



ZAJEDNO ZA
AKTIVNO GRAĐANSKO
DRUŠTVO



Asocijacija za razvoj Ibarske doline Kraljevo
Ibar Development Association Kraljevo



Vodič za učešće građana u strateškom planiranju, monitoringu i implementaciji

Kraljevo, septembar 2022



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



HELVETAS
SRB

Gradsanske
Inicijative

O ACT projektu:

„Zajedno za aktivno građansko društvo – ACT” je projekat Vlade Švajcarske čiji je cilj aktivno građansko društvo u kome građani više učestvuju u procesu donošenja odluka, naročito na lokalnom nivou. ACT sprovode dve nevladine organizacije: Helvetas Swiss Intercooperation i Građanske inicijative.

Projekat „Strateški razvoj, zajedno sa građanima“ je dobio podršku projekta Vlade Švajcarske „Zajedno za aktivno građansko društvo – ACT“, koji sprovode Helvetas Swiss Intercooperation i Građanske inicijative. Mišljenje koje je izneto u ovoj publikaciji je mišljenje autora i ne predstavlja nužno i mišljenje Vlade Švajcarske, Helvetasa ili Građanskih inicijativa.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	5
2. ZAKONSKI OKVIR ZA PLANIRANJE NA LOKALNOM NIVOU	7
3. ZAŠTO NAM JE POTREBNO STRATEŠKO PLANIRANJE	17
4. PROCEDURA ZA POKRETANJE IZRADE STRATEŠKOG DOKUMENTA.....	19
5. KORACI U STRATEŠKOM PLANIRANJU	23
6. UČEŠĆE GRAĐANA U PLANIRANJU NA LOKALNOM NIVOU	35

1. UVOD

Projekat „Strateški razvoj, zajedno sa građanima“ sprovode kao partnerske organizacije grad Kraljevo i Asocijacija za razvoj Ibarske doline iz Kraljeva. Projekat je dobio podršku projekta Vlade Švajcarske „Zajedno za aktivno građansko društvo – ACT“, koji sprovode Helvetas Swiss Intercooperation i Građanske inicijative.

Projekat ima za cilj da unapredi učešće građana i organizacija civilnog društva sa teritorije grada Kraljeva u procesu strateškog planiranja, realizacije strateškog dokumenta i donošenja programskih budžeta koji su bazirani na strateškim dokumentima i akcionim planovima.

Cilj ove brošure je upravo da građanima omogući da sagledaju zakonske mogućnosti za učešće u procesima strateškog planiranja i planiranja programskog budžeta na lokalnom nivou.

Pored toga brošura daje osnovne smernice u procesu strateškog planiranja na lokalnom nivou, a sve u cilju da građani što bolje razumeju navedene procese, kao i značaj učešća građana i organizacija civilnog društva u navedenim procesima.

Normalno da cilj brošure nije bio da u punom obimu obradi sve korake strateškog planiranja, ali svakako ima za cilj da o svakom koraku pruži osnovne informacije, kao i da kroz par primera stimuliše lokalnu samoupravu, civilno društvo i sve druge subjekte da unaprede svoj doprinos, kako u fazi izrade, tako i u fazi implementacije strategija, akcionih planova i izvršenja planskog budžeta na način koji odgovara potrebama građana i lokalnih zajednica.

2. ZAKONSKI OKVIR ZA PLANIRANJE NA LOKALNOM NIVOU

Strateško planiranje u okviru javnog sektora u Srbiji je regulisano Zakonom o planskom sistemu Republike Srbije.

Ovim zakonom je uređen planski sistem Republike Srbije, odnosno upravljanje sistemom javnih politika i srednjoročno planiranje, vrste i sadržina planskih dokumenata koje u skladu sa svojim nadležnostima predlažu, usvajaju i sprovode svi učesnici u planskom sistemu, međusobna usklađenost planskih dokumenata, postupak utvrđivanja i sprovođenja javnih politika i obaveza izveštavanja o sprovođenju planskih dokumenata, kao i analiza efekata na propise i vrednovanje učinaka tih propisa.

Za bolje razumevanje samog zakona potrebno je razjasniti šta je to planski sistem. Planski sistem čini skup elemenata planiranja i to:

- planska dokumenta;
- učesnici u planskom sistemu;
- proces upravljanja sistemom javnih politika;
- proces usaglašavanja sadržaja planskih dokumenata sa sadržajem drugih planskih dokumenata i propisa;
- povezivanje procesa usvajanja i sprovođenja javnih politika sa procesom srednjoročnog planiranja.

Zakon reguliše ključne elemente planiranja na lokalnom nivou na sledeći način:

Upravljanje sistemom javnih politika i srednjoročno planiranje

Zakonu o planskom sistemu definiše pojam **nadležnog predlagača**. To je učesnik u planskom sistemu koji je nadležan za izradu dokumenta javnih politika i on ima ulogu da taj dokument izradi u okviru svog zakonskog delokruga. Posle izrade dokumenta nadležni predlagač ga podnosi na usvajanje **nadležnom dosiocu**. Nadležni donosilac je učesnik u planskom sistemu koji je nadležan za usvajanje dokumenta javnih politika.

U slučajevima kada planski dokument obuhvata ciljeve i mere koje su u nadležnosti različitih predlagača (npr. više ministarstava), izradom planskog dokumenta koordinira i planski dokument predlaže učesnik u planskom

sistemu u čijoj se nadležnosti nalazi pretežni deo mera obuhvaćenih tim planskim dokumentom. Na primer kada se donosi planski dokument za smanjenje klimatskih promena na nacionalnom nivou zasigurno će učestvovati niz ministarstava (zaštita životna sredine, saobraćaj, poljoprivreda, obrazovanje...), niz institucija (Zavod za zaštitu životne sredine, Agencija za zaštitu životne sredine...), stručna javnost, akademska zajednica i civilni sektor. U tom slučaju bi ministarstvo odgovorno za zaštitu životne sredine bilo nadležni predlagač.

Nadležni predlagač je dužan da obavesti javnost o početku izrade dokumenta javne politike objavljinjem obaveštenja na svojoj internet stranici, a ako je nadležni predlagač organ državne uprave to obaveštenje se objavljuje i na portalu e-Uprava, sedam radnih dana od dana početka izrade tog dokumenta.

Srednjoročno planiranje je zakonom definisano na taj način da nadležne institucije imaju obavezu pripreme **srednjoročnog plana**. Srednjoročni plan je sveobuhvatan planski dokument koji se donosi za period od tri godine i koji omogućava povezivanje javnih politika sa srednjoročnim okvirom rashoda.

Srednjoročni plan se izrađuje na osnovu važećih dokumenata javnih politika, uz uvažavanje prioritetnih ciljeva Vlade, raspoloživih kapaciteta i resursa, kao i promena faktičke situacije u odnosu na vreme kada su ti dokumenti javnih politika doneti.

Srednjoročni plan izrađuju i donose:

- organi državne uprave;
- organizacije za obavezno socijalno osiguranje;
- ostali korisnici budžetskih sredstava Republike Srbije, koje Vlada na predlog organa državne uprave nadležnog za koordinaciju javnih politika, odnosno ministarstva nadležnog za poslove finansija obaveže da izrađuju srednjoročni plan u skladu sa ovim zakonom;
- ostali korisnici javnih sredstava nad čijim radom nadzor vrši Vlada, koje na to obaveže Vlada;
- korisnici budžetskih sredstava autonomne pokrajine, koje nadležni organ autonomne pokrajine obaveže da izrađuju srednjoročni plan u skladu sa ovim zakonom;
- jedinice lokalne samouprave;

- korisnici budžetskih sredstava jedinica lokalne samouprave, koje nadležni organ jedinice lokalne samouprave obaveže da izrađuju srednjoročni plan u skladu sa ovim zakonom;
- ostali korisnici javnih sredstava nad čijim radom nadzor vrši autonomna pokrajina, odnosno jedinica lokalne samouprave, koje na to obaveže nadležni organ autonomne pokrajine, odnosno jedinice lokalne samouprave.

Obveznici srednjoročnog planiranja iz stava 1. ovog člana (u daljem tekstu: obveznici srednjoročnog planiranja) svoj srednjoročni plan objavljaju najkasnije do 31. januara za tekuću godinu na svojoj internet stranici, vodeći računa o zaštiti tajnih podataka.

Inicijativu za izmenu, izradu i usvajanje dokumenta javnih politika nadležnom predlagajuću mogu da podnesu državni organi i organizacije, organi i organizacije lokalnih vlasti, građani, privredni subjekti, udruženja građana i druge organizacije civilnog društva, naučno-istraživačke i druge organizacije u odnosu na koje se sprovodi ta javna politika.

Vrste planskih dokumenata na lokalnom nivou;

Planski dokument je akt kojim lokalna samouprava postavlja ciljeve, utvrđuje prioritete javnih politika, odnosno planira mere i aktivnosti za njihovo doziranje, u okvirima svojih nadležnosti i u vezi sa svojim sistemom.

Vrste planskih dokumenata su:

- 1) dokumenti razvojnog planiranja;
- 2) dokumenti javnih politika i
- 3) ostali planski dokumenti.

Dokumenti razvojnog planiranja su planski dokumenti najšireg obuhvata i najvišeg značaja za donosioca. Na lokalnom nivou je to plan razvoja jedinice lokalne samouprave. Saglasno Zakonu o planskom sistemu plan razvoja lokalne vlasti u Srbiji su trebale da donesu najkasnije do 1. januara 2021. godine.

Potrebno je znati da u ovu grupu planskih dokumenata spadaju i oni koji s donose na nacionalnom i pokrajinskom nivou: 1) Plan razvoja na nacionalnom nivou; 2) Investicioni plan na nacionalnom nivou; 3) Prostorni

plan Republike Srbije i drugi prostorni planovi, generalni urbanistički plan; 4) Plan razvoja autonomne pokrajine.¹

Dokumenti javnih politika su planski dokument kojim učesnici u planskom sistemu, u skladu sa svojim nadležnostima, utvrđuju ili razrađuju već utvrđene javne politike.

Dokumenata javnih politika jesu:

- 1) Strategija;
- 2) Program;
- 3) Koncept politike, i
- 4) Akcioni plan.

Ostali planski dokumenti koje donose učesnici planskog sistema su planska dokumenta koja se usvajaju u skladu sa zakonom, u koje spadaju:

- Program Vlade (usvaja ga Narodna skupština, prilikom izbora Vlade);
- Akcioni plan za sprovođenje programa Vlade, Godišnji plan rada Vlade, Nacionalni program za usvajanje pravnih tekovina Evropske unije (sva tri usvaja Vlada),
- srednjoročni planovi i finansijski planovi,
- planska akta autonomne pokrajine koje usvajaju preko svojih nadležnih organa u skladu sa Ustavom, ovim zakonom i podzakonskim aktima za njegovo sprovođenje, kao i drugim zakonima koji utvrđuju nadležnost pokrajine.
- druga planska dokumenta jedinica lokalne samouprave koja one donose u skladu sa Zakonom o planskom sistemu i statutom jedinice lokalne samouprave.

Međusobna usklađenost planskih dokumenata,

Prilikom izrade i usvajanja planskih dokumenata vodi se računa o njihovoj usklađenosti sa Ustavom, potvrđenim međunarodnim ugovorima, zakonom i obvezama preuzetim u procesu integracije u EU.

Plan razvoja i Prostorni plan Republike Srbije moraju biti međusobno usklađeni.

¹ Planski dokumenti pod tačkama 2) i 3) definisani su zakonom kojim se uređuje prostorno i urbanističko planiranje.

Prilikom izrade svih drugih planskih dokumenata vodi se računa o njihovoj usklađenosti sa Planom razvoja, Prostornim planom Republike Srbije, Investicionim planom i drugim planskim dokumentima višeg i jednog značaja.

Prilikom izrade planskih dokumenata autonomne pokrajine vodi se računa i o njihovoj usklađenosti sa planskim dokumentima usvojenim na republičkom nivou, vode računa o izvornim nadležnostima autonomne pokrajine, u domenu zakonskog planiranja Ustava.

Prilikom izrade planskih dokumenata jedinice lokalne samouprave vodi se računa i o njihovoj usklađenosti sa planskim dokumentima donetim na republičkom nivou i nivou autonomne pokrajine na čijoj se teritoriji nalaze, vodeći računa o izvornim nadležnostima jedinice lokalne samouprave i autonomne pokrajine u domenu planiranja, propisanih Ustavom i zakonom .

Planska dokumenta po pravilu se usklađuju tako što se posebni ciljevi preuzimaju iz planskih dokumenata u skladu sa kojim se donose i postaju opšti ciljevi. Gde je to moguće preuzimaju se i rokovi utvrđeni za stvaranje tih ciljeva.

Sadržina planskih dokumenata na lokalnom nivou;

Plan razvoja jedinice lokalne samouprave je dugoročni dokument razvojnog planiranja, koji za period od najmanje sedam godina usvaja skupština jedinice lokalne samouprave, na predlog nadležnog organa lokalne samouprave.

Plan razvoja sadrži:

- pregled i analizu postojećeg stanja,
- viziju odnosno željeno stanje,
- prioritetne ciljeve razvoja koji se žele postići,
- pregled i kratak opis odgovarajućih mera koje se dalje razrađuju dokumentima javnih politika i srednjoročnim planom jedinice lokalne samouprave.

Postupak pripreme i bliže sadržaju plana razvoja jedinice lokalne samouprave propisuje skupština jedinice lokalne samouprave, u skladu sa propisima Vlade kojim se utvrđuju obvezni elementi plana razvoja lokalne samouprave.

Srednjoročni plan donose lokalne samouprave za period od tri godine tretirajući na sveobuhvatan način pitanja razvoja i ujedno omogućava povezivanje javnih politika sa srednjoročnim okvirom rashoda.

Srednjoročni plan se izrađuje na osnovu važećih dokumenata javnih politika, pre svega Plana razvoj lokalne samouprave uz uvažavanje prioritetnih ciljeva, raspoloživih kapaciteta i resursa, kao i promena faktičke situacije tokom perioda realizacije.

Lokalne samouprave izrađuju srednjoročni plan u skladu sa procesom izrade budžeta i uspostavljenim elementima budžeta (budžetski programi, programske aktivnosti i projekti), imajući u vidu ograničenja utvrđena srednjoročnim okvirom rashoda, u proceduri propisanoj podzakonskim aktom koji donosi Vlada.

Srednjoročni plan sadrži:

- 1) opšte i posebne ciljeve;
- 2) pregled mera za ostvarenje utvrđenih ciljeva za sve vreme važenja tog plana, povezanih sa budžetskim programima, kao i programskim aktivnostima i projektima, u okviru kojih su planirana sredstva za njihovo sprovođenje;
- 3) referisanje mera iz tačke 2) u odnosu na prioritetne ciljeve iz Plana razvoja jedinice lokalne samouprave;
- 4) referisanje mera iz tačke 2) na mere iz dokumenta javnih politika iz kojih su preuzete;
- 5) podatke o sredstvima potrebnim za sprovođenje svake od mera iz tačke 2) koja su planirana u okviru programskog budžeta (budžetski programi, programske aktivnosti i projekti);
- 6) detaljan pregled aktivnosti, uključujući i normativne aktivnosti, koje se sprovode u okviru određene mere za prvu godinu važenja tog plana;
- 7) pokazatelje učinka za praćenje stepena postignutosti opštih i posebnih ciljeva iz tačke 1) i sprovođenja mera iz tačke 2), sa početnim i ciljanim godišnjim vrednostima za svaku godinu srednjoročnog plana;
- 8) rizike i preduslove za ostvarenje mera, ako postoje;
- 9) druge elemente propisane podzakonskim aktom Vlade.

Strategije koje mogu biti sektorske ili međusektorske, lokalne samouprave donose za svoju teritoriju ili za administrativno povezanu celinu na kojoj se

nalazi cela ili deo teritorije lokalne samouprave (npr. strategija Parka prirode „Golija“ koja obuhvata teritoriju 5 lokalnih samouprava). Takve strategije spadaju u grupu subnacionalnih strategija.

Strategija obavezno sadrži sledeće elemente:

- 1) viziju, odnosno željeno stanje čijem dostizanju doprinosi postizanje opštih i posebnih ciljeva;
- 2) pregled i analizu postojećeg stanja, uključujući i ocenu nivoa ostvarenosti ciljeva sprovođenja javnih politika u konkretnoj oblasti planiranja i sprovođenja javnih politika na osnovu pokazatelja učinaka u toj oblasti;
- 3) opšte i posebne ciljeve javne politike koji se žele postići, utvrđene tom strategijom ili drugim planskim dokumentom u skladu sa kojim se usvaja (npr. Plan razvoja lokalne samouprave);
- 4) mera za postizanje opštih i posebnih ciljeva, uzročno-posledične veze između opštih i posebnih ciljeva i mera koje doprinose ostvarenju tih ciljeva i analizu efekata tih mera na fizička i pravna lica i budžet;
- 5) ključne pokazatelje učinaka na nivou opštih i posebnih ciljeva i mera, kojima se meri efikasnost i efektivnost sprovođenja javnih politika koje su tim dokumentom utvrđene;
- 6) institucionalni okvir i plan za praćenje sprovođenja, vrednovanje učinaka i izveštavanje o sprovedenim merama, postignutim ciljevima i učincima javnih politika koje se utvrđuju ili razrađuju strategijom, uz navođenje institucije odgovorne za praćenje sprovođenja strategije;
- 7) druge elemente propisane podzakonskim aktom Vlade.

Akcioni plan je najdetaljniji dokument javne politike detaljnosti, kojim se razrađuju strategija ili program, a u cilju upravljanja dinamikom sprovođenja mera javnih politika koje doprinose ostvarivanju posebnih ciljeva strategije, odnosno programa.

Akcioni plan je sastavni deo strategije i programa i po pravilu se usvaja istovremeno sa dokumentima javnih politika.

U slučaju odstupanja od istovremenog usvajanja sa strategijom, odnosno programom, određuje se rok za usvajanje akcionog plana, koji ne može biti duži od 90 dana od dana usvajanja te strategije, odnosno programa.

Akcioni plan se, po pravilu, usvaja za period primene strategije, odnosno programa koji razrađuje. Zbog potreba planiranja, akcioni plan se može usvojiti na kraći period, koji ne može biti kraći od godinu dana, u kom slučaju je lokalna samouprava obavezna da blagovremeno usvoji akcioni plan za naredni period primene te strategije, odnosno programa.

Akcioni plan se revidira po potrebi, u skladu sa rezultatima praćenja sprovođenja i rezultatima ex-post analize efekata javne politike, odnosno, u slučaju da se utvrdi potreba, pristupa se pripremi njegovih izmena i dopuna.

Revizijom akcionog plana menjaju se pojedinačni elementi sadržaja akcionog plana, kao što su aktivnosti, rokovi i institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti.

Akcioni plan obavezno sadrži sledeće elemente:

- 1) opšte i posebne ciljeve preuzete iz strategije, odnosno programa koji razrađuje;
- 2) mere i aktivnosti za postizanje opštih i posebnih ciljeva strategije, odnosno programa, uz navođenje projekata ako se mere i/ili aktivnosti sprovode kroz projekte;
- 3) institucije partneri odgovorne za sprovođenje mera i aktivnosti, kao i instituciju nosioca koja je odgovorna za praćenje sprovođenja i izveštavanje o sprovođenju strategije, odnosno programa koji akcioni plan razrađuje;
- 4) rok za završetak predviđenih mera i aktivnosti;
- 5) potrebna sredstva za sprovođenje mera, uz navođenje izvora finansiranja za obezbeđena sredstva;
- 6) pokazatelje učinaka na nivou mera javnih politika, a po potrebi i na nivou aktivnosti;
- 7) informacije o propisima koje bi trebalo doneti odnosno izmeniti kako bi se realizovale mere javne politike;
- 8) druge elemente propisane podzakonskim aktom Vlade.

Sadržinu i formu akcionog plana bliže uređuje Vlada.

Postupak utvrđivanja i sprovođenja javnih politika

Dokument javnih politika usvaja nadležna institucija zavisno od nivoa, na republičkom nivou to je Vlada, na nivou autonomne pokrajine je to nadležni organ autonomne pokrajine, a na lokalnom nivou je to skupština jedinice lokalne samouprave. Odstupanje je moguće ako je drugačije propisano posebnim zakonom.

Donosilac dokumenta javne politike, objavljuje taj dokument na svojoj internet stranici, a ako je donosilac Vlada taj dokument se objavljuje i na portalu e-Uprava i internet stranici predлагаča, u roku od sedam radnih dana od dana usvajanja.

Donosilac dokumenta javne politike odlučuje o objavljinju dokumenta javne politike u službenom glasilu u postupku njegovog usvajanja, osim ako je drugačije propisano posebnim zakonom.

Javne politike sprovode se kroz sprovođenje mera i aktivnosti utvrđenih dokumentima javnih politika i drugim planskim dokumentima.

Subjekt koji je dokumentom javne politike zadužen za sprovođenje konkretnе mере, odnosno aktivnosti, tu meru, odnosno aktivnost detaljno razrađuje kroz svoj srednjoročni i finansijski plan.

Obaveza izveštavanja o sprovođenju planskih dokumenata i javnih politika

Izveštavanje o realizaciji i postignutim učincima javnih politika treba da objektivno, potpuno, proverljivo i blagovremeno obaveštava zainteresovane strane i ciljne grupe o sprovođenju usvojenih planskih dokumenata i postignutim učincima javnih politika.

Lokalne samouprave izrađuju izveštaj o sprovođenju svojih srednjoročnih planova za prethodnu fiskalnu godinu do 15. marta tekuće godine. Izveštaj sadrži informacije i podatke o rezultatima sprovođenja aktivnosti i mera iz srednjoročnog plana, referisano na pojedinačne dokumente javnih politika u periodu za koji se izveštava.

Jedinice lokalne samouprave pripremaju Godišnji izveštaj o sprovođenju plana razvoja, a saglasno postupku propisanom za izradu izveštaja o sprovođenju srednjoročnog plana.

Po isteku svake treće kalendarske godine od donošenja Plana, opštinsko odnosno gradsko veće jedinice lokalne samouprave utvrđuje predlog izveštaja o učincima sprovođenja plana razvoja. Predlog izveštaja se podnosi na usvajanje skupštini jedinice lokalne samouprave, najkasnije u roku od šest meseci od isteka roka.

Godišnji izveštaj o sprovođenju plana razvoja jedinice lokalne samouprave izveštaj o učincima sprovođenja tog plana, objavljuje se na internet stranici lokalne samouprave, najkasnije 15 dana od dana usvajanja.

Nakon usvajanja izveštaja o učincima nakon tri godine, opštinsko odnosno gradsko veće jedinice lokalne samouprave, kao i skupština jedinice lokalne samouprave mogu utvrditi potrebu da se sprovede revizija plana razvoja lokalne samouprave, na osnovu čega se pristupa izradi predloga izmena i dopuna plana razvoja.

Praćenje sprovođenja i vrednovanje učinaka javnih politika

Sprovođenje mera i aktivnosti planskih dokumenata prati se u saglasno mehanizmom koji je definisan samim planskim dokumentom ili dokumentom javne politike koji je predmet praćenja.

Sprovođenje konkretnih mera i aktivnosti prati se preko kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja (indikatora) za merenje učinaka planskih dokumenata ili javnih politika. Pokazatelji su prethodno definisani odgovarajućim planskim dokumentom ili dokumentom javne politike, odnosno akcionim planom donetim uz taj dokument.

Lokalna samouprava sprovodi ex-post analizu efekata javne politike.

Na osnovu nalaza dobijenih ex-post analizom, nadležni predlagač tj. lokalna samouprava vrednuje učinke planskog dokumenta ili javnih politika, odnosno ocenjuje relevantnost, efikasnost, efektivnost i održivost javne politike, u cilju njenog preispitivanja i unapređenja, odnosno revizije i daljeg planiranja.

Tokom praćenje sprovođenja i vrednovanje učinaka javnih politika uzimaju se u obzir svi podatci i informacije dobijene od svih organa i organizacija koje su odgovorne za sprovođenje mera odnosno aktivnosti planiranih planskim dokumentima ili javnim politikama, kao i podataka i informacija koje su pribavljene iz drugih izvora, a koje se odnose na učinke tih planskih dokumenata i javnih politika.

3. ZAŠTO NAM JE POTREBNO STRATEŠKO PLANIRANJE

Lokalne zajednice, kao i lokalne samouprave u cilju unapređenja kvaliteta življenja i dobrobiti za sve stanovnike, kao i bolje upravljanje socio-ekonomskim tokovima na teritoriji opštine/grada imaju nedvosmislenu potrebu za kvalitetnim planskim upravljanjem.

Dobro strateško planiranje je potrebno lokalnim zajednicama iz sledećih razloga:

- **Strateško planiranje daje rezultate:** Strateški plan pruža realan, izvodljiv okvir koji je izgrađen na temelju stalnog poboljšanja. U plan su ugrađene vremenski određene i merljivi pokazatelji (indikatori) koji pomažu da se proceni napredak lokalne samouprave.
- **Strateško planiranje je neprocenjiv alat za upravljanje:** balansiranje dnevnih i dugoročnih operacija sa definisanim, a često i ograničenim, resursima je složeno. Strateški plan vam pomaže da odlučite kako da obavljate posao efikasnije i efektivnije, a da pri tome ostanete u okviru raspoloživih finansijskih parametara.
- **Strateško planiranje je prilagodljivo promenljivom okruženju:** na višegodišnji plan će neizbežno uticati promenljivo unutrašnje i spoljašnje okruženje. Stoga, morate imati okvir koji je dovoljno fleksibilan da se prilagodi promenama, dok je u isto vreme dovoljno jak da se pridržava vaše osnovne misije i ciljeva. Strateški plan ima te mogućnosti.
- **Strateško planiranje odgovara potrebama građana:** uspešan strateški plan uključuje one prioritete koji su važni za građane. Pošto je doprinos građana vitalna komponenta u procesu, sposobnost strateškog plana da odgovori na njihove potrebe je velika.
- **Strateško planiranje sužava komunikacijski jaz:** Dijalog između svih zainteresovanih strana osigurava sužavanje potencijalnih komunikacijskih jazova. Strateško planiranje je participativno sredstvo, koje ne može funkcionsati ako ne postoji dvosmerna, otvorena razmena ideja.

- **Po meri:** Svaka opština/grad ima različite potrebe i strateški plan dozvoljava specifične ciljeve i parametre koji su specijalizovani i odgovarajući za nju.
- **Prilagodljivost:** Elementi sadržani u strateškom planu nisu „uklesani u kamen“ i ne prestaje mogućnost njihovog prilagođavanja i kada se konkretni ciljevi i ciljevi stave na papir.
To je proces koji je u toku koji je osmišljen da se usavršava na osnovu promenljivih unutrašnjih i spoljašnjih uslova.
- **Odgovornost:** Sa smanjenjem finansijskih sredstava i javnim raspoloženjem koje zagovara veću fiskalnu opreznost, čvrst strateški plan sa određenim ciljevima, finansijskim ciljevima i instrumentima za praćenje, osigurava odgovornost.
- **Participativnost:** Dobar strateški plan uključuje ljude na svim nivoima vlasti, ili unutar odeljenja, i zahteva doprinos od svih. Uključujući više ljudi na različitim nivoima, neguje se timski rad i osećaj vlasništva. Proces strateškog planiranja treba da uključi i javnost. Javni forumi, ankete i radne grupe su samo nekoliko načina na koje zajednica može uključiti stanovnike.

4. PROCEDURA ZA POKRETANJE IZRADE STRATEŠKOG DOKUMENTA

Lokalna uprava i zaposleni su ključni deo šireg tima za pokretanje i izradu opštinske/gradsk strateji, a pre svega im je uloga da pruže administrativnu podršku u procesu izrade, realizaciju i praćenju.

Grupe koje učestvuju u izradi strategije dolaze iz različitih sektora, a čine ih predstavnici opštinske uprave, kompanija, NVO, druge državne organizacije, itd.

Prvi korak je identifikovati institucije, organizacije i pojedince koji će preuzeti raznovrsne odgovornosti, ukratko ih informisati i ustanoviti neophodne grupe sa članovima.

Neke od ključnih učesnika u izradi strategije su:

- a) Facilitator, ima ulogu da pomogne proces, usmerava učesnike, pomogne u razrešavanju otvorenih pitanja i problema koji prete procesu izrade, podržava i vodi realizaciju aktivnosti i motiviše druge učesnike. Facilitator može da bude zaposleno lice iz opštine, koji ima odgovarajuće veštine, ili je to odgovarajuća osoba iz partnerske organizacije, ili spoljni konsultant.
- b) Koordinator je lice iz redova opštinske uprave, koje ima direktni kontakt sa šefovima odeljenja i predsednikom opštine /gradonačelnikom. Poželjno je da ima solidno iskustvo u radu opštine. Uloga koordinatora je da organizuje sastanak, što uključuje pisanje poziva, sastavljanje dnevnog reda, zapisnika, izradu dokumenata koji će činiti plan, praćenje napretka, itd.
- c) Inicijativna grupa (IG) ima značajnu ulogu u razvoju strategije. Uobičajeno je da njom predsedava gradonačelnik, a čine je zaposleni iz opštinske/gradske administracije sa značajnim profesionalnim iskutvom. Uloga inicijativne grupe je da nadgleda radne grupe i ustanoviti Plan monitoringa i evaluacije strategije.
- d) Radne grupe (RG), se formiraju za glavne predmetne oblasti, obuhvaćene strategijom (npr. socijalna pitanja, ekonomija, životna sredina, itd.). Članovi grupe će biti iz opštine/grada i drugih

značajnih organizacija. Uloga radne grupe je da razvije delove strategije koje pokriva njihova predmetna oblast, uključujući prikupljanje informacija. Uglavnom se formiraju 3 do 4 grupe.

Preporuka je da grupa ima između 10 i 12.

Svaka RG treba da ima jasan projektni zadatak (opis posla) i pisana pravila procedure, koja priprema Inicijativnu grupu.

Prva faza je započinjanje procesa izrade strateškog plana i nju čine sledeće aktivnosti:

- a) Predsednik opštine/gradonačelnik i skupština opštine/grada se politički obavezuju da izrade strateški plan;
- b) Opština određuje facilitatora, koji će potom morati da preuzme dalje vođstvo u procesu;
- c) Određivanje odgovarajućih kandidata za ulogu koordinatora i konsultovanje predsednika opštine u vezi toga. Koordinator treba da bude podržan od strane tima ključnih ljudi u opštini, koji imaju aktivnu ulogu u procesu (za realizaciju je odgovoran facilitator);
- d) Određivanje ključnih zainteresovanih strana (odgovorni: facilitator i koordinator);
- e) Sa predsednikom opštine/graonačelnikom dogovoriti članove Inicijativne grupe i ugovoriti inicijalni sastanak (odgovorni: koordinator i facilitator). Na ovom sastanku treba da se:
 - potvrди imenovanje Koordinatora;
 - odluči o radnim grupama i oblastima koje će oblasti pokrivati i odrediti projektne zadatke za RG;
 - pripremiti obaveštenja o članovima RG;
 - obezbedite uputstva za RG u vezi prikupljanja informacija;
 - utvrdi lista postojećih strategija i drugih relevantnih dokumenta;
 - odredi vremenski okvir za proces;
 - ustanovi sistem monitoringa i evaluacije strategije;
- f) Određivanje mogućih članova RG – ovo podrazumeva konsultovanje glavnih izvora informacija (predsednik opštine/gradonačelnik, opštinsko osoblje, itd) o tome koje su ključne organizacije i istaknuti pojedinci unutar tih organizacija (odgovorni: koordinator sa facilitatorom);

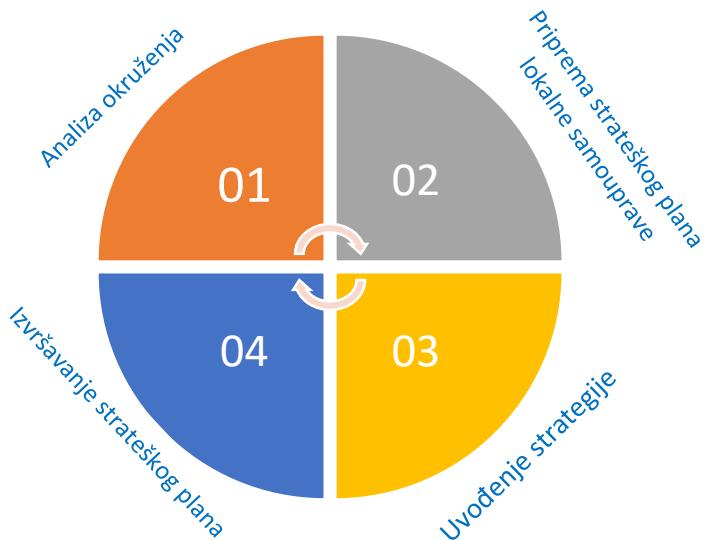
- g) Sastanci sa mogućim članovima RG, kako bi ih animirali da se uključe u rad grupa. (odgovorni: koordinator sa facilitatorom);
- h) Osigurati da opštinska/gradska skupština imenuje Koordinatora i drugo ključno osoblje;
- i) Osigurati da opštinska/gradska skupština (koja odobrava strategiju) razume i podrži proces;
- j) Održati inicijalne radionice kako bi se ključnim učesnicima objasnila svrha, vrednost i opšta metodologija strateškog planiranja, mogući sadržaj strategije i proces njene izrade. Radionicu bi trebalo da vodi neko sa iskustvom iz oblasti opštinskog strateškog planiranja, uz pomoć facilitatora (odgovorni: koordinator i facilitator);
- k) Pružiti pomoć na početnim sastancima RG kako bi se obezbedila saglasnost o odgovornostima članova, rasporedu, davanju odgovora na osnovna pitanja, predstavljanju procesa prikupljanja informacija i usmeravanju tokom procesa prikupljanja informacija (odgovorni: koordinator sa facilitatorom);
- l) Obezdediti obuku za članove radnih grupa na temu strateškog planiranja. Ova aktivnost bi trebalo da započne u 1. mesecu, ali će se nastaviti kroz čitav proces. Po potrebi se mogu angažovati spoljni konsultanti ili treneri (odgovorni: facilitator, koordinator).

5. KORACI U STRATEŠKOM PLANIRANJU

Strateško planiranje u lokalnoj zajednici može biti izazovno. Ono mora osigurati da se doprinosi zainteresovanih strana uzimaju u obzir, da je strategija usklađena u svim gradskim odeljenjima, da su kapitalni projekti povezani sa više planova i da su svi uključeni u strategiju.

Proces strateškog planiranja lokalne samouprave treba da prati sledeće korake (slika 1):

- 1) Analiza okruženja
- 2) Pisanje strateškog plana lokalne samouprave
- 3) Uvođenje strategije u odeljenja i službe
- 4) Izvršavanje strateškog plana



Slika 1 Koraci u pripremi strateškog plana

Korak 1 – Analiza okruženja

Kada gradska uprava i drugi izvršni organi preuzmu zadatak strateškog planiranja na lokalnom nivou, analiza okruženj uvek treba da bude prvi korak. Analiza okruženja zahteva od lokalne samouprave da prouči i analizira trenutne i nove snage koje postoje u unutrašnjem i spoljašnjem okruženju njihovih opština/gradova.

On pruža gradskom menadžmentu sveobuhvatne informacije o trenutnim uslovima u gradu koji mogu predstavljati potencijalne prilike, pretnje, prednosti i slabosti koje treba iskoristiti ili ublažiti.

U okviru analize okruženja sprovodi se interna i eksterna analiza.

Interna analiza

Interna analiza ispituje unutrašnje okruženje opštine/grada uključujući i službe lokalne smouprave, kako bi se procenili njeni resursi, kompetencije i konkurentske prednosti. Izvođenje interne analize omogućava da se identifikuju snage i slabosti na nivou opštine/grada, kao i mogućnosti i pretnje sa kojima se suočava.

Ovo znanje pomaže menadžmentu u donošenju strateških odluka dok oni sprovode formulaciju strategije i proces izvršenja. Interna analizi treba da uključi:

- Analizu strategije – čime se procenjuje koliko je dobro urađena u odnosu na trenutni strateški plan, a istovremeno ukazuje šta se može uraditi bolje i na šta bi trebalo da bude fokus.
- Interna analiza zainteresovanih strana – omogućava da se napravi uvid u značaj i stavove svih internih zainteresovanih strana u vašem gradu i uticaj koji oni mogu imati.
- SWOT analiza – biće korisna za sticanje holističkog pogleda na prednosti, slabosti, prilike i pretnje sa kojima se suočava opština/grad.
- VRIO analiza – pomoći će da se identifikuju sve konkurentske prednosti koje ima opština/grad i kako da se pretvore u trajne konkurentske prednosti.

Eksterna analiza

Eksterna analiza je proces istraživanja i ispitivanja spoljašnjeg okruženja u kojem opština/grad deluje, a kako bi se utvrdilo gde leže mogućnosti i pretnje vašem gradu/opštini.

Na lokalne samouprave utiču faktori van njihove neposredne kontrole za koje se moraju pripremiti. Na primer, promena zakona i politika, demografske promene ili klimatski problemi. Stvari koje ćete verovatno želeti da pokrijete u eksternoj analizi uključuju:

- PESTLE analiza – je pomoćno sredstvo u identifikaciji različitih oblasti koje mogu uticati na vaš grad/opština.
- Eksterna analiza zainteresovanih strana – omogućava da se prikupi uvid u odnose i stavove svih spoljnih zainteresovanih strana vaše lokalne uprave i uticaj koji oni mogu imati.

Korak 2 - Priprema strateškog plana lokalne samouprave

Stvarno kreiranje strateškog plana opštine/grada sada može da počne na bazi informacija i uvida prikupljenih tokom analize okruženja, i potrebno je formulisati strategije za postizanje ciljeva opština/gradova.

Postoji još jedna stvar koja se morati razmotriti pre nego što se zaista napiše strategija - a to je 'model' (dizajn strukture strateškog plana) koji će se koristiti. Jedan od modela je „Kaskadni model“ jer se pokazalo da je ovaj pristup strateškom modelu efikasan kada je u pitanju izvršenje strategije.

Kaskadni model se sastoji od 6 komponenti. U dijagram 1 je prikazano kako izgledaju komponente kaskadnog modela koje se koriste za lokalnu upravu.

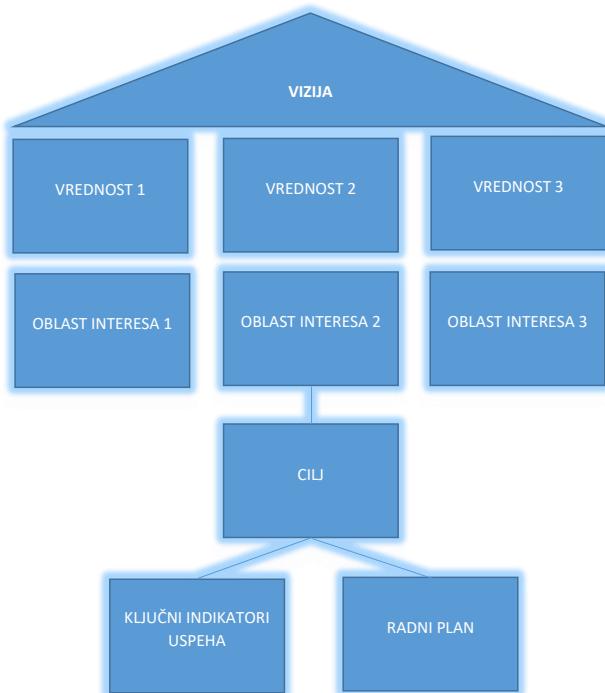
Objasnićemo svi 6 komponenti strateškog planiranja.

Vizija

Izjava o viziji definiše gde želite da stignete za određeni vremenski period (obično 10 godina). Izjava o viziji je kao sidro koje sprečava da se brod odluta na moru. To će pomoći da svoju strategiju usmerite ka ishodima koji su najvažniji za vašu opština/grad.

Svaka stvar koju upišete u svoj plan od ove tačke pa nadalje, na kraju će vam pomoći da se približite svojoj viziji.

Primer izjave o viziji za lokalnu upravu može biti: „Bezbedniji, pametniji, zdraviji grad koji omogućava svim našim građanima da napreduju“.



Dijagram 1 Prikaz kaskadnog modela u strateškom planiranju lokalne samouprave

Vrednosti

Vrednosti predstavljaju način na koji će se ponašati kao organizacija dok težite da svojim aktivnostima dostignete svoju viziju. Potrebno je definisati željeno ponašanje stanovnika i zaposlenih u lokalnoj upravi po pitanju njihovog delovanja i razmišljanja u njihovom svakodnevnom radu, a doprinoseći strategiji.

Primeri vrednosti koje drži lokalna uprava mogu uključivati: 'Različitost' 'Poštovanje' 'Inovacija' 'Poverenje'.

Prioritetne oblasti (Oblasti interesa)

Vaše Prioritetne oblasti su oblasti visokog nivoa na koje ćete fokusirati napore svog grada dok težite ka svojoj viziji. Predlog je da se napravi između 3 do 5 prioritetnih oblasti.

Na primeru lokalne uprave, Prioritetne oblasti mogu uključivati: „Sigurna i zdrava zajednica“, „Urbano iskustvo“, „Inovativna infrastruktura“, „Ekonomski život i zapošljavanje“.

Strateški ciljevi

Strateški ciljevi predstavljaju ono što vaš grad zapravo želi da postigne – oni su na relativno visokom nivou, ali ipak treba da imaju definisan rok. Strateški ciljevi treba da budu usklađeni sa jednim ili više vaših fokusnih oblasti i trebalo bi da određuju šta će se postići realizacijom akcija u okviru fokusnih oblasti. Strategija po pravilu ima jedan opšti cilj i do pet posebnih ciljeva koji doprinose ostvarenju tog opštег cilja.

Opšti i posebni ciljevi moraju biti jasno određeni, merljivi, prihvatljivi, realni i vremenski određeni.

Na primer za fokusnu oblast „Sigurna i zdrava zajednica“, primeri strateških ciljeva mogu biti

1. „Poboljšajte bezbednost u komšiluku do 31. decembra 2022.“
2. „Povećati stambenu sigurnost do 30. juna 2022.“
3. „Poboljšati usluge mladima i ugroženom stanovništvu do 31. decembra 2022.“

Planovi rada

Radni planovi opisuju šta ćete uraditi da biste postigli svoje ciljeve. Oni pomažu da se velika slika pretvori u manje, lakše upravljive rezultate i zadatke. U ovoj tački procesa strateškog planiranja se određuju tačno koje akcije će biti preduzete da bi se postigli određene ciljeve i koje će veštine, iskustvo i resursi biti potrebni.

Ključni indikatori uspeha (pokazatelji učinka)

Ključni indikatori uspeha (KIU) su način na koji ćete meriti napredak ka svojim strateškim ciljevima. KIU su merljive vrednosti koje pokazuju napredak vaše organizacije ka postizanju ključnih poslovnih ciljeva.

KIU treba da se razvijaju tako da doprinesu postizanju određenog cilja ili ciljeva, i predstavljaju način na koji ćete znati da li ste postigli svoj strateški cilj ili ne.

Primer KIU za strateški cilj „Unapređenje usluga mladima i ugroženom stanovništvu do 31. decembra 2021. godine“ može biti: „Smanjenje nezadovoljene potrebe za uslugama mentalnog zdravlja na 0% do 31. decembra 2021. godine“.

Korak 3 Uvođenje strategije

Svi članovi lokalne zajednice, od zaposlenih u lokalnoj samoupravi do građana, treba da razumeju kako se uklapaju u strateški plan grada. Ako su zaposleni i građani uključeni u prva dva koraka, ovaj treći korak je mnogo lakši.

Potrebno je stvoriti preduslove da strateški plan može da bude objašnjen na vrlo jednostavan način, kako bi osigurali njegovu efikasnost. Posebno je važno da i niži službenici u hijararhiji lokalne samouprave mogu da komuniciraju i predstavljaju strateški plan na jasan način.

Sve u svemu, ovaj proces bi trebalo da bude izuzetno transparentan.

Potrebno je sa strane lokalne samouprave obezbediti deljenje strateškog plana eksterno kao i interno. Građani, članovi gradskog veća i izabrani zvaničnici treba da znaju kako se sprovodi strateški plan. Jedna od mogućnosti je javno dostupna kontrolna tabla koja će dati odgovore na pitanja građana.

Kontrolna tabla vam omogućava da prikažete matricu opštinskog plana i pruži objašnjenja o tome šta se radi u oblastima u kojima je to delovanje potrebno.

Treba imati na umu da se ovo veoma razlikuje od platforme otvorenih podataka koja pruža onlajn pristup sirovim podacima. Iako platforma otvorenih podataka može izgledati kao „najtransparentniji“ način deljenja podataka na prvi pogled, ona je zapravo veoma nezgodna za građane. Njih ne zanima raščlanjivanje stotina stranica neobrađenih podataka – oni samo žele organizovan, pojednostavljen pogled na to da li postižete svoje ciljeve ili

ne i kako radite da ih postignete. Kontrolna tabla odmah ispunjava ovaj zahtev.

Korak 4 Izvršavanje strateškog plana

Postoji niz pristupa u izvršenju strategije. Izvršenje se može sprovesti u 6 koraka.

1. Strateško planiranje

Prvi korak koji je potreban za uspešno izvršenje strategije je proces planiranja.

To je već prethodno objašnjeno, ali treba imati u obzir da glavna poenta ovde je da se planiranje ne odnosi samo na akcije, već i na okvire i metode.

Vaša planiranja treba da se bavi najmanje sledećim pitanjima:

- Šta ćete na kraju postići?
- Koje korake ćete preduzeti (velike i male) da biste tamo stigli?
- Koji okvir ćete koristiti da biste bili fokusirani i na pravom putu?
- Kako ćete strukturirati svoje strateško izveštavanje?
- Učestalost vaših strateških sastanaka?
- Koji komunikacioni plan imate za svoju strategiju?
- Ko će biti vaši mentori ili savetnici strategije?

Morate da napravite plan pre nego što ga izvršite.

Međutim, pravljenje prvog koraka za izvršenje strategije je ključ uspešnog procesa planiranja. Predugo zadržavanje u fazi planiranja izaziva debatu o strategiji ili izvršenju.

Treba što preći iz faze debate i preći na sledeći korak.

2. Komunikacija

Većina organizacija/lokalnih samouprava saopštava svoj strateški plan nakon što ga razviju.

To je greška. Mora se započeti proces angažovanja organizacije od faze planiranja. A kada bude spreman, izložite ga građanima i zaposlenima, jer jednokratne prezentacije strategije ne funkcionišu na dobar način.

Komunikacija je sredstvo za pokretanje usvajanja nove strategije u lokalnoj samoupravi i na teritoriji opštine/grada.

Dakle, komunikacija treba da bude dvosmerna. Smernice i politike teku odozgo, a povratne informacije i ideje odozdo. Usvojite strategijski pristup odozdo prema gore poboljšanjem procesa interne komunikacije.

Na primer, potrebno je da uspostavite mehanizam za ljudе da daju povratne informacije o svojim stavovima o strategiji kako na početku tako i tokom njene implementacije. Neke ideje za načine na koje možete olakšati ovu vrstu konstruktivne komunikacije uključuju:

- Strateške mape u dinamičnom digitalnom okruženju
- Redovni sastanci tima na kojima se razgovara o napretku i usklađivanju ciljeva sa strateškim planom
- Razviti organizacionu transparentnost
- Negujte otvorenu i saradničku kulturu (ovo je sama po sebi velika tema, naravno!)
- Redovne formalne i neformalne ankete i upitnici o napretku strategije

Ne treba upasti u zamku da se radi odličan posao u komunikaciji na početku, samo da bi se videlio kako naporи nestaju i kako se ljudi vraćaju uobičajenom poslu. Strategiju treba izložiti zaposlenima i građanima, održavati je životom i ažurnom, a zaposleni traba redovno da rade na njoj.

3. Postavljanje ciljeva

Posle definisanja plana, sledeći korak je stvaranje otpljivih ciljeva.

Ciljevi koje poseduju pojedinci pomeraju plan ka ostvarenju. Ovo je zaista prvi korak procesa. Povežite sve aktivnosti ljudi sa strateškim planom. Čini se očiglednim, ali organizacije često kreiraju plan, saopštavaju ga i gotovo očekuju da će se ostalo dogoditi magijom.

Usklađivanje ciljeva sa akcijama donosi strukturu oko izvršenja plana. Takođe će ukloniti sve oblasti koje su možda bile zanemarene i primeniće dodatni element pragmatizma.

Postavljanje ciljeva može pomoći da se otkriju stvari kao što su:

- Da li je plan realističan s obzirom na ograničenja resursa;
- Da li imate prave ljudе i veštine da izvršite svaki aspekt plana;
- Koliko dobro su ljudi razumeli vaše opšte ciljeve.

Upravljanje ciljevima postaje osnova za tekuće praćenje, izveštavanje i upravljanje učinkom. Svaki od njih je ključni element u uspešnom programu izvršenja.

4. Praćenje i izveštavanje

Za efikasno praćenje i izveštavanje zaista postoje dve ključne komponente.

Prvo, mora se osigurati da svi u organizaciji redovno ažuriraju napredak svojih ciljeva. Ovo ne mora biti naporno ili dugotrajno. Obično je dovoljno nekoliko minuta mesečno. Možda neposredno pre sastanaka za pregled.

Dруго, ažuriranja bi trebalo da sadrže kvantitativnu meru napretka prema cilju, kao i kratku liniju ili dva komentara da dodaju iskustva i daju zaokruženu sliku napretka.

Ciljeve nikada ne treba posmatrati kao statične elemente vašeg strateškog plana.

Podrazumeva se da će ponekad morati da se izme rokovi za postizanje cilja ili čak da ga u potpunosti eliminišete, saglasno razvoju situacije. To treba shvatiti kao normalno i zaista bi trebalo da se podstiče – sve dok postoji vidljivost tih promena.

Efikasno praćenje postavlja osnovu za efikasno izveštavanje.

Ono u čemu se izveštavanje razlikuje od praćenja jeste to što vaše izveštavanje treba da bude na strateškom nivou, a ne na nivou od cilja do cilja.

Jedan od načina su prethodno spomenute kontrolne table za izveštavanje o strategiji, koje omogućavaju da se izveštaji o strategiji automatski generišu kao rezultat praćenja koje se odvija za sve ciljeve kojima doprinose.

Čak i ako ne koristite paket za izvršavanje zasnovan na tablama da biste izvršili svoj plan, trebalo bi da obezbedite duboko razumevanje unutar vaše organizacije o važnosti praćenja u odnosu na izveštaje koji se dostavljaju odboru, investitorima i drugim ključnim zainteresovanim stranama.

5. Upravljanje učinkom

Ovde počinje da se otkriva većina pristupa izvršenju strategije.

Da bi se uspešno izvršila strategija, potreban je ceo poslovni proces da odražava važnost izvršenja strateškog plana.

Upravljanje učinkom (i pregledi uopšte) se često posmatraju kao jedini domen ljudskih resursa. Što je još gore, na njih se gleda kao na proces samo

zarad upravljanja. Bilo bi teško pronaći stvarne korisnike najčešćih sistema za upravljanje učinkom koji imaju pozitivne stvari da kažu o iskustvu, a kamoli kako im to pomaže da bolje sprovode strategiju svoje organizacije.

Upravljanje učinkom bi trebalo da bude prirodno proširenje postavljanja ciljeva, što je zauzvrat prirodno proširenje strateškog plana. To je, dakle, kritičan deo akcionog plana izvršenja.

Dok prolazite kroz proces pregleda učinka zaposlenih, morate biti u mogućnosti da izmerite doprinos rada svakog sektora napretku strategije. Morate da povežete koliko su dobro izvršili svoju specifičnu komponentu strateškog plana sa njihovom konačnom procenom.

Evo šta proces upravljanja učinkom mora da ispuni da bi vam pomogao da izvršite svoj plan:

- Ciljevi moraju biti direktno povezani sa strateškim planom organizacije;
- Ona mora eksplicitno da meri i nagrađuje za doprinos ukupnoj strategiji;
- Sistem mora biti jednostavan za korišćenje;
- Upravljanje učinkom mora slaviti dostignuća ljudi i timova iznad svega;
- Mora biti društveno, transparentno, pošteno i dobro shvaćeno.

Vrlo mali broj dostupnih sistema za upravljanje učinkom koji ispunjava definisane uslove po pitanju pregleda performansi i uklanjanja ograničenja za ostvarenje strategije.

6. Nagrađivanje

Prirodni zaključak upravljanja učinkom je nagrađivanje. Potrebno je uspostviti mehanizme za nagrađivanje uspešnih sektora i pojedinaca, jer na kraju krajeva upseg strategije zavisi od ljudi i timova.

Evo nekoliko saveta za uspešnu relizaciju strateških dokumenata:

- Ne tretirajte pokazatelje učinka kao absolutne.
- Postizanje ciljeva u kratkom roku ne bi trebalo da bude na štetu dugoročnog. Napredak je jednako važan kao i postizanje ciljeva.

- Ne treba uništavati svoju kulturu nagrađivanjem timova i menadžera koji postižu svoje ciljeve po cenu svega ostalog.
- Nagrađivanje ne mora biti samo novčano. To mogu biti povlastice za putovanja, slanje ljudi na konferencije, pružanje dodatnih mogućnosti za liderstvo - bilo šta što radite na osnovu zasluga.
- Izgraditi kulturu izvršenja povezivanjem nagrada sa svojim strateškim planom.
- Na tržištu postoji mnogo softverskih alata koji se bave gore navedenim elementima.
- Ako je strategija zaista važna, mora se opipljivo posvetiti povezivanju svih elemenata strategije i njenog izvršenja.

6. UČEŠĆE GRAĐANA U PLANIRANJU NA LOKALNOM NIVOU

Zakon o planskom sistemu predviđa obavezu uključivanja javnosti u svim fazama strateškog planiranja. Tako da Zakon predviđa:

- Inicijativu za izmenu, izradu i usvajanje dokumenta javnih politika nadležnom predlagaču mogu da podnesu državni organi i organizacije, organi i organizacije lokalnih vlasti, građani, privredni subjekti, udruženja građana i druge organizacije civilnog društva, naučno-istraživačke i druge organizacije u odnosu na koje se sprovodi ta javna politika.
- Inicijativa treba da sadrži kratak opis promene koju treba postići izradom, usvajanjem i sprovođenjem dokumenta javnih politika, njenih elemenata i njihovih uzročno-posledičnih veza i ciljeva koje treba postići.
- Ako nadležni predlagač proceni da je inicijativa opravdana, dužan je da je objavi na svojoj internet stranici u integralnom obliku najkasnije u roku od 30 dana od dana prijema i da ažurno obaveštava javnost o postupanju u skladu sa istom.
- Ako nadležni predlagač proceni da inicijativa nije opravdana, obaveštava o tome podnosioca inicijative u propisanom roku.
- Inicijativa se Vladi, odnosno nadležnom organu državne uprave može podneti i preko organa državne uprave nadležnog za koordinaciju javnih politika, koji tu inicijativu obrađuje i prosleđuje nadležnom organu državne uprave na dalje postupanje, uz obavezu obaveštenja podnosioca inicijative o postupanju po inicijativi, u propisanom roku.

Pored toga Zakon o planskom sistemu previđa obavezu sprovođenja konsultacija u svim fazama izrade dokumenta javnih politika. Tako da je uključivanje građana, zainteresovanih strana i grupa obavezujući i to na sledeći način:

- Nadležni predlagač je dužan da omogući učešće svih zainteresovanih strana i ciljnih grupa u procesu konsultacija, koje sprovodi tokom izrade dokumenta javnih politika.

- U zavisnosti od obuhvata dokumenta javne politike u proces konsultacija se uključuju zainteresovane strane i ciljne grupe iz reda građana i privrednih subjekata, udruženja građana ili privrednih subjekata i drugih organizacija civilnog društva, naučno-istraživačkih, strukovnih i drugih organizacija, kao i predstavnici državnih organa, lokalnih vlasti i ostalih učesnika u planskom sistemu koji sprovode ili u odnosu na koje se sprovodi ta politika.
- Nadležni predlagač razmatra sugestije koje tokom konsultacija iznose zainteresovane strane i ciljne grupe.
- Nadležni predlagač informiše učesnike konsultacija o rezultatima sprovedenih konsultacija, a posebno o razlozima zbog kojih određene sugestije nisu uključene u dokument javne politike.
- Informacije o rezultatima sprovedenih konsultacija, koji naročito obuhvataju podatke o konsultovanim stranama, obimu i metodima konsultacija, pitanjima o kojima se raspravljalo tokom konsultacija, zatim primedbama, sugestijama i komentarima koji su uzeti u razmatranje i onima koji nisu uvaženi, kao i o razlozima za njihovo neprihvatanje, nadležni predlagač predstavlja u okviru dokumenta javne politike.
- Ako se prilikom izrade dokumenta javnih politika ne sprovodi analiza efekata, informacije o rezultatima sprovedenih konsultacija prilaže se uz predlog dokumenta javne politike, kao poseban prilog.
- Nadležni predlagač je dužan da informacije o rezultatima sprovedenih konsultacija objavi na svojoj internet stranici najkasnije u roku od 15 dana od dana završetka konsultacija.
- Nadležni predlagač može, imajući u vidu rezultate konsultacija koje sprovodi tokom izrade dokumenta javnih politika, doneti odluku da u radnu grupu za izradu tog dokumenta uključi reprezentativne predstavnike zainteresovanih strana i ciljnih grupa.