

INFORMACIJA O UPRAVLJAČKOJ ODGOVORNOSTI U JAVNOJ UPRAVI

Uvod

Tradicionalni način upravljanja u javnoj upravi fokus obično stavlja na kontrolu izvršenja budžeta, kao i ispunjenje zakonskih zahtjeva. Međutim, **fokus na ostvarivanje ciljeva i utvrđivanje jasnih linija odgovornosti za njihovu realizaciju** predstavlja novi zahtjev za upravljanje javnim sredstvima. Upravo, Strategija reforme javne uprave 2022-2026 predstavlja sveobuhvatan plan transformacije javne uprave u Crnoj Gori i prelazak na koncept pružanja usluga. Strategija je pripremljena u skladu sa “principima javne uprave” koji su razvijeni od strane Evropske Komisije i OECD/SIGMA koji podrazumijevaju dobro i odgovorno upravljanje u javnoj upravi. Unapređenje odgovornosti uopšte, a posebno odgovornosti rukovodilaca za realizaciju ciljeva, uključeno je i u Program upravljanja javnim finansijama, ukazujući da je odgovornost jedan od ključnih zahtjeva za odgovornu i transparentnu javnu upravu.

Koncept upravljačke odgovornosti

Savremeni način upravljanja zahtijeva da se upravljanje razmatra u širem smislu i da ono podrazumijeva:

- utvrđivanje strateškog plana ili mape puta za ono što treba postići u okviru dogovorenog vremenskog okvira,
- raspodjelu resursa za sprovođenje plana,
- mjerenje postignutih rezultata i poređenje s onim što je prvobitno bilo zamišljeno,
- utvrđivanje razlike i razloga za odstupanje.

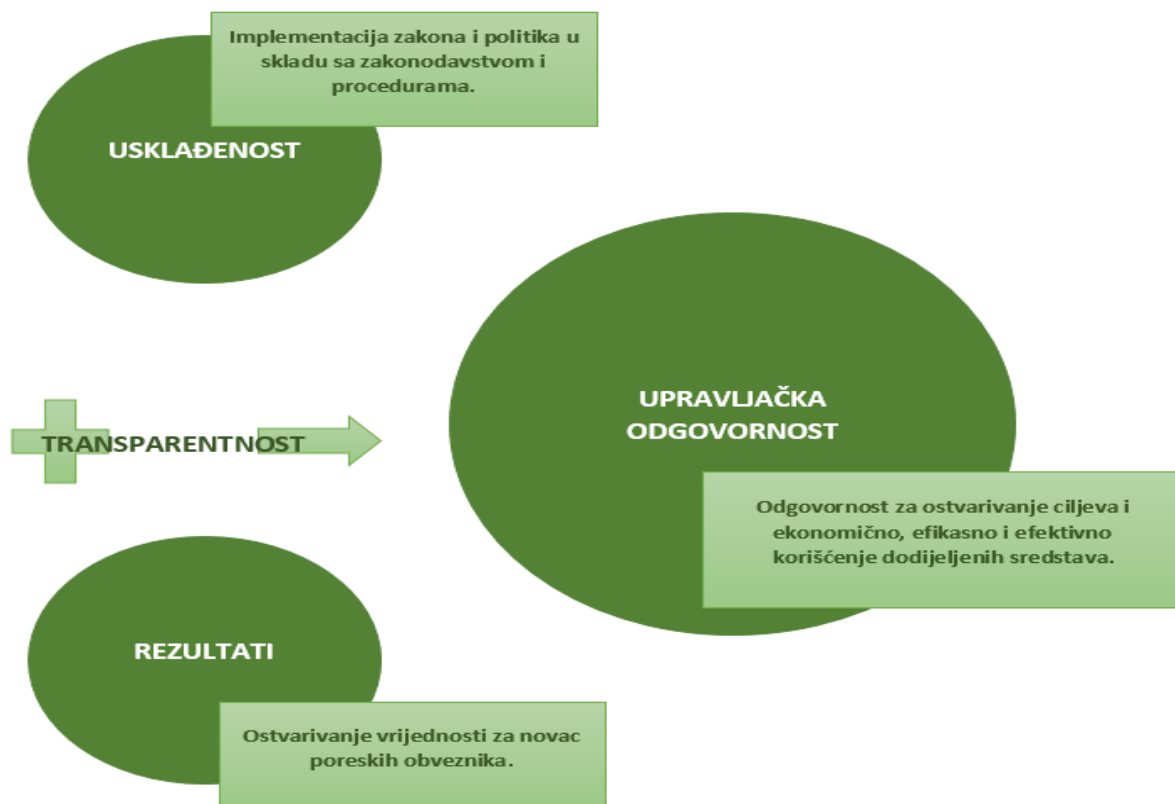
Funkcija upravljanja je da osigura da subjekat ispunjava svoje ciljeve, odnosno svoju svrhu, postiže predviđene učinke za građane i korisnike usluga, kao i da posluje na efikasan, efektivan, ekonomičan i etičan način.

Koncept upravljačke odgovornosti dobija na sve većem značaju u pregovorima za pristupanje Evropskoj uniji i nezaobilazna je tema kada se govori o unutrašnjoj kontroli u javnom sektoru. Evropska komisija je prepoznala odgovornost kao jedno od osnovnih načela za efikasnu unutrašnju kontrolu u javnom sektoru, dok je upravljačku odgovornost definisala kao **obavezu da rukovodilac bude odgovoran za povjereni mu zadatak**.

Ova definicija je proširena od strane OECD/SIGMA¹-e na način da upravljačka odgovornost podrazumijeva postavljanje jasnih ciljeva i zadataka, utvrđivanje dužnosti (obaveza) za

¹ SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) zajednička saradnja OECD i Evropske Unije.

njihovo ostvarivanje i prihvatanje potencijalnih sankcija (odgovornost) zbog nedostatka usklađenosti sa obavezama.



Izvor: SIGMA/OECD Menadžerska odgovornost u Zapadnom Balkanu, Paper No.58,2018. god.

Upravljačka odgovornost zahtijeva od rukovodilaca da realizuju utvrđene ciljeve s integritetom i upravljaju javnim resursima na zakonit, ekonomičan, efikasan i efektivan način. To podrazumijeva da su ispunjeni i aspekti koji se odnose na usklađenost sa zakonima i propisima, kao i aspekti koji se odnose na učinak. Ako je fokus samo na ispunjenju regulatornih zahtjeva, pitanja učinka mogu biti potcijenjena. Isto tako, ako je fokus isključivo na postizanju ciljeva to može da dovede do neželjenih pravnih neusaglašenosti.

Subjekti u kojima je razvijena upravljačka odgovornost na svim nivoima upravljanja obezbjeđuju:

- efikasnije poslovanje,
- bolje upravljanje rizicima,
- pružanje kvalitetnih usluga,
- veće zadovoljstvo korisnika usluga,
- bolju reputaciju, i
- kontinuirano unapređenje.

SIGMA je identifikovala tri stuba efektivne upravljačke odgovornosti i četiri podstuba (vidjeti sliku ispod).



Izvor: SIGMA/OECD Menadžerska odgovornost u Zapadnom Balkanu, Paper No.58, 2018. godina

Upravljačka odgovornost pretpostavlja korelaciju i konzistentnost između odgovornosti, ovlašćenja (pravo odlučivanja) i određenog stepena samostalnosti na svim nivoima unutar subjekta, pa samim tim zahtijeva decentralizaciju ovlašćenja za rukovođenje i donošenje odluka na rukovodioce organizacionih jedinica u subjektu. Prenosjenjem ovlašćenja, rukovodioci organizacionih jedinica dobijaju pravo da odlučuju (ili barem utiču na to) na koji način će izvršavati zadatke za koje su odgovorni, odnosno stiču autonomiju/samostalnost da upravljaju i organizuju raspodjelu i korišćenje dodijeljenih resursa za ostvarenje ciljeva.

Cilj prenošenja ovlašćenja je stvaranje okruženja u kojem vještine i znanje rukovodilaca na svim nivoima mogu doprinijeti poboljšanju funkcionisanja subjekta i ostvarivanju rezultata za građane.

Prenošenjem ovlašćenja povećava se povjerenje, odgovornost za ostvarivanje ciljeva i transparentnost. Da bi ono bilo efikasno, potrebno je da su ispunjeni sljedeći uslovi:

- dogovoreno je koji se učinci očekuju,
- potrebni resursi su dostupni,
- ovlašćenje odgovara nivou dužnosti, što uključuje samostalnost u planiranju i realizaciji planova, uključujući i upravljanje resursima,
- o rezultatima i učinku se periodično izvještava,

- korektivne mjere za neispunjavanje dužnosti ili nepridržavanje utvrđenih parametara se sprovode.

Odgovorno rukovodstvo aktivno je uključeno u poslovne procese, upravlja rizicima i uspostavlja unutrašnje kontrole koje su neophodne za uspješnu realizaciju ciljeva i misije subjekta.

Preduslovi za uspostavljanje upravljačke odgovornosti

Upravljačka odgovornost predstavlja veliku sistemsku promjenu u dosadašnjem načinu upravljanja i njena implemenatacija zahtijeva određene promjene na makro i mikro nivou. Makro faktori uključuju promjene kao što su liderstvo, organizaciona kultura, resursi i prakse upravljanja, dok se mikro nivo odnosi na interna pitanja kao što su obuka i osnaživanje zaposlenih i same procese u subjektu.

Uspostavljanje i razvoj upravljačke odgovornosti, zbog svoje složenosti, zahtijeva postojanje brojnih preduslova, kao što su:

- **Definisanje jasnih ciljeva i mjerljivih indikatora učinka;**
- **Usklađenost ciljeva i resursa potrebnih za njihovu realizaciju kako u fazi planiranja, tako i u fazi izvršenja** (fokus na rezultate, a ne na usklađenost sa odobrenim sredstvima);
- **Uspostavljanje procesa upravljanja rizicima;**
- **Aдекватna organizaciona struktura**, koja bi trebalo da osigura sprovođenje strateških ciljeva subjekta;
- **Prenošenje ovlašćenja** koja moraju biti jasno definisana i formalizovana za svaki nivo upravljanja u subjektu, uključujući i vidove komunikacije i saradnje sa organizacionim jedinicama u okviru subjekta;
- **Uspostavljanje linija izvještavanja** u skladu sa prenijetim ovlašćenjima. Kroz blagovremeno izvještavanje o ispunjenju ciljeva u odnosu na utvrđene indikatore, jača se **odgovornost** za ostvarene rezultate i korišćenje dodijeljenih resursa. Na taj način omogućava se blagovremeno preduzimanje neophodnih mjera ukoliko se rezultati ne realizuju;
- **Uspostavljen sistem unutrašnje kontrole** koji omogućava pravilno ostvarivanje ciljeva i odvijanje poslovnih procesa;
- **Aдекватan sistem treninga i obuka za rukovodioce i zaposlene** radi sticanja znanja i vještina za profesionalno i kvalitetno obavljanje radnih zadataka i ostvarivanje ciljeva subjekta.

ANALIZA STANJA U CRNOJ GORI

Normativni okvir

Normativni okvir za upravljačku odgovornost u Crnoj Gori uređen je sljedećim propisima:

- Zakon o državnoj upravi;
- Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave;
- Zakon o državnim službenicima i namještenicima;
- Zakon o budžetu i fiskalnoj odgovornosti;
- Zakon o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru.

Navedeni propisi sadrže preporučena načela EU kao što su nepristrasnost, profesionalni integritet, ekonomičnost, efikasnost i efektivnost u poslovanju, kao i odgovornost za ostvarivanje ciljeva i upravljanje resursima.

Zakon o državnoj upravi ("Službeni list Crne Gore", br. 78/18, 70/21 i 52/22) definiše ključne elemente odgovornosti, kao što su:

- dužnosti i odgovornosti rukovodećih lica u ministarstvima, upravama, državnim agencijama, državnim fondovima i drugim nosiocima ovlašćenja. Takođe, u slučajevima kad ministarstvo ima tri državna sekretara, ministar ovlašćuje jednog od njih da ga zamjenjuje u slučaju kad je spriječen da vrši funkciju, u okviru datih ovlašćenja;
- linije odgovornosti između subjekata;
- usmjeravanje, uključujući i koordinaciju pripreme politika i strateških dokumenata;
- vršenje nadzora;
- akti upravljanja;
- izvještavanje o radu o stanju u upravnoj oblasti, koje uključuje i pregled mjera i aktivnosti preduzetih za izvršavanje postavljenih ciljeva, kao i finansijski izvještaj.

Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave detaljnije propisuje ovlašćenja ministarstava i organa državne uprave, kao i obavezu izvještavanja.

Zakon o državnim službenicima i namještenicima ("Službeni list Crne Gore", br. 2/18, 34/19, 8/21, 37/22 i 82/25) definiše odgovornost, učesće u donošenju odluka i samostalnost u radu kao ključna mjerila za kategorizaciju radnih mjesta. Takođe, zakonom je propisano da odluku o izboru državnog službenika, odnosno namještenika donosi rukovodilac organizacione jedinice u kojoj se vrši popuna radnog mjesta iz kategorije visoko rukovodi kadar. Dodatno, ocjena rada državnog službenika, odnosno namještenika rješenjem daje rukovodilac organizacione jedinice iz kategorije visoko rukovodi kadar na predlog neposrednog rukovodioca.

Zakon o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br. 89/25) propisuje dužnosti svih rukovodećih lica u subjektu za definisanje i ostvarivanje ciljeva, upravljanje resursima na zakonit, ekonomičan, efektivan i efikasan način, kao i linije izvještavanja o postignutim rezultatima. Pomenutim zakonom data je mogućnost za prenošenje ovlaštenja na rukovodioce organizacionih jedinica i druge zaposlene da donose odluke i samostalno upravljaju resursima. Takođe, ovim zakonom jasno je utvrđena veza između upravljanja rizicima, unutrašnje kontrole (COSO) i ostvarivanja ciljeva. S obzirom da razvijena upravljačka odgovornost podstiče i razvoj procesa upravljanja rizicima i implementaciju unutrašnje kontrole neophodno je da rukovodstvo obezbijedi da unutrašnja kontrola u cjelini funkcioniše efektivno. Upravljačka odgovornost se oslanja na primjenu COSO okvira, a sa druge strane COSO okvir ne može biti efektivan bez upravljačke odgovornosti. COSO okvir i upravljačka odgovornost su osnovne komplementarne karakteristike upravljanja.

Zakon predstavlja značajan iskorak ka unapređenju i jačanju upravljačke odgovornosti, jer naglašava obavezu praćenja ostvarenih rezultata kroz izvještavanje i utvrđivanje odgovornosti rukovodilaca za realizaciju ciljeva i upotrebu resursa.

Zakon o budžetu i fiskalnoj odgovornosti ("Službeni list Crne Gore", br. 20/14... 11/25) propisuje da potrošačke jedinice prvog nivoa u postupku planiranja budžeta, planiraju i koordiniraju planiranje budžeta potrošačkih jedinica nad kojima vrše nadzor i podnose zahtjev Ministarstvu finansija za dodjelu budžetskih sredstava, za narednu fiskalnu godinu, sa procjenom potrebnih budžetskih sredstava za sljedeće dvije godine.

Implementacija programskog budžetiranja u Crnoj Gori predstavlja koncept upravljanja javnim finansijama koji za cilj ima da poboljša efikasnost i djelotvornost javne potrošnje i poveća transparentnost i odgovornost u pogledu trošenja javnog novca – uspostavljanjem veze budžetskih sredstava sa rezultatima koje Vlada želi da ostvari svojim javnim politikama i vršenjem javnih usluga. U cilju jasne odgovornosti, izričito je zabranjeno da više potrošačkih jedinica snosi (dijeli) odgovornost za isti potprogram. Svaka potrošačka jedinica izrađuje svoju izjavu o misiji, u kojoj sažeto opisuje svoju funkciju, mandat i svrhu osnivanja.

Dodatno, u skladu sa **Odlukom o načinu pripreme i sadržaju programskog budžeta potrošačkih jedinica** ("Službeni list Crne Gore", br. 75/17 i 117/20) za planiranje i izvještavanje programskog budžeta odgovoran je starješina potrošačke jedinice. Starješina potrošačke jedinice može da, iz reda rukovodno-ekspertskog kadra, odredi:

- 1) koordinatora za programski budžet potrošačke jedinice koji je odgovoran za koordinaciju: pripreme objedinjenih zahtjeva programskog budžeta, praćenje, realizaciju i sačinjavanje izvještaja o programskom budžetu,
- 2) rukovodioca programa potrošačke jedinice odgovornog za: pripremu zahtjeva programskog budžeta za pojedinačne programe ili potprograme, nadzor

implementacije pojedinačnih programa ili potprograma i koordiniranje pripreme izvještaja o realizaciji i izvršenju pojedinačnih programa ili potprograma.

Trenutno stanje

Iako zakonodavni okvir u Crnoj Gori jasno definiše ovlašćenja za upravljanje i donošenje odluka, utvrđuje odgovornost za realizaciju ciljeva, omogućava prenošenje ovlašćenja rukovodiocima organizacionih jedinica (kao i drugim zaposlenima) za samostalno rukovođenje organizacionim jedinicama i donošenje odluka, u organima državne uprave je evidentirana različita praksa.

Tokom 2025. godine sprovedena je anketa i određeni broj intervjua sa predstavnicima ministarstava, s ciljem da se utvrdi trenutno stanje implementacije upravljačke odgovornosti u ministarstvima (detaljnije u Aneksu 2 i 3). Takođe, Ministarstvo finansija je tokom prethodnih godina pratilo implementaciju ovog koncepta i godišnje izvještavalo Vladu u Konsolidovanom izvještaju o upravljanju i unutrašnjoj kontroli u javnom sektoru.

Ovlašćenje

Ovlašćenje predstavlja pravo donošenja odluka koje se odnose na upravljanje dodijeljenim resursima. Ovlašćenje može biti utvrđeno u zakonima ili drugim opštim i internim aktima.

Upravljačka kultura u javnoj upravi i dalje je visoko centralizovana, te delegiranje ovlašćenja za upravljanje budžetom ili donošenje odluka na rukovodioce organizacionih jedinica nije učestalo. U praksi je najrasprostranjenije mišljenje da rukovodilac subjekta može biti odgovoran u potpunosti samo ako sve poslovne i finansijske odluke donosi samostalno i ako nadgleda izvršenje svakog pojedinačnog poslovnog procesa. Ovakav sistem dovodi do preopterećenosti rukovodioca subjekta zbog potrebe da odobri sve odluke i potpiše sva dokumenta koja se šalju izvan subjekta.

Dodatno, to dovodi do kašnjenja u donošenju odluka ili izostanka dužne pažnje kada je riječ o strateškim pitanjima i to sve zbog nedostatka razvijenih mehanizama za prenos nadležnosti i odgovornosti. Takođe, ovakva praksa dovodi do situacije da se zaposleni otuđuju od svog djelokruga rada, ne identifikujući se sa ciljevima subjekta i ne snoseći odgovornost za svoje rezultate, budući da na njih nijesu prenijeta jasna ovlašćenja i dužnosti/obaveze.

Ministarstvo finansija je početkom 2025. godine za potrebe godišnjeg izvještavanja o realizaciji Strategije reforme javne uprave i Programa reformi upravljanja javnim finansijama za 2024. godinu prikupljalo informacije o delegiranju ovlašćenja u ministarstvima. Naime, na osnovu dostavljenih rješenja i dopisa utvrđeno je da je 56% ministarstava u određenoj mjeri delegiralo ovlašćenja, što predstavlja rast od 14% u odnosu na podatke iz juna 2024. godine.

Rezultati ankete sprovedene tokom 2025. godine takođe ukazuju na visok nivo centralizacije odlučivanja.

Dužnosti

Dužnost predstavlja obavezu izvršavanja dodijeljenih zadataka i poslova.

Rezultati ankete ukazuju da su strateški ciljevi kod većine ministarstava (86,8%) utvrđeni i usklađeni sa misijom (100%).

Međutim, izostaje precizno i formalno određivanje lica odgovornih za realizaciju utvrđenih ciljeva, kroz odgovarajuće akte, kao što su rješenja, odluke, interna pravila, godišnji planski dokumenti, drugi planovi i slično.

Obaveze se dodjeljuju, ali često nijesu utvrđeni indikatori, pa je i mjerenje uspješnosti ostvarenih ciljeva otežano. Dodatno, često ne postoji ni revizorski trag o dodjeljenim obavezama. To potvrđuju i rezultati ankete, jer je 82,7% ispitanika odgovorilo da organizuju redovno sastanke, ali da samo 56% njih vodi zapisnike sa sastanaka.

Samostalnost

Samostalnost podrazumijeva da rukovodioci organizacionih jedinica samostalno planiraju na koji način će realizovati ciljeve iz svojih nadležnosti, planiraju resurse (zaposlene, finansijska sredstva i sl) i upravljaju njima.

U većini slučajeva generalni direktori nemaju formalno delegirana ovlašćenja da samostalno upravljaju resursima.

Međutim, na bazi obavljenih intervjua, prezentovanih dokumenata i prikupljenih informacija tokom sprovođenja analize, evidentno je da generalni direktori u praksi:

- planiraju politike, propise i druga akta iz svoje nadležnosti;
- predlažu plan budžeta za svoju organizacionu jedinicu;
- svojim potpisom na fakturi potvrđuju da je roba/usluga isporučena, kao preduslov za plaćanje iste;
- odobravaju odnosno daju saglasnost na zahtjeve zaposlenima za službena putovanja i obuku;
- odobravaju odnosno daju saglasnost na zahtjeve za godišnji odmor;
- donose odluke o zapošljavanju i ocjenjivanju zaposlenih; i
- potpisuju mišljenja iz nadležnosti organizacione jedinice.

Odgovornost

Odgovornost predstavlja obavezu da se davaocu ovlašćenja odgovara (kroz izvještavanje) za realizaciju ciljeva i ostvarene rezultate, usklađenost u poslovanju i ekonomično, efikasno i efektivno korišćenje resursa.

Uspostavljanjem linija izvještavanja, sa jasno utvrđenim sadržajem, formom i učestalošću o realizaciji ciljeva iz nadležnosti rukovodioca kome su prenijeta ovlašćenja i dužnosti, uključujući i razloge za (ne)sprovođenje određenih postupaka, aktivnosti ili odluka, rukovodilac subjekta zadržava nadzor i kontrolu u svojim rukama, bez kontrolisanja svakog pojedinačnog poslovnog procesa. Ovo je u skladu i sa jednom od definicija odgovornosti kao "procesa na osnovu kojeg su rukovodioci na svim nivoima odgovorni za, i po potrebi dužni da obrazlože, odluke i postupke preduzete u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije kojom upravljaju."

Izvještaj o radu ministarstva uključuje i izvještaj o radu uprava u sastavu sa ocjenom rada tih organa. Samostalni organ uprave podnosi izvještaj o radu ministarstvu koje nad njegovim radom vrši nadzor. Fokus ovih izvještaja je više na administrativnim pitanjima i implementaciji propisa, a manje na ostvarenim rezultatima, u smislu ostvarivanja ciljeva, čime se ograničava mogućnost ocjene i upoređivanja rada organa na osnovu 3E kriterijuma (ekonomično, efikasno i efektivno trošenje tj. vrijednost za novac poreskih obveznika). Rezultati ankete pokazuju da 66,7% ministarstava ima strukturiranu formu izvještavanja, ali da 40% njih ne sadrži mjerljive rezultate i indikatore učinka. Dodatno, godišnji izvještaji ne sadrže finansijske izvještaje, dok potrošačke jedinice pripremljene kvartalne i godišnje finansijske izvještaje odvojeno šalju samo Ministarstvu finansija.

Prema rezultatima ankete 90,4% ispitanika je odgovorilo da preuzima odgovornost za rezultate i prioritete ministarstva i da svojim ličnim primjerom pokazuju etičko ponašanje (100%), iako samo njih 56,3% učestvuje u obukama iz etike i liderskih vještina. Takođe, 44,9% je odgovorilo da ima formalne procedure za pozivanje pojedinaca na odgovornost kada se identifikuju problemi u vezi sa učinkom ili usklađenošću.

RASCI matrica

Upravljačka odgovornost podrazumijeva da su jasno utvrđena **ovlašćenja, dužnosti (obaveze) i odgovornosti**, kao i da:

- ne postoji dužnost (obaveza) bez ovlašćenja (ovlašćenje je preduslov za izvršenje obaveze);
- nema dužnosti (obaveze) bez odgovornosti (odgovornost je posljedica realizacije dužnosti);
- nikakva dužnost (obaveza) ne bi trebala biti dodijeljena ili prihvaćena bez obezbjeđivanja neophodnih resursa;
- **krajnja odgovornost ostaje na rukovodiocu subjekta.**

Ovlašćenje mora odgovarati nivou dužnosti. Prihvatanje dužnosti bez adekvatnih ovlašćenja dovodi do nezadovoljstva između rukovodilaca i zaposlenih. Niko ne treba da odgovara za nešto nad čim nema ovlašćenja ili za očekivanja koja nijesu izrečena ili dogovorena. S druge strane, ovlašćenje bez odgovornosti može dovesti do zloupotrebe ovlašćenja, a odgovornost bi trebala biti usaglašena sa dužnostima. U praksi, uvijek treba napraviti balans između datih ovlašćenja i nivoa samostalnosti. Jedan od korisnih alata je RASCI matrica.

RASCI matrica je alat za upravljanje koji se koristi za utvrđivanje i dodjeljivanje uloga, ali i odgovornosti među zainteresovanim stranama. Akronim RASCI označava:

- **R: Responsible/Zadužen:** Osoba koja ima obavezu da izvrši zadatak.
- **A: Accountable/Odgovoran:** Osoba koja je u konačnom odgovorna za realizaciju zadatka.
- **S: Supportive/Podrška:** Pojedinci koji pružaju pomoć osobi koja ima obavezu da izvrši zadatak.
- **C: Consulted/Konsultovani:** Osobe koji su konsultovane zbog njihovog doprinosa i stručnosti.
- **I: Informed/Informisani:** Oni koji trebaju biti obavještavani o napretku i odlukama.

Primjer za RASCI Matricu– Jačanje upravljačke odgovornosti na nivou ministarstva dat je u nastavku

Ključne aktivnosti	Ministar	Državni sekretar	Sekretar	Generalni direktor	Načelnik	Zaposleni
Definisanje strateških ciljeva ministarstva	A	R	C	R	I	I
Realizacija ciljeva	A	S	S	R	R	S
Izrada internih pravila i registra rizika	I	C	A	A	R	R
Praćenje realizacije zadataka i izvještavanje prema pokazateljima učinka	I	A	R	R	R	S
Izvještavanje nadležnim nadzornim organima i tijelima	A	S	R	R	C	I

GENERALNI ZAKLJUČAK:

I pored unapređenja normativnog okvira, u Crnoj Gori postoji prostor za bolju implementaciju upravljačke odgovornosti. Procesi planiranja, budžetiranja i izvještavanja

nijesu integrisani, fokus je na aktivnostima a ne na rezultatima, odgovornost rukovodilaca je formalna, okvir za unutrašnju kontrolu se primjenjuje neujednačeno, uloga unutrašnje revizije i CHU je ograničena, a kultura odgovornosti za rezultate je slaba.

S tim u vezi, pripremljena je mapa puta koja sadrži sljedeće korake:

MAPA PUTA/AKCIONI PLAN

RB	AKTIVNOST	VREMENSKI OKVIR IMPLEMENTACIJE	ODGOVORNOST
1.	Izrada smjernica za upravljačku odgovornost	I kvartal 2026	Ministarstvo finansija/CHU
2.	Promocija koncepta upravljačke odgovornosti kroz organizovanje konferencija, radionica, seminara, kao i druge vidove promocije	I-IV kvartal 2026 Kontinuirano <i>Organizovanje najmanje 2 događaja tokom godine</i>	Ministarstvo finansija/CHU Uprava za ljudske resurse
3.	Sprovođenje obuka za visoko rukovododni kadar	II-IV kvartal 2026 <i>Organizovanje najmanje 2 obuke godišnje u naredne 3 godine</i>	Ministarstvo finansija/CHU Uprava za ljudske resurse
4.	Ažuriranje i izrada jasnih internih pravila za sve procese unutar ministarstva kojim će precizno biti definisane uloge, dužnosti (obaveze) i odgovornosti svih aktera u sistemu	I-II kvartal 2026	Sva ministarstva
5.	Izrada RASCI matrice u svim ministarstvima (dodjela uloga za svaku aktivnost)	I-II kvartal 2026	Sva ministarstva
6.	Delegiranje ovlašćenja rješenjem na rukovodioce organizacionih jedinica u subjektu u skladu sa članom 9 Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru	I-II kvartal 2026	Sva ministarstva
7.	Ažuriranje metodologije za interno izvještavanje	III-IV kvartal 2026	Ministarstvo finansija/CHU
8.	Unapređenje monitoringa za ostvarivanje ključnih indikatora učinka (KPI)	III-IV kvartal 2026	Sva ministarstva

9.	Jačanje kapaciteta unutrašnjih revizora za sprovođenje revizije učinka i implementacije upravljačke odgovornosti	II-IV kvartal 2026	Ministarstvo finansija/CHU Uprava za ljudske resurse
----	--	--------------------	---

Predlog zaključaka:

Vlada Crne Gore je, na sjednici od ____oktobra 2025. godine, razmotrila i usvojila Informaciju o upravljačkoj odgovornosti u javnoj upravi i u skladu sa tim donijela sledeće zaključke:

- Zadužuju se sva ministarstva da preduzmu aktivnosti 4,5,6 i 8 iz mape puta, kao i obavijeste Ministarstvo finansija o realizaciji istih, najkasnije mjesec dana od posljednjeg dana utvrđenog vremenskog okvira za implementaciju.
- Zadužuje se Ministarstvo finansija da preduzme aktivnosti 1,2,3,7 i 9 u utvrđenom vremenskom okviru za implementaciju.

ANEKS 1 - REZULTATI PO SEKCIJAMA IZ UPITNIKA

1 Rezultati sekcije: Liderstvo i strateški ciljevi

- **86,8 %** ispitanika potvrđuje da su strateški ciljevi jasno dokumentovani i distribuirani, dok **13,2 %** smatra da postoji prostor za unapređenje komunikacije.
- **100 %** ispitanih smatra da su strateški ciljevi u potpunosti usklađeni sa misijom ministarstva i nacionalnim prioritetima.
- **90,2 %** navodi da se strateški prioriteti redovno prate i prilagođavaju na osnovu inputa višeg rukovodstva i novih okolnosti, a **9,8 %** ne dijeli to mišljenje.
- **92,2 %** smatra da je nacrt budžeta integrisan u strateško planiranje, dok **7,8 %** vidi mogućnost za dodatno poboljšanje integracije.
- **96,1 %** potvrđuje da su svi nivoi rukovodstva uključeni u proces budžetiranja, a **3,9 %** smatra da inkluzija nije dovoljna.

Tabelarni pregled rezultata

Aktivnost	Uzorak (n)	„Da“ (%)	„Ne“ (%)
1. Strateški ciljevi jasno dokumentovani i distribuirani svim organizacionim jedinicama	53	86,8%	13,2%
2. Potpuna usklađenost sa misijom i nacionalnim prioritetima	52	100,0%	0,0%
3. Redovno praćenje i prilagođavanje strateških prioriteta	51	90,2%	9,8%
4. Integracija nacrt budžeta u strateško planiranje	51	92,2%	7,8%
5. Uključenost svih nivoa rukovodstva u izradu budžeta	51	96,1%	3,9%

2 Rezultati sekcije: Praksa delegiranja i nadzor

- **98,0%** ispitanika smatra da postoji potpuna formalizacija poslova i nadležnosti najvišeg rukovodstva, dok **2%** smatra da postoji prostor za poboljšanje.
- **74%** ispitanika smatra da postoji dobra definisana nadležnost državnih sekretara, dok **26%** smatra da postoji prostor za preciznije definisanje nadležnosti ove funkcije.
- **93,9%** ispitanika smatra da postoji visok stepen formalizacije poslova sekretara, dok **6,1%** smatra da postoji prostor za poboljšanje.
- **84,0%** ispitanika smatra da većina ministarstava delegira ovlašćenja, ali **16%** još uvijek smatra da su nedovoljno jasne procedure o ovlašćenjima za upravljanje resursima.
- **76%** ispitanika smatra da postoji delegiranje ka neposrednom podređenom kadru, ali **24%** smatra da može se dodatno precizirati na nižim nivoima.

- **76,9%** ispitanika smatra da u većini slučajeva je obezbijeđeno dovoljno resursa, ovlašćenja i vrijeme za rukovođenje, ali **23,1%** smatra da postoje izazovi u kapacitetima i prostor za poboljšanje.
- **76,9%** smatra da su jasno definisane granice odgovornosti i odlučivanja koja su delegirana, dok **23,1%** ispitanika smatra da je potrebno dodatno definisanje za neke funkcije radi veće transparentnosti.
- **80,8%** ispitanika smatra da su u većini slučajeva prisutni mjerljivi indikatori učinka i monitoring, dok **19,2%** ispitanika smatra da postoji potreba za poboljšanjem, kao i za kontinuirano unapređenje mehanizama praćenja.

Tabelarni pregled rezultata

Aktivnost	n	Da (%)	Ne (%)
1. Formalno utvrđeni poslovi i nadležnosti najvišeg rukovodstva	51	98,0%	2,0%
2. Formalno utvrđeni poslovi državnih sekretara	51	74,0%	26,0%
3. Formalno utvrđeni poslovi sekretara	49	93,9%	6,1%
4. Formalno delegirana ovlašćenja za upravljanje resursima	52	84,0%	16,0%
5. Formalno delegirana ovlašćenja neposrednom podređenom kadru	50	76,0%	24,0%
6. Obezbijeđeni resursi, ovlašćenja i vrijeme za rukovođenje	52	76,9%	23,1%
7. Jasno definisane granice odgovornosti i odlučivanja za svaku funkciju	52	76,9%	23,1%
8. Uključeni mjerljivi indikatori učinka i monitoring njihove realizacije	52	80,8%	19,2%

3 Rezultati sekcije: Komunikacija i koordinacija

- **82,7%** ispitanika potvrđuje da postoje redovni sastanci državnih sekretara, sekretara i generalnih direktora za praćenje strateških inicijativa i delegiranih zadataka, dok **17,3%** smatra da se ne organizuju redovno ili da uopšte ne postoje;
- **78,8%** ispitanika smatra da postoji jasan i fokusiran dnevni red sastanka, koji obuhvata strateške prioritete, zadatke, budžetske informacije, rezultate i naredne aktivnosti, dok **21,2%** smatra da postoji prostor za poboljšanje;
- **55,8%** ispitanika smatra da postoji vođenje detaljnih zapisnika sa sastanaka i blagovremeno dostavljanje svim relevantnim učesnicima, dok **44,2%** smatra da to nije redovni slučaj za sve sastanke;
- **88,5%** ispitanika smatra da postoji redovno organizovanje konsultacija sa svim nivoima rukovodilaca tokom izrade nacrtu budžeta kako bi se uključile njihove sugestije, dok **11,5%** smatra da to nije slučaj;
- **76,9%** ispitanika potvrđuje da se vrši dostavljanje nacrtu budžeta svim rukovodiocima radi pregleda i povratnih informacija pre slanja ministarstvu finansija, dok za **23,1%** ispitanika to nije praksa;
- **71,2%** ispitanika su potvrdili da postoji formalno dostavljanje usvojenog budžeta svim nivoima rukovodstva uz objašnjenje značajnih izmena, dok za **28,8%** to nije slučaj i potrebno je poboljšanje;
- **78,8%** ispitanika su potvrdili da postoje jasno utvrđene uloge i odgovornosti rukovodilaca za sprovođenje odobrenog budžeta, dok **21,2%** smatra da to nije dovoljno.

Tabelarni pregled rezultata

Aktivnost	n	Da (%)	Ne (%)
1. Redovni sastanci državnih sekretara, sekretara i generalnih direktora za praćenje strateških inicijativa i delegiranih zadataka	52	82,7%	17,3%
2. Priprema jasnog i fokusiranog dnevnog reda koji obuhvata strateške prioritete, zadatke, budžetske informacije, rezultate i naredne aktivnosti	52	78,8%	21,2%
3. Vođenje detaljnih zapisnika sa sastanaka i blagovremeno dostavljanje svim relevantnim učesnicima	52	55,8%	44,2%
4. Organizovanje konsultacija sa svim nivoima rukovodilaca tokom izrade nacрта budžeta kako bi se uključile njihove sugestije	52	88,5%	11,5%
5. Dostavljanje nacрта budžeta svim rukovodiocima radi pregleda i povratnih informacija pre slanja Ministarstvu finansija	52	76,9%	23,1%
6. Formalno dostavljanje usvojenog budžeta svim nivoima rukovodstva uz objašnjenje značajnih izmena	52	71,2%	28,8%
7. Jasno utvrđene uloge i odgovornosti rukovodilaca za sprovođenje odobrenog budžeta	52	78,8%	21,2%

4 Rezultati sekcije: Izveštavanje i praćenje učinka

- **Nedovoljna formalizacija izveštavanja** – Samo 66,7% ima strukturiranu formu izveštavanja, što znači da 33,3% ima neujednačenu praksu dokumentovanja učinka.
- **Integracija KPI u izveštaje** – 40% izveštaja ne sadrži KPI i povezane finansijske pokazatelje, pa je otežano povezivanje troškova sa ostvarenim rezultatima.
- **Redovno podnošenje izveštaja** – 76,5% poštuje rokove podnošenja, dok 23,5% ne dostavlja izveštaje na vrijeme.
- **Praćenje interne revizije** – Visok nivo praćenja preporuka unutrašnje revizije (90 %), što ukazuje na svijest o važnosti otklanjanja slabosti.
- **Sastanci za procjenu učinka** – 82,7% održava sastanke sa državnim sekretarima i generalnim direktorima radi praćenja zadataka i budžeta.
- **Mehanizmi korekcije** – 71,2 % ima formalne procedure za rješavanje odstupanja, ali skoro 29 % nije obuhvaćeno takvim mehanizmima.

Tabelarni pregled rezultata

Aktivnost	n	Da (%)	Ne (%)
1. Postoji strukturirani sistem/forma za izveštavanje o napretku strateških prioriteta i zadataka	51	66,7 %	33,3 %
2. Izveštaji rukovodioca sadrže mjerljive rezultate, indikatore učinka i KPI povezane sa stvarnim rashodima	50	60,0 %	40,0 %
3. Aktivnosti organizacionih jedinica i finansijski izveštaji podnose se po unaprijed utvrđenom rasporedu	51	76,5 %	23,5 %
4. Prati se realizacija preporuka interne revizije i mjere za otklanjanje slabosti iz ocjene unutrašnje kontrole (GI-UK)	50	90,0 %	10,0 %
5. Redovni sastanci sa najvišim rukovodstvom radi praćenja njihovog učinka na delegiranim zadacima i budžetu	52	82,7 %	17,3 %

6. Postoje mehanizmi za brzo rješavanje odstupanja stvarnog učinka od planiranih ciljeva na svim nivoima	52	71,2%	28,8%
--	----	-------	-------

5 Rezultati sekcije: Lična odgovornost i etičko liderstvo

- **Visok nivo lične odgovornosti** – 90,4% rukovodilaca svjesno preuzima krajnju odgovornost za strateške i budžetske odluke.
- **Potrebno jače procedure za sukob interesa** – Iako 78% potvrđuje postojanje procedura, 22% smatra da one nisu dovoljno transparentne ili primjenjive u praksi.
- **Etičko liderstvo kroz primjer** – 100% ispitanika ističe da svojim ponašanjem demonstrira poštovanje propisanih pravila i vrijednosti.
- **Nedovoljna ulaganja u obuke** – Samo 52,9% redovno pohađa obuke iz etike i liderskih vještina, što ukazuje na potrebu strateškog razvoja kadrova.
- **Slabija nezavisna kontrola** – 56,3% ima nezavisni mehanizam praćenja učinka, dok 43,8 % smatra da ni izbliza nije dovoljno institucionalizovan.

Tabelarni prikaz rezultata

Aktivnost	n	Da (%)	Ne (%)
1. Preuzimate krajnju odgovornost za rezultate i prioritete Ministarstva	52	90,4%	9,6%
2. Postoje transparentne procedure za prijavljivanje sukoba interesa	50	78,0%	22,0%
3. Ličnim primjerom praktikuje se etičko liderstvo („walk the talk“)	52	100,0%	0,0%
4. Aktivno učestvujete na obukama iz etike i razvoja liderskih vještina	51	52,9%	47,1%
5. Postoji nezavisan mehanizam za nadzor vašeg rada i učinka	48	56,3%	43,8%

6 Rezultati sekcije: Upravljanje budžetskim procesom i povezanost sa KPI

- Većina rukovodilaca aktivno učestvuje u koordinaciji nacrt budžeta (83,7%) i vrlo dobro prati rokove i smjernice (96,1%).
- Skoro 90% ispitanika uključuje strateške i fiskalne prioritete prilikom izrade nacrt budžeta, i dobija povratne informacije prije finalizacije (≈90 %).
- Samo 20,8% eksplicitno veže KPI za konačni budžet, ograničavajući praćenje učinka potrošnje.
- 85,4% redovno analizira odstupanja planirano–realizovano, ali 14,6% ne preduzima korektivne mjere.
- Izostanak sistemskog učenja: tek 16,7% dokumentuje i primjenjuje lekcije iz prethodnog ciklusa.

Tabelarni pregled rezultata

Aktivnost	n	Da (%)	Ne (%)
1. Učešće u koordinaciji izrade nacrt budžeta (prikupljanje i pregled inputa)	49	83,7%	16,3%
2. Jasno saopšteni rokovi i smjernice za podnošenje prijedloga	51	96,1%	3,9%
3. Uključivanje fiskalnih/strateških prioriteta i ograničenja resursa u nacrt budžeta	49	89,8%	10,2%
4. Razmatranje povratnih informacija prije finalnog odobrenja	50	90,0%	10,0%
5. Eksplicitno povezivanje KPI i pokazatelja učinka s konačnim budžetom	48	20,8%	79,2%
6. Redovna analiza odstupanja planiranog i realizovanog budžeta i korektivne mjere	48	85,4%	14,6%

7. Dokumentovanje i primjena "lessons learned" za unapređenje budućeg ciklusa	48	16,7%	83,3%
---	----	-------	-------

7 Rezultati sekcije: Nadzor nad odgovornošću visoko rukovodnog kadra

- **Nedostatak strukturisanog pregleda učinka:** samo 44,9 % vodi formalni proces ocjene izvještaja o radu.
- **Mentorstvo i dijeljenje praksi** je nešto rasprostranjenije (52,9 %), ali 47,1 % ne koristi takve radionice.
- **Konstruktivne povratne informacije** su visoko zastupljene (86,3 %), ali formalni mehanizmi za rješavanje problema su prisutni u tek 52 %.
- **Standardizacija procedura izjednačena** je – 50 % koristi jedinstvene obrasce.
- **Odgovornost za ciljeve** jasno je utvrđena i redovno se prati u 74,5 % slučajeva.
- **Delegiranje ovlaštenja za upravljanje odobrenim budžetskim sredstvima** postoji u 56,9 % ministarstava, dok je značajan broj (43,1 %) bez takvih ovlaštenja.
- **Prava za samostalno potpisivanje** variraju: državnim sekretarima samo 42,2 %, sekretarima 56,5 %, a generalnim direktorima 33,3 %.
- **Formalna ovlaštenja za potpisivanje** postoje u 64 % slučajeva, ali se u 70,8 % ne revidira prema učinku ili novim propisima.
- **Obuka i podrška** za sprovođenje delegiranih ovlaštenja je osigurana za 54,9 % rukovodilaca.

Tabelarni pregled rezultata

Aktivnost	n	Da (%)	Ne (%)
1. Strukturisan proces pregleda izvještaja o učinku visoko rukovodnog kadra	49	44,9%	55,1%
2. Redovne radionice/mentorstvo za razmjenu najboljih praksi	51	52,9%	47,1%
3. Konstruktivne povratne informacije o ispunjavanju delegiranih zadataka	51	86,3%	13,7%
4. Formalan mehanizam za izvještavanje i rješavanje problema u vezi sa učinkom	50	52,0%	48,0%
5. Korišćenje standardizovanih formi i procedura za izvještavanje i odgovornost	48	50,0%	50,0%
6. Jasna odgovornost za ciljeve na svakom nivou i redovno praćenje te revidiranje	51	74,5%	25,5%
7. Delegiranje ovlaštenja za upravljanje odobrenim budžetskim sredstvima	51	56,9%	43,1%
8. Pravo državnih sekretara na potpisivanje službenih dokumenata bez dodatnog odobrenja	45	42,2%	57,8%
9. Pravo sekretara na samostalno potpisivanje službenih dokumenata	46	56,5%	43,5%
10. Pravo generalnih direktora na samostalno potpisivanje službenih dokumenata	48	33,3%	66,7%
11. Postojanje formalnog okvira za obim i ovlaštenja potpisivanja za svaku poziciju	50	64,0%	36,0%
12. Redovno preispitivanje delegiranih prava i ovlaštenja po osnovu učinka i regulatornih izmjena	48	29,2%	70,8%
13. Odgovornost rukovodilaca kroz redovne revizije i ocjene učinka	49	85,7%	14,3%
14. Adekvatna obuka i podrška za sprovođenje delegiranih prava (budžet i potpisivanje)	51	54,9%	45,1%

8 Rezultati sekcije: Međusektorske teme i međunarodni standardi upravljanja

- U čak 90,2 % slučajeva **postoji jasno i zajedničko razumijevanje okvira odgovornosti** na svim nivoima rukovodstva.
- Ažurirane politike odgovornosti **redovno se komuniciraju** - 80 % zaposlenih.
- Ažurirane budžetske procedure redovno se komuniciraju - 81,3 % zaposlenih.
- Iako su stope visoke, 9,8 %-20 % ispitanika **ne dobija na vrijeme informacije o promjenama**.

Tabelarni pregled rezultata

Aktivnost	n	Da (%)	Ne (%)
1. Zajedničko razumijevanje okvira odgovornosti na svim nivoima rukovođenja	51	90,2%	9,8%
2. Redovna komunikacija ažuriranih politika odgovornosti svim zaposlenima	50	80,0%	20,0%
3. Redovna komunikacija ažuriranih budžetskih procedura svim zaposlenima	48	81,3%	18,8%

9 Rezultati sekcije: Razmjena informacija i prakse saradnje

- **Vrlo visoka unutrašnja komunikacija:** 98,1 % ispitanika potvrđuje da se ključne informacije redovno saopštavaju unutar ministarstva.
- **Nedovoljno formalizovanih kanala komunikacije:** Iako većina koristi formalne kanale komunikacije (78%), ostaje 22% bez pristupa institucionalizovanoj razmjeni (bilteni, intranet, sastanci).
- **Kultura zajedničkih inicijativa:** 92,3% rukovodilaca podstiče radionice, brifinge i sesije dijeljenja znanja.
- **Normativna osnova za transparentnost** postoji u 74% institucija, iako četvrtina ispitanika smatra da smjernice ne postoje ili nisu dovoljno poznate.
- **Korišćenje povratnih informacija** za unapređenja prisutno je u 87,8 % slučajeva.

Tabelarni pregled rezultata

Aktivnost	n	Da (%)	Ne (%)
1 Ključne informacije redovno saopštavane kolegama unutar ministarstva	52	98,1%	1,9%
2 Postojanje formalnih kanala za razmjenu informacija (bilteni, intranet, međusektorski sastanci)	50	78,0%	22,0%
3 Podrška zajedničkim inicijativama (radionice, međusektorski brifinzi, razmjena znanja)	52	92,3%	7,7%
4 Postojanje smjernica za transparentnost i tačnost informacija (uz poštovanje povjerljivosti)	50	74,0%	26,0%
5 Aktivno prikupljanje i korišćenje povratnih informacija radi unapređenja razmjene	49	87,8%	12,2%

10 Rezultati sekcije: Procedure odgovornosti i raniji slučajevi

- Formalna procedura za pozivanje na odgovornost postoji u samo 44,9% ministarstava.
- Dokumentovani slučajevi odgovornosti srednjeg nivoa rukovodstva zabilježeni su kod 65,2% ispitanika.

- Procedura koja uključuje jasne korake, korektivne mjere i dokumentovanje je prisutna u 51,1% slučajeva.
- Korektivne mjere se javno saopštavaju u 53,2 % ministarstava.
- Učenje iz prethodnih slučajeva i ažuriranje procedura koriste se tek u 25% ministarstava.

Tabelarni pregled rezultata

Aktivnost	n	Da (%)	Ne (%)
1. Postoji formalna procedura za pozivanje na odgovornost	49	44,9%	55,1%
2. Dokumentovani su slučajevi odgovornosti visoko rukovodnog kadra	46	65,2%	34,8%
3. Procedura uključuje jasne korake, korektivne mjere i dokumentovanje rezultata	47	51,1%	48,9%
4. Korektivne mjere se saopštavaju svima unutar ministarstva	47	53,2%	46,8%
5. Naučene lekcije iz prethodnih slučajeva koriste se za poboljšanje procedura	48	25,0%	75,0%

ANEKS 2 - UPITNIK O UPRAVLJAČKOJ ODGOVORNOSTI

(Primjenjivo na sve nivoe u svim ministarstvima)

1.1 Sekcija 1: Liderstvo i strateški ciljevi

1.2 Strateško planiranje i usmjeravanje

1. Da li su strateški ciljevi ministarstva jasno dokumentovani i dostavljeni svim relevantnim organizacionim jedinicama?
2. Da li su strateški ciljevi ministarstva usklađeni sa misijom ministarstva i nacionalnim prioritetima?
3. Da li se strateški prioriteti redovno prate i prilagođavaju na osnovu inputa visoko rukovodnog kadra i novih okolnosti?

1.3 Integracija budžetskih i fiskalnih ciljeva

4. Da li je nacrt budžeta ministarstva integrisan u sveukupni proces strateškog planiranja?
5. Da li je obezbijeđeno dobijanje inputa sa svih nivoa rukovođenja tokom faze izrade budžeta, kako bi se osigurala usklađenost sa strateškim ciljevima?

1.4 Sekcija 2: Praksa delegiranja i nadzor

1.5 Delegiranje zaduženja

6. Postoje li formalno utvrđena zaduženja visoko rukovodnog kadra (npr. državnih sekretara, sekretara, generalnih direktora), u kojima su jasno definisane uloge i očekivanja?
7. Da li su formalno utvrđena zaduženja državnog/e sekretara/ke?
8. Da li su formalno utvrđena zaduženja sekretara/ke?
9. Da li su formalno delegirana ovlašćenja generalnom/oj direktoru/ici za upravljanje resursima iz svoje nadležnosti?
10. Da li su formalno delegirana ovlašćenja drugim zaposlenim?
11. Da li su visoko rukovodnom kadru, prilikom dodjeljivanja zaduženja, obezbijeđeni neophodni resursi (uključujući i upravljanje budžetom), ovlašćenja i vrijeme?
12. Da li su jasno utvrđene granice/ograničenja za odlučivanje i odgovornost za svaki dodijeljeni zadatak?
13. Da li data zaduženja uključuju mjerljive indikatore učinka i da li se prati njihova realizacija?

1.6 Lično učešće i kontinuirano usavršavanje

14. Da li preuzimate ličnu odgovornost za rezultate dodijeljenih/delegiranih zadataka i projekata, bez obzira na uspjehe ili izazove?
15. Da li se iskustva prethodnih delegiranja analiziraju i koriste za unapređenje buduće prakse delegiranja?

1.7 Sekcija 3: Komunikacija i koordinacija

1.8 Interna komunikacija i sastanci

16. Da li državni sekretari, sekretar i generalni direktori redovno održavaju sastanke radi praćenja napretka strateških inicijativa i delegiranih/dodijeljenih zadataka?
17. Da li se za svaki sastanak priprema jasan i fokusiran dnevni red koji uključuje diskusiju o strateškim prioritetima, delegiranim zadacima, budžetskim informacijama, rezultatima i narednim aktivnostima?
18. Da li se vode detaljni zapisnici sa sastanaka i blagovremeno dostavljaju svim relevantnim učesnicima radi osiguranja sprovođenja dogovorenih aktivnosti?

1.9 Komunikacija o budžetu i povratne informacije

19. Da li se tokom faze izrade nacrt budžeta, organizuju konsultacije sa svim nivoima rukovodilaca kako bi se njihove sugestije uključile u predlog budžeta?
20. Da li se nacrt budžeta, prije slanja Ministarstvu finansija/ Direktoratu za budžet, dostavlja svim rukovodiocima radi pregleda i davanja povratnih informacija?
21. Nakon usvajanja budžeta, da li se on formalno dostavlja svim nivoima rukovodstva sa jasnim objašnjenjima značajnih izmjena?
22. Da li su uloge i odgovornosti rukovodilaca u vezi sa sprovođenjem odobrenog budžeta jasno utvrđene?

1.10 Sekcija 4: Izvještavanje i praćenje učinka

1.11 Izvještavanje o učinku i finansijama

23. Da li postoji strukturirani sistem izvještavanja / forma izvještaja za dokumentovanje napretka u ostvarivanju strateških prioriteta i delegiranih/dodijeljenih zadataka?
24. Da li izvještaji rukovodilaca uključuju mjerljive rezultate, pokazatelje učinka i KPI koji povezuju planirane aktivnosti sa stvarnim rashodima?
25. Da li se izvještaji o radu organizacionih jedinica i finansijski izvještaji podnose prema unaprijed utvrđenom rasporedu?
26. Da li se prati realizacija preporuka unutrašnje revizije, kao i realizacija mjera za otklanjanje slabosti uočenih tokom ocjene unutrašnje kontrole (GI-UK) ?

1.12 Nadzor i korektivne mjere

27. Da li se redovno održavaju sastanci sa visoko rukovodnim kadrom (državnim sekretarima, sekretarima, generalnim direktorima) radi praćenja procjene njihovog učinka za delegirane/dodijeljene zadatke i realizacije budžeta?
28. Da li postoje mehanizmi za brzo rješavanje u slučaju odstupanja stvarnog učinka od planiranih ciljeva na svim nivoima rukovođenja?

1.13 Sekcija 5: Lična odgovornost i etičko liderstvo

1.14 Odgovornost i transparentnost

29. Da li preuzimate krajnju odgovornost za rezultate u oblasti vašeg rada i prioritete ministarstva, uključujući strateške i budžetske odluke?
30. Da li postoje transparentne procedure za prijavljivanje sukoba interesa u toku procesa odlučivanja?
31. Da li svojim ličnim primjerom pokazujete etičko liderstvo kroz striktno poštovanje utvrđenih praksi, odgovornosti i transparentnosti?
32. Da li ste aktivno uključeni u obuke iz oblasti etike i razvoja liderskih vještina radi unapređenja prakse rukovođenja?
33. Da li postoji nezavisan mehanizam za nadzor vašeg učinka?

1.15 Sekcija 6: Upravljanje budžetskim procesom i povezanost sa KPI

1.16 Priprema nacrtu budžeta

34. Da li aktivno učestvujete u koordinaciji izrade nacrtu budžeta ministarstva, obezbjeđujući prikupljanje i pregled inputa svih organizacionih jedinica?
35. Da li su jasno saopšteni rokovi i smjernice za podnošenje predloga budžeta svih organizacionih jedinica?
36. Da li obezbjeđujete da se fiskalni i strateški prioriteti, kao i ograničenja resursa detaljno razmotre i uključe tokom izrade nacrtu budžeta?

1.17 Konačno usvajanje budžeta i praćenje

37. Da li su pokazatelji učinka i KPI eksplicitno povezani sa konačno usvojenim budžetom radi kontinuiranog praćenja?
38. Da li, u okviru svojih nadležnosti, redovno analizirate odstupanja između planiranog budžeta i stvarnih rashoda i preduzimate korektivne mjere po potrebi?
39. Da li su naučene lekcije iz tekućeg budžetskog ciklusa dokumentovane i korišćene za unapređenje budućeg planiranja i izvršenja?

1.18 Sekcija 7: Nadzor nad odgovornošću visoko rukovodnog kadra

1.19 Praćenje i obučavanje visoko rukovodnog kadra

40. Da li postoji strukturisan proces za pregled izvještaja o učinku i pokazateljima odgovornosti visoko rukovodnog kadra (državnih sekretara, sekretara, generalnih direktora)?
41. Da li se redovno održavaju sastanci/radionice za razmjenu najboljih praksi ili mentorstva između rukovodilaca kako bi se obezbijedila posvećenost ostvarivanju ciljeva na efikasan i efektivan način i standardu odgovornosti?
42. Da li se postoje redovne, konstruktivne povratne informacije kako bi se osiguralo da se delegirane/dodijeljene dužnosti rukovodilaca ispunjavaju na svim nivoima?

43. Da li postoji formalan mehanizam za izvještavanje i rješavanje problema u vezi sa učinkom, kao i za jačanje odgovornosti rukovodilaca?
44. Da li svi nivoi rukovodstva koriste standardizovane forme i procedure za izvještavanje i odgovornost?
45. Da li je utvrđena jasna odgovornost za ciljeve na svakom nivou rukovođenja i da li se oni redovno prate i revidiraju?

1.20 Delegiranje prava i ovlašćenja za potpisivanje visoko rukovodnom kadru

46. Da li su visoko rukovodnom kadru (državnim sekretarima, sekretarima, generalnim direktorima) eksplicitno delegirana ovlašćenja za upravljanje odobrenim budžetskim sredstvima u okviru njihovih nadležnosti?
47. Da li državni sekretari imaju pravo da potpisuju službena dokumenta – kao što su nalozi za službena putovanja u zemlji i inostranstvu, zahtjevi za godišnji odmor i mišljenja – bez dodatnog odobrenja?
48. Da li sekretari imaju pravo da potpisuju službena dokumenta – kao što su nalozi za službena putovanja u zemlji i inostranstvu, zahtjevi za godišnji odmor i mišljenja – bez dodatnog odobrenja?
49. Da li generalni direktori imaju pravo da potpisuju službena dokumenta – kao što su nalozi za službena putovanja u zemlji i inostranstvu, zahtjevi za godišnji odmor i mišljenja – bez dodatnog odobrenja?
50. Molimo navedite kome su neke od ovih aktivnosti delegirane:

DELEGIRANA AKTIVNOST	Državni sekretar	Sekretar	Generalni direktor	Načelnik direkcije
Predlaganje PLANA BUDŽETA i PLANA KADROVA na nivou organizacione jedinice				
Predlaganje PLANA JAVNIH NABAVKI na nivou organizacione jedinice				
Predlaganje NABAVKE DOBARA, USLUGA I RADOVA za organizacionu jedinicu do iznosa definisanog internim procedurama i dostupnim budžetom				
ODOBRAVANJE PLAĆANJA, u skladu sa raspoloživim sredstvima organizacione jedinice, do iznosa određenog internim procedurama				
Donošenje i potpisivanje NALOGA ZA SLUŽBENO PUTOVANJE zaposlenog u zemlji i inostranstvu				
Predlaganje VARIJABILNOG DIJELA ZARADE zaposlenog, u skladu sa raspoloživim sredstvima organizacione jedinice				
Predlaganje za PLAN STRUČNOG USAVRŠAVANJA I OSPOSOBLJAVANJA zaposlenih u organizacionim jedinicama				
Davanje mišljenja– bez potrebe za dodatnim odobrenjem				

51. Da li postoji formalni okvir koji definiše obim i ovlašćenja za potpisivanje koja se daju svakoj poziciji visoko rukovodnog kadra?
52. Da li se delegirana prava za upravljanje budžetom i ovlašćenja za potpisivanje redovno preispituju i ažuriraju na osnovu procjene učinka i regulatornih izmjena?
53. Da li se visoko rukovodni kadar smatra odgovornim za pravilnu upotrebu i rukovođenje dodijeljenim budžetom i za potpisivanje, kroz redovne revizije i ocjene učinka?
54. Da li visoko rukovodni kadar dobija adekvatnu obuku i podršku za efektivno sprovođenje svojih delegiranih prava u vezi sa upravljanjem budžetom i obavezama potpisivanja?

1.21 Sekcija 8: Međusektorske teme i međunarodni standardi upravljanja

1.22 Unapređenje kulture odgovornosti i kontinuiranog poboljšanja

55. Da li postoji jasno i zajedničko razumijevanje okvira odgovornosti ministarstva na svim nivoima rukovođenja?
56. Da li se ažurirane politike odgovornosti i budžetskih procedura redovno saopštavaju svim zaposlenima?
57. Da li se vrše godišnji pregledi praksi odgovornosti koji uključuju povratne informacije i naučene lekcije iz prethodnog rada?

1.23 Sekcija 9: Razmjena informacija i prakse saradnje

1.24 Razmjena informacija sa kolegama

58. Da li obezbjeđujete da se ključne strateške, operativne i informacije o politikama redovno saopštavaju svim kolegama unutar ministarstva?
59. Da li su uspostavljeni formalni kanali komunikacije (npr. bilteni, ažuriranja putem intraneta, međusektorski sastanci) za redovnu razmjenu informacija među kolegama?
60. Da li podstičete i podržavate zajedničke inicijative (kao što su radionice, međusektorski brifinzi ili sesije razmjene znanja) koje olakšavaju razmjenu ideja i najboljih praksi?
61. Da li postoje smjernice kojima se promoviše transparentnost i dijeljenje jasnih i tačnih informacija, poštujući zahtjeve povjerljivosti?
62. Da li redovno zahtijevate povratne informacije od kolega o efikasnosti praksi razmjene informacija i na osnovu dobijenih informacija vršite unapređenja?

1.25 Sekcija 10: Procedure odgovornosti i raniji slučajevi

1.26 Dokumentovane mjere odgovornosti

63. Da li je ministarstvo uspostavilo formalnu proceduru za pozivanje pojedinaca na odgovornost kada se identifikuju problemi u vezi sa učinkom ili usklađenošću?
64. Da li su, u skladu sa uspostavljenom procedurom, dokumentovani slučajevi kada je visoko rukovodni kadar pozvan na odgovornost zbog neusklađenosti ili slabog učinka?

65. Da li procedura uključuje jasne korake za utvrđivanje odgovornosti, korektivne mjere i dokumentovanje rezultata?
66. Da li se disciplinske mjere ili korektivne mjere preduzete u slučajevima neusklađenosti saopštavaju svima u organizaciji?
67. Da li su naučene lekcije iz prethodnih slučajeva odgovornosti iskorišćene za ažuriranje ili poboljšanje postojećih procedura odgovornosti?
68. Da li se procedura za pozivanje na odgovornost dosljedno i transparentno primjenjuje na sve nivoe rukovođenja?

Napomena:

Upitnik je poslat u elektronskom obliku i u hard copy.