



Financial Management, Accounting & Controlling curricula development for capacity building of public administration

IZVEŠTAJ O ISTRAŽIVANJU 1.2.- SRBIJA

Mapiranje aktuelne kvalifikacione strukture zaposlenih u javnoj upravi koji se bave finansijskim menadžmentom, računovodstvom i kontrolom

2017



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

*This project has been funded with support from the European Commission.
This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein*

Sadržaj

UVOD.....	3
METOD	5
Nacrt istraživanja	5
Merenja.....	5
Onlajn istraživanje.....	5
Učesnici	6
Karakteristike realizovanog uzorka	7
REZULTATI	8
Rukovodioci.....	9
Zaposleni u jedinicama za finansije.....	13
Interni revizori.....	18
ZAKLJUČCI	22
PRILOG: Upitnici	24

UVOD

Ovaj izveštaj je napisan kao deo projekta „Jačanje kapaciteta javne uprave razvojem kurikuluma iz oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i finansijske kontrole“ (FINacial management, Accounting and Controlling curricula development for capacity building of public administration (FINAC)) koji se realizuje u okviru ERASMUS+ programa Evropske Unije, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju (*Capacity Building in Higher Education*), i rezultat je Radnog paketa 1: Mapiranje i izveštavanje o postojećim kapacitetima javne uprave u Albaniji i Srbiji. Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji uz učešće 12 partnera¹ (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinirajuća institucija je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.

Glavni cilj FINAC projekta je da pruži doprinos kvalitetnijem procesu budžetiranja, upravljanja novčanim tokovima, finansijskom menadžmentu, računovodstvu i kontroli u sistemu javne uprave u Albaniji i Srbiji. Ovaj cilj će biti postignut kroz dostizanje sledećih specifičnih ciljeva 1) dizajniranje i razvijanje tri nova master programa u Srbiji i dva nova master programa u Albaniji u oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i kontrole, 2) organizacija obuka za državne službenike u Srbiji i Albaniji u univerzitetskim centrima/institutima, 3) modernizacija jednog master programa u oblasti finansijskog upravljanja (u Srbiji).

FINAC projekat je kao ključni kvalitet pred buduće master programe i programe obuke, postavio to da kod svojih polaznika razvija kompetencije koje im omogućavaju da uspešno odgovore na očekivanja koje generišu savremena kretanja u oblasti javne uprave, posebno u oblasti finansijskog menadžmenta i kontrole. Razvoj javne uprave, i u Srbiji i u Albaniji, u velikoj meri odlikuje harmonizacija sa međunarodnim standardima, a posebno u onim aspektima koji dobijaju značajnu pažnju u okviru procesa pridruživanja Evropskoj Uniji. Brzina i kvalitet usvajanja i efektivne implementacije novih sistema i praksi u javnoj upravi značajno zavisi od kapaciteta relevantnih institucija, uključujući i kompetencije njihovih zaposlenih. Stoga, kvalitetni obrazovni programi i programi obuke moraju da uzmu u obzir i ovaj element, tako da budu prilagođeni u oba smera: što su to nacionalni pravci razvoja ali i koji je to aktuelni nivo kompetencija državnih službenika. U tom smislu mapiranje postojećih kapaciteta državnih službenika u Srbiji i Albaniji se videlo kao ključna polazna tačka Projekta kako bi validni istraživački nalazi usmeravali kreiranje novih master programa i programa obuke tako da budu skrojeni prema realnim potrebama državne uprave i njenih zaposlenih.

Polazna tačka u mapiranju aktuelnih kompetencija državnih službenika u Albaniji i Srbiji može se naći u izveštaju Evropske Komisije o napretku u pridruživanju Albanije EU (European Commission, 2015a, strana 73) gde se kaže da 'Efektivna implementacija i nadzor nad sistemima finansijskog menadžmenta i kontrole, kao i adekvatna obuka za osoblje i više funkcionere, tek treba da se uspostavi', kao i u

¹ Univerzitet u Beogradu (Kordinator projekta); Univerzitet u Kragujevcu; Državni univerzitet u Novom Pazaru; Metropolitan univerzitet u Beogradu; Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije; Centar za obrazovne politike, Beograd; Univerzitet u Skadru "Luigj Gurakuqi"; Evropski univerzitet u Tirani; Univerzitet u Splitu; Univerzitet "Gugliermo Marconi"; Masarikov univerzitet; Univerzitet Matej Bel. Više o projektu videti na - <http://finac.org.rs/>

izveštaju za Srbiju (European Commission, 2015b, strana 72) gde se kaže da 'viši rukovodioci u javnom sektoru treba da budu obučeni tako da razumeju svoju specifičnu ulogu i odgovornosti u okviru finansijskog menadžmenta i kontrole'. U fazi konceptualizacije predstojećih istraživačkih aktivnosti fokus je stavljen na njegovu svrhu i glavne ciljeve, to jest na pitanje koje vrste informacija bi bile najkorisnije za ciljeve celokupnog projekta i od koga bi one mogle biti prikupljene. Na inicijalnom sastanku FINAC projekta u Beogradu (novembar 2016) predstavnici projektnih partnera su diskutovali i usvojili predlog istraživačkog projekta u kojem su bili skicirani glavni elementi predstojećeg istraživanja koje je bilo dalje razrađivano u narednim mesecima.

U okviru Radnog paketa 1 planirano je da se, kao projektni rezultat, napiše osam izveštaja na osnovu empirijskog istraživanja koje će biti sprovedeno u okviru ovog radnog paketa (četiri izveštaja za Srbiju i četiri izveštaja za Albaniju):

- Izveštaj 1.1: Mapiranje aktuelnog nivoa znanja zaposlenih u javnoj upravi u oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i kontrole;
- Izveštaj 1.2: Mapiranje aktuelne kvalifikacione strukture zaposlenih u javnoj upravi koji se bave finansijskim menadžmentom, računovodstvom i kontrolom;
- Izveštaj 1.3: Kurikulum studijskih programa u svetlu harmonizacije nacionalnih strategija sa regulatornim okvirom EU u oblasti javne uprave;
- Izveštaj 1.4: Mapiranje znanja i ekspertize nastavnog osoblja na regionalnim partnerskim univerzitetima.

Ovaj izveštaj prezentuje istraživanje i deo rezultata koji se odnose na kvalifikacionu strukturu i prakse profesionalnog razvoja državnih službenika u Srbiji u oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i kontrole (Izveštaj 1.2). Poseban izveštaj se bavi ovim delom istraživanja sprovedenog u Albaniji. Ovaj izveštaj pored uvodnog poglavlja sadrži i poglavlje o metodi u kojem se opisuje nacrt istraživanja, uzorak, instrumenti i svi istraživački koraci. Potom slede poglavlja sa rezultatima, zaključcima i priložima gde mogu da se nađu istraživački instrumenti.

Centar za obrazovne politike iz Beograda je imao vodeću ulogu u dizajniranju istraživanja, njegovoj organizaciji i realizaciji, obradi podataka i pisanju izveštaja. Glavni partner za deo istraživanja koje je sprovedeno u Albaniji bio je Evropski univerzitet u Tirani – njegovi predstavnici su bili odgovorni za planiranje i realizaciju određenih segmenata istraživačkog procesa. Ukupnu koordinaciju istraživanja u dve zemlje je nadgledao i podržavao koordinator projekta – Fakultet organizacionih nauka (Univerzitet u Beogradu).

METOD

Nacrt istraživanja

Zbog složenosti i obima ispitivanih tema, posebno kada je reč o mapiranju aktuelnog nivoa kompetencija državnih službenika u oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i kontrole, celokupno istraživanje je dizajnirano kao miks-metodsko. Kvalifikaciona struktura državnih službenika, međutim, ispitivana je samo putem onlajn upitnika.

Merenja

Onlajn istraživanje

Glavni cilj celokupnog istraživanja bio je da se mapiraju aktuelni kapaciteti državnih službenika u šest širokih polja: finansijski menadžment i kontrola; interna revizija; programsko budžetiranje; implementacija budžeta; računovodstvo i upravljanje javnim politikama². Osim ovog glavnog dela, svaki upitnik je sadržao i dodatna pitanja - pitanja o inicijalnom obrazovanju i daljem profesionalnom razvoju ispitanika.

U odeljku upitnika koji se bavio inicijalnim obrazovanjem od ispitanika je traženo da pruže informacije o:

- a) Najviši završeni stepen formalnog obrazovanja
- b) Zemlja studiranja³
- c) Tip ustanove (državna ili privatna)
- d) Naziv univerziteta
- e) Naziv fakulteta ili više/visoke škole
- f) Stečena kvalifikacija
- g) Godina diplomiranja
- h) Stepen do kojeg su kompetencije razvijene tokom formalnog obrazovanja relevantne za obavljanje svakodnevnih zadataka na poslu
- i) Stepen do kojeg se na poslu od ispitanika traži da obavljaju poslove za koje nisu obučeni tokom njihovog formalnog obrazovanja

Na kraju, u sekciji koja je pokrivala dalji profesionalni razvoj postavljeno je pitanje o tri, po mišljenju ispitanika, najvažnije obuke (aktivnosti profesionalnog razvoja) u oblasti javne uprave koje su ispitanici pohađali:

- a) Oblast usavršavanja
- b) Zemlja u kojoj je obuka održana
- c) Trajanje obuke
- d) Godina kada je obuka održana
- e) Organizator obuke

² Analiza ovih rezultata je predmet odvojenog izveštaja (Radni paket 1.1.)

³ Pitanja od b) do g) su se odnosila na tri nivoa visokog obrazovanja (Priv stepen visokog obrazovanja / BA diploma; Magistratura / specijalizacija / MA diploma; Doktorat)

- f) Na čiju inicijativu je pohađana ova aktivnost profesionalnog razvoja
- g) Najznačajniji motiv za dalji profesionalni razvoj

Razvoj upitnika i prikupljanje podataka. Kao što je ranije pomenuto, konceptualni okvir i nacrt istraživanja je usvojen na inicijalnom sastanku projekta koji je održan u novembru 2016. godine u Beogradu. U sledećoj fazi kreirane su prve verzije upitnika (na engleskom jeziku) i ovi nacrti su prosleđeni projektnim partnerima na razmatranje početkom februara 2017. godine. Upitnici su izmenjeni u skladu sa dobijenim komentarima i prevod finalnih verzija upitnika na srpski jezik je završen sredinom marta 2017. godine. Upitnici su se razlikovali prema ciljnoj grupi i prema ispitivanim temama - međutim, delovi upitnika koji su relevantni za ovaj izveštaj bili su praktično identični u svim upitnicima. Onlajn upitnici su kreirani koristeći Qualtrics platformu (www.qualtrics.com). Istraživanje je u Srbiji započelo 19. aprila kada je Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave poslalo kontakt osobama u drugim državnim organima pozivno pismo sa linkovima ka onlajn upitnicima. Drugi poziv za učešće u istraživanju poslala je Služba za upravljanje kadrovima Vlade Republike Srbije 20. maja. Prikupljanje podataka je trajalo do sredine juna 2017. godine.

Učesnici

Ciljna populacija ovog istraživanja bili su zaposleni u državnoj upravi, preciznije državni službenici - i na položaju i oni na izvršilačkim radnim mestima. Položaj je radno mesto na kome državni službenik ima ovlašćenja i odgovornosti vezane za vođenje i usklađivanje rada u državnom organu. Položaj se uvek stiže aktom postavljenja. U javnoj upravi sledeće pozicije su predmet postavljanja - položaj: pomoćnika ministra, sekretara ministarstva, direktora organa uprave u sastavu ministarstva, direktora posebne organizacije, zamenika i pomoćnika direktora posebne organizacije i načelnika upravnog okruga. Preostala radna mesta su izvršilačka, uključujući i pozicije rukovodilaca užih unutrašnjih jedinica u državnom organu, kao što je načelnik odeljenja i slično.

Na još specifičniju podelu ciljanog uzorka državnih službenika uticao je izbor istraživanih tema. Tri glavna poduzorka su bila: rukovodioci⁴, zaposleni u jedinicama za finansije (rukovodioci ovih odeljenja i njihovi podređeni) i interni revizori. Kao što je ranije pomenuto, uzorak je bio ograničen na centralnu, državnu upravu. To je uključivalo četiri vrste organa: ministarstva, organe uprave u sastavu ministarstava, posebne organizacije i službe (kancelarije) Vlade Republike Srbije. Ciljani uzorak je zapravo odražavao čitavu populaciju ovih ustanova – i unutar njih čitavu populaciju rukovodioca, rukovodioca i zaposlenih u jedinicama za finansije (izuzev referenata i mlađih referenata) i internih revizora. Rekrutovanje ovih ustanova za učešće u istraživanju prvo je učinilo Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave a u drugom krugu Služba za upravljanje kadrovima Vlade Republike Srbije. Ove dve institucije su koristile svoje interne baze podataka kontakt osoba u svim ovim ustanovama kojima su poslali pozivna pisma sa linkovima ka onlajn upitnicima. U prvom krugu regrutovanja kontakt osobe su bile sekretari ministarstava, šefovi kabineta ministara, a u drugom krugu kontakt osobe su se nalazile u odeljenjima za upravljanje kadrovima. Od ovih kontakt osoba traženo je da diseminiraju pozivnu elektronsku poruku sa

⁴ Pod rukovodiocima podrazumevamo one pojedince koji su odgovorni za postizanje organizacionih ciljeva u određenoj funkcionalnoj oblasti ili poslovnom segment, bez obzira na njihovu poziciju u hijerarhiji rukovođenja (to može da se kreće npr. od ministra, pomoćnika ministra do rukovodioca najmanje organizacione jedinice.

linkovima ka upitnicima svim državnim službenicima koji su zadovoljavali zahtevane uslove (to jest, da su rukovodioci ili rade u jedinicima za finansije ili su interni revizori). Zbog ovog dvostepenog procesa regrutovanja, nije mogao da se izračuna konačni broj državnih službenika koji su zaista dobili pozivnu poruku, a samim tim ni stopa odgovaranja. Još važnija je napomena da realizovani uzorak državnih službenika ne može da se smatra reprezentativnim za date populacije, tako da bi nalaze ovog istraživanja trebao razumeti pre svega kao indicije za određene pravilnosti, sa ograničenim mogućnostima za generalizaciju. U Tabeli 1 prikazan je realizovani uzorak u istraživanju.

Tabela 1. Realizovan uzorak

Poduzorak	Broj ispitanika
Rukovodioci	152
Osooblje jedinica za finansije	58
Interni revizori	21

Karakteristike realizovanog uzorka

U ovom odeljku biće opisane glavne profesionalne karakteristike učesnika ovog istraživanja (odnosno onih koji su popunili onlajn upitnik). U Tabeli 2 prikazani su podaci o godinama starosti ispitanika. U proseku su zaposleni u jedinicima za finansije nešto mlađi od druga dva poduzorka.

Tabela 2. Godine starosti ispitanika

Godine	Rukovodioci	Jedinice za finansije	Interni revizori
Aritmetička sredina	48,7	43,3	49,8
Standardna devijacija	8,1	8,7	7,8
Minimum	27	27	33
Maksimum	65	62	59

Naredni podaci o uzorku se odnose na vrstu ustanove u okvir centralne javne uprave u kojima su ispitanici zaposleni. Interni revizori i zaposleni u jedinicima za finansije najčešće su dolazili iz ministarstava, a potom iz organa uprave u okviru ministarstava. Manji broj ovih ispitanika je dolazio iz posebnih organizacija ili službi Vlade. Kad je reč o rukovodiocima raspodela je malo drugačija - oni najčešće dolaze iz posebnih organizacija, a potom iz organa uprave u sastavu ministarstava i samih ministarstava.

Tabela 3. Vrsta institucije gde ispitanici rade (%)

Institucija	Rukovodioci	Jedinice za finansije	Interni revizori
Ministarstvo	24,3	53,4	42,9
Organ uprave u sastavu ministarstva	32,9	25,9	33,3
Posebna organizacija	38,2	12,1	9,5
Služba Vlade (kancelarija)	4,6	8,6	14,3

I u slučaju rukovodioca i zaposlenih u jedinicama za finansije većinu ispitanika su činili državni službenici na izvršilačkim radnim mestima. Ređe su to bili državni službenici na položaju. Razlika u raspodeli između ove dve vrste službenika je izraženija kod rukovodioca (Tabela 4).

Tabela 4. Pozicije rukovodilaca i državnih službenika u jedinicama za finansije (%)

Pozicija	Rukovodioci	Jedinice za finansije
Državni službenik na položaju	11,8	43,1
Državni službenik na izvršilačkom radnom mestu	88,2	56,9

U slučaju rukovodioca postoji velika varijacija u pogledu broja zaposlenih kojima oni rukovode. Srednja vrednosr je 11,4 zaposlenih, sa rasponom od jednog do 250 zaposlenih. Medijana iznosi šest zaposlenih - to je vrednost koja deli gornju polovinu uzorka od donje.

Iz poduzorka internih revizora većinu su činili ovlašćeni revizori; nešto manje zastupljeni su bili rukovodioci interne revizije, dok nijedan ispitanik nije bio u procesu obuke ili polagnja ispita za internog revizora.

Tabela 5. Pozicije internih revizora (%)

Pozicija	Interni revizori
Rukovodilac interne revizije	42,9
Ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru	57,1
Interni revizor (u procesu obuke ili polaganjaispita)	0,0

Kada je reč o radnom iskustvu u državnoj upravi, najiskusniji su rukovodioci, zatim interni revizori, dok državni službenici u jedinicama za finansije imaju najkraće radno iskustvo. U Tabeli 6 je takođe prikazano koliko dugo interni revizori rade kao interni revizori u javnom sektoru.

Tabela 6. Dužina radnog iskustva ispitanika u državnoj upravi

Radno iskustvo	Rukovodioci	Jedinice za finansije	Interni revizori
Aritmetička sredina	19,3	11,6	16,6 (6,3)
Standardna devijacija	8,5	6,9	8,4 (3,5)
Medijana	19	12	15 (6,5)

*Brojevi u zagradama predstavljaju godine radnog iskustva kao internih revizora u javnom sektoru

REZULTATI

Rezultati o kvalifikacionoj strukturi i profesionalnom razvoju državnih službenika biće prikazani u tri odeljka prateći podelu uzorka na rukovodioce, zaposlene u jedinicama za finansije i interne revizore.

Rukovodioci

Rezultati ukazuju na povoljnju⁵ kvalifikacionu strukturu poduzorka rukovodioca, kod kojih više od jedne trećine ispitanike ima studije drugog stepena (magistratura/specijalizacija/master diploma). Ove brojeve treba, međutim, razumeti kao posledicu ekvivalencije ranijih (predbolonjskih) diploma prvog ciklusa univerzitetskog obrazovanja sa master diplomama prema važećem sistemu visokog obrazovanja. Mnogi od ispitanika koji su stekli svoju diplomu npr. u 1976. godini obeležili su opciju da je njihov najviši obrazovni nivo magistratura/specijalizacija/master diploma. Format pitanja i ponuđenih odgovora nije omogućavao da se napravi razlika između ove dve varijante, ali procena koja se zasniva na izveštavanim godinama diplomiranja sugeriše da je postotak rukovodioca sa magistraturom/specijalizacijom/master diplomom (ne sa njihovim ekvivalentnim diplomama prvog stepena) sigurno značajno manji od 35%.

Tabela 7. Kvalifikaciona struktura poduzorka rukovodioca (%)

Nivo obrazovanja	Diploma prvog stepena obrazovanja na višim / visokim strukovnim školama	Diploma prvog stepena univerzitetskog obrazovanja	Magistratura / specijalizacija / master diploma	Diploma doktora nauka
Rukovodioci	7,2	56,6	35,5	0,7

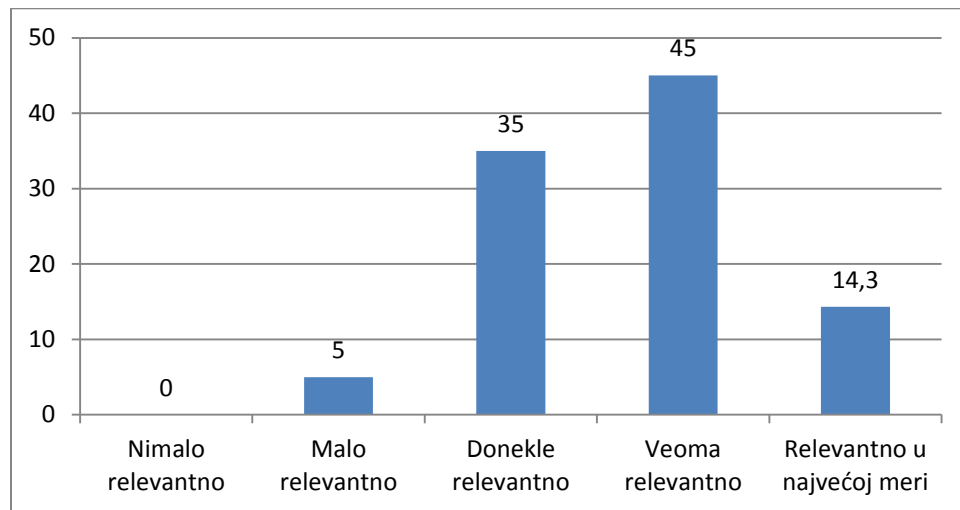
Kao što se moglo očekivati, usled različitih grana državne uprave, polje kvalifikacija je takođe različito. Većina ispitanika su ekonomisti, zatim pravnici, poslovni menadžeri, inženjeri itd.

Skoro svi ispitanici su svoje diplome stekli u Srbiji – u nekoliko slučajeva diploma je stečena u Hrvatskoj ili Crnoj Gori, ali u vreme kada su ove države bile deo bivše Jugoslavije. Zanimljivo je da nema rukovodioca koji je svoje zvanje stekao van Srbije ili bivše Jugoslavije. Većina visokoškolskih ustanova na kojima se stečene diplome su državne ustanove (90-95%).

Od učesnika istraživanja je traženo da procene u kojoj meri su kompetencije koje su stekli tokom formalnog obrazovanja relevantne za njihov svakodnevni rad. Kao što se može videti na Grafikonu 1, najčešći odgovor je da su one donekle relevantne. S druge strane, većina ispitanika smatra da su stečene kompetencije veoma relevantne (ili veoma relevantne - 34% - ili relevantne u najvećoj meri - 20%).

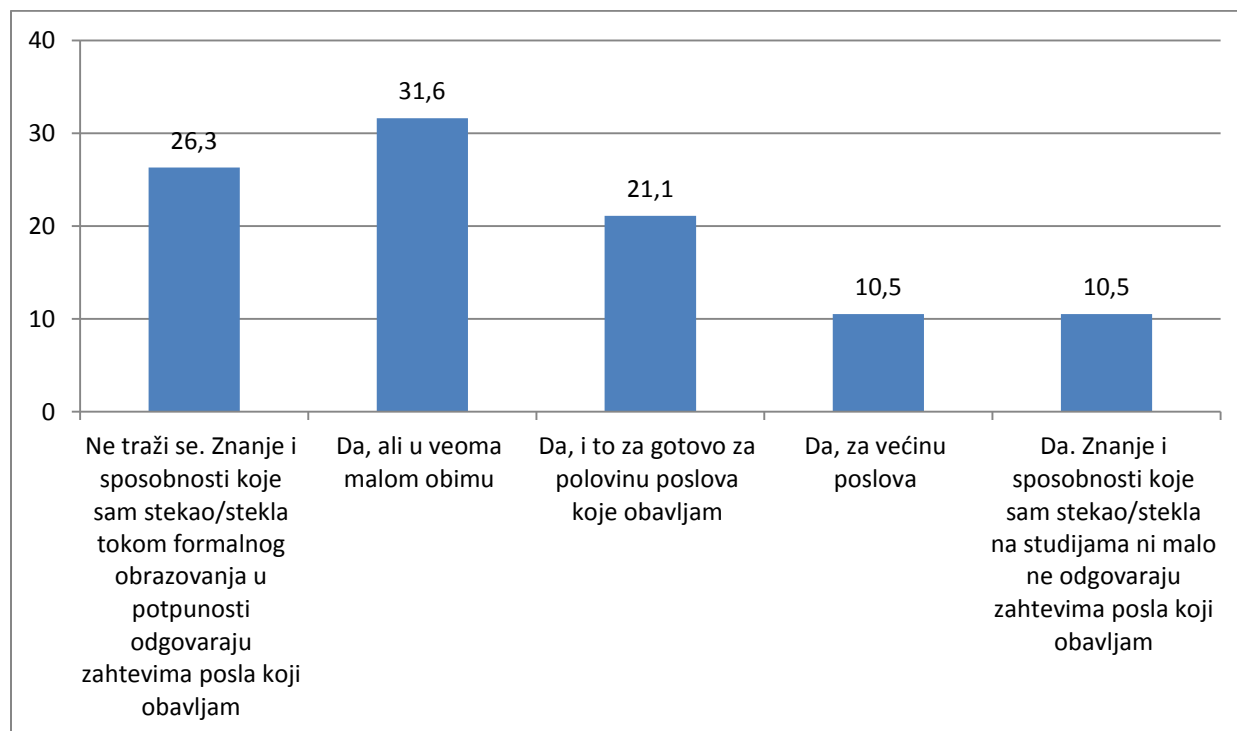
⁵ Zakon o državnim službenicima propisuje da državni službenik sa višim zvanjem (viši savetnik, samostalni savetnik, savetnik i mlađi savetnik) mora da ima stečeno visoko obrazovanje na osnovnim akademskim studijama u obimu od najmanje 240 ESPB bodova, master akademskim studijama, specijalističkim akademskim studijama, specijalističkim strukovnim studijama, odnosno na osnovnim studijama u trajanju od najmanje četiri godine.

Grafikon 1. Relevantnost kompetencija stečenih tokom formalnog obrazovanja za svakodnevni rad – rukovodioci (%)



Od rukovodioca je traženo da procene koliko se u njihovom svakodnevnom radu od njih traži da obavljaju poslove za koje nisu obučavani tokom formalnog obrazovanja. Rezultat koji su prikazani na Grafikonu 2 pokazuju da većina rukovodilaca smatra da značajan deo njihovog rada traži znanje koje nisu dobili tokom formalnog obrazovanja.

Grafikon 2. Obavljanje aktivnosti za koje nisu obučeni tokom formalnog obrazovanja – rukovodioci (%)



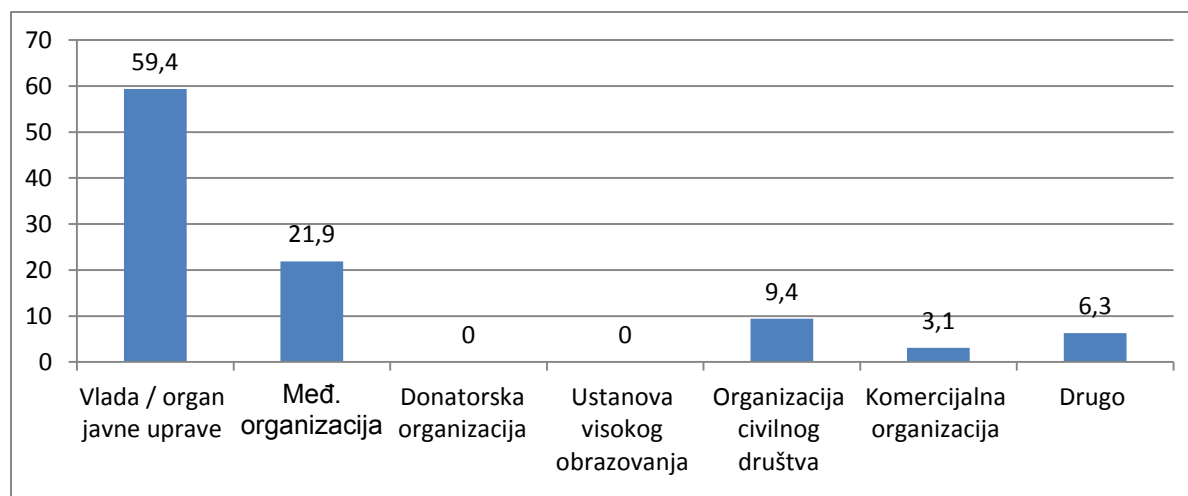
Od ispitanika je, nadalje, traženo da pruže određene informacije o svom profesionalnom razvoju, konkretno o do tri, po njihovom mišljenju, najvažnije aktivnosti profesionalnog razvoja u oblasti državne uprave koje su pohađali.

U pogledu tema, ispitanici su mogli da izaberu jednu od četiri odgovora 1) Javne politike (formulisanje, implementacija, evaluacija), 2) Finansijski menadžment i kontrola, 3) Programsko budžetiranje i 4) Druge teme iz oblasti javne uprave. Više od polovine aktivnosti profesionalnog razvoja (54%) je grupisano u kategoriju *Druge teme*. Ove teme su bile ili specifične za sektor (npr. carinska kontrola) ili, mnogo češće, druge opšte teme: menadžment, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje projektima, upravljanje EU fondovima, javne nabavke, interna revizija itd. Skoro isti postoci su zabeleženi za stručno usavršavanje u oblastima javnih politika i finansijskog upravljanja i kontrole (20% odnosno 19%). Samo 6% aktivnosti stručnog usavršavanja bilo je posvećenoe programskom budžetiranju.

U pogledu tema, ispitanici su mogli da izaberu jedan od četiri odgovora 1) Javne politike (formulisanje, implementacija, evaluacija), 2) Finansijski menadžment i kontrola, 3) Programsko budžetiranje i 4) Druge teme iz oblasti javne uprave. Više od polovine aktivnosti profesionalnog razvoja (54%) je grupisano u kategoriju *Druge teme*. Ove teme su bile ili specifične za sektor (npr. carinska kontrola) ili, mnogo češće, druge opšte teme: menadžment, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje projektima, upravljanje EU fondovima, javne nabavke, interna revizija itd. Skoro isti postoci su zabeleženi za stručno usavršavanje u oblastima javnih politika i finansijskog upravljanja i kontrole (20% odnosno 19%). Samo 6% aktivnosti stručnog usavršavanja bilo je posvećenoe programskom budžetiranju.

Naredno pitanje se ticalo organizatora ovih razvojnih aktivnosti – ispitanici su mogli da biraju jedan od sledećih odgovora 1) Vlada / organ javne uprave, 2) Međunarodna organizacija (EU agencije, Svetska Banka, OEBS...), 3) Donatorska organizacija, 4) Ustanova visokog obrazovanja, 5) Organizacija civilnog društva, 6) Komercijalna organizacija i 7) Drugo. Ove aktivnosti je najčešće organizovala Vlada / organ javne uprave, a zatim međunarodne organizacije. Zanimljivo je da su ustanove visokog obrazovanja organizovale manje od 4% izveštavanih aktivnosti profesionalnog razvoja.

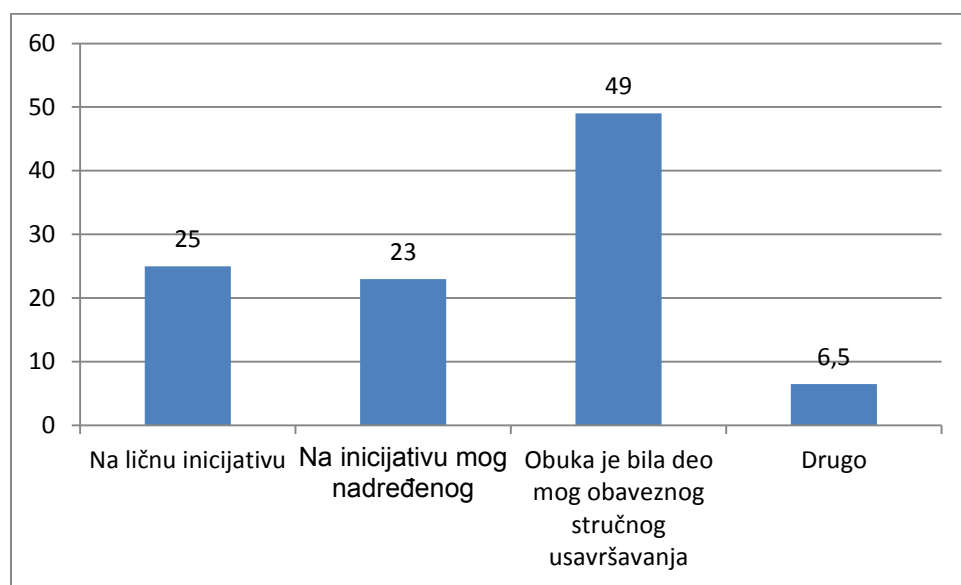
Grafikon 3. Organizatori aktivnosti profesionalnog razvoja za rukovodioce (%)



Ove aktivnosti profesionalnog razvoja su najčešće trajale do pet dana (69%). Trajanje od šest do deset dana je označeno za 15% aktivnosti profesionalnog razvoja, a 16% ovih aktivnosti trajalo duže od 10 dana (maksimum dva meseca).

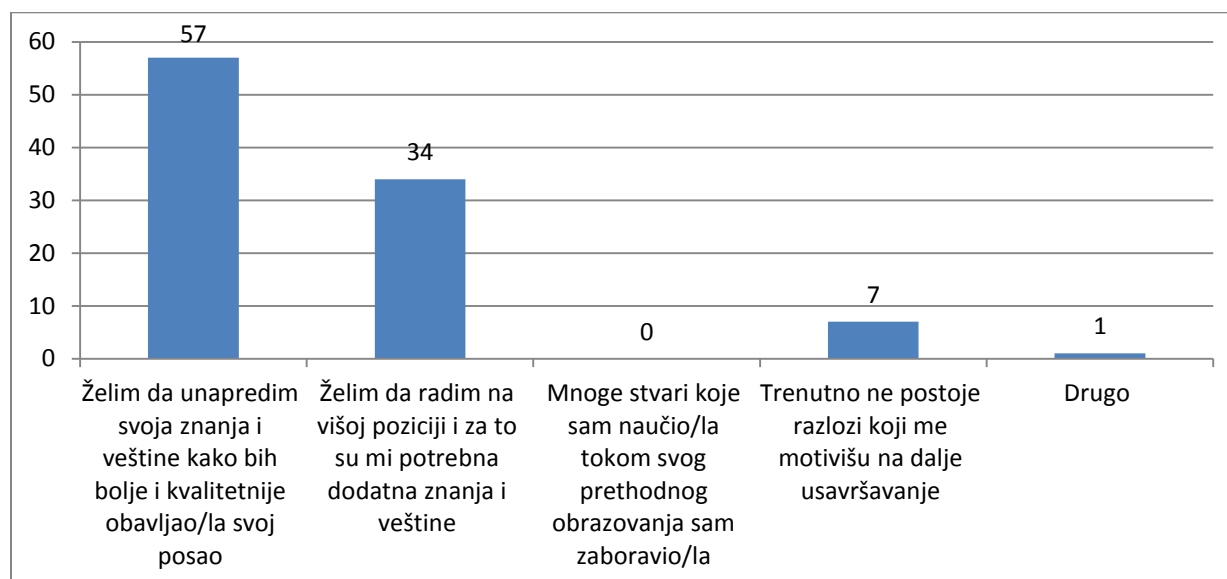
Od učesnika istraživanja je bilo očekivano i da pruže informacije o tome na čiju inicijativu su pohađali konkretne aktivnosti profesionalnog razvoja. Oni su mogli da izaberu jedan od četiri odgovora: 1) Na ličnu inicijativu, 2) Na inicijativu mog nadređenog, 3) Obuka je bila deo mog obaveznog stručnog usavršavanja i 4) Drugo. Rezultati pokazuju (Grafikon 4) da je polovina ovih aktivnosti bila deo obaveznog stručnog usavršavanja kao državnih službenika a po oko četvrtina ovih aktivnosti je bila ili na ličnu inicijativu ili na inicijativu nadređenog.

Grafikon 4. Inicijativa za pohađanje aktivnosti profesionalnog razvoja - rukovodioci (%)



Poslednje pitanje u ovom delu upitnika odnosilo se na motive za dalji profesionalni razvoj – ispitanici su birali šta je najvažniji motiv između pet ponuđenih odgovora: 1) Želim da unapredim svoja znanja i veštine kako bih bolje i kvalitetnije obavljao/la svoj posao, 2) Želim da radim na višoj poziciji i za to su mi potrebna dodatna znanja i veštine, 3) Mnoge stvari koje sam naučio/la tokom svog prethodnog obrazovanja sam zaboravio/la, 4) Trenutno ne postoje razlozi koji me motivišu na dalje usavršavanje, and 5) Drugo. Grafikon 5 pokazuje da je daleko najvažniji motiv za dalji profesionalni razvoj želja da se unaprede znanja kako bi se posao bolje obavljao (79% ispitanika). Zanimljiv je i donekle zabrinjavajući nalaza da 13% rukovodioca kaže da trenutno nisu motivisani da se dalje stručno usavršavaju.

Grafikon 5. Najvažniji motiv za dalji profesionalni razvoj – rukovodioci (%)



Zaposleni u jedinicama za finansije

Rezultati koji su dobijeni za državne službenike u jedinicama za finansije ukazuju takođe na povoljnu kvalifikacionu strukturu⁶ – dobar indikator za ovo je nalaz da skoro 70% ispitanika ima diplomu prvog stepena visokog obrazovanja, a diplomu drugog stepena (magistratura/specijalizacija/master diploma) više od četvrtine uzorka. Kao što je bio slučaj sa rukovodiocima, ovoj potonji postotak treba razumeti kao posledicu ekvivalencije ranijih (predbolonjskih) diploma prvog stepena sa master diplomama u okviru sadašnjeg sistema visokog obrazovanja. Mnogi od ispitanika koji su dobili svoju diplomu prvog stepena npr. 1999. godine, označili su opciju da je njihov najviši nivo obrazovanja na nivou magistrature/specijalizacije/master diplome. Format pitanja i ponuđenih odgovora nije omogućavao da se napravi razlika između ove dve varijante, ali procena koja se zasniva na izveštavanim godinama diplomiranja sugerise da je postotak zaposlenih u jedinicama za finansije sa magistraturom/specijalizacijom/master diplomom (ne sa njihovim ekvivalentnim diplomama prvog stepena) sigurno značajno manji od 26%.

Tabela 7. Kvalifikaciona struktura poduzorka zaposlenih u jedinicama za finansije (%)

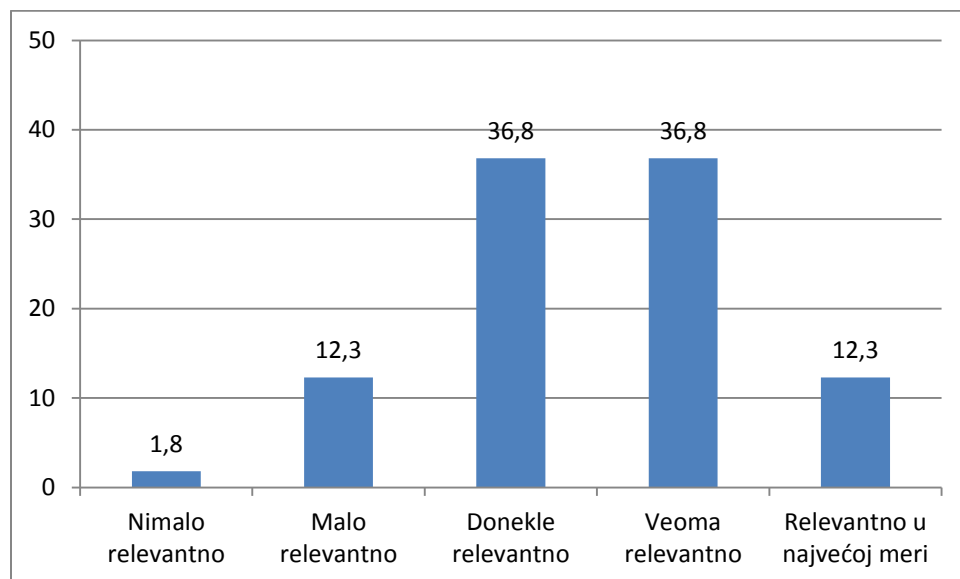
Nivo obrazovanja	Diploma prvog stepena obrazovanja na višim / visokom strukovnim školama	Diploma prvog stepena univerzitetskog obrazovanja	Magistratura / specijalizacija / master diploma	Diploma doktora nauka
Državni službenici u jedinicama za finansije	5,2	69,0	25,9	0,0

⁶ Za propisani nivo obrazovanja u Zakonu o državnim službenicima videti fusnotu 5.

Kao što se moglo očekivati, polje kvalifikacija je uglavnom homogeno – zaposleni dominantno imaju diplome sa fakulteta za ekonomiju (80%). Samo nekoliko državnih službenika odstupa od ovog pravila – tu je nekoliko pravnika i biznis menadžera. Sve diplome su stečene u visokoškolskim ustanovama u Srbiji, izuzev dve koje su stečene u Bosni i Hercegovini (u vreme bivše Jugoslavije) i jedne u Belgiji. Diplome su dominantno stečene u državnim visokoškolskim ustanovama (81%), ali je značajan i postotak diploma stečenim na privatnim ustanovama (19%).

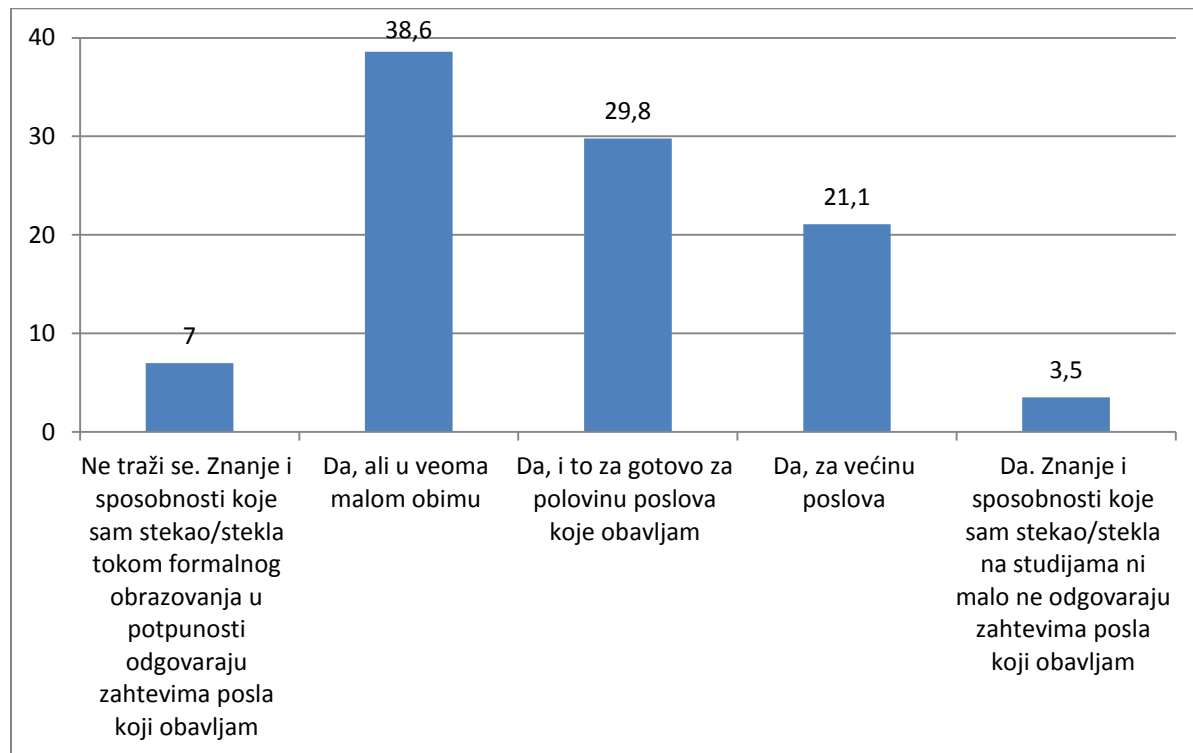
Od učesnika istraživanja je traženo da procene u kojoj meri su kompetencije koje su stekli tokom formalnog obrazovanja relevantne za njihov svakodnevni rad. Kao što se može videti na Grafikonu 6, najučestaliji odgovori su da su one donekle relevantne i veoma relevantne (svaki po 36,8%). Da su ove kompetencije malo relevantne rekao je isti postotak ispitanika kao i to da su one relevantne u najvećoj meri (12,3%).

Grafikon 6. Relevantnost kompetencija stečenih tokom formalnog obrazovanja za svakodnevni rad – državni službenici u jedinicama za finansije (%)



Od ispitanika je traženo da procene koliko se u njihovom svakodnevnom radu od njih traži da obavljaju poslove za koje nisu obučavani tokom formalnog obrazovanja. Rezultati pokazuju da je najučestaliji odgovor da se to dešava ali u veoma malom obimu (38,6%), zatim odgovor da se to traži za gotovo polovinu poslova koje obavljaju (29,8%). Za oko petinu ispitanika za većina poslova koje obavljaju nisu bili educakovani tokom svog formalnog obrazovanja.

Grafikon 7. Obavljanje aktivnosti za koje nisu obučeni tokom formalnog obrazovanja - državni službenici u jedinicama za finansije (%)



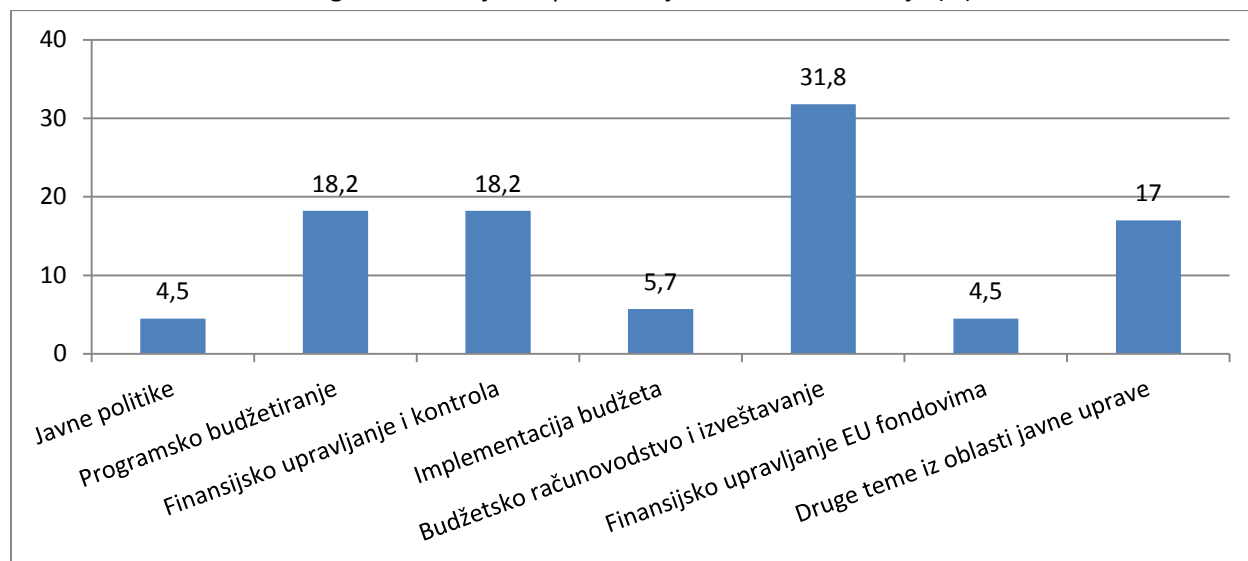
Pored izveštavanja o svom inicijalnom obrazovanju, od ispitanika je traženo da pruže određene informacije o svom profesionalnom razvoju, konkretno o do tri, po njihovom mišljenju, najvažnije aktivnosti profesionalnog razvoja u oblasti državne uprave koje su pohađali.

U pogledu tema, ispitanici su mogli da izaberu jedan od sedam odgovora 1) Javne politike (formulisanje, implementacija, evaluacija), 2) Programsko budžetiranje, 3) Finansijski menadžment i kontrola, 4) Implementacija budžeta, 5) Budžetsko računovodstva i izveštavanje, 6) Finansijsko upravljanje EU fondovima i 7) Druge teme iz oblasti javne uprave. Rezultati pokazuju da je skoro trećina aktivnosti profesionalnog razvoja bilo u oblasti budžetskog računovodstva i izveštavanja. Dve druge relativno učestale razvojne oblasti su programsko budžetiranje i finansijski menadžment i kontrola (svaka po 18,2% od svih razvojnih aktivnosti). Ispitanici su relativno retko izveštavali o profesionalnom razvoju 'u tri oblasti: javne politike, implementacija budžeta i finansijski menadžment EU fondova (4-5%). Odgovor *Answer Druge teme iz oblasti javne uprave* biran je u 17% slučajeva – to su bile ili teme specifične za određeni sektor, kombinacija tema koje pokrivaju gore pomenute kategorije ili obuke iz stranih jezika ili IKT-a.

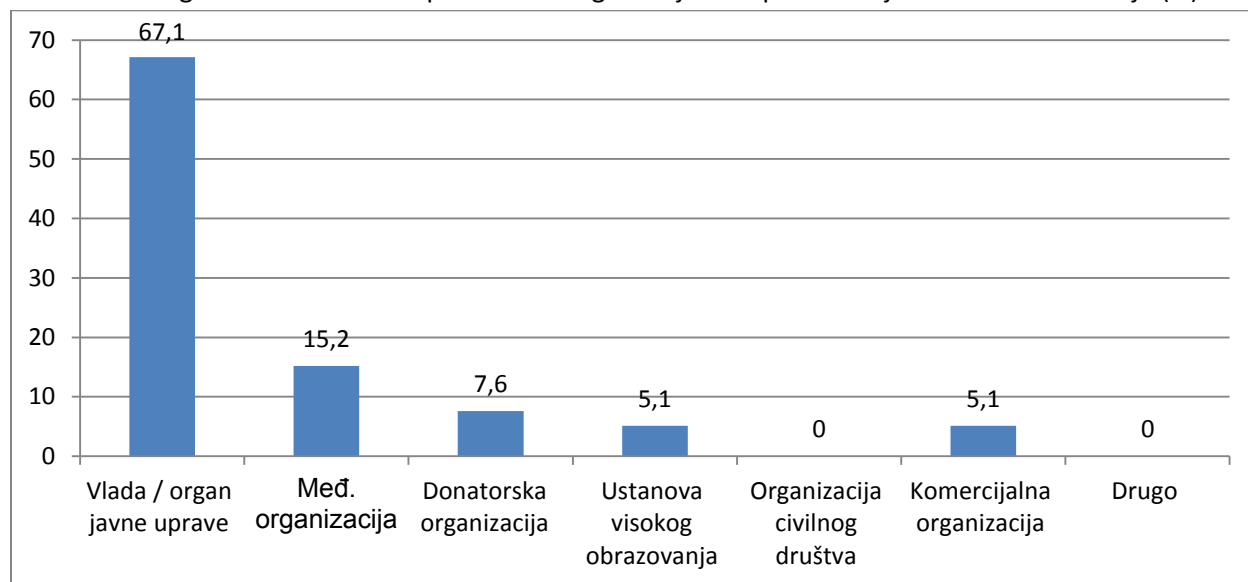
Većina stručnog usavršavanja se odvijala u Srbiji, a određen broj aktivnosti se održao u različitim evropskim zemljama (Austrija, Holandija, Slovenija, Hrvatska, Bugarska, Albanija, Rumunija, Luksemburg) i u Japanu i Kini.

Naredno pitanje se ticalo organizatora ovih razvojnih aktivnosti – ispitanici su mogli da biraju jedan od sledećih odgovora 1) Vlada / organ javne uprave, 2) Međunarodna organizacija (EU agencije, Svetska Banka, OEBS...), 3) Donatorska organizacija, 4) Ustanova visokog obrazovanja, 5) Organizacija civilnog društva, 6) Komercijalna organizacija i 7) Drugo. Ove aktivnosti je najčešće organizovala Vlada / organ javne uprave - u 67% slučajeva, a zatim međunarodne organizacije u 15% slučajeva. Zanimljivo je da su, kao i kod rukovodioca, ustanove visokog obrazovanja jako retko navođene kao organizatori ovih aktivnosti profesionalnog razvoja - samo 5% (Grafikon 9).

Grafikon 8. Oblasti stručnog usavršavanja - zaposleni u jedinicama za finansije (%)



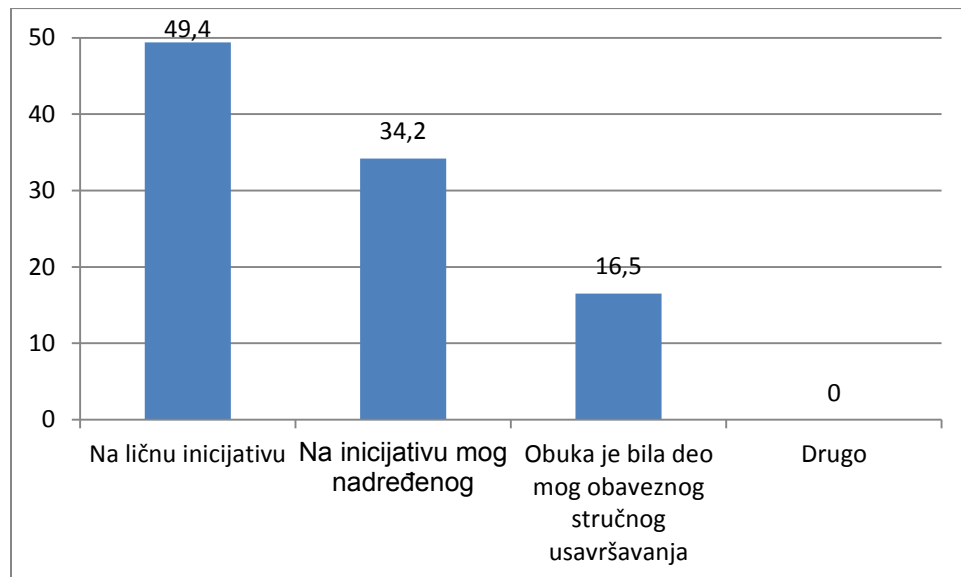
Grafikon 9. Organizatori aktivnosti profesionalnog razvoja za zaposlene u jedinicama za finansije (%)



Ove aktivnosti profesionalnog razvoja su najčešće trajale do pet dana (72%). Najkraći su bili jednodnevni treninzi i oni su navođeni u 20% slučajeva. Najduže razvojna aktivnost je trajala 48 dana.

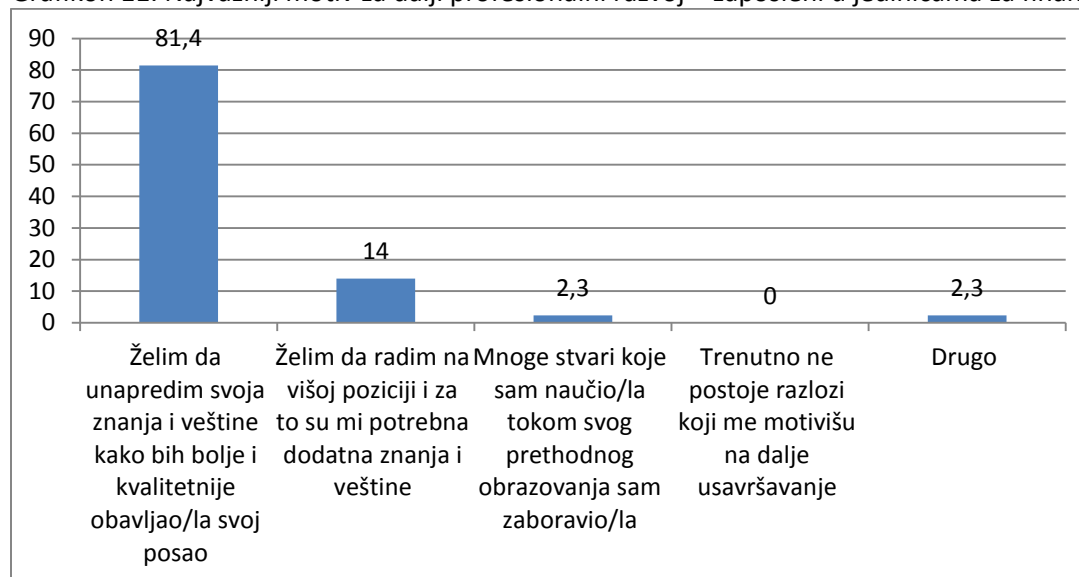
Učesnici istraživanja su takođe pružali podatke o tome na čiju inicijativu su pohađali konkretne aktivnosti profesionalnog razvoja. Oni su mogli da izaberu jedan od četiri odgovora: 1) Na ličnu inicijativu, 2) Na inicijativu mog nadređenog, 3) Obuka je bila deo mog obaveznog stručnog usavršavanja i 4) Drugo. Rezultati pokazuju (Grafikon 10) da je polovina ovih aktivnosti bila posledica lične inicijative (49,4%). Trećina razvojnih aktivnosti bila je rezultat inicijative nadređenih, dok je 16,5% bila deo obaveznog stručnog usavršavanja državnih službenika.

Grafikon 10. Inicijativa za pohađanje aktivnosti profesionalnog razvoja - zaposleni u jedinicama za finansije (%)



Poslednje pitanje u ovom delu upitnika odnosilo se na motive za dalji profesionalni razvoj – ispitanici su birali šta je najvažniji motiv između pet ponuđenih odgovora: 1) Želim da unapredim svoja znanja i veštine kako bih bolje i kvalitetnije obavljao/la svoj posao, 2) Želim da radim na višoj poziciji i za to su mi potrebna dodatna znanja i veštine, 3) Mnoge stvari koje sam naučio/la tokom svog prethodnog obrazovanja sam zaboravio/la, 4) Trenutno ne postoje razlozi koji me motivišu na dalje usavršavanje, and 5) Drugo. Grafikon 11 pokazuje da je daleko najvažniji motiv za dalji profesionalni razvoj želja da se unaprede znanja kako bi se posao bolje obavljao (81,4% ispitanika) - na drugom mestu je želja da se napreduje u karijeri (14%).

Grafikon 11. Najvažniji motiv za dalji profesionalni razvoj – zaposleni u jedinicama za finansije (%)



Interni revizori

Rezultati o nivou obrazovanja internih revizora ukazuju na povoljnu kvalifikacionu strukturu⁷ – svi interni revizori u uzorku imaju univerzitetsko obrazovanje. Više od četvrtine uzorka ima diploma drugog nivoa studija (magistraturu/specijalizaciju/master diplomu). Kao što je bio slučaj sa rukovodiocima i zaposlenima u jedinicama za finansije, ovaj postotak treba da se razume kao posledica ekvivalencije ranijih (predbolonjskih) diploma prvog stepena studija sa master diplomama u okviru sadašnjeg sistema visokog obrazovanja.

Tabela 8. Kvalifikaciona struktura poduzorka internih revizora (%)

Nivo obrazovanja	Diploma prvog stepena obrazovanja na višim / visokim strukovnim školama	Diploma prvog stepena univerzitetskog obrazovanja	Magistratura / specijalizacija / master diploma	Diploma doktora nauka
Interni revizori	0,0	71,4	28,6	0,0

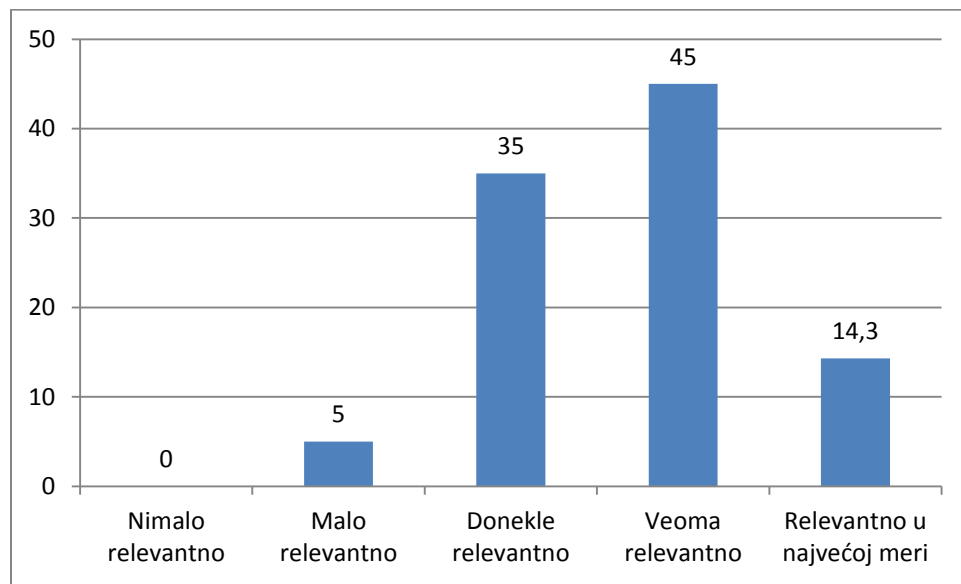
Polje kvalifikacija je pretežno homogeno - svi ispitanici imaju diplome iz oblasti ekonomije, izuzev jednog koji ima diploma pravnog fakulteta. Sve diplome su stečene na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, dominantno u državnim ustanovama (81%).

Od učesnika istraživanja je traženo da procene u kojoj meri su kompetencije koje su stekli tokom formalnog obrazovanja relevantne za njihov svakodnevni rad. Kao što se može videti na Grafikonu 12,

⁷ Pored Zakona o državnim službenicima, pravilnik koji reguliše licenciranje internih revizora propisuje kao neophodan uslov imanje visokog obrazovanja (Pravilnik o uslovima i postupku polaganja ispita za sticanje zvanja ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru, Službeni glasnik, Broj 9/2014 od 30/1/2014).

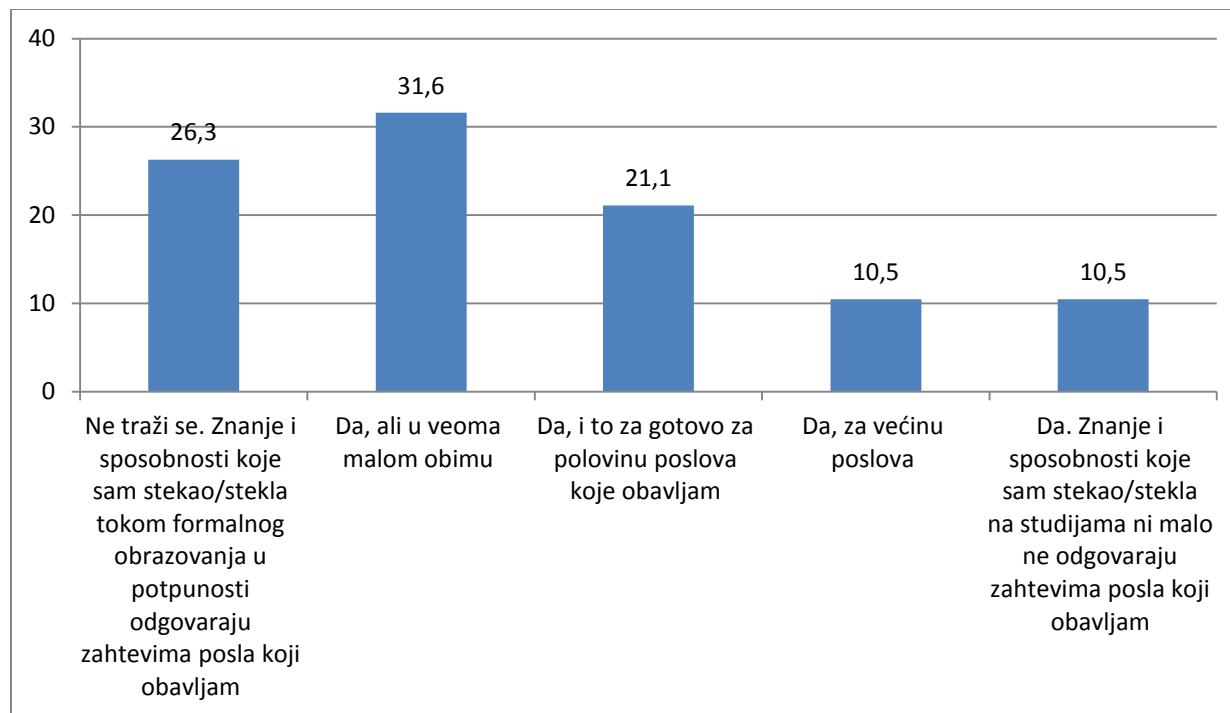
45% ispitanika je reklo da su kompetencije veoma relevantne, a 14% da su relevantne u najvećoj meri. S druge strane, 35% revizora je izvestilo da je ono što su naučili u svom formalnom obrazovanju donekle relevantno; samo 5% se izjasnilo da je to malo relevantno za njihov posao, a niko nije odgovorio da to nije nimalo relevantno.

Grafikon 12. Relevantnost kompetencija stečenih tokom formalnog obrazovanja za svakodnevni rad – interni revizori (%)



Od ispitanika je traženo da procene koliko se u njihovom svakodnevnom radu od njih traži da obavljaju poslove za koje nisu obučavani tokom formalnog obrazovanja. Rezultati pokazuju da je najučestaliji odgovor bio da se to dešava, ali u veoma malom obimu (31,6%) i da se ne dešava (26,3%). S druge strane, 21% ispitanika se izjasnilo da za gotovo polovinu poslova koje obavljaju nisu formalno edukovani, a 10,5% izjavljuje da je to slučaj sa većinom poslova koje obavljaju. Isti postotak je uočen i za odgovor da znanja i veštine koje su stekli u svom formalnom obrazovanju ne odgovaraju zahtevima posla.

Grafikon 13. Obavljanje poslova za koje nisu obučeni tokom formalnog obrazovanja – interni revizori (%)



Pored izveštavanja o svom inicijalnom obrazovanju, od ispitanika je traženo da pruže određene informacije o svom profesionalnom razvoju, konkretno o do tri, po njihovom mišljenju, najvažnije aktivnosti profesionalnog razvoja u oblasti državne uprave koje su pohađali. U Tabeli 9 sažeto su prikazane teme profesionalnog razvoja.

Tabela 9. Teme profesionalnog razvoja internih revizora

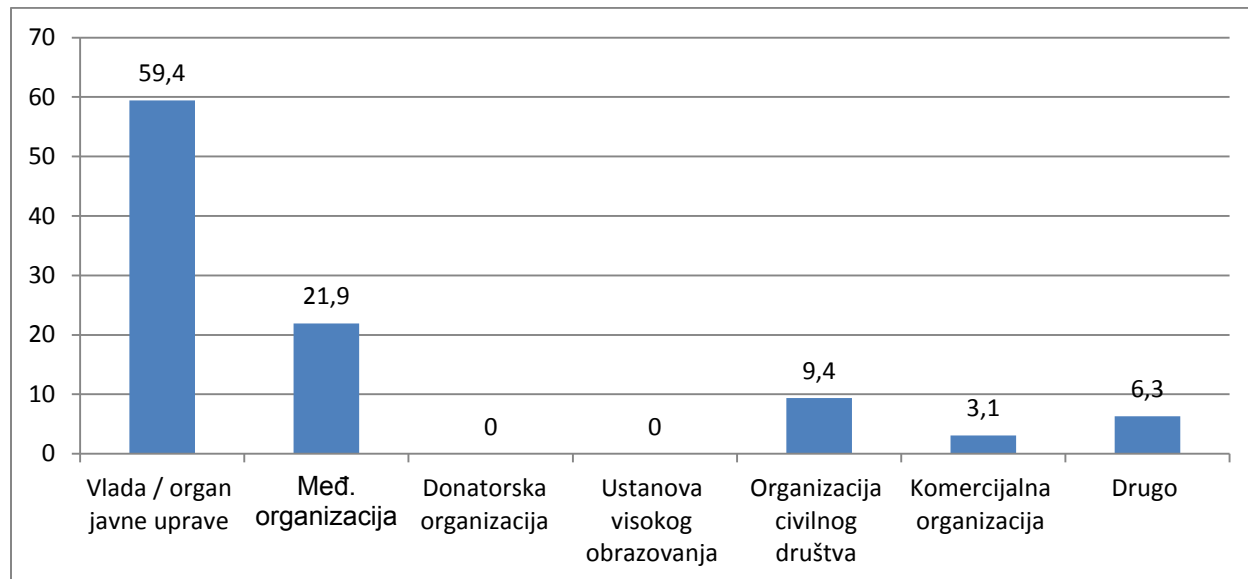
Teme profesionalnog razvoja koje su interni revizori pohađali
Principi interne revizije (standardi, planiranje, procesi...)
Upravljanje rizikom
Revizija sistema
Upravljanje IPA fondovima / revizij IPA fondova
Finansijsko upravljanje i kontrola
Komunikacijske veštine

Skoro svo stručno usavršavanje odvijalo se u Srbiji, sa izuzetkom manjeg broja aktivnosti koje su se održale u Francuskoj i Sloveniji.

Naredno pitanje se ticalo organizatora ovih razvojnih aktivnosti – ispitanici su mogli da biraju jedan od sledećih odgovora 1) Vlada / organ javne uprave, 2) Međunarodna organizacija (EU agencije, Svetska Banka, OEBS...), 3) Donatorska organizacija, 4) Ustanova visokog obrazovanja, 5) Organizacija civilnog društva, 6) Komercijalna organizacija i 7) Drugo. Ove aktivnosti je najčešće organizovala Vlada / organ javne uprave - u 59,4% slučajeva (Grafikon 14). Nakon njih slede aktivnosti koje su organizovale međunarodne organizacije sa 22% - sve druge vrste organizatora bile znatno manje prisutne. Zanimljivo

je da nijedan ispitanik nije naveo da je pohađao aktivnost profesionalnog razvoja koju je organizovala visokoškolska ustanova.

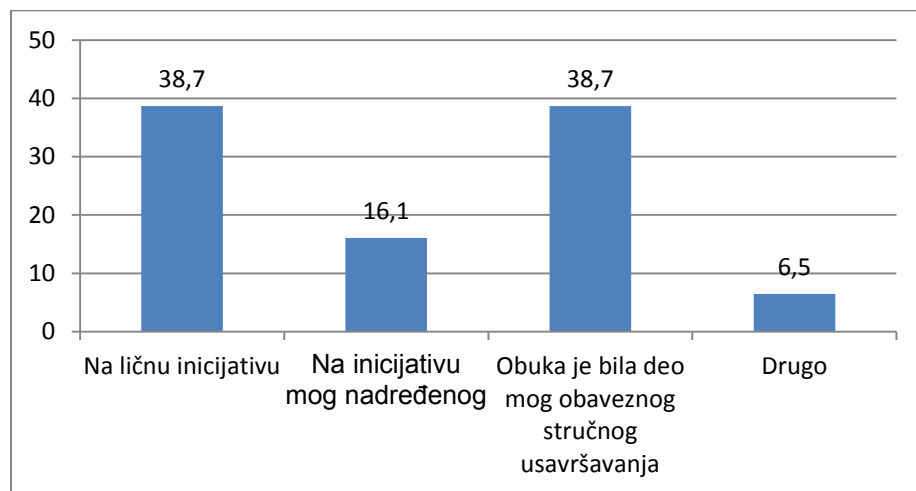
Grafikon 14. Organizatori aktivnosti profesionalnog razvoja - interni revizori (%)



Ove aktivnosti su najčešće trajale sedam dana ili manje (87,5%) – najčešće su trajale dva dana (u 28,1% slučajeva).

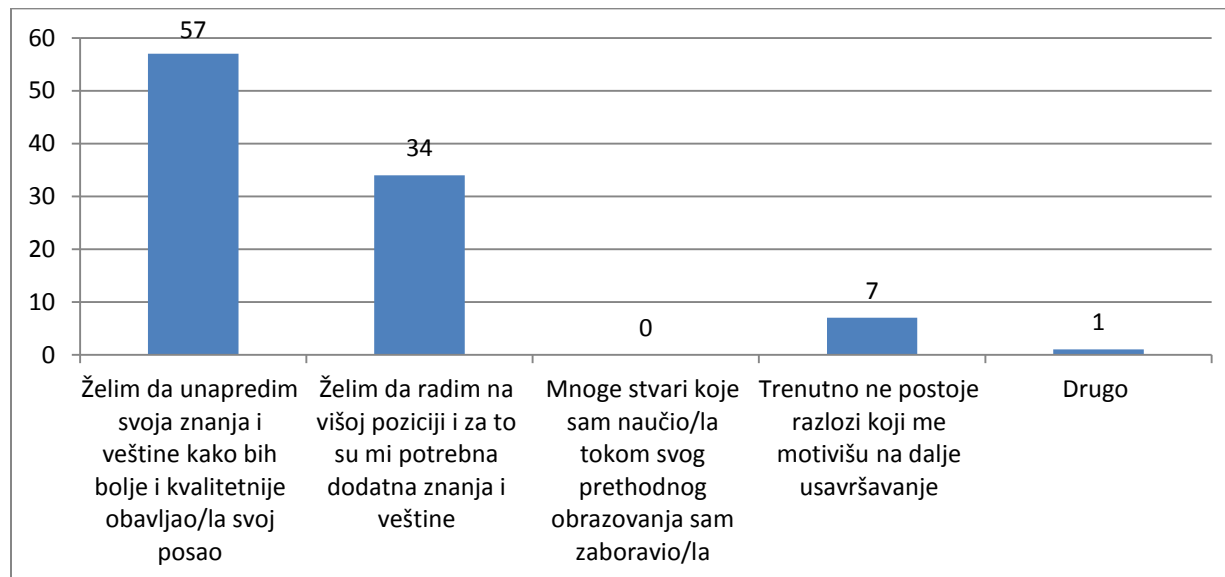
Učesnici istraživanja su takođe pružali podatke o tome na čiju inicijativu su pohađali konkretne aktivnosti profesionalnog razvoja. Oni su mogli da izaberu jedan od četiri odgovora: 1) Na ličnu inicijativu, 2) Na inicijativu mog nadređenog, 3) Obuka je bila deo mog obaveznog stručnog usavršavanja i 4) Drugo. Rezultati pokazuju (Grafikon 15) da su dominantni razlozi bili obaveznost datog stručnog usavršavanja i lična inicijativa (svaki po 38,7%). U 16% slučajeva reč je o inicijativi nadređenih.

Grafikon 15. Inicijativa za pohađanje aktivnosti profesionalnog razvoja – interni revizori (%)



Poslednje pitanje u ovom delu upitnika odnosilo se na motive za dalji profesionalni razvoj – ispitanici su birali šta je za njih najvažniji motiv između pet ponuđenih odgovora: 1) Želim da unapredim svoja znanja i veštine kako bih bolje i kvalitetnije obavljao/la svoj posao, 2) Želim da radim na višoj poziciji i za to su mi potrebna dodatna znanja i veštine, 3) Mnoge stvari koje sam naučio/la tokom svog prethodnog obrazovanja sam zaboravio/la, 4) Trenutno ne postoje razlozi koji me motivišu na dalje usavršavanje, and 5) Drugo. Svi ispitanici su odgovorili da je najvažniji motiv za dalje stručno usavršavanje to što žele da unaprede svoja znanja i veštine kako bi kvalitetnije obavljali svoj posao.

Grafikon 16. Najvažniji motiv za dalji profesionalni razvoj – interni revizori (%)



ZAKLJUČCI

Ovo istraživanje je pokazalo da je, sudeći na osnovu realizovanog uzorka, kvalifikaciona struktura državnih službenika u Srbiji u odnosu na fokus FINAC projekta adekvatna, što će reći da su osnovni uslovi za upisivanje master studija zadovoljeni od strane velikog broja državnih službenika iz tri poduzorka (rukovodioci, zaposleni u jedinicama za finansije i interni revizori). Ovo važi kako za nivo obrazovanja (bez obzira na mali broj državnih službenika koji nemaju univerzitetsko obrazovanje) tako i za polje obrazovanja. Kao što je očekivano, polje obrazovanja rukovodioca varira prema sektoru državne uprave o kojem je reč. I pored toga, zastupljeniji od drugih su rukovodioci sa obrazovanjem u oblasti ekonomije i prava. Kada je reč o državnim službenicima u jedinicama za finansije i internim revizorima oni dominantno imaju diplome ekonomskih nauka.

Skoro svi ispitanici su svoje diplome stekli u Srbiji, uglavnom na državnim fakultetima. Međutim, nene tako mali broj državnih službenika je edukovan na privatnim fakultetima takođe - ovo je posebno slučaj sa državnim službenicima koji rade u jedinicama za finansije i internim revizorima.

Ispitanici uglavnom imaju stav da ih je njihovo inicijalno obrazovanje opskrbilo kompetencijama koje su im potrebne za svakodnevni posao. Ima, međutim, značajan broj državnih službenika (iz svih poduzoraka) koji izveštavaju da ima poslova koji se od njih zahtevaju a za koje nisu formalno edukovani.

Državni službenici iz ovog uzorka su se stručno usavršavali u širokom rasponu tema - neke od njih su oblasti na koje FINAC projekat stavlja naglasak. U slučaju rukovodioca 19% svih aktivnosti profesionalnog razvoja ticalo se finansijskog menadženta i kontrole, ali samo 6% u oblasti programskog budžetiranja. Stručno usavršavanje zaposlenih u jedinicama za finansije pokrilo je različite oblasti koje su u fokusu FINAC projekta, ali je važan nalaz da je manje od 5% aktivnosti bilo posvećeno finansijskom menadžmentu EU fondova. Interni revizori su izvestili da su pohađali stručno usavršavanje u nekim od ključnih oblasti interne revizije (uključujući reviziju projekata finansiranih EU sredstvima), međutim nije izveštavano o razvojnim aktivnostima kad je reč o reviziji uspešnosti i reviziji informacionih sistema.

Stručno usavršavanje se najčešće odvijalo u Srbiji (posebno kada je reč o državnim službenicima u jedinicama za finansije i internim revizorima), sa tim da je maksimalno do jedne četvrtine aktivnosti profesionalnog razvoja održano u inostranstvu (u slučaju rukovodioca). Aktivnosti su uglavnom trajale do jedne nedelje. Glavni motiv za profesionalnim razvojem leži u želji da se unaprede znanja i veštine kako bi se posao obavljao kvalitetnije; želja da se napreduje u karijeri je takođe navođena, ali znatno ređe. Organizatori aktivnosti profesionalnog razvoja su najčešće bile državne ustanove, a zatim i međunarodne organizacije. Dosledno u sva tri poduzorka, izveštavanje o tome da je organizator stručnog usavršavanja bila visokoškolska ustanove je na nivou izuzetka. Ovo inicira važna pitanja o razlozima zašto je saradnja između državne uprave i univerzitetske zajednice tako retka u pogledu stručnog usavršavanja državnih službenika, ali ukazuje na veliko polje koje može i treba da bude otvoreno za takvu vrstu saradnje između ovih sektora.

PRILOG: Upitnici

Upitnik za rukovodioce

FINAC

Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola - razvoj kapaciteta u državnoj upravi

Ova anketa je pripremljena kao deo projekta Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola – razvoj kapaciteta u državnoj upravi (Financial management, accounting and controlling for capacity building of public administration in public administration - FINAC) u okviru programa Evropske Unije ERASMUS+, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju. Glavni cilj ovog projekta je pružanje doprinosa kvalitetnijem budžetiranju, finansijskom upravljanju, računovodstvu i kontroli u državnoj upravi. Ovaj cilj će biti dostignut kroz razvijanje/modernizaciju studijskih programa na master nivou kao i kroz realizaciju obuka sa državnim službenicima na polju finansijskog upravljanja, računovodstva i kontrole.

Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji i u projektni konzorcijum je uključeno 12 partnera (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinator projekta je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Jedan od vodećih partnera u projektnom konzorcijumu je i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije koje pruža snažnu podršku realizaciji ovog projekta, uključujući i administraciju ovog upitnika. Više o projektu možete saznati na <http://www.finac.org.rs>

Isključiva svrha ovog upitnika je prikupljanje podataka koji će se koristiti za razvoj novih studijskih programa na master nivou i programa obuke tako da budu usklađeni sa realnim potrebama državne uprave i državnih službenika. Ova anketa je anonimna. Svi podaci koji budu prikupljeni će se tretirati kao poverljivi. Budite uvereni da ni Vi lično niti organ u kojem radite ne može biti identifikovan niti pominjan u izveštajima i drugim dokumentima u kojima će biti predstavljeni rezultati istraživanja.

U ovom upitniku se nalaze pitanja o Vašim profesionalnim zadacima i potrebama za daljim stručnim usavršavanjem kako biste te zadatke uspešnije realizovali. U upitniku se, takođe, nalaze i pitanja o Vašem inicijalnom obrazovanju kao i o Vašem dosadašnjem stručnom usavršavanju. Popunjavanje ovog upitnika traje oko 30 minuta.

Hvala na saradnji!

I OSNOVNE INFORMACIJE

A1. Koliko godina imate? _____ godina
(Molimo vas da zaokružite na celu godinu.)

A2. U kojoj vrsti institucije radite?

- a. Ministarstvo
- b. Organ uprave u sastavu ministarstva
- c. Posebna organizacija
- d. Služba Vlade (kancelarija)

A3. U kojem sektoru državne uprave radite?

- a. Poljoprivreda i ruralni razvoj
- b. Nauka, tehnološki razvoj i inovacije
- c. Spoljni poslovi
- d. Zaštita životne sredine
- e. Energetika, mineralne sirovine i rudarstvo
- f. Opšte usluge javne uprave
- g. Saobraćaj i komunikacije
- h. Tržište rada
- i. Socijalna zaštita
- j. Ljudska i građanska prava i slobode
- k. Urbanizam, prostorno planiranje i građevinarstvo
- l. Kultura i informisanje
- m. Sport i omladina
- n. Javna bezbednost
- o. Ekonomska i razvojna politika
- p. Pravosuđe i pravni sistem
- q. Odbrana
- r. Zdravstvo
- s. Vere i dijaspora
- t. Obrazovanje
- u. Politički sistem
- v. Finansijski i fiskalni sistem

A4. Na kom radnom mestu radite?

- a. Državni službenik na položaju
- b. Državni službenik na izvršilačkom radnom mestu (uključujući i radna mesta rukovodilaca užih radnih jedinica)

A5. Koliki je broj državnih službenika čijim radom rukovodite? _____

A6. Koje zvanje imate?

- a. Viši savetnik
- b. Samostalni savetnik
- c. Savetnik
- d. Mlađi savetnik
- e. Saradnik
- f. Mlađi saradnik

A7. Koliko dugo radite u državnoj upravi?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

A8. Koliko dugo radite na rukovodećim mestima sve skupa?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

II INICIJALNO (FORMALNO) OBRAZOVANJE

B1. Koji je najviši stepen formalnog obrazovanja koji ste završili??

- a. Prvi stepen strukovnih studija / diploma više škole
- b. Prvi stepen akademskih studija
- c. Magistratura / specijalizacija / master studije
- d. Doktorat / doktorske studije

Prvi stepen (višeg) visokog obrazovanja

B2. Zemlja studiranja: _____

B3. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B4. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B5. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B6. Stečena kvalifikacija (naziv kvalifikacije): _____

B7. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Magistratura / specijalizacija / master studije

B8. Zemlja studiranja: _____

B9. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B10. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B11. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B12. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B13. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B14. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Doktorat / doktorske studije

B15. Zemlja studiranja: _____

B16. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B17. Naziv univerziteta: _____

B18. Naziv fakulteta: _____

B19. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B20. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B21. Godina sticanja kvalifikacije: _____

B22. U kojoj meri Vam je znanje koje ste stekli tokom formalnog obrazovanja relevantno za obavljanje svakodnevnih zadataka na poslu?

- a. Nimalo relevantno
- b. Malo relevantno
- c. Donekle relevantno
- d. Veoma relevantno
- e. Relevantno u najvećoj meri

B23. Da li se u Vašem svakodnevnom poslu od Vas traži da obavljate poslove za koje niste obučeni tokom formalnog obrazovanja??

- a. Ne traži se. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla tokom formalnog obrazovanja u potpunosti odgovaraju zahtevima posla koji obavljam
- b. Da, ali u veoma malom obimu
- c. Da, i to za gotovo za polovinu poslova koje obavljam
- d. Da, za većinu poslova
- e. Da. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla na studijama ni malo ne odgovaraju zahtevima posla koji obavljam

III PROFESIONALNI ZADACI I POTREBE ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM

U ovom odeljku nas zanima 1) da li realizujete određene zadatke u okviru svojih radnih aktivnosti (bilo da to radite sami, u timu ili grupi ili kao deo širih organizacionih procesa) i 2) u kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste ove zadatke realizovali uspešnije. Prilikom odgovaranja, molimo Vas da imate u vidu opseg zadataka za koje ste prvenstveno nadležni kao državni službenik na položaju ili kao državni službenik na izvršilačkom radnom mestu.

Popisani zadaci treba da se razumeju kao sistematski realizovane aktivnosti koje ostavljaju revizorski trag (a ne kao spontane, neformalne aktivnosti).

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

RAZVIJANJE, IMPLEMENTACIJA I VREDNOVANJE JAVNE POLITIKE – PRVI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)	Deo (B)
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)	U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?

		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C1	Sistematsko analiziranje problema u datoj oblasti, uključujući ispitivanje uzročno-posledičnih veza	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C2	Analiziranje delotvornosti postojećih javnih politika u datoj oblasti, odnosno mera kojima se one sprovode	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C3	Analiziranje pravnog okvira u datoj oblasti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C4	Analiziranje uticaja preuzetih obaveza u okviru procesa pristupanja Evropskoj Uniji i drugih međunarodnih obaveza u odgovarajućoj oblasti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C5	Analiziranje ključnih elemenata politike i povezanih rizika na osnovu činjenica i informacija u postojećim studijama, analizama i izveštajima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C6	Korišćenje statističkih podataka i analiza u cilju ocene ključnih elemenata politike i povezanih rizika	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C7	Sprovođenje komparativne analize sličnih problema/rešenja u drugim zemljama	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C8	Korišćenje različitih analitičkih tehnika kao što su drvo problema, SWOT analiza, PESTLE analiza i slično, prilikom definisanja ključnih tema politike u datoj oblasti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C9	Identifikovanje ključnih zainteresovanih strana i sprovođenje analize zainteresovanih strana (analiziranje potreba, interesa i kapaciteta)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C10	Identifikovanje pretpostavki / eksternih faktora koji imaju potencijal da utiču (ili čak odrede) uspeh projekta, a nalaze se van direktne kontrole državnih organa	1	2	3	4	1	2	3	4	5

RAZVIJANJE, IMPLEMENTACIJA I VREDNOVANJE JAVNE POLITIKE – DRUGI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C11	Postavljanje ciljeva koji se žele postići merama sprovođenja politike u datoj oblasti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C12	Definisanje pokazatelja učinka na osnovu kojih se meri efikasnost i efektivnost sprovođenja javnih politika, odnosno prati ostvarenje postavljenih ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C13	Definisanje pokazatelja učinka na nivou pokazatelja efekata, ishoda i rezultata	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C14	Određivanje početne vrednosti i ciljne vrednosti, kao i izvora provere ostvarenih vrednosti u okviru pokazatelja učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C15	Postavljanje okvira za praćenje i vrednovanje sprovođenja javne politike	1	2	3	4	1	2	3	4	5

C16	Određivanje načina ocene postignutih rezultata, odnosno efikasnosti sprovođenja dokumenta javne politike	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C17	Analiziranje uticaja drugih javnih politika i relevantnih propisa na datu oblast	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C18	Procenjivanje nove politike u odnosu na razvojnu politiku i prioritete i tekuće razvojne aktivnosti u zemlji	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C19	Procenjivanje finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju mera javnih politika, odnosno propisa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C20	Analiziranje efekata razmatranih opcija javne politike na ekonomiju uopšte i pojedine grane privrede	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C21	Analiziranje značajnih direktnih i indirektnih efekata opcija javne politike na različite kategorije stanovništva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C22	Analiziranje značajnih direktnih i indirektnih efekata opcija javne politike na osetljive grupe (pre svega siromašne, osobe sa invaliditetom, određene nacionalne manjine i slično)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C23	Analiziranje efekata razmatranih opcija javne politike na životnu sredinu	1	2	3	4	1	2	3	4	5

RAZVIJANJE, IMPLEMENTACIJA I VREDNOVANJE JAVNE POLITIKE – TREĆI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C24	Analiziranje rizika i neizvesnosti u sprovođenju javnih politika	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C25	Sprovođenje osnovne procene institucionalnih kapaciteta za sprovođenje javne politike (kapacitet da se pruže usluge ili upravlja promenama)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C26	Analiziranje pravnih, organizacionih, upravljačkih i institucionalnih aspekata efekata razmatranih opcija javne politike	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C27	Identifikovanje različitih opcija javne politike kao mogućih mera za postizanje ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C28	Poređenje prednosti i nedostataka analiziranih opcija, kako bi se utvrdilo koja je najefikasnija za postizanje utvrđenih ciljeva, odnosno koja ima	1	2	3	4	1	2	3	4	5

	najmanje nedostatke									
C29	Razmatranje „optimističnog” i “pesimističnog” scenarija efekata date opcije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C30	Korišćenje kvantitativnih tehnika kao što su analiza troškova i dobiti i analiza troškovne efikasnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C31	Konsultacija sa relevantnim organima državne i javne uprave, organizacijama civilnog društva i naučno – istraživačkim organizacijama	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C32	Praćenje realizacije postavljenih ciljeva preko definisanih pokazatelja učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C33	Pripremanje projektnog zadatka za različite faze razvijanja, sprovođenja i vrednovanja javnih politika	1	2	3	4	1	2	3	4	5

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA – PRVI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)	Deo (B)
		<p>Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)</p>	<p>U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?</p>

		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
D1	Obezbeđivanje da svi zaposleni budu upoznati sa kodeksom ponašanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D2	Analiziranje potreba zaposlenih za obukama, njihovog napredovanja i učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D3	Analiziranje potreba zaposlenih za obukama iz finansijskog upravljanja i kontrole	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D4	Superviziranje rada zaposlenih i pružanje podrške u obavljanju ključnih zadataka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D5	Upoznavanje zaposlenih sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima organizacije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D6	Raspodeljivanje dužnosti među zaposlenima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D7	Pripremanje detaljnih opisa poslovnih procesa, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D8	Uspostavljanje jasnih politika u pisanoj formi u vezi sa ovlašćenjima i odobranjima određenih aktivnosti i transakcija	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D9	Obezbeđivanje da isto lice ne obavlja dve ili više sledećih dužnosti: predlaže, odobrava, izvršava i evidentira poslovne promene	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D10	Utvrđivanje jasnih linija izveštavanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D11	Dokumentovanje svih transakcija i poslova i obezbeđenje revizorskog traga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D12	Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovima ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D13	Korišćenje sistema toka dokumentacije koji uključuje pravila evidentiranja, pripreme, toka, upotrebe i arhiviranja dokumenata	1	2	3	4	1	2	3	4	5

FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA – DRUGI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
D14	Identifikovanje finansijskih rizika - događaja koji imaju direktan finansijski uticaj i mogu voditi povećanju troškova	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D15	Identifikovanje operativnih rizika - događaja ili radnji koje mogu prekinuti pružanje usluga ili rezultirati odstupanjima od ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D16	Identifikovanje rizika po reputaciju - događaja ili radnji koje mogu ugroziti ugled organizacije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D17	Razvijanje strategije upravljanja rizikom	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D18	Procenjivanje rizika u pogledu njihovog uticaja i verovatnoće	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D19	Korišćenje tehnike Matrica izloženosti rizicima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D20	Razvijanje i upotpunjavanje registra rizika – jednostavnog rezimea rizika, posledica, odgovornih strana i preduzetih aktivnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5

D21	Korišćenje formulara za upravljanje rizikom – radnog dokumenta koji sadrži više detalja koji se odnose na inherentni i rezidualni rizik, kao i na kontrolne aktivnosti i planiranje u slučaju nepredviđenih okolnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D22	Planiranje za slučaj nepredviđenih situacija – planiranje aktivnosti koje će se preduzeti u slučaju pojave nekog rizika	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D23	Proveravanje da li se nivo rizika menja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D24	Obezbeđivanje postojanja i efikasnog funkcionisanja kontrola koje treba da minimiziraju rizik	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D25	Vršenje preventivnih kontrola – kontrola koje sprečavaju pojavu neefikasnosti, grešaka, odnosno nepravilnosti.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D26	Vršenje detekcionih kontrola - kontrola koje detektuju i ispravljaju greške, neefikasnosti i nepravilnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D27	Vršenje direktivnih kontrola – kontrola koje podstiču radnje i događaje neophodne za ostvarivanje ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D28	Vršenje korektivnih kontrola – kontrola koje ispravljaju uočene greške	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D29	Obezbeđivanje postojanja i primene procedura za pristupanje podacima i evidencijama	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D30	Obezbeđivanje čuvanja i zaštite sredstava i informacija od gubitaka, krađe, neovlašćenog korišćenja i pogrešne upotrebe	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D31	Obezbeđivanje da se finansijske i druge informacije potrebne za finansijsko izveštavanje čuvaju u formi koju propisuje zakon o budžetu i drugi propisi	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D32	Praćenje adekvatnosti kontrolnih aktivnosti tako da one obezbede razumno uveravanje da će organizacija ostvariti svoje ciljeve	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D33	Uspostavljanje i primena sistema izveštavanja (uključujući nivoe i rokove za izveštavanje, vrste izveštaja koji se predaju rukovodiocima i načinu izveštavanja u slučaju uočenih grešaka, nepravilnosti, zloupotrebe sredstava ili informacija, prevare ili ilegalne aktivnosti)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D34	Izveštavanje o upravljanju rizicima i internoj kontroli u organizaciji	1	2	3	4	1	2	3	4	5

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE – PRVI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E1	Razvijanje programske strukture koju čine tri programske kategorije: program, programska aktivnost i projekat - kojima se grupišu rashodi i izdaci.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E2	Utvrđivanje različitih programskih aktivnosti koje doprinose dostizanju ciljeva programa.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E3	Razvijanje različitih vremenski ograničenih poslovnih poduhvata - projekata - koji doprinose dostizanju ciljeva programa kome projekat pripada	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E4	Utvrđivanje svrhe programa, programske aktivnosti ili projekta	1	2	3	4	1	2	3	4	5

E5	Definisanje osnova programa, programskih aktivnosti i projekata (informacije o pravnim osnovama, srednjoročnim planovima i/ili strategijama na osnovu kojih su utvrđeni ciljevi programa)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E6	Opisivanje programa, programske aktivnosti i projekta (uključuje pojašnjavanje ključnih aktivnosti koje treba preduzeti i usluga koje treba pružiti)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E7	Postavljanje ciljeva programa (specifičnih društvenih ili ekonomskih efekata koji se žele ostvariti u srednjem roku od 3 do 5 godina sprovođenjem mera u okviru programa).	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E8	Postavljanje ciljeva programske aktivnosti ili projekta (mogu se odnositi na ishode ili na neposredne izlazne rezultate)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E9	Utvrđivanje ciljeva programa vodeći se SMART kriterijumima (specifični, merljivi, dostižni, relevantni, uvremenjeni)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E10	Analiziranje kako postizanje ciljeva može najadekvatnije i najpraktičnije da se meri	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E11	Definisanje pokazatelja učinka koji obezbeđuju informacije o efektivnosti i efikasnosti programa, programskih aktivnosti i projekata	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E12	Definisanje pokazatelja koji mere kvantitet ili količinu pruženih usluga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E13	Definisanje pokazatelja koji mere kvalitet pruženih usluga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E14	Definisanje pokazatelja efikasnosti koji mere postizanje željenog ishoda uz optimalan utrošak resursa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E15	Korišćenje logičke matrice kao sredstva za upravljanje programima/projektima	1	2	3	4	1	2	3	4	5

PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE – DRUGI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E16	Ispitivanje neefikasnog trošenja, kao i oblasti u kojima se ne postižu adekvatni rezultati i kojima je potrebno više resursa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E17	Utvrdjivanje prioriternih rashoda i izdataka za predstojeće programske aktivnosti ili projekte	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E18	Planiranje troškova tekuće programske aktivnosti ili projekta za narednu godinu	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E19	Uključivanje fondova pretpristupne pomoći EU u programski budžet	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E20	Utvrdjivanje jedinične cene koštanja proizvoda / usluge koja se pruža kroz programsku aktivnost ili projekat	1	2	3	4	1	2	3	4	5

E21	Utvrđivanje direktnih troškova - troškova koji se koriste isključivo za sprovođenje poslova u okviru jedne programske aktivnosti ili projekta	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E22	Utvrđivanje indirektnih troškova - troškova koji se koriste za sprovođenje različitih programskih aktivnosti i/ili projekata istovremeno	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E23	Raspoređivanje plata i ostalih rashoda za zaposlene po programima, odnosno programskim aktivnostima i projektima u čijem sprovođenju oni učestvuju.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E24	Raspoređivanje troškova korišćenja robe i usluga po programima, programskim aktivnostima ili projektima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E25	Praćenje kako se programi, odnosno programske aktivnosti i projekti sprovode u odnosu na očekivane rezultate	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E26	Analiziranje sprovedenih aktivnosti, potrošnje i postignutih rezultata u prethodnoj fiskalnoj godini i izvođenje implikacija za naredni period	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E27	Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E28	Izveštavanje o rezultatima aktivnosti koje su sprovedene prethodne fiskalne godine u pogledu ostvarenih vrednosti, uključujući odstupanja od ciljnih vrednosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5

IV STRUČNO USAVRŠAVANJE

Molimo Vas da pružite informacije o tri, po Vašem mišljenju najvažnije obuke (aktivnosti stručnog usavršavanja) u oblasti državne uprave koje ste pohađali.

Aktivnost stručnog usavršavanja 1 / 2 / 3

F1/7/13. Molimo Vas da obeležite jednu od dole popisanih oblasti u koju se glavne teme ovog stručnog usavršavanja najbolje mogu svrstati:

- a. Javne politike (formulisanje, implementacija, evaluacija)
- b. Finansijsko upravljanje i kontrola
- c. Programsko budžetiranje
- d. Druge teme iz oblasti javne uprave.

F1a/7a/13a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor: _____

F2/8/14. Zemlja u kojoj je obuka održana: _____

F3/9/15 Trajanje obuke: _____ dana

F4/10/16. Koje godine je održana obuka: _____

F5/11/17. Ko je bio organizator obuke?

- a. Vlada / organ javne uprave
- b. Međunarodna organizacija (EU agencije, Svetska Banka, OEBS...)
- c. Donatorska organizacija
- d. Ustanova visokog obrazovanja
- e. Organizacija civilnog društva
- f. Komercijalna organizacija
- g. Drugo

F6/12/18. Na čiju inicijativu ste pohađali ovu obuku?

- a. Na ličnu inicijativu
- b. Na inicijativu mog nadređenog
- c. Obuka je bila deo mog obaveznog stručnog usavršavanja
- d. Drugo

F6a/12a/18a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

F19. Šta je Vaš najznačajniji motiv za dalje usavršavanje u poslu?

- a. Želim da unapredim svoja znanja i veštine kako bih bolje i kvalitetnije obavljao/la svoj posao
- b. Želim da radim na višoj poziciji i za to su mi potrebna dodatna znanja i veštine
- c. Mnoge stvari koje sam naučio/la tokom svog prethodnog obrazovanja sam zaboravio/la
- d. Trenutno ne postoje razlozi koji me motivišu na dalje usavršavanje
- e. Drugo

F20. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

Ovo je kraj upitnika.

Hvala vam na saradnji!

Upitnik za rukovodioce / osoblje zaposleno u jedinicama za finansije

FINAC

Financial management, accounting and controlling in public administration

Ova anketa je pripremljena kao deo projekta Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola – razvoj kapaciteta u državnoj upravi (Financial management, accounting and controlling for capacity building of public administration in public administration - FINAC) u okviru programa Evropske Unije ERASMUS+, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju. Glavni cilj ovog projekta je pružanje doprinosa kvalitetnijem budžetiranju, finansijskom upravljanju, računovodstvu i kontroli u državnoj upravi. Ovaj cilj će biti dostignut kroz razvijanje/modernizaciju studijskih programa na master nivou kao i kroz realizaciju obuka sa državnim službenicima na polju finansijskog upravljanja, računovodstva i kontrole.

Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji i u projektni konzorcijum je uključeno 12 partnera (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinator projekta je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Jedan od vodećih partnera u projektnom konzorcijumu je i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije koje pruža snažnu podršku realizaciji ovog projekta, uključujući i administraciju ovog upitnika. Više o projektu možete saznati na <http://www.finac.org.rs>

Isključiva svrha ovog upitnika je prikupljanje podataka koji će se koristiti za razvoj novih studijskih programa na master nivou i programa obuke tako da budu usklađeni sa realnim potrebama državne uprave i državnih službenika. Ova anketa je anonimna. Svi podaci koji budu prikupljeni će se tretirati kao poverljivi. Budite uvereni da ni Vi lično niti organ u kojem radite ne može biti identifikovan niti pominjan u izveštajima i drugim dokumentima u kojima će biti predstavljeni rezultati istraživanja.

U ovom upitniku se nalaze pitanja o Vašim profesionalnim zadacima i potrebama za daljim stručnim usavršavanjem kako biste te zadatke uspešnije realizovali. U upitniku se, takođe, nalaze i pitanja o Vašem inicijalnom obrazovanju kao i o Vašem dosadašnjem stručnom usavršavanju. Popunjavanje ovog upitnika traje oko 30 minuta.

Hvala na saradnji!

*Primedba: Na pitanja koja su obeležena znakom * odgovarali su samo rukovodioci jedinica za finansije*

I OSNOVNE INFORMACIJE

A1. Koliko godina imate? _____ godina
(Molimo vas da zaokružite na celu godinu.)

A2. U kojoj vrsti institucije radite?

- a. Ministarstvo
- b. Organ uprave u sastavu ministarstva
- c. Posebna organizacija
- d. Služba Vlade (kancelarija)

A3. U kojem sektoru državne uprave radite?

- a. Poljoprivreda i ruralni razvoj
- b. Nauka, tehnološki razvoj i inovacije
- c. Spoljni poslovi
- d. Zaštita životne sredine
- e. Energetika, mineralne sirovine i rudarstvo
- f. Opšte usluge javne uprave
- g. Saobraćaj i komunikacije
- h. Tržište rada
- i. Socijalna zaštita
- j. Ljudska i građanska prava i slobode
- k. Urbanizam, prostorno planiranje i građevinarstvo
- l. Kultura i informisanje
- m. Sport i omladina
- n. Javna bezbednost
- o. Ekonomska i razvojna politika
- p. Pravosuđe i pravni sistem
- q. Odbrana
- r. Zdravstvo
- s. Vere i dijaspora
- t. Obrazovanje
- u. Politički sistem
- v. Finansijski i fiskalni sistem

A4. Na kom radnom mestu radite?

- a. Državni službenik na položaju
- b. Državni službenik na izvršilačkom radnom mestu (uključujući i radna mesta rukovodilaca užih radnih jedinica)

A5*. Koliki je broj državnih službenika čijim radom rukovodite? _____

A6. Koje zvanje imate?

- a. Viši savetnik
- b. Samostalni savetnik
- c. Savetnik
- d. Mlađi savetnik
- e. Saradnik
- f. Mlađi saradnik

A7. Koliko dugo radite u državnoj upravi?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

A8*. Koliko dugo radite na rukovodećim mestima sve skupa?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

II INICIJALNO (FORMALNO) OBRAZOVANJE

B1. Koji je najviši stepen formalnog obrazovanja koji ste završili?

- a. Prvi stepen strukovnih studija / diploma više škole
- b. Prvi stepen akademskih studija
- c. Magistratura / specijalizacija / master studije
- d. Doktorat / doktorske studije

Prvi stepen (višeg) visokog obrazovanja

B2. Zemlja studiranja: _____

B3. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B4. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B5. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B6. Stečena kvalifikacija (naziv kvalifikacije): _____

B7. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Magistratura / specijalizacija / master studije

B8. Zemlja studiranja: _____

B9. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B10. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B11. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B12. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B13. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B14. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Doktorat / doktorske studije

B15. Zemlja studiranja: _____

B16. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B17. Naziv univerziteta: _____

B18. Naziv fakulteta: _____

B19. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B20. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B21. Godina sticanja kvalifikacije: _____

B22. U kojoj meri Vam je znanje koje ste stekli tokom formalnog obrazovanja relevantno za obavljanje svakodnevnih zadataka na poslu?

- a. Nimalo relevantno
- b. Malo relevantno
- c. Donekle relevantno
- d. Veoma relevantno
- e. Relevantno u najvećoj meri

B23. Da li se u Vašem svakodnevnom poslu od Vas traži da obavljate poslove za koje niste obučeni tokom formalnog obrazovanja?

- a. Ne traži se. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla tokom formalnog obrazovanja u potpunosti odgovaraju zahtevima posla koji obavljam
- b. Da, ali u veoma malom obimu
- c. Da, i to za gotovo za polovinu poslova koje obavljam
- d. Da, za većinu poslova
- e. Da. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla na studijama ni malo ne odgovaraju zahtevima posla koji obavljam

III PROFESIONALNI ZADACI I POTREBE ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM

U ovom odeljku nas zanima 1) da li realizujete određene zadatke u okviru svojih radnih aktivnosti (bilo da to radite sami, u timu ili grupi ili kao deo širih organizacionih procesa) i 2) u kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste ove zadatke realizovali uspešnije. Prilikom odgovaranja, molimo Vas da imate u vidu opseg zadataka za koje ste prvenstveno nadležni kao državni službenik na položaju ili kao državni službenik na izvršilačkom radnom mestu.

Popisani zadaci treba da se razumeju kao sistematski realizovane aktivnosti koje ostavljaju revizorski trag (a ne kao spontane, neformalne aktivnosti).

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA – PRVI DEO*

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)	Deo (B)
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)	U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?

		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C1	Obezbeđivanje da svi zaposleni budu upoznati sa kodeksom ponašanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C2	Analiziranje potreba zaposlenih za obukama, njihovog napredovanja i učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C3	Analiziranje potreba zaposlenih za obukama iz finansijskog upravljanja i kontrole	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C4	Superviziranje rada zaposlenih i pružanje podrške u obavljanju ključnih zadataka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C5	Upoznavanje zaposlenih sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima organizacije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C6	Raspedeljivanje dužnosti među zaposlenima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C7	Pripremanje detaljnih opisa poslovnih procesa, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C8	Uspostavljanje jasnih politika u pisanoj formi u vezi sa ovlašćenjima i odobravanjima određenih aktivnosti i transakcija	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C9	Obezbeđivanje da isto lice ne obavlja dve ili više sledećih dužnosti: predlaže, odobrava, izvršava i evidentira poslovne promene	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C10	Utvrđivanje jasnih linija izveštavanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C11	Dokumentovanje svih transakcija i poslova i obezbeđenje revizorskog traga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C12	Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovima ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C13	Korišćenje sistema toka dokumentacije koji uključuje pravila evidentiranja, pripreme, toka, upotrebe i arhiviranja dokumenata	1	2	3	4	1	2	3	4	5

FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA – DRUGI DEO*

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C14	Identifikovanje finansijskih rizika - događaja koji imaju direktan finansijski uticaj i mogu voditi povećanju troškova	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C15	Identifikovanje operativnih rizika - događaja ili radnji koje mogu prekinuti pružanje usluga ili rezultirati odstupanjima od ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C16	Identifikovanje rizika po reputaciju - događaja ili radnji koje mogu ugroziti ugled organizacije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C17	Razvijanje strategije upravljanja rizikom	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C18	Procenjivanje rizika u pogledu njihovog uticaja i verovatnoće	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C19	Korišćenje tehnike Matrica izloženosti rizicima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C20	Razvijanje i upotpunjavanje registra rizika – jednostavnog rezimea rizika, posledica, odgovornih strana i preduzetih aktivnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5

C21	Korišćenje formulara za upravljanje rizikom – radnog dokumenta koji sadrži više detalja koji se odnose na inherentni i rezidualni rizik, kao i na kontrolne aktivnosti i planiranje u slučaju nepredviđenih okolnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C22	Planiranje za slučaj nepredviđenih situacija – planiranje aktivnosti koje će se preduzeti u slučaju pojave nekog rizika	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C23	Proveravanje da li se nivo rizika menja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C24	Obezbeđivanje postojanja i efikasnog funkcionisanja kontrola koje treba da minimiziraju rizik	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C25	Vršenje preventivnih kontrola – kontrola koje sprečavaju pojavu neefikasnosti, grešaka, odnosno nepravilnosti.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C26	Vršenje detekcionih kontrola - kontrola koje detektuju i ispravljaju greške, neefikasnosti i nepravilnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C27	Vršenje direktivnih kontrola – kontrola koje podstiču radnje i događaje neophodne za ostvarivanje ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C28	Vršenje korektivnih kontrola – kontrola koje ispravljaju uočene greške	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C29	Obezbeđivanje postojanja i primene procedura za pristupanje podacima i evidencijama	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C30	Obezbeđivanje čuvanja i zaštite sredstava i informacija od gubitaka, krađe, neovlašćenog korišćenja i pogrešne upotrebe	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C31	Obezbeđivanje da se finansijske i druge informacije potrebne za finansijsko izveštavanje čuvaju u formi koju propisuje zakon o budžetu i drugi propisi	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C32	Praćenje adekvatnosti kontrolnih aktivnosti tako da one obezbede razumno uveravanje da će organizacija ostvariti svoje ciljeve	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C33	Uspostavljanje i primena sistema izveštavanja (uključujući nivoe i rokove za izveštavanje, vrste izveštaja koji se predaju rukovodiocima i načinu izveštavanja u slučaju uočenih grešaka, nepravilnosti, zloupotrebe sredstava ili informacija, prevare ili ilegalne aktivnosti)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C34	Izveštavanje o upravljanju rizicima i internoj kontroli u organizaciji	1	2	3	4	1	2	3	4	5

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE – PRVI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
D1	Razvijanje programske strukture koju čine tri programske kategorije: program, programska aktivnost i projekat - kojima se grupišu rashodi i izdaci.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D2	Utvrđivanje različitih programskih aktivnosti koje doprinose dostizanju ciljeva programa.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D3	Razvijanje različitih vremenski ograničenih poslovnih poduhvata - projekata - koji doprinose dostizanju ciljeva programa kome projekat pripada	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D4	Utvrđivanje svrhe programa, programske aktivnosti ili projekta	1	2	3	4	1	2	3	4	5

D5	Definisanje osnova programa, programskih aktivnosti i projekata (informacije o pravnim osnovama, srednjoročnim planovima i/ili strategijama na osnovu kojih su utvrđeni ciljevi programa)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D6	Opisivanje programa, programske aktivnosti i projekta (uključuje pojašnjavanje ključnih aktivnosti koje treba preduzeti i usluga koje treba pružiti)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D7	Postavljanje ciljeva programa (specifičnih društvenih ili ekonomskih efekata koji se žele ostvariti u srednjem roku od 3 do 5 godina sprovođenjem mera u okviru programa).	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D8	Postavljanje ciljeva programske aktivnosti ili projekta (mogu se odnositi na ishode ili na neposredne izlazne rezultate)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D9	Utvrđivanje ciljeva programa vodeći se SMART kriterijumima (specifični, merljivi, dostižni, relevantni, uvremenjeni)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D10	Analiziranje kako postizanje ciljeva može najadekvatnije i najpraktičnije da se meri	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D11	Definisanje pokazatelja učinka koji obezbeđuju informacije o efektivnosti i efikasnosti programa, programskih aktivnosti i projekata	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D12	Definisanje pokazatelja koji mere kvantitet ili količinu pruženih usluga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D13	Definisanje pokazatelja koji mere kvalitet pruženih usluga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D14	Definisanje pokazatelja efikasnosti koji mere postizanje željenog ishoda uz optimalan utrošak resursa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D15	Korišćenje logičke matrice kao sredstva za upravljanje programima/projektima	1	2	3	4	1	2	3	4	5

PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE – DRUGI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
D16	Ispitivanje neefikasnog trošenja, kao i oblasti u kojima se ne postižu adekvatni rezultati i kojima je potrebno više resursa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D17	Utvrđivanje prioriternih rashoda i izdataka za predstojeće programske aktivnosti ili projekte	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D18	Planiranje troškova tekuće programske aktivnosti ili projekta za narednu godinu	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D19	Uključivanje fondova pretpristupne pomoći EU u programski budžet	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D20	Utvrđivanje jedinične cene koštanja proizvoda / usluge koja se pruža kroz programsku aktivnost ili projekat	1	2	3	4	1	2	3	4	5

D21	Utvrđivanje direktnih troškova - troškova koji se koriste isključivo za sprovođenje poslova u okviru jedne programske aktivnosti ili projekta	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D22	Utvrđivanje indirektnih troškova - troškova koji se koriste za sprovođenje različitih programskih aktivnosti i/ili projekata istovremeno	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D23	Raspoređivanje plata i ostalih rashoda za zaposlene po programima, odnosno programskim aktivnostima i projektima u čijem sprovođenju oni učestvuju.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D24	Raspoređivanje troškova korišćenja robe i usluga po programima, programskim aktivnostima ili projektima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D25	Praćenje kako se programi, odnosno programske aktivnosti i projekti sprovode u odnosu na očekivane rezultate	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D26	Analiziranje sprovedenih aktivnosti, potrošnje i postignutih rezultata u prethodnoj fiskalnoj godini i izvođenje implikacija za naredni period	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D27	Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D28	Izveštavanje o rezultatima aktivnosti koje su sprovedene prethodne fiskalne godine u pogledu ostvarenih vrednosti, uključujući odstupanja od ciljnih vrednosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

IZVRŠENJE BUDŽETA, RAČUNOVODSTVO I IZVEŠTAVANJE – PRVI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E1	Pripremanje predloga za utvrđivanje prioriternih oblasti finansiranja za budžetsku i naredne dve fiskalne godine	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E2	Pripremanje predloga srednjoročnog i finansijskog plana	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E3	Pripremanje planova za izvršenje budžeta	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E4	Planiranje izvršenja budžeta na dnevnom i mesečnom nivou	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E5	Upravljanje budžetskim aproprijacijama i kvotama	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E6	Obezbeđivanje tačnosti budžetske klasifikacije (ekonomske, organizacione, funkcionalne itd.)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E7	Pripremanje izveštaja o izvršenju budžeta	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E8	Obezbeđivanje adekvatnosti podnete dokumentacije za preuzimanje	1	2	3	4	1	2	3	4	5

	obaveza (odluka, rešenje, ugovor, predračun, račun i dr.)									
E9	Obezbeđivanje da obaveze koje se preuzimaju budu u skladu sa propisanim aproprijacijama	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E10	Praćenje usklađenosti računovodstvene dokumentacije s ugovorenim vrednostima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E11	Obezbeđivanje adekvatnosti finansijske i materijalne dokumentacije u smislu usklađenosti s fiskalnim, računovodstvenim, finansijskim i drugim relevantnim propisima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E12	Izvođenje suštinske, formalne i računске kontrole finansijske dokumentacije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E13	Kontrola finansijske dokumentacije u vezi sa izvršenjem internih naloga za plaćanje i drugih plaćanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E14	Praćenje plaćanja i prenosa sredstava indirektnim budžetskim korisnicima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E15	Rad u aplikaciji informacionog sistema za izvršenje budžeta (FMIS) koji vodi Trezor	1	2	3	4	1	2	3	4	5

IZVRŠENJE BUDŽETA, RAČUNOVODSTVO I IZVEŠTAVANJE – DRUGI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E16	Obezbeđivanje da se knjiženja u poslovnim knjigama vrše na osnovu validnih računovodstvenih dokumenata	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E17	Obezbeđivanje vođenja pomoćne knjige po programima i izvorima finansiranja, indirektnim korisnicima i kontima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E18	Kontrolisanje ispravnosti i usklađenosti knjigovodstvene dokumentacije sa procedurama utvrđenih propisima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E19	Sastavljanje periodičnih i godišnjih finansijskih izveštaja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E20	Pripremanje izveštaja o novčanim tokovima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E21	Izrada bilansa stanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E22	Izrada izveštaja o prihodima i rashodima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E23	Pripremanje izveštaja o izvršenju budžeta u kojem se prikazuju razlike između odobrenih sredstava i izvršenja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E24	Pripremanje izveštaja o korišćenju sredstava iz tekuće i stalne budžetske rezerve	1	2	3	4	1	2	3	4	5

E25	Pripremanje izveštaja o garancijama datim u toku fiskalne godine	1	2	3	4	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

IZVRŠENJE BUDŽETA, RAČUNOVODSTVO I IZVEŠTAVANJE – TREĆI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E26	Analiziranje finansijskih izveštaja indirektnih budžetskih korisnika	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E27	Procenjivanje finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju mera definisanih u dokumentima javne politike ili propisima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E28	Sprovođenje analize troškova i dobiti i analize troškovne efikasnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E29	Sprovođenje racio analiza (npr. racio likvidnosti, racio aktivnosti)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E30	Sprovođenje analize trenda (ispitivanje i utvrđivanje trendova u finansijskim izveštajima tokom vremena)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E31	Analiziranje nefinansijskih informacija (zajedno sa finansijskim informacijama)	1	2	3	4	1	2	3	4	5

E32	Analiziranje sposobnosti organizacije da pravovremeno ispuni svoje finansijske obaveze	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E33	Predviđanje finansijskih problema organizacije pre nego što postanu ozbiljni	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E34	Predviđanje finansijske situacije organizacije u narednim godinama	1	2	3	4	1	2	3	4	5

IZVRŠENJE BUDŽETA, RAČUNOVODSTVO I IZVEŠTAVANJE – ČETVRTI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E35	Implementiranje procedura finansijskog upravljanja sredstvima Evropske Unije i sredstvima za sufinansiranje	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E36	Planiranje sredstava EU i sredstava za sufinansiranje	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E37	Upravljanje tokovima i transferom sredstava EU i sredstava za sufinansiranje	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E38	Upravljanje sredstvima sufinansiranja (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	1	2	3	4	1	2	3	4	5

E39	Pravljenje zahteva za sredstva koji se upućuje Nacionalnom službeniku za odobravanje EK	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E40	Transferisanje sredstava izvođačima/korisnicima bespovratne pomoći (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E41	Obustavljanje plaćanja (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E42	Preraspodeljivanje sredstava (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	1	2	3	4	1	2	3	4	5

IV STRUČNO USAVRŠAVANJE

Molimo Vas da pružite informacije o tri, po Vašem mišljenju najvažnije obuke (aktivnosti stručnog usavršavanja) u oblasti državne uprave koje ste pohađali.

Aktivnost stručnog usavršavanja 1 / 2 / 3

F1/7/13. Molimo Vas da obeležite jednu od dole popisanih oblasti u koju se glavne teme ovog stručnog usavršavanja najbolje mogu svrstati:

- a. Javne politike (formulisanje, implementacija, evaluacija)
- b. Programsko budžetiranje
- c. Finansijsko upravljanje i kontrola
- d. Implementacija budžeta
- e. Budžetsko računovodstvo i izveštavanje
- f. Finansijsko upravljanje EU fondovima
- g. Druge teme iz oblasti javne uprave.

F1a/7a/13a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor: _____

F2/8/14. Zemlja u kojoj je obuka održana: _____

F3/9/15 Trajanje obuke: _____ dana

F4/10/16. Koje godine je održana obuka: _____

F5/11/17. Ko je bio organizator obuke?

- a. Vlada / organ javne uprave
- b. Međunarodna organizacija (EU agencije, Svetska Banka, OEBS...)
- c. Donatorska organizacija
- d. Ustanova visokog obrazovanja
- e. Organizacija civilnog društva
- f. Komercijalna organizacija
- g. Drugo

F6/12/18. Na čiju inicijativu ste pohađali ovu obuku?

- a. Na ličnu inicijativu
- b. Na inicijativu mog nadređenog

- c. Obuka je bila deo mog obaveznog stručnog usavršavanja
- d. Drugo

F6a/12a/18a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

F19. Šta je Vaš najznačajniji motiv za dalje usavršavanje u poslu?

- a. Želim da unapredim svoja znanja i veštine kako bih bolje i kvalitetnije obavljao/la svoj posao
- b. Želim da radim na višoj poziciji i za to su mi potrebna dodatna znanja i veštine
- c. Mnoge stvari koje sam naučio/la tokom svog prethodnog obrazovanja sam zaboravio/la
- d. Trenutno ne postoje razlozi koji me motivišu na dalje usavršavanje
- e. Drugo

F20. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

Ovo je kraj upitnika.

Hvala vam na saradnji!

Upitnik za interne revizore

FINAC

Financial management, accounting and controlling in public administration

Ova anketa je pripremljena kao deo projekta Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola – razvoj kapaciteta u državnoj upravi (Financial management, accounting and controlling for capacity building of public administration in public administration - FINAC) u okviru programa Evropske Unije ERASMUS+, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju. Glavni cilj ovog projekta je pružanje doprinosa kvalitetnijem budžetiranju, finansijskom upravljanju, računovodstvu i kontroli u državnoj upravi. Ovaj cilj će biti dostignut kroz razvijanje/modernizaciju studijskih programa na master nivou kao i kroz realizaciju obuka sa državnim službenicima na polju finansijskog upravljanja, računovodstva i kontrole.

Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji i u projektni konzorcijum je uključeno 12 partnera (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinator projekta je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Jedan od vodećih partnera u projektnom konzorcijumu je i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije koje pruža snažnu podršku realizaciji ovog projekta, uključujući i administraciju ovog upitnika. Više o projektu možete saznati na <http://www.finac.org.rs>

Isključiva svrha ovog upitnika je prikupljanje podataka koji će se koristiti za razvoj novih studijskih programa na master nivou i programa obuke tako da budu usklađeni sa realnim potrebama državne uprave i državnih službenika. Ova anketa je anonimna. Svi podaci koji budu prikupljeni će se tretirati kao poverljivi. Budite uvereni da ni Vi lično niti organ u kojem radite ne može biti identifikovan niti pominjan u izveštajima i drugim dokumentima u kojima će biti predstavljeni rezultati istraživanja.

U ovom upitniku se nalaze pitanja o Vašim profesionalnim zadacima i potrebama za daljim stručnim usavršavanjem kako biste te zadatke uspešnije realizovali. U upitniku se, takođe, nalaze i pitanja o Vašem inicijalnom obrazovanju kao i o Vašem dosadašnjem stručnom usavršavanju. Popunjavanje ovog upitnika traje oko 30 minuta.

Hvala na saradnji!

I OSNOVNE INFORMACIJE

A1. Koliko godina imate? _____ godina
(Molimo vas da zaokružite na celu godinu.)

A2. U kojoj vrsti institucije radite?

- a. Ministarstvo
- b. Organ uprave u sastavu ministarstva
- c. Posebna organizacija
- d. Služba Vlade (kancelarija)

A3. U kojem sektoru državne uprave radite?

- a. Poljoprivreda i ruralni razvoj
- b. Nauka, tehnološki razvoj i inovacije
- c. Spoljni poslovi
- d. Zaštita životne sredine
- e. Energetika, mineralne sirovine i rudarstvo
- f. Opšte usluge javne uprave
- g. Saobraćaj i komunikacije
- h. Tržište rada
- i. Socijalna zaštita
- j. Ljudska i građanska prava i slobode
- k. Urbanizam, prostorno planiranje i građevinarstvo
- l. Kultura i informisanje
- m. Sport i omladina
- n. Javna bezbednost
- o. Ekonomska i razvojna politika
- p. Pravosuđe i pravni sistem
- q. Odbrana
- r. Zdravstvo
- s. Vere i dijaspora
- t. Obrazovanje
- u. Politički sistem
- v. Finansijski i fiskalni sistem

A4. Na kom radnom mestu radite?

- a. Rukovodilac interne revizije
- b. Ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru
- c. Interni revizor (u procesu obuke/polaganja ispita)

A5. Koliko je internih revizora zaposleno u jedinici za internu reviziju u kojoj radite (uključujući rukovodioca interne revizije)?? _____

A6. Koje zvanje imate?

- a. Viši savetnik
- b. Samostalni savetnik
- c. Savetnik
- d. Mlađi savetnik
- e. Saradnik
- f. Mlađi saradnik

A7. Koliko dugo radite u državnoj upravi?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

A8. Koliko dugo radite kao ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

A9. Da li ste radili kao interni revizor u drugim sektorima (tj. van javnog sektora)?

- a. Ne
- b. Da

Ako je odgovor Da, koliko dugo? _____

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

II INICIJALNO (FORMALNO) OBRAZOVANJE

B1. Koji je najviši stepen formalnog obrazovanja koji ste završili??

- a. Prvi stepen strukovnih studija / diploma više škole
- b. Prvi stepen akademskih studija
- c. Magistratura / specijalizacija / master studije
- d. Doktorat / doktorske studije

Prvi stepen (višeg) visokog obrazovanja

B2. Zemlja studiranja: _____

B3. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B4. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B5. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B6. Stečena kvalifikacija (naziv kvalifikacije): _____

B7. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Magistratura / specijalizacija / master studije

B8. Zemlja studiranja: _____

B9. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B10. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B11. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B12. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B13. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B14. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Doktorat / doktorske studije

B15. Zemlja studiranja: _____

B16. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B17. Naziv univerziteta: _____

B18. Naziv fakulteta: _____

B19. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B20. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B21. Godina sticanja kvalifikacije: _____

B22. U kojoj meri Vam je znanje koje ste stekli tokom formalnog obrazovanja relevantno za obavljanje svakodnevnih zadataka na poslu?

- a. Nimalo relevantno
- b. Malo relevantno
- c. Donekle relevantno
- d. Veoma relevantno
- e. Relevantno u najvećoj meri

B23. Da li se u Vašem svakodnevnom poslu od Vas traži da obavljate poslove za koje niste obučeni tokom formalnog obrazovanja?

- a. Ne traži se. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla tokom formalnog obrazovanja u potpunosti odgovaraju zahtevima posla koji obavljam
- b. Da, ali u veoma malom obimu
- c. Da, i to za gotovo za polovinu poslova koje obavljam
- d. Da, za većinu poslova
- e. Da. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla na studijama ni malo ne odgovaraju zahtevima posla koji obavljam

III POTREBE ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM

U ovom odeljku nas zanima Vaša procena u kojoj meri Vam je potrebno dodatno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali zadatke interne revizije.

PRVI DEO

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke? Označite jedan odgovor u svakom redu. (Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, molimo Vas da označite odgovarajuću opciju na desnoj strani)						
		Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C1	Pravljenje strateškog plana interne revizije za trogodišnji period (uključujući strateške ciljeve interne revizije na osnovu dugoročnih ciljeva organizacije i proceni rizika)	1	2	3	4	5
C2	Pravljenje godišnjeg plana interne revizije (koji sadrži opšte i specifične ciljeve interne revizije koji treba da budu ostvareni tokom godine)	1	2	3	4	5
C3	Pravljenje plana zasnovanog na proceni rizika u kojem se utvrđuju prioriteta za aktivnost interne revizije koji su usaglašeni sa ciljevima organizacije	1	2	3	4	5
C4	Pravljenje plana aktivnosti interne revizije i plana potreba za resursima i njihovo dostavljanje višem rukovodstvu na razmatranje i odobrenje	1	2	3	4	5
C5	Ustanovljavanje politika i procedura kojim se usmeravaju aktivnosti interne revizije	1	2	3	4	5
C6	Ocenjivanje dizajna, primene i efektivnosti ciljeva, programa i aktivnosti organizacije sa etičkog stanovišta	1	2	3	4	5
C7	Ocenjivanje da li upravljanje informacionim tehnologijama u organizaciji podržava organizacione strategije i ciljeve.	1	2	3	4	5

C8	Ocenjivanje da li ciljevi organizacije podržavaju misiju organizacije i da li su usklađeni s njom	1	2	3	4	5
C9	Ocenjivanje da li su značajni rizici identifikovani i procenjeni	1	2	3	4	5
C10	Ocenjivanje da li su odgovarajući odgovori na rizike odabrani u skladu sa organizacionom sklonošću ka riziku	1	2	3	4	5
C11	Ocenjivanje da li su relevantne informacije o riziku zabeležene i pravovremeno saopštene organizaciji, što omogućava zaposlenima i rukovodstvu da izvršavaju svoje zadatke.	1	2	3	4	5
C12	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa ostvarivanjem strateških ciljeva organizacije	1	2	3	4	5
C13	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija	1	2	3	4	5
C14	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa efektivnošću i efikasnošću operacija i programa	1	2	3	4	5
C15	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa zaštitom imovine	1	2	3	4	5
C16	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa usklađenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima	1	2	3	4	5
C17	Ocenjivanje potencijala za nastanak prevara i načina na koji se u organizaciji upravlja rizikom od prevara	1	2	3	4	5
C18	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa ostvarivanjem strateških ciljeva organizacije	1	2	3	4	5
C19	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija	1	2	3	4	5
C20	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa efektivnošću i efikasnošću operacija i programa	1	2	3	4	5
C21	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa zaštitom imovine i sredstava	1	2	3	4	5
C22	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa usklađenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima	1	2	3	4	5

DRUGI DEO

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke? Označite jedan odgovor u svakom redu. (Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, molimo Vas da označite odgovarajuću opciju na desnoj strani)						
		Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C23	Izrađivanje i dokumentovanje plana za svaku reviziju, uključujući ciljeve te revizije, obuhvat, raspored vremena i alokaciju resursa	1	2	3	4	5
C24	Ustanovljavanje ciljeva za svaku internu reviziju	1	2	3	4	5
C25	Obavljanje preliminarne ocene rizika relevantnih za aktivnost koja se ispituje	1	2	3	4	5
C26	Utvrđivanje stepena u kojem je rukovodstvo uspostavilo adekvatne kriterijume za ocenu ostvarenosti ciljeva	1	2	3	4	5
C27	Sarađivanje sa rukovodstvom na razvijanju odgovarajućih kriterijuma za ocenu upravljanja, upravljanja rizicima i ocenu kontrola	1	2	3	4	5
C28	Određivanje odgovarajućih i dovoljnih resursa za ostvarenje ciljeva revizije, a na osnovu ocene prirode i složenosti svake revizije, vremenskih ograničenja i raspoloživih resursa.	1	2	3	4	5
C29	Razvijanje i dokumentovanje radnih programa kojima se ostvaruju ciljevi revizije.	1	2	3	4	5
C30	Identifikovanje dovoljnih, pouzdanih, relevantnih i korisnih informacija kako bi se ostvarili ciljevi revizije	1	2	3	4	5
C31	Dokumentovanje relevantnih informacija kako bi se potkrepili rezultati i zaključci revizije	1	2	3	4	5
C32	Sastavljanje revizorskih izveštaja sa zaključcima, preporukama i planovima aktivnosti	1	2	3	4	5
C33	Predlaganje novih kontrolnih aktivnosti rukovodstvu	1	2	3	4	5
C34	Predlaganje ispravljanja ili promene postojećih kontrola u svrhu poboljšanja njihove efektivnosti	1	2	3	4	5

C35	Predlaganje načina kojima se osigurava da se postojeće kontrole stalno i dosledno sprovode	1	2	3	4	5
C36	Predlaganje smanjenja (prekida) suvišnih kontrola	1	2	3	4	5
C37	Praćenje aktivnosti koje rukovodstvo preuzima na osnovu datih predloga i preporuka	1	2	3	4	5

TREĆI DEO

<p>U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke? Označite jedan odgovor u svakom redu. (Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, molimo Vas da označite odgovarajuću opciju na desnoj strani)</p>						
		Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C38	Revizija usklađenosti (analiza i ocena usklađenosti poslovanja organizacije sa zakonima, propisima, internim aktima i odredbama ugovora)	1	2	3	4	5
C39	Revizija uspešnosti (performansi) (analiza i ocena upotrebe i korišćenja resursa na ekonomičan, efikasan i efektivan način radi ostvarivanja ciljeva organizacije)	1	2	3	4	5
C40	Revizija informacionih tehnologija (analiza i ocena postupaka, procedura i korišćenja elektronskih informacionih sistema koje se odnose na bezbednost, poverljivost, integritet i raspoloživost informacija i informacionih sistema)	1	2	3	4	5
C41	Revizija programa i projekata koji se finansiraju sredstvima Evropske Unije	1	2	3	4	5
C42	Finansijska revizija (analiza i ocena kontrola koje obezbeđuju tačnost i potpunost računovodstvenih podataka i finansijskih izveštaja)	1	2	3	4	5
C43	Ispitivanje da li su svi prihodi i rashodi adekvatno planirani, kontrolisani i nadgledani	1	2	3	4	5
C44	Ispitivanje da li su budžeti utvrđeni u skladu sa strateškim planom organizacije i finansijskim prognozama	1	2	3	4	5

C45	Ispitivanje da li je razvijen pogodan okvir za kontrolu izvršenja budžeta	1	2	3	4	5
C46	Ispitivanje da li rukovodstvo dobija odgovarajuće izveštaje o izvršenju budžeta	1	2	3	4	5
C47	Ispitivanje da li funkcioniše odgovarajući sistem izveštavanja kako bi se omogućilo rukovodstvu da efikasno prati finansijsku situaciju organizacije	1	2	3	4	5
C48	Ispitivanje da li se svi novčani prihodi prikupljaju, adekvatno evidentiraju i da li se dobija odgovarajuća bankarska usluga (ili usluga Trezora)	1	2	3	4	5
C49	Ispitivanje da li su evidentirane sve transakcije, sredstva i obaveze relevantne za period ispitivanja	1	2	3	4	5
C50	Ispitivanje da li su evidentirane transakcije, sredstva i obaveze pravilno i tačno vrednovane ili izmerene	1	2	3	4	5
C51	Ispitivanje da li su zabeležene transakcije, sredstva i obaveze pravilno klasifikovane i evidentirane u finansijskim evidencijama organizacije	1	2	3	4	5
C52	Ispitivanje da li se sva sredstva čuvaju na siguran način i da li je pristup propisno autorizovan	1	2	3	4	5
C53	Ispitivanje da li su evidentirana sredstva i obaveze u skladu sa propisima	1	2	3	4	5
C54	Ispitivanje da li su sva likvidna finansijska sredstva efikasno iskorišćena	1	2	3	4	5
C55	Ispitivanje aranžmana prihodovanja i dospelih nenaplaćenih potraživanja	1	2	3	4	5
C56	Ispitivanje adekvatnosti kupovina i plaćanja koje sprovodi organizacija	1	2	3	4	5
C57	Ispitivanje da li su sve robe i usluge koje je zahtevala organizacija dobijene, zavedene i efikasno plaćene	1	2	3	4	5
C58	Ispitivanje adekvatnosti plaćanja zarada i drugih davanja za zaposlene	1	2	3	4	5
C59	Ispitivanje da li su nenovčana sredstva pravilno zaštićena, popisana i da se delotvorno koriste	1	2	3	4	5
C60	Ispitivanje procedure i postupaka javnih nabavki	1	2	3	4	5
C61	Ispitivanje da li se kupovina dobara i usluga vrši ekonomično, efikasno i efektivno	1	2	3	4	5

ČETVRTI DEO

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke?						
(Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, molimo Vas da označite odgovarajuću opciju na desnoj strani)						
		Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za
C62	Ispitivanje da li se upravljanje ljudskim resursima obavlja ekonomično, efikasno i efektivno	1	2	3	4	5
C63	Ispitivanje da li su aktivnosti odeljenja za upravljanje ljudskim resursima adekvatno planirane i realizovane	1	2	3	4	5
C64	Ispitivanje da li je novo zapošljavanje strateški planirano i sprovedeno na konkretan i transparentan način	1	2	3	4	5
C65	Ispitivanje da li su analizirane potrebe za obukama i da li su odgovarajuće obuke obezbeđene i potom i vrednovane	1	2	3	4	5
C66	Ispitivanje da li postoje adekvatne procedure za upravljanje, razvoj i komunikaciju sa zaposlenima u organizaciji.	1	2	3	4	5
C67	Ispitivanje da li postoje adekvatne procedure za praćenje, unapređenje i nagrađivanje učinka zaposlenih	1	2	3	4	5
C68	Korišćenje različitih metoda uzorkovanja, uključujući slučajno i stratifikovano statističko uzorkovanje	1	2	3	4	5
C69	Sprovođenje testova usaglašenosti	1	2	3	4	5
C70	Sprovođenje suštinskih testova	1	2	3	4	5
C71	Sprovođenje analitičkih pregleda (npr. testiranje finansijskih informacija poređenjem odnosa između podataka)	1	2	3	4	5
C72	Sprovođenje inspekcije kroz različite tehnike (ponovno računanje, pregled dokumenata, praćenje knjigovodstvenih evidencija, fizički pregled i prebrojavanja, provera)	1	2	3	4	5
C73	Korišćenje tehnika posmatranja i ispitivanja	1	2	3	4	5
C74	Vođenje intervjua kao dela procesa ispitivanja	1	2	3	4	5

IV STRUČNO USAVRŠAVANJE

Molimo Vas da pružite informacije o tri, po Vašem mišljenju najvažnije obuke (aktivnosti stručnog usavršavanja) u oblasti državne uprave koje ste pohađali.

Aktivnost stručnog usavršavanja 1 / 2 / 3

D1/7/13. Molimo Vas da obeležite jednu od dole popisanih oblasti u koju se glavne teme ovog stručnog usavršavanja najbolje mogu svrstati:

- a. Javne politike (formulisanje, implementacija, evaluacija)
- b. Finansijsko upravljanje i kontrola
- c. Programsko budžetiranje
- d. Druge teme iz oblasti javne uprave.

D1a/7a/13a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor: _____

D2/8/14. Zemlja u kojoj je obuka održana: _____

D3/9/15 Trajanje obuke: _____ dana

D4/10/16. Koje godine je održana obuka: _____

D5/11/17. Ko je bio organizator obuke?

- a. Vlada / organ javne uprave
- b. Međunarodna organizacija (EU agencije, Svetska Banka, OEBS...)
- c. Donatorska organizacija
- d. Ustanova visokog obrazovanja
- e. Organizacija civilnog društva
- f. Komercijalna organizacija
- g. Drugo

D6/12/18. Na čiju inicijativu ste pohađali ovu obuku?

- a. Na ličnu inicijativu
- b. Na inicijativu mog nadređenog
- c. Obuka je bila deo mog obaveznog stručnog usavršavanja
- d. Drugo

D6a/12a/18a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

D19. Šta je Vaš najznačajniji motiv za dalje usavršavanje u poslu?

- a. Želim da unapredim svoja znanja i veštine kako bih bolje i kvalitetnije obavljao/la svoj posao
- b. Želim da radim na višoj poziciji i za to su mi potrebna dodatna znanja i veštine
- c. Mnoge stvari koje sam naučio/la tokom svog prethodnog obrazovanja sam zaboravio/la
- d. Trenutno ne postoje razlozi koji me motivišu na dalje usavršavanje
- e. Drugo

D20. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

Ovo je kraj upitnika.

Hvala vam na saradnji!