

The background of the slide features the Serbian flag, which consists of three horizontal stripes of red, blue, and white. On the left side, the Serbian coat of arms is visible, depicting a double-headed eagle with a crown and a shield containing a cross and four S-shaped symbols. The flag and coat of arms are set against a sky with soft, golden light, suggesting a sunrise or sunset. A semi-transparent blue horizontal band across the middle of the slide contains the title and subtitle in white text.

Ажурирани налази евалуације – 15.4.2024

Процена рада Секторских већа у Србији (СВ).

people1st international

European Bank
for Reconstruction and Development

www.people1st.co.uk

The background of the slide features the Serbian flag, which consists of three horizontal stripes of red, blue, and white. On the left side, the Serbian coat of arms is visible, depicting a double-headed eagle with a crown and a shield containing various symbols. The flag and coat of arms are set against a sky with soft, golden light, suggesting a sunrise or sunset.

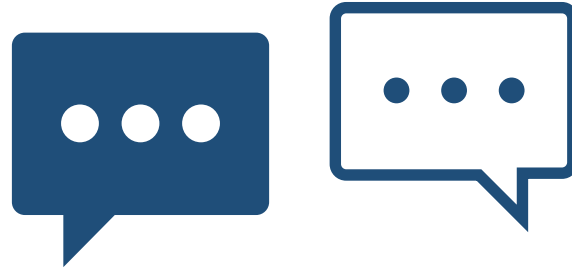
Ажурирани налази евалуације – 15.4.2024

Процена рада Секторских већа у Србији (СВ).

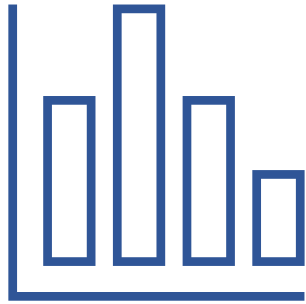
The logo for people1st international, featuring the text "people1st" in a bold, sans-serif font, with "international" in a smaller font below it, all enclosed in a thin rectangular border.

The logo for the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), featuring a stylized circular emblem with a central 'S' shape, followed by the text "European Bank" and "for Reconstruction and Development" below it.

www.people1st.co.uk



1. Добродошлица и упознавање са групом
2. Кључни налази спроведеног истраживања/анализе
3. Предложене препоруке
4. Увод у модел/оквир рада секторског већа
5. Групна дискусија
6. Следећи кораци – Стратегије имплементације



Налази истраживања
Шта кажу заинтересоване
стране и послодаваци?



СВОТ анализа

Сви докази

- Снаге
- Слабости
- Могућности
- Претње

Актери	Послодавци
- Прикупљено је укупно 166 одговора - У анкети је учествовало 19 привредних сектора - Учесници су доминанто били из сектора образовања, затим државне управе и одбране и обавезног социјалног осигурања - Већина испитаника (преко 10% из сваке области) долази из друштвених наука, новинарства и информатике; здравствене и социјалне заштите; индустријског развоја; и пословне администрације Министарства (24,5% испитаника), Синдикати/Грански синдикати (13,6%) и Стручна удружења/коморе (15,0%) што чини више од половине свих агенција.	- Прикупљено је укупно 170 одговора 18 привредних сектора је учествовало у анкети; Више од трећине свих послодаваца који су учествовали долази из производње Запослени у одељењима за људске ресурсе су најзаступљенији, затим следе директори - Када је у питању величина пословања, већина послодаваца који су учествовали у истраживању долази из малих и средњих предузећа(37%). Преко једне четвртине одговора стигло је од представника компанија које имају више од 250 запослених. 83% послодаваца долази из предузећа која послују 11 година или више, а само 2,5% из предузећа која послују 3 године или мање..

- **Неодлучност у погледу критеријума/избора чланства;** једнака је расподела испитаника који су за или против тренутног начина избора чланова (50:50). Испитаници који су против досадашњег начина бирања чланове дали су предлоге за побољшање, као што је додела чланства на основу способности да се произведу резултати и ангажују у активностима СВ.
- **Већина испитаника** није имала замерке на тренутну класификацију сектора, иако су неки имали чврсте ставове о потенцијалној прерасподели области одговорности СВ. *Индустријски развој* се истакао као СВ са сувише широким овлашћењима/превише супротстављених сектора и профила вештина.
- **Наглашен је недостатак приватног сектора/глас пословних интереса.** Испитаници су предложили да послодавци или представници послодаваца, као што су удружења послодаваца, треба да имају чланство и кључну улогу у доношењу одлука у СВ.
- **Број чланова** се истакао као **потенцијални извор** неефикасности у доношењу одлука и раду СВ.

- Већина испитаника (70%) је изразила интересовање да постане члан СВ и сложила се са ставом да интересе послодаваца треба узети у обзир у активностима СВ (90%).
- Послодавци верују да постоје неке области у којима класификација СВ или области одговорности могу бити побољшане или јасније дефинисане, пошто неки нису знали које би СВ било одговорно за вештине које су потребне у раду њихових организација, односно ког сектора су део.
- На питање како би чланови требало да буду изабрани, највише испитаника је за коришћење мешовитог приступа који комбинује принцип делегирања/именовања представника и принцип јавног позива.
- Послодавци највише цене следеће активности СВ: развој информација о тржишту рада (ЛМИ), развој вештина, осавремењивање квалификација, и развој оквира/стандарда за квалификацију. Ниједна предложена функција није била неодговарајућа; већина испитаника (>50%) је изразила интересовање за све понуђене функције.

Снаге(шта СВ раде добро?)

- **Снажна сарадња међу члановима** –иако нису универзални, докази сугеришу да су чланови веровали у своју способност да раде са својим колегама.
- **Вера у мисију** –постоји снажно уверење у вредност рада, међутим треба узети у обзир да су најангажованији чланови били они који су учествовали у истраживању.
- **Спремност да се по потреби затражи савет стручњака**– наведени су многи примери ослањања на стручне савете о питањима ван области професионалног искуства чланова.
- **Агенција се перципира као подршка раду СВ** – чланови су похвалили комуникацију са представницима Агнечије и њихову спремност да пруже подршку и савете.
- **Подаци из анкете сугеришу да већина (71%) има велико поверење у рад СВ.**

Слабости(које области би се могле побољшати)

- **Приватна индустрија није ангажована/свесна активности СВ– примећују све методе истраживања.**
- **Постоји раскорак/јаз у давању доприноса заинтересованих страна када је у питању доношење одлука – делимично произилази из наведеног.**
- **Недостатак евалуације, активности које прате ток и преглед рада – иницијативе се формално не прате.**
- **Ангажман се разликује између чланова СВ.**
- **Различите области стручности стављају неједнако оптерећење на чланове СВ – неки чланови са већом експертизом у некој теми су нукључени.**
- **Начини утицаја на креирање политика су нејасни – чланови нису сигурни како њихов рад може утицати на ширу слику конкретно креирање политика.**
- **Начин рада (учесталост састанака, број чланова) узрокује неефикасност у доношењу одлука– превише чланова да би били активно укључени у неке примере.**

реорган **Класификација сектора би се потенцијално могла побољшати.**

СВОТ анализа свих прикупљених доказа (у току)

Почетни наслови, нису исцрпни:

9

Могућности – како можемо размотрити побољшање?

- **Прошити опсег и више укључити предузећа и приватни сектор у рад СВ**, где је то прикладно – чланови СВ су то препознали као једну од активности у оквиру свог мандата, али изражавају несигурност у погледу метода које треба користи да би се то и урадило.
- **Креирање механизма за евалуацију активности** – потребно је формално праћење/повратне информације за процену рада и побољшање.
- **Побољшати процес одабира чланства** –чланови су дали предлоге на који начин да се бирају нови чланови.
- **Обновити фокус на циљеве, мисију и резултате** – чланови су указали на важност креирања лифлета са јасним и сажетим информацијама о мисији СВ, који би се користио као промотивни материјал, али и као организациони принципа за ангажовање и учешће у активностима СВ.
- **Развити формални механизам за савете за координацију и размену информација** – различити извори података сугеришу преклапање између области СВ и организација послодаваца које заузимају више сектора. Пожељни су приступачнији канали комуникације који се не ослањају на појединачне чланове.

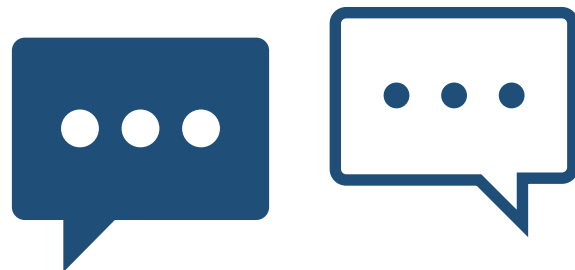
Претње – које опасности предстоје за следећи циклус рада?

- **Недостатак специфичног доприноса заинтересованих страна (посебно приватног сектора) може довести до јаза у развоју вештина** – без увида у то како се рад обавља у пракси, иницијативе, квалификације и друге активности можда неће имати потребну применљивост у пракси. Други недостаци заинтересованих страна могу умањити легитимност активности СВ.
- **Недостатак редовних евалуационих активности доводи до пропуста**– без формалне евалуације, сви резултати могу наићи на проблеме током имплементације којих чланови СВ и даље нису свесни – што може довести до дуплирања проблема у будућем раду.
- **Недостатак доказа у прилог доношењу одлука**– неки подаци сугеришу да су постојали проблеми у спровођењу примарног истраживања како би се аргументовало доношење одлука СВ, што може бити један од недостатака у будућем раду. Потребна је даља провера да би се проценио њен практични обим.



Предложене препоруке – 15.04.2024

Процена савета за секторске вештине Србије (ССЦ).



Почетне препоруке за дискусију

(са избором доказа из актуелног нацрта
извештаја)

Препоруке

Препоруке се налазе у плавом пољу на врху странице; тренутно постоји 7 главних препорука за дискусију, по једна на сваком од следећих слајдова, а прати их резиме/објашњење.

Цитати су наведени црвеном бојом; то су или директни цитати учесника у истраживању, или налази из одличних бележака наших колега из Секонса.

Плавом цртицом (—) истакнут је прецизан извор из којег су цитати/наводи добијени.

Објашњења налаза су приказана одвојено и текст је обојен је плавом бојом.

Почетна препорука 1

- 1) Испитати прописе који се односе на функционисање секторских већа како би се:
 - a) Јасно дефинисао приступ стручним обукама заснован на компетенцијама, које одговарају потребама индустрије (повезано са препоруком 6).
 - b) Структурно прерасподелити поделу сектора међу свим секторским већима (Секторско веће за сектор индустријског развоја истакнуто је као СВ највишег приоритета).
 - c) Одредити неактивна секторска већа или она са ниском активношћу и проценити разлоге њихове релативно ниже активности, ојачати их или преместити одговорности на активна секторска већа, тамо где је то потребно.

Као главни проблем, учесници су навели да подела секторских већа није у корелацији са поделом подручја рада. – Фокус група Индустријски развој, белешке.

Области одговорности/секторске поделе успостављене су у складу са Европским оквиром квалификација (ЕОК) – међутим, примећено је да подручја рада у Србији нису добро усклађена са ЕОК-ом.

(...) у њиховом Секторском већу [Саобраћај] постоје занимања која нису само из области саобраћаја (нпр. машинство, образовање), па то може бити проблем приликом доношења неких одлука, јер гласају чланови који нису стручни. – Фокус група Саобраћај, белешке.

Коментари

- 1) Испитати прописе који се односе на функционисање секторских већа како би се:
 - a) Јасно дефинисао приступ стручним обукама заснован на компетенцијама, које одговарају потребама индустрије (повезано са препоруком 6).
 - b) Структурно прерасподелити поделу сектора међу свим секторским већима (Секторско веће за сектор индустријског развоја истакнуто је као СВ највишег приоритета).
 - c) Одредити неактивна секторска већа или она са ниском активношћу и проценити разлоге њихове релативно ниже активности, ојачати их или преместити одговорности на активна секторска већа, тамо где је то потребно.

Укључите све додатне коментаре у групно ћаскање.

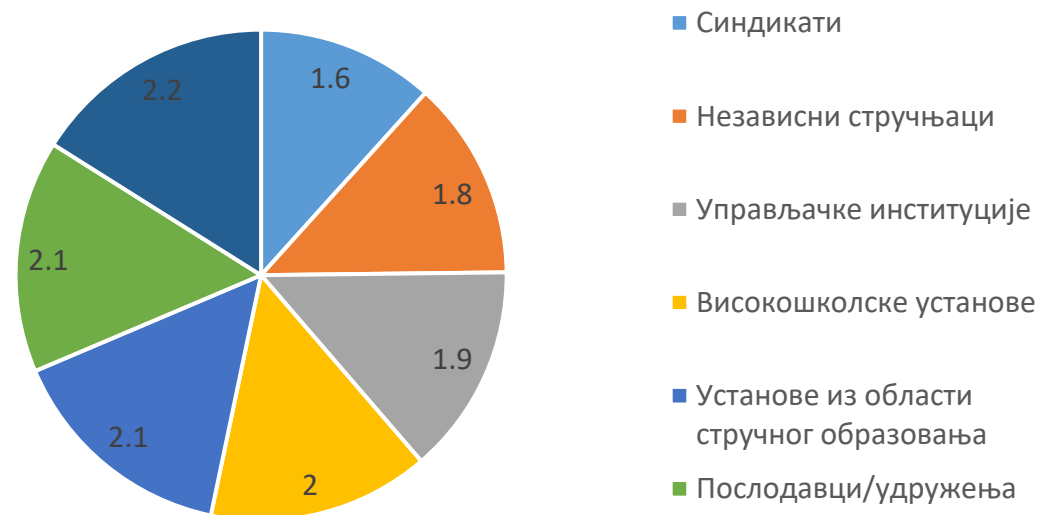
Почетна препорука 2

2) Одредити јасне и доследне критеријуме за избор чланова секторских већа. Кључна разматрања обухватају:

- Број чланова.
- Ниво професионалног искуства или стручног знања у оквиру предмета који је релевантан за област одговорности или овлашћења одређеног секторског већа.
- Капацитет и/или мотивацију за учешће у потребном послу.

Подаци из анкете су показали да је, у просеку, идеалан број од 2 члана из сваке предложене групе заинтересованих страна. То би подразумевало 14 чланова, што је у складу са другим подацима и налазима добијеним од учесника који истичу да је 20-30 чланова превише. Потребан је мањи број чланова – међутим, број послодаваца/удружења би требало да буде већи с обзиром на недостатак гласова из индустрије у секторском већу. Број од 16 чланова треба посматрати као општи циљ.

Подаци из анкете – предложени број чланова



„Много је лакше радити када имате мању групу људи који су фокусирани на исту тему.” - Фокус група

Индустријски развој, цитат.

Коментари

2) Одредити јасне и доследне критеријуме за избор чланова секторских већа.

Кључна разматрања обухватају:

- а) Број чланова.
- б) Ниво професионалног искуства или стручног знања у оквиру предмета који је релевантан за област одговорности или овлашћења одређеног секторског већа.
- с) Капацитет и/или мотивацију за учешће у потребном послу.

Укључите све додатне коментаре у групно ћаскање.

Почетна препорука 3

3) Рад са колегама из релевантних партнерских организација на објављивању Описа послова и задатака како би се утврдили:

- а) циљеви секторских већа;
- б) предвиђени механизам за постизање тих циљева, укључујући поступак рада и резултате;
- с) предвиђени механизам за праћење и евалуацију ових активности;
- д) структура управљања и прецизне улоге и одговорности различитих организација укључених у управљање секторским већима; ово може укључивати организациони дијаграм тока;
- е) терминологија потребна за разумевање наведених тачака.

Подаци из интервјуа сугеришу да постоје препреке у комуникацији између неких заинтересованих страна, проистекле из несигурности у вези са питањем надлежности, промене обима и/или преклапања одговорности.

Овај проблем може бити додатно наглашен непознавањем образовне терминологије за заинтересоване стране које су ван области образовања.

Подаци показују недоследност код чланова у разумевању различитих заинтересованих страна укључених у рад секторског већа и улога и одговорности различитих организација:

Важно је нагласити да чланови не препознају рад Канцеларије за НОК, нису упознати са њеном улогом и одговорностима. - Фокус група
Пољопривреда, белешке.

АНКЕТА 1

Да ли сте свесни улога/одговорности и задатака за ваш ССЦ?

Are you aware of the roles/responsibilities and Terms of Reference for your SSC?

да

Не

Почетна препорука 4

4) У складу са препоруком 3 – израдити документ са смерницама за чланове Секторског већа који обухвата одговорности њиховог савета (са примерима добре праксе), као што су:

- a) израда нових стандарда и квалификација и ажурирање постојећих стандарда и квалификација;
- b) прикупљање информација са тржишта рада, спровођење скенирања стања животне средине, учешће у евалуацији;
- c) процена вештина и обуке (потребе за вештинама у сектору привреде и доступност обуке у образовном сектору);
- d) начини сарадње са другим секторским већима у обављању горе наведеног (ово је посебно релевантно када се израђују стандарди који се односе на компетенције које су заједничке за све секторе).

Потреба за формалним методом евалуације и праћења била је кључна тема која се понавља у подацима прикупљеним кроз све истраживачке методе:

Учесници су навели да немају успостављене Кључне показатеље учинка (КПУ), али да сматрају да би повратне информације о стопама уписа у неке школе биле добар КПУ Секторског већа. – Фокус

Међусобно сарадња савета је наведена као одржив начин да се побољша квалитет резултата и превазиђе недостатак експертизе:

Понекад су знања и мишљења расута по другим већима. На пример, када се ради о одређеним компетенцијама, било би корисно имати мишљења чланова који су укључени у област инжењеринга или у сродну област.

– Фокус група Пољопривреда, белешке.

АНКЕТА 2

Да ли мислите да би било корисно имати документ са упутствима посебно за чланове ЗСО који детаљно описује одговорности савета.

Do you think it would be useful to have a guidance document specifically for SSO members detailing the council's responsibilities.

да

Не

Почетна препорука 5

5) Развити ажурирани алат за обуку ради увођења нових чланова у Секторско веће, а који покрива садржаје као што су они из описа послова и задатака предложеног у Препоруци 3 и смерница предложених у Препоруци 4. Ово би требало да обухвати:

- a) очекиване одговорности сваког појединачног члана Секторског већа;
- b) предвиђене обрасце рада, временске оквири, резултате, итд.;
- c) досадашње примере добре праксе;
- d) начин тражења екстерног стручног знања (посебно у области индустрије), када је то потребно.

Уочена је потреба за опсежнијим смерницама, па ако не постоји стандардизација, бар кроз примере добре праксе:

„[У оквиру нашег мандата] једна од обавеза/надлежности је везана за промовисање; међутим, нико нам никада није објаснио шта то значи и како то треба да урадимо.” – Фокус група Пољопривреда, цитат.

„(...) ако разговарамо о некој иницијативи, а видимо да нам недостаје одређена експертиза или нечије друго мишљење, свако од нас преко својих личних веза покушава да пронађе такву особу или представника компаније.” – Фокус група Пољопривреда, цитат

Иако ово може бити добар ресурс, може бити и непоуздан, јер су квалитет и обим стручних савета условљени одређеним социјалним капиталом чланова већа.

АНКЕТА 3

Да ли мислите да би нови чланови ССЦ имали користи од додатне уводне обуке?

Do you think new SSC members would benefit from additional induction training?

да

Не

Почетна препорука 6

6) Размотрити једну или више мера како би се имали већи допринос послодаваца и приватног сектора у рад Секторског већа, да би се практична питања у вези са развојем стандарда могла размотрити и адресирати. То би могло да обухвати:

- a) одабир послодаваца, удружења послодаваца или синдиката за учешће у секторским већима;
- b) циљане консултације или примарно истраживање са послодавцима, удружењима послодаваца или синдикатима (захтевало би учестале активности како би се обезбедило да се ставови послодаваца на адекватан начин разматрају у оквиру рада секторских већа);
- c) израду документације и спровођење истраживања о томе како се језик користи у предузећима (нпр. радне улоге и потребе) у поређењу са тим како се користи у образовању (нпр. стандарди и компетенције), да би се лакше искористио допринос заинтересованих страна које нису упознати са кључном терминологијом Секторског већа

Утврђено је да недостају представници привреде, посебно из приватног сектора - Фокус група Пољопривреда, белешке.

„недостају стручњаци који примењују релевантне компетенције у пракси/послу.” –,
Подаци из анкете, цитат.

Упркос томе, већина испитаника (70%) је навела да је заинтересована за чланство у Секторском већу и потпуно се сложила са тим да се интереси послодаваца морају бити узети у обзир у активностима Секторског већа (90%)

АНКЕТА 6

6) Размотрити једну или више мера како би се имали већи допринос послодаваца и приватног сектора у рад Секторског већа, да би се практична питања у вези са развојем стандарда могла размотрити и адресирати. То би могло да обухвати:

- а) одабир послодаваца, удружења послодаваца или синдиката за учешће у секторским већима;
- б) циљане консултације или примарно истраживање са послодавцима, удружењима послодаваца или синдикатима (захтевало би учестале активности како би се обезбедило да се ставови послодаваца на адекватан начин разматрају у оквиру рада секторских већа);
- с) израду документације и спровођење истраживања о томе како се језик користи у предузећима (нпр. радне улоге и потребе) у поређењу са тим како се користи у образовању (нпр. стандарди и компетенције), да би се лакше искористио допринос заинтересованих страна које нису упознати са кључном терминологијом Секторског већа

Укључите све додатне коментаре у групно ћаскање.

Почетна препорука 7

7) Пратећи препоруку 6, развити стратегију маркетинга и комуникације која ће се фокусирати на подизање свести о секторским већима и њиховом раду – са фокусом нарочито на кључне заинтересоване стране које не учествују у тренутном доношењу одлука (послодавци, удружења послодаваца, синдикати и други представници са функцијом надзора над секторима привреде – посебно у приватном сектору.) Ова стратегија треба да идентификује и искористи доступне канале комуникације – као што је заједнички рад на конференцијама, коришћење утицаја Привредне коморе и повезивање са удружењима послодаваца у заједничким тачкама.

„Присутствовао сам бројним конференцијама на различите теме, а никада нисам чуо за секторско веће.”
– Фокус група послодавци, цитат.

Готово сви испитаници су изјавили да никада нису чули за секторска већа. – Фокус група послодавци, белешке.

„(...) маркетинг је кључан, морате нам продати причу о секторским већима.” – Фокус група послодавци, цитат.

Презентација рада секторских већа на догађајима и конференцијама повећаће видљивост код различитих заинтересованих страна, подстичући потенцијални канал утицаја на политике, поред већег учешћа кључних заинтересованих страна.

АНКЕТА 4

Да ли би маркетиншка стратегија или стратегија односа с јавношћу која има за циљ повећање свести о ССЦ-има и њиховим активностима била корисна?

Would a marketing or public relations strategy aimed at increasing awareness of SSCs and their activities be advantageous?

да

Не

Препоруке за унапређење секторског већа (СВ)



Структура секторског већа за сектор саобраћаја и услуге транспорта Србије



ДУЖНОСТИ ЧЛАНОВА СВ

Чланови Савета и чланови секторског већа дужни су да:

- Воде рачуна да се активности у оквиру Савета или секторског већа обављају професионално и етички у складу са овом методологијом и Пословником о раду Савета или секторског већа.
- Усклађују ставове о питањима из надлежности СВ, са организацијама на чији предлог су именовани.
- Редовно присуствују састанцима и поштују планирано радно време и договорене датуме.
- Поштују туђе мишљење, било да је изражено кроз учешће у дискусији, или ако је дато у писаној форми.

ЗАДАЦИ СВ

- Анализира постојеће и одређује неопходне квалификације у одређеном сектору
- Идентификује квалификације које треба ажурирати
- Идентификује квалификације које више не одговарају потребама сектора
- Доноси одлуку о изради предлога квалификационих стандарда у оквиру сектора
- Даје мишљење о очекиваним исходима знања и вештина унутар сектора
- Промовише дијалог и директну сарадњу између света рада и образовања
- Промовише могућности за образовање, обуку и запошљавање у оквиру сектора
- Идентификује могућности за обуку одраслих у оквиру сектора
- Разматра импликације оквира националних квалификација за квалификације унутар сектора
- Анализира повезивање квалификација са релевантним занимањима у сектору
- Разматра потребу ажурирања квалификационог стандарда након пет година примене
- Обавља друге послове у складу са Законом о националном оквиру квалификација.

Имплементација структуре

Подкомитети

1. Ангажовање заинтересованих страна и информације о тржишту рада / интелигенција

- Спровођење истраживачких активности како би се идентификовале потребе за промену вештина у оквиру индустријских стандарда и квалификација.
- Евалуација и израда препорука за индустријске стандарде – и квалификације за учење засновано на раду.
- Пратити имплементацију потреба за вештинама у индустрији.
- Израдити препоруке о томе како најбоље да се ангажују и охрабре послодавци да улажу у развој вештина.

2. Квалификације и стандарди

- Обезбедити унос, дизајн и развој договорених нових и постојећих квалификација и стандарда.
- Израдити препоруке и захтеве за вештинама за програме обуке.

ГРУПЕ техничких експерата (ТЕГ)

Групе техничких
стручњака (ТЕГ) за
четири подсектора:
железнице, путеви
и логистика,
ваздухопловство и
поморство

Сврха:

Групе техничких стручњака су успостављене како би се осигурало да су стандарди и квалификација усклађени са потребама индустрије и одражавају тренутну најбољу праксу.

Састав:

Чланове ових група чине професионалци са експертизом у специфичној индустрији / занимању у вези са стандардима и квалификацијама које се разматрају.

Могу се укључити и представници релевантних стручних тела, послодаваца и образовних институција ако могу да допринесу прегледу развоја квалификација и стандарда.

Функције:

Групе техничких стручњака играју кључну улогу у развоју и валидацији стандарда и квалификација. Они пружају увид, доприносе изради докумената и разматрају предложене стандарде или квалификације.

Организују се редовни састанци и консултације како би се прикупиле повратне информације од стручњака.

Сарадња:

Сарадња са другим релевантним индустријским организацијама и властима је уобичајена. Ово осигурава да стандарди и квалификације задовољавају шире индустријске и образовне потребе у свим секторима.

Ажурирања и ревизије:

Групе су такође укључене у периодичне прегледе и ажурирања постојећих стандарда и квалификација како би били релевантни и у току са напретком индустрије.

Саветодавна улога:

ТЕГ-ови служе као саветодавни капацитет већим управним телима одговорним за надгледање стандарда и квалификација као што су Канцеларија, Агенција за квалификације и СВ.

Групна активност

15 мин

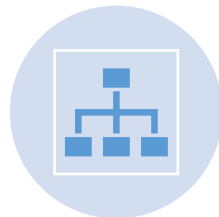
- У групама разговарајте о кључним увидима и препорукама из ове радионице које ће вам помоћи да ефикасно допринесете подршци иницијативама и циљевима СВ-а.

Молимо вас да именујете портпарола за повратне информације из ваше групе.

ПРИМЕР ПРОГРАМА ОБУКЕ И РАЗВОЈА



Најбоље међународне праксе
СВ– 2 сата радионица



Управљање СВ и интерне
процедуре/операције – 2 сата
радионица



Ангажовање заинтересованих
страна – 2 сата радионица



Спровођење ЛМИ – Технике
истраживања и комуникације –
2 сата радионица



Израда и преиспитивање
стандарда, квалификација и
процене засноване на
компетенцијама – 2 сата
радионица



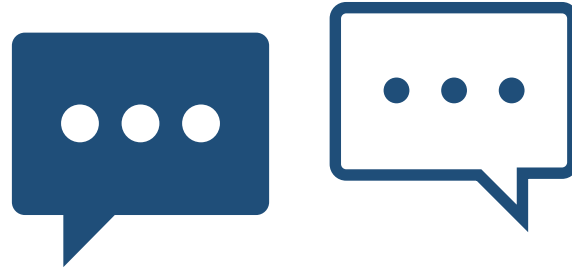
Акциони план - 4 сата
радионица

АНКЕТА 5

Молимо вас да наведете који би програми обуке били од користи за Вас у својству члана СВ (одаберите све што се односи).

- 1) Најбоље међународне праксе СВ.
- 2) Укључивања заинтересованих страна.
- 3) Креирање и процена стандарда, квалификација и евалуација заснованих на компетенцијама.
- 4) Управљање СВ и интерне процедуре.
- 5) Спровођење ЛМИ - Технике истраживања и комуникације.
- 6) Акциони план.

Следећи кораци



Пилот имплементација за СВ за саобраћај и транспорт

- **Временски распоред**
- **Улоге и одговорности**
- **Активности**



European Bank
for Reconstruction and Development

Људи 1.

Интернационал

вртоглавица,
Цхеесе Лане,
Бристол, БС2 0JJ
Велика Британија
Тел: 020 3074 1222



www.people1st.co.uk



[инфо@пеопле1ст.цо.ук](mailto:info@people1st.co.uk)



[@п1стгроуп](https://twitter.com/p1stgroup)



Људи 1

people1st
international