

PREGLED I UKUPNA OCENA SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA NALED-A 2022-2025/26

Strateškim planom NALED-a za period 2022–2025/26. definisano je 12 programskih ciljeva, grupisanih u dve strateške oblasti: Unapređenje javnih politika i usluga i Podsticanje teritorijalnog razvoja i EU integracija. Ovi ciljevi predstavljali su stabilan reformski okvir rada NALED-a tokom čitavog četvorogodišnjeg perioda, dok su se pojedinačne aktivnosti i rezultati prilagođavali promenama u institucionalnom okruženju, prioritetima javnih politika, potrebama privrede i građana, kao i raspoloživim partnerskim i donatorskim resursima.

Zbog toga se završna ocena sprovođenja Strateškog plana ne posmatra samo kroz izvršenje pojedinačnih aktivnosti, već pre svega kroz stepen ostvarenja programskih ciljeva – odnosno kroz to u kojoj meri je NALED doprineo konkretnim reformskim pomacima u oblastima regulatorne reforme, smanjenja sive ekonomije, javnih finansija, digitalizacije, preduzetništva, investicija i gradnje, poljoprivrede, zdravstva, zelene agende, lokalnog razvoja, regionalne saradnje i EU integracija.

Tokom četiri godine sprovođenja Strateškog plana, programski ciljevi su u najvećoj meri ostvareni. U potpunosti ili delimično je realizovano 80% aktivnosti, dok 6% nije ostvareno, a 14% odloženo za naredni strateški period. Najveći stepen ostvarenja zabeležen je kod ciljeva koji se odnose na unapređenje javnih finansija, EU integracija privrede i regionalne saradnje, razvoj eUprave i ePoslovanja, unapređenje kvaliteta propisa, borbe protiv sive ekonomije. U ovim oblastima NALED je ostvario najvidljivije systemske pomake, kroz kombinaciju analitičkog rada, javno-privatnog dijaloga, zagovaranja reformi i direktne tehničke podrške institucijama. Istovremeno, ciljevi u oblastima zelene agende, poljoprivrede i prehrambene industrije, lokalnog razvoja ostvareni su u nešto umerenijem stepenu. To ne ukazuje na izostanak reformskog značaja ovih tema, već na njihovu veću zavisnost od šireg institucionalnog konsenzusa, dugoročnog finansiranja, međuresorne koordinacije i spremnosti nadležnih institucija da započete inicijative pretoče u propise i praksu.

Ukupno posmatrano, sprovođenje Strateškog plana potvrđuje da je NALED u periodu 2022–2025/26. zadržao kontinuitet delovanja u svih 12 programskih oblastima, pri čemu je najveći doprinos ostvaren tamo gde su se poklopili jasni reformski prioriteti, aktivna podrška članova, otvorenost institucija i raspoloživi partnerski resursi. Ovakav rezultat predstavlja snažnu osnovu za novi strateški ciklus, u kojem bi fokus trebalo da bude na produblivanju ostvarenih reformi, prenošenju uspešnih modela u nove oblasti i jačanju ciljeva čija realizacija zahteva duži vremenski horizont.

Statistika realizacije programskih ciljeva

U nastavku je dat pregled ostvarenja svakog od 12 programskih ciljeva, sa fokusom na to koliko su planirani reformski pravci zaista pomereni tokom strateškog perioda. Ocena se zasniva na završnom preseku realizacije, pri čemu su procenti korišćeni kao orijentir za poređenje uspešnosti ciljeva, a ne kao jedini pokazatelj njihovog značaja.

Za svaki cilj prikazani su stepen uspešnosti, ključni doprinos NALED-a i oblasti u kojima je potrebno nastaviti rad u narednom strateškom ciklusu.

Programski cilj 1: Unapređen kvalitet i proces donošenja propisa

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	9	1	0	1	0	11
Učešće	82%	9%	0%	9%	0%	100%

Stepen uspešnosti: 90,9%

Cilj je ostvaren u veoma visokom stepenu, čime je potvrđena uloga NALED-a kao jednog od ključnih partnera institucijama u unapređenju regulatornog okvira. Tokom strateškog perioda, učinak je vidljiv kroz kontinuirani monitoring propisa, Regulatorni indeks Srbije, redovno objavljivanje Sive knjige, pripremu analiza i aktivno učešće u radnim grupama za izradu propisa. U narednom ciklusu ostaje važno dalje jačanje institucionalnog dijaloga i veće korišćenje analitičkih podataka u kreiranju javnih politika.

Programski cilj 2: Smanjena siva ekonomija

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	9	3	3	2	0	17
Učešće	53%	17,6%	17,6%	11,8%	0%	100%

Stepen uspešnosti: 70,6%

U oblasti borbe protiv sive ekonomije ostvaren je značajan napredak, a NALED je ključni doprinos dao kroz podršku sprovođenju Programa za suzbijanje sive ekonomije, učešće u radu Koordinacionog tela i Stručne grupe, kao i kroz kampanje i projekte koji su građanima i privredi približili značaj legalnog poslovanja – od nagradne igre „Uzmi račun i pobedi“, do povećanja dostupnosti bezgotovinskog plaćanja i uvođenja POS terminala u sektoru MSP. Sporiji napredak u oblasti inspeksijskog nadzora, elnspektora i pojedinih radno-pravnih reformi pokazuje da borba protiv sive ekonomije ostaje dugoročan prioritet.

Programski cilj 3: Unapređene javne finansije

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	9	4	0	0	1	14
Učešće	64,3%	28,6%	0%	0%	7,1%	100%

Stepen uspešnosti: 100%

Javne finansije predstavljaju jednu od najuspešnije realizovanih programskih oblasti, u kojoj su svi planirani rezultati delimično ili potpuno ostvareni. NALED je kroz svoje projekte doprineo unapređenju javnih nabavki, eFaktura, poreskog sistema i reformi parafiskalnih nameta, kombinujući analitički rad, javno-privatni dijalog i praktičnu podršku korisnicima sistema. Posebno su važni rezultati u jačanju kapaciteta naručilaca i ponuđača, uvođenju zelenih i socijalnih kriterijuma u javne nabavke i digitalizaciji plaćanja taksi i naknada.

Programski cilj 4: Unapređeni uslovi za razvoj eUprave i ePoslovanja

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	14	3	0	1	0	18
Učešće	77,8%	16,7%	0%	5,5%	0%	100%

Stepen uspešnosti: 94,4%

Digitalizacija javne uprave i poslovanja ostvarena je u veoma visokom stepenu i potvrđena kao jedan od najvidljivijih reformskih pravaca NALED-a, koji je značajno doprineo razvoju digitalnih javnih usluga, elektronskog dokumenta, elektronske identifikacije, ePlaćanja, 5G infrastrukture, širokopojasnog interneta i pametnih gradova. Rast korišćenja digitalnih servisa pokazuje da su ove reforme imale direktan efekat na građane, privredu i javnu upravu.

Programski cilj 5: Unapređeni uslovi za preduzetništvo i inovacije

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	18	5	3	2	1	29
Učešće	62,1%	17,2%	10,3%	6,9%	3,5%	100%

Stepen uspešnosti: 82,8%

Podrška preduzetništvu i inovacijama ostvarena je u visokom stepenu kroz kombinaciju regulatornih inicijativa, grantova, savetodavne podrške i povezivanja malih biznisa, startapa, nauke i velikih kompanija. Posebno su se izdvojili grant programi StarTech i Snažne i važne, podrška socijalnom preduzetništvu, frilenserima i paušalcima, kao i osnivanje Saveta za male biznise. U narednom periodu potrebno je dodatno institucionalizovati podršku maloj privredi i inovacionom ekosistemu, a naročito ženama preduzetnicama.

Programski cilj 6: Unapređeni uslovi za investiranje i gradnju

/Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	3	3	1	0	3	10
Učešće	30%	30%	10%	0%	30%	100%

Stepen uspešnosti: 90%

Uslovi za investiranje i gradnju unapređeni su u visokom stepenu, posebno kroz teme koje su tokom strateškog perioda postale reformski prioriteti: imovinsko-pravni odnosi, katastar, legalizacija i aktiviranje građevinskog zemljišta. NALED je kroz analize, preporuke i učešće u izradi propisa doprineo stvaranju uslova za lakši upis svojine, rešavanje statusa nepokretnosti i uklanjanje prepreka za investiranje. Ova oblast pokazuje i sposobnost organizacije da strateški pravac prilagodi novim reformskim potrebama.

Programski cilj 7: Unapređeni uslovi za razvoj poljoprivrede i prehrambene industrije

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	3	2	1	3	2	11
Učešće	27,3%	18,2%	9%	27,3%	18,2%	100%

Stepen uspešnosti: 63,6%

Aktivnosti u oblasti poljoprivrede i prehrambene industrije ostvarile su umeren stepen realizacije, ali su tokom strateškog perioda otvorene važne razvojne teme: regenerativna poljoprivreda, prehrambene inovacije, digitalizacija i povezivanje proizvođača, istraživača i privrede. Kroz ulogu EIT Food Hub-a, NALED je doprineo jačanju inovacionog potencijala sektora. Niži stepen ostvarenja pokazuje da su za systemske promene potrebni stabilniji institucionalni okvir, dugoročnije finansiranje i jasnije povezivanje sektorskih politika sa potrebama proizvođača.

Programski cilj 8: Unapređene zdravstvene usluge i dostupnost lekova

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	3	5	1	2	2	13
Učešće	23%	38,5%	7,7%	15,4%	15,4%	100%

Stepen uspešnosti: 76,9%

Cilj je ostvaren u značajnoj meri, uz važne, ali još uvek delimično zaokružene pomake. NALED je tokom strateškog perioda doprineo digitalizaciji zdravstvenih procedura, razvoju eBolovanja i eKartona, unapređenju dostupnosti lekova i formulisanju preporuka kroz Sivu knjigu zdravstva. Visok udeo delimično ostvarenih rezultata pokazuje da su ključne promene pokrenute, ali da puna primena zavisi od daljeg rada institucija, pratećih propisa i operativne integracije digitalnih rešenja.

Programski cilj 9: Podržano sprovođenje zelene agende

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	5	4	0	7	0	16
Učešće	31,3%	25%	0%	43,7%	0%	100%

Stepen uspešnosti: 56,3%

Podrška sprovođenju zelene agende sprovedena je u umerenom stepenu, uz potvrdu da je reč o važnoj, ali kompleksnoj reformskoj oblasti. NALED je doprineo otvaranju tema cirkularne ekonomije, zelenih javnih nabavki, dekarbonizacije, CBAM-a, održive energetike i upravljanja otpadom. Veći broj odloženih rezultata pokazuje da ovu oblast u narednom ciklusu treba postaviti fokusiranije, kao horizontalnu temu povezanu sa konkurentnošću privrede, EU integracijama, izvozom i lokalnim razvojem.

Programski cilj 10: Unapređeni uslovi za razvoj privrede na lokalnu

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	3	0	1	1	0	5
Učešće	60%	18%	20%	20%	0%	100%

Stepen uspešnosti: 60%

Lokalni ekonomski razvoj napredovao je u umerenom stepenu, prvenstveno kroz jačanje kapaciteta lokalnih samouprava, obuke, razmenu dobrih praksi i podršku primeni reformi na lokalnu. NALED je zadržao važnu ulogu u povezivanju nacionalnih reformi sa lokalnom administracijom, posebno u oblastima digitalizacije, javnih nabavki, upisa svojine, informacione bezbednosti i pametnih gradova. Za veći efekat u narednom periodu biće potrebni stabilniji programi podrške gradovima i opštinama i jasnije merljivi rezultati za lokalnu privredu.

Programski cilj 11: Unapređeni i usaglašeni uslovi poslovanja u WB regionu

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	6	1	0	0	0	7
Učešće	85,7%	14,3%	0%	0%	0%	100%

Stepen uspešnosti: 100%

Regionalna saradnja realizovana je u potpunosti i potvrđuje kredibilitet NALED-a kao nosioca reformskih standarda izvan Srbije. Kroz BFC SEE program, CORE partnerstvo, regionalne projekte, konferencije i razmenu dobrih praksi, NALED je doprineo usaglašavanju uslova poslovanja u zemljama Zapadnog Balkana. Ova oblast predstavlja snažnu osnovu za dalje pozicioniranje organizacije kao regionalnog centra znanja za reforme poslovnog okruženja.

Programski cilj 12: Unapređen proces EU integracija u oblastima značajnim za privredu

Status	Ostvareno	Delimično ostvareno	Nije ostvareno	Odloženo	Realizovano van plana	Ukupno
Broj aktivnosti	6	1	0	2	0	9
Učešće	66,7%	11,1%	0%	22,2%	0%	100%

Stepen uspešnosti: 77,8%

Aktivnosti kojima je podržana EU integracija ostvarene su u značajnom stepenu kroz povezivanje pristupnog procesa sa konkretnim reformama važnim za privredu – od poreskog i regulatornog okvira do konkurentnosti, inovacija, ESG standarda, digitalne i zelene tranzicije. NALED je doprinos ostvario i kroz Nacionalni konvent o EU, preporuke za izveštaje Evropske komisije, praćenje Reformske agende, studijske posete, obuke i uvođenje EU bedža za relevantne preporuke u novim izadnjima Sive knjige. U narednom periodu potrebno je dodatno ojačati podršku institucijama i lokalnim samoupravama za sprovođenje obaveza iz Reformske agende i pristupnog procesa.

Podrška članova i donatora

U periodu 2022–2025, NALED je održao stabilan nivo aktivnosti sa oko 130 realizovanih projekata, finansiranih kroz kombinaciju direktnih ugovora i javnih poziva, uz 115 podnetih aplikacija u uslovima rastuće konkurencije. Ukupna vrednost projekata iznosi oko 40 miliona evra, pri čemu dominiraju grantovi (82%), dok su sredstva najvećim delom usmerena na preduzetništvo i inovacije (32%), međunarodnu konkurentnost i ESG (15%), javne finansije (15%), kao i eUpravu i e-poslovanje (10%). Finansiranje je koncentrisano kod nekoliko ključnih donatora, pre svega Sida (30,7%) i PMI (30,2%) uz značajnu ulogu GIZ-a (13,8%) i Evropske unije (8,1%), koja se izdvaja po širini podrške programskim ciljevima. Struktura finansiranja ukazuje na dominantno oslanjanje na međunarodne izvore (64%), uz značajno učešće privatnog sektora (35%), dok javna sredstva imaju marginalnu ulogu (1%).

Broj članova iz privatnog, javnog i civilnog sektora se kretao u rasponu od 300 do 360, uz udeo članarina u finansiranju organizacije od oko 15%. Članovi su angažovani kroz upravne organe i programska tela NALED-a – u protekle četiri godine bilo je aktivno **šest saveza** u oblasti fer konkurencije, eUprave, životne sredine, zdravstva, imovine i investicija, hrane i poljoprivrede, **BFC klub opština i gradova** sa povoljnim poslovnim okruženjem, a **osnovana su i dva nova stručna tela – Savet za male biznise** i Savet za održivu energetiku.

Analitička i ekspertska podrška reformama

NALED je potvrdio ulogu vodećeg *think-tank-a* u Srbiji kroz izradu više od **130 policy analiza**, čija je realizacija direktno oblikovala ključne reformske procese. Naš analitički doprinos obuhvatio je širok spektar oblasti—od sistemskih rešenja za **suzbijanje sive ekonomije i ozakonjenje objekata**, do postavljanja temelja za uvođenje **digitalnog novčanika** i **širenje širokopojasne infrastrukture**. Poseban uspeh ostvaren je u sferi energetike i inovacija, gde su preporuke za **unapređenje položaja kupaca-proizvođača energije** i **pojednostavljenje prekograničnih procedura za R&D** direktno integrisane u nove zakonske okvire, omogućavajući brži tehnološki razvoj i energetska tranziciju.

NALED-ova „regulatorna biblija“ - **Siva knjiga**, sa svojih 100 preporuka privrede, ostala je centralni stub dijaloga sa Vladom, dok je specijalizovana **Siva knjiga inovacija** kroz tri izdanja obezbedila sprovođenje više od 15 ključnih preporuka. Kontinuirani monitoring obezbeđen je kroz **kvartalne izveštaje o regulatornoj aktivnosti** i **Regulatorni indeks Srbije (RIS)**, koji pruža jedinstven uvid u kvalitet zakonodavnog procesa. Dodatno, uspostavljanje prvog **Lokalnog indeksa eUprave (LEI)** i redovno praćenje statistike eGrađevinskih dozvola, omogućili su donosiocima odluka uvid u realne efekte digitalizacije na lokalnom nivou.

NALED je potvrdio ulogu ključnog strateškog partnera Vlade Republike Srbije kroz **direktno učešće u izradi krovnih nacionalnih dokumenata** koji definišu pravac razvoja zemlje do 2030. godine. Ekspertska podrška bila je ključna u razvoju novog Programa za suzbijanje sive ekonomije, čime su postavljeni temelji za stabilnije i predvidljivije poslovno okruženje. Na polju

digitalne i tehnološke transformacije, NALED je dao presudan doprinos izradi Strategije razvoja veštačke inteligencije (2025–2030), Akcionog plana za informacionu bezbednost, kao i strateškog okvira za razvoj elektronskih komunikacija. Poseban pečat ostvaren je u sektorskim politikama kroz Akcioni plan za digitalizaciju zdravstva, prvi Program razvoja cirkularne ekonomije, te nove desetogodišnje strategije u oblastima poljoprivrede i ruralnog razvoja i upravljanja mineralnim sirovinama, čime je osigurana dugoročna održivost i konkurentnost ključnih grana domaće privrede.

Ključni reformski rezultati

Tokom četvorogodišnjeg strateškog ciklusa, NALED je potvrdio ulogu ključnog partnera Vlade u sprovođenju sistemskih reformi, kroz učešće u više od 60 radnih grupa. Naš doprinos fokusiran je na digitalizaciju javnih usluga, poresku modernizaciju i unapređenje pravne sigurnosti u strateškim sektorima privrede.

Oporezivanje frilensera i paušalaca

NALED je inicirao izradu zakonskog okvira i podržao izradu digitalne platforme (*frilenseri.purs.gov.rs*), koja omogućava kvartalnu prijavu prihoda uz izbor modela oporezivanja. U 2024. NALED je pružio podršku u procesu automatizacije overe zdravstvenih knjižica kroz integraciju sistema Poreske uprave i RFZO, čime je ukinuta potreba za odlazak na šalter. Na polju fiskalnog rasterećenja, obezbeđena je predvidivost za paušalce kroz ograničenje rasta poreza na 10% i značajne olakšice za početnike – NALED je prethodno inicirao i podržao uvođenje onlajn kalkulatora i automatskog obračuna paušalnog poreza.

Suzbijanje sive ekonomije

NALED je nastavio da pruža podršku Vladi Republike Srbije u sistemskoj borbi protiv sive ekonomije kroz koordinaciju i stručni doprinos izradi nacionalne strategije i akcionog plana za suzbijanje sive ekonomije, čija je implementacija sprovedena u 70% obima i doprinela smanjenju učešća sive ekonomije sa 29,1% na 21,1% BDP-a.

Reforma parafiskala i sistem ePlati

Kroz sistem ePlati digitalizovano je plaćanje svih taksi i naknada, što je kruna desetogodišnjeg zalaganja NALED-a. Ova reforma, uvrštena u zvaničnu Reformsku agendu Srbije 2024, donosi punu transparentnost u oblasti neporeskih nameta. Za potrebe sprovođenja reforme, NALED je pomogao u uvezivanju preko 160 organa i više od 3.000 postupaka, dok je kroz onlajn i uživo obuke obučeno više od 500 službenika za vršenje uvida u uplate i evidentiranje taksi i naknada.

Unapređene javne nabavke

Uz podršku NALED-a, u Zakon su uvedeni su ekološki kriterijumi i kriterijumi kvaliteta umesto isključivo najniže cene, uz izradu pet pratećih vodiča za njihovu praktičnu primenu, i organizaciju velikog broja obuka. NALED je radio i na unapređenju **Portala javnih nabavki i registru ponuđača**, uz značajan rast broja registrovanih učesnika, kao i na razvoja **eLearning platforme** za kontinuiranu obuku naručilaca i ponuđača. Ove aktivnosti su doprinele da udeo zelenih nabavki poraste sa svega 1.97% u 2021, na 7.29% u 2025.

Uspostavljanje sistema eBolovanja

Inicijativa iz Sive knjige rezultirala je uvođenjem sistema „eBolovanje - Poslodavac” čija je puna primena počela od 1. januara 2026. Reforma eliminiše papirnu dokumentaciju i omogućava trenutnu digitalnu razmenu podataka između lekara, fonda i poslodavaca.

Uspostavljanje eKartona i RIZIS-a

NALED je koordinirao radnu grupu za usvajanje Zakona o zdravstvenoj dokumentaciji i pratećih pravilnika tokom 2024/25. Uspostavljanjem Republičkog integrisanog zdravstvenog informacionog sistema (RIZIS) i eKartona, stvorena je centralizovana baza podataka za efikasnije lečenje i dijagnostiku.

Reforma upisa svojine – Svoj na svome

Pripremom Blueprinta reforme imovinsko pravnih odnosa u Srbiji i učešćem u izradi Zakona o posebnim uslovima za upis prava na nepokretnostima, NALED je doprineo unapređenju uslova za formalizaciju bespravnih objekata. NALED je sprovođenje reforme podržao i kroz izradu informativne brošure, promotivnih materijala i sajta „Svoj na svome“ sa pristupom elektronskim prijavama i odgovorima na najčešća pitanja. U skladu sa NALED-ovom preporukom, uvedena je i ciljana konvalidacija, kojom je ubrzano usklađivanje katastarskog stanja čak i sa nepotpunom dokumentacijom, što je na liniji preporuke iz Sive knjige.

Ukidanje naknade za konverziju

Izmenama Zakona o planiranju i izgradnji ukinuta je naknada za pretvaranje prava korišćenja u pravo svojine, što je bio jedan od najvećih imovinsko-pravnih zastoja za privredni razvoj, i višegodišnja preporuka NALED-a za koju je rađena analiza efekata sa preporukama za unapređenje. Kroz razvoj platformu **Budi deo plana** unapređena transparentnost i učešće građana u prostornom planiranju u Kragujevcu.

Unapređene procedure izgradnju 5G

NALED je pružio podršku uspostavljanju 5G mreže kroz višegodišnje zalaganje za pojednostavljenje procedura i smanjenje troškova postavljanja baznih stanica mobilne telefonije, kao i kroz kontinuirani dijalog sa nadležnim institucijama i operatorima.

Unapređen regulatorni okvir za "Prosumere"

Na osnovu analize NALED-a, izmenama Zakona o obnovljivim izvorima energije i poreskih propisa, povećani su kapaciteti za kupce-proizvođače energije (domaćinstva na 10,8 kW, privreda na 150 kW), uz značajno unapređen poreski tretman sopstvene proizvodnje struje.

Uvođenje Mehanizma oporezivanja ugljenika (CBAM)

NALED je kroz analize i preporuke doprineo uspostavljanju nacionalnog mehanizma oporezivanja ugljenika komplementarnog CBAM-u, kao i pripremi mera za podršku privredi u prilagođavanju evropskim zahtevima u oblasti održivosti i dekarbonizacije.

Unapređenje eUsluga

Kroz tehničku podršku Ministarstvu informisanja i telekomunikacija u pripremi i usvajanju uredbe obezbeđena je podrška za uvođenje video-identifikacije pri izdavanju eID-a, kao i

obaveznog eSandučeta za privredu, čime je digitalna dostava dokumenata postala standard. NALED je podržao digitalizaciju u drugim postupcima javne uprave – uključujući automatizaciju plaćanja poreza na prenos apsolutnih prava za vozila, uvođenje elektronskih poreskih uverenja na portalu LPA, kao i omogućavanje držanja dokumentacije u digitalnom formatu na gradilištima.

Usvajanje zakona o socijalnom preduzetništvu

Kao deo Koalicije za razvoj solidarne ekonomije, NALED je učestvovao u izradi Zakona o socijalnom preduzetništvu (2022), čime je Srbija dobila prvi sistemski okvir za podršku preduzećima koja ostvaruju društveni cilj, formalizujući sektor koji broji nekoliko stotina organizacija.

Programi podrške i razvojne inicijative

Kroz pet ciklusa „**StarTech**” programa, dodeljeno je 106 grantova startapima u ukupnoj vrednosti **od 3,7 miliona dolara**. Korisnici ove podrške danas posluju na više od 27 svetskih tržišta i zaštitili su oko 100 prava intelektualne svojine. Kao **EIT Food Hub** i inicijativu „Challenge Lab – Re:Generator“ i mentorske programe podržao desetine inovatora sa fakulteta širom zemlje. Poseban fokus na inkluzivnost potvrđen je programom „**Snažne i važne**“, kroz koji je pet preduzetnica dobilo grantove od po 10.000 funti. Kroz program „**Bolji način**“, koji je završen krajem 2025. godine, gotovo 10.000 malih biznisa dobilo je subvencionisane uslove za uvođenje bezgotovinskog plaćanja. Instalirani POS terminali ostvarili su 12 miliona transakcija u vrednosti od 146 miliona evra, čime je u budžet uplaćeno oko 24,4 miliona evra PDV-a.

Pored navedenih reformi, NALED je unapredio pristup informacijama i poreskim olakšicama kroz **Viber chatbot za inovatore**, kao i portal **Mali biznis informator**, koji funkcioniše kao centralna platforma za informisanje preduzetnika, uz kontinuiranu digitalnu komunikaciju sa korisnicima. Takođe, razvijena je **B2B platforma** za povezivanje velikih i malih preduzeća, koja je predata u vlasništvo Ministarstvu nauke, inovacija i tehnološkog razvoja.

U periodu realizacije strateškog plana, NALED je bio značajan pokretač rasta digitalne zajednice u Srbiji. Broj korisnika **Portala eUprava** porastao je sa 1,3 miliona u 2022. na više od 2,8 miliona početkom 2026. godine, što predstavlja skok od 112%. Ovom rezultatu NALED je doprineo kroz komunikacione kampanje u okviru EDGE projekta, lokalne info dane i „Karavan eUprave“. NALED je pružio tehničku podršku realizaciji projekta **Rural Broadband**, kroz koji je izgrađeno blizu 1.500 km mreže, čime je visokokvalitetan internet postao dostupan za preko 12.000 domaćinstava u ruralnim područjima.

NALED je sistemski ojačao kapacitete i u oblasti **javnih nabavki** - obučeno je 3.790 naručilaca i ponuđača, a izrađen je i set od 21 vodiča za zelene, socijalne i inovativne javne nabavke, čime je fokus pomeren sa najniže cene na kvalitet i održivost. Broj registrovanih ponuđača porastao je na 19.393 u 2025. godini, što je rast od 33% u odnosu na početak ciklusa.

Značajan napredak u **upravljanju otpadom** ostvaren je postavljanjem 1.400 reciklažnih zvona u 14 gradova, što je rezultiralo povećanjem sakupljanja stakla za 90%. NALED je takođe pružio

stručnu podršku izgradnji regionalnih centara za otpad, čime se osigurava dugoročna održivost sistema.

Komunikacije i kampanje za jačanje svesti

Efikasnost edukativnih programa i kampanja direktno je uslovljena **komunikacionim resursima i logističkom infrastrukturom NALED-a** koji obezbeđuju vidljivost i direktan kontakt sa građanima i privredom:

- Organizovano je **810 događaja sa ukupno 45.000 učesnika**. Struktura ovih aktivnosti potvrđuje primarni fokus na edukaciju, budući da radionice i obuke čine više od polovine ukupnog portfolija (preko 400 događaja). Samo tokom 2025. održano je **247 događaja**, sa težištem na operativnim obukama (129) i stručnim okruglim stolovima (40), što omogućava direktan prenos znanja ciljanim grupama.
- Sa prosekom od preko **6.000 medijskih objava godišnje**, NALED održava kontinuirano prisustvo u javnom prostoru. Digitalni mediji predstavljaju primarni kanal komunikacije (84%), dok strateška saradnja sa nacionalnim emiterima i lansiranje novih formata, poput **podkasta** (sa ukupno 78.000 pregleda svih formata), osigurava doseg do različitih demografskih grupa. Tematska analiza pokazuje da se organizacija u medijima pozicionira kao stručni izvor informacija u oblastima ekonomskog razvoja, reformi i rada lokalnih samouprava.
- NALED administrira mrežu od **19 specijalizovanih web portala** koji godišnje generišu između 4,3 i 7,2 miliona pregleda. Platforme kao što su *uzmiracun.rs*, *startech.org.rs* i *frilenseri.purs.gov.rs* funkcionišu kao informativni servisi za specifične kategorije korisnika, dok matični portal *naled.rs* ostaje centralna tačka za distribuciju policy dokumenata i inicijativa.
- Zabeležen je značajan **rast baze pratilaca na 20 kanala društvenih mreža**, pri čemu prednjače LinkedIn (73%) i Instagram (70%). Od 2025. godine, komunikacija je diverzifikovana uvođenjem TikTok platforme, dok YouTube kanal služi kao arhiv edukativnog i promotivnog video sadržaja, sa prosekom od preko 100.000 pregleda na godišnjem nivou (kretao se i do 265.000 u 2022).

NALED je realizovao seriju inovativnih kampanja i edukativnih programa usmerenih na digitalnu pismenost, bezbednost i održivost, čime je direktno osnažio hiljade pojedinaca i preduzeća. U nastavku izdvajamo nekoliko:

Uzmi račun i pobedi

Jačanje poreske kulture i podsticanje bezgotovinskih plaćanja značajno je osnaženo kroz nagradnu igru „**Uzmi račun i pobedi**“, koja je od 2022. godine potpuno digitalizovana u skladu sa preporukama NALED-a. Organizovana su tri godišnja ciklusa uz podršku NALED-a koji je vodio kontakt centar i nacionalni portal o sivoj ekonomiji *uzmiracun.rs*. U ovom periodu, više od milion građana skeniralo je preko 700 miliona računa, od kojih je svaki peti plaćen bezgotovinski.

Sajber bezbednost i digitalna otpornost

U saradnji sa Nacionalnim CERT-om, više stotina predstavnika javnog i privatnog sektora prošlo je specijalizovane obuke za zaštitu od sajber napada i izradu akata o informacionoj bezbednosti. Distribucijom Smernica za informacionu bezbednost na preko 10.000 adresa i izradom detaljne analize sistema lokalnih samouprava, značajno su unapređeni standardi zaštite podataka širom zemlje.

Promocija digitalnog preduzetništva

Kroz saradnju sa RTS-om, emitovan je serijal „GoStudy“ koji je kroz jutarnji program mladima približio svet inovacija, prava intelektualne svojine i modela oporezivanja. Paralelno je lansirana i besplatna edukativna platforma sa 12 modula i 180 lekcija, pružajući preduzetnicima preko 15 sati video materijala za unapređenje digitalnog poslovanja.

Kampanje za očuvanje životne sredine

NALED je predvodio niz upečatljivih inicijativa za podsticanje reciklaže i odgovornog upravljanja otpadom. Kampanja „Zvono te zove – recikliraj staklo“ direktno je uticala na promenu navika građana, dok su akcije poput #UključiSe (reciklaža baterija i sijalica) i izazov za sakupljanje organskog otpada (**otpadodhrane.rs**) doprinele cirkularnoj transformaciji zajednica.

Promocija eUsluga i Karavan eUprave

Ključni doprinos rastu broja korisnika Portala eUprava sa 1,3 miliona na preko 2,8 miliona ostvaren je kroz terenske aktivnosti. Kampanje u okviru EDGE projekta, lokalni info dani i „Karavan eUprave“ omogućili su građanima širom Srbije da se na licu mesta informišu o prednostima digitalnih usluga, dok je NALED-ova podrška unapređenju korisničkog iskustva na portalu učinila te usluge dostupnijim i intuitivnijim.

Regionalna saradnja i EU integracije

NALED je značajno proširio svoj uticaj van granica Srbije, postavljajući standarde za povoljno poslovno okruženje i aktivno učestvujući u kreiranju evropske agende za Zapadni Balkan.

Dosadašnja BFE platforma prerasla je u **CORE Partnership** (*Partnership for Competitive Region*), institucionalnu mrežu koja danas povezuje sedam ekonomija regiona (Srbija, Crna Gora, Severna Makedonija, Bosna i Hercegovina, Albanija, Kosovo* i Hrvatska). Kroz organizaciju velikih regionalnih konferencija (**CORE Days**) u Dubrovniku, Kotoru i Beogradu, učvršćena je razmena najboljih regulatornih praksi, a 2023. objavljeni su rezultati regionalnog indeksa o održivom poslovnom okruženju u Jugoistočnoj Evropi (**Sustainable Business Environment - SBE izveštaj**).

Razvijena je IV edicija **BFC SEE standarda**, u koju su po prvi put integrisani ESG kriterijumi i zahtevi evrointegracija. Ovaj program je direktno unapredio uslove poslovanja u preko **130 lokalnih samouprava** u regionu, a interesovanje za implementaciju modela iskazala je i Moldavija, čime je potvrđen međunarodni kredibilitet NALED-ove metodologije.

NALED aktivno upravlja najvažnijim procesima **usklađivanja sa EU standardima**. Od 2024. godine rukovodi Međuresornom radnom grupom Nacionalnog konventa o EU (NKEU) za **Program ekonomskih reformi (ERP)**, a od 2025. godine koordinira podgrupu NKEU za **poslovno okruženje i razvoj privatnog sektora** (I stub Reformske agende). NALED redovno dostavlja stručne inpute za godišnje izveštaje Evropske komisije o napretku Srbije, osiguravajući da glas privrede bude zastupljen u pregovaračkom procesu.

Kao potvrda izvrsnosti u domenu inovacija, NALED je 2023. godine postao **EIT Food Hub**, a od 2025. godine i zvanični **EIT Community Hub** za Srbiju. Ova pozicija omogućava direktno povezivanje domaćih inovatora u sektorima hrane, tehnologije i održivosti sa fondovima i mentorskim programima Evropskog instituta za inovacije i tehnologiju.

Ključni faktori uspeha i pristup radu

- **Snažan ekspertski tim:** Tim od 100 posvećenih stručnjaka koji spajaju visok nivo ekspertize sa kreativnošću, rezilijentnošću i snažnim osećajem vlasništva (*ownership*) nad reformskim procesima.
- **Donošenje odluka zasnovano na podacima:** Korišćenje dubinskih analiza, anketa i ex-ante istraživanja kao neosporne naučne podloge koja ubrzava političko odlučivanje i garantuje kredibilitet preporuka.
- **Direktna operativna uloga i kontrola:** Najveći uspesi ostvareni su tamo gde je NALED preuzeo punu operativnu odgovornost za implementaciju, pretvarajući strateške ciljeve u opipljivu korist za građane i privredu.
- **Digitalizacija kao prečica za reforme:** Fokus na softverska rešenja (Frlenseri, eBolovanje, ePlati) koja omogućavaju sistemske pomake i efikasnost bez nužnih, sporih institucionalnih transformacija.
- **Finansijska otpornost:** Raznovrsni izvori finansiranja, široka baza članova iz sva tri sektora društva i podrška međunarodnih i privatnih donatora obezbeđuju održivost i rezilijentnost organizacije na eksterne turbulencije.
- **Moćna i razuđena mreža partnerstava:** Dugoročna saradnja sa privredom, lokalnim samoupravama, civilnim sektorom, državom, diplomatskom zajednicom i medijima doprinosi kredibilitetu, objektivnosti i nezavisnosti NALED-a.
- **Institucionalni uticaj i "Know-how":** Jedinstvena metodologija pretočena u Sivu knjigu i zvanične uloge u radnim grupama Vlade i evropskim telima (poput EIT Community Hub-a), što NALED-u daje legitimitet da postavlja reformsku agendu (*agenda setting*).
- **Sinergija struke i političke volje:** Sposobnost da se prepozna trenutak otvorenosti institucija i da se on iskoristi kroz pružanje gotovih, stručno utemeljenih i operativno podržanih rešenja (Case Study: "Svoj na svome").

Analiza prepreka u realizaciji programskih ciljeva

Iako ukupna stopa realizacije planiranih reformi iznosi 80%, određeni ciljevi čija je finalizacija bila predviđena za kraj 2025. godine nisu realizovani. Posebno se ističu sledeće teme:

- **eInspektor:** Ključni zastoji zabeleženi su u daljem unapređenju sistema eInspektor i razvoju novih hodograma za koordinaciju resornih inspekcija na godišnjem nivou. Usled redefinisavanja prioriteta američke administracije, povučena su sredstva za izradu Funkcionalne analize zapošljavanja i Finansijske analize koeficijentata plata. Ovo je dodatno usporilo planirano sistemsko rešavanje pitanja manjka kadrova i adekvatnog nagrađivanja u inspeksijskim službama, ali ključni razlog stagnacije je nedostatak političke volje.
- **Mobilnost budućnosti:** Usvajanje krovnog Programa za mobilnost budućnosti odloženo je usled kompleksnosti koordinacije između više resornih ministarstava, i promene prioriteta Vlade. To je direktno uticalo i na sprovođenje istraživanja o potrebama lokalnih samouprava za infrastrukturu (punjačima) za električna i hibridna vozila, što ostaje kritična tačka za razvoj održivog transporta.
- **Poljoprivreda:** U okviru sistema eAgrar, uspostavljanje registra podsticaja i puna nadogradnja elektronskog sistema za dodelu sredstava u poljoprivredi teku sporijom dinamikom od planirane. Takođe, cilj digitalizacije bar još jedne ključne procedure u oblasti hrane i poljoprivrede pomeren je za naredni period radi dodatnog usklađivanja sa tehničkim standardima.
- **Životna sredina:** U ovoj oblasti je takođe izostala realizacije većeg broja mera zbog čestih promena u resornom ministarstvu i promenjenih prioriteta Vlade. Nisu ostvareni ciljevi u vezi sa sprovođenjem Akcionog plana za cirkularnu ekonomiju, usvajanjem Zakona o ambalaži i ambalažnom otpadu, niti uvođenjem podsticaja za posebne tokove otpada. Takođe, izostali su pomaci u sistemskom rešavanju upravljanja otpadnim vodama, uključujući institucionalnu koordinaciju, jačanje kapaciteta lokalnih samouprava i uspostavljanje sistema tarifiranja.

Razumevanje prepreka koje su dovela do delimične ili izostale realizacije pojedinih ciljeva predstavlja važnu osnovu za planiranje narednog strateškog ciklusa, pri čemu se izdvajaju sledeći ključni eksterni i interni faktori:

- **Globalna neizvesnost:** Geopolitičke tenzije i sukobi uticali su na ekonomsku i političku krizu uz preusmeravanje fondova i prioriteta međunarodne pomoći. Nagli rast kamatnih stopa tokom 2022. i 2023. dodatno je poskupeo finansiranje i usporio investicione tokove, dok su promene u globalnoj razvojnoj agendi i najave redefinisavanja spoljne politike SAD, kao i ukidanje USAID uneli neizvesnost u pogledu budućih donatorskih programa.
- **Institucionalna zavisnost i politički ciklusi:** Dinamika reformi ostaje duboko povezana sa radom Vlade i zakonodavnim procesima. Učestali izborni ciklusi doveli su do dugih perioda „tehničkih mandata“, i usporenog regulatornog procesa uz gubitak fokusa na strateške i dugoročne reforme.

- **Društveni kontekst i poverenje:** Političke i društvene tenzije u zemlji u posmatranom periodu dovele su do dodatne polarizacije u društvu, preusmeravanju fokusa sa privrednih reformi na druge prioritete, slabljenje poverenja i nedostatak javno-privatnog dijaloga.
- **Složenost koordinacije i otpor promenama:** Reforme koje zahtevaju sinhronizaciju više resora često nailaze na administrativne zastoje. Nedovoljna međuinstitucionalna saradnja i ograničena spremnost pojedinih delova uprave da prioritet daju inovativnim temama rezultirali su odlaganjem već pripremljenih inicijativa.
- **Strukturalna kompleksnost i resursi:** Transformacije velikih sistema, kao što je npr. Poreska uprava ili Katastar, zahtevaju dugoročne IT i regulatorne promene koje prevazilaze jedan strateški ciklus. Istovremeno, nedostatak stabilnog projektno-budžetskog finansiranja za pojedine oblasti usporio je implementaciju rešenja koja zahtevaju visoka inicijalna ulaganja.
- **Prilagođavanje *ad hoc* eksternim prioritetima:** Ulazak organizacije u teme koje su eksterno i ad hoc postavljene, odnosno nisu bile primarno strateški pozicionirane u NALED-ovim planovima dovelo je do disperzije fokusa i slabije realizacije ovih aktivnosti.