



Crna Gora
Vlada Crne Gore
Generalni sekretarijat

**Informacija o radu Sektora za strateško planiranje
i koordinaciju politika Vlade i sprovođenju Uredbe
o načinu i postupku izrade, usklađivanja i
praćenja sprovođenja strateških dokumenata u
2022. godini**

Februar 2023.

Sadržaj:

| | |
|---|-----------|
| <i>Unapređenje metodološkog okvira za razvoj i praćenje sprovođenja strateških dokumenata</i> | <i>3</i> |
| <i>Analiza primjene Uredbe u odnosu na kvalitet strateških dokumenata i izvještaja o njihovom sprovođenju</i> | <i>4</i> |
| <i>Kvalitet strateških dokumenata</i> | <i>4</i> |
| <i>Kvalitet izvještaja o sprovođenju strateških dokumenata</i> | <i>7</i> |
| <i>Program rada Vlade za 2023. godinu sa osvrtom na SPRV 2022-2024. i PRV 2022.</i> | <i>10</i> |
| <i>Revizija metodologije za srednjoročno planiranje rada Vlade i ministarstava i nadgradnja IT sistema za planiranje i praćenje sprovođenja srednjoročnih planova</i> | <i>12</i> |
| <i>Program obrazovanja za stručno usavršavanje državnih službenica i službenika za strateško planiranje.....</i> | <i>13</i> |
| <i>Aktivnosti Mreže državnih službenika za strateško planiranje.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Izazovi u sistemu strateškog planiranja</i> | <i>14</i> |
| <i>Preporuke.....</i> | <i>17</i> |

Unapređenje metodološkog okvira za razvoj i praćenje sprovođenja strateških dokumenata

Integrisanje rodne perspektive u strateškim dokumentima

Prepoznajući potrebu da javne politike svojim odgovorima na izazove i probleme koji su evidentirani u realnosti treba da pruže rješenja koja u jednakoj mjeri uvažavaju specifične potrebe muškaraca i žena, GSV je tokom 2022. godine pristupio unapređenju Metodologije razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, kao osnovnog metodološkog alata za izradu i praćenje sprovođenja strateških dokumenata.

Unapređenju Metodologije se pristupilo u skladu sa Zakonom o rodnoj ravnopravnosti¹ i na osnovu „Instrumenta/standardizovanog uputstva za procjenu orodnjenosti strategija i zakona, sa analizom orodnjenosti 26 važećih strategija u 2021. godini“ koji je pripremila Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava.

U kontekstu razvoja strateških dokumenata, dopune Metodologije fokus stavljaju na:

- ✓ upotrebu rodno senzitivnog jezika u skladu sa Zakonom o rodnoj ravnopravnosti;
- ✓ produblivanju analize stanja kroz upotrebu rodno raščlanjenih podataka, sagledavanje rodnih nejednakosti i rodnih prepreka, kao i sagledavanje različitog uticaja konkretnih problema na položaj muškaraca i žena;
- ✓ u dijelu postavljanja ciljeva intevencija i indikatora uspjeha kroz koje se mjeri ostvareni progres u sprovođenju strateških dokumenata, akcenat je stavljen na njihovoj rodnoj senzitivnosti, odnosno desegriranosti po rodu;
- ✓ planiranju aktivnosti kojima se adresiraju identifikovane rodne nejednakosti;
- ✓ rodno odgovornom budžetiranju.

Strateška procjena uticaja na životnu sredinu

Cjelovitost i kvalitet javnih politika se ne može osigurati bez sagledavanja uticaja koje one imaju na životnu sredinu i shodno tome izboru onih rješenja koja su u skladu sa principima održivog razvoja. U tom smislu, strategije Vlade Crne Gore koje su na snazi je do sada uglavnom karakterisalo odsustvo takvih analiza, čime je izostalo i jasnije sagledavanje efekata koje one mogu imati na životnu sredinu.

Imajući navedeno u vidu, GSV je inicirao saradnju sa SIGMA-om u cilju unapređenja metodološkog okvira za planiranje strateških dokumenata. Kao rezultat saradnje, kreirane su konkretne metodološke smjernice i alat za sprovođenje strateške procjene uticaja na životnu sredinu, koji su integrisani u Metodologiju.

S aspekata važećih procedura, Sektor za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade GSV-a će, u skladu sa svojim mandatom, u postupku izdavanja mišljenja na strateška dokumenta i izvještaje o njihovom sprovođenju pratiti primjenu gore pomenutih metodoloških smjernica kroz inovirane obrazce za izdavanje mišljenja, kao i kroz statističku obradu izdatih mišljenja.

¹ ("Službeni list Republike Crne Gore", br. 046/07 od 31.07.2007, "Službeni list Crne Gore", br. 073/10 od 10.12.2010, 040/11 od 08.08.2011, 035/15 od 07.07.2015)

Publikacije

Tokom 2022. godine Sektor za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade GSV-a je, polazeći od praktičnih potreba državnih organa i uočenih nedostataka u procesu planiranja i evaluacije strateških dokumenata, preduzeo korake na kreiranju odgovarajućih alata koji bi državnim organima približili navedene procese i ukazali na ključne standarde.

S aspekta kreiranja strateških dokumenata pripremljene su „**Smjernice za pripremu strateških dokumenata**“², kao komplementarna dopuna Metodologije. Smjernicama su precizirani pojedinačni koraci koje državni organi treba da preduzmu u procesu izrade strateškog dokumenta, počev od iniciranja donošenja do konačnog usvajanja na Vladi. Smjernice sadrže praktične savjete, odnosno primjere dobre prakse, koji omogućavaju uspostavljanje boljeg mehanizma za planiranje javnih politika.

Pored njih, prepremljen je i „**Priručnik za evaluaciju strateških dokumenata**“, čiji je cilj obezbjeđivanje smjernica nadležnim resorima Vlade Crne Gore prilikom planiranja i sprovođenja evaluacije strateških dokumenata i pružanje osnovnih smjernica evaluatorima za odabir metodologije i pisanje evaluacionih izvještaja kako bi se osiguralo bolje planiranja politika zasnovano na podacima. Zasnovan je na međunarodnim standardima dobrog planiranja organizacije SIGMA i dokumentima i priručnicima za evaluacije koje su razradili USAID i OECD.

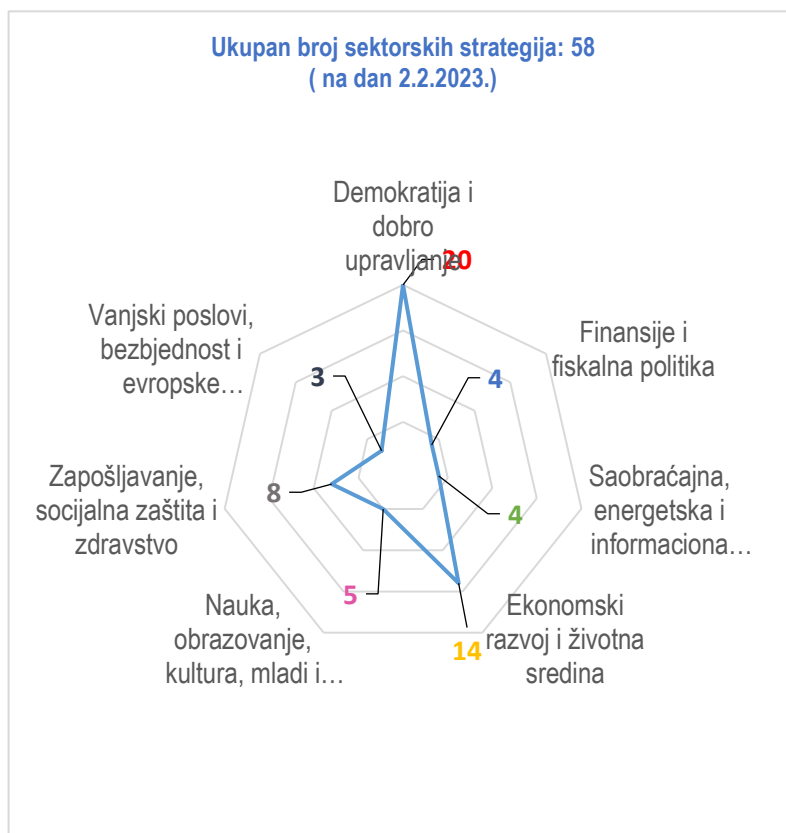
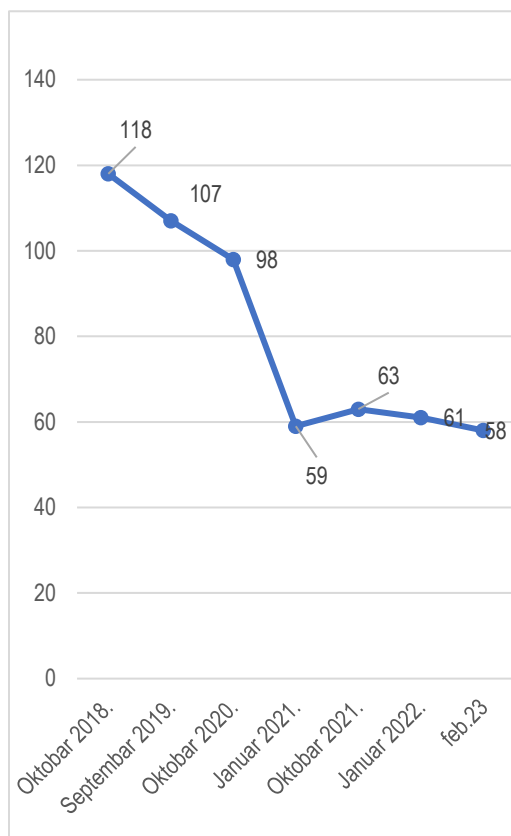
Priručnik opisuje osnovne vrste i tipove evaluacija, ključne korake u sprovođenju evaluacija koje je potrebno pratiti, daje praktične savjete resorima kako razraditi evaluacioni projektni zadatak, ali i evaluatorima - kako razviti metodologiju evaluacije i napisati evaluacioni izvještaj.

Analiza primjene Uredbe u odnosu na kvalitet strateških dokumenata i izvještaja o njihovom sprovođenju

Kvalitet strateških dokumenata

Na kraju 2022. godine došlo je do neznatnog smanjenja **broja važećih strateških dokumenata** sa 61 u 2021. na **58**. Najveći broj važećih strateških dokumenata prisutan je u sektoru DDU – Demokracija i dobro upravljanje (20) i EŽS – Ekonomski razvoj i životna sredina (14). Manji broj važećih strateških dokumenata posljedica je isteka perioda važenja određenog broja strategija i programa. Izazov u narednom periodu ostaje veliki broj strateških dokumenata planiran Programom rada Vlade za 2023, kao i česte organizacione i kadrovske promjene u državnoj upravi, koje se reflektuju na dinamiku pripreme strateških dokumenata i njihov kvalitet, imajući u vidu da se novi službenici moraju upoznati sa metodološkim zahtjevima u procesu pripreme strategija i programa.

² <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-07/Smjernice%20za%20pripremu%20strateskih%20dokumenata%20%281%29.pdf>



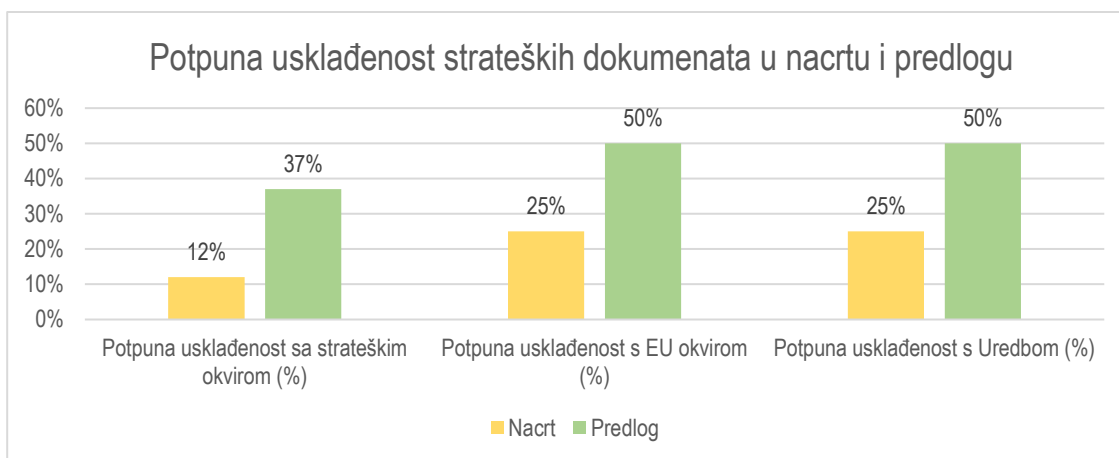
Potpuna usklađenost predloga strateških dokumenata sa Uredbom iznosila je 50%

Pozitivno mišljenje GSV je dobilo 38% izvještaja, dok je 59% uslovno prihvatljivih izvještaja.

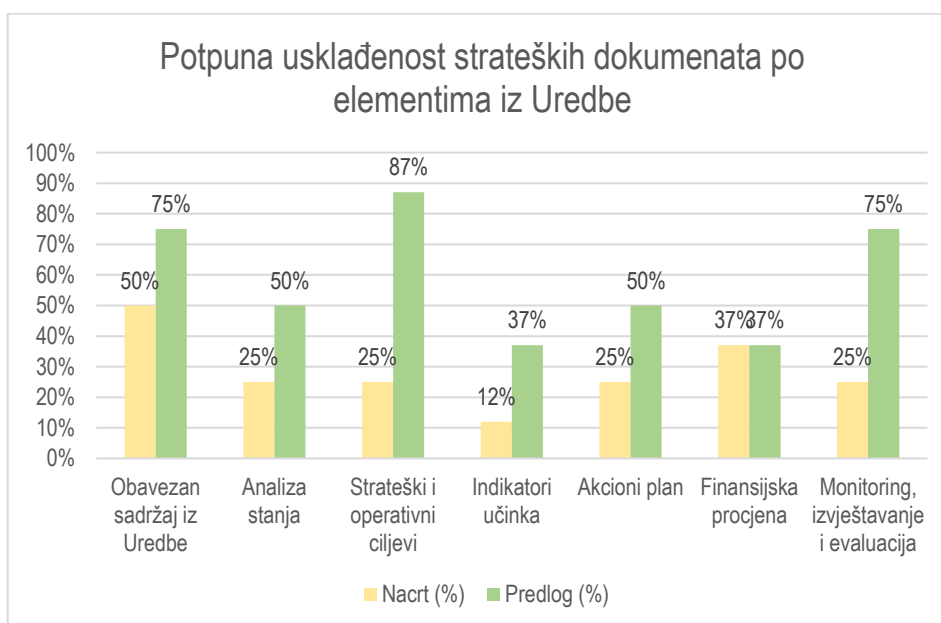
Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore (GSV) je u periodu od 1. januara do 31. decembra 2022. izdao **42 mišljenja** na ukupno **29 strateških dokumenata**, od kojih je **na 3 strateška dokumenta odgovoreno mišljenjem u formi dopisa, budući da je za iste procijenjeno da ne podliježu standardnoj provjeri kvaliteta, shodno Uredbi o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata** (Sl. list CG, br. 54/18). U potpunosti u skladu sa procedurom koja zahtijeva davanje mišljenja na posebno strukturiranom obrascu na nacрте i predloge strateškog dokumenta, GSV je izdao **19 mišljenja na nacрте i 20 mišljenja na konačne predloge** strateških dokumenata koji se dostavljaju Vladi na razmatranje. 36% strateških dokumenata (predloga) dobilo je pozitivno mišljenje, za 54% strateških dokumenata (nacрте i predloga) je djelimično prihvatljivo u smislu ispunjenosti kriterijuma iz Uredbe, dok je za 10% strateških dokumenata (nacрте) procijenjeno da nisu kompatibilni sa zahtjevima iz Uredbe.

Uočljiv je napredak od gotovo 25% u pogledu usklađenosti sa EU okvirom i Uredbom, od faze nacрте do faze predloga strateških dokumenata. Opsežne konsultacije sa resorima, konstantna saradnja i podrška GSV-a u svakoj fazi pripreme strateškog dokumenta doprinijeli su da strateška dokumenta u formi predloga budu kompatibilnija sa zahtjevima iz Uredbe. Međutim, neadekvatno planiranje obaveza Programom rada Vlade, nedovoljno vremena posvećenog pripremi strateških dokumenata, nedosljednost u primjeni i izostanak

redovnog izvještavanja o sprovođenju strateških dokumenata, kao i česte organizacione promjene (zbog kojih dio administracije nije upoznat sa Uredbom i Metodologijom), doprinijeli su očekivani napredak u strateškom planiranju tokom 2022. bude manji.

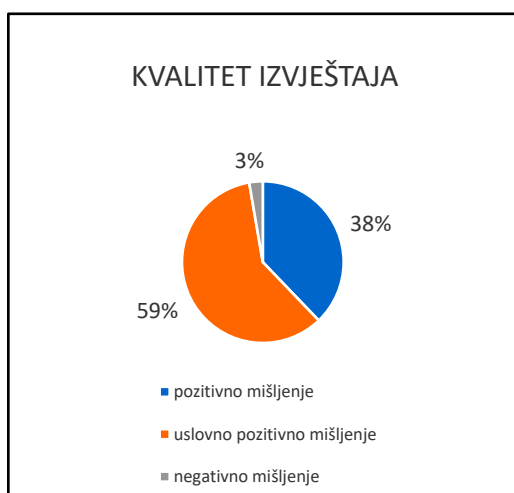


Ukoliko se uporedno posmatra **nivo usklađenosti strateških dokumenata u fazi nacrtu i u fazi predloga sa zahtjevima iz Uredbe u pogledu elemenata strateškog dokumenta** (grafikon niže), i dalje su prisutni pozitivni trendovi u pogledu prisustva obaveznog sadržaja iz Uredbe u nacrtima i predlozima strateških dokumenata. Najveći napredak u odnosu na prethodnu godinu primjećuje se u definisanju strateških i operativnih ciljeva gdje se, posredstvom stalne koordinacije sa resorima i konsultacija u pripremi strateškog dokumenta, može uočiti značajan napredak od forme nacrtu do forme predloga strateškog dokumenta u kvalitetu definisanja strateških i operativnih ciljeva (samo 25% nacrtu strateških dokumenata u odnosu na 87% predloga strateških dokumenata ima adekvatno definisane strateške i operativne ciljeve).



Isto važi i za mehanizme monitoringa, izvještavanja i evaluacije, gdje su resori redovnijim izvještavanjem, shodno Uredbi, uvidjeli značaj adekvatnog planiranja monitoringa aktivnosti i prikupljanja podataka neophodnih za pripremu izvještaja o sprovođenju strateških dokumenata 79% predloga strateških dokumenata sadrži odgovarajuće mehanizme monitoring, izvještavanja i evaluacije. Negativni trendovi su prisutni i dalje u pogledu planiranja finansijskih sredstava neophodnih za realizaciju strateških dokumenata, te posebnu pažnju u narednom periodu treba posvetiti boljem uvezivanju strateških dokumenata sa programskim budžetom, što će biti omogućeno usvajanjem nove metodologije srednjoročnog planiranja, koja će to omogućiti.

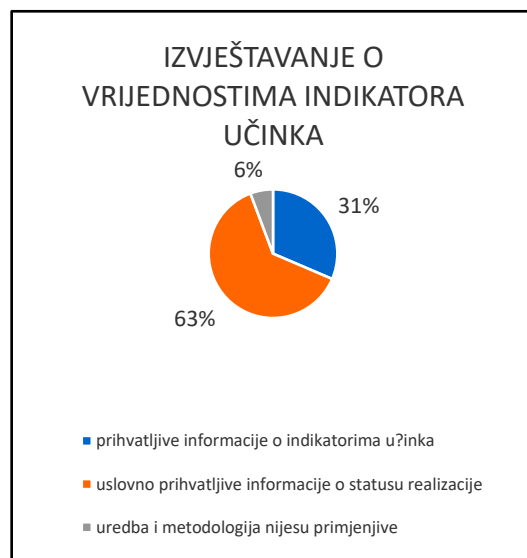
Kvalitet izvještaja o sprovođenju strateških dokumenata



U skladu sa principom 6 SIGMA-e,³ redovni monitoring rada Vlade omogućava javni nadzor i odgovornost donosilaca odluka u procesu dostizanja srednjoročnih ciljeva. Tokom 2022. GSV je izdao ukupno **40 mišljenja na izvještaje o sprovođenju strateških dokumenata, od čega 35 mišljenja na standardnom obrascu za procjenu i 3 dopis mišljenja** (na izvještaje koji ne podliježu metodološkim zahtjevima koji proizilaze iz Uredbe i prateće Metodologije), dok su na **2 izvještaja mišljenja ponovo izdata**.⁴ Od ukupnog broja izdatih mišljenja **38% su pozitivno ocijenjeni izvještaji, dok je 59% uslovno prihvatljivih izvještaja i 3% negativno ocijenjenih.** Među njima, **80% izvještaja sadrži status realizacije**

planiranih aktivnosti.

94% izvještaja (od ukupnog broja izvještaja na koje je Sektor za koordinaciju politika dao mišljenje u 2021) sadrži prihvatljive i djelimično prihvatljive indikatore učinka. Imajući u vidu da je ključni metodološki zahtjev u pripremi strateških dokumenata i izvještavanju o njihovom sprovođenju izvještavanje o indikatorima učinka, praćenje vrijednosti indikatora je važan mehanizam monitoringa reformskih napora u odnosu na ciljeve koji su definisani u osnovnom strateškom dokumentu, kako bi se mogla izvršiti procjena da li je dinamika napretka u postizanju ciljeva zadovoljavajuća. **Procenat izvještaja sa prihvatljivim i djelimično prihvatljivim prikazom vrijednosti indikatora učinka, na uzorku izvještaja koji se podnose nakon II i posljednje godine sprovođenja, srazmjerno je manji i**

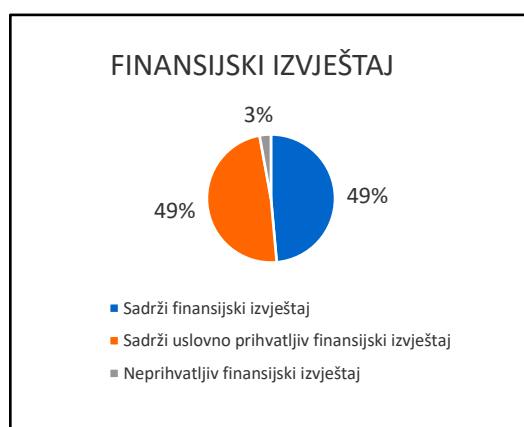


³ Pregled SIGMA OECD principa javne uprave, oblast 2, „Koordinacija i planiranje politika“, dostupno na: [Principles-Public-Administration-Overview-2017-Montenegrin.pdf \(sigmaweb.org\)](https://www.sigmapublicadministration.org/Principles-Public-Administration-Overview-2017-Montenegrin.pdf), str. 11

⁴ Izvještaj o realizaciji Akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori 2019-2023 za 2021. godinu, je nakon uslovno pozitivnog dobio pozitivno mišljenje. Završni izvještaj o realizaciji Akcionog plana energetske efikasnosti 2019-2021 je nakon negativnog dobio uslovno pozitivno mišljenje.

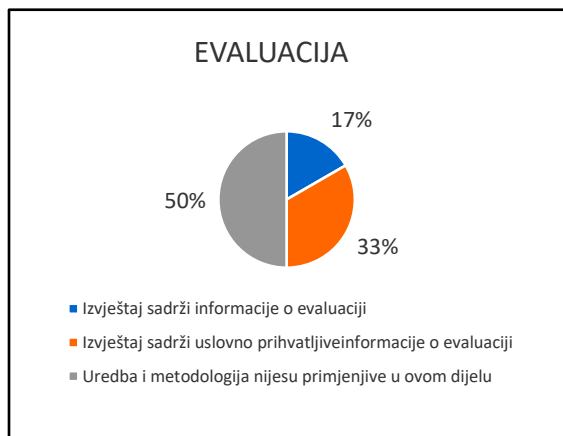
iznosi 90%. U odnosu na 2021. kada 17% izvještaja o sprovođenju strategija/programa koje su usvojene prije stupanja na snagu Uredbe i Metodologije, nije bilo predmet obavezne procjene u dijelu izvještavanja o učinku, u 2022. samo je 9% takvih izvještaja. Ovo je izraz intenzivnije saradnje i konsultacija sa resorima tokom pripreme strateških dokumenata. Resori bolje razumiju važnost definisanja indikatora učinka u osnovnom strateškom dokumentu i važnost izvještavanja o istim, no ostaje izazov adekvatnog definisanja vrijednosti indikatora učinka i izvještavanja o planiranim vrijednostima, uz navođenje izvora informacija, kako bi proces planiranja javnih politika bio zasnovan na činjenicama i kako bi informacija o napretku u postizanju operativnih ciljeva, sadržana u izvještaju o sprovođenju strateškog dokumenta, bila pouzdan i činjenično utemeljen doprinos narednom ciklusu planiranja u predmetnoj oblasti javne politike.

Princip 3 SIGMA-e⁵, nalaže srednjoročno planiranje politika, sa jasnim ciljevima za cijelu Vladu, usklađeno sa finansijskim okolnostima u kojima se Vlada nalazi, uz sektorske politike koje ispunjavaju Vladine ciljeve i konzistentne sa srednjoročnim budžetskim okvirom. U dijelu izvještavanja o utrošku sredstava, isti procenat izvještaja sadrži u potpunosti prihvatljiv i djelimično prihvatljiv **prikaz utroška sredstava (49% izvještaja usvojenih u 2022, na koje je GSV dao mišljenje)**. Kvalitet finansijskog izvještavanja je na gotovo istom nivou kao prošle godine (48% izvještaja je sadržavalo odgovarajući prikaz utroška sredstava) i napredak u ovom aspektu izvještavanja biće moguć tek nakon usvajanja metodologije srednjoročnog planiranja, koja će uskladiti planski proces sa budžetskim procesom i omogućiti usklađenost srednjoročnih planskih dokumenata sa programskim budžetom.



Praćenje sprovođenja strateških dokumenata u interesu je definisanja preporuka i predlaganja korektivnih mjera u cilju efikasnijeg sprovođenja strateških dokumenata. Jasno formulisane preporuke smjernice su resorima u pogledu efikasnije implementacije strateškog dokumenta u narednom periodu. **U 2021. 49% izvještaja je sadržalo odgovarajuće preporuke resorima, grupisane prema operativnim ciljevima ili institucijama nadležnim za realizaciju aktivnosti**, dok je 51% izvještaja sa djelimično prihvatljivim preporukama.

⁵ Pregled SIGMA OECD principa javne uprave, oblast 2, „Kordinacija i planiranje politika“, dostupno na: [Principles-Public-Administration-Overview-2017-Montenegrin.pdf \(sigmaweb.org\), str. 11](#)



Jedan od metodoloških kriterijuma kvaliteta izvještavanja za završne izvještaje jeste i prikaz nalaza evaluacije strategija i programa nakon isteka perioda važenja. **Nalaze evaluacije sadrži 17% završnih izvještaja o sprovođenju strategija/programa, na koje je Sektor dao mišljenja u 2022, dok 33% završnih izvještaja ima uslovno prihvatljiv prikaz nalaza evaluacije.** Još uvijek ne postoji dovoljno razvijena svijest kod resornih ministarstava o neophodnosti sprovođenja formativne i/ili finalne evaluacije, kao smjernice u pripremi novog strateškog dokumenta. GSV je, stoga, pristupio pripremi

Priručnika za evaluaciju strateških dokumenata, kao rezultat saradnje Sektora za koordinaciju politika i UNDP-a u okviru završenog projekta jačanja kapaciteta za strateško planiranje u državnoj upravi, koji će doprinijeti daljem unapređenju kapaciteta resornih ministarstava u interesu efikasnijeg sprovođenja evaluacija i odgovornijeg planiranja novih strateških dokumenata na osnovu nalaza evaluacije.

U procesu postizanja većeg kvaliteta izvještaja o sprovođenju strateških dokumenata, planiranje obaveza od ključnog je značaja u interesu pravovremene procjene dinamike realizacije, prikupljanja podataka i kvalitetne analize, i podrazumijeva da izvještaji budu planirani godišnjim Programom rada Vlade. **Tokom 2022. samo 57% izvještaja u 2022. bilo je planirano Programom rada Vlade**, što u velikoj mjeri utiče na obaveznost njihove pripreme kao ključnih instrumenata za praćenje sprovođenja strateških dokumenata. Svi usvojeni izvještaji, danom usvajanja postaju javno dostupni. Sektor za koordinaciju politika je tokom pripreme Programa rada Vlade za 2023. godinu uložio dodatne napore da resorima približi očekivanja u pogledu odgovornog planiranja rokova za usvajanje strateških dokumenata (najkasnije do kraja I kvartala, uz prateće akcione planove koji se odnose na tekuću godinu), no **izazov i dalje ostaje veliki broj obaveza resora u normativnom dijelu Programa i česte organizacione i kadrovske promjene u ministarstvima.**

Ograničeni kadrovski resursi u Sektoru za koordinaciju politika, veliki broj strateških dokumenata i izvještaja o njihovom sprovođenju na koje Sektor daje mišljenje (na godišnjem nivou), kao i niz novih aktivnosti, zahtijevaju novi pristup realizaciji obaveza Sektora i efikasnije instrumente za njihovu realizaciju. GSV je, stoga, u 2022, u saradnji sa Kancelarijom UNDP-a u Crnoj Gori, radio na **nadgradnji Portala za strateško planiranje, odnosno nadgradnji postojećeg Modula za strateško planiranje, u interesu efikasnijeg praćenja sprovođenja strateških dokumenata, izvještavanja o njihovom sprovođenju i davanja mišljenja na nacrt/predloge strateških dokumenata i izvještaje o njihovoj implementaciji.** Online obuka je sprovedena 16.06.2022. za relevantne predstavnike resornih ministarstava. GSV trenutno radi na ažuriranju liste koordinatora za praćenje i izvještavanje o strateškim dokumentima u saradnji sa resornim ministarstvima, kako bi Modul počeo sa radom nakon sticanja tehničkih preduslova za početak rada, nakon sajber napada u avgustu 2022. i neophodnosti da se obustavi rad informacione infrastrukture na određeni period.

Program rada Vlade za 2023. godinu sa osvrtom na SPRV 2022-2024. i PRV 2022.

Shodno obavezama iz Poslovnika Vlade Crne Gore, GSV je krajem 2021. godine pristupio izradi Srednjoročnog programa rada Vlade (2022-2024), posebno imajući u vidu značaj srednjoročnog planiranja zasnovanog na učinku u kontekstu reforme javne uprave. Izrada navednih dokumenata je bazirana na prethodnim iskustvima u planiranju rada Vlade i aktuelnom stanju u trenutku njihove izrade, a sam proces izrade je podržan od strane UNDP u Crnoj Gori, u okviru projekta „Jačanje kapaciteta za brže pristupanje Crne Gore Evropskoj uniji II“, koji je finansijski podržan od strane Ministarstva vanjskih poslova Kraljevine Norveške. U susret izradi **nacrta Srednjoročnog programa rada Vlade 2022-2024 (SPRV)**, kao i **nacrta programa rada Vlade (PRV) za 2022**, GSV je održao nekoliko serija sastanaka sa predstavnicima svih resornih ministarstava. SPRV za period 2022-2024 je koncipiran oko već definisanih šest prioriteta.

U proces pripreme srednjoročnog i godišnjeg programa rada Vlade bila je uključena šira javnost, koja je svojim predlozima i sugestijama značajno doprinijela unapređenju kvaliteta ovoga dokumenta i utvrđivanju budućeg djelovanja Vlade. Javna rasprava organizovana je u periodu 13. 12. 2021 - 10. 01. 2022. U cilju dobijanja što kvalitetnijih sugestija od strane zainteresovanih subjekata, organizovano je 10 fokus grupa. Na javnoj raspravi učestvovao je 61 učesnik/ca (54 učesnika/ce fokus grupa i 13 dostavljenih upitnika sa sugestijama). Ukupno je dostavljeno 112 konkretnih komentara i sugestija u vezi sa ciljevima i veći broj generalnih komentara. Nacrt SPRV objavljen je na zvaničnoj veb stranici Vlade Crne Gore⁶ kako bi bio dostupan svim zainteresovanim subjektima, kao i na portalu e-uprava⁷. Izvještaj o javnoj raspravi, sa svim komentarima od strane javnosti, kao i obrazloženjima resora, je dostavljen uz predloge SPRV (2022-2024) i PRV 2022. Nakon sprovedene javne rasprave održan je i treći, posljednji krug sastanaka i konsultacija sa ministarstvima **u periodu 17-19.01.2022. godine**, sa ciljem sagledavanja komentara zainteresovanih strana, kao i predloga i sugestija za unapređenje dokumenata od strane GSV, na osnovu čega je finalizovan predlog SPRV (2022-2024) i PRV 2022, **koji su usvojeni na sjednici Vlade od 26.01.2022⁸**.

Početak 2022. godine je obilježila politička nestabilnost usled čega je došlo do izglasavanja nepovjerenja 42. Vladi i do formiranja 43. Vlade Crne Gore 28. aprila. Formiranjem 43. Vlade nametnula se potreba revidiranja postojećih planova rada, kako bi oni odgovorili prioritetima iz ekspozea novog predsjednika Vlade. U tom smislu, proces je iniciran, ali nije realizovan do kraja, imajući u vidu nastavak političke nestabilnosti, izglasavanje nepovjerenja 43. Vladi i sajber napade na Vladinu IT infrastrukturu, zbog čega je procijenjeno da proces treba usmjeriti u pravcu implementacije postojećeg srednjoročnog okvira i shodno tome donijeti godišnji Program rada Vlade za 2023. godinu. Nakon inicijalnog sastanka sa predstavnicima resornih ministarstava u novembru 2022, Sektor za koordinaciju politika GSV-a dostavio je resornim ministarstvima inovirane smjernice za pripremu Izvještaja o realizaciji Srednjoročnog programa rada Vlade (2022-2024) u 2022, kao i nacrta Programa rada Vlade za 2023, i formalno započeo pripremu dokumenata u intenzivnoj komunikaciji sa

⁶ <https://www.gov.me/clanak/javni-poziv-u-cilju-pripreme-srednjorocnog-programa-rada-vlade-2022-2024-i-godisnjeg-programa-rada-vlade-za-2022-godinu-3>

⁷ <https://eusluge.euprava.me/eParticipacija/Item/?Id=686>

⁸ <https://www.gov.me/clanak/56-sjednica-vlade-crne-gore-26012022>

resornim ministarstvima. Komunikacija je u određenoj mjeri usporena usljed izazova uzrokovanih hibridnim prijetnjama i obustave u radu informacionih sistema na određeno vrijeme, no predlog Programa je finaliziran tokom januara 2023. i **Program rada Vlade za 2023. usvojen je na sjednici Vlade od 2.02.2023**⁹.

O realizaciji Srednjoročnog programa rada Vlade (2022-2024) pripremani su, tokom 2022, izvještaji na kvartalnom nivou, u interesu praćenja dinamike realizacije obaveza iz tematskog i normativnog dijela Programa. Godišnji izvještaj o realizaciji Srednjoročnog programa rada Vlade (2022-2024) u 2022, u skladu s odredbama člana 31 Poslovnika Vlade Crne Gore, pripremljen je za potrebe informisanja članova Vlade o stepenu realizacije obaveza u prethodnoj godini. Vlada se u protekloj godini suočila sa značajnim izazovima u realizaciji obaveza planiranih Programom rada Vlade u 2022, usljed sajber napada, što je uslovalo prioritizaciju aktivnosti Vlade koja je rezultirala odlaganjem određenih aktivnosti za 2023, koje su, shodno tome, planirane Programom rada Vlade za 2023.

Koordinacija pripreme izvještaja za 2022. i Programa rada Vlade za 2023. ukazala je na niz izazova u procesu srednjoročnog planiranja:

- ⇒ koordinatori pripreme Programa inicirali su u određenim slučajevima izmjene definisanih vrijednosti indikatora učinka, što je ukazalo na nedovoljne kapacitete u oblasti strateškog planiranja pri inicijalnom definisanju vrijednosti indikatora;
- ⇒ određena ministarstva su zahtijevala dodavanje novih indikatora učinka, na osnovu rezultata ostvarenih u prethodnoj godini i potrebe da se definisani okvir za praćenje dopuni novim indikatorima, koji bolje reflektuju napredak u postizanju postavljenih ciljeva;
- ⇒ uprkos dostavljenim smjernicama za pripremu izvještaja o realizaciji Programa rada Vlade u 2022. i nacrtu Programa rada Vlade za 2023, određeni broj resora je ostao pri odluci da određeni broj strateških dokumenata sa pratećim akcionim planovima usvoji u II i III kvartalu zbog brojnosti ostalih obaveza resora i nemogućnosti da određeni broj strateških dokumenata koji su u pripremi, završi do kraja I kvartala;
- ⇒ u određenim slučajevima došlo je do kašnjenja u pripremi priloga za Program, što je izraz nedostatka svijesti na nivou resora o važnosti pravovremene pripreme ovako sveobuhvatnog dokumenta, zasnovanog na inter-sektorskom pristupu, koji je zahtijevao dodatne konsultacije, koje bi doprinijele kvalitetu dokumenta i adekvatnom vremenskom planiranju obaveza iz tematskog dijela.

Imajući u vidu dosadašnje iskustvo u pripremi srednjoročnih i godišnjih programa rada Vlade, nameće se potreba adresiranja sledećih pitanja:

- ✓ **Revidiranja metodologije za srednjoročno planiranje** u skladu sa dosadašnjim iskustvima u izradi srednjoročnih planova i dobrim praksama u ovoj oblasti, potrebama boljeg uvezivanja procesa budžetskog planiranja, procesa predpristupnih pregovora sa EU i procesa srednjoročnog planiranja, uz definisanje efikasnog koordinacionog mehanizma za srednjoročno planiranje koji će uključiti relevantne aktere;
- ✓ **Organizovanje kratkih obuka** (u kontekstu sprovođenja revidirane Metodologije za srednjoročno planiranje) **za predstavnike resora koji učestvuju u pripremi SPRV i PRV**, kako bi se u potpunosti razumjela priroda i metodologija izrade ovih dokumenata, način postavljanja ciljeva i indikatora i podstaklo

⁹ [Predlog programa rada Vlade Crne Gore za 2023. godinu \(www.gov.me\)](http://www.gov.me)

razumijevanje da su u pitanju dokumenta Vlade kao cjeline, zbog čega **fokus treba da bude na multidisciplinarnom i inter-sektorskom pristupu u kom je ključna međuresorska saradnja.**

- ✓ **Formiranje operativnog tima za praćenje sprovođenja Programa rada Vlade**, sastavljenog od visokog rukovodnog kadra ministarstava, koje bi doprinijelo efikasnijem praćenju realizacije obaveza na kvartalnom nivou i redovnijem informisanju članova Vlade o dinamici realizacije obaveza;
- ✓ **Primjenu adekvatnih IT rješenja** (ISPI) u procesu praćenja sprovođenja srednjoročnih planova i obezbjeđenja odgovarajućih obuka za primjenu IT rješenja;
- ✓ Korišćenje **Mreže državnih službenika za strateško planiranje kao operativnog mehanizma** koji bi na redovnom nivou mogao da prati i izvještava kako o realizaciji aktivnosti, tako i o dostizanju vrijednosti indikatora učinka i definisanih ciljeva, optimalno dopunjene koordinatorima za praćenje strateških dokumenata.

Revizija metodologije za srednjoročno planiranje rada Vlade i ministarstava i nadgradnja IT sistema za planiranje i praćenje sprovođenja srednjoročnih planova

Unapređenje srednjoročnog planiranja politika u Crnoj Gori već neko vrijeme je jedna od prioritetnih oblasti u sklopu reforme javne uprave. Jedan od ciljeva Strategije reforme javne uprave za period 2022-2026. godine čini jačanje sistema srednjoročnog planiranja i razvoj integrisanog sistema strateškog planiranja (čime se povezuje srednjoročno planiranje budžeta, srednjoročni i godišnji planovi rada Vlade i pojedinačnih ministarstava, planiranje sektorskih politika i proces evropskih integracija).

Sistem srednjoročnog planiranja uspostavljen je 2018. godine usvajanjem prvog srednjoročnog programa rada Vlade za period 2018-2020. godine i Metodologije za srednjoročno planiranje rada ministarstava. Nova metodologija je tokom 2019. godine bila u probnoj primjeni u tri ministarstva. Vlada je u januaru 2022. godine usvojila Srednjoročni program rada za period 2022-2024. godine koji je unaprijeđen uvođenjem indikatora učinka na nivou ishoda za svrhe mjerenja napretka u ostvarenju prioriteta. Ove aktivnosti daju podsticaj za dodatna unapređenja sistema planiranja na nivou Vlade i pojedinačnih ministarstava.

Na bazi navedenih iskustava, početkom 2022. godine GSV je inicirao saradnju sa SIGMA-om na unapređenju Metodologije za srednjoročno planiranje rada Vlade i ministarstava. U aprilu je održana radionica, uz učešće predstavnika SIGMA-e, Generalnog sekretarijata Vlade, Ministarstva finansija, Ministarstva javne uprave, Ministarstva evropskih poslova i drugih odabranih resornih ministarstava, na kojoj su sagledana dosadašnja iskustva i mogućnosti da se proces srednjoročnog planiranja unaprijedi.

Tokom 2022. godine je nastavljena intenzivna komunikacija i saradnja GSV i SIGMA-e na ovom pitanju, što je rezultiralo izradom osnovne radne verzije Metodologije za srednjoročno planiranje rada Vlade i ministarstava u oktobru, nakon čega je dokument upućen Ministarstvu finansija na razmatranje i komentare, a imajući u vidu značaj saradnje i zajedničkog djelovanja GSV i MF u ovoj oblasti.

Paralelno sa radom na Metodologiji, GSV je u saradnji sa Ministarstvom javne uprave otpočelo proces prilagođavanja IT sistema za planiranje i praćenje sprovođenja srednjoročnih planova¹⁰. Proces nije realizovan do kraja zbog isteka Ugovora o pružanju usluge održavanja i unapređenja Informacionog sistema za planiranje i praćenje sprovođenja srednjoročnih planova (br. 01-426/21-4521/5 od 20.12.2021.) koji je Ministarstvo javne uprave potpisalo sa izvršiocem posla (TeleGroup D.O.O.), čime zahtjev GSV u pogledu specifične forme i sadržine izvještaja koji treba obezbijediti iz IT sistema nije ispunjen.

Program obrazovanja za stručno usavršavanje državnih službenica i službenika za strateško planiranje

Donošenjem Uredbe o načinu i postupku izrade usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata i prateće Metodologije razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata 2018. godine, GSV je pristupio izradi i akreditaciji obrazovnog programa kroz koji bi se državni službenici osposobili za primjenu normativnog okvira za strateško planiranje i taj proces je okončan u toku 2018. godine.

Na bazi akreditovanog Programa realizovana su do 2022. godine III ciklusa edukacija, koje je uspješno završilo više od 100 polaznika.

Zbog nedostatka finansijskih sredstava, kao i zbog potrebe ažuriranja Programa, tokom 2022. godine edukacije nisu realizovane. Period je iskorišćen da se, u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, revidira Program u skladu sa novom metodološkom matricom za izradu obrazovnih programa, dopuni njegova sadržina oslanjajući se na prethodna iskustva u njegovoj primjeni i nova metodološka rješenja za razvoj strateških dokumenata.

Ključne novine Programa se ogledaju u:

- ✓ povećanju broja modula (sa 6 na 7) kako bi tema evaluacije strateških dokumenata bila kvalitetnije i sveobuhvatnije bila obrađena;
- ✓ integrisanju rodne perspektive i strateške procjene uticaja na životnu sredinu u nastavne module u skladu sa ažuriranom Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata.

Proces ažuriranja Programa je okončan krajem septembra i on je dostavljen Upravi za ljudske resurse radi pokretanja postupka njegove akreditacije.

Nakon realizacije ovog procesa, GSV je u saradnji sa Upravom objavio Javni poziv za predavačice i predavače, odnosno trenerice i trenere za realizaciju Programa obrazovanja za stručno usavršavanje državnih službenica i službenika za strateško planiranje¹¹ koji je uspješno okončan, čime su stvoreni preduslovi za realizaciju IV ciklusa edukacija tokom 2023. godine.

¹⁰ <https://www.gov.me/clanak/230057--uspostavljanje-novi-informacioni-sistem-za-planiranje-i-izvjestavanje>

¹¹ <https://www.gov.me/clanak/produzenje-roka-za-prijavu-po-javnom-pozivu>

Aktivnosti Mreže državnih službenika za strateško planiranje

Uz finansijsku podršku ReSPA-e¹² u 2022. godini realizovan je projekat „Razvoj sveobuhvatne i funkcionalne Mreže državnih službenika za strateško planiranje“, koji je realizovan uz učešće predstavnika Mreže državnih službenika za strateško planiranje.

U okviru projekta su izrađene „Smjernice za usklađivanje sa strateškim okvirom EU 2021-2027“, koje imaju za cilj da pomognu u poboljšanju kvaliteta crnogorskih nacionalnih strategija tako što će ih bolje povezati sa relevantnim politikama EU, podstičući transformaciju zemlje u buduću kredibilnu državu članicu EU.

Njihov fokus je na planiranju politika EU, unapređenju rada GSV na obezbeđenju kvaliteta strateškog planiranja kroz Mrežu državnih službenika za strateško planiranje, kao i na podizanju svijesti među državnim službenicima koji se bave strateškim planiranjem o mogućnostima koje nudi Instrument za pretprijetnu pomoć (IPA III) i prioritetima politike koje IPA III može da podrži, kako bi ih uzeli u obzir prilikom izrade strateških dokumenata.

U konačnom, Smjernice bi trebalo da doprinesu stvaranju bolje usklađenosti između nacionalnog strateškog planiranja i programiranja akcija podržanih kroz IPA III, kao i kreiranju crnogorskih nacionalnih politika koje doprinose strateškim ciljevima EU.

U okviru projekta su realizovane i dvije radionice o strateškom planiranju i razvoju strategija na nivou EU, od kojih je jedna prilagođena potrebama zaposlenih u Sektoru za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade, dok je druga radionica realizovana za članove Mreže državnih službenika za strateško planiranje, koji dolaze iz resornih ministarstava.

Zaključci do kojih se došlo tokom realizacije Projekta upućuju na potrebu podizanja nivoa svijesti među visokim zvaničnicima Vlade Crne Gore o neophodnosti usklađivanja sa IPA III i strateškim okvirom EU, kao i na potrebi obezbjeđenja bolje saradnje između IPA jedinica u ministarstvima i državnih službenika koji rade na izradi strateških dokumenata i njihovog funkcionalnog uvezivanja.

Izazovi u sistemu strateškog planiranja

Izazovi u sistemu strateškog planiranja se mogu posmatrati s aspekta primjene važećeg normativnog okvira kojim je on uređen, odnosno s aspekta nedostajućih elemenata u praksi koji bi taj sistem kvalitativno unaprijedili.

U kontekstu primjene Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, odnosno člana 14, u praksi se konstatuje da **ministarstva ne slijede propisanu proceduru** shodno kojoj imaju obavezu da u postupku pripreme nacrtu godišnjeg programa rada Vlade dostave Generalnom sekretarijatu Vlade predlog za donošenje strateškog dokumenta koji sadrži tačan naziv

¹² <https://www.respaweb.eu/9/pages/5/who-we-are>

dokumenta, vremenski period za koji se donosi i obrazloženje razloga za njegovo donošenje, vodeći računa o poštovanju principa ekonomičnosti i racionalnog planiranja iz člana 12 Uredbe.

Posljedice nepostupanja u skladu sa procedurom definisanom Uredbom se ogledaju u sljedećem:

- ✓ GSV nije u mogućnosti da pravovremeno sagleda opravdanost donošenja strateških dokumenata, odnosno osigura koordinaciju i usklađenost nacionalnog strateškog okvira;
- ✓ Strategije se ne planiraju u skladu sa principom ekonomičnosti i racionalnosti, što doprinosi neracionalnom trošenju ograničenih finansijskih i ljudskih resursa;
- ✓ Doprinosi se hiperprodukciji strateških dokumenata, daljoj fragmentaciji nacionalnog strateškog okvira i dodatnom radnom opterećenju zaposlenih u državnoj upravi.

Jedan od primjera takvih posledica je strateški okvir iz nadležnosti Ministarstva prosvjete, gdje je prisutna fragmentacija obrazovne politike kroz više zasebnih strateških dokumenata, što je neopravdano s aspekta racionalnosti i ekonomičnosti. Dodatno, obrazovna politika treba da ima jedinstvene ciljeve koji u svom fokusu imaju kontinuiran i linearan razvoj funkcionalne društvene jedinice, umjesto što se taj razvoj posmatra po izolovanim cjelinama (osnovno, srednjoškolsko, visokoškolsko obrazovanje).

Ukoliko se sistem strateškog planiranja posmatra iz ugla nedostajućih elemenata, onda treba ukazati na izazove koji su vezani za centar Vlade i one koji su pretežno vezani za funkcionisanje ministarstva.

Izveštaj SIGMA-e o Crnoj Gori iz 2021¹³. godine ukazuje na **potrebu jačanja centra Vlade** i koordinacije javnih politika u različitim aspektima. Da bi se rješavanju ovih izazova pristupilo na strukturiran i osmišljen način, neophodno je sprovesti funkcionalnu analizu trenutnih funkcija, odgovornosti i organizacione strukture GSV, kako bi se utvrdile koje funkcije nedostaju, kao i koji organizacioni model GSV-a može najbolje da odgovori evidentiranim potrebama u skladu sa principima javne uprave SIGMA-e.

Na nivou ministarstava izostaje efikasna koordinacija strateškog okvira iz njihove nadležnosti, kao i koordinacija na liniji strateško planiranje – programiranje IPA fondova i drugi izvori donatorske podrške. Uzrok tome je činjenica da ministarstva, sa izuzetkom njih četiri, nemaju **namjenske organizacione jedinice za strateško planiranje** koje bi odgovorile na evidentirane potrebe. Posljedice takvog stanja su:

- ✓ Nema institucionalizacije strateškog planiranja, niti prateće institucionalne memorije koje predstavljaju osnovu za nadogradnju i unapređenje kvaliteta strateškog planiranja u ministarstvima;
- ✓ Ministarstva razvoju svog strateškog okvira ne pristupaju na sistematičan i koordinisan način koji uvažava principe sadržane u Uredbi o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata;
- ✓ Kompetencije državnih službenika koji su završili Program obrazovanja za stručno usavršavanje državnih službenika i službenika za strateško planiranje se ne koriste u punoj mjeri za potrebe ministarstva, budući da su alocirani u različitim organizacionim jedinicama koje nemaju ulogu koordinacije strateškog okvira ministarstva;

¹³ [Monitoring Reports - OECD \(sigmaweb.org\)](https://sigmaweb.org/)

- ✓ Organizacione jedinice u ministarstvima se u procesu donošenja strateških dokumenata ponašaju po principu „silosa“, bez koordinacije sa drugim organizacionim jedinicama;
- ✓ Nema mehanizma koji bi osigurao punu komplementarnost između strateškog planiranja i programiranja IPA fondova, što utiče na sposobnost absorpcije donatorskih sredstava;
- ✓ Nema koordinacije donatorskih sredstava i procesa strateškog planiranja koji bi unaprijedio finansiranje javnih politika u uslovima ograničenih budžetskih mogućnosti;
- ✓ Bez jasno indentifikovane organizacione strukture odgovorne za koordinaciju strateškog okvira u ministarstvima dovodi se u pitanje racionalnost i svrshodnost daljih ulaganja u razvoj kompetencija državnih službenika za strateško planiranje;
- ✓ U ministarstvima ne postoji jedinstvena fokalna tačka koja bi olakšala koordinaciju procesa strateškog planiranja na liniji ministarstvo – centar Vlade.

U kontekstu **srednjoročnog planiranja rada Vlade i ministarstava** prisutna je potreba za jasnijim definisanjem metodološkog okvira za izradu i praćenje sprovođenja srednjoročnih planova, boljeg uvezivanja srednjoročnih planova sa budžetom, kao i uspostavljanje odgovarajućeg koordinacionog mehanizma na nivou centra Vlade koji bi se starao o efikasnoj izradi srednjoročnih planova rada Vlade i njihovom sprovođenju.

Pitanje koje horizontalno uvezuje gore navedene izazove je pitanje položaja i **funkcionisanja Mreže državnih službenika za strateško planiranje**. Ona trenutno ima neformalni karakter i čine je državni službenici koji su uspješno završili Program obrazovanja za stručno usavršavanje državnih službenika i službenika za strateško planiranje koji u državnim organima u kojima rade nisu prepoznati kao resurs u oblasti strateškog planiranja. Dodatno, akti o sistematizaciji državnih organa ne predviđaju zasebne radne pozicije sa pratećim opisom poslova koji bi odgovorili potrebama strateškog planiranja i stečenim kompetencijama članova Mreže. Pored ovoga, treba naglasiti da je neophodno dalje razvijati kompetencije članova Mreže, sa posebnim fokusom na izvještavanje i evaluaciju finansijskog aspekta strateškog planiranja, pri čemu polazna osnova mora biti u njihovom boljem institucionalnom pozicioniranju, čime se jačaju ukupni kapaciteti institucija.

S aspekta funkcionisanja Mreže, pored pozicioniranja članova Mreže u državnim organima u kojima rade, izazov ostaje i položaj same Mreže, odnosno potreba njene formalizacije. Proces je podstaknut od strane članova i članica Mreže, dok je Sektor za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade GSV predano radio na pripremi predloga u cilju definisanja statusa i položaja Mreže u sistemu javne uprave.

Detalji trenutnog statusa, prepoznati izazovi, ali i benefiti formalizacije su razrađeni kroz posebnu *Informaciju o formalizaciji rada Mreže*. Dodatno, definisan je način izbora članova i članica Mreže, kao i položaj Mreže u odnosu na resorna ministarstva i GSV.

Predstavljeni model predviđa da bi se **formalizacijom obezbijedilo jasno identifikovanje fokalnih tačaka u svakoj instituciji**, i time stvorila mogućnost da se informacije od značaja za planiranje javnih politika razmjenjuju na efikasan i sistemski uređen način unutar i između institucija.

Navedeno je u skladu sa preporukama OECD-SIGMA da se omogući da se već na ovom nivou razgovara o sadržaju politika koje se predlažu za usvajanje na sjednicama Vlade i razmotri njihov kvalitet.¹⁴

Organizacija rada i kadrovske potrebe Sektora za strateško planiranje i koordinaciju politika vlade

Sektor za koordinaciju strategija GSV ima centralnu ulogu u uspostavljanju i funkcionisanju harmonizovanog, integrisanog i koordinisanog sistema strateškog planiranja na nacionalnom nivou kroz procese kontrole kvaliteta pojedinačnih strateških dokumenata, praćenje uzajamne usklađenosti nacionalnih javnih politika i njihove usklađenosti sa međunarodnim obavezama Crne Gore (s posebnim fokusom na obaveze iz procesa pretpripravnih pregovora sa EU), definisanju planskih dokumenata o radu Vlade i ministarstva na godišnjem i srednjoročnom nivou i praćenju njihovog sprovođenja, uz pružanje odgovarajuće stručne podrške državnim organima.

U tom kontekstu, treba podsjetiti da je u 2022. Sektor izdao ukupno 42 mišljenja u postupku izrade strateških dokumenata i 40 mišljenja na izvještaje o njihovom sprovođenju, da je realizovao poslove na izradi Programa rada Vlade za 2023. godinu i redovno izvještavao članove Vlade o njegovom sprovođenju, kao i da je uspješno realizovao projektne aktivnosti u skladu sa Akcionim planom za sprovođenje Strategije reforme javne uprave.

Tokom 2022. poslove iz nadležnosti Sektora za koordinaciju strategija obavlja samo **osam zaposlenih**, budući da su konsultantski angažmani omogućeni posredstvom projekta UNDP-a prestali u junu 2022. Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji GSV, usvojenom 28.07.2022, u Sektoru je sistematizovano ukupno 13 službeničkih mjesta i jedno mjesto visoko rukovodnog kadra – pomoćnika generalnog sekretara Vlade (rukovodilac Sektora): 8 radnih mjesta u Odsjeku za koordinaciju strategija kojima se utvrđuju javne politike i 5 u Odsjeku za razvoj strateškog planiranja. Niska popunjenost radnih mjesta utiče na efikasnost radnog procesa, kašnjenje u izdavanju mišljenja i, posljedično, do nižeg stepena realizacije obaveza planiranih programom rada Vlade za tekuću godinu, pa je shodno tome potrebno inicirati popunu upražnjenih službeničkih mjesta.

Preporuke

Nekoliko ključnih preporuka za naredni period svakako obuhvataju sledeće elemente:

- ✓ Potrebu **dosledne primjene normativnog okvira za strateško planiranje** od strane ministarstava sa posebnim akcentom na primjenu člana 14. Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata;
- ✓ Neophodnost **sprovođenja funkcionalne analize Generalnog sekretarijata Vlade** kojom bi se definisala njegova organizaciona struktura i uloge u kontekstu koordinacije javnih politika i shodno kreirala moderna institucija koja može odgovoriti potrebama budućeg članstva u EU;
- ✓ Neophodnost **institucionalizacije strateškog planiranja u ministarstvima** i njegovog uvezivanja sa procesom programiranja IPA i drugim izvorima donatorske podrške na komplementarnoj osnovi;
- ✓ Potrebu **uspostavljanja koordinacionog mehanizma na visokom nivou**, koji će moći da definiše jasne prioritete i donosi odluke u vezi sa njihovom izmjenom, potrebom redefinisavanja prioriteta i ciljeva i aktivnosti, kako bi se reforme usmjerile na pitanja od ključnog značaja u pogledu koristi za krajnje

¹⁴ SIGMA/OECD Monitoring report 2021, Montenegro, strana 31: <http://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Montenegro.pdf>

korisnike, građanke i građane, i u pogledu najbolje iskorišćenosti resursa. **Formiranje operativnog tima za praćenje sprovođenja Programa rada Vlade**, sastavljenog od visokog rukovodnog kadra ministarstava, koje bi doprinijelo efikasnijem praćenju realizacije obaveza iz Programa rada Vlade, na kvartalnom nivou i redovnijem informisanju članova Vlade o dinamici realizacije obaveza, moglo bi odgovoriti tom zadatku;

- ✓ **Korišćenje Mreže državnih službenika za strateško planiranje kao operativnog mehanizma** koji bi na redovnom nivou mogao da prati i izvještava kako o realizaciji aktivnosti, tako i o dostizanju vrijednosti indikatora učinka i definisanih ciljeva.
- ✓ **Unapređenje metodološkog okvira za srednjoročno planiranje** zasnovano na dosadašnjim iskustvima, dobrim međunarodnim praksama, uz čvrsto uvezivanje srednjoročnih planova sa budžetom;
- ✓ **Organizovanje kratkih obuka** (u kontekstu sprovođenja revidirane Metodologije za srednjoročno planiranje) **za predstavnike resora koji učestvuju u pripremi SPRV i PRV**, kako bi se u potpunosti razumjela priroda i metodologija izrade ovih dokumenata, način postavljanja ciljeva i indikatora i podstaklo razumijevanje da su u pitanju dokumenta Vlade kao cjeline, zbog čega **fokus treba da bude na multidisciplinarnom i inter-sektorskom pristupu u kom je ključna međuresorska saradnja**.
- ✓ U konačnom, ovo bi trebalo da dovede do **racionalizacije broja ciljeva i indikatora**, kao i pratećih aktivnosti, koje će prvenstveno biti reformske, ali i realne, dostižne i moguće za praćenje i redovno izvještavanje.

U cilju uspostavljanja temelja za napredak cjelokupnog sistema planiranja potrebno je s dužnom pažnjom i dodatnim zalaganjem raditi na **formalizovanju rada Mreže državnih službenika za strateško planiranje** kroz implementaciju predloženog modela za njeno pozicioniranje u sistemu javne uprave. Ovim će se ujedno omogućiti bolja koordinacija u procesu pripreme kako strateških dokumenata i izvještaja, tako i budućih programa rada Vlade i srednjoročnih i godišnjih programa rada ministarstava.

- ✓ U saradnji sa resorima, osmisliti način da se uloga službenika koji su pohađali Program obrazovanja dodatno valorizuje u procesu planiranja politika u resorima kojim pripadaju, ističući potrebu da se izrada i praćenje sprovođenja strateških dokumenata dodijeli osobama koje su uspješno završile ovu obuku, da se njihov rad fokusira isključivo na taj proces, te da se njihova funkcija u tom procesu eventualno formalizuje kroz mehanizme određivanja opsega posla službenika;
- ✓ Priprema registra odabranih nacionalnih indikatora, kao instrumenta kvalitetnijeg strateškog planiranja na raspolaganju kreatorima javnih politika, koji bi, uz odgovarajući IT sistem za njihovo praćenje, obezbijedio efikasniji monitoring sprovođenja javnih politika i njihovo kvalitetnije uvezivanje sa Vladinim prioritetima, budžetskim procesom i pretpristupnom podrškom;
- ✓ Dalje unapređenje kapaciteta resora (posredstvom Mreže) za pouzdanije izvještavanje i evaluaciju, s akcentom na kvalitetu finansijskog izvještavanja i praćenju vrijednosti indikatora uspjeha, u cilju odgovornijeg planiranja javnih politika zasnovanih na pouzdanim podacima;
- ✓ Uz podršku i saradnju s MF raditi na uspostavljanju sistema integrisanog strateškog planiranja, koji će uvezati procese planiranja politika i planiranja budžeta.
- ✓ Pokrenuti postupke popune radnih mjesta u Sektoru kako bi se prevazišli izazovi na kreiranju sistemskog rješenja za efikasnu koordinaciju politika na nivou Vlade.