



Vlada Crne Gore

Metodologija za srednjoročno planiranje rada ministarstava

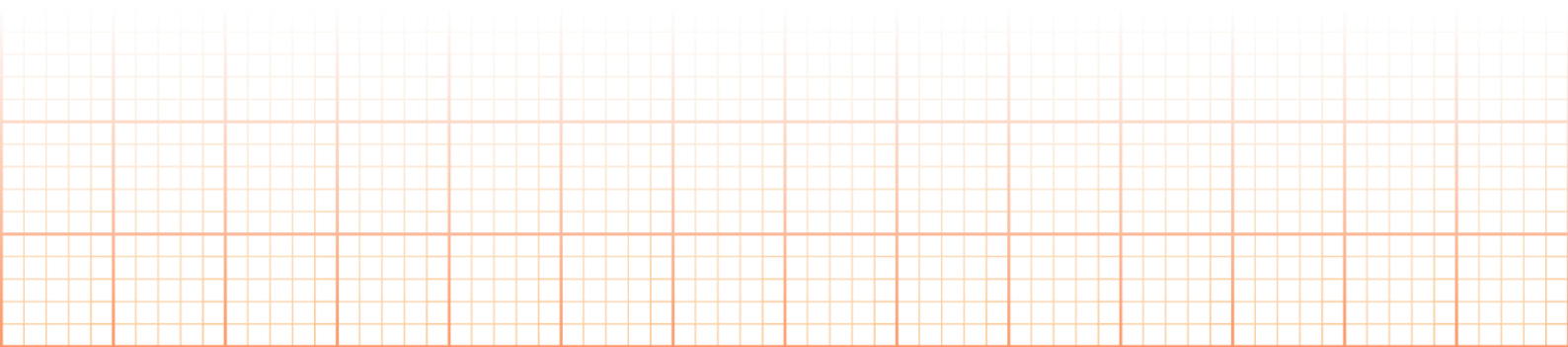
Oktobar 2018.

SADRŽAJ

Uvod	4
Značaj i svrha srednjoročnog programa rada ministarstva.....	5
Glavna načela u pripremi srednjoročnog programa rada ministarstva	7
Sadržaj srednjoročnog programa rada ministarstva.....	8
Priprema srednjoročnog programa rada ministarstva, uloge i odgovornosti u tom procesu	12
Praćenje realizacije i izvještavanje o srednjoročnom programu rada ministarstava	14
Aneks 1. Pregled sadržaja i zahtjeva ključnih planskih dokumenata.....	18
Aneks 2. Sadržaj srednjoročnog programa rada ministarstva za prvu godinu.....	19
Aneks 3. Sadržaj srednjoročnog programa rada ministarstva za drugu i treću godinu	21
Aneks 4. Obrazac za praćenje i izvještavanje	23
Obrazac strukture godišnjeg izvještaja	25
Aneks 5. Vremenski raspored u pripremi srednjoročnog programa rada ministarstva	27

Na osnovu člana 4 stav 1 tačka 8 Uredbe o Generalnom sekretarijatu Vlade Crne Gore („Službeni list CG“, br. 47/09, 30/12, 3/13, 26/13, 39/15, 19/17, 33/18, 39/18 i 62/18), Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore utvrdio je

METODOLOGIJU ZA SREDNJOROČNO PLANIRANJE RADA MINISTARSTAVA



Uvod

Vlada Crne Gore je Strategijom reforme javne uprave 2016-2020 odredila kao jedan od prioriteta unapređenje kvaliteta planiranja i uvođenje sistema srednjoročnog planiranja¹. Prvi srednjoročni program rada Vlade 2018-2020² donijet je u februaru 2018. godine. Ovim programom definisano je 6 prioriternih oblasti sa ukupno 44 cilja, kao i ključne mjere i indikatori uspjeha za period od tri godine. Osim toga, za svaku godinu zasebno donosi se i detaljniji godišnji program rada Vlade.

Donošenjem srednjoročnog programa rada Vlade stvoren je dobar osnov i podsticaj za sistematsko unapređenje kvaliteta planiranja rada na nivou ministarstava. Stoga je Generalni sekretarijat Vlade u saradnji sa Ministarstvom finansija (AP za sprovođenje reforme javne uprave predviđa ovu aktivnost/pilot projekat Ministarstvo ekonomije, Ministarstvo održivog razvoja i turizma i Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja za 2019. godinu) inicirao uvođenje srednjoročnih programa rada resornih ministarstava kako bi se unaprijedio kvalitet planiranja rada, a u fokusu našlo ostvarenje očekivanih rezultata. Sveukupno gledano, srednjoročnim planiranjem rada ministarstava želi se ostvariti sljedeće:

- Unaprijediti cjelokupan kvalitet planiranja, što treba da dovede do bolje realizacije strateških ciljeva Vlade Crne Gore.
- Pružiti rukovodiocima u ministarstvima (kako visokom, tako i ekspertske rukovodnom kadru) sredstvo koje je efikasno i jednostavno za korišćenje, a kojim se unapređuje upravljanje radnim procesima u ministarstvima.
- Obezbijediti da prioriteti Vlade koje odražava srednjoročni program rada budu ispravno i adekvatno sprovedeni na nivou ministarstava.
- Unaprijediti horizontalnu koordinaciju i usklađenost planiranja u cijeloj Vladi, kako bi se međusobno usklađenim aktivnostima ministarstava obezbijedio nesmetan tok rada i ispunjenje horizontalnih ciljeva i međusobno povezanih strategija. Harmonizovan sistem planiranja rada takođe bi trebalo da olakša i ojača saradnju među ministarstvima.
- Unaprijediti kvalitet izvještavanja i efikasnosti praćenja realizacije, što podrazumijeva i uvođenje indikatora učinka za potrebe praćenja napretka u ispunjenju ciljeva utvrđenih na nivou Vlade i pojedinačnih ministarstava.

Značajno je ukazati i na tijesnu vezu koja postoji između druga dva tekuća procesa i uvođenja srednjoročnog planiranja rada u resornim ministarstvima. Naime, u okviru realizacije srednjoročnog budžetskog planiranja, što je u nadležnosti Ministarstva finansija, trogodišnje programsko budžetiranje

¹ Akcionim planom Strategije reforme javne uprave predviđeno je u sklopu cilja 4.4.1, aktivnost 10, usvajanje programa rada za ministarstva u skladu sa novom metodologijom.

² Dostupno na: <http://www.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=304333&rType=2>



obavezno je od 2020. godine (isključujući indikatore), a tokom 2020. planirane su aktivnosti na punoj implementaciji programskog budžeta koja obuhvata i indikatore. U toku je procedura koja za izbor ponuđača za IPA projekat kojim će unaprijediti srednjoročno budžetsko planiranje i uvesti programski budžet kod svih potrošačkih jedinica, što podrazumijeva i pripremu detaljnog akcionog plana i priručnika za uvođenje programskog budžeta, kao i obuku zaposlenih, kako na rukovodećem, tako i na ekspertskom nivou. Drugo, donesena je Uredba o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja realizacije strateških dokumenata³ sa pratećom metodologijom.

Značaj i svrha srednjoročnog programa rada ministarstva

Postojeće prakse u planiranju rada resornih ministarstava prilično se razlikuju među sobom i često su fragmentisane, što se odražava na kvalitet upravljanja. To nije samo zato što je funkcionalnost postojećih programa rada ograničena (na primjer, programi rada ne sadrže sve obaveze, često nije navedeno odgovorno lice, nema indikatora na nivou učinka (outcome), nema prelaznih značajnih događaja (milestone) u realizaciji važnijih i dugotrajnijih poslova, nema informacija o troškovima), već i zbog toga što cjelokupan proces redovnog praćenja sprovođenja programa rada rukovodiocima oduzima mnogo vremena. Na kraju, rukovodioci potroše puno vremena prikupljajući informacije, pa imaju manje vremena za donošenje strateških odluka, što je i neophodno za ostvarenje rezultata.

Srednjoročni program rada ministarstva treba da obezbijedi:

1. Bolje razumijevanje **šta treba raditi** kako bi se:

- obezbijedila duža perspektiva za planiranje rada ministarstva kojom je omogućeno sagledavanje sa strateškog aspekta i bolje planiranje budućih obaveza;
- obezbijedio sveobuhvatan pregled svih poslova ministarstva;
- obezbijedila raspoloživost resursa i kapaciteta;
- poslovi kategorizovali prema stepenu prioriteta u cilju ostvarenja strateških ciljeva, pri čemu se ne gubi realističnost.

2. Da **se posao završi** kako bi se:

- izvršila adekvatna raspodjela zadataka zaposlenima, kako bi svako znao šta se od njega/nje očekuje;

³ „Službeni list CG“, broj 54/18.



- koordiniralo i sarađivalo na efikasan i djelotvoran način;
- utvrdili značajni događaji (milestones) i rokovi;
- obezbijedili dovoljni resursi za realizaciju.

3. Da se razumije šta je ostvareno kako bi se:

- izvršila neophodna prilagođavanja u toku realizacije programa;
- rukovodiocima obezbijedile korisne povratne informacije;
- javnosti saopštile informacije o radu;
- dobile neophodne informacije za potrebe budućih programa.

Vrijednost dobrog sistema planiranja rada odražava se u nekoliko rukovodstvenih aspekata ministarstva i treba da posluži kao korisna alatka svim nivoima rukovodstva, kao i da doprinese sveukupnoj transparentnosti i odgovornosti kada je rad tog ministarstva u pitanju. Ovakvim sistemom planiranja rada obezbjeđuje se sljedeće:

- Više vremena je na raspolaganju za stvarno rukovođenje, a manje vremena i angažmana potrebno za tehnička pitanja.
- Obezbiđen je adekvatan obim posla i realni rokovi, a u središtu pažnje nalaze se ostvarivanje ključnih rezultata i strateških ciljeva u toku narednih godina.
- Bolje se upravlja rizicima – problemi u realizaciji svedeni su na najmanju mjeru i moguće ih je ublažiti na adekvatan način.
- Povećana je jasnoća, transparentnost, predvidljivost – ko je odgovoran za šta i kada, šta je ostvareno.

Za visoko rukovodni kadar, srednjoročni program rada treba da bude osnovna i efikasna alatka u planiranju i upravljanju kada su u pitanju zadati poslovi i zaposleni, kao i u nastojanju da se ostvare bolji rezultati. Za ekspertske rukovodni kadar, srednjoročni program rada treba da bude praktična alatka za planiranje i upravljanje svakodnevnim poslovima povjerenim službenicima, kao i za redovno praćenje realizacije, kako bi bilo moguće izvršiti potrebna prilagođavanja i upravljati rizicima. Za zaposlene, srednjoročni program rada treba da dodatno pojašni ciljeve i precizira konkretne zadatke, te pruži jednostavan i transparentan sistem za izvještavanje o realizaciji i potencijalnim problemima i kašnjenjima. Za poslovnu zajednicu, civilno društvo, širu javnost, novi sistem planiranja rada treba da doprinese unapređenju transparentnosti i odgovornosti ministarstava, a time i boljem razumijevanju stvarnih rezultata rada Vlade.



Glavna načela u pripremi srednjoročnog programa rada ministarstva

1 – Načelo usaglašenosti. Srednjoročni program rada čini jedan dio cjelokupnog sistema planiranja i treba da bude usaglašen i povezan sa drugim relevantnim planskim i strateškim dokumentima (poput Pravaca razvoja Crne Gore, Fiskalne strategije, Programa pristupanja Crne Gore EU, sektorskih strategija itd.) kako bi se obezbijedila nesmetana realizacija i održala jasnoća i transparentnost u radu. Srednjoročni program rada funkcioniše kao alatka koja pomaže u planiranju i kojom se obezbjeđuje sistematsko operativno sprovođenje aktivnosti koje potiču iz planskih dokumenata na višem nivou. Prema tome, isti treba posmatrati kao dio cjelokupnog sistema planiranja, a ne kao izolovan dokument koji postoji zasebno od drugih.

2 – Načelo konsolidacije. U programu rada vrši se konsolidacija poslova iz drugih planskih i strateških dokumenata kako bi se ostvarilo sljedeće:

- postojanje jednog dokumenta, umjesto nekoliko njih, čime se pojednostavljuje planiranje rada i ostvaruje efikasnija realizacija;
- postojanje sveobuhvatnog pregleda obima posla u predstojećim periodima;
- obezbjeđenje sistematske realizacije povezanih strategija između različitih ministarstava;
- prikupljanje podataka za različite svrhe izvještavanja (godišnji program rada Vlade, akcioni planovi uz strategije, godišnji program rada ministarstava itd.) na efikasniji način – ,samo jednom’;
- smanjenje rizika od izostavljanja ili zaboravljanja nekih aktivnosti.

Srednjoročnim programom rada ministarstva vrši se konsolidacija poslova koji proizilaze iz centralnih planskih dokumenata, horizontalnih strategija, sektorskih strategija i pratećih akcionih planova, godišnjeg i srednjoročnog programa rada Vlade.

3 – Načelo potpune pokrivenosti. To znači da programom rada ministarstva treba obuhvatiti sav posao koji obavlja jedno ministarstvo kako bi se omogućilo sljedeće:

- utvrđivanje prioriteta;
- realistično planiranje obima posla – adekvatno balansiranje kapaciteta i poslova;
- transparentna i jasna podjela rada, tako da zaposleni znaju šta treba da urade, a rukovodioci time efikasno upravljaju.

Srednjoročnim programom rada ministarstva treba obuhvatiti sljedeće **aktivnosti**:

- aktivnosti na izradi i usvajanju propisa, uključujući učešće u radu radnih grupa drugih ministarstava i međuministarske konsultacije o propisima;

- aktivnosti koje proizilaze iz strategija i pratećih akcionih planova;
- obaveze vezane za izvještavanje;
- projekti (razvojni projekti, kapitalne investicije, projekti koje finansira EU i drugi donatori);
- poslovi koji proizilaze iz međunarodnih ugovora (barem oni kod kojih postoji eksplicitna obaveza poštovanja rokova, poput dostavljanja podataka ili pripreme neophodne dokumentacije);
- upravni postupci (zahtjevi za subvencije, izdavanje dozvola, davanje bitnijih saglasnosti, itd.) kao i poslovi propisani zakonom.⁴

Sadržaj srednjoročnog programa rada ministarstva

U izradi srednjoročnih programa rada ministarstava potrebno je što više koristiti postojeće elemente sistema planiranja kako bi se održala jasnoća i transparentnost, kako za potrebe detaljnijeg planiranja rada ministarstva, tako i za potrebe odgovornosti. Srednjoročni programi rada treba da se izrađuju na osnovu strateških ciljeva, programa, ključnih mjera i relevantnih ključnih indikatora učinka iz postojećih strateških dokumenata (izuzev situacija u kojima isti ne postoje ili su postali irelevantni za određene oblasti), i ne treba da se za te potrebe utvrđuju novi strateški ciljevi i očekivani ishodi.⁵

Iako u određenim oblastima javnih politika planski okvir može biti relevantan i solidno uspostavljen, što ga čini lako upotrebljivim za srednjoročni program rada, to vjerovatno ne važi za sve oblasti javnih politika. Kvalitet postojećih planskih dokumenata može značajno da varira, u smislu da nema razrade svih elemenata (recimo sistem podciljeva i relevantnih indikatora učinka). Stoga je važno predvidjeti vrijeme potrebno za revidiranje i, po potrebi, razviti neophodne elemente u planskim dokumentima na višem nivou koji bi služili kao osnova za predložene operativne, usaglašene i sveobuhvatne srednjoročne programe rada. Kao takav, proces revidiranja može potrajati, a kod strategija kojima period važenja ističe ubrzo, bilo bi racionalno razviti adekvatan strateški okvir u toku pripreme strategije za naredni period. Prema tome, **neophodno je da svako ministarstvo prvo izvrši kratak pregled postojećeg strateškog okvira u odnosu na novousvojeni okvir strateškog planiranja kako bi se utvrdila potreba za**

⁴ Budući da je broj takvih aktivnosti prilično velik, te da obuhvatanje istih može podrazumijevati prilično velik posao potrebno je njihovo postepeno uključivanje kako ministarstva ne bi bila preopterećena uvođenjem novog sistema srednjoročnog planiranja. U početku se „rutinski poslovi“ mogu samo pomenuti u svakoj organizacionoj jedinici, kao i navesti procijenjeno vrijeme potrebno za iste, a značajnije poslove, po mogućnosti, treba pomenuti u smislu radnog vremena ili u slučaju kada postoji dodatno finansiranje. Na primjer: rutinski poslovi – ukupno 30% radnog vremena organizacione jedinice (od čega izdavanje dozvola u oblasti rudarstva – 20 % vremena). Moguće je takođe i zasebno navoditi takve rutinske poslove, u slučaju kad se opredjeljuju dodatna sredstva (od zarada zaposlenih u ministarstvu i kancelarijskih troškova). Nakon nekoliko godina može se dodati sveobuhvatnija lista upravnih postupaka. Ipak, bilo bi korisno u sklopu svake organizacione jedinice navesti upravne postupke koji se konkretno odnose na oblast relevantne javne politike, i ne pokušavati sa dodavanjem stavke za svaki mogući upravni postupak ili korak koji proizilazi iz propisa, kako bi ta lista bila optimalna.

⁵ Aneks 1. Pomenuti elementi koriste se u sljedeća tri „planska okvira“: 1) u srednjoročnom programu rada Vlade, 2) u sektorskim strategijama u skladu s metodologijom za izradu strateških dokumenata, i 3) u programskom budžetu u skladu sa odlukom o programskom budžetiranju (Odluka o načinu pripreme i sadržaju programskog budžeta potrošačkih jedinica, usvojena na sjednici Vlade 3.11.2017 (“Službeni list Crne Gore”, broj 075/17)).

izmjenama i ažuriranjem. U zavisnosti od rezultata tog pregleda, moguće su različite opcije za utvrđivanje odgovarajućeg strateškog okvira za sva ministarstva, kao na primjer:

- a) Potpuno revidiranje postojećih programa, uključujući i sektorske strategije, kako bi u roku od par godina sve strategije bile revidirane čime bi se ostvario dobro razrađen strateški okvir. Ovakav postupak kompletnog revidiranja može se dobro iskoristiti za konsolidaciju postojećih strategija, kao i za podršku uvođenju srednjoročnog programskog budžetskog planiranja. Međutim, ne smije se zaboraviti da bi ovaj pristup zahtijevao značajno vrijeme i energiju ministarstava budući da se za strategije takođe moraju organizovati javne rasprave.
- b) Postepeno revidiranje postojećih strategija, zasnovano na prioritetnim oblastima. Ova opcija znači da se revidiraju samo najvažnije strategije prije isteka svog važenja, dok se preostali dio ne revidira, a u tom slučaju usaglašenost sa novousvojenim planskim okvirom ostvaruje se prilikom izrade strategija za naredni period.
- c) Uvođenje sistema bez revidiranja postojećih strategija, što znači da bi se postojeće strategije u manjoj mjeri koristile za svrhe izrade srednjoročnog programa rada. Umjesto toga, proces izrade ovih programa može se iskoristiti za početak rada na razradi sistema strateških ciljeva i relevantnih indikatora. Po isteku perioda važenja postojećih strategija, strategije za naredni period izrađivaće se na osnovu novousvojenog planskog okvira, pri čemu se obavezno uzima u obzir ono što je već planirano srednjoročnim programom rada.

Program rada ministarstva za prvu godinu sadrži:

1. Strateški okvir

- 1.1. Strateški cilj – u skladu sa navedenim u relevantnom nacionalnom planskom dokumentu višeg nivoa, ako je to adekvatno.
- 1.2. Opšti podcilj⁶ – u skladu sa navedenim u relevantnom nacionalnom planskom dokumentu višeg nivoa, ako je to adekvatno. Ako opšti podcilj nije naveden u takvom dokumentu, isti treba razraditi.
- 1.3. Konkretni podcilj⁷ – u skladu sa navedenim u relevantnom planskom dokumentu višeg nivoa, ako je to adekvatno. Ukoliko konkretni podciljevi nisu navedeni u takvom dokumentu, iste treba razraditi.

⁶ Opšti podcilj predstavlja generalnu i dugotrajnu aspiraciju u obliku izjave o poželjnom stanju koje se Vlada obavezuje da će ostvariti unapređenjem određene oblasti javnih politika. Isti obuhvata širu, ali dobro definisanu i jasno utvrđenu grupu oblasti reforme, koji služi da usmjeri niz reformskih radnji kojima se želi ostvariti ovo predviđeno buduće stanje.

⁷ Konkretnim podciljem preciziraju se konkretniji rezultati, sa užim fokusom na jedan aspekt oblasti (ili niza oblasti), a definisan je u skladu sa opštim podciljem i obično kratkoročnom (ili srednjoročnom) perspektivom. S jedne strane, konkretni podciljevi definišu se u cilju davanja preciznijih smjernica za radnje koje treba preduzeti, a svaki treba ostvariti realizacijom jedne ili više radnji. S druge strane, oni treba da budu povezani sa opštim podciljem i predstavljaju sredstvo za njegovo ostvarenje. Sve u svemu, svi podciljevi (konkretni ili opšti) treba da budu međusobno usklađeni i da zajedno doprinose ostvarenju narednog nivoa ciljeva, a na kraju i reformske vizije.



1.4. Očekivani rezultati – u skladu s navedenim u relevantnom planskom dokumentu višeg nivoa, ako je to adekvatno. Ukoliko očekivani rezultati nisu navedeni, iste treba razraditi.

1.5. Indikatori učinka⁸ – u skladu sa navedenim u relevantnom planskom dokumentu višeg nivoa, ako je to adekvatno. Ako nisu, isti treba da budu razrađeni.

2. Veza sa srednjoročnim programskim budžetom kako bi se obezbijedila usaglašenost sa srednjoročnim programskim budžetom:

2.1. Naziv programa.

2.2. Iznos sredstava planiranih u programskom budžetu.

3. Radnje (action) i aktivnosti (activity) za ostvarenje konkretnih ciljeva, kao i relevantne informacije o njima

3.1. Broj radnje

3.2. Naziv radnje⁹ – treba da bude u skladu sa radnjama navedenim u planskom dokumentu višeg nivoa, ukoliko su iste precizirane i ažurirane

3.3. Broj aktivnosti

3.4. Naziv aktivnosti¹⁰ - treba da bude u skladu sa radnjama navedenim u planskom dokumentu višeg nivoa, ukoliko su iste precizirane i ažurirane

3.5. Vrsta aktivnosti¹¹ - iz liste.

3.6. Indikatori rezultata¹² – iste je moguće precizirati i na nivou radnje i na nivou aktivnosti. Početak – navodi se mjesec u kojem počinje realizacija aktivnosti.

3.7. Rok – krajnji rok i značajni događaji s odgovarajućim konkretnim datumima kao rokovima.

3.8. Odgovorna jedinica – naziv direktorata zaduženog za realizaciju ove radnje/aktivnosti.

⁸ Indikatori učinka pokazuju rezultate koji se namjeravaju ostvariti. Isti čine namjeravane ili ostvarene kratkoročne i srednjoročne efekte rezultata jedne radnje, a trebalo bi da su jasno povezani s datim ciljem strategije. Indikatori učinka mogu da obuhvataju promjene, koje pokreću rezultati, a vezane su za učinak institucije, ponašanje pojedinaca ili grupa. Spoljašnji faktori mogu ograničavati kontrolu rukovodstva nad ostvarenjem ishoda, ali rukovodioci su i dalje odgovorni za njihovo sveukupno ostvarivanje. Primjeri: procenat nacrtu zakona koji sadrže procjenu regulatornog uticaja, udio javnih usluga koje se pružaju elektronskim putem.

⁹ Radnja (action): sredstvo kojim Vlada sprovodi svoje politike. Radnja je opipljiva aktivnost ili niz aktivnosti / mjera koje su direktno vezane za upotrebu ulaznih resursa (inputs) (ljudski, finansijski ili materijalni resursi), u cilju stvaranja određenih prethodno utvrđenih tvorevina ili ostvarenja konkretnih ciljeva javne politike. Primjer: veće korišćenje javnih konsultacija kroz elektronsku platformu za učešće javnosti za svrhe unaprijeđene komunikacije sa građanima.

¹⁰ Aktivnost (activity): svaka vrsta mjere, projekta i posla (ili slično) koja se odnosi na konkretniji tok radnji koje se moraju izvršiti u cilju realizacije radnje i dobijanja odgovarajućih proizvoda (outputs). Primjeri aktivnosti: stvaranje elektronske platforme za učešće građana, obučavanje korisnika i ključnih zainteresovanih strana za njeno korišćenje, informisanje o novim prilikama za učešće elektronskim putem.

¹¹ Vrste aktivnosti mogu se utvrditi i dati u „drop-down“ elektronskom izboru opcija: aktivnosti na izradi i usvajanju propisa, uključujući učešće u radu radnih grupa drugih ministarstava. Aktivnost: svaka vrsta mjere, programa, projekta (ili slično) koja se odnosi na konkretniji tok radnji koje se moraju izvršiti u cilju realizacije radnje i dobijanja odgovarajućih proizvoda (outputs). Primjeri aktivnosti: stvaranje elektronske platforme za učešće građana, obučavanje korisnika i ključnih zainteresovanih strana za njeno korišćenje, informisanje o novim prilikama za učešće elektronskim putem kroz ministarske konsultacije o propisima; aktivnosti koje proizilaze iz strategija i pratećih akcionih planova; obaveze vezane za izvještavanje; projekti (razvojni projekti, projekti kapitalnih investicija, projekti koje finansira EU i drugi donatori); upravni postupci (zahtjevi za subvencije, dozvole, saglasnosti, odgovaranje na zahtjeve građana itd.) i poslovi koji se vrše u skladu sa zakonom; poslovi koji proizilaze iz međunarodnih ugovora.

¹² Indikatori rezultata (output) pokazuju da su proizvodi, robe ili usluge proizvedene ili pružene kroz aktivnosti. Isti su vezani za aktivnosti, mjerljivi, i obično pod kontrolom rukovodilaca. Primjeri: broj zaposlenih koji su uspješno završili obuku, broj održanih javnih rasprava.



- 3.9. Odgovorno lice (lica) – ime ili imena lica koja direktno vrše ovu radnju/aktivnost.
- 3.10. Učesnik / saradnik – druge jedinice i/ili druge organizacije koje učestvuju u realizaciji ove radnje/aktivnosti.
- 3.11. Veza sa Srednjoročnim programom rada Vlade, uz navođenje broja cilja i broja ključnih obaveza koje se u tom programu navode, ako je to primjenjivo.
- 3.12. Veza sa Programom pristupanja Crne Gore EU, uz navođenje broja i naziva relevantne aktivnosti, ako je to primjenjivo.
- 3.13. Veza sa planskim dokumentom višeg nivoa i/ili akcionim planom sektorske strategije, uz navođenje naziva dokumenta, te pozivanje na relevantan podcilj/aktivnost i broj istog, ako je to primjenjivo.
- 3.14. Opredijeljeni budžet (ako je primjenjivo) – potrebno je navesti troškove realizacije aktivnosti, poput onih za ugovaranje usluga ili kapitalne investicije. Glavna svrha unošenja informacija o budžetu u program rada je da se rukovodiocima svake jedinice obezbijedi jasna slika o korišćenju budžeta za koji je njegova/njena jedinica odgovorna. Ukoliko su za realizaciju jedne aktivnosti predviđena sredstva iz drugih izvora, taj izvor treba navesti. Kako bi se izbjeglo komplikovanje rada, nije potrebno navoditi rutinske operativne troškove ministarstva, poput zarada zaposlenih ili redovnih troškova računa za komunalije.
- 3.15. Izvori finansiranja u skladu sa opredijeljenim budžetom (ako je to primjenjivo).

U Aneksu 2 dat je detaljniji pregled za prvu godinu, a u Aneksu 3 opštiji pregled za drugu i treću godinu. Uz upotrebu postojećih planskih okvira, veći dio stavki strateškog okvira treba da proizađe iz planskih dokumenata na višem nivou.

Srednjoročni program rada resornog ministarstva treba da obuhvati sve direktorate i organizacione jedinice. Kod administrativnih jedinica (kadrovska, finansije, pravna služba itd.), koje nemaju konkretne odgovornosti vezane za razvoj javnih politika, pa ni strateške ciljeve koji proizilaze iz planskih dokumenata višeg nivoa, program rada pruža dobar okvir za razvoj internih dugoročnih ciljeva za ove jedinice.

Važno je imati na umu da je za uvođenje ovako sveobuhvatnog sistema srednjoročnog planiranja rada potrebno najmanje 2-3 godine da se stvore vještine i iskustva u korišćenju ovog sistema za unaprijeđeno upravljanje, kao i da se na kvalitetan način razradi sadržaj srednjoročnih programa rada. Prema tome, umjesto preambicioznog utvrđivanja rokova, ministarstva treba da dosljedno razrađuju elemente ovog sistema, stižu znanja u toku tog procesa i postepeno unapređuju svoje prakse i procese.



Osnovne razlike između programa rada za prvu godinu i programa rada za drugu i treću godinu:

- U programu rada za drugu i treću godinu radnje iz tačke 3 se navode, ali ih nije obavezno navoditi pojedinačno osim ako za to postoji poseban razlog. Ako se radi o izradi nacrtu novog zakona, za prvu godinu potrebno je navesti informacije razložene do konkretnih aktivnosti, poput pripreme koncepta, izrade prve verzije nacrtu u radnoj grupi, sprovođenja javne raspave i međuministarskih konsultacija, konsultacija sa Sekretarijatom za zakonodavstvo itd. uz konkretne rokove. Informacije navedene za drugu i treću godinu mogu biti samo sljedeće: 'priprema nacrtu zakona'. Prema tome, svrha navođenja glavnih aktivnosti za drugu i treću godinu je u tome što se dobija duža perspektiva za planiranje i generalni pregled predstojećih glavnih radnji.
- Umjesto konkretnijih značajnih događaja, navodi se datum završetka i priprema se zajednička tabela programa rada umjesto dvije zasebne za svaku godinu pojedinačno, i u njoj se navodi početak i kraj realizacije aktivnosti. Početak i kraj aktivnosti za drugu i treću godinu prezentuje se navođenjem godine (npr. 2020.) ili kvartala (npr. K1, 2019.) u zavisnosti od vrste aktivnosti.
- Nema potrebe navoditi odgovorno lice, dovoljno je pomenuti odgovornu organizacionu jedinicu.
- Umjesto opredijeljenog budžeta, navodi se procjena troškova. Nema potrebe prikazivati izvor finansiranja jer budžet za naredne godine još nije pripremljen.

Priprema srednjoročnog programa rada ministarstva, uloge i odgovornosti u tom procesu

Priprema programa rada treba da se odvija u fazama koje su u nastavku teksta detaljno opisane. Iako je svaka organizaciona jedinica odgovorna za pripremu svog dijela programa rada, važno je odrediti jedno lice – na primjer sekretara ministarstva ili nekog drugog koga predloži sekretar – koje će vršiti koordinaciju cijelog procesa i predvoditi jedinice. Ovaj centralni koordinator zadužen je da obezbijedi ispravno praćenje primjene metodologije i pripremu programa rada koja je slična u svim djelovima ministarstva. Koordinator bi predvodio organizacione jedinice i pomagao im u izradi programa rada, savjetovao i provjeravao mjesečno praćenje realizacije programa rada.

Generalni sekretarijat Vlade i Ministarstvo finansija imaju važne uloge kada su zaduženja u pripremi srednjoročnog programa rada Vlade (GSV) i srednjoročnog budžetskog planiranja (MF) u pitanju, pored pomaganja i usmjeravanja u radu i nadgledanja cjelokupnog procesa.



Priprema programa rada treba da se odvija u sljedećim fazama:

Prvo, preliminarna izrada programa rada treba da počne logikom „od dna ka vrhu“, što i jeste trenutna praksa u ministarstvima. **Rukovodioci organizacionih jedinica** treba da preliminarno izrade program rada za 1+2 godine. Ovo je zahtjevan posao zato što postojeći programi rada nisu u skladu sa načelima konsolidacije i potpune pokrivenosti. Stoga je potrebno obezbijediti dovoljno vremena za unos svih aktivnosti kada se ovaj dokument bude izrađivao po prvi put. Kasnije će postupak teći mnogo brže jer je potrebno dodavati perspektivu za +1 godinu, a samo prvu godinu detaljnije obrađivati. Rukovodioci jedinica treba da angažuju zaposlene na ovoj pripremi, da bi se obim posla podijelio, a službenici uključili u planiranje sopstvenog rada. Kod budžetskih raspodjela i procjena sredstava, rukovodioci jedinica sarađuju sa finansijskom jedinicom kako bi obezbijedili usklađenost sa limitima potrošnje predviđenim srednjoročnim programskim budžetom i Fiskalnom strategijom.

Drugo, o preliminarnim nacrtima treba razgovarati sa državnim sekretarom i generalnim direktorom i rukovodiocem organizacione jedinice, kako bi se postigla saglasnost oko strateških djelova programa i odredili prioritetne aktivnosti. Utvrđivanje prioriteta od presudne je važnosti kako bi se obezbijedilo da aktivnosti, koje su ključne za ostvarenje konkretnih i opštih podciljeva, budu adekvatno poređane u skladu sa prioritetom koji im se daje, kao i da postoje resursi za njihovu realizaciju. Vjerovatno je da će preliminarni nacrt sadržati previše aktivnosti koje se ne mogu adekvatno realizovati, zbog čega je neophodno da ih razmotri više rukovodstvo, čime se postiže da program rada bude realističan u smislu potrebnog vremena i da se njime predviđa dovoljno ljudskih resursa i sredstava. Nakon konsultacija, rukovodioci organizacionih jedinica u saradnji sa odjeljenjem za finansije vrše modifikaciju preliminarnog nacrta u skladu sa ostvarenim dogovorom, nakon čega isti postaje nacrt programa rada ministarstva. Svi organizacioni djelovi u ministarstvu zastupljeni su u programu rada.

Treće, nacrt programa rada prezentira se ministru i sa njim razmatra, a ministar ukoliko za to postoji potreba daje inpute za revidiranje programa rada i utvrđenih prioriteta. Na osnovu komentara i smjernica ministra vrše se finalne izmjene i priprema **konačna verzija** koja se **podnosi ministru na zvanično odobrenje**.

Vremenskim okvirom za pripremu i usvajanje srednjoročnog programa rada ministarstva treba uzeti u obzir sljedeće:

- Priprema i usvajanje srednjoročnog programa rada Vlade i godišnjeg programa rada Vlade. Priprema srednjoročnog programa rada ministarstava treba se vršiti paralelno sa pripremom



godišnjeg programa rada Vlade, ali se isti usvaja tek nakon usvajanja godišnjeg programa rada Vlade kako bi se obezbijedila potpuna usaglašenost ovih dokumenata.

- Državni budžetski proces – ažuriranjem srednjoročnog programa rada ministarstva može se dobiti korisna informacija za planiranje predloga budžeta za narednu godinu, zbog čega srednjoročni program rada mora biti odobren u toku prvih mjeseci u godini kako bi se ostvarila ta svrha.
- Revidiranje postojećeg okvira strateškog planiranja na osnovu odabrane opcije za taj proces.

Budući da se priprema sektorskih strategija i usvajanje pratećih akcionih planova ne dešava u određeno vrijeme tokom godine, može se desiti da se akcioni plan usvoji tek nakon odobravanja srednjoročnog programa rada. Po pravilu, to treba uzeti u obzir pri ažuriranju srednjoročnog programa rada za naredne godine, osim ako postoje neke važne radnje koje treba dodati u program rada za tekuću godinu. U tom slučaju, prilagođavanja za tekuću godinu mogu se vršiti sa drugim prilagođavanjima. Kako bi obim posla zbog tih prilagođavanja bio optimalan, izmjene za drugu i treću godinu ipak treba vršiti u toku redovnog „obrnog“ ažuriranja srednjoročnog programa rada.

U Aneksu 5 nalazi se vremenski okvir za redovnu izradu i usvajanje srednjoročnog programa rada u toku godine.

Praćenje realizacije i izvještavanje o srednjoročnom programu rada ministarstava

Sistem praćenja¹³ i izvještavanja¹⁴ treba da bude sadržajno i korisno sredstvo kojim se **dobijaju povratne informacije o napretku, identifikuju problemi u realizaciji i obezbjeđuje osnova za blagovremene odluke o njihovom rješavanju u toku realizacije programa rada**. Stoga je dobro praćenje i izvještavanje blagovremeno, fokusirano, relevantno i jednostavno za sprovođenje. Međutim, okvir praćenja mora biti dovoljno fleksibilan kako bi rukovodioci imali slobodu da odgovore na eventualnu potrebu za učestalijim aktivnostima na praćenju.

¹³ Praćenje čini redovan i ponavljajući proces, kojim odgovorni službenici prikupljaju i analiziraju informacije o tome u kojoj fazi se nalazi realizacija programa rada u bilo kom momentu (i tokom vremena) u odnosu na konkretne ciljne vrijednosti na nivou rezultata (output) i ishoda (outcome). Praćenje se završava na nivou ishoda, budući da se odvija u toku realizacije programa rada i s obzirom na to da se ostvareni uticaj može procijeniti jedino kroz evaluaciju.

¹⁴ Na osnovu informacija prikupljenih tokom procesa praćenja, izrađuju se izvještaji o praćenju kako bi se izvršioci, ključni donosioci odluka i ostale zainteresovane strane i šira javnost obavijestili o napretku u realizaciji, prepoznatim izazovima i predloženim rješenjima za obezbjeđenje krajnjeg uspjeha u realizaciji planiranih aktivnosti. Kvalitetni izvještaji pomažu donosiocima odluka u preduzimanju korektivnih radnji za djelotvornu realizaciju, kao i za svrhe boljeg planiranja i osmišljavanja javnih politika.



Svrha sistema za praćenje i izvještavanje treba da bude:

- Da na efikasan način različitim nivoima rukovodstva u ministarstvu obezbijedi informacije o napretku u realizaciji postojećeg programa rada kako bi se obezbijedilo sljedeće:
 - Jednostavno dolaženje do cjelokupne slike o napretku i problemima na osnovu čega bi bilo moguće u toku godine donositi blagovremene odluke o prilagođavanju poslova, rokova, raspodjeli resursa itd.;
 - Optimalno i najefikasnije moguće vrijeme i rad koje je potrebno uložiti za svrhe praćenja;
 - Sistem praćenja i izvještavanja koji daje transparentne i jasne informacije čime se doprinosi unapređenju odgovornosti;
 - Informacije o realizaciji programa rada koje mogu da služe kao sistematska osnova za dobijanje povratne reakcije za zaposlene i ekspertsko-rukovodni kadar.
- Da obezbijedi prikupljanje informacija za svrhe drugih izvještavanja na osnovu rada ministarstva, kao na primjer za izvještaje o realizaciji programa rada Vlade, za izvještavanje o ispunjavanju obaveza vezanih za pristupanje Crne Gore EU; kao i za izvještavanje o realizaciji sektorskih strategija i, ako je relevantno, drugih planskih dokumenata višeg nivoa.

Budući da je primarna svrha praćenja realizacije programa rada i izvještavanja da se unaprijedi rukovođenje radom ministarstva, što dovodi do uspješne realizacije planiranih aktivnosti, logično je da je potreba koju rukovodilac ima za takvim informacijama mnogo češća od potrebe za izvještavanjem o realizaciji strategija. Stoga se preporučuje:

- **Interno mjesečno praćenje i izvještavanje na nivou ministarstva:** redovno i brzo informisanje o realizovanim aktivnostima; praćenje napretka (**realizovano, u toku, kasni, nije počelo**). Mjesečno izvještavanje vrši se sa za svaku aktivnost predviđenu srednjoročnim programom rada ministarstva u toku prve godine (što je u principu godišnji program rada). To može biti osnov za operativni rad ekspertsko-rukovodnog kadra u vođenju svojih timova. Osim toga, mjesečni pregled realizacije programa rada može se jednom mjesečno razmatrati na sastancima rukovodilaca (kolegijumima). Ukoliko je sistem mjesečnog izvještavanja dobro uspostavljen (usklađen obrazac, jasan i transparentan), neće biti potrebe za traženjem sedmičnih izvještaja o realizaciji programa rada ministarstva. Tako bi rukovodioci u ministarstvima dobili mnogo više vremena za angažman u njihovoj primarnoj oblasti. U Aneksu 4 dat je obrazac za mjesečno praćenje realizacije. Polja u koja treba unijeti informacije u mjesečnom izvještaju su sljedeća:
 - Mjesec za koji se izvještava (MM/GGGG)
 - Lice odgovorno za izvještaj – ime rukovodioca organizacione jedinice koja izvještava



- Napredak – kratak opis ostvarenog napretka u realizaciji svake aktivnosti, što zbirno dovodi do realizacije jedne radnje.
- Status realizacije (iz spiska) – ovdje se može koristiti jednostavan sistem boja semafora kojima se označava nivo realizacije.
- Problemi i sljedeći koraci – ukoliko ima problema, iste treba navesti i ukratko objasniti razloge, recimo zašto jedna aktivnost nije realizovana u skladu sa programom.
- Predlozi za prilagođavanja (ako ih ima) – po potrebi, rukovodilac organizacione jedinice odgovorne za realizaciju ove aktivnosti može da predloži prilagođavanja programa rada.
- Iskorišćeni budžet (%) – ovdje se unose iskorišćena sredstva u odnosu na plan kako bi se dale informacije o potrošnji godišnjeg budžeta.

Vrijednosti za indikatore učinka daju se jednom godišnje za pripremu godišnjeg izvještaja, osim ako postoje podaci i potreba za češćim ažuriranjem vrijednosti indikatora.

- Na osnovu sistema mjesečnog izvještavanja mogu se održavati **kvartalni sastanci rukovodstva** (uključujući i ministra) na temu cjelokupnog napretka i problema u realizaciji programa rada, zaključno sa relevantnim odlukama rukovodstva. Za pripremu takve diskusije, moguće je prilično lako pripremiti „**informativni materijal**“ o realizaciji iz mjesečnih izvještaja (uključujući grafički prikaz cjelokupnog napretka, glavne zaključke za sve oblasti javnih politika i ključne odluke i predložena prilagođavanja). Na ovom sastanku je, po potrebi, moguće i donositi odluke o neophodnim prilagođavanjima programa rada, poput produženja rokova, brisanja ili dodavanja aktivnosti itd. Ovi sastanci rukovodilaca mogu se vremenski uskladiti sa izvještavanjem o realizaciji godišnjeg programa rada Vlade.
- **Godišnji izvještaj** treba da bude mnogo uopšteniji i analitičniji. U godišnjem izvještaju u središtu pažnje je izvještavanje u odnosu na opšte i konkretne podciljeve, na osnovu pregleda realizacije aktivnosti planiranih za ovu godinu. Tu treba da se nalazi izvještaj o ocjeni stanja i o cjelokupnom napretku u realizaciji sa zaključcima o uspjesima, kao i nedostacima/izazovima/rizicima i načinima za njihovo prevazilaženje. Prema tome, godišnji izvještaj treba da bude dobro strukturiran, analitičan prikaz napretka koji je postignut u ostvarenju podciljeva kao i ključnih izazova, a ne dugačak deskriptivan pregled detaljnih aktivnosti. Vizualizacija ovdje može biti od pomoći u nastojanju da se lakše razumiju predstavljene informacije. Informacije za pripremu godišnjih izvještaja dolaze iz tabele mjesečnog izvještavanja, iz izvještaja za posljednji mjesec u godini. U Aneksu 4 dat je primjer buduće strukture godišnjeg izvještaja.

Za redovno izvještavanje treba da bude zadužena svaka organizaciona jedinica, tako da se rukovodilac jedinice stara o tome da po isteku svakog mjeseca (standardni rok može do 5. narednog mjeseca)



njegova/njena organizaciona jedinica podnese izvještaj o realizaciji. Rukovodilac organizacione jedinice takođe može da predloži neophodna prilagođavanja programa rada rukovodstvu koje o tome donosi odluku.

Broj: 02 - 4681

Podgorica, 3. oktobra 2018. godine

GENERALNI SEKRETAR

Nataša Pešić



Aneks 1. Pregled sadržaja i zahtjeva ključnih planskih dokumenata

Sadržaj	Srednjoročni program rada Vlade	Sektorske strategije (u skladu s metodologijom)	Programski budžet (u skladu sa odlukom o programskom budžetiranju)
Naziv potrošačke jedinice			DA
Jedinstveni identifikacioni broj (organizacioni kod)			DA
Izjava o misiji potrošačke jedinice			DA
Prioriteti	DA		
Strateški cilj	DA	DA	
Operativni podcilj sa indikatorima učinka / Ključni podciljevi	DA	DA	
Program: naziv i kratak opis programa		DA (ako nema strategije)	DA
Ciljevi i indikatori programa (ulazni resurs - input, proizvod - output, efikasnost, djelotvornost)			DA
Naziv potprograma, opis potprograma			DA
Ciljevi i indikatori potprograma (ulazni resurs - input, proizvod - output, efikasnost, djelotvornost)			DA
Opis ključnih aktivnosti (strategija) / Zadaci iz programa i potprograma (programski budžet)		DA	DA
Ključne mjere sa indikatorima uspjeha, za 3 godine	DA		
RADNJE: opis ključnih aktivnosti (strategija) / Zadaci iz programa i potprograma (programski budžet)		DA	DA
Aktivnosti za svaki podcilj		DA	
Institucija odgovorna za realizaciju		DA	
Rok za realizaciju (krajnji)		DA	
Indikatori rezultata: polazna vrijednost i ciljna vrijednost		DA	
Budžetska sredstva za realizaciju aktivnosti		DA	
Izvori finansiranja aktivnosti		DA	DA
Opis mehanizama za praćenje, izvještavanje i evaluaciju strategije		DA	
Učestalost praćenja – mjesečna osnova, uz kvartalni izvještaj za Vladu	DA		
Institucionalni okvir za sprovođenje strategije			DA
Pregled odgovornih institucija i lica za realizaciju srednjoročnog programa rada Vlade	DA		



Aneks 2. Sadržaj srednjoročnog programa rada ministarstva za prvu godinu

Strateški cilj (stavka 1.1.)		...											
1. Opšti podcilj (1.2.)		1. ...											
1.1. Konkretna podcilj (1.3.)		1.1											
Očekivani rezultati (1.4.)		...											
Indikatori učinka (1.5.)		Polazna vrijednost (godina)		Ciljna vrijednost 2019			Ciljna vrijednost 2020			Ciljna vrijednost 2021			
Indikator 1.1.1				
Indikator 1.1.2				
Naziv programa (2.1.)								Sredstva planirana u programskom budžetu (2.2.)				...	EUR
Broj radnje (3.1.)/ Aktivnost (3.3.)	Naziv radnje (3.2.)/ Naziv aktivnosti (3.4.)	Vrsta aktivnosti (iz liste) (3.5.)	Indikator rezultata (3.6.)	Početak (3.7)	Rok + značajni događaji (3.8)	Odgovor na jedinica (3.9.)	Odgovorno lice (3.10.)	Učesnik/saradnik (3.11.)	Veza sa srednjoročnim programom rada Vlade (cilj, ključni podcilj) (3.12.)	Veza sa Programom pristupanja (# zadatak) (3.13.)	Veza sa strateškim dokumentom (zadatak) (3.14)	Opredijeljeni budžet EUR (3.15)	Izvori finansiranja (3.16)
1.1.1.	Radnja												
1.1.1.1	Aktivnost												
1.1.1.2	Aktivnost												
1.1.2.	Radnja												
1.1.2.1.	Aktivnost												
1.1.2.2.	Aktivnost												



1.2. Konkretni podcilj		1.2. ...													
Očekivani rezultati		...													
Indikator učinka		Polazna vrijednost (godina)			Ciljna vrijednost 2019			Ciljna vrijednost 2020			Ciljna vrijednost 2021				
Indikator 1.2.1.					
Indikator 1.2.2.					
Naziv programa									Sredstva planirana u programskom budžetu					...	EUR
Broj radnje /aktivnosti	Naziv radnje/aktivnosti	Vrsta aktivnosti (iz liste)	Indikator rezultata	Početak	Rok + značajni događaji	Odgovorna jedinica	Odgovorno lice	Učesnik/saradnik	Veza sa srednjoročnim programom rada Vlade (cilj, ključni podcilj)	Veza sa Programom pristupanja (zadatak)	Veza sa strateškim dokumentom (zadatak)	Opredijeljeni budžet u EUR	Izvori financiranja		
2.1.1.	Radnja														
2.1.1.1.	Aktivnost														



Aneks 3. Sadržaj srednjoročnog programa rada ministarstva za drugu i treću godinu

Strateški cilj		...										
1. Opšti podcilj		1. ...										
1.1. Konkretni podcilj		1.1										
Očekivani rezultati		...										
Indikator učinka		Polazna vrijednost (godina)	Ciljna vrijednost 2019			Ciljna vrijednost 2020			Ciljna vrijednost 2021			
Indikator 1.1.1				
Indikator 1.1.2				
Naziv programa							Sredstva planirana u programskom budžetu				...	EUR
Broj radnje	Naziv radnje	Indikator rezultata	Početak	Kraj	Odgovorna jedinica	Učesnik/saradnik	Veza sa srednjoročnim programom rada Vlade (cilj, ključni podcilj)	Veza sa Programom pristupanja (zadatak)	Veza sa strateškim dokumentom (zadatak)	Procjena troškova u EUR	Potrebna dodatna sredstva (DA/NE)	Iznos dodatnih sredstava (EUR)
1.1.1.	Radnja											
1.1.2.	Radnja											
1.1.3.	Radnja											
1.2. Konkretni podcilj		1.2. ...										
Očekivani rezultati		...										
Indikatori učinka		Polazna vrijednost (godina)	Ciljna vrijednost 2019			Ciljna vrijednost 2020			Ciljna vrijednost 2021			
Indikator 1.2.1.				
Indikator 1.2.2.				
Naziv programa							Sredstva planirana u programskom budžetu				...	EUR



Broj radnje	Naziv radnje	Indikator rezultata	Početak	Kraj	Odgovorna jedinica	Učesnik/saradnik	Veza sa srednjoročnim programom rada Vlade (cilj, ključni podcilj)	Veza sa Programom pristupanja (zadatak)	Veza sa strateškim dokumentom (zadatak)	Procjena troškova u EUR	Potrebna dodatna sredstva (DA/NE)	Iznos dodatnih sredstava (EUR)
1.2.1.	Radnja											
1.2.2.	Radnja											
1.2.3.	Radnja											



Aneks 4. Obrazac za praćenje i izvještavanje

Mjesec za koji se izvještava	MM/GGGG		Lice odgovorno za izvještaj:		Ime rukovodioca jedinice koja podnosi izvještaj										
1. Opšti podcilj	1. ...														
1.1. Konkretni podcilj	1.1														
Očekivani rezultati	...														
Ostvareni rezultati	...														
Indikator učinka	Polazna vrijednost (godina)		Ciljna vrijednost 2019		2019 Stvarno stanje				Ciljna vrijednost 2020		Ciljna vrijednost 2021				
Indikator 1.1.1.				
Indikator 1.1.2....				
Naziv programa								Sredstva planirana programskim budžetom				...		EUR	
Broj radnje/aktivnosti	Naziv radnje / aktivnosti	Indikator rezultata	Rok (krajnji) Značajni događaji	Odgovor na jedinica	Odgovorno lice	Ostvarenja (mjesečno ažuriranje)	Status realizacije („drop-down“ izbor opcija)	Problemi i sljedeći koraci	Predložena prilagodavanja (eventualna)	Veza sa srednjoročnim programom rada Vlade	Veza sa Programom pristupanja	Veza sa drugim strategijom	Opredijeljeni budžet EUR	Iskorišćeni budžet (%)	
1.1.1.	Radnja		Djelimično realizovano						€		
1.1.1.2.	Aktivnost						Realizovano						€		
1.1.2.	Aktivnost						Djelimično realizovano						€		
1.1.2.1.	Radnja		Realizovano						€		
1.1.2.2.	Aktivnost						Realizovano						€		
1.1.2.3.	Aktivnost						Realizovano						€		
1.1.3.	Radnja		Nerealizovano						€		



1.2. Konkretna podcijl		1.2.												
Očekivani rezultati		...												
Ostvareni rezultati		...												
Indikator učinka		Polazna vrijednost (godina)	Ciljna vrijednost 2019		2019 Stvarno stanje				Ciljna vrijednost 2020		Ciljna vrijednost 2021			
Indikator 1.2.1.			
Indikator 1.2.2.			
Broj radnje/aktivnosti	Naziv radnje/aktivnosti	Indikator rezultata	Rok (krajnji) Značajni događaji	Odgovor na jedinica	Odgovorn o lice	Ostvarenja (mjesečno ažuriranje)	Status realizacije („drop-down“ izbor opcija)	Problemi i sljedeći koraci	Predložena prilagođavanja (eventualna)	Veza sa srednjoročnim programom rada Vlade	Veza sa Programom pristupanja	Veza sa drugom strategijom	Opredijeljeni budžet EUR	Iskorišćeni budžet (%)
1.2.1.	Radnja...		Djelimično realizovano						€	
1.2.1.1.	Aktivnost						Nerealizovano						€	
1.2.1.1.	Aktivnost						Realizovano						€	

Legenda:

Žuta polja – ove informacije već su unijete kao dio programa rada, tako da ih nema potrebe unositi u sklopu rutinskog izvještavanja

Tačkasta polja – ove informacije unose se samo za pripremu godišnjeg izvještaja

Obrazac strukture godišnjeg izvještaja

REZIME

U ovom odjeljku dokumenta navode se sažete informacije o napretku koji je ostvaren po pitanju svakog opšteg i konkretnog podcilja, na osnovu indikatora i realizacije ključnih radnji i aktivnosti. Ovdje treba izložiti samo napredak u realizaciji najvažnijih aktivnosti. O važnosti aktivnosti odlučuje se u skladu sa opsegom njihovog uticaja, političke pažnje i interesa medija ili civilnog društva. Grafikoni, tabele i slike mogu se koristiti za ilustrovanje ostvarenja. U ovom dijelu takođe se mogu nalaziti sažete informacije o napretku ostvarenom na putu ka dostizanju strateških ciljeva. U njemu se osim toga nalazi i rezime ključnih izazova, rizika i neophodnih korektivnih mjera.

Svrha ovog odjeljka je i da pruži informacije donosiocima odluka, široj javnosti i zainteresovanim stranama. Rezime treba da bude kratak i koncizan, napisan na tri do pet stranica.

NAPREDAK OSTVAREN U REALIZACIJI OPŠTIH PODCILJEVA

U ovom odjeljku opisuje se cjelokupan napredak do kojeg je došlo u nastojanju da se realizuju opšti podciljevi ministarstva, pri čemu je akcenat na ostvarenju konkretnih podciljeva. On je podijeljen na onoliko djelova koliko ima konkretnih podciljeva.

Ovdje se prije opisa realizacije svakog podcilja može dati rezime cjelokupnog napretka. Te informacije mogu biti sljedeće:

- Ključna ostvarenja u toku godine
- Oblasti kod kojih je potrebno unaprijediti realizaciju
- Izvršenje cjelokupnog budžeta.

Mogu se koristiti tabele i grafikoni.

NAPREDAK U ODNOSU NA KONKRETAN PODCILJ: [naziv podcilja]

U ovim segmentima odjeljaka dokumenta (tzv. pododjeljcima) treba da se nalaze informacije o napretku do kojeg je došlo u odnosu na svaki konkretan podcilj. Taj napredak opisuje se prema indikatorima i sveukupnom napretku u realizaciji aktivnosti u sklopu određenog podcilja. Potrebno je navesti da li su dostignute ciljne vrijednosti indikatora. Osim toga, treba opisati ključne realizovane aktivnosti kao i



razloge za eventualan neuspjeh u dostizanju ciljnih vrijednosti. Ovim informacijama stvoriće se slika o tome da li se strategija približava dostizanju ciljnih vrijednosti. Ovdje se mogu i predstaviti aktivnosti koje su doprinijele ostvarenju podcilja, ali uvijek sa svrhom davanja odgovora na pitanje: 'Kako je ova aktivnost pomogla približavanju konkretnom podcilju X?' Posebno je važno pomenuti uspjehe, nedostatke i izazove, uz preporuke za prevazilaženje nedostataka i izazova. Takođe treba navesti i prioritetne radnje za unapređenje učinka.

Svaki pododjeljak treba da sadrži sljedeće informacije:

- Procjenu glavnih ostvarenja uz indikatore: ciljno *naspram* stvarnog
- Procjenu izazova, nedostataka i uskih grla
- Zaključke i preporuke za naredne korake

Za svrhe ilustrovanja procjena moguće je koristiti grafikone, tabele ili slike.

RIZICI I KORACI ZA NJIHOVO PREVAZILAŽENJE

U ovom odjeljku vrši se procjena svih rizika po cjelokupnu realizaciju programa rada i navode koraci koje treba preduzeti za prevazilaženje tih rizika. Pomenuti rizici mogu da se odnose na institucionalne kapacitete, finansijske kapacitete, regulatorno okruženje, partnerstvo i angažman drugih institucija, kao i druge faktore. Koraci za rješavanje ovih rizika navode se u ovom odjeljku.

Aneksi

Aneks 1: Izvještaj o praćenju programa rada za godinu 20XX koji sadrži dodatne informacije o realizaciji aktivnosti iz programa rada.

Moguće je priložiti i druge anekse kao ilustraciju i potvrdu prethodno datih informacija.



Aneks 5. Vremenski raspored u pripremi srednjoročnog programa rada ministarstva

Redovno ažuriranje srednjoročnog programa rada po „obrotnom“ principu	Odgovorni subjekt	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP	OKT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR
Dostavljanje konačnih smjernica i metodologije za pripremu srednjoročnog programa rada (ako dođe do izmjena)	GSV															
Savjetovanje i usmjeravanje ministarstava u toku pripreme srednjoročnog programa rada i godišnjeg izvještaja	GSV, koordinator u svakom ministarstvu															
Preliminarna izrada programa rada	Rukovodioci organizacionih jedinica u ministarstvima															
Razmatranje preliminarog nacrt sa višim rukovodstvom	Više rukovodstvo u ministarstvima															
Izmjene nacrt na osnovu razmatranja	Rukovodioci organizacionih jedinica u ministarstvima															
Nacrt programa rada razmotren sa ministrom	Više rukovodstvo u ministarstvima															
Finalne izmjene, po potrebi	Rukovodioci organizacionih jedinica u ministarstvima															
Usvajanje srednjoročnog programa	Ministar															



Priprema godišnjeg izvještaja	Više rukovodstvo i rukovodioci organizacionih jedinica u ministarstvima																
Priprema godišnjeg programa rada Vlade	GSV																
Usvajanje godišnjeg programa rada Vlade	Vlada																
Usvajanje budžeta za narednu godinu	Skupština																
Priprema budžetskih zahtjeva za budžet za narednu godinu	Ministarstvo																