



Generalni sekretarijat
Vlade Crne Gore



Smjernice za izvještavanje o sprovođenju strateških dokumenata

Generalni sekretarijat Vlade
Oktobar, 2020.

Cilj Smjernica za izvještavanje jeste da, zajedno s već uspostavljenim pravilima za kvalitet izvještaja o sprovođenju strateških dokumenata, omogući da se što preciznije izvještava o učinku javnih politika.

Smjernice pružaju dodatna pojašnjenja strukture i ključnih elemenata koje svaki izvještaj o sprovođenju sektorskih strategija treba da sadrži. Time se dopunjavaju osnove dobrog izvještavanja postavljene Metodologijom razvijanja, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata kojima se definišu javne politike.

Dok Metodologija opisuje koncept monitoringa, izvještavanja, evaluacije i indikatora, u Smjernicama koje se nalaze pred Vama, možete naći detaljna uputstva o načinu pisanja redovnih godišnjih izvještaja uz korisne obrasce. Napominjemo, završni izvještaji ovdje nijesu posebno tretirani. Ipak, imajući u vidu da počivaju na istim principima dobrog izvještavanja, za potrebe njihovog sačinjavanja dovoljno je pratiti strukturu predviđenu Metodologijom, uz osvrt na Smjernice.

Ove smjernice namijenjene su, prije svega, državnim službenicima koji rade na poslovima sačinjavanja izvještaja o sprovođenju strateških dokumenata. Međutim, kako se zasnivaju na međunarodnim standardima dobrog izvještavanja (SIGMA), preporučujemo ih svim kolegama i koleginicama iz državne uprave koji u okviru svojih poslova pripremaju i ostale vrste izvještaje o napretku u dostizanju ciljeva javnih politika Vlade.

Smjernice za izvještavanje o sprovođenju strateških dokumenata

Metodologija razvijanja, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata kojima se definišu javne politike predviđa da svaki godišnji izvještaj o sprovođenju treba da sadrži sljedeće cjeline, izdvojene u posebne podnaslove:



UVODNI REZIME



INFORMACIJA O NAPRETKU U POSTIZANJU OPERATIVNIH CILJEVA

OPŠTI PREGLED

NAPREDAK U OSTVARENJU CILJEVA



TABELA ZA IZVJEŠTAVANJE



PREPORUKE ZA NAREDNI PERIOD SPROVOĐENJA

U nastavku, detaljno opisujemo šta svaka cjelina predstavlja, koje informacije treba da sadrži, kao i šta je njen značaj za informisanje zainteresovanih strana, i proces monitoringa uopšte.

I UVODNI REZIME

ŠTA JE REZIME: Rezime predstavlja prvi kontakt čitalaca sa izvještajem, te mora biti jasan i informativan. Rezime je kratki sinopsis cijelog izvještaja, odnosno onoga što je predstavljeno u poglavlju Informacija o napretku u postizanju operativnih ciljeva i Tabeli za izvještavanje. Imajući u vidu da su u rezimeu sažete najvažnije poruke izvještaja, on se, po pravilu, piše onda kada se već završi cio tekst izvještaja.

ZAŠTO PIŠEMO REZIME: Prilikom sumiranja informacija iz izvještaja i pisanja rezimea, treba voditi računa da je njegova ključna funkcija da zadovolji potrebe čitalaca koji nemaju vremena da pročitaju cio izvještaj, ali žele veoma brzo da se upoznaju sa najvažnijim rezultatima i izazovima koji su u datoj javnoj politici obilježile izvještajni period. Takođe, rezime se koristi i za takozvano "brifovanje" donosioca odluka koje je potrebno brzo informisati o napretku, odnosno najvažnijim nalazima i pitanjima iz date oblasti javne politike.

KAKO PIŠEMO REZIME – ŠTA ON SADRŽI:

Rezime bi trebalo da bude napisan na jednoj do dvije stranice. Da bi najznačajnije poruke bile prikazane na upečatljiv način, preporučuje se **upotreba vizuelno-grafičkih sredstava – infografika**. Njima se:

- ✓ Na prijemčiv način upućuje na postignute rezultate;
- ✓ Slikovito opisuje kontekst, bez mnogo teksta;
- ✓ Pruža se uporedivost podataka s regionalnim i međunarodnim primjerima.

Infografici iz rezimea daju sintetički pregled sveukupnog učinka na nivou politike, dok grafička rješenja iz cjeline II, narativnog dijela izvještaja, treba da govore o pojedinačnim ciljevima, odnosno pokazateljima uspjeha.

U skladu sa Metodologijom, uvodni rezime mora da sadrži sljedeće elemente:

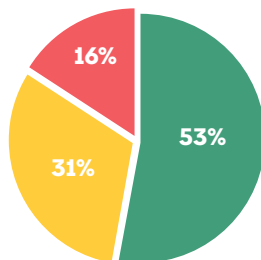
1.	2.	3.	4.
Stepen realizacije	Obrazloženje zašto se aktivnosti nijesu realizovale u roku	Osvrt na najvažnije postignute rezultate ali i izazove	Osvrt na realizovana u odnosu na planirana sredstva

1) Step en realizacije - stepen realizacije predstavlja procenat realizovanih, nerealizovanih i djelimično realizovanih aktivnosti. Kako bi se adekvatno izračunao stepen realizacije, potrebno je prvo provjeriti koje i koliko je sve aktivnosti dospjelo za realizaciju. Za realizaciju su dospjele one aktivnosti čiji je rok završetka bio u izvještajnom periodu. Nakon toga, a na osnovu podataka iz Tabele za izvještavanje, dolazi se do broja realizovanih aktivnosti (one koje su u tabeli označene zelenom), djelimično realizovanih (u tabeli su žutom), nerealizovanih (crvenom).

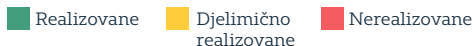
Stepen realizacije potrebno je i grafički predstaviti, kako bi se ova informacija što lakše uočila u tekstu.

Pored procentualno izraženog stepena realizacije (najbolje kroz grafički prikaz), potrebno ga je navesti i u apsolutnim brojevima - koliko je tačno aktivnosti dospjelo na realizaciju, koliko je realizovano, a koliko nije. Preporuka je da se u proračunu stepena realizacije uvijek jasno izdvoje i naglasi broj/procentat aktivnosti koje se sprovode "kontinuirano".¹

Primjer grafičkog prikaza stepena realizacije

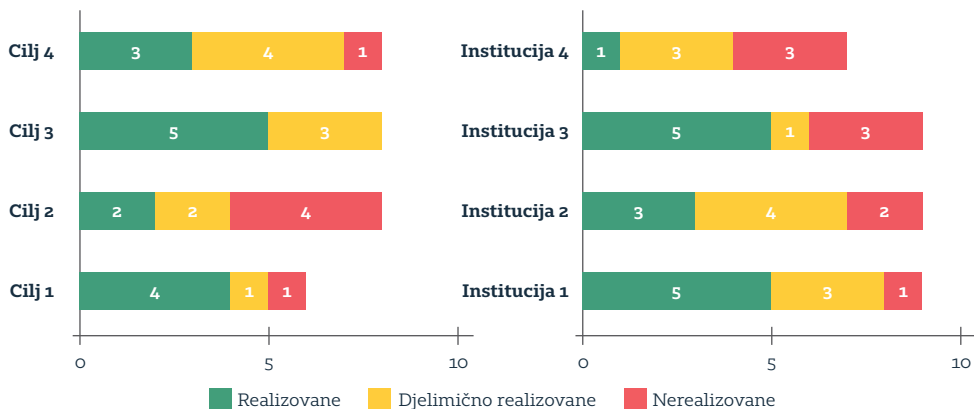


Stepen realizacije moguće je prikazati i:



- ✓ **Po strateškim ciljevima ili oblastima strategije/programa**
ukoliko želite pokazati da dinamika sprovođenja nije ista za svaki cilj strategije;
- ✓ **Po nadležnim institucijama**
ukoliko želite posebno istaknuti dobre rezultate nekog od resora.

Predlog grafičkog prikaza dajemo u nastavku.



¹ Metodologija propisuje da je za svaku aktivnost potrebno jasno navesti početak i rok za realizaciju, te u tom smislu, poželjno je izbjegavati navođenje "kontinuiranih" aktivnosti u akcione planove. Aktivnosti treba da budu reformske i inovativne, a ne redovne obaveze nadležnih institucija

2) Obrazloženje zašto se aktivnosti nijesu realizovale u roku - u uvodnom rezimeu je potrebno u par rečenica obrazložiti zašto se aktivnosti nijesu realizovale planiranom dinamikom. Napominjemo da se obrazloženje za svaku nerealizovanu/djelimično realizovanu aktivnost navodi u tabeli za izvještavanje, pa je u rezimeu poželjno izbjegavati puko prepisivanje, već samo sumirati "goruće probleme" u sprovođenju, odnosno skrenuti pažnju na par ključnih prepreka u implementaciji koje je potrebno hitno prevazići.

3) Osvrt na najvažnije ostvarene rezultate i izazove - ovo bi po pravilu trebalo da bude najopširniji dio rezimea sadržan u nekoliko pasusa. U par rečenica potrebno je izdvojiti najvažnije promjene u izvještajnoj godini - ostvareni napredak u dostizanju operativnih ciljeva i potkrijepiti ih veoma kratkim obrazloženjem i vrijednošću indikatora učinka. Vizuelno predstavljanje podataka može vam "uštedjeti" prostor.

Takođe, u ovom dijelu je potrebno sumirati i **ključne izazove** na koje želite donosiocima odluka da skrenete pažnju, a važni su za dostizanje ciljeva strategije (dakle, izazovi na nivou javne politike, a ne usko na nivou aktivnosti). Nerijetko su to nedostatak finansijskih sredstava ili nedovoljna koordinacija, pa bi preporuke koje se daju na kraju izvještaja trebalo da adresiraju svaki od izazova na konkretan način za naredni period sprovođenja strateškog dokumenta.

4) Osvrt na realizovana u odnosu na planirana sredstva - u rezimeu je potrebno dati podatak o planiranim sredstvima i ukupnu sumu utrošenih sredstava za sprovođenje predviđenih aktivnosti koje su dospjele za realizaciju. Kao što smo već naglasili, rezime predstavlja sumiranje najvažnijih informacija iz ostalih djelova izvještaja, tako da je ukupno utrošenu sumu potrebno izračunati sabiranjem utrošenih sredstava za svaku "dospjelu" aktivnost posebno. Ove podatke nadležnom ministarstvu dostavljaju institucije zadužene za sprovođenje u okviru tabele za izvještavanje. Uz to, u ovom dijelu je neophodno naglasiti i koji su izvori finansiranja - budžet, donatorska sredstva itd. U uvodnom rezimeu pomenute informacije poželjno je razvrstati i na sljedeći način:

- ✓ Dati odnos planiranih i utrošenih sredstava **po strateškim ciljevima/oblastima;**
- ✓ Dati odnos planiranih i utrošenih sredstava **po izvorima finansiranja.**

Preporuka je da se podaci takođe vizuelno prikazu - ili kroz grafik, ili kroz tabelu. Predstavljani osvrt na planirana i utrošena sredstva po izvorima finansiranja treba da bude **praćen kratkim obrazloženjem – koji su razlozi za većom, ili pak manjom utrošenom sumom od planirane.**

INFORMACIJA O NAPRETKU U POSTIZANJU OPERATIVNIH CILJEVA

ŠTA JE POGLAVLJE INFORMACIJA O NAPRETKU U POSTIZANJU OPERATIVNIH CILJEVA: Ovo poglavlje predstavlja narativni dio izvještaja, u kome je potrebno pružiti informacije o napretku u ostvarivanju operativnih ciljeva strateškog dokumenta. **Osnov za sačinjavanje ovog dijela izvještaja predstavljaju podaci o vrijednostima indikatora učinka² na nivou svakog operativnog cilja strateškog dokumenta,** kao i najvažnije aktivnosti koje doprinose ostvarenju tih ciljeva. Preporučuje se i prikupljanje ostalih informacije od značaja za datu oblast politike kao što su nalazi međunarodnih institucija, akademske zajednice, NVO, međunarodni indeksi.

ZAŠTO PIŠEMO INFORMACIJU O NAPRETKU U POSTIZANJU OPERATIVNIH CILJEVA: U ovom poglavlju pružamo analitički osvrt na to gdje smo stigli sa reformom u odnosu na ciljeve koje smo postavili strateškim dokumentom kako bismo procijenili da li je dinamika napretka zadovoljavajuća, šta nije dobro funkcioniralo i zašto, kao i šta treba promijeniti i kako.

KAKO PIŠEMO INFORMACIJU O NAPRETKU U POSTIZANJU OPERATIVNIH CILJEVA – ŠTA OVO POGLAVLJE SADRŽI:

Ovo poglavlje treba da bude podijeljeno u podnaslove, odnosno potpoglavlja:

- prvo potpoglavlje "Opšti pregled³";
- i ostala potpoglavlja koja prate nazive ciljeva strategije/programa.

Opis napretka u dostizanju svakog cilja mora biti koncizan i jasan, i ne bi trebalo da prelazi 2 stranice po potpoglavlju.

OPŠTI PREGLED

Opšti pregled predstavlja, na neki način, "uvod" u ključne nalaze izvještaja. Dakle, prije osvrta na dostignuća u okviru operativnih ciljeva strategije, u ovom dijelu treba da se pruži informacija **o kontekstu i o ukupnom reformskom napretku – "šira slika"**. U tom smislu, možete koristiti npr. nalaze izvještaja Evropske komisije o Crnoj Gori, kao i ostale relevantne izvještaje međunarodnih organizacija. U uvodu možete pružiti i **osvrt na ključne prioritete postavljene u krovnim strateškim dokumentima** Crne Gore, vezanim za datu politiku⁴. Opšti pregled takođe treba da sadrži i **kratak opis procesa realizacije aktivnosti, kao i korisne informacije o radu tijela zaduženog za praćenje sprovođenja**. Sugestija je da se, kada je god to moguće, u ovom potpoglavlju naglasi **da li su, i koje, preporuke iz prethodnog izvještaja o sprovođenju usvojene i implementirane**.

² Vrste indikatora (indikator uticaja, učinka i rezultata) detaljno su opisani u Metodologiji.

³ "Opšti pregled" nije obavezan sadržaj propisan Metodologijom, ali se preporučuje ukoliko je za datu oblast javne politike potrebno pružiti osvrt širi u odnosu na ono što je kao monitoring mehanizam planiran strateškim dokumentom.

⁴ Na primjer: Srednjoročni program rada Vlade, Pravci razvoja, Nacionalna strategija održivog razvoja 2030 itd.

NAPREDAK U OSTVARENJU CILJA 1,2,3, N...

U nastavku, svaki podnaslov treba imenovati kao cilj strategije/programa i tako pratiti strukturu samog strateškog dokumenta. Na ovaj način obezbjeđuje se uniformnost i brzo pronalaženje potrebnih informacija. Dakle, u ovom odjeljku predstavlja se napredak u dostizanju svakog cilja i on mora biti potkrijepljen relevantnim podacima, prvenstveno vrijednostima indikatora učinka.

Svaki podnaslov, odnosno opis napretka u ostvarenju cilja, treba na najviše dvije stranice da sadrži sledeće elemente:

- | | | |
|--|--|------------------|
| 1. _____ | 2. _____ | 3. _____ |
| procjenu glavnih postignuća, koristeći indikatore učinka i grafikone | priče o uspjehu, odnosno primjere dobre prakse | procjenu izazova |

1) Procjena dostignuća kroz predstavljanje indikatora učinka i grafikona - U okviru datih podnaslova potrebno je opisati ključna reformska dostignuća, kao i na koji način se približavamo dostizanju ciljeva uz prikaz i analizu vrijednosti indikatora učinka. Trenutnu vrijednost indikatora učinka potrebno je uporediti sa prethodno dostupnom vrijednošću, početnom vrijednošću, kao i sa planiranom za izvještajnu godinu (ukoliko postoji). Takođe, neophodno je dati osvrt na razloge zašto planirana vrijednost nije dostignuta (ukoliko je to slučaj), ili šta je posebno doprinijelo ostvarenju dobrih rezultata. Potrebno je voditi računa da izvještaj bude pregledan i čitak, te sugerišemo da se ovi podaci o polaznim, postignutim i ciljnim vrijednostima indikatora učinka **prikažu grafički ili tabelarno**. Na taj način lako pratimo trend i ostvarene rezultate u odnosu na planirane.

Za svaki cilj politike, gdje je to moguće, preporučujemo da se dostave i **uporedni podaci sa zemljama regiona, odnosno zemljama EU**. Ovo služi naročito kako bi se pojačale pozitivne poruke, ili pak ukazalo na određene oblasti i pitanja koje je neophodno uzeti u obzir u narednom periodu. U tom smislu, korisno je pratiti relevantne međunarodne indekse, čak i onda kad oni nijesu sastavni dio indikatora učinka iz predmetnog strateškog dokumenta.

2) Dobri primjeri prakse - preporučujemo da se u izvještaju uvijek navode i dobri primjeri prakse koji su uticali na to da se postigne dobar učinak, ili možda čak i bolji rezultat od očekivanog. Isticanje dobrih primjera važno je kako bi se promovisale nove ideje koje potencijalno mogu biti od koristi i drugim institucijama uključenim u sprovođenje strateškog dokumenta;

3) Procjena izazova - praćenje i predstavljanje izazova u sprovođenju i dostizanju ciljeva posebno se podstiče kako bi preduprijedili buduće probleme preuzimajući korektivne mjere na vrijeme, što i jeste cilj monitoringa. Prepoznavanje izazova izuzetno je važno za buduće planiranje i implementaciju predmetne politike, imajući u vidu da se preporuke na kraju strateškog dokumenta formulišu upravo kako bi odgovorile na prepoznate probleme.

VAŽNO! PRAKTIČNI SAVJETI

Kako se fokusirati na "izvještavanje o učinku", a izbjeći "procesno izvještavanje"?

Prilikom pisanja poglavlja Informacija o napretku u postizanju operativnih ciljeva, izbjegavajte opisivanje procesa (procesno izvještavanje), već pokušajte da date odgovor na pitanje – **šta smo u izvještajnom periodu postigli** (uvijek se osvrćući na definisani strateški/opeartivni cilj same strategije ili programa). Ovo se razlikuje od odgovora na pitanje šta je to što smo uradili, odnosno - informacije o aktivnostima i indikatorima rezultata, koja se dostavlja posebno, u okviru Tabele za izvještavanje.

⊗ PROCESNO IZVJEŠTAVANJE

Radna grupa za optimizaciju javne uprave sastala se četiri puta tokom 2015. godine. Pripremila je Plan optimizacije javne uprave. Akcioni plan bio je razmatran od strane svih ministarstava, ključnih vladinih agencija i organizacija civilnog društva. Plan je usvojen u septembru 2015. Donešen je na tri godine i sadrži niz aktivnosti koje predviđaju spajanje ili preispitivanje potrebe za određenim pozicijama.

☑ IZVJEŠTAVANJE O UČINKU

Plan optimizacije smanjio je funkcije podrške javnom sektoru za 25% u agencijama u prve dvije godine sprovođenja. Očekuje se da će 50-postotno smanjenje biti postignuto do kraja 2019. U prve dvije godine budžet za funkcije podrške javnom sektoru smanjen je za 2,5 miliona eura. Do kraja 2018. očekuje se da će biti uštedeno 5 miliona eura.

Kako izještavamo o učinku u zavisnosti o učestalosti praćenja indikatora učinka?

Metodologija predviđa da se prilikom kreiranja strateških dokumenata, pored ciljne vrijednosti (na kraju strateškog dokumenta)⁵, predvidi i prelazna vrijednost, na sredini sprovođenja - a što je najčešće nakon druge godine implementacije. Prema tome, metodološki je zahtjev da se o vrijednosti indikatora učinka obavezno izvještava minimum svake druge godine sprovođenja. Dakle, podatke o vrijednosti indikatora učinka koji prate operativne ciljeve obavezno je dostaviti nakon druge godine (prelazna vrijednost) i na kraju četvrte godine sprovođenja (ciljna vrijednost) strateškog dokumenta.

⁵ Prema Metodologijim strategija bi trebalo da traje 4 godine.

U slučajevima kad je strateškim dokumentom predviđeno da se vrijednosti indikatora učinka prate svake godine, ili pak, kad je godišnje praćenje njihove vrijednosti nužno za datu politiku reforme (naročito u kontekstu EU integracije), onda je i godišnje izvješćavanje o indikatorima učinka poželjno, iako ga Metodologija eksplicitno ne zahtijeva.

❗ NAPOMENA: Ako mehanizam za praćenje sprovođenja strateškog dokumenta predviđa da se o indikatorima učinka izvještava svake druge godine sprovođenja, to ne znači da je struktura Izvještaja nakon prve i treće godine drugačija.

Ovi izvještaji i dalje treba da sadrže sve pomenute elemente poglavlja "Informacija o napretku u postizanju operativnih ciljeva" – dostignuća ciljeva, izazovi, primjeri dobre prakse. Jedina je razlika u tome što se neće dostavljati i analizirati vrijednosti indikatora učinka, već je u tom slučaju potrebno izdvojiti i opisati samo one aktivnosti koje su najvažnije za dostizanje operativnih ciljeva, odgovarajući na pitanje - „Zašto nam je u izvještajnom periodu ova aktivnost bila značajna?“ i „Kako je ova aktivnost dopriijela dostizanju cilja strateškog dokumenta“.

Kako pravilno strukturirati tekst?

Iako pisanje informacije o učinku izgleda jednostavno i kao da se samo po sebi podrazumijeva, u praksi je obično izazov odabrati i obrazložiti one podatke koji najbolje idu u prilog postavljenom cilju. Sljedeća matrica može pomoći da koncipiramo ili provjerimo da li smo dobro posložili argumente.

Svaki podnaslov treba da bude podijeljen na pasuse, logičke cjeline. Svaki pasus sadrži jedan ključni argument, odnosno poruku; a sastoji se od tri osnovna elementa: **tvrdnje**, **potpore**, **garancije** (filozof Stiven Tulmin).

Tvrdnja predstavlja vašu ključnu poruku koju prenosite čitaocima; **potpora predstavlja dokaz koji podržava vašu ključnu poruku** (npr. podaci o indikatorima učinka i primjeri kojima se ilustruje tvrdnja), dok je **garancija veza između tvrdnje i potpore** - odnosno obrazloženje kako podaci podržavaju tvrdnju.

PRIMJER 1:

Pušenje na javnim mjestima bi trebalo zabraniti (**tvrdnja**).

Nepušači, posebno djeca i trudnice, dovedeni su u opasnost udišući dim cigarete (**potpora**). Pušenje na javnim mjestima takođe ugrožava ljude koji imaju respiratorne tegobe (**potpora**). Najnovija istraživanja pokazuju da gotovo 80% takozvanih pasivnih pušača je u većem riziku da obole od respiratornih problema u odnosu na pušače (**potpora-podaci**).

Prema tome, zabranom pušenja na javnim mjestima umanjujemo mogućnost da se kod nepušačaćia razvoju plućna i srčana oboljenja (**garancija**).

PRIMJER IZ IZVJEŠTAJA 2⁶:

Ovim izvještajem potvrđuje se pozitivan trend podrške javnosti procesu evropske integracije (**tvrdnja**).

Posljednje istraživanje javnog mnjenja iz decembra 2019. godine, pokazalo je da 66,1% građana ima pozitivan stav prema EU, dok 66,4% podržava pristupanje Crne Gore EU (**potpora-podaci**). Građani podržavaju EU zbog boljeg kvaliteta života i standarda, njene stabilnosti, mogućnosti za zapošljavanje, mogućnosti da putuju bez viza (**potpora**). Ovakav rezultat uslovljen je dijelom i sprovođenjem intenzivnih, kreativnih kampanja informisanja javnosti o evropskoj integraciji i koristima procesa prisupanja i članstva.

Ovo pokazuje da jedino informisanjem o benefitima pregovora sa EU, koristeći inovativne alate, EU može ostati u fokusu pažnje naših građana (**garancija**).

Dodatni savjeti

Kao što možemo vidjeti, narativni dio nije potrebno opterećivati "nabacanim" podacima. Suština je u najvažnijim brojkama i indikatorima, kao i u adekvatnom pojašnjenju. Ipak, imajući u vidu da često u izvještavanju postoji potreba da se dostavi niz podataka u cilju afirmacije otvorenosti rada uprave, uvijek preporučujemo da se oni prilažu izvještaju u formi **Aneksa**.

U opisu ključnih dostignuća potrebno je, kao što smo već pomenuli, i **vizuelno predstaviti podatke** kako bi se lako našli u tekstu. Dodatno, ključni element je i **dostavljanje izvora verifikacije** kada god je to moguće. Uvođenjem izvora u tekst doprinosite kredibilitnosti predstavljenih informacija. Izvore možete navesti u fusnoti ili čak hiperlinkovati u samom tekstu izvještaja ukoliko je riječ o javno dostupnim dokumentima, analizama itd.

⁶ Dati primjer preuzet je iz Izvještaja o realizaciji Akcionog plana za 2019. godinu za sprovođenje Strategije informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj Uniji 2019-2022. godine, i prilagođen potrebni ilustracije razvoja tzv. Tulminovog argumenta.

❗ ŠTA JE TABELA ZA IZVJEŠTAVANJE: Tabela za izvještavanje predstavlja dodatak narativnom dijelu izvještaja, a sadrži sve ključne informacije koje se tiču uspješnosti sprovođenja aktivnosti. Radi preglednosti i jednostavnijeg snalaženja u tekstu, podaci o aktivnostima predstavljaju se u tabeli koja bi trebalo u potpunosti da prati akcioni plan strateškog dokumenta.

❓ ZAŠTO PIŠEMO TABELU ZA IZVJEŠTAVANJE: Tabela za izvještavanje o aktivnostima pruža odgovor na pitanja: koliko su uspješno sprovedene aktivnosti, postoje li značajna kašnjenja, koliko je novca do sad utrošeno i da li fali sredstava, **šta dalje kako bismo bili efikasniji?**

Tabela dakle, za razliku od narativnog dijela koji odgovara na pitanje šta je postignuto, govori o procesu, i onome šta je urađeno. Važna funkcija tabele je i da na vizuelno efikasan način (obojana polja, polje s preporukom) ukaže na to šta je bila prepreka za realizaciju pojedinih aktivnosti i treba li ih tretirati u budućnosti. Kao takva, predstavlja alat naročito bitan za menadžerski nivo odlučivanja u ministarstvima i institucijama uključenim u sprovođenje, kao i za operativni tim za praćenje strategije (ukoliko postoji), dok će rjeđe biti predmet rasprave na višim nivoima političkog odlučivanja (npr. na sjednicama Vlade).

Funkcija tabele je dakle i da se jasno prikažu (kroz semafor pristup) aktivnosti koje nijesu sprovedene ili su djelimično sprovedene. Na taj način olakšava se kreiranje narednog akcionog plana koji bi trebalo u sebi da sadrži sve nerealizovane aktivnosti iz prethodnog perioda, i afirmiše princip kontinuiteta predviđen Uredbom⁷.

📋 KAKO PIŠEMO TABELU ZA IZVJEŠTAVANJE - ŠTA ONA SADRŽI:

Tabela za izvještavanje o aktivnostima uvijek se sačinjava prva, a na osnovu podataka koje dostavljaju institucije sadužene za sprovođenje. Ministarstvo nadležno za izvještavanje i druge uključene institucije treba, od samog početka, da budu upoznate sa svime što je potrebno pratiti, i podacima koji se moraju pravovremeno prikupljati, jer oni predstavljaju osnov za dalji rad na pisanju izvještaja.

U nastavku predstavljamo primjer tabele sa neophodnim elementima, uz prateća pojašnjenja o načinu njenog popunjavanja.

⁷ Član 11 Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata

STRATEŠKI CILJ I:		Ovdje je potrebno preuzeti strateški cilj iz Akcionog plana					
Operativni cilj 1:		Ovdje je potrebno prepisati operativni cilj iz Akcionog plana koji se odnosi na strateški					
Indikator učinka 1. Prepisati indikator učinka iz strateškog dokumenta		Polazna vrijednosi (godina) Dostupna vrijednost u vrijeme usvajanja strateškog dokumenta – prepisati je iz strateškog dokumenta		Prelazna/Ostvarena vrijednost (godina) Vrijednost za izvještajnu godinu – dostavlja je institucija nadležna za prikupljanje podataka o ovom indikatoru		Ciljna/Ostvarena vrijednost (godina) Vrijednosti na kraju posljednje godine sprovođenja strateškog dokumenta-prepisati je iz strateškog dokumenta. Ukoliko je riječ o završnom izvještaju, nadležna institucija dostavlja podatak	
PRIMJER:							
Indikator učinka 2. Procenat izvještaja o sprovođenju strateških dokumenata koji izvještavaju o učinku		Polazna vrijednost (2017) 5%		Prelazna vrijednost (2018): 10% Ostvarena vrijednost 10%		Ciljna vrijednost (2019) 20%	
Aktivnost	Indikator rezultata	Institucija	Rok	Status realizacije indikatora rezultata	Planirana / utrošena sredstva	Novi rok i obrazloženje	Preporuka
Usvajanje Metodologije razvoja politika	Usvojena Metodologija	GSV	IV 2017 - III 2018	Metodologija je usvojena. Ovim dokumentom se definiše odnos između strateških dokumenata Crne Gore i postavljaju pravila pisanja strategija, programa, akcionih planova i izvještaja o njihovom sprovođenju. Prevedena je na engleski. Odštampana je u 500 primjeraka.	UNDP Planirano 5 600 eur, utrošeno 5 600 eur	-	Metodologiju objaviti na sajtu Vlade i razmotriti prevod na albanski
Sprovođenje Programa obrazovanja	Sprovedeno 6 modula, Program pohađalo 30 polaznika	Uprava za kadrove	III 2018 - III 2019	Sprovedena su ukupno 3 modula. Broj polaznika je 30. Iz svakog ministarstva prisustvuju po 2 predstavnika.	Direktna budžetska podrška Planirano 50 000, utrošeno 30 000 eur	IV 2019 Zbog dostupnosti predavača za poslednja 2 modula, rok završetka pomjera se za IV kvartal 2019.	Razmotriti promjenu termina održavanja predavanja kako bi se osigurala veća prisutnost

IV PREPORUKE ZA NAREDNI PERIOD SPROVOĐENJA

ŠTA SU PREPORUKE ZA NAREDNI PERIOD SPROVOĐENJA: Preporuke predstavljaju ključne napomene i smjernice, odnosno predlog korektivnih mjera za naredni period implementacije. Preporuke se **upućuju kako donosiocima odluka na političkom nivou**, tako i institucijama **uključenim u sprovođenje strateškog dokumenta, na operativnom nivou**.

ZAŠTO PIŠEMO PREPORUKE ZA NAREDNI PERIOD SPROVOĐENJA: Cilj preporuka jeste da se obezbijedi efikasnije sprovođenje akcionog plana i osigura dostizanje željenih ciljeva. Preporukama se nude moguća rješenja za izazove u implementaciji identifikovane od strane institucija uključenih u sprovođenje i tijela nadležnog za monitoring.

Preporuke je potrebno izdvojiti u okviru posebnog poglavlja na samom kraju izvještaja kako bi bile jasno uočljive, a samim tim i predmetom diskusije na sjednicama političkih tijela za praćenje sprovođenja strateških dokumenata (ukoliko su predviđena), kao i na sjednicama Vlade.

KAKO PIŠEMO PREPORUKE ZA NAREDNI PERIOD SPROVOĐENJA: Preporuke se pišu nakon što se sačine tabela i narativni dio izvještaja. **Svaki izazov i problem u sprovođenju koji je identifikovan i predstavljen u narativnom dijelu treba da sadrži makar jednu preporuku za naredni period.**

Ove se preporuke, dakle, odnose na **efikasnije dostizanje postavljenih ciljeva kao i na organizaciona pitanja** koja bi tome doprinijela. One se mogu, na primjer, ticati potrebe za boljom koordinacijom uključenih institucija, potrebe za dodatnim sredstvima; mogu ukazivati na potrebu za efikasnijim radom u okviru određenog važnog cilja reforme ili na druga pitanja od značaja, a koje je potrebno raspravljati na Vladi.



Nastaviti sa unapređenjem sistema strateškog planiranja.



Kako bi se obezbijedilo dalje unapređenje kvaliteta izvještaja i strateških dokumenata, preporučuje se Generalnom sekretarijatu Vlade održavanje direktnih konsultacija sa ministarstvima nadležnim za donošenje strateških dokumenata.

Preporuke za naredni period moguće je razvrstati:

- ✓ **Po institucijama zaduženim za sprovođenje;**
- ✓ **Po ciljevima na koje se preporuke odnose.**

Posebno sugerišemo da se svaka preporuka uputi odgovornom tijelu ili instituciji kako bi se obezbijedilo njeno pravovremeno razmatranje, a onda i implementacija (ukoliko se preporuka usvoji). Podsjećamo, u ovom dijelu ne treba prepisivati preporuke iz tabele, imajući u vidu da se one usko odnose na aktivnosti.

Prilikom sačinjavanja izvještaja, koordinacija je jako važna, kao i pravovremeno prikupljanje svih potrebnih podataka, informacija i obrazloženja. Nadležno ministarstvo piše izvještaj na osnovu inputa ostalih institucija uključenih u sprovođenje i kasnije im dostavlja dokument na komentare.

Ne zaboravite da izvještavanje treba da bude pravovremeno, a izvještaj jasan, koncizan i lak za čitanje. Treba voditi računa o onima za koje pišemo – (prvenstveno) o donosiocima odluka, rukovodiocima u institucijama i građanima!

Srećno!

Pripremila:**Jovana Bulatović**

Lokalna konsultantkinja za monitoring i evaluaciju javnih politika
Generalni sekretarijat Vlade

Verifikovala i odobrila:**Zorka Kordić**

Pomoćnik Generalnog sekretara Vlade Crne Gore
Generalni sekretarijat Vlade



Norwegian Ministry
of Foreign Affairs

Izrada ovog dokumenta je podržana u okviru projekta "Jačanje kapaciteta za brže pristupanje Crne Gore Evropskoj uniji II", koji finansira norveško Ministarstvo vanjskih poslova, a sprovodi Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP).

