

Европска комисија коју представља
Делегација Европске уније у Републици Србији

Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе

EuropeAid/137928/DH/SER/RS

Број уговора за услуге: CRIS 2018/395-584

*Извештај о анализи потреба за обуком
државних службеника у области управљања
јавним политикама*

Завршни извештај 27. септембар 2019.



Овај Пројекат финансира Европска унија



Европска унија

Анализа потреба за обуком јавних службеника у области управљања политикама

Завршни извештај 27.9.2019.



Република Србија

Овај пројекат спроводи:



у конзорцијуму са:





Контролна путања извештаја

Назив документа:	Извештај о анализи потреба за обуком државних службеника у области управљања јавним политикама
Назив Пројекта:	Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе
Број уговора:	CRIS 2018/395-584
Земља:	Србија
Извођач:	GOPA консултанти
Адреса:	Hindenburgring 18 61348 Bad Homburg Немачка
Број телефона:	+49 6172 930 561
Број факса:	+49 6172 930 500
Адреса ел. поште:	ged@gopa.de
Датум извештавања:	27. 09. 2019.

Аутори извештаја:

Јелена Нешић, виши експерт
Иван Бркић, виши експерт
Јелена Спасић, виши експерт

Датум: 27.9.2019.

Контролор квалитета: Петер Ваги (Peter Vagi), вођа тима

Датум: 27.9.2019.



Садржај

Списак скраћеница	6
Увод.....	7
О Секторском реформском уговору за сектор РЈУ - подршка РЈУ.....	7
О Пројекту	8
О Закону о планском систему Републике Србије.....	8
О анализи потреба за обукама	9
Методологија истраживања: опис метода и циљних група	10
Општи приступ и образложење.....	10
Узорковање - Идентификација циљне групе.....	10
РСЈП као посебна циљна група	13
НАЈУ.....	13
Методе истраживања	13
Мапирање компетенција.....	16
Шта је претходно речено? - Кључни налази из постојећих анализа, студија и извештаја.....	18
Анализа постојећих програма обуке о ПУЈП - спроведене обуке, планирање обука, тренери.....	23
Обуке које су до сада организоване на тему ПУЈП-а.....	23
На основу прикупљених података, обуке на тему управљања јавним политикама одржавају се од 2014. године. Прве две обуке су реализоване 2014, а теме су биле:.....	23
Организација ПУЈП обуке - одлучујући фактори за планирање обука	25
Оспособљеност тренера за ПУЈП обуке.....	26
Препоруке у вези са организовањем обука у области УЈП-а.....	29
Препорука 1: Осигуравање неопходне подршке на високом нивоу за уграђивање УЈП-а у срж јавне управе.....	29
Препорука 2: Повећање броја обука у области УЈП-а и прилагођавање годишњег плана обуке.....	30
Препорука 3: Развијање ресурса који су неопходни за обуку (и менторство)	31
Покривеност УЈП-а обукама - обуке или програм обуке?.....	34
Оцена материјала за обуку и садржаја обука.....	36
Препоруке у вези са садржајем и структуром обука у области УЈП.....	39
Препорука 4: Развој повезаног, свеобухватног, модуларног програма обуке у области УЈП	39
Препорука 5: Унапређење и проширење садржаја обуке.....	43
Анализа теренског истраживања о испитивању потреба за обуком у области УЈП-а.....	46
Досадашња искуства са програмима обука у области јавних политика	46
Процена нивоа личних компетенција у области јавних политика и потребе за обуком у области јавних политика и другим областима	47
Методе и технике за стицање знања	51



Мотивација запослених за додатном обуком	53
Специфични налази у вези са истраживањем у оквиру РСЈП-а	53
Додатне препоруке у вези са утврђеним потребама јавних службеника у области УЈП-а.....	55
Препорука 6: Адресирање појединих потреба за свеобухватним развојем капацитета за УЈП..	55
Анекс 1: Мапа компетенција	56
Анекс 2: Институције које учествују у ТНА	60
Анекс 3: Алат за теренско истраживање	62
Анекс 4: Демонстративна студија случаја за израду стратегије SIGMA	69
Анекс 5: Теренско истраживање – визуелна презентација одговора на упитнике	75
Анекс 6: Коришћена литература и извори	84
Анекс 7: Пример радне свеске за обуку	86
Анекс 8: Предлог програма обуке за државне службенике у области управљања јавним политикама.....	87
Јавне политике – Циклус јавних политика за државне службенике.....	87
Анекс 9: Предлог програма обуке о управљању јавним политикама за тренере и менторе	90
Обука за тренере и менторе о управљању јавним политикама	90
Анекс 10: Предлог програма обуке за више државне службенике у области управљања у јавним политикама.....	94
Управљање јавним политикама за руководиоце	94



Списак скраћеница

ЗПС	Закон о планском систему Републике Србије
РСЈП	Републички секретаријат за јавне политике
ТНА	Анализа потреба за обуком
ЦУЈП	Циклус управљања јавним политикама
ПУЈП	Процес управљања јавним политикама
УЈП	Управљање јавним политикама
АПСПВ	Акциони план за спровођење Програма Владе
ЕРП	Програм економских реформи
ЈИ	Јавне институције
НАЈУ	Национална академија за јавну управу
СУК	Служба за управљање кадровима
ИПА	Инструмент за претприступну помоћи
СБП	Секторска буџетска подршка
SIGMA	Програм подршке унапређењу у владавини и управљању при OECD
ЈИС	Јединствени информациони систем



Увод

О Секторском реформском уговору за сектор РЈУ - подршка РЈУ

Секторски реформски уговор за сектор РЈУ (СРУ) усмерен је на подршку спровођењу делова реформског програма који су препознати у Акционом плану за РЈУ и Програму реформе управљања јавним финансијама (УЈФ). Општи циљ СРУ-а је да побољша ефикасност, одговорности и транспарентности јавне управе и квалитет у погледу пружања услуга и управљања јавним финансијама. Подршка је усмерена на остварење следећих кључних резултата РЈУ:

- (1) Унапређење организације и функција власти на централном нивоу;
- (2) **Унапређење развоја и координације јавних политика;**
- (3) **Повећано учешће грађана и организација цивилног друштва у процесу креирања политике;**
- (4) Унапређење система управљања кадровима заснованом на заслугама у оквиру јавне службе;
- (5) Смањење административног оптерећења за грађане и предузећа кроз подршку реформи инспекцијских служби;
- (6) **Побољшано управљање јавним финансијама;**
- (7) Постепено успостављање секторских средњорочних оквира расхода (СОР);
- (8) Унапређена примена интерне контроле у јавној управи.

Један од посебних циљева и резултата СРУ-а односи се на побољшање у погледу развоја и координације јавних политика, укључујући веће учешће грађана и организација цивилног друштва у процесу креирања политика и повећање усклађености развоја, спровођења и праћења јавних политика са програмским буџетирањем и СОР-ом.

Сходно томе, исходи који подржавају остварење горе наведених резултата су:

- Унапређен развој и координација јавних политика, посматрани у светлу области примене Закона о планском систему Републике Србије (ЗПС) и пратећих подзаконских аката, успостављање интегрисаног Јединственог информационог система (ЈИС): Циљ који је постављен у контексту СРУ-а подразумева да све стратегије и акциони планови које је усвојила Влада буду у складу са ЗПС-ом и подзаконским актима¹. Услов за исплату варијабилне трансхе из СБП-а је да до краја 2019. године 100% средњорочних планова министарства бити у складу са усвојеним подзаконским актом који садржи методологију средњорочног планирања.
- Повећано учешће грађана и организација цивилног друштва у процесу креирања политика, у контексту обима у коме је спроведена процедура за спровођење и извештавање о јавним консултацијама о нацртима закона. Циљ који је постављен у контексту СРУ-а подразумева да у 2020. години 100% нацрта закона, који према релевантним прописима подлежу јавним консултацијама, обухвата информације о исходу јавних консултација са организацијама цивилног друштва и другим невладиним заинтересованим странама. Услов за исплату варијабилне трансхе из СБП-а је да до краја 2018. године (са закашњењем) 100% нацрта закона, који према релевантним прописима подлежу јавним консултацијама и поднети су Влади на усвајање током 2018. године, обухвата информације о исходу јавних консултација са организацијама цивилног друштва и другим невладиним заинтересованим странама.

Ови очекивани резултати и исходи уско су повезани са налазима из SIGMA процене о почетном стању за 2015. годину и наредним извештајима о праћењу за 2017. и 2019. годину, као и кључним препорукама из Извештаја ЕК о напретку.

¹ Првобитно је овај циљ био постављен за 2017. годину. Међутим, пошто је ЗПС усвојен тек 2018. године, првобитни циљ није остварен. Ипак, у светлу општих очекивања од реформе, суштина циља остаје важећа.



О Пројекту

Анализа потреба за обуком (ТНА) спроведена је као део „Подршке реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за сектор РЈУ“ (Пројекат) - део комплементарне подршке Програму секторске буџетске подршке РЈУ у Србији (СБП РЈУ). Сврха Пројекта је јачање капацитета централне власти за управљање свеобухватним процесом РЈУ и координација спровођења Секторског реформског уговора за сектор РЈУ (СРУ РЈУ). СРУ за сектор РЈУ закључен је између Републике Србије и Европске комисије (ЕК) 2016. године како би се Србији олакшала координација секторске буџетске подршке ЕУ за РЈУ. Очекивани исходи и резултати у оквиру СБП уско су повезани са налазима из SIGMA Извештаја о полазном мерењу за 2015. годину и наредним извештајима о праћењу за 2017. и 2019. годину, као и са кључним препорукама из годишњег Извештаја ЕК о напретку за 2019. годину.

Овај Пројекат бави се скоро свим налазима SIGMA и ЕК у вези са развојем и координацијом политика. Он такође подржава развој практичних смерница за ресорне институције које се баве стратешким планирањем, праћењем и извештавањем, различитих контролних листа и образаца у складу са Законом о планском систему Републике Србије (ЗПС) и пратећим подзаконским актима у оквиру Компоненте 1. Поред тога, кроз Компоненту 2, Пројекат ће такође подржати јачање капацитета државних службеника за развој радне културе оријентисане на резултате, добре управљачке и координационе вештине за правилно управљање системом јавних политикама, као и практичну обуку о специфичним елементима свих фаза у оквиру процеса управљања јавним политикама (ПУЈП).

О Закону о планском систему Републике Србије

У SIGMA извештају из 2015. препоручено је да би „требало израдити јединствена правила и смернице за министарства о развоју секторских стратегија и праћењу спровођења. Оне треба да укључују параметре у погледу форме и садржаја, као и оне које се односе на захтев за утврђивање трошкова активности. Улоге и одговорности РСЈП-а, као и његове капацитете, треба унапредити ради управљања поменути процесом.“ У наставку, у SIGMA извештају за 2017. годину је препоручено да би требало „ (...) финализовати и поднети на усвајање нацрт Закона о планском систему и одговарајуће подзаконске акте, како би се успоставио јединствени средњорочни систем планирања јавних политика. Између осталог, законодавни пакет би требало да регулаторни оквир и поступке за израду секторских стратегија, укључујући трошкове стратегија и развој јавне политике у ширем смислу. Поред тога, предложеним законодавним оквиром треба јасно уредити и праћење и извештавање, укључујући и рокове за извештавање, услове објављивања и усмереност на резултате.”

Како би узела у обзир поменуте препоруке, у контексту укупне РЈУ, Влада Републике Србије (ВРС) препознала је потребу за унапређењем целокупног система управљања јавним политикама. У том смислу, важну прекретницу у оквиру РЈУ представља чињеница да је Скупштина Републике Србије усвојила ЗПС 19. априла 2018. ЗПС је ступио на снагу 29. октобра 2018. године. Уредбу о методологији управљања јавним политикама, анализи ефеката јавних политика и прописа и садржају појединачних докумената јавних политика (у даљем тексту: ЦУЈП методологија), Влада је усвојила 31. јануара 2019. године, а 7. фебруара 2019. године усвојила је и Уредбу о методологији за израду средњорочних планова (у даљем тексту: МСП методологија). Обе Уредбе објављене су у Службеном гласнику Републике Србије, бр. 8/19 од 8. фебруара 2019. године, а на снагу су ступиле 16. фебруара 2019. године.

Циљ ЗПС-а и пратећих подзаконских аката је успостављање ефикасног, транспарентног, координисаног и реалног планског система којим су обухваћени сви кључни аспекти политике социјалног и економског развоја и регионалног и просторног развоја, уз оптимално коришћење буџетских ресурса. ЗПС-ом се уводи систем одговорности за резултате и ствара оквир за мерење ефикасности рада у јавној управи, укључујући повезаност процеса управљања јавним политикама са буџетирањем и средњорочним планирањем.

С обзиром да се ЗПС-ом и пратећим подзаконским актима уводе детаљни и значајни захтеви у контексту управљања јавним политикама и регулаторним процесом у поређењу са претходним



регулаторним оквиром у овој области, ефикасно спровођење ЗПС-а захтева знатне напоре у погледу повећања капацитета државних службеника кроз изградњу капацитета као и у погледу развоја практичних алата за управљање јавним политикама као што су смернице, приручници, обрасци, контролне листе и други документи, које тренутно развијају РСЈП и Пројекат.

О анализи потреба за обукама

TNA представља прву активност у оквиру Компоненте 2 Пројекта, која се односи на изградњу капацитета. Анализа је спроведена је у периоду између фебруара и јуна 2019. кроз заједнички рад тима TNA експерата и корисника Пројекта. Главни корисник активности спроведених у оквиру Компоненте 2, конкретно Активности 2.1, је РСЈП. Додатни корисници и заинтересоване стране укључују Министарство државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС), Министарство финансија (МФ), Националну академију за јавну управу (НАЈУ) и Службу за управљање кадровима (СУК).

Ова анализа има за циљ да испита потребе за обуком у области управљања јавним политикама међу државним службеницима препознавањем недостатака у знању и вештинама који могу да ометају правилно спровођење ЗПС-а и пратећих подзаконских аката. Анализом, поткрепљеном доказима, желе се пружити савети и помоћ у успостављању свеобухватног и одрживог програма за развој капацитета кроз циљане препоруке за подршку потпуној примени ЗПС-а. Ово обухвата и предлог приоритетних обука које би требало адресирати током и након периода у којем се Пројекат спроводи (до септембра 2020. године). Анализа такође покушава да боље опише потребе циљних група за изградњом капацитета, приоритете, обим и дубину програма обуке.

Овај документ такође обухвата кључне информације за Компоненту 2 Пројекта, у смислу дефинисања праваца активности изградње капацитета које ће бити спроведене са циљном групом државних службеника и РСЈП, тако да предлози који се тичу обуке могу бити адекватно усмерени и осмишљени на што бољи начин. Поред тога, резултати TNA утичу на садржај алата (приручници, смернице, контролне листе итд.), који ће бити развијени у оквиру Компоненте 1 Пројекта.



Методологија истраживања: опис метода и циљних група

Општи приступ и образложење

Водећи принцип у спровођењу ове TNA анализе је **додавање вредности (не дуплирање) напорима који су већ уложени у препознавање потреба за изградњом капацитета државних службеника у области управљања јавним политикама (УЈП)**. Списак извештаја и аналитичких докумената који су коришћени као полазна основа за ову TNA анализу наведен је у Анексу 6 уз овај извештај.

Свеукупни **приступ у овој анализи заснован је на додатном квалитативном истраживању и триангулацији различитих резултата истраживања, усмерених на добијање података коришћењем отворене (open-ended) и конверзационе комуникације**, укључујући анализу садржаја, упитнике, интервјуе, фокус групе и запажања, имајући у виду да је било важно информисати се не само о томе „шта“ анализирана циљна група мисли, већ и „зашто“ тако мисли. Због тога је квалитативно истраживање омогућило дубинску анализу и даље испитивање на основу одговора. У поменутим ситуацијама, особе које су постављале питања/спроводиле испитивање такође су покушале да разумеју мотивацију и осећања припадника циљне групе, како би било могуће концептуализовати квалитетне налазе који омогућавају развој успешних и одрживих решења у складу са поменутим, препознатим потребама обуке.

Тим за TNA такође је узео у обзир и **Упутства о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе** које је програмски Савет НАЈУ усвојио маја 2019. године. Иако је усвојена и затим стављена на располагање TNA тиму у каснијем току процеса, **ова TNA анализа је такође усклађена и са горе наведеном методологијом**, јер користи признате изворе информација, као што су претходне анализе потреба за обуком у одређеној области и предстојећа, планирана документа јавних политика и регулаторна документа чија ће израда захтевати експлицитна знања и вештине. Тим за TNA уложио је додатни напор да усклади извештај, у мери у којој је то могуће, са Подсетником за практично поступање при утврђивању потреба за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе (који је приложен уз методологију и чини њен саставни део). Ипак, приметна су извесна ограничења у погледу овог усклађивања, имајући у виду обим ове TNA анализе, која није ограничена само на анализу потреба за обуком.

Узорковање - Идентификација циљне групе

Претпоставка и **основна премиса током дизајнирања Компоненте 2 Пројекта је да су успостављене такозване аналитичке јединице у институцијама централне власти**. Ове јединице замишљене су као стручни аналитички центри који подржавају УЈП, између осталог, пружајући податке, информациону и методолошку подршку неопходну за развој нових планских докумената, коришћењем приступа заснованог на доказима, у свим фазама циклуса управљања јавним политикама. и прописима у институцијама. Нажалост, **ове јединице нису биле систематски успостављене у органима јавне управе у време ове TNA анализе**. Сходно томе, тим експерата који је спроводио TNA морао је да **идентификује алтернативне циљне групе за TNA и за даље активности на изградњи капацитета, укључујући део и идентификацију службеника у државним институцијама који су одговорни за развој јавних политика**, а који одражава и све кључне функције неопходне за квалитетан развој јавних политика (укључујући управљање кадровима, буџетирање, централну координацију као и знање о секторским политикама на различитим нивоима искуства). Листа институција које су циљане током спровођења TNA дата је у Анексу 2.



Основна **хипотеза на којој се заснива ТНА је да ће недостаци које учимо у изабраној групи**, по аналогiji, **бити репрезентативни за целу државну управу**. Поред тога, у оквиру ТНА је коришћена и алтернативна претпоставка да ће, у недостатку аналитичких јединица, **одабрана циљна група за изградњу капацитета кроз препоручене обуке** (које ће бити спроведене у оквиру Пројекта и које ће бити засниване на препорукама ове анализе) **функционисати као прелазна платформа за постепено успостављање аналитичких јединица** и функционисати као снажно језгро ресурса које омогућава подршку будућем развоју капацитета у већем обиму, како унутар тако и између државних институција.

У одлучивању о адекватној величини узорка, тим експерата узео је у обзир резултате хоризонталних функционалних анализа „*Како остварити максималне резултате у оквиру српске јавне управе на централном нивоу за унапређено управљање јавним сектором - Збирни извештај²*“, у коме је наведено да на државном нивоу постоји око 28.000 државних службеника у сталном радном односу и 120.000 на локалном нивоу. На основу података који су доступни у „Информатору о раду“ објављеном на веб сајтовима свих министарстава, експерти за ТНА проценили су да број службеника на положају, државних службеника на руководећим радним местима и других државних службеника који су тренутно запослени (пуно радно време) и раде само у министарствима (не у свим јавним институцијама) износи око 6.000.

Табела 1. Број службеника на положају, службеника на руководећим радним местима и других државних службеника у министарствима Владе Србије

Институција ³	Број запослених
Министарство спољних послова	1,102
Министар оmlадине и спорта	116
Министарство трговине, туризма и телекомуникација	746
Министарство грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре	258
Министарство финансија	457
Министарство привреде	200
Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде	948
Министарство заштите животне средине	529
Министарство рударства и енергетике	105
Министарство правде	121
Министарство државне управе и локалне самоуправе	103
Министарство одбране ⁴	98
Министарство за европске интеграције	195
Министарство просвете, науке и технолошког развоја	344
Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања	470
Министарство културе и информисања	71
УКУПНО:	5,863

Функционалне анализе указују на неусклађеност у погледу запослених на радним местима за пружање подршке и запослених на основним функцијама (подаци варирају - од Министарства

² *Хоризонталне функционалне анализе централне власти* - прелиминарни извештај са дијагнозама, Групација Светске банке, 2016. "Getting the most out of Serbia's Central Administration for Improved Public Sector Management – Synthesis Report".

³ На списку се не налази Министарство унутрашњих послова, јер је веома захтевно направити разлику између особља које ради у седишту Министарства од осталог особља, као ни Министарство здравља, које на својем веб сајту не поседује Информатор о раду.

⁴ Будући да је број запослених у овом министарству већим делом класификован као „тајна“, у подацима из Информатора о раду министарства наведен је само број запослених чији се послови одвијају у домену ван ове класификације.



здравља, у коме 8% запослених ради на позицијама у оквиру основних функција, до 50% у Министарству спољних послова, уз напомену да Министарство спољних послова запошљава једнак број помоћног особља као сва остала министарства заједно), али - према подацима из студије - запослени на позицијама у оквиру основних функција чине, *de iure*, око 25%. Стварност је *de facto* другачија, јер нису сви државни службеници ангажовани у оквиру основних функција уједно укључени у планирање и аналитички рад⁵. Такође, у SIGMA Извештају о праћењу за Републику Србије из 2017. године наведени су слични подаци: „Број запослених који се бави развојем политика износи мање од 30% свих запослених у појединим министарствима⁶. У Србији, велика одељења за инспекцију и имплементационе јединице су често део структуре министарства уместо да буду подређени органи“⁷.

На основу горе поменутих процена, претпоставка тима за TNA је таква да би, **према идеалном сценарију, око 2000 државних службеника требало да обавља функције развоја политике у министарствима Републике Србије**. Могуће је претпоставити да још око 500 додатних запослених, који раде у кључним централним државним органима са надлежностима за развој политике (нпр. Народна банка Србије, Управа за јавне набавке итд.) обавља сличан посао ван министарстава. Последично, **капацитети ових 2500 професионалаца требало би да обезбеде правилну примену ЗПС-а**. Ова TNA анализа развијена је тако да се уочени недостаци у погледу вештина **на узорку који је репрезентативан за ових 2500 службеника** могу анализирати и адресирати на систематичан начин.

Логика одабира узорка произилази из ЗПС-а и пратећих подзаконских аката. Приликом одређивања који део циљне групе може да покаже највеће резултате, са разлогом је одлучено да се пажња усмери на државне службенике који су већ изложени УЈП-у и који ће му и у ближој будућности бити изложени - **по могућности државни службеници и државни службеници на руководећим местима који тренутно раде и претпоставља се да ће радити на приоритетним документима јавних политика до краја 2020. године**, на основу Акционог плана за спровођење Програма Владе (АПСПВ) и Програма економских реформи (нпр. аналитичари, правни експерти, економисти, стручњаци за буџетирање и утврђивање трошкова, комуникацију, фацитацију дијалога). **Особе које имају било какву аналитичку улогу у институцијама**, које су истовремено највероватнији кандидати за ангажовање у будућим аналитичким јединицама или њиховим алтернативама, **чине већи део узорка**. На њихов избор вођен је листом приоритета међу планским документима чија се израда очекује у 2019. и 2020. години, које је доставио РСЈП.

Обухваћене институције укључују сва министарства и друге институције на централном нивоу са предстојећим развојним приоритетима. Међу институцијама са високим интензитетом развоја докумената јавне политике (министарства и остале управе, хоризонталне институције), узорак је дефинисан на начин који обухвата:

- а) државне службенике на руководећим местима код предлагача политике: професионалци на нивоу помоћника министара,
- б) оперативни ниво/државне службенике: средњи ниво руководства, руководиоци служби,
- в) аналитичке капацитете: службеници
- д) капацитете за извештавање: службеници

⁵ Једна од кључних препорука из Извештаја о функционалним анализама гласи „обезбедити однос од 80:20 између основних и функција које то нису у свим институцијама“, што би потенцијално могло да доведе до смањења броја запослених који обављају административне функције; ово указује на то да је однос тренутно неповољнији у погледу основних функција и износи око 10% или приближно томе.

⁶ На основу калкулације броја запослених који раде на развоју политике у МПЗЖС, у њиховом министарству та вредност је 33%, у Министарству привреде (47%) а у Министарству за рад, запошљавање, борачка и социјална питања свега 17% запослених ради на пословима развоја политике.

⁷ То је, на пример, случај у Министарству трговине, туризма и телекомуникација и Министарству за рад, запошљавање, борачка и социјална питања.



РСЈП као посебна циљна група

Тим за ТНА анализу спровео је истраживање међу државним службеницима у РСЈП-у, углавном на нивоу руководећег и средњег руководећег кадра (неки од службеника су истовремено и тренери у области управљања јавним политикама), као посебне циљне групе, у циљу **разумевања капацитета РСЈП тренера као главних пружалаца услуга обуке у области УЈП-а**. Да би ТНА анализа била ефикасна, обављени су интервјуи са шесторо од укупно осам обучених тренера међу запосленима у РСЈП-у, који су такође могли да пруже и повратне информације о квалитету регулаторних и докумената јавних политика и идентификују најзахтевније елементе ПУЈП-а у односу на остале државне службенике. РСЈП такође подржава различите институције у изради докумената јавних политика кроз учешће у радним групама, пружајући методолошку подршку предлагачима политике, што омогућава додатни увид у изазове у спровођењу квалитетног ПУЈП-а. У оквиру ТНА, запослени у РСЈП-у нису интервјуисани само како би биле прикупљене информације о кључним изазовима које су идентификовали у вези са управљањем политикама заснованог на доказима и квалитетним планирањем политика, већ је извршена и процена расположивих капацитета РСЈП-а када је у питању обука у области ПУЈП-а, како у погледу пропорционалне расположивости ресурса за спровођење обуке у односу на потребе, тако и у погледу повратних информација о квалитету обуке коју су до сада реализовали запослени РСЈП-а. Резултати истраживања са запосленима у РСЈП-у изложени су у наредним поглављима овог извештаја.

НАЈУ

Координација изградње капацитета државних службеника је у надлежности НАЈУ. Сходно томе, ова анализа сагледала је и начин на који НАЈУ организује обуке у погледу УЈП-а и **које су тренутне методе за изградњу капацитета и обезбеђивање капацитета за обуку**. У сврху анализе, тим за ТНА је обавио разговоре са запосленима у НАЈУ и искористио информације и податке које је НАЈУ прикупила, као и податке доступне на њеној веб страници. У оквиру ТНА није спроведена свеобухватна анализа о пракси изградње капацитета коју спроводи НАЈУ, али је ипак формулисано неколико циљаних препорука упућених НАЈУ када је у питању изградња капацитета у контексту УЈП-а.

Методе истраживања

Методе које су коришћене у истраживању су: (примарно и секундарно) истраживање писаног материјала, индивидуални интервјуи, фокус групе, анкета и етнографско истраживање. Учесници у анкети били су циљани међу широм популацијом државних службеника ангажованих на основним функцијама креирања политике, док су учесници у интервјуима и фокус групама пажљиво одабрани из редова предлагача јавних политика, креатора и службеника који подржавају УЈП како би се осигурало да анкетирани особе буду у највећој могућој мери обавештене о теми разговора⁸.

Прикупљање података засновано је на претходном ишчитавању и секундарној анализи података и информација - постојећих студија, анализа и извештаја као и постојећих материјала за обуку, са фокусом на мапу компетенција (детаљније у наредном поглављу). **Мапа компетенција** осмишљена је тако да повезује захтеве за спровођење ЗПС-а и пратећих подзаконских аката са захтевима и вештинама потребним за спровођење задатака на релевантним државно-службеничким радним

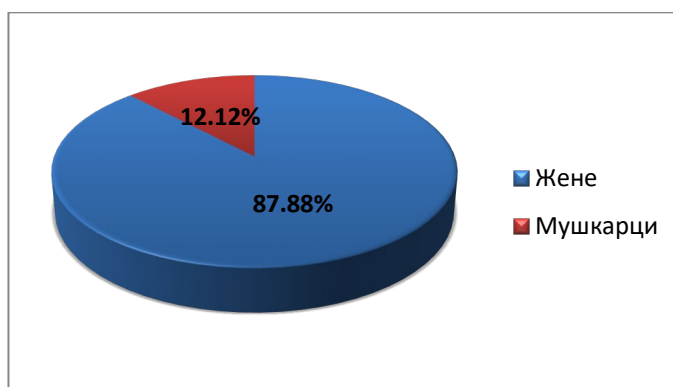
⁸ Да би се у највећој могућој мери испоштовао принцип анонимности, истраживачка методологија наишла је на ограничења у погледу прецизног дефинисања узорка истраживања, што значи да нису прикупљени социо-економски или слични подаци (о полу, старости) о учесницима. Ипак, доступна је подела учесника у интервјуима и фокус групама на основу пола па су, сходно томе, добијени подаци представљени засебно.



местима, као и додатним „меким“ вештинама (нарочито у погледу процеса консултација). Намера је била да се захтеви из ЗПС-а и пратећих подзаконских аката **пренесу у матрицу компетенција и искористе за осмишљавање техничких и мотивационих питања**. Када је у питању прикупљање нових података, приступ је подразумевао допуну постојећих информација и, кад год је то било могуће, анализу засновану на доступним документима.

Онлајн анкета коришћена је за унапређење узорка истраживања, а у оквиру исте је развијен поједностављени упитник и дистрибуиран онлајн уз подршку НАЈУ и РСЈП. Прикупљено је 173⁹ упитника (резултати су визуелно представљени у Анексу 5). Упитник је омогућио само-процену нивоа знања о различитим аспектима УЈП-а, као и одговоре на питања која се тичу значаја и интересовања у погледу различитих алата за развој капацитета.

Графикон 1: Полна структура државних службеника којима је упитник послат



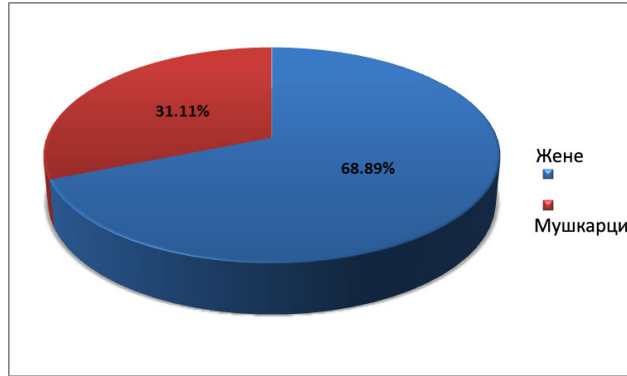
Индивидуални интервјуи су спроведени на узорку од 55 испитаника. Интервјуи су били засновани на полу-структурираном упитнику (Анекс 3) са отвореним питањима. Ова метода је пружила одличну прилику за прикупљање квалитативних података о томе шта испитаници знају, у шта верују и каква је њихова мотивација за изградњу капацитета и професионално усавршавање. Поменути приступом је такође било могуће поставити и додатна питања, у случајевима када је било неопходно додатно појаснити одговор(е). Методологијом спровођења интервјуа предвиђено је да сви интервјуисани државни службеници буду одговорни за припрему и спровођење јавних политика.

Интервјуи су структурирани у четири дела:

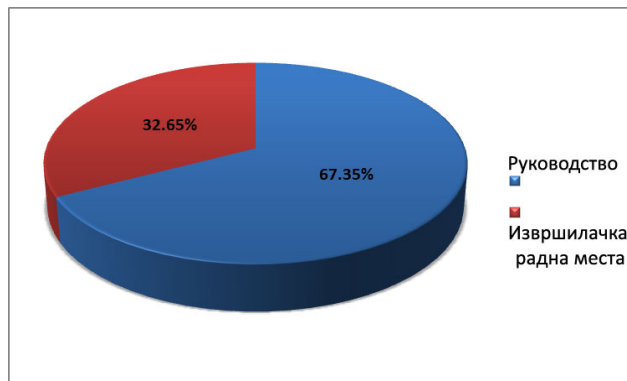
1. Први део су чинила питања о томе да ли је испитаник/испитаница присуствовао/ла било којој обуци из области ПУЈП-а и о томе какво је његово/њено искуство у погледу поменутих обука;
2. Други део се односио на области и теме неопходне за будуће обуке, коришћењем питања о само-процени потреба за изградњом капацитета у контексту различитих тема у вези са ПУЈП;
3. Трећи део био је усмерен на начине стицања знања који би највише одговарали испитаницима и њиховим колегама/колегиницама; и
4. Четврти део обухватио је општу обуку, знање и вештине које су испитаницима додатно потребне да би ефикасније обављали свој посао.

Графикон 2: Полна структура испитаника

⁹ Према резултатима анкете, око $\frac{3}{4}$ испитаника/ца је раније учествовало у развоју докумената јавних политика, па зато са сигурношћу можемо рећи да је циљање у оквиру истраживања у великој мери било исправно јер омогућава проналажење адекватних особа за изградњу капацитета за ПУЈП-а.

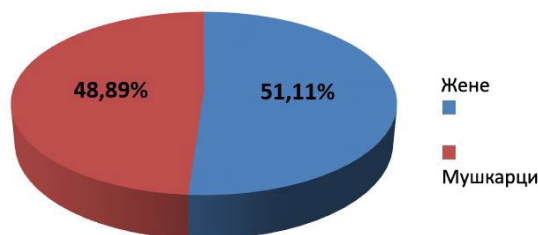


Графикон 3: Структура испитаника према положају



Фокус групе су коришћене за добијање ширег спектра информација од оних које су прикупљене кроз индивидуалне интервјуе, услед комплексности анализираних питања. Као део процеса прикупљања података спроведено је пет фокус група са шест до десет учесника (Смернице за фокус групе, Анекс 3). Фокус групама је омогућена провера налаза из анкете и из индивидуалних интервјуа. Поред тога, пошто су фокус групе организоване по институцијама, овај форум је такође омогућио сагледавање евентуалних разлика у ставовима у погледу ПУЈП-а и изградње капацитета у области УЈП-а на основу институционалног искуства, става и културе.

Графикон 4: Полна структура учесника фокус група



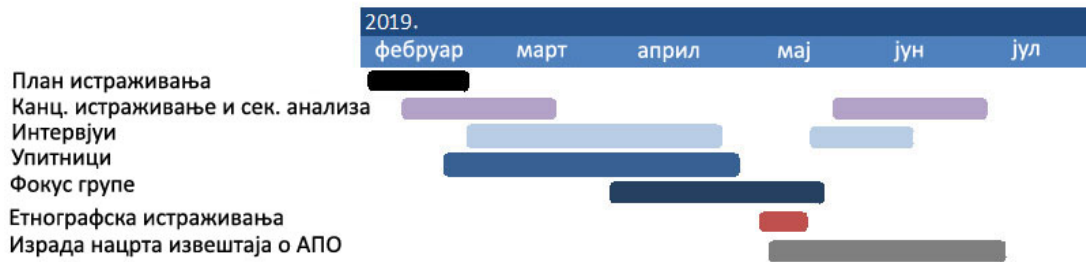
Етнографско истраживање, и

се проучавају особе у свом природном окружењу, коришћено је за прикупљање података о запосленима и тренерима у РСЈП. Ова метода има за циљ да омогући разумевање култура, изазова, мотивације и поставки које се јављају у организацији. Уместо да се ослањају само на интервјуе и дискусије, истраживачи су имали прилику да из прве руке искусе природно окружење и током три дана посматрају циљну групу РСЈП-а. Током сумирања резултата добијених коришћењем све три горе наведене методе, као опсервациона метода, у РСЈП-у је спроведено етнографско истраживање, како би се истражили и боље разумели изазови и мотивација унутар организације корисника као један од кључних елемената у обезбеђивању успешног спровођења активности на изградњи капацитета. На овај начин су налази из



етнографског истраживања допунили триангулацију информација из упитника, интервјуа и фокус група. Преглед метода истраживања приказан је у тексту испод (Графикон 5).

Графикон 5: Временски распоред ТНА истраживања



Мапирање компетенција

Фебруара 2019. године на снагу је ступила **Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника** (у даљем тексту: Уредба о компетенцијама) којом се дефинишу способности и компетенције, као и бихевиорални аспекти за рад државних службеника, између осталог и на аналитичким и сличним пословима. Дефинисани скупови вештина обухватају вештине управљања информацијама, управљања задацима и остваривање резултата, вештине оријентације ка учењу и промена, вештине у области стратешког менаџмента, вештине за обављање нормативних, истраживачких и аналитичких задатака, као и за дужности у области односа са јавношћу.

Применом **ове Уредбе у комбинацији са опсежним тумачењем ЗПС-а у смислу знања, вештина и техника, експерти за ТНА су израдили свеобухватну мапу компетенција** која служи за идентификацију знања и вештина неопходних за правилно спровођење ЗПС-а, пратећих подзаконских аката и осталих релевантних прописа и алата у свим фазама циклуса УЈП-а. Мапа као базу користи жељене бихевиоралне компетенције - скуп понашања у вези са радом које је неопходно за ефикасно обављање свих задатака у државном органу (према Уредби о компетенцијама), које су затим допуњене списком и описом вештина, као и примерима техника и алата релевантних за примену ЗПС-а за остваривање дате компетенције, заједно са индикативним нивоима вештина.

Приликом израде Мапе компетенција пошло се од претпоставке да нису сви државни службеници били изложени захтевима из ЗПС-а и пратећих подзаконских аката. Иако законски оквир даје детаљне смернице о правилном ПУЈП-у, поједини државни службеници не знају које технике и алате би могли искористити за правилну примену ПУЈП-а. **Додавањем односа између компетенција предвиђених Уредбом о компетенцијама и захтева из ЗПС-а, пратећих подзаконских аката и техника и алата које би државни службеници могли да користе, испитаници у оквиру ТНА анализе били су изложени бољем увиду у смислу онога што ће заиста морати да знају и раде у оквиру ПУЈП-а.** Израда Мапе компетенција такође је допринела аналитичком процесу у оквиру ТНА, омогућивши боље разумевање начина на који је потребно дефинисати циљну групу за истраживање и бољу концептуализацију алата за истраживање, како би знање и вештине у циљним групама могли бити дубински испитани. Поменута вежба је такође допринела бољем разумевању и дефинисању анализе начина рада и компетенција тренера, а у перспективи и израду препорука.



Табела са жељеним бихевиоралним компетенцијама¹⁰ и описом вештина неопходних за примену ЗПС-а доступна је у **Анексу 1: Мапа компетенција државних службеника на извршилачким радним местима и положајима**. Како бисмо и визуелно приказали логику преношења прописаних вештина у контекст њихове примене, у наставку је приказан део из Мапе компетенција за прве три бихевиоралне компетенције.

Табела 2. Одломак из Мапе компетенција

	Жељене бихевиоралне компетенције ¹⁰	Вештине потребне за примену – опис
1.	Управљање информацијама	
	(1) прикупља, анализира и користи релевантне информације из различитих извора	Аналитичке вештине и вештине за решавање проблема.
	(2) правилно разуме, објективно сагледава и благовремено приказује информације	Техничке вештине презентације информација. Способност да квалитетно ради под притиском. Обраћа пажњу на детаље.
	(3) успешно организује информације, базе података и друге документе	Тимски рад.
	(4) апстрахује, налази правила и увиђа логичке односе међу подацима	Организација и управљање роковима.
	(5) разуме важност и брине о безбедности пословних информација	Интерперсоналне и комуникационе вештине.
	(6) информације преноси јасно, концизно, потпуно и на начин примерен саговорнику	Вештине управљања и руковођења. Вештине примене методолошких приступа.
2.	Управљање задацима и остваривање резултата	
	(1) организује сопствени рад и преузима одговорност за резултате свог рада	Вештине дефинисања циљева. (дефинише високе циљеве и ради на остварењу). Подела посла на мање целине, организација кључних догађаја. Тимски рад (себе и друге мотивише за постизање кључних догађаја).
	(2) извршава задатке у предвиђеним роковима уз економично трошење средстава	Вештине у погледу усмерености на циљеве (тражи прилику како би унапредио/ла ток пројекта).
	(3) решава проблеме ефикасно и сврсисходно, користећи различите методе	Вештине презентовања, укључујући визуелно-статистичке презентације.
	(4) непристрасно поступа према странкама	Вештине имплементације (препознаје тренутак у коме се са планова дела у пракси). Реагује на проблеме уз додатни труд.
	(5) подстиче и себе и друге на остваривање резултата	
	(6) одлуке су му/јој базиране на анализи, искуству и расуђивању	
3.	Оријентација ка учењу и променама	
	(1) стално унапређује своја знања и вештине	Користи своје јаче стране у контексту радних задатака.
	(2) брзо се прилагођава променама, предвиђа проблеме и усклађује решења	Вештине у погледу радозналости и иновација (налази боље начине да обави рутинске задатке).
	(3) примењује нове приступе и алате без отпора	Вештина примања и давања повратних информација (тражи и даје повратне информације ради бољег радног учинка).
	(4) не губи радну ефикасност у ситуацијама појачаног притиска и стресних околности	Стицање нових компетенција, коришћење метода, идеја, информација које унапређују ефикасност у послу.
	(5) разуме потребу примене различитих приступа/начина рада	Ради на себи (налази и максимално користи могућности за раст и развој из вишеструких извора).
	(6) уочава области у којима има потребу за додатним учењем	Вештине самооцене (препознаје прилике за учење)
	(7) својим понашањем даје пример другима	
	(8) размењује знања са другима	

¹⁰ Бихевиоралне компетенције представљају скуп радних понашања потребних за делотворно обављање свих послова у државном органу. (Извор: Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника, датум ступања на снагу: 2. фебруар 2019.)



Шта је претходно речено? - Кључни налази из постојећих анализа, студија и извештаја

Важан аспект у приступу овој ТНА јесте да се она ослања на већ постојеће информације и документе - различите анализе у контексту УЈП-а и друге ТНА у области УЈП. Као полазна основа у целокупном ТНА приступу и развоју истраживачких алата коришћени су релевантни материјали и постојећа литература са ажурираним подацима. Као ресурс за постављање полазне основе су коришћени документи који су фокусирани на ТНА или процену вештина, попут оних који су израђени у оквиру других пројеката подржаних од стране донатора и међународних организација и партнера - GGF, GIZ, SDC, WB, SIGMA - који пружају шири контекст целокупном реформском процесу јавне управе (списак коришћених материјала и литературе доступан је у Анексу 6 уз овај извештај).

Заједнички именилац свих ранијих извештаја и студија у вези са развојем капацитета државних службеника на пољу УЈП-а у Србији представља налаз о томе да су **капацитети за УЈП слаби, да поступци у овом процесу нису јасно дефинисани, нема усвојеног концепта компетенција државних службеника као ни сродног свеобухватног система стручног усавршавања државних службеника**¹¹. Међутим, ове анализе су спроведене, а извештаји о њима објављени пре усвајања законског оквира (ЗПС и пратећих подзаконских аката), пре оснивања НАЈУ и њеног досадашњег рада на стандардизацији изградње капацитета, укључујући усвајање Уредбе о компетенцијама и остале стандарде.

Преглед SIGMA извештаја о процени и праћењу

2015. године, SIGMA је спровела основну процену успешности Србије у погледу принципа јавне управе, укључујући шест области: стратешки оквир за реформу јавне управе, развој и координацију политика, развој јавне службе и кадрова, одговорност, пружање услуга и управљање јавним финансијама (укључујући јавне набавке). **Недостаци** који се тичу учинка Србије у погледу принципа развоја и координације јавних политика уочени у оквиру основне процене препознати су у следећим областима:

- капацитет за спровођење и квалитет резултата Владе у погледу планирања политика из **средњорочне стратешке перспективе**;
- **утврђивање трошкова јавних политика** и контрола предлога из перспективе приступачности;
- усклађено и свеобухватно **праћење** политика и планова ради провере остварености циљева политике;
- правилна примена алата за креирање **политике засноване на доказима**;
- свеобухватне **јавне расправе**, и
- ефикасно решавање несугласица међу **министарствима**.

Накнадни SIGMA извештај о праћењу за 2017. годину такође је показао да координација стварног садржаја предлога политика не постоји и да је Владино планирање на годишњем нивоу превише амбициозно. Додатни недостаци утврђени овим извештајем о праћењу за 2017. годину обухватају:

- Недостатак **јавно доступних информација о праћењу** и спровођењу различитих планова (укључујући стратегије), као и о законодавном процесу, јер је већина нацрта закона које је поднела Влада усвојена по хитном поступку.
- Недовољна **унутрашња процедурална регулација развоја политика** у министарствима и правилна примена алата за креирање политика заснованих на доказима и свеобухватним јавним расправама, иако постоји основни оквир за развој политика заснованих на доказима.

¹¹ *Процена потреба за обуком у области управљања јавним политикама*, Др Снежана Суботић - Извештај припремљен у оквиру Пројекта „Подршка реформи јавне управе у Србији“, који је подржало Савезно министарство за економску сарадњу и развој Немачке - GIZ (сред. 2017.)



- Примећено је погоршање у мери у којој извештавање пружа **информације о оствареним резултатима**.
- Није било напретка у односу на однос укупних средстава процењених у секторским стратегијама и укупног финансирања утврђеног за одговарајуће секторе у оквиру средњорочног буџетског оквира (и даље је 0%).
- **Број службеника** који се баве развојем политика износи мање од 30% свих запослених у појединим министарствима. Имајући у виду одредбе из Пословника, обавезну анализу ефеката прописа као и чињеницу да су предлагачи у обавези да одговоре на сет питања о утицају предлога и процене трошкове спровођења, укључујући процену финансијског утицаја (ПФУ), ограничен број и капацитет државних службеника за развој политике постаје још важнији.

Недостаци у погледу правилног спровођења анализа ефеката, који чине једну од најзахтевнијих области ПУЈП-а, како то показује SIGMA извештај о праћењу за 2017. годину, укључују следеће:

- Анализе утицаја нису свеобухватне, а укупни квалитет анализа утицаја је лош и није заснован на доказима;
- Поређење опција се не заснива на детаљној анализи сваке од опција. Опције су наведене али нису упоређене систематским приступом, а након представљања, свака анализа ефеката прописа је ограничена на анализу жељене опције.
- Приступу у погледу праћења и процене напретка нису свеобухватно идентификовани.
- Информације о трошковима идентификованих утицаја и процени утицаја на буџет у знатној мери нису доступне, а утицај на буџет идентификован у ПФУ обрасцима се не одражава у извештајима о анализи ефеката прописа.
- Такође, резултати јавних расправа нису објављени, што омета транспарентност одлучивања о свим питањима политике. Рад Владе је јавно доступан, али нису све врсте одлука доступне на интернету. Ниједна организација није одговорна за контролу процеса консултација или резултате тог процеса. ГСВ обезбеђује да извештај о јавној расправи буде део пакета докумената које се подносе за седнице Владе, али не врши проверу квалитета информација о консултацијама.

Као резултат свега наведеног, неке препоруке које произилазе из Извештаја о праћењу укључују следеће:

- Влада би требало да прилагоди свој систем анализе ефеката прописа и повећа квалитет анализе политика,
- Консултације са спољним заинтересованим странама, укључујући консултације о нацртима анализе ефеката, требало би да постану саставни део анализе политика,
- Ускладити процесе израде ПФУ и АЕП,
- Влада би требало да прошири овлашћења РСЈП-а како би се обезбедило да су на дневном реду Владиних дозвољене само АЕП задовољавајућег квалитета,
- Неопходно је развити утемељену праксу обрачуна трошкова политика.

Исти извештај, као једним од принципа, бави се развојем кадрова у оквиру поглавља о јавним службама и управљању кадровима и указује на то да је одговорност за професионални развој државних службеника подељена између више институција, да су хоризонталне обуке у области генеричких компетенција и специјализовани курсеви недовољно финансирани, а удео јавних службеника који похађа обуке предвиђене годишњим општим програмом обуке је врло низак.

Најновији SIGMA извештај о праћењу (2019.) био је усмерен на свега два принципа – на јавну службу и управљање кадровима, као и на пружање услуга, тако да нису наведени значајнији налази у вези са УЈП. Напомиње да је 2017. године основана нова институција, НАЈУ, одговорна за обуку државних службеника, која са СУК и МДУЛС дели одговорност за професионални развој државних службеника.



SIGMA извештај за 2019. годину препознаје модерне ставове НАЈУ о управљању кадровима и њене хвале вредне прве кораке у успостављању модерног система за изградњу капацитета, у погледу вредновања резултата рада и коришћења различитих савремених приступа. Међутим, у извештају се понавља да већина јединица за управљање кадровима у појединим институцијама још увек не примењује модерне алате за управљање кадровима, као што су стратешко планирање, избор на основу компетенција или развој каријере, што ће вероватно представљати сметњу увођењу оквира компетенција, система новог запошљавања и селекције и система вредновања резултата рада. Извештај је такође критичан у погледу сложености новог система за вредновање резултата рада, дајући јасна упозорења о томе да га не би требало примењивати само на техничком нивоу. У извештају се понавља да би требало обезбедити довољно финансијских средстава за изградњу капацитета, укључујући циљане програме јачања капацитета као и да посебну пажњу треба посветити јачању капацитета државних службеника на руководећим радним местима, што би требало да буде приоритет.

Уз признавање позитивних корака, *хронолошко ишчитавање SIGMA извештаја открива нам да су у погледу квалитета развоја политике и средњорочног планирања и даље приметни идентични кључни недостаци и препреке*, укључујући квалитет анализе, недостатак података о трошковима јавних политика, рудиментарни приступ јавним расправама, као и недостатак капацитета за креирање политика у министарствима. Поред тога, када је реч о развоју капацитета државних службеника, **SIGMA извештаји показују позитиван напредак који тек треба да покаже свој успех у пракси.**

У оквиру пројекта „Ка успостављању централне институције за обуку државних службеника“¹² израђене су две сродне студије: *Извештај о стању кадрова за обављање приоритетних функција јавне управе у области управљања јавним политикама и Предлози приоритетних програма*. У првом извештају, размотрена су следећа кључна питања:

- Опис основних функција и процеса и улога саговорника у поменутиим процесима, укључујући координацију са другим институцијама;
- Постојећа и жељена организациона решења;
- Знање, вештине и обука: постојеће и неопходно.

У извештају¹³ се даље указује на то да систем обуке функционише са значајним ограничењима, али се такође наводи и да је **претходна пракса у обукама, у организацији СУК-а, успоставила одличну основу за изградњу ефикасног система обуке државних службеника**, у коме су сами програми обуке најбоља компонента и, опште узевши, обухватају читав ПУЈП.

Највећа потреба за изградњом капацитета уочена је у оквиру две категорије државних службеника: руководиоци институција и руководиоци унутрашњих јединица. Усмереност на ове две категорије омогућава вишеструке предности, јер поменуте категорије имају највећи утицај на повољно окружење за примену знања, дефинишу потражњу за информацијама на основу стварних података и мотивишу запослене. Остале препоруке које су такође релевантне за ову анализу односе се на следеће:

- **Унапређење евиденције о обукама** (укључујући увођење система за праћење присуства на основу личног портфолија обука државних службеника),
- **Разликовање циљних група у оквиру обуке** на основу положаја у управи и нивоа знања,
- **Преиспитивање садржаја државног испита** како би се у исти укључио процес управљања јавним политикама и увођење принципа обавезне обуке,
- Релевантност обуке, односно **веза између садржаја обуке и радних задатака који се односе на радно место државног службеника** (практична променљивост обуке),

¹² Пројекат је финансиран од стране Фонда за добру управу (GGF) који финансира DFID и реализован је у периоду децембар 2015 - мај 2016.

¹³ Извештај о стању кадрова за обављање приоритетних функција јавне управе у области управљања јавним политикама, Фонд за добру управу (GGF) који финансира DFID, март 2016.



- **Приоритетна обука за руководиоце** (укључујући обуку за новозапослене у државној управи који долазе на руководеће положаје без претходног искуства у ЈУ, континуирану обуку руководиоца и специјалну обуку за посебне руководеће положаје).

У оквиру пројекта „Подршка реформи јавне управе у Србији“, који је реализован средином 2017. уз подршку Савезног министарства за економску сарадњу и развој Немачке – GIZ, израђена је Процена потреба за обуком у области управљања јавним политикама. Из извештаја је јасно да су за циклус УЈП неопходне компетенције из више области:

- Компетенције за специфичну секторску и економску анализу у специфичним секторима, која ће омогућити квалитетну *ex-ante* и *ex-post* анализу ефеката политика и прописа, укључујући процену ефеката инвестиција, капиталних и инфраструктурних пројеката.
- Компетенције за стратешко планирање/управљање (доношење одлука, одређивање приоритета и избор опција јавне политике заснованих на реалним анализама, дефинисање циљаних вредности исхода и ефеката).
- Компетенције за средњорочно и финансијско планирање институција (операционализација стратешких циљева, буџетирање политика и припрема финансијских планова институција, према програмској класификацији), која претпоставља знање о планском систему и систему управљања, као и читав сет обука из области јавних финансија.
- Компетенције у области праћења и извештавања (што захтева тумачење података, приказивање трендова, упоредну анализу, презентацију података).

Јасно је идентификована потреба за већим укључивањем учесника обуке у ПУЈП, јер је примећен скроман аналитички капацитет, као и недовољна способност за праћење и извештавање. Извештај показује да су обуке у овој области спроведене у претходне две године, укључујући анализу ефеката прописа, биле веома добре и да не захтевају посебне измене. Међутим, фокус би требало да буде на **укључивању у обуке што већег броја државних службеника, а посебно државних службеника на руководећим радним местима и доносиоце одлука**. Неке од даљих препорука из овог извештаја обухватају следеће:

- **Обуке би требало организовати тематски**, уз практични рад на конкретним стратешким документима и позивање представника релевантних институција/организовањем посебних секторских обука,
- Потреба за спровођењем **квалитативне анализе консултативног процеса** у Републици Србији,
- Потреба да се **законом пропише обавезан пакет обуке** за државне службенике на руководећим положајима и доносиоце одлука приликом ступања на положај,
- **Посете тренера радном месту учесника** и континуирана методолошка подршка у раду на одређеним документима јавне политике,
- **Обука у области планирања за најмање једну особу из сваког сектора**,
- Израда брошуре са објашњењима термина који се користе у ЗПС.

Налазима који су унети у препоруке за побољшање обуке циља се секторско-тематски приступ приликом избора циљних група, менторска подршка у припреми јавних политика, прецизне улоге и одговорности у обављању ових послова, као и избор врста докумената јавне политике којима ће бити уређен стратешки оквир у оквиру сектора.

SIGMA-НАЈУ Анализа потреба за обуком руководиоца (ТНА), спроведена крајем 2018. године, била је усмерена на мапирање потреба и специфичности корпуса државних службеника на положају у смислу развоја компетенција. У извештају о налазима овог истраживања препоручен је следећи „пут за напредовање“:



1. **Хајде да изнова размислимо о „обуци“ државних службеника на руководећим положајима**
Од класичног „стицања знања“ до приступа који подразумева „развој лидерства“, што значи:
 - Покретање промена и јачање њихове улоге у погледу вођства.
 - Усмереност на решавање конкретних проблема у контексту руковођења.
 - Заснованост на искуству и изградњи сарадње.
2. **Потреба за концептом развоја лидерства**
 - Шири од програма обуке, који се бави системом обуке и развоја државних службеника на руководећим положајима.
 - *Развој лидерства* је учесницима привлачнији од обуке.
 - Помаже у преиспитивању улоге вође и креатора промене: заједничке вредности, компетенције, јасније разумевање тога „ко смо ми“.
 - Помаже у стварању заједничког става и изградњи заједничког идентитета међу руководиоцима → осећај припадности
3. **Формирање основног тима: за удружено креирање концепта развоја лидерства и као прву циљну групу за пилот обуке,**
 - Основна група која ће радити на концепту, амбасадори ове теме.
 - Требало би да их признају остали руководиоци из значајних институција.
 - Отворених и напредних схватања.

Поред тога, SIGMA је такође развила први предлог за модуларни план програма развоја лидерства, као што је приказано на слици у наставку. Као што се види из приложеног, кључне компоненте здравог ПУЈП-а су такође уграђене у овај концепт:





Анализа постојећих програма обуке о ПУЈП - спроведене обуке, планирање обука, тренери

Сврха анализе учесталости и обима обуке о ПУЈП-у током претходних година, начина и фактора који стоје иза организације обуке и планирања и процене ресурса РСЈП, као главног пружаоца обука у области ПУЈП, је мапирање свих оних спољних фактора који у суштини дефинишу потенцијални обим и успех развоја и одржавања система за изградњу капацитета неопходних за квалитетно спровођење ЗПС-а. Такође, ова анализа нас је такође утицала на израду плана прикупљања ТНА података (упитници и интервјуи), омогућивши успостављање квази-360° процене ситуације у погледу капацитета за квалитетно креирање јавних политика. Поглавље се завршава неколико циљаних препорука у вези са кључним спољним факторима неопходним за развој одрживе изградње капацитета УЈП-а.

Обуке које су до сада организоване на тему ПУЈП-а

На основу прикупљених података, обуке на тему управљања јавним политикама одржавају се од 2014. године¹⁴. Прве две обуке су реализоване 2014, а теме су биле:

1. Анализа ефеката прописа - пут ка квалитетним прописима (одржане су две обуке), и
2. Управљање законодавним процесом (одржана је једна обука).

Нема доступних података о броју државних службеника који су 2014. прошли обуку, јер није било евиденције о броју учесника обука. Евиденција о броју обука и броју државних службеника који су прошли обуку вођена је током наредних година, а дата је у табели 3 у наставку. Међутим, нема доступних података о томе да ли су и у којој мери поједини државни службеници прошли вишеструку обуку или не. Стога као претпоставку узимамо хипотетички став по коме је сваки државни службеник прошао само једну обуку. Сходно томе, **укупан број од 1086 државних службеника који су од 2014. прошли обуку представља хипотетички максималан број обучених службеника у неким од питања која се односе на ПУЈП.**

Приметно је да се 2015. године повећао број обука у области ПУЈП-а, као и број полазника, након чега је уследио значајан пораст броја обука током 2017. и 2018. године, којима је присуствовао највећи број учесника од тренутка када је обука из ове области уведена. Међутим, такође је битно истаћи **да су доњом табелом обухваћене и теме обуке које нису директно повезане са ПУЈП-ом, или још прецизније, са креирањем политика и средњорочним секторским/стратешким планирањем заснованим на доказима, али које јесу у првом плану активности РСЈП-а.** Ово су обуке које се односе на смањење административног оптерећења (током којих је едукован највећи број државних службеника) и процесима повезаним са Акционим планом за спровођење Програма Владе (АПСПВ).

Кључни налази о обукама у области УЈП

- До сада је обука организована за ограничен број државних службеника у различитим подручјима УЈП-а. Интензитет обука варирао је током година.
- Обуке су углавном организоване на основу индивидуалних потреба државних службеника. УЈП није приоритетна област државних службеника у контексту обука које би желели да прођу.
- Није било хоризонталне нити подршке са вишег нивоа за изградњу знања о УЈП-у.
- Ресурси РСЈП-а за спровођење обука су ограничени, иако њихови досадашњи напори показују снажну посвећеност и узорне повратне информације учесника.

¹⁴ Овим нису обухваћене обуке о АЕП или сличним темама пре 2014. и пре оснивања РСЈП-а.



Табела 3: Преглед обука из области јавних политика за период 2014-2018.

Година	Назив обуке	Број одржаних обука	Број државних службеника који су прошли обуку	
2014.	Анализа ефеката прописа - пут ка квалитетним прописима	2	/	
	Управљање законодавним процесом	1	/	
2015.	Израда докумената јавних политика	1	13	
	Креирање, анализа и спровођење јавних политика	1	15	
	Прикупљање, анализа и коришћење података	1	23	
	Анализа ефеката прописа - пут до квалитетних прописа	2	34	
2016.	Анализа ефеката прописа - пут до квалитетних прописа	1	15	
	Израда докумената јавних политика	1	/	
	Јавне политике - креирање, спровођење и анализа ефеката	1	16	
	Прикупљање, анализа и коришћење података	1	/	
2017.	Акциони план за спровођење Програма Владе (АПСПВ)	2	8	
	Обука за тренере - Попис административних поступака који се односе на пословање	1	13	
	Попис административних поступака који се односе на пословање	30	435	
	Анализа ефеката прописа – пут до квалитетних прописа	1	12	
	Израда докумената јавних политика	1	15	
	Јавне политике - креирање, спровођење и анализа ефеката	1	18	
	Обука за стицање основних аналитичких вештина у обради података	5	85	
	Праћење спровођења и вредновање у процесу управљања јавним политикама	1	15	
	Анализа ефеката јавних политика - увод у АЕЈП и дефинисање проблема јавних политика – ГИЗ	1	12	
	Анализа ефеката јавних политика - учешће грађана – ГИЗ	1	11	
	Анализа ефеката јавних политика - креирање и одабир опција јавних политика – ГИЗ	1	10	
	Обуке државних службеника за стицање основних аналитичких вештина потребних за праћење спровођења АПСПВ-а – ГИЗ	12	35	
	Основе управљања јавним политикама и законодавним процесом	1	13	
	Основе циклуса управљања јавним политикама	1	13	
	Управљање јавним политикама	1	11	
	Управљање законодавним процесом	1	12	
	Акциони план за спровођење Програма Владе (АПСПВ)	5	16	
	2018.	Анализа ефеката прописа – пут до квалитетних прописа	2	27
		Акциони план за спровођење Програма Владе (АПСПВ)	2	55
		Обука за јачање аналитичких вештина	1	9
Јавне политике - креирање, спровођење и анализа ефеката		2	31	
Управљање јавним политикама		1	13	
Израда докумената јавних политика		2	33	
Праћење спровођења и вредновање у процесу управљања јавним политикама		2	26	
Обука ИТ стручњака за коришћење, администрирање и обучавање других корисника за рад у Јединственом информационом систему за планирање и праћење спровођења јавних политика		1	26	
Обука органа државне управе за коришћење, администрирање и обучавање за рад у Јединственом информационом систему за планирање и праћење спровођења јавних политика		1	16	
Укупно	92	1086		

За 2019. годину, програмом обуке НАЈУ предвиђено је укупно шест курсева из области јавних политика који су представљени у Табели 4.



Табела 4: Обука из области јавне политике које ће бити реализоване током 2019. године

Обуке из области јавних политика предвиђене за 2019. годину
1. Јавне политике - креирање, спровођење и анализа ефеката
2. Израда докумената јавних политика
3. Праћење спровођења и вредновање у процесу управљања јавним политикама
4. Средњорочно планирање
5. Акциони план за спровођење Програма Владе
6. Коришћење јединственог информационог система за планирање, праћење спровођења, координацију јавних политика и извештавање

Из табела 3 и 4 јасно се види да **удео државних службеника који су у одређеној години прошли обуку о било којој теми из области ПУЈП-а не износи ни 10% од укупног процењеног броја државних службеника који раде на развоју политика** у министарствима и другим кључним државним органима на централном нивоу. Штавише, након растућег тренда организованих обука и државних службеника који су прошли обуке из области различитих тема у вези са ПУЈП-ом, **чини се да ће се у 2019. години број обука смањити**, на свега 6 обука планираних за поменућу годину.

Поред набројаних обука, треба напоменути да је РСЈП организовао спровођење одређених активности са циљем увођења кључних аспеката из ЗПС-а за државне службенике на положају током 2018. и у 2019. године. Иако су ове, циљане иницијативе значајне како би се осигурало да **више руководство министарстава и других, кључних тела која креирају политике буде упознато са ЗПС и његовим кључним елементима, оне нису задовољавајуће јер би руководиоци требало да буду упознати са свим неопходним детаљима у погледу комплексности ЗПС** како би могли самостално да га примењују и како би могли да обезбеде квалитетну примену у оквиру својих организација.

Организација ПУЈП обуке - одлучујући фактори за планирање обука

Према резултатима нашег истраживања, три главна фактора утичу на то да ли СУК и - од свог оснивања – НАЈУ, укључују посебне обуке у свој годишњи календар и план обуке:

1. процена потреба државних службеника о потребама и жељама/интересовањем за обуком,
2. институционални захтеви за обуком,
3. планови за изградњу капацитета које финансирају донатори.

Иако не постоје експлицитне информације о томе у којој мери поменућа три фактора одређују састав у оквиру годишњег плана обуке, наша претпоставка је да кључни фактор **представља процена потреба државних службеника о потребама и жељама/интересовањем за обуком**. Можемо се *надати* да ће у оквиру новог режима управљања радним учинком, **током дискусија о вредновању резултата рада, руководиоци расправљати о овим индивидуалним потребама за обуком и да ће оне бити уско повезане са институционалним потребама и приоритетима, што би требало да обухвати и то да институције (министарства) обезбеде развој јавних политика бољег квалитета.**

Извештај о процени потреба за професионалним развојем израдио је 2017. године Центар за развој каријере СУК-а (и обухвата период од августа 2015. до августа 2016. године, на основу евалуационих листова) на основу података из извештаја о евалуацији за сваког државног службеника, од укупно 84 владине и јавне институције. Резултати процене показују да је **око 3% државних службеника било заинтересовано за обуке из области јавних политика**, док је око 8% заинтересовано за обуку у вези са законодавним процесима, а око 14% државних службеника за обуку у вези са ИПА програмима.



(извор: ТНА извештај о процени потреба за обуком за 2017. годину, Центар за развој каријере Службе за управљање кадровима, 14. страна). У **2018. години**, Центар за развој каријере СУК-а је поново спровео процену потреба за професионалним развојем. Државни службеници су показали интересовање за 24 различите теме обуке, укључујући УЈП, али је од 1021 одговора **у свега 19 изражена потреба за додатном обуком у области јавних политика**, што представља око 2% учесника у истраживању.

Што се тиче тога како се формирају потребе за обукама у институцијама, ТНА анализом се није зашло у детаље, али листа обука за период 2014-2018. такође указује на то да су се, у конкретном случају РСЈП-а, појавиле додатне теме у контексту надолazeћих институционалних потреба (поједностављивање административних процедура и АПСРВ). Истом логиком **можемо такође претпоставити да и остале институције захтевају посебне обуке за друге, о новим законима или политикама које су у њиховој надлежности** (нпр. Министарство надлежно за заштиту животне средине би организовало обуку о заштити животне средине, уколико се политика недавно изменила), **али да им нису потребне обуке за сопствене потребе о тако широким и хоризонталним темама као што је ПУЈП**. Могуће је претпоставити да када институције изразе своје потребе за обуком СУК-у и НАЈУ, поменуће потребе одражавају њихове интерне капацитете за спровођење обука.

ТНА тим није анализирао **планирање обуке уз подршку донатора**, али очигледно је да је у случају управљања јавним политикама РСЈП имао само ограничену и циљану подршку GIZ-а у погледу ширење активности обуке и повећање интензитета обуке за 2017. и даље, посебно за циљано јачање капацитета кроз менторство током 2018. и 2019. у области анализе ефеката јавних политика.

Све у свему, можемо констатовати да тренутно планирање обука не обезбеђује довољно увођење таквих хоризонталних и свеобухватних нових закона попут ЗПС-а, јер се у пракси **питање јавних политика које ЗПС-а обрађује перципира као „дете“ једне институције тј. РСЈП-а**, а не као основни приоритет Владе, подржан широком политичком подршком за спровођење, планирање и подршку у погледу ресурса за његову примену. **Овакво стање не представља неуспех неке од институција, већ системски недостатак праксе креирања политика**, што такође утиче на увођење амбициозног регулаторног оквира ЗПС-а.

Оспособљеност тренера за ПУЈП обуке

Избор и акредитацију тренера и осталих реализатора програма стручног усавршавања у јавној управи спроводи НАЈУ. Критеријуми за акредитацију повезани су са релевантним искуством, знањем и вештинама тренера и осталих реализатора програма у професионалној области за коју се обука спроводи.

НАЈУ на својој званичној веб страници објављује главне информације о тренерима, менторима и осталим реализаторима програма стручног усавршавања у јавној управи: име и презиме, број и датум одлуке о акредитацији и област акредитације. Међутим, не постоје подаци о специјализацији у методама обуке, тј. да ли су акредитовани реализатори специјализовани за једну, више или све методе изградње капацитета (менторство, обука, предавања итд.). Стога, на основу процеса акредитације, **није могуће утврдити да ли акредитовани реализатор обуке поседује довољно знања, вештина и искуства у вођењу обуке и у погледу менторства, или је компетентан само као тренер или предавач.**

Као што је већ речено, НАЈУ онлајн база података реализатора обуке у оквиру програма стручног усавршавања пружа податке о **области акредитације**. У бази података је дефинисано 20 различитих области акредитације. Међутим, ове области су **дефинисане прилично широко** и на основу њих није



могуће утврдити за који конкретан сегмент обуке у ширем подручју обуке (од преко 20 области акредитације) реализатор поседује знање. На пример, **једна од области акредитације је систем јавне управе, али није могуће утврдити да ли сви акредитовани реализатори обука у овој области могу да пруже обуку о, на пример, анализи ефеката прописа, утврђивању трошкова јавне политике, или било којег другог специфичног сегмента у датој области.** Тренутно је ово знање неформално, а не институционализовано - поседују га запослени у НАЈУ, који су добро упознати са реализаторима обука и познају њихове појединачне, специфичне експертизе.

Тренери за обуку из области јавних политика углавном су ангажовани из редова РСЈП-а. 2018. године, укупно осам тренера из РСЈП-а било је ангажовано за спровођење обука из области УЈП-а, као што је приказано у Табели 5 у наставку, заједно са просечним оценама из евалуационих упитника.

Табела 5: Тренери и теме обука из области јавних политика у 2018. години

Тренер	Обука	Број обука одржаних у 2018. години ¹⁵	Просечна оцена на основу повратних информација ¹⁶
1. Бојана Тошић	Управљање јавним политикама	1	4,83
2. Дијана Илић Зоговић	Праћење спровођења и вредновање у процесу управљања јавним политикама	1	5,00
3. Ивана Вукашиновић	Јавне политике - креирање, спровођење и анализа ефеката	2	4,79
	Израда докумената јавних политика	2	
4. Светлана Аксентијевић	Праћење спровођења и вредновање у процесу управљања јавним политикама	2	5,00
5. Сузана Стојадиновић	Израда докумената јавних политика	2	4,84
6. Нинослав Кекић	Управљање јавним политикама	1	4,92
	Анализа ефеката прописа - пут ка квалитетним прописима	1	
7. Марко Урошевић	Анализа ефеката прописа - пут ка квалитетним прописима	2	4,90
8. Огњен Богдановић	Анализа ефеката прописа - пут ка квалитетним прописима	1	4,73

На основу анализе података из ове табеле, могуће је закључити следеће (понекад је у питању само претпоставка):

- Број тренера које обезбеђује РСЈП донекле је несразмеран у односу на укупан броју запослених у РСЈП-у који износи 45 особа.**
- Састав тренера је очигледно несразмеран целокупном саставу службеника РСЈП-а, јер су готово сви руководиоци организације укључени у обуке, док већина из редова виших рангова службеника није укључена у обуке.**

¹⁵ Број и називи обука за 2018. годину не подударају се у потпуности са оним што је раније наведено у овом извештају. Поменуто неслагање је настало услед различитих извора података. Иако ТНА тим није био у могућности да утврди разлоге због којих је дошло до ових одступања, оне нису од суштинског значаја са становишта њихове употребе у контексту анализе.

¹⁶ Просечне оцене тренера на основу евалуационих упитника које попуњавају полазници обуке. Оцене су биле 1-5, при чему је 1 незадовољавајуће, а 5 одлично.



3. Сходно томе, уз претпоставку да управо поменуто група службеника РСЈП-а има највише обавеза и сноси највећи део терета управљања организацијом, **број обука тренера је близу максимума који је могуће спровести без значајнијих измена њихових стандардних радних задатака.**
4. С друге стране, чињеница да овај део службеника РСЈП-а, укључујући најiskusније и службенике на руководећим позицијама, посвећује време спровођењу обука, **показује посвећеност организације да се обуке спроведу по највишим стандардима квалитета и да се на тај начин осигура да полазници могу да уче од они који су међу најбољим експертима из области управе.**
5. Уз претпоставку да су горе наведени тренери сами спроводили обуке (дакле не у паровима, делећи обуку са неколико тренера током једне обуке), **њихов учинак - који је очит и из повратних информација полазника - је примеран.** Ово је тачно чак и ако су полазници изразили потребу за интензивнијом интеракцијом и практичним вежбама. Према информацијама добијеним од НАЈУ, ово је уобичајена „примедба“ полазника у свим обукама, без обзира на њихову тему. Поред тога, ово је такође тачно чак и у случају да **НАЈУ не поседује упоредне информације о томе какав су утисак оставили ови тренери у односу на остале тренере**, па чак и ако, опште узевши, тренери обично добијају високе оцене у делу за повратне информације.
6. Чак и ако РСЈП повећава своје капацитете за обуку, **овај број тренера и овакав састав особља које спроводи обуке није довољан за покретање и спровођење одрживе, ефикасне и довољно обимне изградње капацитета**, како би се осигурало да су основе за квалитетно креирање јавних политика осигуране и уграђене у све кључне органе који креирају јавне политике.

Мишљење експертског ТНА тима, као и интервјуисаних представника РСЈП-а и НАЈУ, је да је **осморо представника РСЈП-а далеко од довољног броја у погледу пружања неопходне обуке у наредном периоду.** У онлајн бази НАЈУ постоји 1184 акредитованих реализатора програма професионалног развоја, од чега је 284 акредитовано за спровођење тренинга у систему јавне управе. Као што је горе поменуто, било је немогуће проверити колико њих може да спроведе обуку из области јавних политика, али можемо претпоставити да **ревизија списка акредитованих тренера може довести до препознавања одређених потенцијала за додатне тренере.**

Не постоје доступне систематизоване информације о свим различитим начинима и средствима у погледу тога како РСЈП државним службеницима и институцијама пружа смернице о питањима у вези са УЈП-ом, али - на основу дискусија и етнографског истраживања - то обухвата индивидуалне састанке, телефонске позиве, писана упутства и савете путем формалних и неформалних канала. Ипак, могуће је такође констатовати **да унапред осмишљено, систематично и редовно менторство државних службеника које омогућава особље РСЈП-а или други ментори тренутно није део активности у погледу изградње капацитета**¹⁷.

¹⁷ Међутим, постоје покушаји вођења менторских активности, не само обуке, као што на пример GIZ тренутно подржава спровођење шеме менторства у одабраним министарствима.



Препоруке у вези са организовањем обука у области УЈП-а

Препорука 1: Осигуравање неопходне подршке на високом нивоу за уграђивање УЈП-а у срж јавне управе

Квалитетна израда јавних политика је крајња одредница квалитета управљања државом. Ипак, темама управљања јавним политикама обично није поклоњено много политичке пажње, нити им је дат одговарајући приоритет у погледу ресурса и усмерења. Штавише, да би се постигао добар и стабилан квалитет креирања политика, неопходне су године и деценије напорног рада, укључујући обуку и учење кроз рад, тзв. „learning-by-doing“ (уз менторство и доследну подршку). Поред тога, овај стабилан квалитет могуће је осигурати само ако сви државни службеници који су укључени у развој политика на правилан начин разумеју његове кључне елементе и оспособљени су да их у пракси примене. Усвајање ЗПС у том погледу је пружило јединствени импулс, омогућавајући да квалитет докумената јавне политике по први пут буде заснован на високим, међународно признатим стандардима. Због свега наведеног:

Влада би требало да препозна примену ЗПС-а као приоритет у средњорочном периоду (бар за наредних 5-7 година) и сходно томе:

- a. **Обезбеди сву неопходну подршку, укључујући финансијске ресурсе и кадрове, пажњу и усмерење руководства на РСЈП, МДУЛС, СУК и НАЈУ** (као и на МФ), како би се осигурао развој кадровских капацитета неопходних за постизање овог циља у државној управи и обезбедили ресурси за одрживи развој капацитета у области ПУЈП-ом, и то **уграђивањем у нову стратегију реформе јавне управе** (или у одговарајући програм за развој јавних политика и бољу регулацију). Значај УЈП-а такође треба нагласити његовом свеобухватном интеграцијом у материјале предвиђене за полагање државног стручног испита за државне службенике;

Да би се остварио утицај препоруке из тачке а. у тексту изнад и како би се искористили прилика и импулс за подршку стварању језгра знања у свим кључним институцијама које креирају јавне политике у државној управи, неопходни су следећи кључни кораци:

- b. Релевантна институција на државном нивоу (МДУЛС или Генерални секретаријат Владе, у сарадњи са РСЈП) **требало би да објави инструкцију** о томе да **све кључне институције које креирају јавне политике** (министарства и изабрана тела на централном нивоу) **треба из својих редова да изаберу службенике** који ће учествовати у циљаним обукама и изградњи капацитета. Наиме, у складу са критеријумима за одабир наведеним у ниже у ТНА извештају, циљ овог пројекта је да у ту сврху обучи најмање 500 државних службеника (укључујући и државне службенике на положајима);
- c. **Редовном анализом напретка** (о којој ће извештаје подносити РСЈП и НАЈУ) треба осигурати да се одабрани учесници **активно укључе у активности и буду присутни** у свим елементима изградње капацитета.

Након или упоредо са спровођењем програма за изградњу капацитета који ће подржати ЕУ у оквиру Секторског реформског уговора за сектор РЈУ:

- d. **РСЈП, МДУЛС и НАЈУ би требало да развију свеобухватан програм обуке и јачања капацитета у наредних најмање пет година**, како би се осигурало да **постепено сви државни службеници који припадају циљној групи добију адекватну подршку у погледу изградње капацитета**, као и



да би се одржао ниво знања оних који су претходно учествовали у поменутиим активностима. Овим програмом би требало предвидети и све неопходне оперативне кораке, структуру програма као и све потребне финансијске ресурсе и кадрове.

Препорука 2: Повећање броја обука у области УЈП-а и прилагођавање годишњег плана обуке

Као последица прве препоруке, као и да би се осигурало да се знање о УЈП-у систематски уграђује у све институције, неопходно је знатно повећати годишњи број обука у области УЈП-а и осталих иницијатива за изградњу капацитета. **Уз претпоставку да би за пет година сви државни службеници обухваћени програмом требало да буду у потпуности стручно оспособљени у погледу УЈП-а, неопходно је на годишњем нивоу организовати најмање 20 обука из више делова (сесија) и одговарајуће обуке за изградњу капацитета (углавном менторске) са 25 учесника у сваком делу (сесији) обуке.** Као што је детаљније изложено у наставку овог ТНА извештаја, према нашем мишљењу, **ове обуке не би требало да буду једнократне обуке** којима је обухваћен један или други аспект УЈП-а. Требало би спровести **модуларни програм обуке** којим ће бити обухваћени сви неопходни аспекти свих фаза у процесу управљања јавним политикама. Ово подразумева око 20 програма обуке, сачињених од различитих модула (што подразумева већи број сесија, од којих је свака предвиђена за 25 полазника) који ће бити подржани пратећим менторством на радном месту.

Ниво амбиције да се достигне потпуна обухваћеност циљаних државних службеника обукама могуће је такође повећати, зависно од расположивих ресурса (укључујући и расположиви број тренера и ментора). Ми препоручујемо да период предвиђен за поменуте активности износи најдуже пет година. **Током прве године спровођења** ове иницијативе, ЕУ би из Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе **требало да обезбеди неопходне капацитете** за обуку најмање 500 изабраних државних службеника, у складу са програмом обуке у области УЈП-а, како је предложено у наставку овог ТНА извештаја.

Спознајом да обуке зависе од наведених потреба, као што је објашњено у претходном делу текста, и у складу са текућим реформама у НАЈУ:

- a) НАЈУ и СУК би требало додатно подржати како би унапредили планирање обуке, које је преваходно засновано на индивидуалним потребама државних службеника, на следећи начин:
 - a. **Руководиоце треба укључити у расправу о вредновању резултата рада и индивидуалним потребама за изградњом** капацитета и прилагодити их потребама институција/организација, **укључујући потребу да се обезбеде капацитети за креирање политике**, чак и ако ове теме државни службеници нису назначили.
 - b. **Институције би увек требало да планирају обуке у вези са УЈП-ом** и да наводе број службеника за које је потребна изградња капацитета, сходно укупном броју службеника који учествују у креирању јавних политика, са циљем да се постигне пун капацитет за највише пет година, у складу са њиховим плановима који се односе на ревизију постојећих или развој нових докумената јавних политика и најбитнијих закона.
 - c. **МДУЛС би требало да омогући да комплетна обука о свим аспектима УЈП-а буде прописно уграђена у захтеве за обуком државних службеника** и неопходна за напредовање у каријери и полагање државних испита.
- b) Ипак, како би државни службеници такође требало да буду више заинтересовани за теме из области УЈП-а, као за темама које воде изградњи сопственог капацитета, **НАЈУ и РСЈП би требало**



да заједно испланирају и спроведу кампању за подизање свести за појединачне године када су обуке планиране, што би омогућило свим државним службеницима (а засебно и свим службеницима на руководећим радним местима) да се информишу о томе зашто је УЈП важно, како утиче на њихов рад и која су очекивања Владе (као нпр. у контексту прве препоруке) у том погледу. Ово подизање свести требало би да буде подржано редовним планирањем средстава у годишњем буџету РСЈП и НАЈУ и требало би да буде уграђено у нову Стратегију РЈУ као одговарајућа активност.

- c) При планирању обука, **НАЈУ би требало да користи СУК систем како би идентификовала све обучене државне службенике у области УЈП-а** којима је већ омогућена свеобухватна изградња капацитета и који могу да подрже било које будуће менторске активности у својим организацијама.
- d) За разлику од постојеће праксе, која подразумева да НАЈУ развија свој годишњи план обуке на крају календарске године, **НАЈУ би требало да усклади завршетак израде годишњег плана обуке са израдом Годишњег плана рада Владе**, тако да и време реализације обуке (а нарочито менторске подршке) на институционалном нивоу буде усклађено са временом израде докумената о приоритетној политици, **како би се осигурало да приоритетна политика и иницијативе за развој наредне године на правилан начин буду узете у обзир** приликом планирања обука.

Препорука 3: Развијање ресурса који су неопходни за обуку (и менторство)

Чак и ако се политичка подршка, континуирани фокус и планирање обука осигурају применом прве две препоруке, иницијатива за изградњу капацитета одрживих и већих размера захтева знатно већи број адекватно одабраних тренера и доступност ментора.

На основу раније претпоставке да би годишње требало организовати најмање 20 обука које обухватају више сесија уз одговарајуће менторство и узевши у обзир да **идеалне околности за извођење обуке подразумевају најмање два тренера за обуке које трају дуже од три сата, број** оспособљених и акредитованих **тренера би требало повећати на најмање 20 до 30 тренера**. Да би овај амбициозни циљ био остварен неопходно је следеће:

а) Под претпоставком да ће основна група будућих тренера такође бити изабрана из редова РСЈП-а, **избор особља за додатну обуку (и менторство)** могуће је реализовати на више начина. Следеће могућности су стога индикативне и свака комбинација у оквиру истих је такође одржива, штавише, препоручљива. Сходно томе:

1. могућност: изградити интерне капацитете РСЈП-а како би више тренера прошло обуку и како би се одговорило на повећане потребе. Ризик у овом кораку представља чињеница да запослени у РСЈП-у тренутно имају велики број обавеза у погледу захтева за подршком који су упућени од стране институција које развијају документа јавних политика на основу принципа из ЗПС-а, па су услед тога већ прилично оптерећени. Додатни напори које би запослени морали да уложе у изградњу капацитета да би постали тренери могли би захтевати додатну спољну подршку, или запошљавање новог особља.

2. могућност: РСЈП тренери би требало да чине водећу групу која спроводи **обуку из области УЈП-а другим тренерима, између осталог и државним службеницима у најрелевантнијим институцијама (нпр. МФ, МДУЛС, ГСВ)**. У овом случају неопходни су ресурси и подршка како би се помогло РСЈП-у и осталим, одабраним државним службеницима са искуством из области УЈП-а да се посвете



релевантним активностима, као и да им се омогући привремено смањен обим осталих дужности, тако да запослени у РСЈП-у (и осталим институцијама) могу учествовати у (неформалном) менторисању одабраним државним службеницима из других јавних институција које су већ стекле доста искуства у области израде докумената о јавним политикама.

3. могућност: регрутовати професионалне тренере и експерте и омогућити им да стекну техничко знање, тако да - временом и кроз праксу - раме уз раме са РСЈП тренерима, могу постати независни тренери у области УЈП-а. Ова могућност би захтевала издвајање средстава за екстерне тренере из буџета, вероватно по вишим ценама него што за то НАЈУ тренутно издваја средства (отприлике 100 евра по тренеру дневно), што је испод тржишних цена за ову врсту експертизе, уз постојање ризика да процес не буде привлачан најискуснијим тренерима.

Додатна запажања о 2. могућности из текста изнад:

- б) Да би се повећао укупан број потенцијалних тренера и омогућиле флексибилније и адекватније циљане активности тренера у области УЈП, **неопходно је мапирати специјализовано знање тренера** у оквиру циклуса УЈП (нпр. експертизу у области обрачуна трошкова јавних политика, АЕП, знање о развоју показатеља учинка). Из овог разлога, тренутне **области акредитације треба прецизно дефинисати увођењем под-подручја експертизе**, како би се осигурало да су најквалификованији тренери у одређеној области одабрани за реализацију одређених делова програма обуке из области УЈП-а. Такође се не би требало ослањати само на индивидуално знање стручног особља НАЈУ. У том смислу, **обуке које пружају службеници Министарства финансија, МДУЛС и ГСВ треба да буду дубински мапирани са нарочитом пажњом**. Такође, идентификовање реализатора обуке са сличним и/или комплементарним знањем омогућило би уштеду времена и осталих ресурса, у поређењу са увођењем реализатора обука који су потпуно нови у области ПУЈП-а и сродним темама.
- с) Како би се одабрали најбољи кандидати који ће реализовати обуке у областима јавне политике, **препоручујемо да НАЈУ ажурира своје критеријуме за избор тренера у области УЈП-а. Критеријуми за избор тренера требало би да обухватају личне компетенције тренера, али и мишљење оних којима је обука намењена и спремност за лично усавршавање:**
1. Личне компетенције: знање, искуство, вештине и приступ,
 2. Просечна оцена на основу евалуације претходних учесника обука,
 3. Континуирано лично и професионално усавршавање.

Препоручујемо да заједнички скуп кључних компетенција за тренере у области јавних политика буде сличан иницијативи „О циљно-регионалном приступу предузетништву и обукама“¹⁸. Овом иницијативом обухваћена је процена четири главна аспекта који су битни за тренере: знање, искуство, вештине и приступ (ставови). Неки од предлога за детаљну разраду ових аспеката дати су у табели у наставку текста.

¹⁸ За додатне информације о овоме, видети https://www.britishcouncil.rs/sites/default/files/7_maja_ljubic_-_regional_approach_to_developing_entrepreneurship_as_a_key_competence.pdf.

**Табела 6. Иницијатива „О циљно-регионалном приступу предузетништву и обукама“ – главни аспекти за тренере**

Бр. области	Аспект	Детаљи
1	Знање	<ul style="list-style-type: none"> • Закон о Планском систему Републике Србије • Једна или више тема специфичних за област јавних политика • Познавање методологије
2	Искуство	<ul style="list-style-type: none"> • Радно искуство у области јавних политика • Искуство у следећим областима: реализација обуке/<i>coaching</i>/ менторство за државне службенике
3	Вештине	<ul style="list-style-type: none"> • Предавачке вештине • Фацилитаторске вештине • Социјалне компетенције (емпатија, умеће да се саговорник саслуша, комуникација) • Основне аналитичке вештине • Вештине планирања
4	Приступ (ставови)	<ul style="list-style-type: none"> • Проактивност • Оријентисаност ка учесницима • Лична посвећеност (само-мотивација) • Радозналост • Самопоуздање • Усмереност на лични развој

Све захтеве треба проценити из документације кандидата и индивидуалног интервјуа. Да би се проценила просечна оцена на основу евалуације претходних учесника обука, НАЈУ би требало да успостави систем за чување и обраду података добијених од учесника обука о евалуацији тренера и обуке. Тренери акредитовани за реализацију обука у области јавних политика би требало да раде на свом професионалном развоју, како би били у току са новим техникама обуке и питањима јавне политике. НАЈУ би требало да проверава да ли тренери раде на свом личном развоју захтевајући од њих да доставе потврде о похађању одређених обука у претходној години.

- е) Уз значајну подршку коју ЕУ пружа пројекту РЈУ, као први корак **требало би покренути програм обуке унапред одабраних кандидата за тренере – Обука тренера, уз координацију НАЈУ**. Овај програм би такође требало да буде усмерен и на већ активне тренере РСЈП-а (као и на искусно особље осталих државних институција које поседује знање о различитим аспектима УЈП-а). У оквиру Програма би такође требало обезбедити **да тренери остваре исти ниво, како у погледу садржаја који ће бити понуђени државним службеницима током УЈП обука, тако и у погледу метода обуке** које су неопходне за успешну реализацију. Програмом **би такође требало обухватити и оспособљавање за менторство**. Учесници ове обуке били би реализатори програма стручног усавршавања акредитованог од стране НАЈУ и изабрани у непосредној сарадњи између РСЈП-а и НАЈУ. Такође, како би се у будућности избегли неспоразуми и пружила висококвалитетна обука, **сви нови тренери, који су ангажовани ван РСЈП, требало би да прођу кроз процес консултација са представником РСЈП-а, које обухватају упутства о томе како да спроводе обуке**.
- д) Будући да предавачи често поседују скромно (или не поседују уопште) искуство у менторингу или коучингу, ову област би требало прецизније уредити, како би се осигурао квалитет програма менторства и коучинга који спроводи НАЈУ. Ово је могуће решити **увођењем додатне акредитације за менторе и реализаторе коучинга, или увођењем додатних критеријума који се односе на менторско и искуство у коучингу** у процес акредитације предавача и осталих реализатора програма стручног усавршавања у јавној управи. У сваком случају, препоручује се да прецизније уређење ове области буде у складу са критеријумима које је дефинисао Европски савет за менторство и коучинг и са међународним стандардима за програме менторства и коучинга (ISMCP). Поред тога, **НАЈУ би требало да у своју базу података о тренерима унесе податке о томе да ли су акредитовани тренери оспособљени за пружање менторске подршке (или коучинг)**.



Анализа постојећих ПУЈП обука – структура обуке, материјали за обуку и примењене методе

Након анализе спољних чинилаца који стоје иза постојећих капацитета јавне управе у погледу УЈП, у овом поглављу представљамо наше налазе о начину на који су обуке у вези са УЈП структуриране, које методе учења и развоја капацитета се користе, и шта материјали за обуку обухватају. На тај начин је фокус се помера на оно што се „подучава“ и на начин како се подучава. Анализа је углавном заснована на анализи агенди и материјала за обуку који су развијени за обуке о УЈП и које је РСЈП доставио ТНА тиму, допуњена резултатима низа разговора и интервјуа са запосленима у РСЈП и НАЈУ. Као и до сада, поглавље се завршава препорукама у вези са анализираним темама.

Покривеност УЈП-а обукама - обуке или програм обуке?

Када је у питању описивање тога шта је УЈП и шта би требало да се зна ради квалитетног развоја и управљања политикама, може се рећи - иако је УЈП логично структуриран, циклични процес - да је његов садржај прилично опширан и повезивање делова у целину („повезивање тачкица“) захтева обимно искуство, као и зрелу способност апстрактног мишљења. Осим тога, пошто се ради о једном од најчешћих инструмената за спровођење јавних политика, аспекти у вези са квалитетном регулативом обично су најразвијенији и најпознатији. Није случајно да су све савремене међународне добре праксе у области квалитетног доношења политика током протекле деценије засноване на напорима посвећеним бољем законодавству. Поред тога, ЗПС такође ствара прилично јединствен регулаторни оквир у којем су кључне области бољег регулисања и доношења политика на основу података покривене у истом пропису, заједно са захтевима и стандардима за добро средњорочно планирање (и праћење) политика.

Анализом обука у области УЈП које су нуђене током протеклих година може се утврдити сложеност теме, као и дуалност потреба за унапређењем знања јавне управе о развоју законодавства на бази података и интеграцију основних елемената средњорочног (стратешког) планирања. Поред тога, од 2014. године **избор тема које су понуђене у обукама постепено се повећавао са развојем РСЈП**, не само постепеним повећавањем броја обука у вези са планирањем, већ и поделом тема које су раније биле покривене заједно. На то указује појава посвећених обука 2017. године о праћењу и оцени учинака, или о циклусу управљања јавним политикама. Чињеница да је **РСЈП успео брзо да претвори свој тематски развој и нове институционалне приоритетне области у обуке** веома је важна чињеница коју **би требало на одговарајући начин похвалити и узети као веома јак знак да институција проактивно преноси своје новостечено знање** широј публици. Тако би прави центар изузетности требало да функционише.

Са друге стране, ова органска еволуција понуђених обука и знања има своје границе. Сасвим је природно да су пре усвајања ЗПС обуке на релевантне теме биле раштркане, а сам регулаторни оквир

Кључни налази у погледу материјала и структуре обука за УЈП

- Садржај ЗПС углавном је покривен, али није међусобно повезан. У суми, појединачне обуке не представљају свеобухватан програм обуке.
- Менторисање и активности након завршене обуке нису део програма развоја капацитета.
- РСЈП је агилан и присутна је интерна сарадња приликом развоја обука.
- Материјали за обуку се развијају појединачно. Квалитетни су, са примерима и вежбама, али су понекад превише обимни.



није нудио природну „везу“ која би повезала иначе међусобно сродне теме обуке. Осим тога, пракса НАЈУ за развој обука и акредитацију тренера такође је допринела томе да постоји донекле слабо повезан скуп палете обука. Према информацијама добијеним од НАЈУ, након што се тренери акредитују, они независно развијају своје материјале у сврху вођења појединачних обука од стране појединачних тренера. На тај начин НАЈУ може **само да понуди низ независних обука**, али да ли су различите обуке међусобно повезане са другима које се такође нуде и степен у ком се користе синергије између различитих, али неповезаних предмета који се предају, препушта се искључиво тренерима. Другим речима, **за УЈП, свака од обука представља тему/предмет и до сада су се развијале овако, не путем претварања УЈП у низ обука**, а камоли да се развијају на модуларни начин, при чему садржај једне обуке може чак да претпоставља познавање садржаја који је покривен у другом, претходним обукама.

Такође вреди напоменути да у погледу УЈП-а **поједине кључне аспекте у вези са квалитетним развојем политика и средњорочним (стратешким) планирањем заправо не обухвата РСЈП** у смислу обука, већ друге институције. Ово **нарочито** важи за **финансијски аспект доношења политика**. Током последњих година СУК је организовао обуке на тему јавних финансија и буџетирања, при чему су тренери били из МФ. Међутим, ове обуке се не јављају у плану обуке НАЈУ за 2019. годину¹⁹. Низ тема повезан је са областима јавних политика:

1. Планирање приоритетних области за финансирање - за државне службенике који раде на припреми и планирању буџета и јавних инвестиција и њихове руководиоце. Обука је обухватила следеће области финансијског планирања: буџетски календар, одрживе јавне финансије, методологију средњорочног финансијског планирања, предлоге за приоритетне области финансирања за текућу и наредне две фискалне године и средњорочне приоритете за јавна улагања, као и достављање планова у којима су представљени средњорочни приоритети за јавна улагања.
2. Припрема програмског буџета - за јавне службенике који раде на планирању, праћењу, припреми и извршењу буџета, и њихове руководиоце. Обуком су обухваћене следеће области израде буџета: логика програмских буџета и линије резултата, елементи програмског буџета, дефинисање структуре програмског буџета, заједничке програме за различите буџетске кориснике, циљеви заједничких програма, планирање расхода у програмском буџету, интегрисани процес планирања и развоја програмског буџета и предлози за приоритетне области за финансирање, детаљне информације о програму; оцена дефинисаних програмских информација, хијерархија циљева у програмском буџету; показатељи учинка, оцена дефинисаних циљева и показатеља учинка, праћење и извештавање о спровођењу програма.
3. Извршење буџета - за јавне службенике који раде на припреми и извршењу буџета, и њихове руководиоце. Обука је обухватила следеће области извршења буџета: буџетски прописи, основни елементи извршења буџета и подршка у оквиру информационог система за финансијско управљање (FMIS - динарски и девизни модули) и информационог система за извршење буџета (ISIB), управљање апропријацијама и плановима за извршење буџета, управљање квотама, наплата и евиденција дуговања, плаћање и евиденција доспелих износа, праћење извршења путем рачуна буџетских корисника, праћење и усаглашавање са буџетским рачуноводством, извештавање, као и планирање спровођења буџета на дневном и месечном нивоу.

У погледу покривености може се закључити да су **на неки начин скоро сви аспекти онога што се може сматрати сегментом УЈП обухваћени обуком/обукама, осим јавних расправа²⁰**. Међутим, **ако упоредимо обуке које су нуђене до сада са обимном тематиком ЗПС, узимајући у обзир и његове новине, одређивање трошкова политика, средњорочно планирање и шире разумевање јавних консултација представљају аспекте УЈП који тренутно нису подржани обукама**. Ипак, планира се да

¹⁹ Доступно на адреси http://suk.gov.rs/sr/strucno_usavrsavanje/obuke_po_temama.dot?id_obuke_oblast=sve

²⁰ Међутим, чак су и расправе покривене у материјалима за обуку, те се може претпоставити да је дошло до извесног преноса знања из РСЈП-а на учеснике обука на ову тему, иако до тога није дошло на засебној обуци.



се тема средњорочног планирања, као и обуке у вези са Јединственим информационом системом, понуде кроз обуке током 2019. године, чиме се такође показује да је РСЈП одржао свој проактивни и отворени став да понуди нове теме како се развијају у оквиру њихових стручних знања и фокуса.

Осим покривености, доступне информације потврђују и да је **основни алат за изградњу капацитета и пренос знања до сада био реализација обука**. Као што је раније наведено, изузимајући поједине спорадичне покушаје, **менторство или коучинг нису систематски укључени у изградњу капацитета**. Ово је још логичније када узмемо у обзир да се обуке за УЈП нуде појединачно и не представљају свеобухватан програм са низом тема, и са преносом знања у учионици праћеним здруженим методама изградње капацитета на раду. Међутим, као што је раније наведено, то није случај само због одређених недостатака у осмишљавању изградње капацитета, већ се такође не може осигурати систематска примена узевши у обзир постојеће кадровске капацитете за обуку у РСЈП (и другим институцијама).

Осим тога, новине у законским захтевима и **свеобухватна природа ЗПС, као и амбициозно постављени стандарди за квалитетан развој политика, захтевају систематско унапређење капацитета јавних службеника и у погледу управљања променама**, кроз укључивање појединих аспеката управљања променама у такав модуларни програм обуке. Оно што је јединствено за јавни сектор јесте да се промене дешавају у затвореном окружењу и агенти промена нити су највећи, нити најмоћнији јавни службеници. Промена није само вежба у уверавању различитих заинтересованих страна да се прикључе, већ обезбеђивање да се читава организација развија; то захтева фацитацију, „разбијање силоса“ и компромисе. То даље значи да би јавни службеници **након што прођу комплетан програм обуке за ПУЈП требало да буду оспособљени да пренесу своја знања колегама који раде на развоју планских докумената** - не само колегама у истом сектору и онима са којима редовно сарађују, већ и онима из других сектора са којима имају мало или нимало интеракције.

Да резимирамо, становиште ТНА тима јесте да **нови регулаторни оквир и стална усмереност ка реформама РСЈП-а нуде јединствену прилику да се свеобухватно покрију сви аспекти УЈП-а кроз обуке, уз проширење на свеобухватан програм изградње капацитета за УЈП** на модуларан начин, у **пару са другим методама преноса знања** (нпр. менторство и коучинг). Детаљне информације о томе како предлажемо да се сачини такав програм налазе се на крају овог поглавља, у делу са нашим препорукама.

Оцена материјала за обуку и садржаја обука

Тим експерата за ТНА добио је 21 презентацију коришћену за вођење обука на тему јавних политика. Презентације су укључивале и ажуриране верзије материјала за обуку након усвајања ЗПС, као и материјале коришћене пре усвајања новог регулаторног оквира. Ове презентације обухватиле су следеће теме:

1. Процена ефеката прописа
2. Утврђивање и дефинисање проблема, узрока и последица
3. Утврђивање циљева, жељених резултата и мера
4. Прикупљање и обрада података
5. Консултације, јавне расправе и јавна слушања
6. Дефинисање опција, одабир опција и врсте мера
7. Анализа ефеката опција
8. Поређење опција
9. Управљање процесом развоја прописа (укључујући консултације)



10. Стандардни модел трошкова и мапа процеса
11. Јавне политике - израда, спровођење и процена утицаја
12. Анализа регулаторних ефеката - нето садашња вредност
13. Праћење спровођења и оцена ефеката прописа (ex-post анализа ефеката)
14. Управљање јавним политикама
15. Израда докумената јавних политика
16. Праћење спровођења и оцена учинка у процесу управљања јавним политикама

На основу прегледа припремљених презентација, општи закључак је да су оне веома **добро припремљене и да у потпуности обухватају теме на које се одговарајућа обука односи**. Као што је раније наведено, материјале за обуку развијају појединачни тренери. Упркос томе, многе од анализираних презентација укључују исте или сличне слајдове, те се може закључити да **тренери РСЈП, логично, узајамно деле и поново користе презентације, обезбеђујући тиме постојање одређеног степена конзистентности у начину представљања појединих тема**, као и да сама институција не измишља поново своју поруку сваки пут кад неко од њених запослених развија нову обуку. Ова **унутар-институционална база знања добар је темељ за будућност** у погледу обезбеђивања конзистентности професионалне поруке која се преноси и оптималног коришћења ресурса за развој нових материјала за обуку.

На основу анализе датих презентација из угла садржаја, јасно је да су оне прецизне и свеобухватне у погледу тема које обухватају. Иако **стил презентација варира, више њих укључује графичке илустрације**, дијаграме и друге визуелне елементе **који помажу полазницима да визуелно усвоје знања** и да одрже пажњу. **Често се дају примери**, тако да полазници боље могу да разумеју представљене концепте. **Укључивање вежби у обуке није било нарочито често**. Од 21 достављене презентације, само 3 су се позивале на вежбе. ТНА тим није добио никакве додатне документе везане за садржај обука, те природа и садржај вежби нису анализирани. Осим тога, претпостављамо да осим слајдова у презентацијама **нису развијени никакви додатни материјали за читање или алати за учење, као што су радне свеске или резимеи обука**.

Поређењем материјала за обуку са Мапирањем компетенција закључујемо да је **највећи број компетенција за израду, спровођење и оцену докумената јавних политика обухваћен материјалима за обуку**, укључујући: дефинисање проблема, опште и специфичне циљеве, одабир мера јавних политика, поређење различитих могућности за остваривање циља, прорачун/процена утицаја појединачних мера или скупа мера на привреду и грађане, комуникација и примена консултација (одабир заинтересованих страна, презентације, организовање фокус група, интервјуи, округли столови, панели, одржавање консултација пред већом групом, решавање сукоба током консултација, анализа и оцењивање резултата консултација) и извештавање о напретку у спровођењу јавне политике. Припрема и писање кратке синтезе засноване на различитим изворима (анализе, извештаји) за доносиоце одлука на високом нивоу такође је адекватно обухваћено презентацијама за Обуку о праћењу спровођења и оцени учинка у процесу управљања јавним политикама. Прорачун/процена неопходних финансијских (буџетских) средстава за спровођење мера обухваћени су обукама о Планирању приоритетних области за финансирање и Припреми програмског буџета, које је организовала СУК. Међутим, развој компетенција за социо-економску анализу на основу података и квалитативних увида, коришћењем различитих аналитичких метода и алата, није у потпуности покривен постојећим материјалима за обуку. Упркос томе, без вежби и **знајући да у већини датих презентација не постоје вежбе**, као и са претпоставком да **обука није испраћена систематским менторским радом** који би се позивао на материјал изнет током предавања, можемо да закључимо да **уграђивање ових компетенција у стварни рад полазника није обезбеђено на систематичан начин**.

Структура обука такође у значајној мери варира, али **многе од достављених обука организоване су током два дана, што оставља сасвим довољно времена за практичну примену наученог**. Чак и када



се не планирају за два дана, **агенде обука су на одговарајући начин усклађене** и сегментиране тако да се једносмерни пренос знања не планира дуже од сат и по²¹. Међутим, литература о доброј пракси при обукама наглашава да је чак и толико трајање предуго да би полазници одржали пажњу на ономе што виде и чују. Што се тиче агенди, такође вреди напоменути да се **у више случајева обука чешће доживљава као убрзани курс о свим аспектима у вези са датом темом**, него као циљана обука о одређеним конкретним аспектима УЈП-а. То нарочито важи за обуке као што су „Израда јавних политика“ или „Јавне политике - израда, спровођење и анализа утицаја“. Иако је разумљиво да тренери из области УЈП-а, свесни својих ограничених ресурса и малобројних прилика за обуку, желе да искористе ове прилике у највећој могућој мери, **ако препуне концептуални и садржајни обим обуке, то може да има супротан ефекат** при чему се државни службеници **преоптерете новим знањем** и не остварују оптималне резултате у погледу ширења својих сазнања. Са друге стране, садржај **ових примера обука веома је информативан и добро структуриран**, те чак и учесници који су засићени новим информацијама и детаљима исте добијају у формату који и даље омогућује најбољу могућу апсорпцију.

Да резимирамо, може се закључити да **постојећи материјали и агенде за обуку служе као добра полазна тачка за развој свеобухватног и уравнотеженог скупа обука о УЈП** и да тренери из РСЈП-а већ поседују сасвим довољно искуства за додатно унапређење постојећих обука, како би могле у потпуности да послуже за развој компетенција неопходних за квалитетну примену ЗПС, нарочито ако се обогате додатним савременим техникама за развој капацитета и уз помоћ додатних алата за развој вештина, као што су радне свеске, брошуре и друге врсте материјала за примену на раду.

²¹ Неки од анализираних агенди укључују: **Јавне политике - израда, спровођење и анализа утицаја** (http://suk.gov.rs/sr/latin/strucno_usavrsavanje/obuka_program.dot?id_obuke=2180); **Израда докумената јавних политика** (http://suk.gov.rs/sr/latin/strucno_usavrsavanje/obukaprogramobrazac.dot?id_obuke=1480); **Праћење спровођења и оцена учинка у процесу управљања јавним политикама** (http://www.suk.gov.rs/sr/latin/strucno_usavrsavanje/obukaprogramobrazac.dot?id_obuke=2240); **Средњорочно планирање** (http://www.suk.gov.rs/sr/strucno_usavrsavanje/obuka_program.dot?id_obuke=1873)



Препоруке у вези са садржајем и структуром обука у области УЈП

Препорука 4: Развој повезаног, свеобухватног, модуларног програма обуке у области УЈП

Иако је већину елемената УЈП-а могуће користити током обука и подучавања независно, међусобне везе између различитих аспеката толико су јаке да се њихова квалитетна примена може обезбедити само ако се синергије у потпуности искористе, а како концептуална, тако и практична знања о начинима примене различитих карактеристика квалитетне израде политика постепено развијају. Због тога ТНА тим препоручује да за теме УЈП-а и елемената садржаних у истој:

а) **НАЈУ одустане од постојеће праксе** према којој се акредитованим тренерима дозвољава да **индивидуално осмишљавају независне агенде и презентације за обуку;**

б) **на основу документа са смерницама који се тренутно развија** за потребе спровођења ЗПС-а, у складу са захтевима НАЈУ, добрим међународним праксама и коришћењем доступних материјала из презентација, и под вођством РСЈП-а, **пројекат ЕУ за РЈУ развија свеобухватни, модуларни програм обуке;** овај програм би требало да постане **стандард по којем обуку могу да врше различити тренери** и који **тренери могу у мањој мери да мењају, али само уз претходну сагласност РСЈП-а,** укључујући све елементе понуђених материјала за обуку. Програм за тренере би требало да буде подржан и приручником за обуку, тако да сви одабрани тренери могу да воде исту или сличну обуку о јавним политикама²².

в) програм обуке требало би да **користи све остале, блиско повезане материјале за обуку,** као што су сродна знања о буџетирању и планирању буџета која тренутно (делимично) нуди МФ; програм би такође требало да узме у обзир чињеницу да ЗПС представља важну реформу о области развоја политика, те **би такође требало уградити и развој капацитета за управљање реформама (и променама).**

г) програм обуке требало би да обухвати све кључне аспекте квалитетног УЈП и средњорочног (стратешког) планирања на **логички структуриран** начин, при чему се различити **елементи надограђују један на други и нуде се по одређеном редоследу.**

д) програм обуке требало би да **узима у обзир, надограђује и унапређује синергије међусобно повезаним, одвојеним обукама,** као што су обуке за **програмско буџетирање,** планирање, извршење и праћење буџета, које води МФ.

ђ) програм обуке требало би да пропорционално обухвата различите аспекте, али **ни једну тему у оквиру УЈП-а не би требало да обухвата у мери мањој од једног дана обуке,** чиме се избегава тематско преоптерећење и одржава равнотежа између једносмерног преноса знања и практичних вежби.

е) како би се најбоље искористиле међусобне везе и свежина научног материјала, препоручује се да **обуке о различитим аспектима УЈП-а блиско прате једна другу, идеално би било да то буде са по једном обуком током периода од највише једне до три недеље.**

ж) обуке би требало **упарити са практичним менторством током рада или другим методама** (макар за одабране теме за обуку) како би се научени материјал уградио у праксу након обуке. Иако су обуке намењене појединцима, менторство би требало да се одвија кроз примену у стварном окружењу, те

²² Овај модел се већ користи за стандардизован сет услуга које пружају агенције за регионални развој за МСП у Србији. Представници различитих агенција за регионални развој одржавају стандардизоване обуке за МСП у Србији на различите теме од значаја за њихово пословање.



би требало да се **организује за институционалне групе (или међу-институционалне радне групе) које заједно раде на документу јавне политике.**

з) обуке би требало да су подржане **развојем радних свезака** или других материјала које полазници могу да користе пре и после обука.

и) предлог за структуру програма обуке јесте:

0. Уводни, онлајн и курс уз лично присуство за све учеснике: основна терминологија и упознавање са ЗПС, што полазници могу да заврше својим темпом и под својим условима, пре похађања самих обука (у учионици)

1. Управљање јавним политикама (2 дана) - ова обука би служила као основ за наредне обуке у смислу концептуализације, увођења свих кључних термина који се користе у развоју и управљању јавним политикама и дала би ширу слику о начину на који су различити делови циклуса УЈП међусобно повезани. Поред тога, овом обуком би били обухваћени и аспекти управљања и праћења у циклусу УЈП-а у смислу оперативних детаља.

2. Процена утицаја (2 дана) – ова обука би обухватила све аспекте неопходне за унапређење аналитичких вештина, управљање подацима и развој политика заснованих на подацима (како ex-post тако и ex-ante).

3. Одређивање трошкова политика (2 дана) – обука би била усмерена искључиво на одређивање трошкова политика, укључујући начин на који би се одређивање трошкова политика могло користити као улазни елемент буџетског процеса.

4. Средњорочно планирање (2 дана) – пошто ЗПС уводи нову врсту планирања на институционалном нивоу, ова тема захтева фокусирану обуку, одвојену, али која се ослања на стечена знања за управљање јавним политикама и аналитичке вештине у смислу процене утицаја. У идеалном случају, спровођење ових обука би требало да се организује око кључних временских одредница буџетског процеса (нпр. почетком марта или у августу/септембру).

5. Личне вештине у циклусу управљања политикама (укључујући управљање променама и подизање капацитета за ангажовање/консултације заинтересованих страна) (3 дана) – подаци показују да примена стеченог знања и квалитетна примена захтева из ЗПС захтевају напредне „меке вештине“ у смислу управљања променама, као и у погледу презентације, уверавања, преговора и сл. Ова обука би такође требало да обухвати интерне и екстерне вештине комуникације, као и да повећа капацитете за вођење јавних консултација.

Детаљан предлог структуре програма налази се у Анексу 8.



У складу са наведеним препорукама, у следећој табели дат је предлог временског распореда и структуре таквог програма обуке у склопу пројекта ЕУ за РЈУ. Приликом разраде предлога узете су у разматрање следеће претпоставке:

- 1. претпоставка: Аналитичке јединице нису успостављене; Капацитети и недостатак истих у оквиру циљне групе ТНА репрезентативни су за све јавне службенике ангажоване на кључним функцијама у јавној управи;
- 2. претпоставка: Почетна група за изградњу капацитета требало би да се састоји од **секторских представника институција које су у процесу припреме или планирања новог документа јавних политика** (у идеалном случају са институцијама и секторима који развијају нове документе јавних политика у наредних 12 месеци, односно до септембра 2020. године), при чему је потребно да буду укључени и државни службеници из одељења за буџет, из секретаријата, одељења за комуникацију и одељења европских интеграција.
- 3. претпоставка: Обуке се организују за **групе до 25 учесника**, при чему сви учесници учествују у свакој од обука, али им се дозвољава да бирају најпогоднији дан за обуку по редоследу пријављивања. Према томе, групе се не организују по институцијама. Циљна група особа од 500 јавних службеника укључује **до 50 државних службеника на руководећим местима за које се организују две одвојене групе** од по највише 25 учесника.
- 4. претпоставка: За сваку од обука једног **тренера обезбеђује пројекат, али га увек прати најмање један запослени из РСЈП-а**, који такође активно учествује током фацитације вежби и вођења обука.
- 5. претпоставка: Програм обуке је предвиђен у периоду од 10 недеља, са очекиваним почетком средином фебруара 2020. године, преклапајући се (делимично) са програмом обуке тренера, како би се обезбедило довољно простора за накнадни менторски рад. **Временски распоред обука и густина могу се флексибилно прилагодити и зависе од расположивости тренера, као и времена за припрему неопходног пре почетка обука.**

Табела 7: Предложена структура и временски распоред обуке за УЈП за 500 јавних службеника

	Дана за припрему обуке	Дана обуке	Укупно дана	Фебруар		Март			Април				Мај			
				Г0 x 4	Г0 x 8	Г0 x 8	Г0 x 18	Г0 x 28	Г0 x 26	Г0 x 16	Г0 x 6	Г0 x 6	Г0 x 6	Г0 x 6	Г0 x 2	
Подршка за РСЈП, СУК и НАЈУ у вођењу обуке о процесу руковођења јавним политикама и сродним вештинама																
ОБУКЕ (до запослених РСЈП за праћење (по групи полазника):																
Општа обука за ПУЈП	ПУЈП1	2,0	22,0	24,0	G1-G2	G3-G4	G5-G6	G7-G8	G9-G10	G1M-G2M						
	ПУЈП2	1,0	20,0	21,0	G11-G12	G13-G14	G15-G16	G17-G18	G19-G20							
Процена утицаја	Процена утицаја 1	2,0	22,0	24,0		G1-G2	G3-G4	G5-G6	G7-G8	G9-G10	G1M-G2M					
	Процена утицаја 2	1,0	20,0	21,0		G11-G12	G13-G14	G15-G16	G17-G18	G19-G20						
Одређивање трошкова	Одређивање трошкова политика 1	2,0	24,0	26,0			G1-G5	G6-G10			G1M-G2M					
	Одређивање трошкова политика 2	1,0	20,0	21,0			G11-G15	G16-G20								
Средњорочно планирање	СРП1	2,0	24,0	26,0				G1-G5	G6-G10		G1M-G2M					
	СРП2	1,0	20,0	21,0				G11-G15	G16-G20							
Управљање променама/личне вештине	Управљање променама 1	2,0	33,0	35,0						G1-G2	G3-G4	G5-G6	G7-G8	G9-G10	G1M-G2M	
	Управљање променама 2	2,0	30,0	32,0						G11-G12	G13-G14	G15-G16	G17-G18	G19-G20		
	Укупан број експертских дана	16,0	235,0	251,0												
	Потребно учионица				2	4	4	6	8	7	5	3	3	3	2	1
					Вршно: 8 по дану највише											



j) да би се обезбедило квалитетно спровођење предложеног програма обуке **тренери би требало да прођу одвојен програм обуке тренера**. Под претпоставком да ће запослени у РСЈП-у и даље имати кључни значај за обезбеђивање изградње капацитета државних службеника, препоручује се да **будући тренери прођу интензиван програм обуке који обухвата све наведене теме**, без обзира на њихову специјализацију за будуће обуке. Поред тога, **програм обуке тренера требало би да укључује и дводневни или тродневни модул о развоју вештина за обучавање и менторисање**. Први пут би овај програм обуке тренера требало да обезбеди пројекат ЕУ за РЈП, а за нове тренере би требало да га периодично организују РСЈП и НАЈУ као предуслов за акредитацију.

- Препоручује се да **већ у овом програму обуке учествују не само запослени у РСЈП, већ и искусни запослени из МФ и потенцијално остали, добро припремљени државни службеници из других министарстава, који би касније могли да воде обуку за УЈП**.
- Модул обуке тренера намењен је ангажовању **врхунских тренера у обучавању нових тренера** који су мање искусни у погледу одређене теме или вештине, или у погледу вођења обуке уопште. Обука тренера требало би да **створи базу компетентних тренера који могу да пренесу материјал другима**. То значи да нови учесник у типичном случају гледа искусног тренера како предаје, ради на вежбама, а потом вежба предавање сегмената другим учесницима.
- Програм обуке тренера требало би учесницима да пренесе следеће технике и знања:
 - Примена текућих пракси при вођењу обуке на тему одабраног програма заснованог на чињеницама.
 - Обезбеђивање доказаних фацитативних вештина ради промовисања ангажовања полазника, рефлексивних пракси, критичког размишљања и стицања вештина.
 - Приказ овладавања применом кључних стратегија обуке које се обично користе, као што су „олуја идеја“ (brainstorming), провера обраде/процеса, играње улога и сесије са вежбама.
 - Коришћење одговарајућег степена интервенције при управљању тешким ситуацијама у обуци, укључујући дисруптивно понашање ученика.
 - Покретање личног плана активности како би се јачале сопствене вештине обучавања и фацитације.

Детаљан предлог структуре програма налази се у Анексу 9.

У складу са наведеним препорукама, у следећој табели дат је предлог временског распореда и структуре обуке тренера и подизања капацитета за запослене у РСЈП-у. Табела се заснива на претпоставци да ће учествовати 10-15 запослених и такође узима у обзир сезону новогодишњих празника.

Табела 8: Предложена структура и временски распоред обуке тренера

Задачи / активности	Експерти	Дана за припрему	Дана обуке	Укупно дана	Временска линија			
					Новембар	Децембар	Јануар	Фебруар
Обука запослених у РСЈП-у за праћење Процеса управљања јавним политикама и развој дубоких вештина								
Обука о ЗПС и развој вештина за обуку	ПУЈП	2,0	2,0	4,0	G1	G2		
	Процена утицаја	2,0	2,0	4,0	G1	G2		
	Одређивање трошкова политика	2,0	2,0	4,0		G1	G2	
	Средњорочно планирање	2,0	2,0	4,0			G1	G2
Личне, менторске и вештине обучавања и управљања променама	Презентација, менторство, агенти промена, преговори итд.	2,0	3,0	5,0				



к) у складу са SIGMA анализом и препорукама за развој програма изградње капацитета државних службеника на руководећим местима, TNA тим препоручује **изградњу капацитета за УЈП за ове државне службенике на исти начин као што је предложено за остале службенике**, на модуларан и секвенцијалан начин, уз покривање истих тема, али у другачијем окружењу, кроз укупно **петодневни програм обуке, при чему су три дана посвећена питањима у вези са УЈП-ом, а два дана су предвиђена за развој „меких вештина“ у вези са УЈП-ом. Међутим, препоручујемо да се садржај обуке прилагоди тако да се све теме пређу у току једнодневних обука**. Обука о УЈП-у за државне службенике на руководећим местима такође би требало да се **допуни менторством и додатним циљаним личним коучингом**.

к1) Као што се види из табеле 7, обука за **државне службенике** на руководећим местима може да прати исту динамику као што је случај и са другим групама **државних службеника**. Међутим, њихове обуке се могу организовати и одвојено, уз одвојену динамику и ритам. Поред тога, **препоручује се да се бар део обука организује у окружењу** ван уобичајеног радног окружења ове групе руководиоца, што омогућује интензивнији развој тима међу њима.

к2) Пошто **државне службеници** на руководећим местима не би могли да одвоје време за обуку по недељном/двонедељном основу, након почетне обуке коју овим службеницима нуди пројекат ЕУ за РЈУ, препоручује се да се такође **искористе месечни састанци о АПСРВ на којима су државни службеници на руководећим местима груписани по секторима**. Ови састанци већ поседују добро устаљен ритам и одличан одзив, а домаћин им је Кабинет председника Владе. Теме остају исте, али методе изградње капацитета морају да се прилагоде тако да се уклапају у једнодневни догађај за сваку од тема.

Детаљан предлог структуре програма налази се у Анексу 10.

Представљени предлог разрадио је експертски тим за TNA анализу, али се ослања на заједнички текући рад на развоју свеобухватног програма стручног усавршавања виших јавних службеника који воде SIGMA и НАЈУ.

Препорука 5: Унапређење и проширење садржаја обуке

Као што је наведено, постојеће презентације за обуку нуде веома јаку и добру основу за развој обједињеног, међусобно повезаног и систематски припремљеног свеобухватног пакета презентација за програм обуке. На тај начин:

а) под вођством РСЈП-а, уз коришћење приручника, смерница, упутстава и других алата које развија Компонента I пројекта, пројекат ЕУ за РЈУ **би требало да развије обједињен скуп материјала за презентације за обуку, који се може искористити за све будуће обуке у области УЈП-а.**

б) материјале за презентације би требало **проширити додатним примерима и графичким илустрацијама, оптимизованим у погледу преноса порука** (1 идеја/концепт по слајду, највише 6 тачака по слајду и највише 6 речи по тачки, као и један слајд са кратким резимеом научених лекција на крају презентације. Максималан број слајдова у дану не би требало да прелази 50). Ако тренери сматрају да би учесницима требало пренети **додатне информације**, али немају довољно времена да их представе, те информације би требало **обезбедити у писаним материјалима за обуку**, а тренери би требало да скрену пажњу полазницима на страну у материјалима на којој је могуће наћи дате информације.

в) **Најмање 50% обука би требало да буде посвећено вежбама, демонстрацијама, дискусијама и другим врстама практичног рада са полазницима. Вежбе и теме за дискусију би требало објаснити на**



ПП слајдовима и у одвојеној радној свесци.

г) Радна свеска би требало да представља део материјала за обуку који се деле учесницима и требало би да обухвата велики број примера из различитих области јавних политика, тако да учесници могу да раде вежбе које се односе на њихову област рада. Вреди размотрити улагање у развој конкретних примера по секторима, развој студија случаја по секторима и сличних конкретних, практичних примера за обуку. Препоручује се представљање студија случаја, како успешних тако и неуспешних примера, да би се учесници упознали са најчешћим грешкама које се чине у развоју и спровођењу јавних политика, али и да би се припремили за успех, што често није случај, пошто успех - као и неуспех - долази са скупом чинилаца које је потребно хитно решавати и који често нису предвиђени. (Као пример, у Анексу 4 је дат пример развијен за потребе сажете обуке о појединим кључним аспектима израде стратегије SIGMA тима).

д) Требало би развити одвојену обуку за управљање променама и развој одговарајућих „меких вештина“. **Предлаже се програм обуке за управљање променама** како би се поспешила размена знања као подршка за одговарајућу примену ЗПС и пратећих подзаконских аката. Приликом анализе компетенција неопходних за одговарајуће спровођење ЗПС у поређењу са налазима истраживања, уочено је да управљање променама захтева јачање додатних вештина код државних службеника. Теме програма обуке за управљање променама би такође требало да узму у обзир следећи скуп вештина:

- тимски рад
- вештине фацитације и преговора
- вештине решавања сукоба
- вештине стратешког размишљања
- вештине управљања процесима

Циљани предлог за укључивање управљања променама у програмску структуру налази се у Анексу 8.

РwС Академија предлаже следеће теме за програм обуке о управљању променама за јавне службенике:

Вештине преговарања
Како искористити пет кључних вештина за преговарање (прикупљање информација, доношење одлука, убеђивање и утицај, иновативно размишљање и спровођење)
Како препознати интересе који су у игри са обе стране преговора и утврдити најделотворнији ток деловања за плононосан исход.
Како утврдити и избећи скупе грешке у сопственим и туђим навикама
Модел вештина утицаја („push-pull“)
Модел преговора - стилови (прихватање, сарађивање, бекство, пораз)
Асертивна комуникација и повратне информације
Непосредна, отворена комуникација пуна поштовања:
Смањује вероватноћу неспоразума и сукоба
Повећава шансе за брзо и конструктивно решавање сукоба
Повећава вероватноћу да ћемо добити оно што желимо, без нарушавања добрих односа са другима
Развија самопоуздање и осећај контроле над сопственим животом
Потхрањује односе пуне поштовања међу људима
Управљање примедбама
Одређивање циљева



Радионицу ће отворити тренери и то информацијама о оквиру од седам (7) елемената (међу којима је SMART одређивање циљева само један) остваривања личне делотворности на раду. Апсолутна потреба да се усвоји приступ „смањења обима“ процеса ће бити илустрована, јер само када су појединачне радне активности видно везане и вођене организационим стратешким планом можемо од запослених на нивоу појединца да очекујемо да остваре допринос са додатом вредношћу.

Управљање променама

Научити која су начела организационих промена

Научити који су услови потребни да би промена била делотворна

Научити шта све спада у 7 димензија културних промена

Разумети зашто толико много иницијатива за промену доживи неуспех

Стратегија

Развој стратешког стања ума - разумети сопствени и туђе стилове мишљења

Разумевање концепта планирања „шире слике“ („big picture“)

Креативност и њено место у процесу планирања

Управљање са циљем остваривања вредности – бихевиорални покретач свих врхунских руководилица

Развој робусних вештина стратешког размишљања

Оспоравање постојећих процеса и стварање културе сталног унапређења вредности

Вештине коучинга

Утврдити ситуације у којима је коучинг делотворан

Користити кључне вештине коучинга

Искористити модел за управљање коучинг сесијом

Утврдити чиниоце који утичу на делотворност коучинг сесија

Применити вештине коучинга на широк низ међуљудских односа

Управљање сукобима

Шта је сукоб?

Узроци и врсте сукоба

Лични стил и сукоб - како се различите врсте људи понашају у сукобима

Перцепција и стварност - да ли се поклапају?

Асертивна комуникација - кључ за спречавање и мирно решавање сукоба

Процес решавања сукоба

Психолошке препреке за конструктивно решавање проблема и како их превазићи.



Анализа теренског истраживања о испитивању потреба за обуком у области УЈП-а

Теренска анализа бавила се досадашњим искуствима са програмима обуке у области циклуса УЈП, искуствима са развојем јавних политика на радном месту (само-процена текућег стања и простор за унапређење), методама и техникама најпогоднијим за стицање нових знања и мотивацијом државних службеника за додатним обукама. Анализа обухвата резултате теренских истраживања по свим алатима који су коришћени (упитници, интервјуи, фокус групе, етнографска истраживања) и сортира их по темама. Иако је теренска анализа спроведена у периоду од краја фебруара до краја маја, када су усвојене смернице НАЈУ о методологији за процену потреба за обуком државних службеника, сама методологија која је коришћена у складу је са наведеним Смерницама.

Теренским истраживањем потврђена је већина налаза наведених у овом извештају. Према томе, у следећем поглављу резимирани су налази истраживања путем триангулације кључних порука из разговора, упитника и фокус група, према појединим конкретним аспектима претходних искустава, само-процени знања, као и израженим потребама и интересовањима за различите методе и алате за развој капацитета. Поглавље се завршава додатним препорукама у вези са појединим аспектима датих налаза.

Налази теренске анализе

- 90% учесника није присуствовало никаквим обукама у погледу циклуса УЈП, наводећи да нису били информисани, нити позвани
- садржај обуке је добар (89%), али су материјали за обуку преобимни (58%)
- већина сматра да су им потребна додатна знања о економским и социјалним анализама проблема, заснованим на квантитативним и квалитативним подацима, као и начину коришћења различитих аналитичких метода и алата
- до 85% сматра да је веома важно унапредити дефинисање проблема јавних политика, општих и специфичних циљева, мерљивих показатеља, исхода и резултата
- 69% сматра да им је потребно више знања у области процене утицаја и одређивања трошкова
- 74% сматра да поседују ограничене вештине комуникације и руковођење јавним расправама

Досадашња искуства са програмима обука у области јавних политика

Огромна већина учесника теренског истраживања учествовала је у развоју докумената политика - стратегија, програма, акционих планова, концепата политика (90%), али нису похађали обуке о јавним политикама, а нису их похађали, по њиховим сазнањима, ни њихове колеге. Као разлог за то учесници обично наводе да нису били информисани о обуци, или да нису добили позив на обуку. Приликом припреме документа јавне политике у складу са ЗПС, поједини учесници добили су саветодавну помоћ запослених у РСЈП, кроз њихово учешће у радним групама и усмеравањем у погледу израде докумената јавне политике.

Већина учесника је свесна чињенице да је ЗПС усвојен, али мали број поседује било каква сазнања о садржају закона (до сада га је веома мало њих примењивало у пракси). Поједини испитаници који су прошли кроз припрему планског документа од усвајања ЗПС имали су потешкоћа у тумачењу одредби. Према овој групи учесника, потребна је обука ради разјашњавања основних концепата ЗПС и пратећих подзаконских аката, као што су: шта је плански систем, шта је стратешко планирање, шта су показатељи, како се дефинишу итд. Ова група такође наводи да им је основни концепт збуњујућ и посматрају обуку као добру прилику да им се разјасне главне одредбе ЗПС-а.

Основни и напредни ниво обуке. Учесници који су похађали обуке у вези са УЈП сматрају да је постојећа обука била погодна само за јавне службенике који већ поседују основна сазнања о концепту



ЗПС. Према томе, **постоји потреба за основном обуком у области ПУЈП** - евентуалним уводним онлајн модулом - којим би се представили основни термини, а потом би се увели напреднији модули које учесници лакше могу да прате.

Материјали за обуку и методе обуке. Учесници који су похађали обуку у вези са УЈП сматрају да је садржај обуке добар (89%), али да су материјали за обуку преобимни (58%), са **мноштвом информација које је тешко повезати са стварним секторима**, уз копиране делове прописа, али без конкретних информација о томе како у пракси припремати јавне политике. Њихово мишљење о материјалима за обуку јесте да би им требало смањити обим, тако да учесници могу у потпуности да их обраде. Учесници су такође указали да би обуке требало да буду краће, са мање информација и много практичних примера, да би се поспешила практична примена стеченог знања. Поједини учесници предложили су да би тренери требало да прикажу примере у пракси (кроз табеле, графиконе и друге визуелне алате) који су у вези са различитим сегментима ЗПС. Учесници би желели да **сазнају како су други применили у пракси поједине делове ЗПС и да нађу решења за своје случајеве кроз примере.**

Тренери. Учесници који су похађали обуку скренули су пажњу на то да су тренери исувише добро упознати са захтевима ЗПС, те **повремено теже да прескоче детаљна објашњења основних термина**, оно што плански систем имплицира, на којим нивоима се врши планирање, како се планирање операционализује у пракси и слично. Поменути учесници такође сматрају да је неопходно **скратити време између модула обуке, да би се одржао континуитет у раду са сложеним темама као што је ЗПС.**

Обука за специфичне секторе. Учесници су такође указали да се на обуке позивају представници различитих сектора и да се конкретни примери припремају у областима/секторима које учесници не познају и не могу да искористе у сопственом раду, пошто не могу да се повежу са њима. Сматрају да би било корисније да се учи кроз примере из њихове конкретне области, или кроз примере сродних активности. Имали су сличне коментаре о темама које су дате као домаћи задаци, а које нису у непосредној вези са професијом или сектором појединих учесника.

Процена нивоа личних компетенција у области јавних политика и потребе за обуком у области јавних политика и другим областима

Методологија за интервјуе предвиђала је да се ниво личних компетенција у области ПУЈП, као и потребе за обуком, одређују паралелно. Учесницима је постављено питање о областима ПУЈП у којима је њима и њиховим колегама потребно још обуке, на основу њихових личних компетенција у тој области. Учесницима који су попуњавали упитнике су постављана иста питања, али под одвојеним поглављима. Учесници су давали следеће одговоре:

Компетенције и додатна знања потребна за економску и социјалну анализу проблема

Што се тиче нивоа личних компетенција за економску и социјалну анализу, 62% испитаника изјавило је да не поседују сазнања или поседују веома мало сазнања о начину спровођења економске и социјалне анализе. Уколико посматрамо само учеснике који су учествовали у развоју јавних политика, проценат се смањује на 57%. У интервјуима и на фокус групама та се чињеница тумачила тиме што након излагања начелима ПУЈП током обуке свест учесника о сложености захтева ЗПС расте, те се самим тим и само-процена личних компетенција посматра реалистичније.

Већина учесника сматра да су им **потребна додатна знања о економским и социјалним анализама проблема**, заснованим на квантитативним и квалитативним подацима, као и **начину коришћења**



различитих аналитичких метода и алата. Скоро свим учесницима је заједнички **недостатак аналитичких вештина.** Навели су да је недостатак тих вештина приметан у њиховим документима јавних политика и прописима. Такође су захтевали обуку у области аналитичких вештина и праћењу и обради података (нпр. где и како пронаћи податке, како ускладиштити податке и управљати подацима, и који подаци би требало да су садржани у високо квалитетној анализи). Више учесника изразило је скептичност у погледу концепта развоја аналитичких капацитета кроз обуку, пошто су сматрали да је обука претерано плитак алат за изградњу капацитета са тако сложеном материјом, али је велика већина одговорила да постоји потреба за широким низом обука у овој области како би се развили капацитети, нарочито за практичним радом и демонстрацијама на обуци.

Компетенције и додатна знања потребна у области дефинисања проблема, општих и посебних циљева

Одговори на питање да ли су потребна додатна знања о начинима дефинисања проблема, општих и посебних циљева за документа јавних политика такође пружају слику о узрочно-последичној вези између неопходних компетенција и подизања капацитета учесника. На основу резултата упитника, упитани да оцене своје личне компетенције, 66% учесника сматра да поседују довољно знања да дефинишу проблеме јавних политика, опште и посебне циљеве. Уколико посматрамо само учеснике који су учествовали у развоју јавних политика, проценат расте на 77%. Упитани о важности стицања додатних знања у тим областима, 83% је одговорило (85% у случају учесника који развијају јавне политике) да је то од велике важности за њихов рад. У оквиру интервјуа и фокус група ти су одговори додатно разјашњени у смислу да **што је веће излагање ПУЈП, већа је и свест о важности сталног унапређивања способности дефинисања проблема, општих и посебних циљева.** Већина учесника у интервјуима и фокус групама сматра да би обука на ову тему могла бити корисна, ако је циљ такве обуке да се усклади методологија за израду докумената јавних политика.

Компетенције и додатна знања потребна у области одабира мера јавних политика и поређење опција јавних политика

Већина учесника сматра да им је потребно да унапреде своје капацитете за одабир мера јавних политика и поређење различитих опција за остваривање дефинисаних циљева. 54% испитаника сматра да немају довољно знања, док 71% сматра да за њихов рад треба знатно унапредити те теме (у случају оних који су учествовали у развоју докумената са политикама тај проценат износи 81%). Учесници такође наводе да су им изузетно потребни практични курсеви о начину дефинисања мерљивих показатеља, нарочито показатеља утицаја. Још једна важна тема за њих је да науче више како о исходима, тако и резултатима. Поједини учесници навели су да се исходи и резултати пречесто мешају и често резултати завршавају тамо где би требало да буду исходи. Поједини учесници су навели и да су им потребна додатна знања о начину развоја логичке матрице за документа јавних политика и да би на ту тему требало да се обрати додатна пажња кроз примере и праксу на обукама.

Још једна тема о којој су учесници дискутовали била је како спровести ех-ante анализу, како прописа, тако и политика. Неопходно је продубити знања јавних службеника о сваком од корака у анализи. То обухвата знања о врсти анализе која се врши, али и о методи, као и начину добијања квалитетних података. Учесници су такође навели да је важно да обука на ову тему укључује практичну анализу. Поједини учесници нагласили су да би главни фокус обуке требало да буде на анализи утицаја, развоју докумената јавних политика, укључујући садржај, поступак и усвајање, и на стратешком и средњорочном планирању.



Компетенције и додатна знања потребна у области оцене утицаја појединачних мера

Чак 69% испитаника изјавило је да не поседују довољно знања о овој теми. У интервјуима и фокус групама образложена је потреба за додатним знањима, и сугерисано је да су **потребне додатне обуке о начину спровођења ex-post анализе, како прописа, тако и политике**. Неопходно је продубити знања државних службеника о сваком од корака у анализи. То укључује знања о врсти анализе која се врши, али и о методи, као и начину добијања квалитетних података. Учесници су поновили да је важно да обука на ову тему укључује практичну анализу.

Компетенције и додатна знања потребна за одређивање неопходних финансијских средстава (одређивање трошкова)

Већина учесника (69%) сматра да немају довољно знања, односно да су им потребна додатна знања да би извршили одређивање трошкова и оцену неопходних финансијских средстава за спровођење мера у складу са ЗПС и Јединственим информационом системом (ЈИС). Већина учесника наглашава буџетирање као велики проблем. Потребна им је детаљнија обука о буџетирању: како добити средства од трећих страна, како утврдити трошкове активности, где их поставити у оквиру програмског буџета, ко би требало да буде одговоран за спровођење одређених буџетских активности итд.

Учесници су такође навели две теме у овој области. Прва је **пројектно/програмско буџетирање и како утврдити трошкове активности**. Друга се тиче **планирања, спровођења и програмирања ИПА средстава и средстава из Кохезионог фонда**. Ове теме су веома важне за развој јавних политика, пошто се велики број активности јавних политика финансира из различитих пројеката и ЕУ фондова.

Компетенције и додатна знања потребна у области комуникација и вођења консултација

Постоји раскорак између резултата упитника са једне стране и интервјуа и фокус група са друге у погледу знања у области комуникација и вођења консултација. Већина испитаника (59% или 69% у случају испитаника који су учествовали у развоју докумената јавних политика) тврде да поседују довољно знања у области комуникација и вођења консултација. У исто време, упитани о важности додатног учења на ову тему, 74% учесника сматра да је унапређење ових вештина веома важно за њихов рад.

Кроз непосредне дискусије са учесницима, уочено је да **иако се осећају сигурно са ограниченим бројем већ увежбаних алата за комуникацију и консултације, потребна је додатна обука у следећим сегментима: одабир заинтересованих страна за јавне консултације, вештине презентације, организовање фокус група, интервјуи, округли столови, панели, консултације на већим конференцијама, решавање сукоба током консултација, анализа и процена резултата консултација**. Низ учесника навео је и да им је потребна обука о начину вођења јавне расправе.

Компетенције и додатна знања потребна у области извештавања о току спровођења јавних политика, као и писане комуникације

Слично претходним резултатима, учесници оцењују своја лична знања у области извештавања о напретку као довољна (60% испитаника, а чак 70% испитаника који су учествовали у развоју докумената јавних политика), док је чак 82% изјавило да су додатна знања на ову тему веома важна за њихов рад. Учесници су нагласили важност следећих тема за додатне обуке: поступак и методе извештавања, израда квалитетних и мерљивих извештаја; како представљати завршене активности у извештајима, како разликовати суштинске од небитних ствари. Такође им је важно да науче не само како да извештавају и прате ефекте утицаја јавних политика, већ и како да дају препоруке за будуће активности. Потребна су додатна знања и за припрему и писање кратких обједињених извештаја.

Мањи број учесника поменуо је и да им је потребна обука у вези са ЈИС. Такође, мањи број учесника навео је да разумеју структуру ЈИС-а и које податке ће бити у обавези да унесе у тај систем. Низ учесника навео је да им је потребна обука о пословној и другој писаној комуникацији за потребе послова које обављају.



Компетенције и додатна знања потребна у вези са страним језицима

Што се тиче **обука у вези са страним језицима**, већина учесника сматра да су увек потребне. Међутим, с обзиром на динамику обуке (два пута недељно), учесници сматрају да би требало да се одржавају у близини радног места.

Компетенције и додатна знања потребна у области пословне усмене комуникације и преговарачких вештина

Већина учесника сматра да им је потребна додатна изградња капацитета у области презентације и фацитације, као и преговарачких вештина (око 85%). Занимљиво је то да је током интервјуа и фокус група низ учесника изразио жељу да постану тренери и да похађају обуку за тренере на дате теме. Друге теме за које су учесници изразили жељу да виде у обукама у овој области јесу: решавање сукоба, јавни наступи, тимски рад, усмена комуникација.

Компетенције и додатна знања потребна у области лидерских вештина

Међу учесницима, до 80% њих сматра да су ове вештине (вођење успешних састанака, управљање временом, делегирање задатака) веома важне за бољи учинак на раду. Низ учесника навео је да им је потребно да унапреде своје менаџерске и лидерске вештине, наглашавајући неколико конкретних тема у овој области:

- како приступити људима,
- како управљати састанцима,
- како мотивисати запослене,
- како делегирати,
- како управљати тимом.

Утврђивање додатних знања за успешан радни учинак

Недостатак знања најприсутнији је у области:

1. прорачуна финансијских средстава
2. процене утицаја
3. економске и социјалне анализе проблема и
4. одабира мера јавних политика и поређења различитих могућности за остваривање циљева.

Државни службеници имају потребу за следећим знањима у свом раду у области јавних политика:

1. дефинисање проблема и развој општих и специфичних циљева,
2. припрема и писање кратких синтеза,
3. извештавање о напретку у спровођењу јавних политика,
4. одабир мера јавних политика,
5. оцена ефеката појединачних мера или скупа мера на привреду и грађане,
6. комуникација и вођење консултација.

Учесници су такође нагласили друге вештине које су им потребне за делотворније обављање послова, те би према томе требало разрадити будуће обуке у области:

1. писане комуникације,
2. пословне усмене комуникације,
3. вештина преговарања,
4. лидерских вештина и
5. страних језика.

Већина учесника изразила је задовољство сопственом рачунарском писменошћу и рачунарском писменошћу својих колега, али је **велики број учесника поменуо да им је потребна обука да би**



разумели електронску управу и примену еЗУП система за електронску размену података између институција. Неки од додатних предлога за обуку укључивали су:

- Писање пројеката
- Обуку за коришћење скенера, штампача и других уређаја који олакшавају рад
- Безбедност и заштиту електронских докумената
- Знања из области људских права
- Обуку о родној равноправности
- Усаглашавање са законима и начелима рада ЕУ
- Управљање пројектима
- Е-простор за просторно планирање
- SQL и Microsoft Access базе података
- Програме за визуелизацију података
- Алате за пословно информисање (business intelligence tools)
- Обуку за рангирање спискова којима се пореде регистрације некретнина
- Обука у администрацији и архивирању материјала

Неке од наведених потреба за додатном обуком за успешно обављање радних дужности сродне су и комплементарне са процесом ПУЈП-а, као што су родна равноправност, пошто ће показатељи за родну равноправност чинити део докумената јавних политика. Програми и обуке за визуелизацију података могу да помогну јавним службеницима у циљаном представљању процене утицаја, како ex-ante тако и ex-post, као и у писању циљаних извештаја за доносиоце одлука. Писање и управљање пројектима и програмима може да допринесе одређивању трошкова и буџетирању политика, као и ПУЈП-у уопште.

Методe и технике за стицање знања

Менторски рад. Већина учесника изразила је жељу да ради са менторима који би им конкретно помогли у развоју одређених стратешких докумената. Већина учесника схвата израз „менторство“ као **менторство на радном месту, нарочито током припреме документа јавних политика – непосредни менторинг запослених у току припреме датог документа.**

Нажалост, НАЈУ не разликује тренере и менторе, тако да у овом тренутку не постоји успостављен скуп ментора као таквих. Могло би се тврдити да запослени у РСЈП функционишу као ментори својим колегама у институцијама при развоју докумената јавних политика, али њихови су капацитети често ограничени на обезбеђивање подршке у области ПУЈП и разумевање одредби ЗПС, уместо на могућност пружања менторства за одређене конкретне секторе.

Велика већина учесника сложила се да би **ментори у великој мери унапредили квалитет развијених јавних политика и значајно им помогли у процесу њихове израде и праћења.** Према налазима из ТНА, интервјуисани државни службеници сматрају да би било боље да су ментори специјализовани за области планирања политика које су релевантне за кориснике менторства.

Интерни курсеви. Већина учесника сматра да би **обуке требало организовати ван зграде у којој полазници раде,** како би могли у потпуности да се посвете предмету обуке и да их не оптерећује свакодневни рад. Упркос томе, **нису се противили идеји да их обучавају њихове колеге.**

Екстерни курсеви. Учесници сматрају да су екстерни курсеви генерално веома корисни (85%), али да су најкориснији када укључују бројне практичне примере и **анализе добрих и лоших примера у контексту појединачних докумената.** Тако учесници могу да разумеју који је исправан метод израде



докумената јавних политика. На пример - у случају прописа, у обукама би требало да узимају у обзир све позитивне и негативне последице прописа, да омогуће учесницима да оцене саме прописе и да дају мишљење о позитивним и негативним аспектима. **Како кажу саговорници у интервјуима, важно је да се учесницима омогући да вежбају на примерима из њиховог или сродног сектора**, уместо на примерима из потпуно другачијих сектора. Нарочито је корисно дати им задатке/вежбе, нпр. да укратко припреме пропис или неки његов део (током најмање пола дана - две сесије), због тога што мисле да ако то ураде као вежбу, у будућности ће им бити лакше да развију прави документ.

Већина учесника такође сматра да би обука требало да буде организована током радне недеље и ван зграде у којој полазници раде, како би могли у потпуности да се посвете предмету обуке и не буду у близини својих канцеларија. Запослени тешко да могу да одвоје више од једног дана недељно за обуку. За обуке које су дуже од једног дана саговорници су препоручили да се држе током више узастопних недеља, али само једном недељно.

Курсеви/програми које организују академске установе. Иако одговори на упитнике показују изражену наклоност ка курсевима и програмима које организују академске установе (80%, односно 83% оних који су учествовали у развоју докумената политика), нико од учесника у интервјуима и фокус групама није конкретно навео да би семинари/догађаји за развој капацитета које организују академске установе значајно допринели проширењу њихових знања. На фокус групама је објашњено да иако идеја делује веома обећавајуће, није било примера нити искустава о којима би се могло дискутовати и који би представљали основ за додатне предлоге за ову врсту курсева и програма обуке.

Стручни часописи и књиге. Више учесника навело је стручне часописе и књиге као извор едукације, и то да су им били корисни у раду. Већина испитаника може да се идентификује са овом врстом развоја капацитета (65%).

Електронско учење. Мањи број учесника навео је електронско учење као занимљив вид обуке, углавном због тога што сматрају да се тако троши мање времена од других видова обуке. Упркос томе, велики број учесника навео је да сматра како је корисније имати менторе или контакт особу у РСЈП него приручнике и видео материјале који би им помогли да решавају проблеме у развоју докумената јавних политика. Међутим, 64% испитаника сматра да овај метод одговара њиховим потребама. При тестирању овог одговора поново се испоставило да је учесницима лако да замисле како похађају електронске обуке, али **није било много праксе у овом сегменту да би се подстакао њихов ентузијазам**, те оклевају да о томе дискутују у личним интервјуима и на фокус групама.

Ротација. Учесници сматрају да је ротација користан приступ учењу, али би више волели да се ротација врши са иностраним институцијама. Једна од идеја из интервјуа која није понуђена у упитнику, иако су је сматрали веома корисном, јесте промовисање лидера у јавној управи - лидера из различитих институција који имају много искуства са одређеном облашћу и који би представљали примере добре праксе за начине решавања одређених питања.

Да закључимо, учесници су се углавном опредељивали за:

1. екстерне курсеве (88%),
2. курсеве/програме које организују академске установе (83%),
3. ротацију (80%).

Остали видови стицања знања мање су заступљени. Учесници су исказали најмање интересовања за интерне курсеве (55%). Занимљиво је да су учесници веома заинтересовани за менторски рад (укупно, овај метод делимично или потпуно одговара за 66% учесника који су радили на развоју докумената јавних политика), док га исто тако наоко висок (преостали) проценат учесника не сматра мотивишућим нити корисним.



Мотивација запослених за додатном обуком

Што се тиче **подршке руководиоца за похађање додатних обука**, 81% учесника (односно 83% оних који су учествовали у развоју докумената са политикама) изјавили су да имају подршку за похађање додатних обука, док 79% (односно 82% оних који су учествовали у развоју докумената са политикама) сматра да ће их руководилац боље оценити ако похађају додатну обуку. Потоњи проценат такође сматра да је вероватније да ће бити унапређени ако похађају додатну обуку.

Скоро 90% учесника изјавило је да би додатна обука допринела њиховом личном развоју. Анализа одговора на упитник указује да су државни службеници опште узевши веома мотивисани за похађање додатних обука и унапређење знања.

Да резимирамо, учеснике мотивише један од следећих циљева:

1. развој каријере,
2. подршка руководиоца,
3. боља оцена руководиоца,
4. препознавање могућности за напредовање.

Анализа такође показује да **претходно излагање обуци у вези са ПУЈП-ом нема непосредног утицаја на мотивацију јавних службеника за даљим обукама**. Међутим, такође би требало напоменути да резултати анализе показују да око 10-15% јавних службеника који су учествовали у анкети имају веома мало или нимало мотивације за похађање обука.

Специфични налази у вези са истраживањем у оквиру РСЈП-а

Налази у вези са интерном динамиком у РСЈП типични су за организацију која брзо расте. Непрестано додавање нових надлежности и честа интеракција са другим институцијама одвијају се брже од раста кадровског потенцијала. Број запослених у РСЈП расте, са новим запосленима који покривају специфичне секторе политика, али капацитети за обуку остају на истом нивоу. Међутим, требало би навести да **већина запослених блиско сарађује са другим институцијама на развоју докумената јавних политика, кроз однос који највише личи на менторство и коучинг**. То што они представљају трајну и флексибилну подршку бројним другим институцијама тежи да исцрпи капацитете РСЈП и да их одвлачи од даљег развоја потенцијала за обуку.

У вези са сарадњом са другим институцијама, запослени у РСЈП наводе да је велики недостатак у изради докумената јавних политика у складу са ЗПС-ом, на првом месту, недовољна укљученост заинтересованих страна - односно, процес консултација при изради докумената јавних политика још увек се не спроводи у потребној мери. Осим тога, постоје извесни недостаци у погледу квалитета ек-рост анализе (претходних) докумената јавних политика, између осталог због чињенице да показатељи у овим документима или нису утврђени, или нису утврђени адекватно, или сами органи нису пратили нити оцењивали та документа на одговарајући начин. На крају, документа су пуна широко постављених циљева, без довољно разраде конкретних мера којима би се остварили.

Уочено је да би запосленима у РСЈП била потребна додатна обука тренера, али би то био напреднији модул у којем би могли да овладају додатним вештинама за рад са онима који тешко уче, за реаговање у ситуацијама када полазници превише причају, о развоју додатних вежби од користи за све учеснике, о прилагођавању свим учесницима, о одржавању пажње учесника у сваком тренутку.

Што се тиче ставки у вези са ПУЈП са којима се институције навише муче, а које је РСЈП утврдио дајући мишљење о законодавним актима, прописима и документима јавних политикама, то су:



- Недостатак консултација - најчешће се уопште не одржавају током читавог процеса израде докумената јавних политика или прописа; у анализама нема ни трага предлозима и сугестијама које су примљене и прихваћене, нити о одбаченима и разлозима за одбацивање
- Недостатак оцењених ефеката – позитивних и негативних (економских, социјалних, еколошких и других) при развоју докумената јавних политика, нарочито при изради закона
- Недостатак приоритизације и недостатак конкретних мера у документима јавних политика - обично представљају „списак жеља“ који није заснован на реалистичним финансијским могућностима, нити о њима има комуникације са представницима свих органа јавне управе који би требало да их подрже да би се уопште спровели
- Неправовремено планирање – планови се ретко израђују правовремено, а чак и када је то случај, недостаје испитивање узрока за одговарајуће дефинисање проблема и циљева (приступ заснован на подацима).



Додатне препоруке у вези са утврђеним потребама јавних службеника у области УЈП-а

Препорука 6: Адресирање појединих потреба за свеобухватним развојем капацитета за УЈП

Као што је већ наведено, и као што су потврдили државни службеници који су раније учествовали у обукама у вези са УЈП-ом, као и државни службеници без тог искуства, очекивања оних који ће потенцијално примењивати ЗПС нису само да се обуке боље уравнотеже у корист практичног рада и примера, већ да се обуке у учионицама допуне другим методама изградње капацитета, првенствено менторством. Како би ова потреба била узета у обзир, препоручује се следеће:

а) Менторство би требало да је потпуно укључено у сваки одрживи програм развоја капацитета за УЈП. Пошто се очекује да ментори могу да дају савете и о секторским питањима, иако је очигледно да такви капацитети тренутно нису доступни, ТНА тим предлаже следеће:

- 1) **као први корак**, под вођством РСЈП, **пројекат ЕУ за РЈУ би требало да обезбеди методолошко менторство** за квалитетну примену ЗПС **након одржавања обуке у учионицама, на редован начин, организовано по институцијама учесника** (или чак више подгрупа у оквиру једне институције) ради практичног рада са обученим државним службеницима на документима јавних политика који се припремају
- 2) менторство које спроводе експерти на пројекту **би требало да прати најмање један запослени у РСЈП-у како би унапредио сопствене менторске вештине** и обезбедио да дати савети буду у складу са експертском позицијом РСЈП у погледу свих новим питања која се појаве
- 3) менторство током овог првог круга би требало **да се организује редовно, најмање једном месечно/сваке три недеље, сваког пута у трајању од 3-4 сата**
- 4) менторске сесије би увек требало **организовати са унапред дефинисаним задацима на којима учесници раде и требало би да воде ка наредним задацима за наредну менторску сесију** да би се у потпуности учврстила заједно стечена знања
- 5) менторске сесије би требало организовати **у канцеларијама државних службеника који учествују** тако да се у потпуности искористи реално окружење
- 6) циљ менторских сесија које се спроводе у пројекту јесте **развој централне групе државних службеника у свакој од институција учесника, коју је потом могуће користити** (и од стране РСЈП, и саме институције) као помоћ другима у датој институцији на сличан начин. На тај начин се постепено **могу развити поједини менторски капацитети специфични за одређене секторе.**
- 7) Менторске сесије би требало водити уз активно учешће обучених државних службеника на руководећим местима. Поред менторских сесија, **експерти на Пројекту требало би да обезбеде коучинг сесије од један до два сата са овим службеницима на индивидуалној основи, након што се заврши групно менторство.** Алтернативно, **требало би организовати одвојене, заједничке састанке државних службеника на руководећим местима у оквиру пројекта, на којима би ови службеници поделили своја искуства и конкретна питања у дискусијама са колегама.**

Анекс 1: Мапа компетенција

Следећа табела осмишљена је тако да одговара неопходним и прописаним компетенцијама са техникама и алатима релевантним за ЗПС тј. за спровођење компетенције, као и са индикативним нивоом вештина.

1.	Жељене бихевиоралне компетенције ²³	Вештине потребне за примену - опис
1.	Управљање информацијама	
	(1) прикупља, анализира и користи релевантне информације из различитих извора	Аналитичке вештине и вештине за решавање проблема. Техничке вештине презентације информација. Способност да квалитетно ради под притиском.
	(2) правилно разуме, објективно сагледава и благовремено приказује информације	Обраћа пажњу на детаље. Тимски рад.
	(3) успешно организује информације, базе података и друге документе	Организација и управљање роковима. Интерперсоналне и комуникационе вештине.
	(4) апстрахује, налази правила и увиђа логичке односе међу подацима	Вештине управљања и руковођења. Вештине примене методолошких приступа.
	(5) разуме важност и брине о безбедности пословних информација	
	(6) информације преноси јасно, концизно, потпуно и на начин примерен саговорнику	
2.	Управљање задацима и остваривање резултата	
	(1) организује сопствени рад и преузима одговорност за резултате свог рада	Вештине дефинисања циљева. (дефинише високе циљеве и ради на њиховом остварењу).
	(2) извршава задатке у предвиђеним роковима уз економично трошење средстава	Подела посла на мање целине, организација кључних фаза. Тимски рад (себе и друге мотивише за постизање кључних фаза).
	(3) решава проблеме ефикасно и сврсисходно, користећи различите методе	Вештине у погледу усмерености на циљеве (тражи прилику како би унапредио/ла ток пројекта).
	(4) непристрасно поступа према странкама	Вештине презентације, укључујући визуелно-статистичке презентације.
	(5) подстиче и себе и друге на остваривање резултата	Вештине спровођења (препознаје тренутак у коме се са планова дела у пракси).
	(6) одлуке су му/јој базиране на анализи, искуству и расуђивању;	Реагује на проблеме уз додатни труд.
3.	Оријентација ка учењу и променама	
	(1) стално унапређује своја знања и вештине	Користи своје јаче стране у контексту радних задатака.
	(2) брзо се прилагођава променама, предвиђа проблеме и усклађује решења	Вештине у погледу радозналости и иновација (налази боље начине да обави рутинске задатке).
	(3) примењује нове приступе и алате без отпора	Вештина примања и давања повратних информација (тражи и даје повратне информације ради бољег радног учинка).
	(4) не губи радну ефикасност у ситуацијама појачаног притиска и стресних околности	Стицање нових компетенција, коришћење метода, идеја, информација које унапређују ефикасност у послу.
	(5) разуме потребу примене различитих приступа/начина рада	Ради на себи (налази и максимално користи могућности за раст и развој из вишеструких извора).
	(6) уочава области у којима има потребу за додатним учењем	Вештине самопроцене (препознаје прилике за учење из ранијих резултата).
	(7) својим понашањем даје пример другима	
	(8) размењује знања са другима	
	(9) покреће унапређења у раду где год види	

²³ Бихевиоралне компетенције представљају скуп радних понашања потребних за делотворно обављање свих послова у државном органу. (Извор: Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника, датум ступања на снагу: 2. фебруар 2019.)



	потребе за тим	
	(10) испробава више различитих приступа проблемима	
4.	Стратешко управљање	
	(1) Разуме и прати промене у области управљања у домаћем и иностраном окружењу	Аналитичке вештине (увиђа куда воде текући трендови и како могу да утичу на усмерење организације; предвиђа прилике користећи глобалну перспективу). Артикулисање циљева и хијерархијске/ логичке оквирне вештине (разуме, формира и артикулише јасну слику о будућности ка којој би организација требало да стреми; артикулише зашто је та будућност важна и како текуће одлуке утичу на шансе за њено остваривање) Вештине презентације, укључујући визуелне елементе за статистичке презентације.
	(2) прати, уводи и примењује добре компаративне праксе	
	(3) стратешки размишља, оцењује потенцијалне ризике и креативно решава проблеме	
	(4) правовремено и одговорно спровођење стратешких циљева ради остваривања резултата	
	(5) израђује стратешку визију и стратешке циљеве	
	(6) ствара организациону реакцију на промене у окружењу	
	(7) узима у обзир усклађеност стратешких циљева са стратешким циљевима из других области рада	
	Жељене специфичне функционалне компетенције²⁴	Вештине потребне за примену
1.	Нормативна радна места	
	(1) стратешки циљеви Републике Србије у различитим областима	Техничке вештине (јасно објашњава законе, правила и прописе, као и нормативне процесе). Вештине критичког мишљења (објективно примењује правила и процесе службе). Вештине писања. Аналитичке вештине. Вештине презентације, укључујући визуелне елементе за статистичке презентације. Вештине примене методолошких приступа.
	(2) процес управљања јавним политикама	
	(3) законодавни процес	
	(4) примена нормативно-техничких и правно-техничких правила за израду правних аката (поштовање прописа и општих аката у правном систему)	
	(5) припрема и развој експертских мишљења и образложења за различита законска акта (нацрте прописа, међународне споразуме итд.)	
	(6) методологија за праћење примене и ефеката усвојених прописа и извештавање релевантним органима и органима	
2.	Истраживачка и аналитичка радна места	
	(1) прикупљање и обрада података из различитих извора, укључујући способност да се критички оцене и анализирају доступне информације	Истраживачке и аналитичке вештине (утврђује кључне чињенице у скупу података; уочава када подаци делују погрешно или непотпуно, или је потребна потврда; разликује информације небитне за одлуку или решење; разлаже сложене информације на саставне делове; сортира и групише податке и примењује узрочно-последичне везе; уочава основна начела, обрасце или теме у низу сродних информација; примењује логику и сложене слојеве правила за анализу и категорисање
	(2) израда секторских анализа	
	(3) ex ante и ex post анализа ефеката јавних политика/прописа	
	(4) утврђивање неопходних ресурса за управљање јавним политикама - одређивање	

²⁴ Функционалне компетенције представљају скуп знања и вештина потребних за делотворно обављање послова у државном органу и деле се у опште функционалне компетенције које су потребне за делотворно обављање послова на свим радним местима државних службеника и посебне функционалне компетенције које су потребне за делотворно обављање послова у одређеној области рада и на одређеном радном месту. (Извор: Уредба о утврђивању компетенција за рад јавних службеника, датум ступања на снагу: 2. фебруар 2019. године)



	трошкова	сложених информација; интегрише различите теме и токове резонувања ради остваривања нових увида или нивоа разумевања датог питања; мисли у оквирима општих модела, пре него конкретних детаља).
	(5) методологија израде докумената јавних политика и формална процедура за њихово усвајање	Техничке вештине (јасно објашњава законе, правила и прописе, као и нормативне процесе). Вештине критичког мишљења (објективно примењује правила и процесе службе). Вештине писања. Вештине презентације, укључујући визуелне елементе за статистичке презентације. Вештине примене методолошких приступа.
	(6) методологија за праћење, спровођење, оцењивање и извештавање о ефектима јавних политика	Вештине управљања циклусом праћења и оцењивања Финансијске вештине/вештине одређивања трошкова (обезбеђује да се финансијски подаци исправно прорачунавају и пријављују; одговорно опредељује и обрачунава коришћење фискалних ресурса, одмерава алтернативе и њихове предности; прати коришћење буџета и обезбеђује покривеност кључних трошкова; тражи начине за смањење трошкова).
3.	Односи са јавношћу	
	(1) управљање односима са јавношћу	Вештине комуникације (обезбеђује да су и други укључени у напоре информисани; обезбеђује да се важне информације од управе деле са запосленима и другима, према потреби; обезбеђује да се према потреби води редовна и конзистентна комуникација). Вештине оснаживања (изражава поверење у способности других/дозвољава другима да доносе одлуке или преузимају вођство; подстиче групе или појединце да сами решавају проблеме; избегава наметање решења). Вештине фацитације (припрема се за групне састанке утврђивањем кључних питања, циљева и очекивања заинтересованих страна; одређује ресурсе који ће највероватније помоћи групи са задатком, разјашњава дневни ред и циљеве и одређује време за теме; води групу током почетних фаза, даје нацрт питања, смера комуникације и жељених исхода, и помаже учесницима да разумеју своје задатке, улоге и допринос процесу; увиђа када група скреће са теме и преусмерава разговор ка продуктивним каналима). Вештине лобирања - утицај над другима (надахњује и убеђује друге да добровољно прате одређено усмерење, раде у одређеном смеру и остварују циљеве и усвајају нове позиције или мишљења; промовише стварање заједничке мисије, визије и вредности и користи поменута начела за вођење активности; ангажује експерте или треће стране као помоћ у вршењу утицаја на друге). Вештине активног слушања (поклања саговорнику неподељену пажњу и делује заинтересовано за поруку; пази на вербалне и невербалне кључеве којима се на дубљем нивоу разуме порука; потврђује разумевање парафразирањем или резимирањем онога што су други рекли). Посредовање у споровима (разјашњава питања, интересе и циљеве сваке од страна; помаже странама
	(2) основе маркетинга и управљања	
	(3) стратегије и канали комуникације	
	(4) управљање скуповима	
	(5) односи са медијима	
	(6) понашање друштвених група, организационо понашање и етика	
	(7) стратегије лобирања, преговарања и решавања спорова	
	(8) методологија и алати за прикупљање и анализу података	



		<p>да виде ствари из узајамних углова, препознаје када су стране постале вољније за компромис/увиђа када су стране толико ригидне да процес посредовања не напредује; тражи додатне ресурсе или прелази на другу стратегију за решавање проблема).</p> <p>Аналитичке вештине. Вештине презентације, укључујући визуелне презентације аналитичких и статистичких података. Вештине јавног наступа.</p>
--	--	---

Анекс 2: Институције које учествују у ТНА

Списак институција којима је послат упитник

- | |
|--|
| 1. Министарство унутрашњих послова |
| 2. Министарство финансија |
| 3. Министарство иностраних послова |
| 4. Министарство одбране |
| 5. Министарство државне управе и локалне самоуправе |
| 6. Министарство привреде |
| 7. Министарство грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре |
| 8. Министарство правде |
| 9. Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде |
| 10. Министарство заштите животне средине |
| 11. Министарство просвете, науке и технолошког развоја |
| 12. Министарство здравља |
| 13. Министарство рударства и енергетике |
| 14. Министарство културе и информисања |
| 15. Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања |
| 16. Министарство омладине и спорта |
| 17. Министарство трговине, туризма и телекомуникација |
| 18. Министарство за европске интеграције |
| 19. Секретаријат за имовинске и правне послове |
| 20. Дирекција за робне резерве |
| 21. Републички завод за статистику |
| 22. Републички хидрометеоролошки завод Србије |
| 23. Републички геодетски завод |
| 24. Републичка дирекција за имовину Републике Србије |
| 25. Центар за разминурање Републике Србије |
| 26. Завод за интелектуалну својину |
| 27. Завод за социјално осигурање |
| 28. Републички секретаријат за јавне политике |
| 29. Управа за јавне набавке |
| 30. Републички сеизмолошки завод Србије |
| 31. Комесаријат за избеглице и миграције |
| 32. Републичка агенција за мирно решавање радних спорова |
| 33. Дирекција за железнице |
| 34. Геолошки завод Србије |
| 35. Безбедносно-информативна агенција |
| 36. Центар за истраживање несрећа у саобраћају Републике Србије |
| 37. Канцеларија за сарадњу са цивилним друштвом |

**Списак институција у којима су одржани интервјуи**

1. Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања
2. Министарство државне управе и локалне самоуправе
3. Министарство унутрашњих послова
4. Министарство правде
5. Министарство финансија
6. Министарство здравља
7. Министарство грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре
8. Министарство културе и информисања
9. Министарство трговине, туризма и телекомуникација
10. Министарство привреде
11. Влада Републике Србије - Канцеларија за сарадњу са цивилним друштвом
12. Министарство за европске интеграције
13. Републички геодетски завод
14. Републички секретаријат за законодавство
15. Институт „Батут“
16. Завод за унапређивање образовања и васпитања
17. НАЈУ
18. Генерални секретаријат Владе Републике Србије
19. Републички секретаријат за јавне политике
20. Завод за проучавање културног развоја

Списак институција у којима су одржане фокус групе

1. Министарство правде
2. Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде
3. Министарство иностраних послова
4. Министарство заштите животне средине
5. Министарство омладине и спорта

Анекс 3: Алат за теренско истраживање

Нацрт упитника

Поштовани учесници,

У оквиру пројекта „Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе“, у организацији ЕУ и ГОРА, једна од компоненти је анализа потреба за обуком у области јавне политике. Овај упитник ће нам помоћи да испитамо потребе за обуком у домену јавне политике, садашњу обуку и како да се прошири знање у овој области.

Истраживање је анонимно, а добијени подаци ће се користити искључиво у сврхе Пројекта. Подаци нису намењени индивидуалном тумачењу, и као такви су поверљиви.

Оцените до код степена се слажете са понуђеним изјавама о вашим ставовима о потребама за обуком у области јавних политика тако што ћете означити један од понуђених одговора на скали од 1 до 4 (објашњења су у сваком ставу) који у највећој мери описује степен до кога се слажете, или у случају питања на која нису понуђени одговори, пружите одговор за који сматрате да у највећој мери одговара.

1. Да ли сте током рада учествовали у изради нацрта докумената о јавним политикама (стратегије, програми, акциони планови, концепти политике)?		ДА	НЕ	
2. Које области планирања и спровођења јавних политика бисте истакли као најважније у свом послу? (заокружите један или више одговора)				
а. Правосуђе и правни систем	ј. Здравствена заштита			
б. Јавна безбедност	к. Спорт			
в. Одбрана	л. Омладина			
г. Јавна управа	љ. образовање			
д. Урбанизам, просторно планирање и грађевинарство	м. Пољопривреда и рурални развој			
ђ. Конкурентност	н. Јавно информисање			
е. Минералне сировине, рударство и енергетика	њ. Култура			
ж. Заштита животне средине	о. Људска права и цивилно друштво (укључујући вероисповест и дијаспору)			
з. Саобраћај и комуникације	п. Друго - напишите шта			
и. Запошљавање и социјална заштита				
3. На основу претходног знања, процените свој ниво знања о јавној политици. Дајте оцену од 1 до 4, при чему је: 1 = не поседујем неопходно знање, 2 = поседујем низак ниво знања, 3 = поседујем извесно знање, 4 = поседујем висок ниво знања				
Економска и социјална анализа проблема на основу података и квалитативног увида помоћу различитих аналитичких метода и алата	1	2	3	4



Дефинисање проблема, општих и посебних циљева	1	2	3	4
Избор мера јавне политике, поређење различитих могућности за постизање циља	1	2	3	4
Рачунање / процена ефеката појединачних мера или скупа појединачних мера на привреду и грађане	1	2	3	4
Рачунање / процена потребних финансијских (буџетских) средстава за спровођење мера	1	2	3	4
Комуникација и спровођење консултација (избор заинтересованих страна, презентације, организација фокус група, интервјуи, округли столови, панели, одржавање консултација пред већом групом, решавање сукоба током консултација, анализа и оцена резултата консултација)	1	2	3	4
Извештавање о напретку у спровођењу јавних политика	1	2	3	4
Припрема и писање кратких синтеза на основу разних извора (анализе, извештаји) за доносиоце одлука на високом нивоу	1	2	3	4
<p>4. На основу вашег тренутног посла, да ли су вам потребне додатне вештине да би ваш рад био што успешнији?</p> <p>Дајте оцену од 1 до 4, при чему је:</p> <p>1 = Није важно за мој посао, 2 = У мањој мери је важно, 3 = Делимично важно, 4 = Веома важно</p>				
Економска и социјална анализа проблема на основу података и квалитативног увида помоћу различитих аналитичких метода и алата	1	2	3	4
Дефинисање проблема, општих и посебних циљева	1	2	3	4
Избор мера јавне политике, поређење различитих могућности за постизање циља	1	2	3	4
Рачунање / процена ефеката појединачних мера или скупа појединачних мера на привреду и грађане	1	2	3	4
Рачунање / процена потребних финансијских (буџетских) средстава за спровођење мера				
Комуникација и спровођење консултација (избор заинтересованих страна, презентације, организација фокус група, интервјуи, округли столови, панели, одржавање консултација пред већом групом, решавање сукоба током консултација, анализа и оцена резултата консултација)	1	2	3	4
Извештавање о напретку у спровођењу јавних политика	1	2	3	4
Припрема и писање кратких синтеза на основу разних извора (анализе, извештаји) за доносиоце одлука на високом нивоу	1	2	3	4
Страни језик	1	2	3	4
Писана комуникација	1	2	3	4
Усмена пословна комуникација	1	2	3	4
Преговарачке вештине	1	2	3	4
Лидерске вештине (Одржавање састанака, Организација времена, Делегирање)	1	2	3	4
Нешто друго - наведите шта				



5. На основу вашег претходног искуства из додатне обуке, наведите који би Вам облици стицања новог знања највише одговарали.

Дајте оцену од 1 до 4, при чему је:

1 = не одговара, 2 = у малој мери одговара, 3 = делимично одговара, 4 = у великој мери одговара

Менторски рад (експерт из ваше или неке друге организације подучава запослене како да унапреде свој рад)	1	2	3	4
Интерни курсеви (које организују ваше колеге)	1	2	3	4
Екстерни курсеви (обуке, семинари - које организује НАЈУ или друге институције)	1	2	3	4
Курсеви / програми организовани од стране академских институција	1	2	3	4
Стручни часописи и књиге	1	2	3	4
Е-учење (вебинари, интернет презентације)	1	2	3	4
Ротација (посета другим институцијама које обављају аналитичке послове)	1	2	3	4

6. Процените степен мотивације за додатну обуку у вези са следећим?

Дајте оцену од 1 до 4, при чему је:

1 = нисам мотивисан(а), 2 = у малој мери сам мотивисан(а), 3 = мотивисан(а) сам, 4 = у великој мери сам мотивисан(а)

Подршка од стране руководства	1	2	3	4
Значајније вредновање од стране руководиоца ако похађате разне обуке	1	2	3	4
Могућност напредовања уколико се даље усавршавате	1	2	3	4
Лични каријерни развој	1	2	3	4

Хвала вам на стрпљењу, разумевању и сарадњи.

Потребе за обуком за управљање јавним политикама Водич за интервјуе

Уводни модул (5 минута)

Представљање консултаната и најважнијих информација о Пројекту.

Пројекат води ЕУ, а главни циљ и наш задатак као консултаната је да испитујемо анализу потреба за обуком (ТНА) у области јавне политике.

Ваше мишљење, као особе која ради у области јавне политике, од великог је значаја, и користимо ову прилику да Вам захвалимо на времену и напору које сте уложили у унапређивање институције у којој радите.

Најважније информације из овог уводног модула су:

- Планирамо да радимо 30-40 минута
- Нема тачних и нетачних одговора, а најважније је да чујемо ваша позитивна као и негативна искуства.
- Ваше име неће бити поменуто у завршном извештају. Навешћемо само назив институције у којој се обавља интервју.
- Правићемо белешке како не бисмо пропустили ниједну важну информацију.

Претходна искуства у обуци из области јавне политике и потребама за обуком (15 минута)

1. Да ли сте Ви или Ваше колеге икада похађали обуку из области јавне политике? Ако је одговор да, да ли су те обуке биле једнократне или сте наставили да их похађате?
2. Које од знања које сте стекли током обуке је било најкорисније, а које најмање корисно за Вас и Ваше колеге?
3. У којим областима јавне политике би Вашим сарадницима била потребна додатна обука? (Особа која спроводи интервју чита табелу у наставку и бележи одговоре)

Економска и социјална анализа проблема на основу података и квалитативног увида помоћу различитих аналитичких метода и алата
Дефинисање проблема, општих и посебних циљева
Избор мера јавне политике, поређење различитих могућности за постизање циља
Рачунање / процена ефеката појединачних мера или скупа појединачних мера на привреду и грађане
Рачунање / процена потребних финансијских (буџетских) средстава за спровођење мера
Комуникација и спровођење консултација (избор заинтересованих страна, презентације, организација фокус група, интервјуи, округли столови, панели, одржавање консултација пред већом групом, решавање сукоба током консултација, анализа и оцена резултата консултација)
Извештавање о напретку у спровођењу јавних политика
Припрема и писање кратких синтеза на основу разних извора (анализе, извештаји) за доносиоце одлука на високом нивоу

4. Који би метод обуке највише одговарао Вама и Вашим сарадницима?
 - a) Менторски рад (експерт из ваше или неке друге организације подучава запослене како да унапреде свој рад)
 - b) Интерни курсеви (које организују ваше колеге)
 - c) Екстерни курсеви (обуке, семинари)
 - d) Курсеви/програми организовани од стране академских институција
 - e) Стручни часописи и књиге
 - f) Е-учење (вебинари, Интернет презентације)
 - g) Ротација (посета другим институцијама које обављају аналитичке послове)



Изазови и проблеми са којима се суочавате током рада у области јавне политике?
(15 минута)

5. Можете ли нам у једној реченици описати мисију и визију Ваше организације?
6. Који су највећи изазови и проблеми у комуникацији са институцијама са којима морате да радите приликом развоја политике? Који је највећи јаз у комуникацији?
7. Постоји ли неки проблем у извештавању - структура извештавања, раздвајања важних података од онога што не представља податке? Да ли сматрате да Вама и Вашим сарадницима недостаје такво знање? Ако је одговор да, можете ли да предложите како да га побољшамо?
8. Шта би било од нарочите користи за Вас, а што је на располагању у вашој институцији, како бисте обавили *ex ante* и *ex post* анализу на адекватан начин (постојање аналитичара, обука о управљању подацима, обука за статистичку анализу...).
9. Имате ли мрежу колега у другим институцијама које можете да позовете ако имате неких сумњи у свој рад?
10. Каква додатна обука/семинари (начелно) су Вам потребни да бисте били успешнији на послу?

Закључак разговора (5 минута)

11. Имате ли неке додатне коментаре или нешто што бисте желели да поделите са нама а што вас нисмо питали?

Ако немате додатних коментара, желели бисмо да вам захвалимо на времену које сте нам посветили и да нагласимо да ће Ваше мишљење бити драгоцено у осмишљавању нових обука у области јавне политике.

Потребе за обуком за управљање јавним политикама Водич за фокус групу

Уводни модул (10 минута)

Представљање домаћина и консултаната

Поздрављамо вас и желимо вам добродошлицу у нашу фокус групу. У наредних 60-75 минута ћемо причати о потребама за обуком у области управљања јавним политикама. Учествујемо у „Подршци реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора о РЈУ“. Пројекат води ЕУ, а наш главни циљ је да испитујемо Ваше ставове и мотиве за потребе за обуком у области јавне политике.

Ваше мишљење, као особе која ради у области јавне политике, од великог је значаја, и користимо ову прилику да Вам унапред захвалимо на времену и напору које улажете.

Најважније информације из овог уводног модула су:

- Планирамо да радимо 60-75 минута и молили бисмо Вас да учествујете у овој дискусији. Имамо план како да обухватимо све теме које желимо, и понекад ћемо Вас прекинути ако дискусија траје дуже него што имамо времена.
- Не морате да тражите дозволу да говорите, већ можете слободно да допринесете разговору, уз узајамно поштовање са другим учесницима.
- Није неопходно да свако да одговор на сва питања.
- Нема тачних и нетачних одговора, а најважније је да чујемо ваша позитивна као и негативна искуства.
- Ваше име неће бити поменуто у завршном извештају. Навешћемо само назив Ваше институције.
- Правићемо белешке како не бисмо пропустили ниједну важну информацију.

Ако имате додатна питања, молимо Вас да их поставите пре него што почнемо. У супротном, желели бисмо да се сваки од учесника представи и каже нам из које је институције и који посао обавља.

Општа питања из области јавне политике (40 минута)

1. Шта је јавна политика?
2. Које врсте докумената сматрате важним за развој Ваше политике?
3. Да ли сте чули за нови Закон који регулише шта и како треба осмислити у оквиру јавних политика? Знате ли о чему се ради? Шта је ново у овом закону?
4. При изради нове стратегије или новог документа о политици, како долазите до података и информација на којима заснивате ваш документ?
5. Колико често у пројектима сарађујете са међународним експертима? Шта они раде, а шта је Ваш посао у таквој сарадњи?
6. Да ли сте чули за Јединствени информациони систем? Ако јесте, шта је то? Чему служи? Чему служи у Вашем контексту?
7. Да ли сматрате да је важно консултовати се са другим службама или другим министарствима при изради развојних стратегија или других докумената о политици како бисте развили заједничке циљеве и мере? Да ли је то случај у пракси?
8. Сматрате ли да је важно да се, у изради стратегије или неког другог документа о јавној политици, консултују предузећа и друге заинтересоване стране (нпр. научна заједница, НВО) при креирању политике, и ако је одговор да, зашто?



9. Сматрате ли да је јавна расправа довољно добар начин да се добију те информације? Сматрате ли да јавна расправа (која се одвија пошто је документ већ израђен) представља прави тренутак да се покрећу питања о предложеним решењима?
10. Да ли сматрате да сте спремни или нисте сигурни да ли желите да ступите у дискусију о предлозима политике? Да ли су Вас у Вашој институцији питали за мишљење и да ли га поштују?
11. Да ли сматрате да сте спремни да преговарате у име Ваше институције и да се консултујете са разним странама, и да ли мислите да су Вам потребне додатне вештине?
12. Како се одвијају консултације између различитих институција у поступку хармонизације?
13. Који су највећи изазови и проблеми у комуникацији са институцијама са којима морате да радите приликом развоја политике?

Потребе за обуком у области јавних политика (10 минута)

14. Да ли сте Ви или Ваше колеге икада похађали обуку из области јавне политике? Ако је одговор да, шта је најважније што сте научили?
15. У којим областима јавне политике би Вама и Вашим сарадницима било потребно стручно усавшавање?
16. На који начин сте се информисали о обуци из области јавних политика (Ви или Ваш надређени)?

Закључак (5 минута)

17. Имате ли неке додатне коментаре или нешто што бисте желели да поделите са нама а што вас нисмо питали?

Ако немате додатних коментара, желели бисмо да вам захвалимо на времену које сте нам посветили и да нагласимо да ће Ваше мишљење бити драгоцено у осмишљавању нових обука у области јавне политике.



Анекс 4: Демонстративна студија случаја за израду стратегије SIGMA

Курс

Интеграција реформе јавне управе у сарадњу која се врши преко ИПА и Инструмента за европско суседство (ENI): Дијалог и интервенција

Повезивање планирања/програмирања, праћења и оцењивања

Демонстративна студија случаја за Модул 3 (Сектор стратешког планирања)

Овај документ није прави стратешки документ! Он представља пример који се користи искључиво у припреми обука за интеграцију РЈУ.

Секторски контекст:

Албанија је земља богата водним ресурсима. Највећи водни ресурс је површинска вода - реке, језера, лагуне и резервоари. Укупно 631 резервоар са пројектованим капацитетом од око 5,6 милијарди m³, изграђен дуж река, користи се за наводњавање, производњу електричне енергије и заштиту од поплава. Подземна вода чини 23% годишњег укупног протока. Највећи корисник водних ресурса је енергетски сектор. Око 90% укупне годишње електричне енергије која се произведе у земљи настаје у хидроенергетским постројењима.

А. Политика Владе

Национална стратегија за развој и интеграцију 2015-2020. (НСРИ), одобрена 2016. године, установила је општу политику у области водопривреде на основу четири кључне под тематске теме: вода за људе, вода за исхрану, вода за животну средину и вода за привреду. Национални стратешки оквир се даље разрађује у два валидна секторска планска документа која су израђена у размаку од седам година.

- Стратегија интегрисаног управљања водним ресурсима (СИУВР) 2017-2027. и њен Акциони план за 2017-2019, Мастер план за канализацију и отпадне воде (из 2011. године). Мастер план никад није ревидиран.
- Поред тога, Влада је израдила Национални секторски програм за воде за период 2018-2030, на чије се усвајање још увек чека.

Сектор водопривреде се суочава са **већим бројем проблема** који се одражавају у СИУВР. У области водоснабдевања и канализације (ВК), сектор карактерише низак капацитет за планирање и програмирање, што доводи до ниског нивоа инвестиција у систем за водоснабдевање и сакупљање и третман отпадних вода. Сектору водопривреде су потребне значајне инвестиције. Многи пројекти и програми су у фази спровођења, али нема много интегрисане међу-секторске приоритизације или разматрања одрживог управљања ресурсима, због институционалне фрагментације и непостојања опште стратегије. Приоритети Мастер плана за канализацију и отпадне воде су застарели у односу на

велику потражњу која је процењена у Стратегији ВК за период 2011-2017, којој је истекао период важења (868 милиона евра за капиталне инвестиције). Многи од инвестициони пројеката касне у односу на планирану динамику.

Што се тиче управљања услугама ВК: само 28 од 57 водоводних предузећа које је регистровао Орган за регулацију водоснабдевања (ERRU) нуде свеобухватне услуге. Многа комунална предузећа не могу да покрију своје оперативне трошкове (у просеку мање од 70%) због ниских тарифа по којима се наплаћују комуналне услуге водоснабдевања и канализације. Ово успорава напредак ка пуном повраћају трошкова пружених услуга. Кад су у питању комуналне услуге, низак је капацитет у погледу техничких вештина и квалификованог особља, управљања системом и његовог одржавања. Овај проблем додатно погоршавају честе промене особља.

На локалном нивоу постоји велика неиспуњена потражња за побољшањем повезаности становништва са постројењима за третман отпадних вода, нарочито у урбаним, приобалним и туристичким подручјима. Покривеност канализацијом у урбаним подручјима је 2017. године била 50,2% (75,4% у урбаним подручјима и 12,2% у руралним), а изграђено је само 8 постројења за третман отпадних вода, од којих је седам оперативно и опслужује само 13% становништва. Четири постројења за третман отпадних вода су у изградњи и/или се санирају или проширују.

Услуге водоснабдевања су непотпуне, пошто је покривеност урбаних и руралних подручја водоводом и даље 81%. Нема довољно информација о потребним капиталним инвестицијама којима би се покрили трошкови изградње водоводне инфраструктуре. Постоје нелегални водоводни прикључци, низак ниво мерача протока (нашироко се користи паушална стопа), а континуирано снабдевање водом је и даље у просеку 12 сати дневно. Постоји само један од шест предвиђених планова управљања речним сливом, и он још увек није спроведен.

Праћење квалитета воде, које врши Национална агенција за животну средину, не обухвата извештавање о квалитету воде за пиће и подземних вода. Делимично се извештава о квалитету воде за купање, који је незадовољавајући, и у неколико случајева се погоршава, при чему је око 40% станица приобалних вода класификовано као вода ниског квалитета према ревидираној Директиви ЕУ о води за купање, на основу података за период 2012-2015. године.

У оквиру СИУВР су утврђена **два циља** – побољшање услуга водоснабдевања и побољшање сакупљања и третмана отпадних вода. **Показатељима** се мери утицај стратегије - степен задовољства корисника услугама водоснабдевања и третмана отпадних вода. Показатељи имају почетне вредности.

Уз СИУВР постоји **акциони план** за 2017-2019, који се фокусира на три типа мера – развој инфраструктуре за водоснабдевање, сакупљање и третман отпадних вода, као и изградњу капацитета. Активности нису довољно усклађене са интервенцијама које су предвиђене у Мастер плану. Већина активности у вези са развојем инфраструктуре касни у односу на планирану динамику.

Процењени трошкови се рачунају као паушални износ за целу СИУВР. Помиње се неколико извора средстава – буџет, зајам, донаторска средства. Није јасно колики је финансијски јаз, то јест, колико новца је на располагању у буџету, а колико треба тражити из других извора.

Спровођење и праћење СИУВР координишу Министарство саобраћаја и инфраструктуре и Агенција за

управљање водним ресурсима. Оба ова органа су задужена за израду годиšnjeg извештаја за спровођење Стратегије и шестомесечног извештаја за спровођење акционог плана. Годишњи извештај још увек није израђен за нову СИУВР. Уместо тога, израђени су нацрти два извештаја о спровођењу акционог плана за 2017. годину.

Б. Правни оквир

У марту 2018. године су ступиле на снагу измене закона број 111/2012 о „интегрисаном управљању водним ресурсима“ (Закон број 6/2018). На основу тога је установљена Агенција за управљање водним ресурсима (Одлука Министарског савета 221 од 26.04.2018). Завршена је свеобухватна процена утицаја за усвајање овог закона (в. у прилогу).

Мада апроксимација законодавства са директивама ЕУ полако напредује: на пример, делимично преношење Оквирне директиве о водама (WFD) 2000/60/ЕЗ и Директиве 91/271/ЕЕЗ о третману комуналних отпадних вода (UWWD), и даље има знатних неусаглашености које је потребно уклонити, а и недостаје секундарно законодавство и прописи. На регулаторном нивоу, постоји потреба да се закони и други прописи даље ускладе са правним тековинама ЕУ, нарочито са Директивом о води за пиће (DW) и Директивом о подземним водама (GW).

В. Институционално уређење (водеће институције, агенције и друге институције)

Сектором водопривреде се досад управљало на врло фрагментиран начин, због постојања неколико институција које се баве водопривредом, а чије се одговорности и дужности често преклапају. Најважнија тела одговорна за координацију, планирање, програмирање, буџетирање, финансирање и праћење питања водопривреде укључују:

- Национални савет водопривреде, којим председава председник Владе, је централни орган одлучивања који одређује националну политику о водним ресурсима.
- Министарство саобраћаја и инфраструктуре - МСИ (водећа улога у под-сектору водоснабдевања и канализације у погледу израде политике и смерница).
- Агенција за управљање водним ресурсима, одговорна за политику и управу за управљање водним ресурсима.
- Генерална дирекција за водоснабдевање и канализацију, која ради у оквиру МСИ, одговорна за координацију и праћење активности које обезбеђују водоснабдевање, санитарне услуге и третман отпадних вода читавог становништва, у сарадњи са локалним властима.
- Министарство пољопривреде, руралног развоја и водопривреде има водећу улогу у управљању водним ресурсима, наводњавању, одводњавању и управљању поплавама.
- Орган за регулацију водоснабдевања (ERRU), независни регулатор за одређивање тарифа за потрошњу воде и издавање дозвола за водоводна предузећа.
- Национална водна инспекција.
- Одбори за одводњавање и Дирекција за рибарство и аква културу.
- Савети за речне сливове (6): орган одлучивања на нивоу речних сливова, којим председава префект, који дозвољава црпење водних ресурса у разне сврхе.
- Агенције за речне сливове (6): извршни орган савета за речне сливове, у оквиру Министарства пољопривреде, руралног развоја и водопривреде, одговорно за израду нацрта пописа употреба водних ресурса и израду систематских извештаја.

- Министарство животне средине (праћење квалитета воде).
- Комунална предузећа одговорна за пружање услуга водоснабдевања и канализације.
- Јединице локалне управе (општине): одговорне за услуге у урбаним и руралним подручјима у својој надлежности, укључујући одржавање канала за наводњавање, сакупљање отпада, сакупљање отпадних вода

Кључне заинтересоване стране

Кључне заинтересоване стране у сектору водопривреде су:

- Удружење за водовод и канализацију Албаније (SHUKALB);
- Научне институције као што су: Завод за геонауке, енергетику, воду и животну средину (IGJEUМ), одговоран за редовно праћење квалитета и количине воде.
- Универзитети одговорни за истраживање водоснабдевања и канализације, укључујући студије о технологијама за постројења за третман отпадних вода.
- Приватни сектор, који се сматра важном заинтересованом страном која финансијски доприноси инвестицијама и донацијама.
- Организације цивилног друштва (ОЦД), које представљају интересе грађана и различитих корисника воде.

Стратегија подршке ЕУ сектору

Ранија помоћ ЕУ је укључивала различите операције (техничка помоћ, опрема и инвестиције) које су доприносиле усклађивању земље са детаљним и сложеним регулаторним оквиром ЕУ и обликовале политику у области животне средине/вода. Подршка се у почетку фокусирала на капацитет централних и локалних институција за извршење релевантног законодавства у области животне средине и праћење нивоа загађења. Помоћ је такође укључивала изванредан број пројеката инфраструктуре за изградњу објеката за сакупљање и третман отпадних вода дуж обале Јадранског мора, како би се обезбедио квалитет морске воде. Чисте приобалне воде представљају циљ помоћи коју ЕУ пружа Албанији.

Све у свему, подршка ЕУ сектору водопривреде у периоду 2007-2015. године је већа од 110 милиона €, од чега је око 80% за сакупљање и третман отпадних вода у приобалним регионима Албаније, од чега је 40% делегирано другим развојним партнерима. Разни развојни партнери обезбеђују помоћ сектору; међу њима су међународне финансијске институције (МФИ), уз зајмове Светске банке, Европске инвестиционе банке (ЕИБ), ЕБРД и других донатора као што су Немачка, Италија, Јапан, Аустрија, Шведска, Швајцарска и Уједињено краљевство.

Општа бесповратна средства ЕУ у износу од преко 25 милиона € су обезбеђена у сарадњи са КfW и Швајцарском канцеларијом за сарадњу, за подршку општинској водопривредној инфраструктури.

Напредак у погледу услуга и финансијске одрживости водоводних комуналних предузећа показује да је потребна посебна подршка за капацитете водопривредних услуга како би се обезбедило да инвестиције у овај сектор буду ефикасне и профитабилне. Ова комбинација „меке“ и „тврде“ подршке доводи до успеха.

ЕУ планира за Албанију нови инвестициони програм за цео сектор, уз допринос у бесповратним

средствима у износу до 24 милиона евра, који су предложени у оквиру националног програма ИПА за 2018. годину за Албанију. Пошто су адекватни оперативни капацитети и вештине кључни састојак за ефикасне и одрживе услуге водоснабдевања и канализације, бесповратним средствима ЕУ у износу од 4 милиона € ће се такође подржавати изградња капацитета интегрисане водопривреде као и управљање отпадним водама, у сарадњи са Аустријом и Немачком.

Важне лекције научене из прошлих интервенција ИПА: а) за изградњу капацитета и инвестиције је потребан минимум људских ресурса у погледу вештина и броја запослених; б) усклађивање са правним тековинама и развој политике треба да се изврше на инклузиван начин заснован на доказима, како би се на бољи начин обезбедило спровођење и извршење новог законодавства и политика; в) власништво над инвестицијама ЕУ је угрожено ако оне нису повезане са секторским стратегијама и буџетима релевантних министарстава; г) развој инфраструктуре захтева снажну и ефикасну координацију међу министарствима на централном нивоу и са институцијама локалне власти; д) недостатак доступног земљишта за изградњу представља озбиљан проблем; њ) основи услови за грађевинске дозволе, регистрацију власништва над земљиштем и управљање и одржавање ресурса, морају да буду испуњени како би се обезбедила одрживост. Коначно, будуће студије одрживости би требало да се подробно баве институционалним детаљним анализама.

У овом сектору постоје вишеструки изазови. Приоритетне потребе укључују даљи развој капацитета на централном и локалном нивоу за развој и спровођење политика, и обезбеђивање управљања и одрживости инвестиција. Потребе за инвестицијама су од суштинске важности, и сматра се да је најмање 2,4 милијарде € неопходно за извршење Директиве о градским отпадним водама, док је 52 милиона € годишње неопходно за оперативне трошкове.

Коментари само за тренере!!!

Најважнији недостаци су следећи:

Политика Владе

- Непостојање усклађеног стратешког оквира политике. Постоје три најважнија документа о политици и буџету који су израђени у различито време: Мастер план из 2011. године: СИУВР и њен акциони план из 2017; Нацрт Националног секторског програма за воде из 2018. године, који још увек није усвојен.
- Неподударање између приоритета и трошкова из Мастер плана за канализацију и отпадне воде и акционог плана СИУВР.
- Недостаци логике интервенције. СИУВР садржи солидан преглед и анализу проблема, али њени циљеви нису свеобухватни. Циљеви СИУВР обухватају два области - водоснабдевање и сакупљање и третман отпадних вода. Праћење квалитета воде, развој капацитета, транспарентност и одговорност нису обухваћени циљевима.
- Недостатак прописног оквира за мерење учинка. Показатељи су углавном ограничени на мерење утицаја - степена задовољства корисника услуга - тако да се јавља недостатак мерења успешности бављења проблемима у вези са недостацима инфраструктуре и развојем капацитета. Недостају циљне вредности показатеља.
- Фрагментирана структура за управљање и извршење. Две институције су задужене да воде

праћење и извештавање. Нема јасног механизма за извештавање од стране институција учесника. Израда извештаја није у складу са условима - ниједан извештај о напретку није израђен од усвајања СИУВР.

- Недостатак прописних финансијских процена. СИУВР и њен акциони план садрже само паушални износ процењених трошкова. Акциони планови не садрже процене трошкова по мерама. Нема поузданих информација о финансијском јазу и начину како да се он преброди.
- Нереално планирање мера. Већина мера касни у односу на планирану динамику.

Правни оквир

- И даље има неусклађености, и потребно је ускладити законе и друге прописе са Директивом о води за пиће и Директивом о подземним водама.

Изазови које представља РЈУ

- Проблеми који су идентификовани у сектору водoprивреде одражавају опште слабости албанске државна управе. Они су истакнути у одељку о реформи јавне управе (РЈУ) у извештају о проширењу ЕУ за Албанију из 2015. године, и детаљније описани у извештају о почетном стању OECD/SIGMA, у ком су одређене референтне вредности централне управе Албаније у односу на начела јавне управе.
- Фрагментација политике, нејасне линије одговорности између институција, политизација управе, низак административни капацитет уопште и по питању развоја политике и законодавства, су нарочито чести изазови са којима се суочава државна управа Албаније.

Ризици недостатка интеграције РЈУ

- Слаба усклађеност мера ЕУ са политикама Владе због фрагментираниог оквира политике.
- Неутемељена расподела помоћи ЕУ, због ограничених циљева.
- Кашњење у спровођењу пројеката инфраструктуре који финансира ЕУ, због недостатка других финансијских средстава.
- Кашњења у процесу одлучивања због сложеног институционалног уређења са задужењима која се преклапају. Ово може да омета постизање резултата.

Анекс 5: Теренско истраживање – визуелна презентација одговора на упитнике

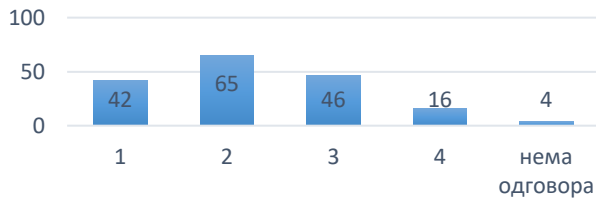
1. Да ли сте учествовали у изради докумената јавне политике?



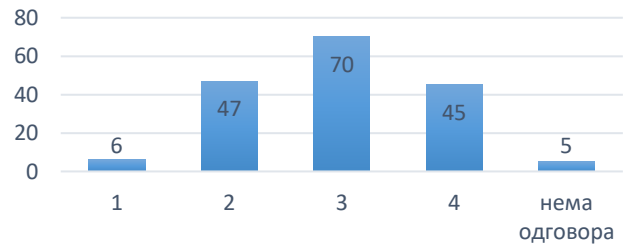
2. Које области планирања и спровођења јавних политика бисте истакли као најзначајније у Вашем раду?



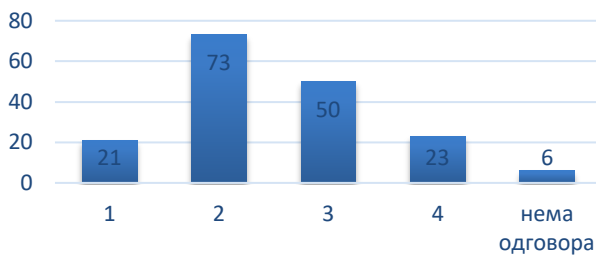
3.1. Степен личне оспособљености: Економска и социјална анализа



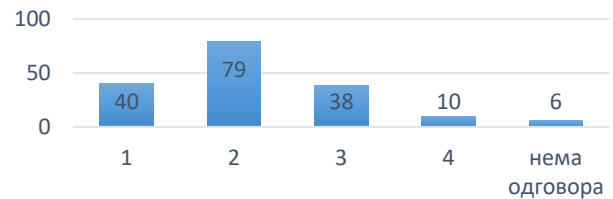
3.2. Степен личне оспособљености: Дефинисање проблема, општих и посебних циљева



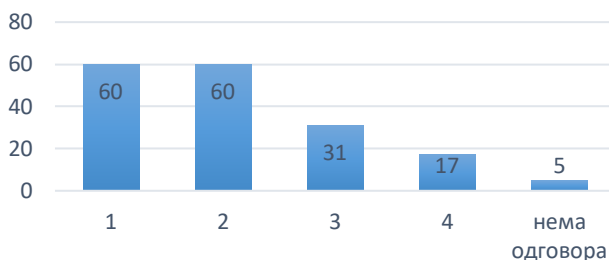
3.3. Степен личне оспособљености: Избор мера јавне политике



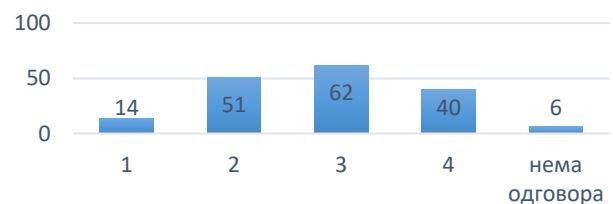
3.4. Степен личне оспособљености: Рачунање/процена ефеката



3.5. Степен личне оспособљености: Рачунање/процена потребних финансијских (буџетских) средстава

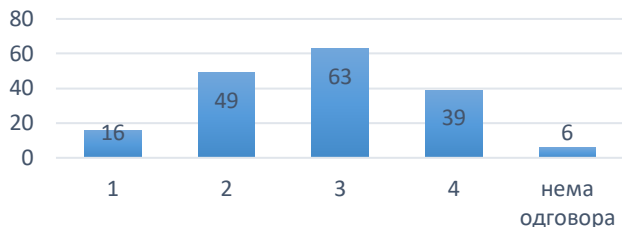


3.6. Степен личне оспособљености: Комуникација и спровођење консултација

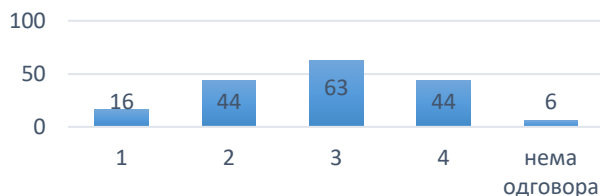




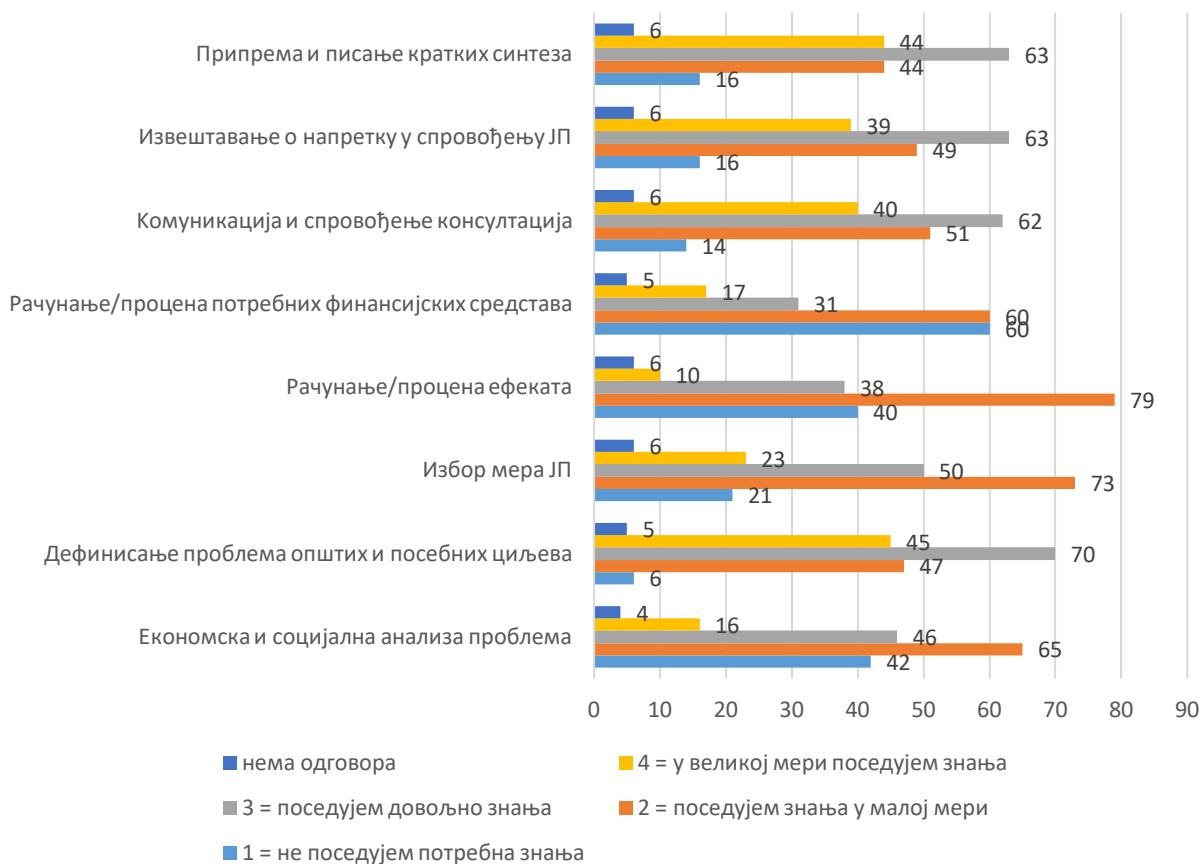
3.7. Степен личне оспособљености: Извештавање о напретку у спровођењу јавних политика



3.8. Степен личне оспособљености: Припрема и писање кратких синтеза



3. Степен личне оспособљености:

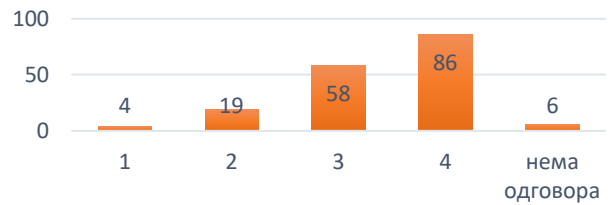




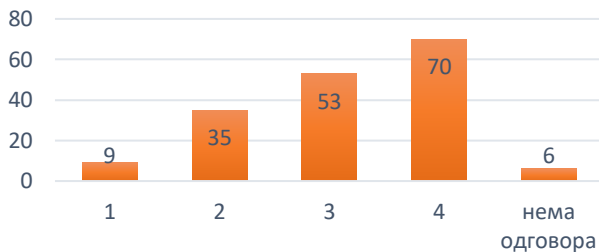
4.1. Потребна додатна знања: Економска и социјална анализа



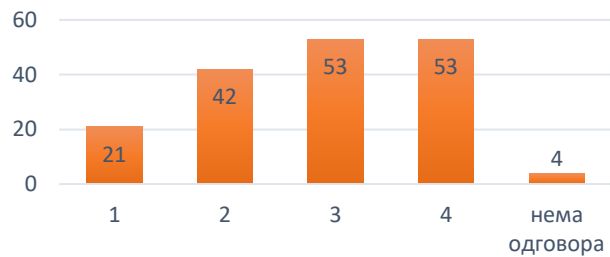
4.2. Потребна додатна знања: Дефинисање проблема, општих и посебних циљева



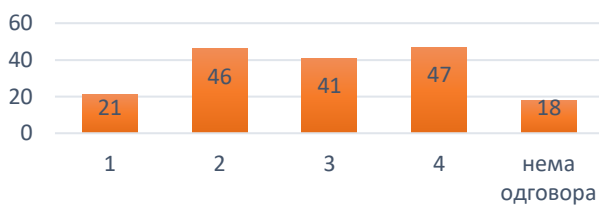
4.3. Потребна додатна знања: Избор мера јавне политике



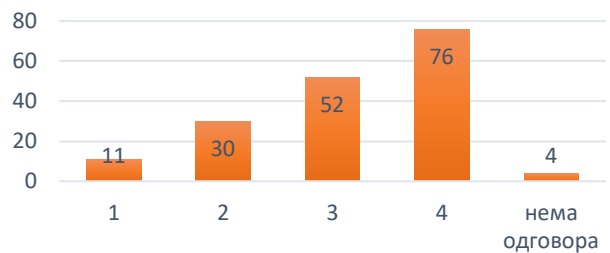
4.4. Потребна додатна знања: Рачунање/процена ефеката



4.5. Потребна додатна знања: Рачунање/процена потребних финансијских...

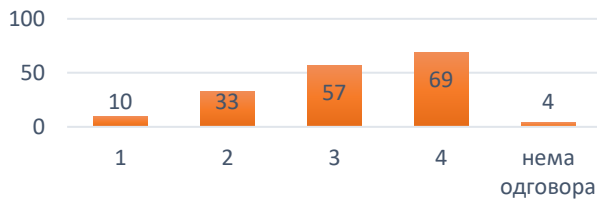


4.6. Потребна додатна знања: Комуникација и спровођење консултација

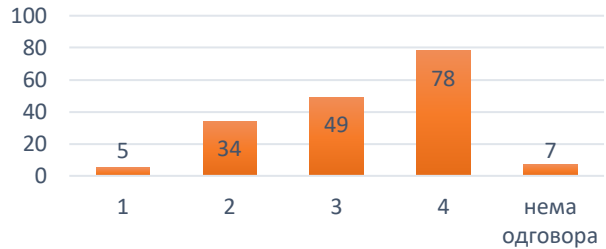




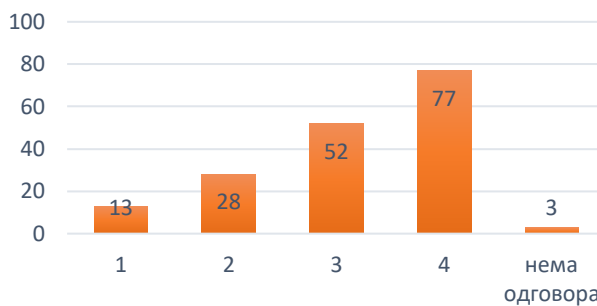
4.7. Потребна додатна знања: Извештавање о напретку у спровођењу јавних политика



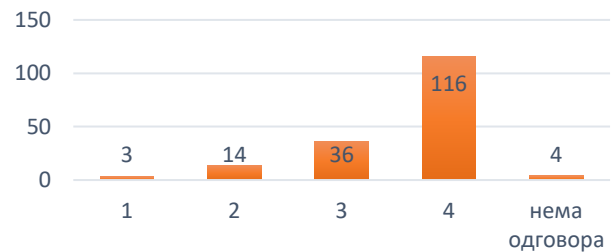
4.8. Потребна додатна знања: Припрема и писање кратких синтеза



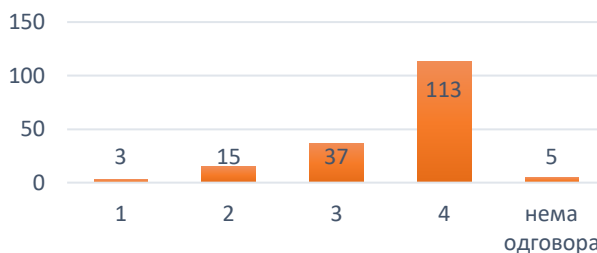
4.9. Потребна додатна знања: Страни језик



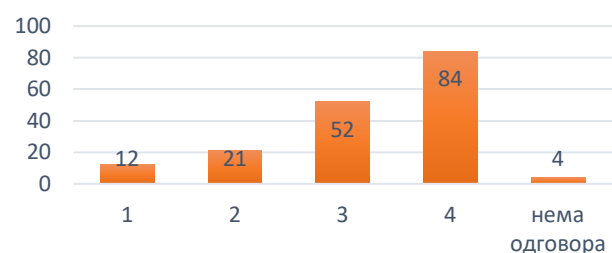
4.10. Потребна додатна знања: Писана комуникација



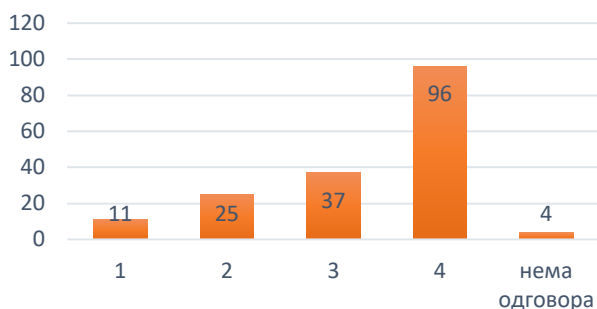
4.11. Потребна додатна знања: Усмена пословна комуникација



4.12. Потребна додатна знања: Преговарачке вештине

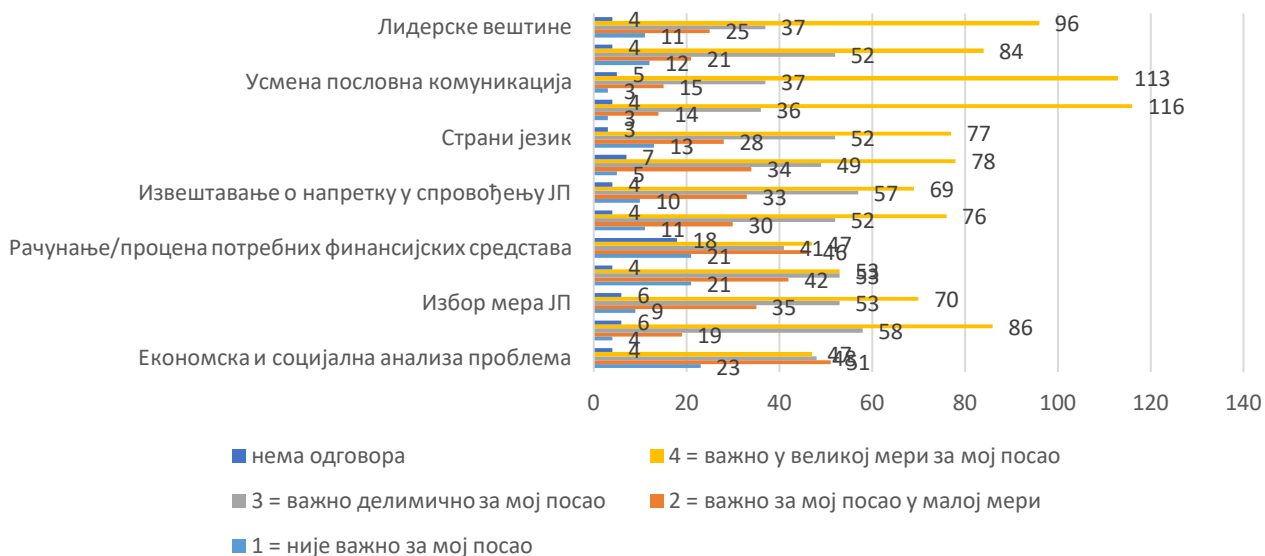


4.13. Потребна додатна знања: Лидерске вештине



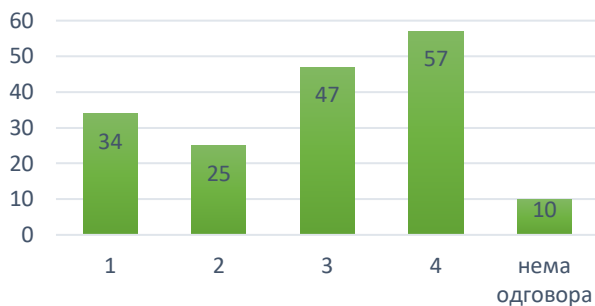


4. Идентификација додатних знања за успешно обављање посла

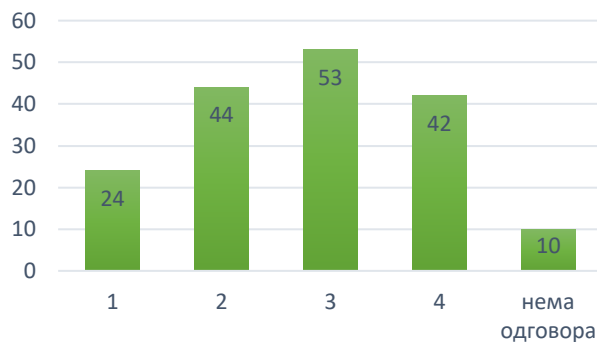




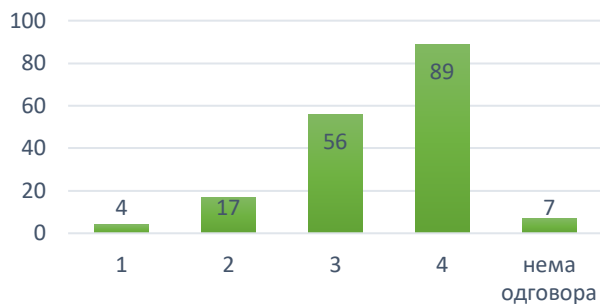
5.1. Усвајање нових знања: Менторски рад



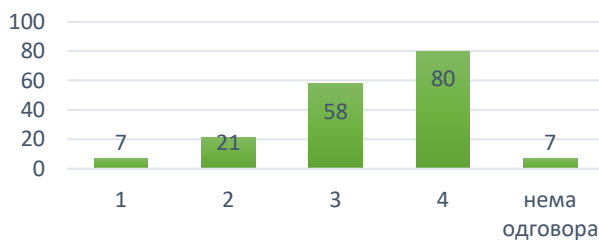
5.2. Усвајање нових знања: Интерни курсеви



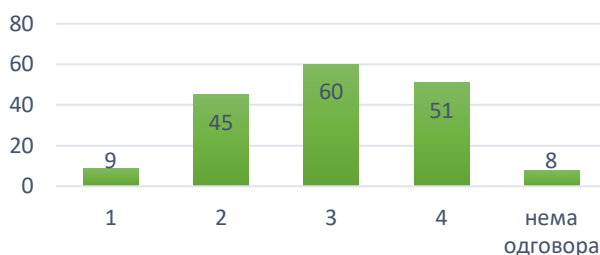
5.3. Усвајање нових знања: Екстерни курсеви



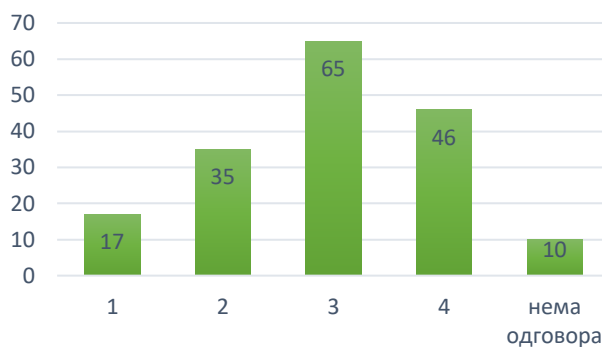
5.4. Усвајање нових знања: Курсеви/програми организовани од стране академских институција



5.5. Усвајање нових знања: Стручни часописи и књиге

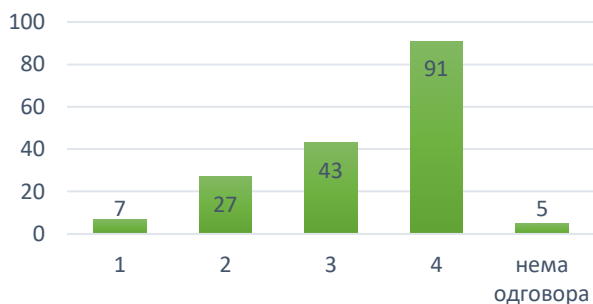


5.6. Усвајање нових знања: Е-учење





5.7. Усвајање нових знања: Ротација (посета другим институцијама које се баве истим/сличним пословима)

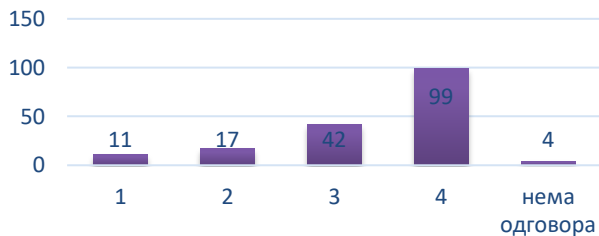


5. Начини усвајања нових знања:

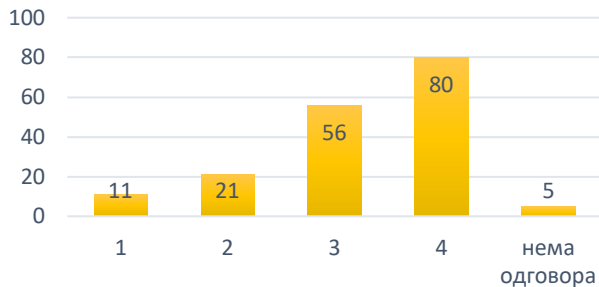




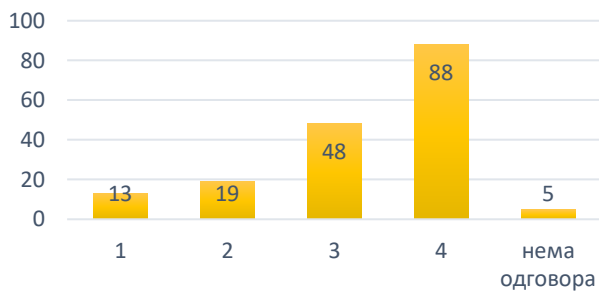
6.1. Мотивација за додатно усавршавање: Подршка од стране руководства



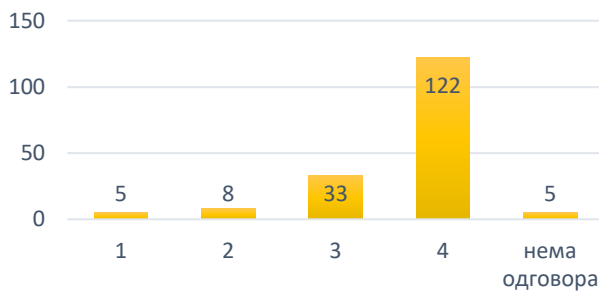
6.2. Мотивација за додатно усавршавање: Значајније вредновање



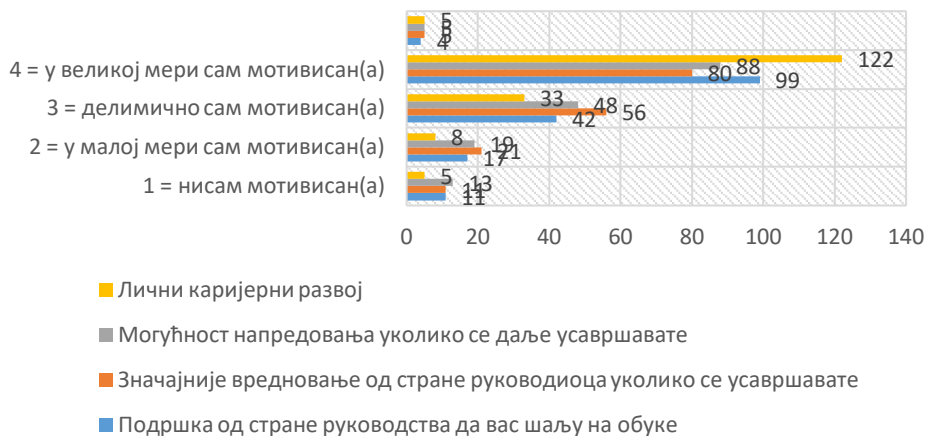
6.3. Мотивација за додатно усавршавање: Могућност напредовања



6.4. Мотивација за додатно усавршавање: Лични каријерни развој



6. Мотивација за додатно усавршавање:



Анекс 6: Коришћена литература и извори

1. Извештај о почетној процени за Србију (*Baseline Assessment Report, SERBIA*), 2015. - SIGMA
2. Извештај о праћењу за Србију (*The Monitoring Report, SERBIA*), 2017. - SIGMA
3. Извештај о праћењу: Начела јавне управе, СРБИЈА (*The Principles of Public Administration, SERBIA*), мај 2019. - SIGMA
4. Хоризонтални функционални преглед „Како на најбољи начин искористити централну управу Србије за побољшање управљања јавним сектором - Обједињени извештај“ (*Getting the Most out of Serbia's Central Administration for Improved Public Sector Management – Synthesis Report*) – Група Светске банке, 2016.
5. Процена потреба за обуком за управљање јавним политикама (*Training Needs Assessment for Public Policy Management*), др Снежана Суботић, 2017. – извештај припремљен у оквиру пројекта „Поддршка реформи јавне управе“, уз подршку Савезног министарства за економску сарадњу и развој Немачке, GIZ.
6. Извештај о стању људских ресурса за обављање приоритетних функција јавне управе у области управљања јавним политикама (*Report on the State of Human Resources for Performing the Priority Functions of Public Administration in the Field of Public Policy Management*), март 2016, Фонд за добру управу (GGF) финансиран од стране Одељења за међународни развој Владе Уједињеног краљевства (DFID)
7. Предлог приоритетних програма (*Proposal for Priority Programs*), март 2016, Фонд за добру управу (GGF) финансиран од стране Одељења за међународни развој Владе Уједињеног краљевства (DFID)
8. Процена потреба за стручним усавршавањем државних службеника на положају НАЈУ (*NAPA Senior Civil Service TNA*), 2018 – SIGMA
9. Анализа потреба за обуком за 2017, Центар за стручно усавршавање Службе за управљање кадровима, Влада Републике Србије
10. Анализа потреба за обуком за 2018, Центар за стручно усавршавање Службе за управљање кадровима, Влада Републике Србије
11. Закон о планском систему, Влада Републике Србије, усвојен 19. априла 2018.
12. Уредба о методологији управљања јавним политикама, анализи ефеката јавних политика и прописа и садржају појединачних докумената јавних политика, Влада Републике Србије, усвојена 31. јануара 2019.
13. Уредба о методологији за израду средњорочних планова, Влада Републике Србије, усвојена 7. фебруара 2019.
14. Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника, Влада Републике Србије, усвојена 2. фебруара 2019
15. Акциони план за спровођење програма Владе (АПСПВ), Влада Републике Србије
16. Програм економских реформи (ЕРП), Влада Републике Србије
17. Упутство о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе, Савет НАЈУ, мај 2019.
18. Подсетник за практично поступање при утврђивању потреба за стручним усавршавањем запослених у органима јавне управе, Савет НАЈУ, мај 2019.
19. Материјали за обуку НАЈУ / РСЈП и PwC
20. Програм обуке „Тренери за активно учење у Европи“ (*Trainers for Active Learning in Europe - TALE*) - Партнерство Европске комисије и Савета Европе у области омладинске политике
21. https://www.britishcouncil.rs/sites/default/files/7_maja_ljubic_-_regional_approach_to_developing_entrepreneurship_as_a_key_competence.pdf
22. http://suk.gov.rs/sr/strucno_usavrsavanje/obuke_po_temama.dot?id_obuke_oblast=sve
23. Јавне политике - креирање, спровођење и анализирање ефеката (http://suk.gov.rs/sr/latin/strucno_usavrsavanje/obuka_program.dot?id_obuke=2180)



24. Израда нацрта докумената о јавним политикама
(http://suk.gov.rs/sr/latin/strucno_usavrsavanje/obukaprogramobrazac.dot?id_obuke=1480)
25. Праћење спровођења и оцењивања процеса управљања јавним политикама
(http://www.suk.gov.rs/sr/latin/strucno_usavrsavanje/obukaprogramobrazac.dot?id_obuke=2240);
Средњорочно планирање
(http://www.suk.gov.rs/sr/strucno_usavrsavanje/obuka_program.dot?id_obuke=1873)
26. <https://www.cdc.gov/healthyschools/trainingtools.htm>
27. <https://www.sessionlab.com/blog/train-the-trainer/>



Европска унија

Анализа потреба за обуком државних службеника у области управљања јавним политикама

Завршни извештај 27.9.2019.



Република Србија

Анекс 7: Пример радне свеске за обуку

(Примери у PDF формату су приложени као посебне датотеке)

Анекс 8: Предлог програма обуке за државне службенике у области управљања јавним политикама

Назив програма	Јавне политике – Циклус јавних политика за државне службенике
Сврха програма *	Јачање аналитичких капацитета државних службеника који раде на планирању и анализи у органима државне управе.
Циљ програма *	Развој капацитета полазника обуке у области развоја јавних политика, спровођења, праћења, координације и анализе утицаја, извештавања, повезивање са буџетирањем помоћу средњорочног планирања и обрачуна трошкова политике, као и за консултације с јавношћу и јавне расправе и извештавање о свим елементима тог процеса.
Очекивани утицај у подизању нивоа вештина и знања тренера *	<p>На крају овог програма, полазник обуке ће моћи да:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Користи терминологију у вези са системом управљања политикама; - Разуме тренутно стање у области управљања јавним политикама и повезује управљање јавним политикама са комплементарним реформама (РЈУ, УЈФ, укључујући програмско буџетирање, европске интеграције итд.); - Наводи фазе, елементе и заинтересоване стране у осмишљавању и развоју јавних политика, њиховом спровођењу, праћењу и оцењивању; - Користи начела у идентификовању и дефинисању предлога политике; - Да се током формулисања и израде докумената о јавним политикама труди да учествује у консултацијама са важним заинтересованим странама и буде упознат са алатима којима може да потпомогне прописно извештавање о обављању консултација и јавних расправа; - Наведете важност, кораке и користи ex ante процене утицаја; - Учествује у праћењу, процени и оцењивању утицаја, укључујући ex post анализу; - Покаже разумевање координације међу учесницима планског система током управљања јавним политикама; - Разликује мерење утицаја од показатеља успешности рада; - Буде фокусиран на извештавање о утицају (уместо извештавања о активностима и резултатима).
Опис програма и тематских јединица *	<p>ДАН I – Увод у управљање циклусом јавних политика</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дефиниције основних термина у области система управљања политикама (плански систем - елементи, учесници и комплементарне реформе); • Фазе, елементи и услови процеса управљања јавним политикама (консултације, извештавање итд.) • Важност координације и консултација у области управљања политиком. <p>ДАН II – Увод у управљање циклусом јавних политика (наставак)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Увод у типове, поступке и елементе процене утицаја; • Увод у обрачун трошкова политике и буџетирање; • Увод у средњорочно планирање;



- Праћење оцењивања, укључујући показатељ успешности рада, управљање подацима и извештавање.

ДАН III – Ex-ante/Ex-post ПУП/ПРУ

- Улога и типови процене утицаја;
- Кораци и елементи ex-ante процене утицаја, анализа стања, идентификација жељених промена и проблема, дефинисање циљева, показатељ успешности рада, мере и опције;

ДАН IV – Ex-ante/Ex-post ПУП/ПРУ (наставак)

- Методи, технике и аспекти процене утицаја
- Идентификација могућности политике
- Процена и поређење могућности политике
- Извештавање о обављеној процени утицаја
- Праћење утицаја јавних политика и прописа
- Ex-post процена утицаја

ДАН V – Обрачун трошкова политике

- Сврха обрачуна трошкова политике
- Кључни концепти који се користе у обрачуну трошкова политике
- Методи и приступ обрачуну трошкова политике (укупни и додатни трошкови)
- Разлике и сличности између процене финансијског утицаја, обрачуна трошкова политике са фокусом на везама са средњорочним планирањем, обрасцима ПФЕ и буџетом.

ДАН VI – Обрачун трошкова политике (наставак)

- Идентификација трошкова јавних политика (предмет обрачуна трошкова, динамика трошкова, једнократни и периодични трошкови, стандардни трошкови итд.)
- Матрица трошкова, елементи и развој
- Пренос података у ПФЕ обрасце

ДАН VII – Средњорочно планирање

- Увод у средњорочно планирање
- Кључни аспекти оптимизације и усклађивања оквира политике/стратешког оквира
- Везе елемената средњорочног планирања са елементима докумената о јавним политикама (општи и посебни циљеви, мере, активности и показатељи);
- Материјални, људски и финансијски ресурси за спровођење активности и мера;
- Основни елементи буџета програма и везе са елементима средњорочног планирања;

ДАН VIII – Средњорочно планирање (наставак)

- Обједињени календар за средњорочно планирање и буџетирање.
- Приоритизација (укључујући приоритетне области финансирања) и поновна приоритизација у случају буџетских ограничења
- Праћење и извештавање спровођења средњорочног планирања

ДАН IX- X – Личне вештине у циклусу управљања јавним политикама



	<ul style="list-style-type: none"> • Ваша улога у реформи јавних политика (унутар и изван институција) • Улоге учесника планског система и циљних и заинтересованих група и улога јавности • Презентација, визуелизација података и јавни говори • Управљање променама (организационе промене, промена организационе културе, мотивација) • Преговарачке вештине (како и са ким ћете преговарати о приоритетима, буџету, опцијама политике итд.), вештине утицања, модели преговарања • Асертивна комуникација (отворена комуникација, избегавање неспоразума, спречавање сукоба, изградња поверења, управљање примедбама); • Управљање сукобима (врста сукоба, понашање током сукоба, поступак решавања сукоба, препреке и начини да се оне превазиђу).
Облици, методи и технике спровођења програма *	<p>Организациони облик: обука.</p> <p>Методи и технике: предавања, панел дискусије (вођене), дискусије, демонстрације, групни рад, играње улога, студије случаја.</p> <p>Напомена: Предвиђено је да се после овог програма обуке одрже менторске сесије током израде докумената о јавним политикама.</p>
Трајање програма	<p>Десет дана (60 сати).</p> <p>Напомена: Обуке током дана се не изводе консекутивно, то јест, дан за даном. Постоји пауза од бар недељу дана између одржавања обука тематских група, како се учесници не би превише оптеретили и како не би били приморани да одсуствују са посла неколико дана заредом.</p> <p>Поред тога, предвиђене су менторске сесије после одржавања програма обуке (током израде докумената о јавним политикама).</p>
Време потребно за припрему програма	/
Циљна публика *	Државни службеници који раде на планирању, анализи, координацији спровођења, праћењу, оцењивању и извештавању о јавним политикама.
Број учесника *	Од 15 до 20 учесника
Метод оцењивања *	Није предвиђен.
Метод верификације учешћа *	После успешне обуке, полазницима се издају сертификати о похађању обуке.
Предуслови за укључивање службеника у програм	Није предвиђен.

Анекс 9: Предлог програма обуке о управљању јавним политикама за тренере и менторе

Назив програма	Обука за тренере и менторе о управљању јавним политикама
Сврха програма *	<p>Јачање компетенција тренера и ментора, као спроводилаца програма стручног усавршавања - побољшање знања, вештина и ставова тренера за спровођење обука које су предвиђене програмима стручног усавршавања за намештенике у органима државне управе. Сврха програма је развој нових и јачање капацитета постојећих тренера у области управљања циклусом јавних политика или његовим сегментима, као и развој менторских вештина тренера на начин који ће омогућити значајно повећање броја полазника обука у области управљања политикама на средњи и дужи рок.</p> <p>Обављена анализа потреба за обуком показује да је број државних службеника који раде на изради докумената о јавним политикама знатно већи од броја државних службеника који су раније похађали обуке из ове области. Иста анализа је показала да државни службеници сматрају да би, осим обуке, менторски рад током израде докумената о јавним политикама представљало најбољи вид подршке. С обзиром на то да Закон о планском систему Републике Србије и пратећа решења садрже детаљне одредбе о управљању јавним политикама и, на тај начин, извршавају нове задатке за државне службенике и званичнике, сматра се да је јачање капацитете тренера и ментора неопходно како би се омогућило усклађивање са одредбама овог правног оквира, као и да би се обезбедио виши квалитет јавних политика у Републици Србији.</p>
Циљ програма *	<p>Јачање капацитета постојећих и обука нових тренера и ментора у области управљања јавним политикама, почевши од развоја политика, њиховог усвајања и спровођења, преко јавних расправа, менторског рада, анализе утицаја и оцењивања, координације, обрачуна трошкова политике и средњорочног планирања (везе са програмским буџетирањем) и извештавања.</p>
Очекивани утицај у погледу подизања нивоа вештина и знања тренера *	<p>На крају овог програма, полазник обуке може да:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Самостално обавља обуку или менторски рад у области циклуса управљања јавним политикама и/или његових сегмената. - Објасни кључне термине који су важни за процес учења. - Приликом планирања обуке, анализира и повезује импликације теорија учења о учењу одраслих; - Планира активности како би задовољио различите стилове подучавања тренера; - Разматра специфичности учења одраслих у поређењу са учењем деце; - Разуме улогу тренера у учењу одраслих; - Планира обуку имајући на уму циклус обуке; - Наводи неколико техника за процену потреба одраслих полазника; - Осмишљава циљеве обуке;

	<ul style="list-style-type: none"> - Осмишљава детаљну структуру садржаја; - Лако спроводи осмишљену обуку; - Користи различите методе оцењивања обуке; - Успешно координира процес учења; - Остварује добру комуникацију са тренерима и успоставља пријатну атмосферу; - Прилагођава говор и говор тела садржају обуке; - Примењује технике интерактивног учења током осмишљавања програма обуке; - Успешно дели улоге са другим тренерима; - Разуме групни рад и прилагођава динамику обуке потребама групе; - Успешно уклања отпор неких тренера; - Препознаје компетенције успешних тренера и може да врши самопроцену сопствених вештина и знања; - Разуме функције контролне листе обављања обуке и има позитиван став према њеном коришћењу; - Успешно положи излазни тест.
<p>Опис програма и тематских јединица *</p>	<p style="text-align: center;">ДАН I – Увод у управљање циклусом јавних политика</p> <ul style="list-style-type: none"> • Основе управљања јавним политикама: <ul style="list-style-type: none"> ○ Правни оквир, ○ Улоге и одговорности учесника планског система, консултације са јавношћу ○ Типови и хијерархија планских докумената и кораци у њиховом развоју ○ Детаљи о корацима у развоју, праћењу и извештавању о спровођењу процене утицаја јавних политика и избору опција политике; Идентификација трошкова политике и повезаност за средњорочним планирањем и буџетирањем; праћење, вредновање и извештавање. <p style="text-align: center;">ДАН II – Ex-ante/Ex-post ПУП/ПРУ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализа ситуације • Процеси и технике за идентификацију жељених промена и проблема • Дефинисање циљева и активности • Дефинисање мера и активности <p style="text-align: center;">ДАН III – Ex-ante/Ex-post ПУП/ПРУ (наставак)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Методи, технике и аспекти анализе утицаја • Идентификација могућности политике • Процена и поређење могућности политике • Презентација могућности и извештавање о процени утицаја • Осмишљавање и методи ex-post анализе <p style="text-align: center;">ДАН IV – Обрачун трошкова политике</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сврха обрачуна трошкова политике • Кључни концепти који се користе у обрачуну трошкова политике • Методи и приступ обрачуну трошкова политике (укупни и додатни трошкови) • Разлике и сличности између процене финансијског утицаја, обрачуна трошкова политике са фокусом на везама са средњорочним планирањем, обрасцима ПФЕ и буџетом. <p style="text-align: center;">ДАН V – Обрачун трошкова политике (наставак)</p>



- Идентификација трошкова јавних политика (предмет обрачуна трошкова, динамика трошкова, једнократни и поновљени трошкови, стандардни трошкови итд.)
- Матрица трошкова, елементи и развој
- Пренос података у ПФЕ обрасце

ДАН VI – Средњорочно планирање

- Увод у средњорочно планирање
- Кључни аспекти оптимизације и усклађивања оквира политике/стратешког оквира
- Везе елемената средњорочног планирања са елементима докумената о јавним политикама (општи и посебни циљеви, мере, активности и показатељи);
- Материјални, људски и финансијски ресурси за спровођење активности и мера;
- Основни елементи буџета програма и везе са елементима средњорочног планирања;

ДАН VII – Средњорочно планирање (наставка)

- Обједињени календар за средњорочно планирање и буџетирање.
- Приоритизација (укључујући приоритетне области финансирања) и поновна приоритизација у случају буџетских ограничења
- Праћење и извештавање спровођења средњорочног планирања

ДАН VIII-X – Личне, менторске и тренерске вештине у реформи јавне управе

- Ваша улога у реформама јавне управе (унутар и изван институција)
- Управљање променама (организационе промене, промена организационе културе, мотивација)
- Улога тренера у процесу учења одраслих;
- Циклус обуке, одређене фаза и улога тренера;
- Дефинисање циљева обуке, припрема за обуку и развој програма обуке;
- Структура и садржај обуке (кључне тачке учења, осмишљавање и агенда обуке, методи и технике обуке);
- Спровођење обуке самостално или са другим тренерима (подела ризика, улога и одговорности у процесу обуке);
- Оцењивање обуке;
- Логистика (пре, током и након обуке); Контролна листа обуке
- Комуникационе вештине, асертивна комуникација (отворена комуникација, избегавање неспоразума, спречавање сукоба, изградња поверења, управљање примедбама);
- Вештине јавног наступа/држања говора (гестови, контакт погледом, језик, хумор, глас);
- Интерактивна обука (ангажман учесника, управљање временом обуке и смернице за успешну презентацију);



	<ul style="list-style-type: none"> „Тешки“ учесници и управљање сукобима (врста сукоба, понашање током сукоба, поступак решавања сукоба, препреке и начини да се оне превазиђу). Знање и вештине за самопроцену тренера.
Облици, методи и технике спровођења програма *	Организациони облик: обука. Методи и технике: предавања, панел дискусије (вођене), дискусије, демонстрације, групни рад, играње улога, студије случаја и вежбе.
Трајање програма	Десет дана (60 сати). Напомена: Обуке током дана се не изводе консекутивно, то јест, дан за даном. Постоји пауза од бар недељу дана између одржавања обука тематских група, како се учесници не би превише оптеретили и како не би били присиљени да одсутују са посла неколико дана заредом.
Време потребно за припрему програма	/
Циљна публика *	Државни службеници са искуством у управљању циклусом јавних политика у последње две године, и/или учесници радних/координационих група за Акциони план за спровођење програма Владе (АПСПВ), постојећи спроводиоци обука у овој области или сличним или комплементарним областима (као што је програмско буџетирање, ИПА или друго донаторско/МФИ програмирање итд.)
Број учесника *	Од 15 до 20 учесника
Метод оцењивања *	Излазни тест је предвиђен за крај обуке како би се одредила спремност кандидата да самостално обавља обуку и менторски рад.
Метод верификације учешћа *	После успешне обуке, полазницима се издају сертификати о похађању обуке.
Предуслови за укључивање службеника у програм	Предвиђено је да се избор кандидата врши кроз улазни тест, који се заснива на материјалу који се припрема у ове сврхе.

Анекс 10: Предлог програма обуке за више државне службенике у области управљања у јавним политикама

Назив програма	Управљање јавним политикама за руководиоце
Сврха програма *	Јачање капацитета руководиоца у органима јавне управе у вези са захтевима за правни оквир који регулише управљање јавним политикама и средњорочно планирање, као и повезаним прописима и агендама реформе у циљу побољшања квалитета одлука које доносе учесници у планском систему током планирања, развоја, усвајања, спровођења, праћења, оцењивања и извештавања о јавним политикама и да би се обезбедила боља повезаност са буџетирањем. Програм је осмишљен тако да обухвата све кључне аспекте управљања јавним политикама, а истовремено одговара времену које руководиоци на положају могу да издвоје. Овај програм такође подразумева развој кључних личних вештина које чине процес управљања, у свим његовим сегментима, ефикаснијим и делотворнијим.
Циљ програма *	Унапређење знања и вештина руководиоца на положају у органима јавне управе у погледу њихове улоге и одговорности у оквиру управљања политикама, од планирања, усвајања, спровођења, праћења, до оцењивања и извештавања.
Очекивани утицај у подизању нивоа вештина и знања тренера *	<p>На крају овог програма, полазник обуке може да:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Користи терминологију у вези са системом управљања политикама; - Препозна његову улогу и одговорности у циклусу управљања политикама; - Разликује фазе циклуса управљања политикама и разуме документе који су израђени током тог процеса и који ће бити потребни за одлучивање; - Дефинише циљеве и оцењени утицај у складу са начелима заснованим на резултатима; - Разуме важност ех-ante и ех-post анализе утицаја и подстиче њено коришћење; - Користи инструменте за управљање спровођењем и праћењем јавних политика; - Идентификује и анализира трошкове јавних политика и разуме механизме и начела повезивања јавних политика са буџетирањем. - Управља процесом консултација и јавним расправама. - Користи напредне комуникационе вештине у сарадњи са другим учесницима планског система, заинтересованим странама и циљним групама, у преговорима, спречавању и решавању сукоба, вршењу измена у тимовима и управљању тимовима.
Опис програма и тематских јединица *	<p>ДАН I – Увод у управљање циклусом јавних политика</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дефинисање основних термина и захтева у области управљања политикама (плански систем, хијерархија планских докумената, анализа утицаја, извештавање, консултације с јавношћу и комплементарне реформе), • Учесници у планском систему, координацији и обавезним



	<p>консултацијама с јавношћу и јавним расправама</p> <ul style="list-style-type: none"> • Фазе и кључни моменти процеса одлучивања, важни календари (приоритетне области финансирање, средњорочно планирање, буџетирање, годишњи план рада Владе, АПСРВ), • Јединствени информациони систем као алат за руководиоце <p>ДАН II – Кључни аспекти управљања јавним политикама о којима се одлучује</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предмет одлучивања у управљању политикама (шта ће Вам државни службеници поднети у оквиру доношења одлука?) <ul style="list-style-type: none"> ○ Оптимизација стратешког/планског оквира и приоритизација ○ Кључни показатељи успешности у области праћења, дефинисање жељених промена и проблема, могућности и мере политике. ○ Процена утицаја и концепт политике ○ Оцењивање могућности и избор најбоље могућности ○ Консултације с јавношћу и јавна расправа - извршење и извештавање ○ Извештавање о утицају јавних политика. <p>ДАН III – Финансијски аспекти управљања политикама</p> <ul style="list-style-type: none"> • Типови, елементи и резултати процене утицаја, са усмерењем на процену финансијског утицаја; • Обрачун трошкова политике и буџетирање; • Средњорочни план као алат за управљање; • Разлике и сличности између процене финансијског утицаја, обрачуна трошкова политике са усмерењем на везе са средњорочним планирањем, обрасцима ПФЕ и буџетом. <p>ДАН IV – Вештине управљања политикама</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дефинисање стратешког правца и развој стратешких вештина (управљање према циљевима и резултатима, каскадирање стратегије) • Управљање променама (организационе промене, промена организационе културе, мотивација) • Лична ефикасност у раду и управљање тимом (лидерство и коучинг) кроз циклус управљања политикама. <p>ДАН V – Напредне комуникационе вештине у управљању политикама</p> <ul style="list-style-type: none"> • Преговарачке вештине (како и са ким ћете преговарати о приоритетима, буџету, могућностима политике итд.), вештине утицања, модели преговарања • Асертивна комуникација (отворена комуникација, избегавање неспоразума, спречавање сукоба, изградња поверења, управљање примедбама); • Управљање сукобима (врста сукоба, понашање током сукоба, поступак решавања сукоба, препреке и начини да се оне превазиђу).
<p>Облици, методи и технике спровођења програма *</p>	<p>Организациони облик: обука. Методи и технике: предавања, панел дискусије (вођене), дискусије, демонстрације, групни рад, играње улога, студије случаја.</p>



Трајање програма	Пет дана (30 сати). Напомена: Обуке током дана се не изводе консекутивно, то јест, дан за даном. Постоји пауза од бар недељу дана између одржавања обука тематских група, како се учесници не би превише оптеретили и како не би били приморани да одсуствују са посла неколико дана заредом.
Време потребно за припрему програма	/
Циљна публика *	Државни секретари, помоћници министра одговорни за израду докумената о јавним политикама и други руководиоци и њихови помоћници у институцијама одговорним или задуженим за координацију или израду докумената о јавним политикама
Број учесника *	Од 15 до 20 учесника
Метод оцењивања *	Није предвиђен.
Метод верификације учешћа *	После успешне обуке, полазницима се издају сертификати о похађању обуке.
Предуслови за укључивање службеника у програм	Није предвиђен.