебна приоритетна област, издвојен систем локалне самоуправе и предвиђа **Програм реформе система локалне самоуправе** са четири правца деловања који се баве одговорношћу, финансирањем, организацијом капацитета и квалитетом (управних, комуналних и јавних) услуга свим релевантним корисницима.

<sup>88</sup> 48. скупштина СКГО, панел дискусија "Потенцијали и изазови у развоју локалне самоуправе у наредној декади", вест од 18.12.2020. године, линк: <http://www.skgo.org/vesti/detaljno/2563/48-skupstina-skgo-panel-diskusija-potencijali-i-izazovi-u-razvoju-lokalne-samouprave-u-narednoj-dekadi>

<sup>89</sup> ЕК Извештај о напретку Србије 2020. год, стр. 29, линк ка документу: [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia\\_report\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia_report_2020.pdf)



## КООРДИНАЦИЈА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА

Стратешко управљање процесом јавне управе засновано је и на координацији и дефинисању (оцени) стања у свим релевантним областима. Стога, да би се побољшао систем, неопходно је унапредити систем управљања и координације реформе јавне управе кроз адекватније дефинисање улога (надлежности) институција у различитим областима јавних политика. Потребно је користити јединствени информациони систем и подићи капацитете оних који су укључени и процес. Кључне области за унапређење се односе на функцију Владе РС да обезбеди свеукупан квалитет одлука и њиховог усклађивања са приоритетима. Неки од највећих изазова у области развоја и координације јавних политика су следећи:

- потребно је унапредити квалитет стратешког планирања;
- недостаци у људским капацитетима тј. недовољан број лица за израду докумената јавних политика и прописа;<sup>90</sup>
- јавна управа још увек није усредсређена на мерење ефеката и исхода;<sup>91</sup>
- горе наведено је у корелацији са изазовом у домену људских ресурса тј. недостатком знања из домена коришћења аналитичких алата за припрему анализа;<sup>92</sup>
- јединствени информациони систем, предвиђен законом на систему планирања, тек треба да одигра своју суштин-

90 Годишњи извештај за 2018. годину о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године, стр. 14, линк ка документу: [http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/1\\_PAR\\_report\\_fin.pdf](http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/1_PAR_report_fin.pdf)

91 ЕК Извештај о напретку Србије 2019. год. стр. 11., линк ка документу: <https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/20190529-serbia-report.pdf>

92 Извештај о екстерној евалуацији Стратегије РЈУ 2019. год. страна 69., линк ка документу: <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/190524-Final-Evaluation-Report-SR.pdf>

ску улогу, тј. сва нова одступања (нпр. документи и њихови индикатори праћења) мораће да се унесу путем обједињених информација у систем;<sup>93</sup>

- неусклађеност планског оквира отежава да се утврде приоритети међу циљевима и одражава се на припрему финансијских планова институција<sup>94</sup> средњорочне планове за 2020. годину, које су законски морале да усвоје све институције до краја јануара 2020. године, усвојиле су само три институције, те је потребно унапредити, између осталог, ефикасност контроле квалитета од стране РСЈП, укључујући трошкове стратегија и њихове везе са средњорочним фискалним планирањем.<sup>95</sup>

93 ЕК Извештај о напретку Србије 2020. год. стр. 15, линк ка документу: [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia\\_report\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia_report_2020.pdf)

94 Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године, страна 64, <http://mduls.gov.rs/javne-rasprave-i-konsultacije/pocetak-javne-rasprave-o-predlogu-strategije-reforme-javne-uprave-za-period-2021-2030-i-ap-za-period-2021-2025/?script=iat>

95 ЕК Извештај о напретку Србије 2020. година, стр. 15, линк ка документу: [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia\\_report\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/serbia_report_2020.pdf)

## ЗАКЉУЧАК / РЕЗИМЕ

Изазови уочени током протеклог трогодишњег периода спровођења АП РЈУ 2018-2020. година одразили су се на **реалније планирање**, али и **увођење адекватних механизма мерења** за достизање жељених циљева и резултата.

Предлог стратегије РЈУ за период 2021-2030. год. указује на унапређење **аналитичког приступа у изради новог стратешког оквира** обухватајући шест тематских области које су у складу са Принципима јавне управе:<sup>96</sup>

- планирање и координацију политика,
- управљање људским ресурсима,
- пружање услуга,
- одговорност и транспарентност,
- управљање јавним финансијама и, као посебну приоритетну област
- систем локалне самоуправе.

Водећи се **глобалним трендовима** тј. очекиваним све већим коришћењем вештачке интелигенције и осталих савремених информационих технологија, измене описа послова услед дигитализације, потенцијалног нестанка одређених пословних профила као и истовременог настанка потпуно нових, све ве-

<sup>96</sup> СИГМА ОЕЦД принципи јавне управе, линк ка документу: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-Public-Administration-Overview-Serbian.pdf> (српски) and <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-Public-Administration-Overview-Nov2014.pdf> (енглески).

ћег уплива и ослањања на бихевиоралне науке, иновационе лабораторије и акцелераторе знања, стратегије будућности и паметне специјализације, очекује се комплексан одговор управе РС. Сви поменути аспекти у домену постигнућа, изазова и научених лекција стварају уверење да ће током имплементације Стратегије РЈУ за период 2021-2030. година доћи до институционализације организационе културе у администрацији и административним услугама уз, колико је могуће, интегрисање агилног менаџмента. Овај помак се, стога, у великој мери ослања на иновације у дизајну, као и на спровођење и приступачност јавних услуга уз употребу информационих технологија – при чему искуство грађана (њихове перспективе и потребе) заузима централно место. У овом контексту, тражиће се **равнотежа између производа оптимизације процеса и услуга**, комуникационих механизма и начина спровођења услуга, уз ослањање на баланс између традиционалних и дигитализованих процеса и услуга.

Упркос неминовним препрекама у спровођењу реформи и прилагођавањима различитим спољним и унутрашњим факторима током самог процеса, Предлог стратегије РЈУ за **период 2021-2030. година наслања се на резултате постигнуте у претходном периоду и фокусира на корисника као централну фигуру**, потпуно одступајући од устаљеног шаблона „државе као регулатора“. Као таква, уводи основе другачије управљачке структуре која је у могућности да благовремено одреагује на изазове и предузме одговарајуће кораке (мере) за њено успешно спровођење.

# СТАТИСТИЧКИ ПРЕГЛЕД ПОСТИГНУТИХ РЕЗУЛТАТА ПО ЦИЉЕВИМА ЗА ТРИ ГОДИНЕ

## Циљ 1. Унапређење организационих и функционалних подсистема јавне управе

### РЕЗУЛТАТИ



Имплементирано	3	43%
У току	/	/
Није имплементирано	4	57%

### АКТИВНОСТИ



Имплементирано	13	57%
У току	8	35%
Није имплементирано	2	9%

Индикатори на нивоу циља	Почетна вредност (2017)	Остварена вредност (2018)	Остварена вредност (2019)	Циљна вредност (2020)	Остварена вредност (2020)
Јасноћа и свеобухватност званичне типологије органа централне власт (ПЈУ)	4	Није било мерења од 2017. године	Није било мерења од 2017. године	5	Није било мерења од 2017. године
Механизми за одговорност руководства у регулаторном и законодавном оквир (ПЈУ)	1	Није било мерења од 2017. године	Није било мерења од 2017. године	2	Није било мерења од 2017. године

Индикатори на нивоу мера	Почетна вредност (2017)	Остварена вредност (2018)	Остварена вредност (2019)	Циљна вредност (2020)	Остварена вредност (2020)
Оптимизована, кохерентна и рационална структура ЈУ - % предвиђених мера за 2018. годину из АП за ХФА	0	0	0	50-70%	0
Усвојен стратешки или програмски документ којим се утврђује политика децентрализације односно реформа локалне самоуправе	0	0	1	2	0
Број нових аранжмана међуопштинске сарадње у заједничком спровођењу надлежности локалне самоуправе	0	0	4	8	6
Учешће броја предлога стратегија и акционих планова усаглашених са методологијом за управљање ЈП у укупном броју стратегија и АП усвојених на Влади током једне календарске године	67,9%	50%	85,5%	90%	100%
Процент органа који електронским путем размењују податке из службених евиденција	20%	70%	71%	70%	100%
Процент органа који користе податке из Централног регистра становништва	0	0	0	60%	0
Процент података из евиденције о држављанима Републике Србије пренетих у електронски облик у Централни систем за обраду и складиштење података	0	50%	80%	90%	90%

## БУЏЕТ РСД у '000

### БУЏЕТСКА СРЕДСТВА



### ДОНАТОРСКА СРЕДСТВА



## Циљ 2. Успостављање усклађеног јавно-службеничког система заснованог на заслугама и унапређење управљања људским ресурсима

### РЕЗУЛТАТИ



Имплементирано	3	50%
У току	/	/
Није имплементирано	3	50%

### АКТИВНОСТИ



Имплементирано	11	74%
У току	2	13%
Није имплементирано	2	13%

Индикатори на нивоу циља	Почетна вредност (2017)	Остварена вредност (2018)	Остварена вредност (2019)	Циљна вредност (2020)	Остварена вредност (2020)
Мера у којој су усклађени државно-службенички систем, службенички систем на локалном нивоу и јавно-службенички систем	4	5	5	5	5
Адекватност оквира политике, правног оквира и институционалног окружења за професионално управљање кадровима у јавној служби (ПЈУ)	2	Није било мерења у 2018. години	3	3	Није било мерења у 2020. години
Стручно усавршавање и обука за државне службенике (ПЈУ)	3	Није било мерења у 2018. години	5	4	Није било мерења у 2020. години

Индикатори на нивоу мера	Почетна вредност (2017)	Остварена вредност (2018)	Остварена вредност (2019)	Циљна вредност (2020)	Остварена вредност (2020)
Процент положаја попуњених путем конкурса у односу на укупан број попуњених радних места који су положаји у органима државне управе и службама Владе	31%	33%	37%	50%	41%
Процент запослених у јавној управи на које се примењује правичан и транспарентан систем плата	0	0	0	100%	0
Просечан капацитет ЈЛС за управљање људским ресурсима у складу са индексом СКГО	54	Није било мерења у 2018. години	Мерење у току.	70	50,94
Степен до кога се примењује оквир компетенција у органима државне управе и службама Владе	0	0	2	3	3
Процент запослених у јавној управи који су успешно завршили програме стручног усавршавања Националне академије	0	9,5%	15%	15%-30%	27%
Процент реализованих програма обука које је Национална академија за јавну управу спровела у складу са годишњим планом рада	0	82%	88%	80%	99%

## БУЏЕТ РСД у '000

### БУЏЕТСКА СРЕДСТВА



### ДОНАТОРСКА СРЕДСТВА



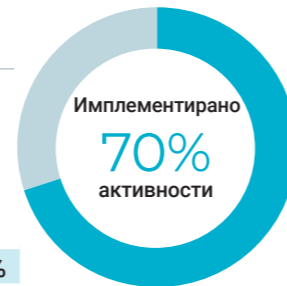
### Циљ 3. Унапређење управљања јавним финансијама

#### РЕЗУЛТАТИ



Имплементирано	2	40%
У току	/	/
Није имплементирано	3	60%

#### АКТИВНОСТИ



Имплементирано	14	70%
У току	6	30%
Није имплементирано	0	0%

Индикатори на нивоу циља	Почетна вредност (2017)	Остварена вредност (2018)	Остварена вредност (2019)	Циљна вредност (2020)	Остварена вредност (2020)
Процент реализације Програма за реформу управљања јавним финансијама	0	47%	/	100%	/

Индикатори на нивоу мера	Почетна вредност (2017)	Остварена вредност (2018)	Остварена вредност (2019)	Циљна вредност (2020)	Остварена вредност (2020)
Број ЈЛС које су успоставиле регистар јавне својине, базе података и оквир за делотворно и транспарентно управљање јавном својином	30	43	43	85	81
Процент ЛС чији буџети су припремљени у складу са методологијом за програмско буџетирање, који се мери на годишњем нивоу	60%	67,65%	78%	80%	81
Број годишњих извештаја о стању финансијског управљања и контроле и интерне ревизије које корисници јавних средстава достављају Министарству финансија – ЦЈХ	1.125	1.390	1.546	1.200	Податак ће бити доступан након 31.01.
Број извршених контрола буџетске инспекције	19*	15	42	23	27
Укупна вредност уговора који су потписани на основу оквирног споразума у једној фискалној години (милијарде РСД)	42,7* млрд РСД	29,86** млрд РСД	44,5 млрд РСД	35,5 млрд РСД	Податак ће бити доступан након 31.01.

\* почетна вредност из 2016. године  
\*\* за пола године

#### БУЏЕТ РСД у '000

##### БУЏЕТСКА СРЕДСТВА



##### ДОНАТОРСКА СРЕДСТВА



### Циљ 4. Повећање правне сигурности и унапређење пословног окружења и квалитета пружања јавних услуга

#### РЕЗУЛТАТИ



Имплементирано	3	50%
У току	/	/
Није имплементирано	3	50%

#### АКТИВНОСТИ



Имплементирано	6	43%
У току	8	57%
Није имплементирано	0	0%

Индикатори на нивоу циља	Почетна вредност (2017)	Остварена вредност (2018)	Остварена вредност (2019)	Циљна вредност (2020)	Остварена вредност (2020)
Пружање услуга усмерених на грађане (ПЈУ)	3	Није било мерења у 2018. години	3	4	Није било мерења у 2020. години
Праведност и ефикасност административних поступака (ПЈУ)	3	Није било мерења у 2018. години	4	4	Није било мерења у 2020. години

Индикатори на нивоу мера	Почетна вредност (2017)	Остварена вредност (2018)	Остварена вредност (2019)	Циљна вредност (2020)	Остварена вредност (2020)
Процент усклађених закона са ЗУП-ом	1,5%	1,56%	13,33%	100%	54,4%
Процент усклађених посебних закона са Законом о инспекцијском надзору	0	18%	23%	95%	44%
Процент ревидираних контролних листа инспекција и планова заједничких надзора (пуна предвидивост рада инспекција)	9,6%	75,3%	39%	95%	100%
Број инспекцијских служби које користе систем обједињеног инспекцијског надзора - еИнспектор	0	4	36	33	36
Број извештаја сачињених на основу анализе задовољства грађана пруженим услугама државних и органа јединица локане самоуправе	0	0	0	173	0
Просечна оцена квалитета обука и семинара у СКИП центру	0	4,5	4,5	4,5	4,5

#### БУЏЕТ РСД у '000

##### БУЏЕТСКА СРЕДСТВА



##### ДОНАТОРСКА СРЕДСТВА



**Циљ 5.** Повећање партиципације грађана, транспарентности, унапређење етичких стандарда и одговорности у обављању послова јавне управе

РЕЗУЛТАТИ



Имплементирано	2	33%
У току	/	/
Није имплементирано	4	67%

АКТИВНОСТИ



Имплементирано	7	39%
У току	9	50%
Није имплементирано	2	11%

Индикатори на нивоу циља	Почетна вредност (2017)	Остварена вредност (2018)	Остварена вредност (2019)	Циљна вредност (2020)	Остварена вредност (2020)
Делотворност контроле независних надзорних институција над органима власт (ПЈУ)	3	Није било мерења од 2017. године	Није било мерења од 2017. године	4	Није било мерења од 2017. године
Доступност информација од јавног значаја (ПЈУ)	4	Није било мерења од 2017. године	Није било мерења од 2017. године	5	Није било мерења од 2017. године

Индикатори на нивоу мера	Почетна вредност (2017)	Остварена вредност (2018)	Остварена вредност (2019)	Циљна вредност (2020)	Остварена вредност (2020)
Процент објављених Информатора о раду путем јединственог информационог система за приступање, обраду и презентовање Информатора о раду до 2020.	0	0	0	50%	0
Процент закона у чијој припреми су спроведене консултације у складу са Законом о изменама и допунама Закона о државној управи	0	0	46,9%	70%	0
Процент испуњених препорука Агенције за отклањање ризика корупције у предлозима закона до 2020.	24%	13%	30%	40%	/
Процент прихваћених препорука Заштитника грађана од стране органа управе	88,88%*	84%	83,22%	91,88%	77,03%
Процент реализованих препорука Државне ревизорске институције	70,35%	73%	78%	75%	87,6%
Процент поступања по препорукама Повереника за заштиту равноправности од стране правних и физичких лица којима је упућена препорука	77,7%	78,2%	82,7%	80,7%	87,2%

\* почетна вредност из 2016. године

БУЏЕТ РСД у '000

БУЏЕТСКА СРЕДСТВА



ДОНАТОРСКА СРЕДСТВА



