



**FINAC**

FINancial management,  
Accounting & Controlling  
in public administration

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

## IZVEŠTAJ O IMPLEMENTACIJI FINAC ERASMUS+ PROJEKTA NA UNIVERZITETIMA U REPUBLICI SRBIJI

2019

Projekat „Jačanje kapaciteta javne uprave razvojem kurikuluma iz oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i finansijske kontrole“ (*Financial Management, Accounting & Controlling curricula development for capacity building of public administration – FINAC*) je realizovan u okviru programa Evropske Komisije ERA-SMUS+, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju.

Projekat je realizovan u Srbiji i Albaniji, a okupio je 12 partnera, pretežno visokoškolskih ustanova, iz šest zemalja. Koordinaciju projekta je vršio Univerzitet u Beogradu. Glavni cilj projekta je pružanje doprinosa unapređivanju finansijskog upravljanja i kontrole u javnim upravama Srbije i Albanije, putem razvijanja i osavremenjivanja studijskih programa na master nivou.

U okviru projekta su razvijena tri nova programa master akademskih studija na tri univerziteta u Srbiji (Univerzitet u Beograd, Univerzitet u Kragujevcu i Državni univerzitet u Novom Pazaru) i dva nova programa master studija na dva univerziteta u Albaniji (Evropski univerzitet u Tirani i Univerzitet u Skadru „Luigj Gurakuqi“). Na fakultetu FEFA Univerziteta Metropolitan u Beogradu inoviran je postojeći program master studijskog programa Ekonomija. Svi programi su počeli sa realizacijom u akademskoj 2018/2019. godini. Tokom 2018. godine u okviru projekta realizovane su i obuke državnih službenika u Srbiji i Albaniji.

U ovom tekstu biće predstavljena ključna projektna dostignuća u Srbiji u kontekstu glavnih projektnih aktivnosti i posebno rezultata istraživanja koja su na početku projekta imala za cilj da utvrde potrebe za specifičnim znanjima i kompetencijama državnih službenika, naročito u oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva 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. FINAC projekat je, stoga, kao ključni kvalitet master programa i jednodnevnih/ dvodnevnih programa obuke, postavio to da kod svojih polaznika razvija kompetencije koje im omogućavaju da uspešno odgovore na očekivanja koja generišu savremena kretanja u oblasti javne uprave, posebno u oblasti finansijskog menadžmenta i kontrole.

Da bi bio uspešan u ovom zadatku, FINAC projekat se oslonio na nekoliko važnih izvora.

Razvijanje master programa i programa obuke bilo je oslonjeno na akademski kapacitet i ekspertizu koja već postoji na domaćim univerzitetima. Reč je o renomiranim profesorima i drugom nastavnom osoblju koje iza sebe ima veliki broj naučnih radova i praktičnog iskustva iz relevantnih oblasti, kao i iskustva iz nastave na osnovu kojih su mogli da daju pun doprinos kreiranju savremenih i relevantnih programa.

Veliku stručnu podršku u razvijanju programa pružile su partnerske visokoškolske ustanove iz Evropske Unije: Sveučilište u Splitu, Hrvatska; Masarikov univerzitet, Češka republika; Univerzitet Matej Bel, Slovačka i Univerzitet Guljelmo Markoni, Italija. Intenzivna saradnja sa evropskim partnerima, posebno u okviru studijskih poseta, omogućila je da se kreiranje novih programa zasnuje i na informacijama 'iz prve ruke' o savremenim dostignućima i izazovima u javnim upravama drugih država, kao i o tome kako akademski programi u tim zemljama odgovaraju na aktuelna očekivanja i projektovana buduća kretanja.

Intenzivna komunikacija i aktivno uključivanje državnih institucija (konkretno Ministarstva državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije i Nacionalne akademije za javnu upravu Republike Srbije) omogućila je FINAC projektu da kontinuirano preispituje postavke na kojima se razvijaju master programi i programi obuke u pogledu aktuelnosti i relevantnosti za domaći kontekst, odnosno za aktuelnu situaciju i perspektive javne uprave, a posebno finansijskog menadžmenta i kontrole.

Jedna od prvih projektnih aktivnosti bilo je istraživanje koje je imalo za cilj da projektu pruži validne i pouzdane podatke o potrebama državnih službenika za daljim stručnim usavršavanjem u oblastima koje su od interesa za FINAC projekat. Istraživanje je rezultiralo sa više izveštaja u kojima su na osnovu istraživačkih nalaza date preporuke za razvijanje akademskih programa.

U ovom tekstu biće prikazani ključni nalazi istraživanja sa početka projekta. Pre toga biće predstavljeni novi/inovirani master programi i program obuke državnih službenika – to će pokazati da su, kao što je i bilo planirano, oni kreirani u skladu sa potrebama državnih službenika, kako aktuelnim potrebama, tako i potrebama koje proizilaze iz tekućih reforme javne uprave i specifičnije finansijskog menadžmenta i kontrole.



# AKREDITOVANI I MODERNIZOVANI MASTER PROGRAMI KAO REZULTAT FINAC PROJEKTA



## UNIVERZITET U BEOGRADU FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA (novi studijski program)

Studijski program:	Master akademske studije: Finansijski menadžment, kontrola i menadžersko računovodstvo
Datum akreditacije	19.1.2018
Trajanje	Jedna godina (dva semestra), 60 ESPB
Akademski naziv	Master menadžer

Studijski program Finansijski menadžment, kontrola i menadžersko računovodstvo omogućava zaposlenima u finansijskoj, računovodstvenoj, revizorskoj i kontrolnoj službi javne uprave, ali i javnih i privatnih preduzeća, da inoviraju i nadgrade svoja znanja u oblasti finansijske i računovodstvene kontrole i upravljanja, oslanjajući se na računarske alate i aplikacije u primeni simulacija i poslovne analitike za donošenje finansijskih odluka, kao i na primenu informatičkih alata i menadžerskih disciplina u upravljanju finansijskim i računovodstvenim informacijama.

Redni broj	Naziv predmeta	Semestar	Status predmeta	ESPB
1.	Finansijski menadžment	I	OB	9
2.	Budžetiranje i kontrola	I	OB	9
3.	Evaluacija finansijskih performansi	I	OB	9
4.	Izborni predmet 1	I	IZ	9
5.	Izborni predmet 2	I	IZ	9
6.	Stručna praksa	II	OB	3
7.	Završni rad	II	OB	12

Lista izbornih predmeta:

Simulacija u finansijskom odlučivanju  
Poslovna analitika u finansijama  
Strategija organizacije i biznis plan  
Upravljačka kontrola i analiza troškova  
Finansije javnog sektora  
Revizija u javnom sektoru  
Računarski alati u kontroli upravljanja  
Upravljački modeli i aplikacije u MS Excel-u





# UNIVERZITET U KRAGUJEVCU

## EKONOMSKI FAKULTET

(novi studijski program)

Studijski program:	Master akademske studije: Finansijski menadžment javne uprave
Datum akreditacije	9.2.2018
Trajanje	Jedna godina (dva semestra), 60 ESPB
Akademski naziv	Master ekonomista

Svrha studijskog programa je da se studenti osposobe za obavljanje složenih analitičkih, projektnih i upravljačkih aktivnosti u oblastima finansijskog upravljanja, računovodstva, interne i eksterne kontrole i revizije, upravljanja performansama, budžetiranja i kontrole, finansijskog izveštavanja, finansijske analize i finansiranja projekata u organizacijama javne uprave. Svi ovi problemi se razmatraju u širem kontekstu analize javnih politika, menadžmenta javne uprave i elektronske uprave.

Redni broj	Naziv predmeta	Semestar	Status predmeta	ESPB
1.	Finansijsko upravljanje u javnoj upravi	I	OB	9
2.	Interni i eksterni nadzor javne uprave	I	OB	9
3.	Budžetiranje i kontrola	I	OB	9
4.	Izborni predmet 1	I	IZ	9
5.	Izborni predmet 2	II	IZ	9
6.	Stručna praksa	II	OB	3
7.	Master rad	II	OB	12

Lista predmeta izbornog bloka 1:

- Elektronska uprava
- Analize javnih politika
- Menadžment u javnom sektoru

Lista predmeta izbornog bloka 2:

- Finansijsko izveštavanje javne uprave
- Računovodstvo javne uprave
- Finansiranje projekata u javnoj upravi



## DRŽAVNI UNIVERZITET U NOVOM PAZARU (novi studijski program)

Studijski program:	Master akademske studije: Izgradnja kapaciteta za razvoj javnog sektora
Datum akreditacije	19.1.2018
Trajanje	Jedna godina (dva semestra), 60 ESPB
Akademski naziv	Master ekonomista

Studijski program omogućava velikom broju zaposlenih u javnom sektoru, u regionu i Republici Srbiji, da inoviraju svoja znanja iz oblasti upravljanja razvojem javnog sektora, uključujući njegove adekvatne specifičnosti. Studenti će kroz sticanje novih teorijskih znanja, seminarskih radova, studije slučajeva, primere dobre prakse, biti osposobljeni da rešavaju najkompleksnije upravljačke izazove savremenog javnog sektora.

Redni broj	Naziv predmeta	Semestar	Status predmeta	ESPB
1.	Organizacija i položaj javne uprave	I	OB	9
2.	Ekonomija i novi javni menadžment	I	OB	9
3.	Elektronska uprava	I	OB	9
4.	Izborni predmet 1	I	IZ	9
5.	Izborni predmet 2	II	IZ	9
6.	Stručna praksa	II	OB	3
7.	Master rad	II	OB	12

Lista za izborni predmet 1:

- Finansiranje javne uprave
- Upravljanje projektima

Lista za izborni predmet 2:

- Antikorupcijsko zakonodavstvo
- Marketing u javnom sektoru





## UNIVERZITET METROPOLITAN, BEOGRAD - FEFA (modernizovani studijski program)

Studijski program:	Master akademske studije Ekonomija
Datum akreditacije	13.10.2017
Datum modernizacije	31.01.2018
Trajanje	Jedna godina (dva semestra), 60 ESPB
Akademski naziv	Master ekonomista

Kombinacijom akademskih znanja i neophodnih veština, master akademske studije ekonomije pružaju tražena znanja o najatraktivnijim segmentima modernog poslovanja: šta je zelena ekonomija, kako unaprediti konkurentnost firme, izvršiti poresku optimizaciju, kako pregovarati, digitalno transformisati kompaniju, uspostaviti korporativno upravljanje,... Posebnu dimenziju ovom studijskom programu daje analiza šansi novih poslovnih modela, kao i strategija zasnovanih na novim tehnologijama.

Modernizacija studijskog programa u okviru FINAC ERASMUS+ projekta odnosila se na uvođenje tri nova izborna predmeta: Finansijsko upravljanje i kontrola, Revizija i Finansijski rizici.

Redni broj	Naziv predmeta	Semestar	Status predmeta	ESPB
1.	Mikroekonomska konkurentnost	I	OB	8
2.	Strategije poreske optimizacije	I	OB	8
3.	Izborni predmet	I	IZ	6
4.	Strategija digitalne transformacije	I	OB	4
5.	Primenjene finansije	I	OB	4
6.	Korporativno upravljanje	II	OB	10
7.	Master rad	II	OB	20

Lista izbornih predmeta:

- Poslovno pregovaranje
- Globalni ekonomski i poslovni trendovi
- Zelena ekonomija
- Investiciono odlučivanje
- Finansijsko upravljanje i kontrola
- Revizija
- Finansijski rizici



# STRUČNE OBUKE KAO REZULTAT FINAC PROJEKTA



## UNIVERZITET METROPOLITAN, BEOGRAD - FEFA (stručne obuke)

Krajem 2017. godine u okviru FINAC projekta održano je i nekoliko obuka za državne službenike iz oblasti koje su u tematskom fokusu projekta, a za koje se pokazalo nakon istraživanja i obavljenih konsultacija sa predstavnicima Nacionalne akademije za javnu upravu Republike Srbije da su preko potrebne. Nosilac obuka u Srbiji je bio projektni partner Metropolitan univerzitet u Beogradu, FEFA fakultet.

Finansijsko upravljanje i kontrola  
16-17. novembar 2017.  
33 polaznika

Interna i eksterna revizija u javnom sektoru  
23-24. novembar 2017.  
35 polaznika

Upravljanje rizicima u javnom sektoru  
15. decembar 2017.  
34 polaznika

Programsko budžetiranje  
21. decembar 2017.  
35 polaznika

# ISTRAŽIVANJE

## METOD

Dizajn istraživanja, kreiranje istraživačkih instrumenata, realizaciju istraživanja, obradu podataka i pisanje istraživačkih izveštaja predvodio je tim Centra za obrazovne politike u Beogradu, u saradnji sa svim projektnim partnerima.

Kvantitativno istraživanje je realizovano putem on-lajn ankete u periodu april-jun 2017. Upitnik su popunjavali državni službenici zaposleni u sistemu državne uprave – u ministarstvima, organima uprave u sastavu ministarstava, posebnim organizacijama i službama (kancelarijama) Vlade Republike Srbije. Ciljne grupe su činili rukovodioci i interni revizori unutar ovih organa i organizacija, uključujući rukovodioce organizacionih jedinica za finansije i ostale zaposlene u ovim jedinicama (sektorima, odeljenjima i slično).

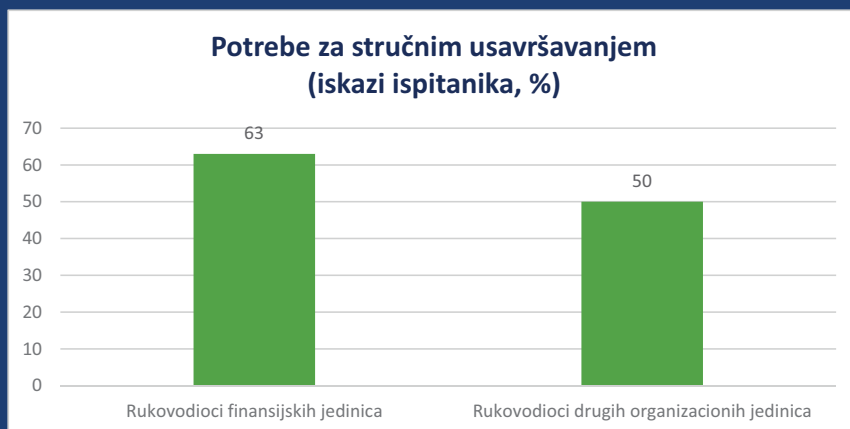
Upitnik je, između ostalog, sadržao veliki broj pitanja koja su se odnosila na glavne teme ovog istraživanja: finansijsko upravljanje i kontrola, programsko budžetiranje, implementacija budžeta, računovodstvo, interna revizija i upravljanje javnim politikama. Odgovaranjem na ova pitanja ispitanici su iskazivali u kojoj meri su uključeni u realizaciju popisanih radnih zadataka i u kojoj meri smatraju da im je potrebno stručno usavršavanje da bi bili uspešniji u njihovom izvršavanju. Svaka ciljna grupa je odgovarala na posebnu kombinaciju pitanja, usklađenu sa njihovim specifičnim nadležnostima. Uzorak je obezbeđen uz podršku Ministarstva za državnu upravu i lokalnu samoupravu Republike Srbije i Službe za upravljanje kadrovima. Anketu je popunio ukupno 231 državni službenik.

Dodatni segment istraživanja činili su polu-strukturisani intervjui – oni su realizovani u cilju sticanja uvida u to kako zaposleni u državnoj upravi opažaju svrhu i kakva lična značenja vezuju za savremena kretanja u reformi javne uprave. Predmet razgovora su bile iste teme pokrivene i u anketnom istraživanju. Naglasak je stavljen na razumevanje delotvornosti ovih procesa, opažanje najvećih izazova i kompetencija koje državni službenici treba da dalje razvijaju. Intervjui su održani sa 15 državnih službenika (četiri rukovodioca, pet internih revizora i šest rukovodioca / službenika iz jedinica za finansije). Intervjui su realizovani tokom juna 2017. godine.

# FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA

Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK) predstavlja sistem politika, procedura i aktivnosti, uključujući i organizacionu strukturu, koji usmerava i kontroliše ne samo finansijske, već i operativne i strateške sisteme korisnika javnih sredstava na način da oni podržavaju ispunjenje ciljeva. U ovom istraživanju potrebe za stručnim usavršavanjem državnih službenika u oblasti finansijskog upravljanja i kontrole su ispitivane kroz COSO okvir koji čine pet međusobno povezanih elemenata: kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informisanje i komunikacija i praćenje i procena sistema finansijskog upravljanja i kontrole.

Rezultati istraživanja pokazuju da, ukupno gledano, preko polovine ispitanika smatra da im je potrebno dalje stručno usavršavanje u oblasti finansijskog upravljanja i kontrole (procenjeno kao veoma potrebno ili umereno potrebno). Rukovodioci organizacionih jedinica koje su unutar državnih organa i organizacija nadležne za finansije češće iskazuju ovu potrebu – reč je o skoro dve trećine ispitanika (63%). Ovakav odgovor daje nešto manje rukovodioca drugih organizacionih jedinica – gotovo polovina se slaže da im je potrebno usavršavanje u finansijskom upravljanju i kontroli kako bi svoje zadatke ispunjavali uspješnije. Slična distribucija odgovora je uočena i kada se posmatraju rezultati u okviru svakog od pet elemenata COSO okvira.



Intervjui sa rukovodiocima (i finansijskih i drugih organizacionih jedinica) su ukazali na to da su dosadašnje aktivnosti na unapređenju finansijskog upravljanja i kontrole imale pozitivan uticaj, ali da još uvek postoji snažna potreba da se pogled

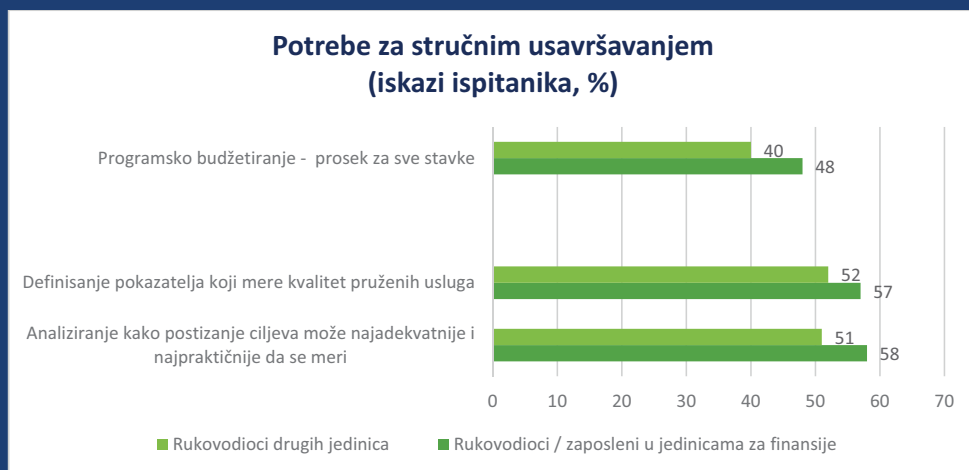
na FUK izmesti iz okvira ispunjavanja čisto formalnih, spolja nametnutih zahteva. U tom smislu, sagovornici su naglašavali da je potrebno da se i dalje radi na razvijanju svesti o važnosti FUK-a i njegove pune implementacije za kvalitet rada i rezultata državne uprave. To uključuje i svest o tome da FUK nije samo pristup koji je važan za specijaliste za finansije, već za čitavu organizaciju i sve zaposlene u njoj. Važno je da funkcioneri i viši rukovodioci budu dobro edukovani o FUK-u, jer su oni ti koji određuju „ton“ u organizaciji, odnosno celokupno kontrolno okruženje i utiču na svest zaposlenih o kontrolama.



## PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE

Programski budžet predstavlja efikasan mehanizam koji omogućava bolje upravljanje učincima javne uprave, stavljajući naglasak na utvrđivanje prioriteta i optimizaciju potrošnje, uz povećanu odgovornost korisnika budžeta i transparentnost potrošnje.

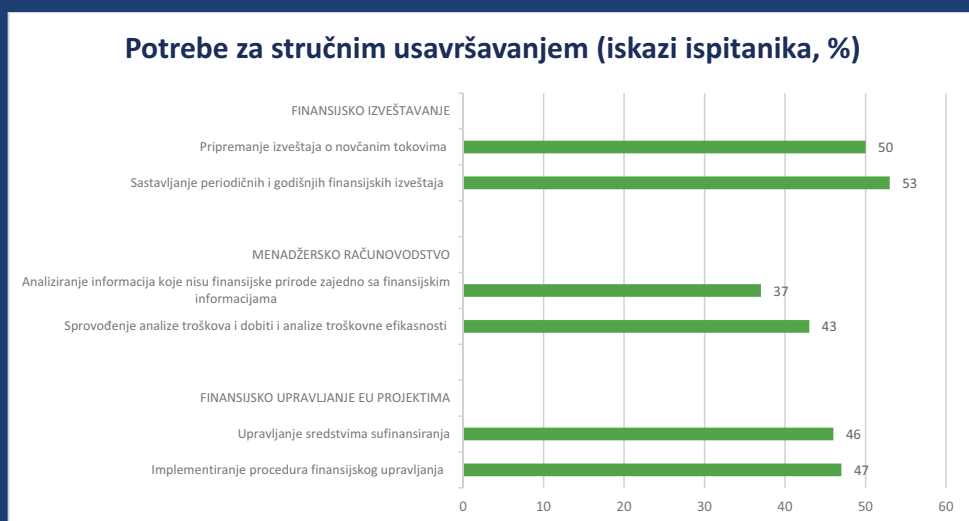
Rezultati istraživanja pokazuju da ovaj relativno novi pristup budžetiranja u domaćoj javnoj upravi još uvek predstavlja proces u koji se značajan broj državnih službenika na rukovodećim pozicijama ne uključuje – za veliki broj praksi u okviru programskog budžetiranja između 40% i 50% rukovodilaca ocenjuje da to nije nešto što je relevantno za njihovo radno mesto. U skladu s tim je i nalaz da, u proseku, 40% rukovodilaca (od onih koji programsko budžetiranje vide kao deo svojih odgovornosti) smatra da im je veoma ili umereno potrebno stručno usavršavanje u ovoj oblasti. Rukovodioci i drugi državni službenici u jedinicama za finansije su češće videli pravljenje programskog budžeta kao deo svojih radnih obaveza. Oblasti za koje su najčešće iskazivali potrebu da se dalje usavršavaju tiču su utvrđivanja indikatora i merenja postignutih rezultata (na grafikonu su pored proseka za sve stavke, prikazani i rezultati za dve stavke za koje je najčešće isticana potreba za daljim stručnim usavršavanjem).



Intervjui su pokazali da državni službenici imaju pozitivan stav prema programskom budžetiranju i da ga vide kao važan faktor povećanja transparentnosti i efikasnosti rada javne uprave. Međutim, brojni su izazovi – počevši da programsko budžetiranje iziskuje preciznije planiranje i bolju komunikaciju i koordinaciju unutar institucija. Kao dodatni izazovi vidi se utvrđivanje ciljeva (opštih i specifičnih) i indikatora, razvijanje kulture praćenja i evaluacije, kao i izveštavanje koje dovodi u vezu postignute rezultate sa utrošenim sredstvima.

# IMPLEMENTACIJA BUDŽETA, RAČUNOVODSTVO I IZVEŠTAVANJE

Rezultati istraživanja pokazuju da državni službenici u jedinicama za finansije najviše potreba za stručnim usavršavanjem iskazuju u oblastima finansijskog izveštavanja, menadžerskog računovodstva i finansijskog upravljanja projektima koji se realizuju uz pomoć Evropske Unije (za ove dve poslednje oblasti, istovremeno, pokazuje se i da su najmanje prisutne u okviru redovnih radnih obaveza). Izvršenje budžeta je deo uobičajenih aktivnosti u ovim jedinicama, ali i tu su istaknute potrebe za usavršavanjem poput unapređivanja kompetencija za rad sa FMIS aplikacijom (42% ispitanika). Na grafikonu su prikazane prakse sa najčešće iskazanim potrebama za daljim usavršavanjem.



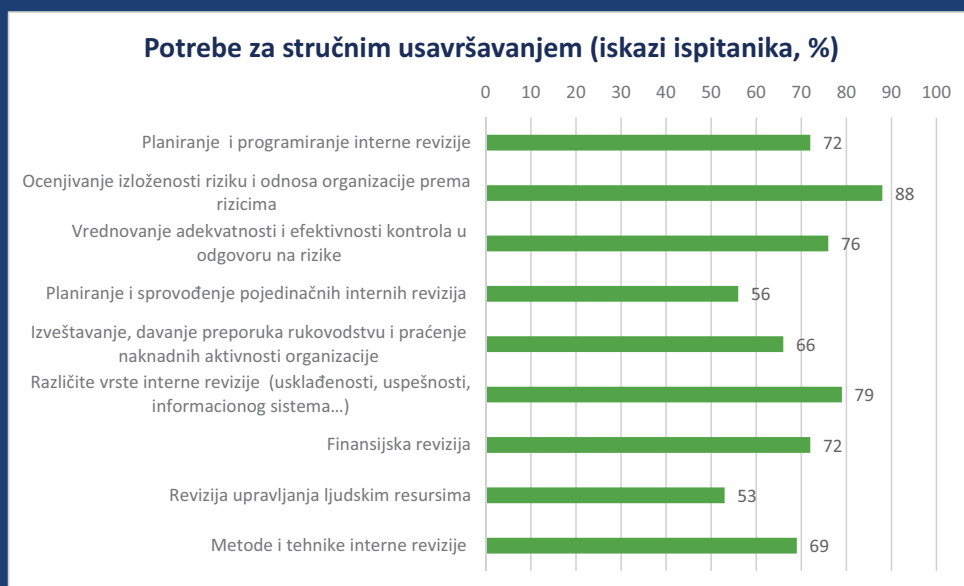
Intervjui sa rukovodiocima jedinica za finansije su potvrdili nalaze anketnog istraživanja. Prvo, ukazano je na to da menadžersko računovodstvo nije dovoljno razvijeno u državnim institucijama i da je u tom kontekstu potrebno investirati u analitičke kompetencije državnih službenika, kao i u bolju komunikaciju između odeljenja za finansije i drugih delova organizacije. Potrebno je, takođe, razvijati kompetencije zaposlenih za sprovođenje obračunskog tipa računovodstva, kao pravac daljeg razvoja ove oblasti u javnoj upravi. Istaknuto je i da bi trebalo ojačati ulogu i kompetencije odeljenja za finansije u pogledu finansijskog upravljanja projektima koji se realizuju uz pomoć Evropske Unije, što se do sada često ograničavalo samo na tehničke aspekte. Implementacija budžeta nije istaknuta kao prioritet za usavršavanje zaposlenih u finansijskim jedinicama.



# INTERNA REVIZIJA

Interna revizija predstavlja nezavisnu aktivnost koja ima za cilj da proceni sistem finansijskog upravljanja i kontrole, pružajući nezavisno i objektivno uveravanje i savete za unapređenje poslovanja organizacije. Ono pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, tako što sistematično i disciplinovano procenjuje i vrednuje upravljanje rizicima, kontrole i upravljanje organizacijom.

Rezultati istraživanja pokazuju da interni revizori, u proseku, češće od drugih ispitanika iskazuju potrebe za daljim stručnim usavršavanjem. Samo kao izuzetak se može naći neki aspekt interne revizije za koju manje od polovine revizora smatra da im je potrebno dodatno usavršavanje – po pravilu ovi postoci su znatno viši.



Interni revizori su posebno često isticali potrebu za stručnim usavršavanjem u oblastima revizije uspešnosti i revizije informacionog sistema (preko 90%), ali i finansijske revizije i revizije projekata koje finansira Evropska Unija. Posebni aspekti revizije koji za čijim je unapređivanjem istaknuta potreba jesu ocenjivanje izloženosti rizicima i upravljanja rizicima, kao i ocenjivanje adekvatnosti primenjenih kontrola i njihove efektivnosti. Intervjui sa internim revizorima su u velikoj meri potvrdili rezultate anketnog istraživanja. Posebno je istaknuta potreba za usavršavanjem u oblastima revizije uspešnosti, revizije projekata koje finansira Evropska Unija i revizije informacionog sistema.

## UPRAVLJANJE JAVNIM POLITIKAMA

Reforma javne uprave u značajnoj meri stavlja naglasak na unapređivanje upravljanja javnim politikama – procesa koji uključuje brojne i složene aktivnosti, od prepoznavanja problema ili tema kojima će se baviti nove politike, pa sve do evaluiranja njihovih efekata.

Pitanja o upravljanju javnim politikama postavljana su samo državnim službenicima na rukovodećim pozicijama (različitog nivoa). Rezultati istraživanja pokazuju da postoji značajan broj praksi unutar ovog procesa koje oni ne smatraju relevantnim za njihovo radno mesto ili nisu do sad uzimali učešće u njima. Postoji, i pored toga, niz praksi koje spadaju u domen upravljanja javnim politikama, za koje ispitanici prepoznaju da imaju veliku ili umerenu potrebu za daljim stručnim usavršavanjem.

### **Aspekti upravljanja javnim politikama za koje je najčešće iskazivana potreba za stručnim usavršavanjem (50-60% ispitanika)**

Sistematsko analiziranje problema, uključujući ispitivanje uzročno-posledičnih veza

Analiziranje pravnog okvira

Sprovođenje komparativnih analiza

Analiziranje uticaja preuzetih obaveza u okviru procesa pristupanja Evropskoj Uniji i drugih međunarodnih obaveza

Identifikovanje pretpostavki / eksternih faktora koji imaju potencijal da utiču na (ili čak odrede) uspeh projekta

Korišćenje statističkih podataka i analiza u cilju ocene ključnih elemenata politike i povezanih rizika

Definisanje pokazatelja učinka na nivou pokazatelja efekata, ishoda i rezultata

Postavljanje okvira za praćenje i vrednovanje sprovođenja javne politike

Praćenje realizacije postavljenih ciljeva preko definisanih pokazatelja učinka

Intervjui sa rukovodiocima su pokazali da postoje brojni izazovi za efektivno upravljanje javnim politikama. Često organizacije nemaju u svom unutrašnjem uređenju jedinice za strateški razvoj niti su sistematizovana radna mesta ili definisani poslovi

u oblasti analize i razvoja javnih politika. Štaviše, ovi poslovi se često poveravaju privremeno formiranim radnim grupama i/ili eksternim konsultantima i projektima. Ove činjenice u kombinaciji sa opterećenošću svakodnevnim radnim zadacima dovodi do toga da državni službenici nisu u značajnoj meri uključeni u ovu vrstu poslova. Intervjuisani rukovodioci su istakli važnost investiranja u razvoj kompetencija državnih službenika koje su neophodne za upravljanje politikama i upravljanje razvojnim projektima. Posebno su istaknuti izazovi na polju implementacije i praćenja i vrednovanja javnih politika.



*Prof. dr Slađana Benković – koordinator projekta  
(Univerzitet u Beogradu)*

# LIČNA KARTA PROJEKTA

<b>Naziv projekta</b>	<b>FINancial management, Accounting and Controlling curricula development for capacity building of public administration – FINAC</b>
<b>Nosioci projekta</b>	Univerzitet u Beogradu (koordinirajuća institucija) Univerzitet u Kragujevcu Državni univerzitet u Novom Pazaru Metropolitan univerzitet u Beogradu, FEFA European University of Tirana (Universitetit Europian të Tiranës) Shkoda University „Luigj Gurakuqi“ (Universitetit të Shkodrës “Luigj Gurakuqi”) Sveučilište u Splitu, Hrvatska Masarik univerzitet (Masarykova univerzita) Univerzitet Matej Bel, Slovačka (Univerzita Mateja Bela) Univerzitet Guljelmo Markoni (Università degli Studi Guglielmo Marconi) Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije Centar za obrazovne politike
<b>Koordinator projekta</b>	<b>Prof. dr Slađana Benković (Univerzitet u Beogradu)</b>
<b>Sekretar projekta</b>	Aleksandar Jović (Univerzitet u Beogradu)
<b>Kontakt koordinatora</b>	coordinator@finac.org.rs
<b>Program</b>	Projekat je finansijski podržala Evropska Komisija u okviru programa ERASMUS+. Referentni broj projekta <b>573534-EPP-1-2016-1-RS-EPPKA2-CBHE-JP</b>
<b>Trajanje projekta</b>	15.10.2016 - 14.10.2019.
<b>Web strana</b>	<a href="http://www.finac.org.rs">http://www.finac.org.rs</a>



*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*