



Republika e Kosovës

Republika Kosova - Republic of Kosovo

Qeveria –Vlada-Government

Zyra e Kryeministrit - Ured Premijera - Office of the Prime Minister

**Strategija za poboljšanje planiranja i koordiniranja politika na
Kosovo
(Sistem integrisanog planiranja)
2017-2021**

Priština, decembar 2016

Sadržaj

LISTA SKRAĆENICA	3
IZVRŠNI REZIME	4
UVOD	6
METODOLOGIJA	6
ANALIZA TRENUTNOG STANJA I GLAVNI IZAZOVI	7
Potreba za poboljšanje sistema planira i koordiniranja	7
Zadnji razvoji u sistemu planiranja i koordiniranja na Kosovo	9
Analiza upoređenja sa ostalim mestima	14
STRATEŠKA VIZIJA I CILJEVI.....	16
GLAVNE INTERVENCIJE STRATEGIJE	17
I. Dalje poboljšanje planiranja okvirna strategija	17
II. Bolja nadovezivanje između strateških dokumenata i finansijskim resursima	21
III. Integracija praksi monitoringa i procesa	26
IV. Izgradnja kapaciteta za planiranje i koordinaciju politike.....	29
PRAĆENJE I PROCENA SPROVOĐENJA STRATEGIJE.....	32
Reforma javne uprave.....	32
Praćenje i izveštavanje Strategije	33
Srednjoročno razmatranje strategije	34
FINANSIJSKI UTICAJ SPROVOĐENJA STRATEGIJE	34
Opšta procena troškova aktivnosti.....	34
Izvori finansiranja strategije	34
PRILOG 1: Plan za sprovođenje Strategije za poboljšanje i koordinaciju politika.....	1

LISTA SKRAĆENICA

BDMS	Sistem za upravljanje i razvoj budžeta
EA	Spoljašnja pomoć
EI	Evropska integracija
KBF	Komisija Vlade za budžetska i fiskalna pitanja
KSV	Koordinacioni Sekretarijat Vlade
PV	Program Vlade
KMPV	Komisija za modernizaciju planiranja Vlade
GPRV	Godišnji plan rada Vlade
SIP	Sistem integrisanog planiranja
PK	Pravna Kancelarija
MEI	Ministarstvo evropske integracije
MF	Ministarstvo financija
SOT	Srednjoročni okvir troškova
NRS	Nacionalna Strategija razvoja
NPUA	Nacionalni Program za usvajanje Acquis-a
KP	Kancelarija Premijera
JI	Javne investicije
KJI	Komisija za javne investicije
PJI	Program za Javne investicije
NPSSSP	Nacionalni plan sprovođenja SSP-a
GSU	Grupa za strateško upravljanje
KSP	Komisija za strateško planiranje
KSP	Kancelarija za strateško planiranje
GDPS	Upravna grupa strateškog planiranja

IZVRŠNI REZIME

Postojeći sistemi planiranja politika i finansijskog planiranja na Kosovo, uopšteno su fragmentirane i odvojene od jedno drugog. Institucije Kosova su svesne o činjenici da pored stečenog napretka tokom zadnje dekade, trenutno stanje centralnih procesa planiranja nije prema željenim standardima. Isto tako, uzimajući u obzir suženi fiskalni prostor i ekonomsku situaciju, kao i intenziviranje procesa evropske integracije, postavljanje jednog više efektivnog planiranja je neophodno.

Uzimajući u obzir ranu fazu institucionalnih reformi na Kosovu, smatra se da je pravo vreme da se reše ovi problemi. Bez sumnje, da jedan efektivan proces planiranja ne pruža bezbednost unapređenja kvaliteta politika i pružanja usluga. Ipak, bez preduzimanja ovih mera perspektiva postizanja dugoročnih nacionalnih ciljeva Kosova može biti dosta ograničena.

Vlada je identifikovala glavne nedostatke prethodnog ciklusa reforme javne uprave¹, na osnovu koje se razvio novi pristup i identifikovani su prioriteti za sledeći srednjoročni period. U ovoj svrsi, postavljen je sveobuhvatni strateški okvir za RJU koji pruža osnovne smernice za biranje prioriteta reforme, uz tako pružanja veće političke podrške i privrženosti. Oslanjajući se na prakse i analize o načinu novog pristupanja u upravnoj reformi, procenilo se da efikasnije upravljanje procesa i naponi za izbegavanje prepreka u organizaciji i sprovođenju reformi kao i potrebe za koncentrisanje na rezultate uslovalo je pristup za podelu oblasti i struktura upravljanja iste u tri stuba Reforme Javne Uprave, kao što su:

1. Razvoj i koordinacija politika i zakonodavstva – upravljanje reforme u ovoj oblasti spada direktno u nadležnost Kancelarije Premijera;
2. Državna služba, upravljanje ljudskih resursa, pružanje javnih administrativnih službi, kao i ponovna organizacija i odgovornost spadaju u nadležnost MJU;
3. Upravljanje javnim finansijama – spada u nadležnost Ministarstva finansija.

Strategija za poboljšanje planiranja i koordinacije politika na Kosovo sačinjava jednu od tri glavnih strategija koje se nadovezuju sa Strateškim okvirom Kosova za Reformu javne uprave, zajedno sa Strategijom za dobro regulisanje 2014-2020, Strategijom za Modernizaciju Javne uprave 2015-2018 kao i Strategije za Reformu upravljanja javnim finansijama. Kao takva deo je I stuba "Razvoj i koordinacija politika i zakonodavstva" u okviru tri stuba strateškog paketa Reforme javne uprave i spada direktno u nadležnost Kancelarije Premijera.²

Putem sprovođenja ove strategije Vlada Republike Kosovo cilja da poboljša sistem planiranja uz izbegavanje podele i preklapanja centralnih procesa planiranja politika kao i onih finansijskih. Glavni fokus ove strategije i akcionog plana je postavljen na poboljšanje Okvira strateškog planiranja – s kratkoročnim fokusom na izradi Nacionalne Strategije za Razvoj (NSR) koji je već usvojen i ima kratkoročne ciljeve za sektorsku strategiju u svim sektorima. Osim toga, cilja se

¹ Vlada je u julu 2014. godine usvojila procenu Strategije 2010-2013. Nalazi su da, uprkos napretku, 12 ciljeva i 40 mera prelaze mogućnost za sprovođenje portfolija (uglavnom KP, MJU, MF) i upravnih kapaciteta upravljačkog mehanizma od MJU.

² "Strateški paket za RJU" sastoji se od tri glavne strategije- "Strategija za poboljšanje planiranja i koordiniranja politika 2015-2018" ili SPPKP, usvojene 3. juna 2015 (Odluka Vlade br. 23/04), "Strategija za dobro regulisanje 2014-2020" usvojena 23. maja 2014 (Odluka Vlade br. 03/189); "Strategija za modernizaciju javne uprave 2015-2020", usvojena 25. septembra 2015 (Odluka Vlade br. 04/51) i Strategija za Reformu upravljanja javnim finansijama usvojena 29. juna 2016 (Odluka Vlade br. 01/98)

dalje unapređenje u procesima budžetskog planiranja uz ciljanje daljeg unapređenja Srednjoročnog Okvira Troškova (SOT), s obuhvatanjem trogodišnjih planova o postizanju ciljeva i svrha unutar granica troškova. Takođe, agenda evropske integracije sačinjava jedan bitan element u celokupnom ciklusu planiranja politika, zato uzimajući u obzir specifičnu prirodu ovog procesa cilja se integrisanje i harmonizacija sa ostalim procesima strateških planiranja i koordiniranja. Ovi ciljevi su izraženi putem strateških ciljeva kao što slede:

- ✚ **Strateški cilj #1: Dalje poboljšanje strateškog okvira uz poboljšanje nadovezivanja strateških dokumenata, putem koordinacije i dobrog odlučivanja;**
- ✚ **Strateški cilj #2: Bolje nadovezivanje okvira za strateško planiranje unutrašnjih i spoljašnjih resursa kako bi se obezbedila finansijska dostupnost i sprovođenje strateških planova;**
- ✚ **Strateški cilj #3: Potpuno integrisanje praksi i procesa praćenja kako bi se obezbedili bolji rezultati sprovođenja i odgovornosti za ispunjavanje ciljeva postavljenih od strane Vlade;**
- ✚ **Strateški cilj #4: Izgradnja kapaciteta uprave za planiranje i koordiniranje politika za postizanje boljih rezultata planiranja kao i poboljšanje funkcionisanja mehanizama koordinacije u pogledu planiranja i izvršenja.**

Osnova za jednu poboljšanu arhitekturu planiranja već postoji na Kosovo. S time, *izazov ne stoji kod stvaranja jednog kompletnog novog sistema, već kod ponovnog formiranja, harmonizacije i nadovezivanja postojećih procesa.* Uopšteno, ova strategija (osnovana na takozvani sistem integrisanog planiranja na Kosovo) ne predlaže neki novi sistem ili poseban sistem planiranja. Strategija nije ni napor za spajanje postojećih procesa u jedan poseban proces. Ono što pruža ova strategija je jedan broj funkcionalnih načela i pomoćnih struktura kako bi se obezbedilo da **vladino planiranje i praćenje kao celina budu preduzete na efikasan, integrisan i harmonizovan način.**

Vlada Kosova je svesna činjenice da postavljanje jednog integrisanog sistema planiranja i praćenja ne može se postići prosto uz biranje jednog "privremenog" rešenja. Sprovođenje i funkcionalizacija sistema oduzeće na vremenu i osim strukturnih poboljšanja, obuhvatajući ovde i potpunu podršku visokog nivoa Vlade, Premijera i njegovog kabineta. U ovom pogledu, kosovske institucije mogu da izvuku brojne lekcije iz iskustva ostalih mesta koja su prešla kroz isti proces pre dugog vremena. Dosta iz mesta EU-a koja su se skoro učlanila suočavala su se sa sličnim problemima u ranim fazama njihovog putovanja ka članstvu. Neka mesta koja su postavila integrisani sistem kao što je Albanija, Litvanija i Slovenija predstavljaju model u korist Kosova ako uzmemo u obzir veličinu i iskustvo institucionalnog razvoja ovih mesta koje nemaju velike razlike sa Kosovom.

Kako bi se ovo postiglo, i u skladu sa načelima javne uprave za mesta zapadnog Balkana, određenih od strane OECD/SIGMA u saradnji sa Evropskom Komisijom³, Kosovo je postavilo strateški okvir podeljen u tri stuba koja se podržava od institucionalnog Okvira, odnosno Ministarskog Saveta za reforme javne uprave. Ovaj novi pristup omogućava poseban fokus

³ Načela javne uprave su razvijeni od strane OECD / SIGMA u bliskoj saradnji sa Evropskom komisijom kako bi se utvrdila detaljni zahtevi za pravilno upravljanje u svakoj od ključnih oblasti. Iako su kriterijumi za dobro upravljanje univerzalna, OECD / SIGMA je razvila posebna načela za zemlje koje su u procesu pridruživanja EU. Ovaj dokument je objavljen na albanskom: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-Public-Administration-Overvieë-Alb.pdf>

svakoga ko ima odgovornosti u sprovođenju reformi, i postavlja jasan okvir praćenja i izveštavanja.

UVOD

Reforma javne uprave je glavni prioritet Vlade Kosova, reforma koja je osnovna za ekonomski razvoj i unapređenje procesa evropske integracije, uz obuhvatanje sprovođenja sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju.

Politike Vlade Kosova vezano za reforme javne uprave obuhvaćene su u vladinim dokumentima koje određuju prioritete vlade i to: Program Vlade 2015-2018, u kojem vlada izražava zalaganje za nastavak reforme i naglašava prioritete postojećeg mandata vlade; Nacionalna strategija za razvoj koja predstavlja potrebu reforme kako bi se ciljevi postigli za ekonomski rast i poboljšanje konkurentnosti; Srednjoročni okvir troškova, i Plan za sprovođenje sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju.

Ciljevi strategije se određuju brojnim faktorima i okolnosti, pošto programske politike vlade tokom 2015 – 2018 kao glavni prioritet postavili su ekonomski razvoj i povećanje zaposlenja. Efektivna javna uprava i administrativni kapacitet za razvoj prikladnih politika osnovni je faktor za jednu ekonomiju koja stvara nova radna mesta i porast blagostanja za građane. Strateške politike za postavljanje uprave na usluzi razvoja, cilja da razvije i Nacionalnu strategiju za razvoj.

Istovremeno, preporuke i nalazi izveštaja vlade za sprovođenje strategije RJU-a 2010–2013, izveštaja procene OECD/SIGMA, a pogotovo izveštaja i prioriteta identifikovanih procenom izvršenom u 2014, naglašava postojanje tri glavnih izazova za vladu: povećavanje koherentnosti strateškog planiranja i povećanje nivoa sprovođenja; podizanje kapaciteta ministarstva za razvoj i sprovođenje politika; kao i osnaživanje kapaciteta za efektivno transponovanje Acquis-a. Isto tako, naglašeno je da poboljšanje sistema razvoja i koordiniranja politika doprinosi u boljoj koordinaciji RJU-a, uz stvaranja jednog jasnog i koherentnog okvira za razvoj sektorskih strategija i uz izgradnju kapaciteta za planiranje i razvoj politika.

Drugi faktor koji je uticao na određivanju ciljeva ove strategije nadovezuje se sa načelima OECD/SIGMA za javnu upravu i rezultati procesa prioritetizacije reformi u razvijenoj upravi tokom perioda jul-oktobar 2014. Osim potrebe da Uprava Republike Kosovo ima stratešku platformu za poboljšanje svog rada, ova strategija razvija se i na osnovu novog konteksta situacije na Kosovu i ostalih mesta regiona kao rezultat proširenja EU-a, i procesa evropske integracije Kosova, jer zajedno sa vladavinom prava i ekonomskim upravljanjem, Reforma Javne uprave je jedna od stubova Strategije proširenja EU-a.

METODOLOGIJA

Specifična metodologija o izradi strategije proizlazi iz detaljnih analiza glavnih faktora uspeha i izazova za poboljšanje planiranja i koordiniranja politika na Kosovo, koje su identifikovane od strane članova radne grupe tokom zajedničkih radionica za izradu strategije. U ovom procesu su obuhvaćene Kancelarija Premijera (Kancelarija za strateško planiranje, Pravna kancelarija, i koordinacioni sekretarijat Vlade), Ministarstvo evropske integracije, Ministarstvo financija i resorna ministarstva odnosno Odeljenja za evropske integracije i koordinaciju politika.

Kao deo procesa zakruživanja strateškog okvira za Reformu javne uprave, Strategija je usvojena u junu 2015. Ipak, nakon jedne godine sprovođenja, uzimajući u obzir procene različitih aktera i u cilju prilagođavanja celokupne metodologije za praćenje i procenu strateškog okvira, na sastanku Posebne grupe Javne Uprave (PGRJU) odlučeno je da se ova strategija revidira. Njeno revidiranje je postavljeno da se vrši na nivou ciljeva i postavljanja pokazatelja učinka, uz obuhvatanje i akcionog plana i njenog odgovarajućeg koštanja.

U ovu svrhu, Generalni Sekretar Kancelarije Premijera, kao koordinator drugog stuba Reforme javne uprave, stvorio je radnu grupu nakon revidiranja Strategije za poboljšanje planiranja i koordiniranja i Strategije za dobro regulisanje, koja se vodila od strane Direktora Kancelarije za strateško planiranje u Kancelariji Premijera. Radna grupa podeljena je u dve pod grupe za svaku strategiju, dok za ovaj dokument obuhvata gore opisane institucije.

Proces izrade strategije je osnovan na unutrašnje i spoljašnje vrednosti koje su identifikovale glavne izazove i probleme u sistemu planiranja i koordiniranja politika na Kosovo. Prvenstveno, vršila se procena usvojenog dokumenta prošle godine kako bi se identifikovali potrebne promene u skladu sa zaključcima PGRJU-a. U ovom okviru, u cilju poboljšanja strategije u cilju obezbeđivanja sprovođenja iste, tokom razmatranja u okviru radne grupe postavljeno je spajanje ili pripajanje prethodnih ciljeva, koji su rezultirali u četiri cilja od osam u prethodnoj verziji.

Strategija takođe je izrađena uz primenu metode upoređenja, prvenstveno uz analizovanje sličnosti i razlike između sistema planiranja i koordiniranja politika na Kosovo, sa ostalim mestima. Na osnovu ove analize, identifikovale su se aktuelne mere i mere koje se trebaju preduzeti kako bi se stvorio efektivni mehanizam i u skladu sa globalnim trendovima kako bi garantovali bolje planiranje i koordinaciju politika. Isto tako uzeli su se u obzir različiti izveštaji i međunarodne procene za oblast razvoja i koordinacije politika, pogotovo izveštaja napretka Evropske Komisije, procene OECD/SIGMA za Kosovo, pokazatelji Svetske Banke o efikasnosti vladavine i ostali izveštaji.

Revidirana strategija za poboljšanje planiranja i koordiniranja osnovana je na rad i podršku pruženu od strane projekta Evropske Komisije "Podrška za strateško i političko planiranje na Kosovo". Revidiranje strategije je podržano od strane OECD/SIGMA i Agencije za međunarodni razvoj Švedske (SIDA) koji podržava kancelariju Premijera u poboljšanju razvoja i koordiniranja politika. Takođe, osim razmatranja u okviru radne među-institucionalne grupe, dokument je u toku procesa unutrašnjih i spoljašnjih konsultacija.

ANALIZA TRENUTNOG STANJA I GLAVNI IZAZOVI

Potreba za poboljšanje sistema planira i koordiniranja

Reforma javne uprave ostaje jedna od glavnih izazova za mesta u razvoju, sa posebnim naglaskom za mesta koja teže članstvu Evropske Unije. Iz prethodnih iskustva procesa integrisanja dokazano je da pripreme za integrisanje u EU trebaju se podržati od strane jednog sistema za planiranje, razvoj, koordiniranje i sprovođenje politika. Ovaj sistem omogućava bolje planiranje i koordiniranje aktivnosti Vlade, uz obuhvatanje određivanja prioriteta, razvoj efikasnijih politika i finansijski održivim. Jedan takav sistem, takođe će obuhvatiti prave konsultacije sa svim akterima; i isto tako će obezbediti da se politike sprovedu, budu komuniciranje i praćene na pravedan način.

Iz dosadašnje prakse, kao u mestima u razvoju ali i u drugim mestima, reforma javne uprave karakterizovana je od strane dva glavna motiva: prvo, trendovi i unutrašnji razvoji zahtevali su postavljanje novog boljeg sistema vršenja politika kao glavni stub jednog demokratskog, transparentnog i efektivnog sistema; i drugo, ovo je učinjeno kao i reakcija prema zahtevima za pripremu kapaciteta uprave kako bi uzeli nad sobom obaveze koje proizlaze iz učlanjenja u EU.

U izveštaju za Kosovo, pripremljenog od strane Evropske Komisije za 2015, naglašava se da zakonska osnova i institucionalne strukture, obuhvatajući i one za evropske integracije, u glavnom su postavljenje dobro kako bi obezbedile održiv sistem vršenja politika, ali u praksi planiranje politika je razdvojena i nedostaje joj prioritizacija na nivou Vlade. Dok, prema ovom izveštaju, sektorske strategije u retkim navratima su finansijski održive. Svakako, bilo je velikih poboljšanja u razvoju politika i zakonodavstva, uz obuhvatanje kapaciteta za usklađivanje sa Acquis-om, su ipak nedovoljne. Među-ministarske i javne konsultacije regulisane su dobro, ali rokovi dosta često su bili skraćeni kako bi se dopustio efektivni doprinos od strane civilnog društva. Dok, što se tiče praćenja i izveštavanja, fokus je na sprovođenju aktivnosti više nego na uticaju vladinih politika. Ali, nema izveštaja koji govore o sprovođenju sektorskih strategija.

"Strategija za poboljšanje planiranja i koordiniranja politika 2015-2018" ili SPPKP, usvojena 3. juna 2015 (Odluka Vlade Br. 04/23), korak je napred u smeru modernizacije planiranja politika i sistema koordiniranja na Kosovo. Međutim sprovođenje se ovisi dosta, i posebno, od bitnosti koje pridaje KP i glavne centralne institucije, koje imaju bitnu ulogu u poboljšanju procesa odlučivanja i prioritizacije.

S početkom sprovođenja Strategije za poboljšanje planiranja i koordiniranja politika 2015-2018, oblasti gde sprovođenje strategije je napredovalo tiče se poboljšanja sistema odlučivanja i harmonizacije između planiranja i budžetiranja politika. U okviru sprovođenja strategije i načela SIP-a, Vlada je uspostavila i Komisiju za strateško planiranje u 2016 godini. Komisija se vodi od strane Premijera i obuhvata sva glavna ministarstva. KSP je radila opširno sa Ministarstvom financija na deklaraciji srednjoročnih prioriteta za SOT 2017-19. Dokument je usvojen i sada obuhvata okvir prioriteta kako bi vodili planiranje budžeta po ministarstvima. Okvir je takođe u skladu sa prioritetima određenim u NSR-u i PER-u.

Isto tako, nadovezivanje sa srednjoročnim dokumentima u razvoju politika je poboljšano, ali još nije sveobuhvatan. Koordinacioni Sekretarijat Vlade (KSV) odgovoran je za proces pripreme godišnjeg plana rada i obezbedio je saradnju među kancelarijama pri KP-u putem uspostavljanja ekipa za tehničko razmatranje za razmatranje predloga od strane resornih ministarstva. Svakako, GPRV je pripremljen sa pristupom od dole na gore međutim ovo ne obezbeđuje da broj obuhvaćenih aktivnosti u planu ne odgovara kapacitetima sprovođenja ministarstva. Ovo takođe zajedno sa nedostatkom procene uticaja politika na budžet tokom faze pripreme, rezultuje na nerealne planove i na prikupljanje jednog broja strategija, koncept dokumenata i zakona za usvajanje. Veći broj sektorskih strategija obuhvataju sistematske informacije o potrebama troškova, ali ne uvek su i obuhvaćeni i izvori finansiranja.

Različiti izveštaji koji prate napredak postignut u reformi javne uprave a koji se nadovezuju i sa razvojem i koordiniranjem politika naglašavaju da postoje problemi u koordinaciji između institucija centra vlade i nedostatka kapaciteta za planiranje i sprovođenje politika.

Međutim, uopšteno može se reći da sistem planiranja politika na Kosovo je razvijen tokom

prethodne dekade, sa celokupnim ambijentom planiranja koji se još sačinjava od brojnih okvira, svaki sa odvojenim individualnim kalendarom i različitim zahtevima za praćenje i izveštavanje.

Zadnji razvoji u sistemu planiranja i koordiniranja na Kosovo

Izveštaji koji govore o napretku sprovođenja Reforme javne uprave (RJU) naglašavaju da stepen sprovođenja reformi planiranim u prvoj strategiji RJU-a (2010-2014) nije dosta zadovoljavajući. Naglašava se da postoje jasni nedostaci u mehanizmu koordiniranja i praćenja, u izboru i prioritizaciji aktivnosti, kao i njihovog financiranja od strane budžeta Kosova i/ili spoljašnjih pomoći. Na osnovu izvršenih analiza tokom sredine 2014. godine o dijalogu politika u okviru posebne grupe za RJU između EU-a i Kosova, Vlada se složila da uputi nedostatke s pomoću EK i SIGMA.

Izazovi koji se trebaju rešiti - Poboljšavanje koordinacije i planiranja politika ostaje izazov za Kosovo, iako je neophodan za Evropsku integraciju. Postoji potreba za postizanje bolje harmonizacije između politika i budžeta. Sa utegnutom fiskalnom i ekonomskom situacijom, kao i procesom integrisanja u EU, realistično i efektivno planiranje postaje zahtevnije za Kosovo zbog usvajanja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) između EU-a i Kosova (1. aprila 2016). Kako bi se postiglo poboljšanje sistema planiranja politika i koordinacije, dole navedena ključna pitanja trebaju se poboljšati:

Potreba za konsolidaciju Okvira za Strateško planiranje – Okvir za planiranje politika na Kosovo sačinjava se od sedam glavnih dokumenata: Nacionalna strategija za razvoj (NSR) navodi strateške prioritete Kosova za obezbeđivanje ekonomskog rasta i obuhvatanje kao i socijalnu koheziju; Nacionalni plan za sprovođenje sporazuma o stabilnosti i pridruživanju (NPSSSP) pruža okvir za srednjoročno planiranje evropskih integracija; Agenda o Evropskoj reformi (AER) dokument o razvoju dijaloga najvišeg političkog nivoa između Republike Kosovo i EU-a koja će voditi napred sprovođenje SSP-a i ostale osnovne reforme za pristupanje države u EU; Program za ekonomske reforme (PER) koji se fokusira na povećanje konkurentnosti i pruža zajednički budžetski okvir; Deklaracija/Izjava Srednjoročnih Prioriteta (DSI), i Srednjoročni okvir troškova (SOT) – DSI Vlade revidira se na godišnjoj osnovi pre procesa srednjoročnog okvira troškova (SOT), koji pruža budžetsku perspektivu za tri sledeće godine, kao i godišnji plan rada Vlade (GPRV) koji odražava zalaganja vlade iz svih strateških dokumenata za trenutnu godinu.

Ipak, smatra se da proces izrade novih politika nije uvek u potpunom skladu sa gore navedenim dokumentima i njihov sadržaj nije potpuno usklađen. Isto tako, nedostaje definisana hijerarhija ili tipologija strateških dokumenata za razvoj politike. Ovo utiče da ambijent planiranja politika još se sastoji od brojnih okvira, svaka sa posebnim zahtevima i rezultira na preklapanje, nad-prioritizaciju, i nejasne uloge/odgovornosti.

Sprovođenje nacionalne strategije za razvoj – postavljanje strateškog nacionalnog okvira, Vlada Kosova na početku 2016. godine usvojila je nacionalnu strategiju za razvoj, koja se smatra glavni mehanizam za konsolidovanje strateškog procesa prioritizacije. NSR (usvojena u januaru 2016), može da koristi kao dugoročni dokument prioriteta i izgradnje konsenzusa. S postavljenim fokusom na ekonomski rast i razvoj, glavni mandat NSR-a je da obezbedi da svi nacionalni politički prioriteti, obuhvatajući i one integrisanja u EU, budu odražavani na prikladan način. NSR će identifikovati pokazatelje visokog nivoa kako bi se pratio napredak Kosova ka postizanju srednjoročnih i dugoročnih ciljeva/svrha.

Ipak, imajući jedan sveobuhvatni dokument strateškog planiranja, potrebno je obezbediti njegovo sprovođenje i nadovezivanje sa ostalim strateškim dokumentima pogotovo onih finansijskih dokumenata. S time, bitno je da se postavi jedan koherentan pristup koji nadovezuje dugoročne ciljeve sa jednom srednjoročnom strategijom, putem koje horizontalne i sektorske strategije informišu o procesu budžetskog planiranja, putem srednjoročnog okvira troškova. Postojanje jednog takvog sveobuhvatnog dokumenta, ne obezbeđuje sprovođenje izjavljenih ciljeva bez jednog pravog sistema prioritizacije i istovremeno harmonizacije i integrisanja među različitim procesima planiranja.

Konsolidacija sektorskog strateškog okvira u smeru SOT/PER/NPSSSP - PER I NPSSSP, pod okriljem SOT-a, su dokumenti koji trebaju voditi prioritizaciju sektorskog planiranja. Idealno, sprovođenje prioriteta SOT/PER/NPSSSP treba da bude visoki prioritet u sektorskim strategijama, koje će kasnije biti operativni putem SOT-a, godišnjeg budžetiranja i GPRV-a.

Na kraju 2015. godine, bilo je 67 strateških planova na snazi, što je dosta veliki broj. Iako, prošle godine imali smo blagi pad sektorskih strategija “prikupljenih“ za usvajanje u odnosu na 2014. Za 2016. godinu, planirano je da se usvoje 41 strateška dokumenta, dok na osnovu izveštaja SIGMA 2015, preporučuje se da samo sektorske strategije budu postavljene u godišnjem planu strateških dokumenata na taj način da ove cifre budu što realnije.

S ovim velikim brojem strateških dokumenata, postoji veliki afinitet podele, neusaglašenosti, i jasan pritisak s dole na gore koji rezultira na nerealne planove koji nisu prioritizovani. Pojmovi “sektor“ i “strategija“ koriste se za različite nivoe. Često, sektor se jednači sa jednim ministarstvom ili centralnom agencijom, u drugim slučajevima koristi se kako bi opisao pod-sektor ili oblast programa u okviru jednog ministarstva (npr.: Sektorska strategija za šumarstvo, industriju). Različiti nivoi i vrste prioriteta nisu definisani na jasan i održiv način, dok u većini slučajeva nedostaju tačni pokazatelji i ciljevi. Sektorske strategije teško se mogu koristiti kao strateški planovi ili se pratiti na pravi način.

Prema izveštaju procene OECD/SIGMA konsolidacija sistema strateškog planiranja ostaje izazov. KSP je odgovoran za koordiniranje procesa strateškog planiranja, ipak u nedostatku dovoljnih kapaciteta nije bio u mogućnosti da neprekidno pruža potrebne smernice i da vrši kontrolu kvaliteta sektorskih strategija. Izveštaj procenjuje da u većini slučajeva ministarstva razvijaju sektorske strategije a da ne prate procedure niti da se pridržavaju standardima određenim sa relevantnim uputstvima. KSP je odgovoran da obezbedi da jedna predložena strategija nije u suprotnosti niti da preklapa neku postojeću strategiju ili predloženu od strane ostalih ministarstva. Međutim, neke od usvojenih strategija pokrivaju slične oblasti, uz stvaranje mogućnosti sukoba i preklapanja.⁴

Kao posledica, konsolidacija i poboljšanje kvaliteta sektorskih strateških dokumenata može biti prvi korak ka poboljšanju sektorskog planiranja i tako i okvira za planiranje Vlade.

Evropska agenda – Proces evropskog integrisanja Republike Kosovo označilo je naglašenu dinamiku tokom zadnjih godina. Kosovo je pregovaralo SSP i na pragu je zaključivanja procesa liberalizacije viza. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju stupio je na snazi 1. aprila 2016, i sprovođenje SSP-a sada je strateški prioritet i pokretačka snaga nacionalne vizije i ciljeva politika

⁴ Izveštaj praćenja načela Javne urave za Kosovo. Maj 2016: <http://ëëë.sigmaëëb.org/publications/Monitoring-Report-2016-Kosovo.pdf>

koje pokriva SOT i sektorske strategije. Ovaj proces će uticati na svakom sektoru i identifikovaće detaljna zalaganja većine ministarstva. Za ovu svrhu zahtevaju se zajednički napori od strane Ministarstva evropskih integracija, KP/KSP i Ministarstva finansija kako bi pružile detaljne planove i metodologije o dotičnoj ulozi evropske integracije u NSR-u i SOT-u i mehanizmima integracije različitih komponenata iste u opštim procesima SIP-a.

Planiranje procesa evropskih integracija je i dalje konsolidovan tokom 2016 kojom prilikom MEI je pripremio Nacionalni program za sprovođenje SSP-a (NPSSSP). Isto tako, tokom 2016, MEI je postavilo novi sistem kvantitativnog i kvalitativnog praćenja sprovođenja programa, i tokom godine su se pripremili redovni tromesečni izveštaji o sprovođenju.

Ministarstvo evropske integracije je odgovorno za koordinaciju pitanja koje se nadovezuju sa EI, uz obezbeđivanje da predložene politike su u liniji sa prioritetima procesa pristupanja u EU. MEI je vodila proces pripreme NPSSSP-a, i odgovorno je za koordinaciju, izveštavanje i praćenje sprovođenja aktivnosti koje se nadovezuju sa EI. Međutim, tokom procesa primetilo se da postoji potreba za blisku koordinaciju sa resornim ministarstvima, uglavnom u obezbeđivanju pravilne i blagovremene primene planiranih aktivnosti. NPSSSP izrađen je po prvi put tokom 2015, i usvojen je od strane Vlade u decembru 2015. Uprkos napora za koordiniranje između institucija centra vlade (MEI-KP-MF), tokom izrade istog nedostajao je standardizovani proces koordinacije (u pogledu procesa i rokova). Ovo je rezultiralo na dva glavna nedostatka. Prvenstveno, postoji prostor za bolju harmonizaciju GPRV-a. Kao drugo, treba se poboljšati budžetiranje kratkoročnih mera. Institucionalni okvir planiranja evropske integracije već je postavljen. Institucionalna struktura za upravljanje evropske agende je uspostavljena i odražava najbolje regionalne prakse. Ministarski savet za evropske integracije je najveće telo donošenja odluka, pod vodstvom Premijera, koje razmatra ispunjenje predviđenih reformi u okviru procesa stabilizacije i pridruživanja. Radni odbor i izvršne komisije pomažu Savet u ispunjenju svog mandata i odgovorni su za tehničko praćenje evropske agende. Strukture evropske integracije redovno su razmatrale napredak i izazove koje proizlaze iz procesa integrisanja tokom 2016 godine.

U maju 2016, Vlada Republike Kosovo i Evropska Komisija pokrenuli su Agendu za evropsku reformu (obuhvatajući kratkoročni akcioni plan, za sprovođenje do kraja 2017. godine.). AER je zaključen u oktobru 2016, a nakon toga i usvojen od strane Vlade i pokrenut je zvanično na početku novembra 2016. AER će koristiti kao platforma za identifikovanje glavnih prioriteta u okviru procesa evropske integracije koje će obezbediti sprovođenje SSP-a i za dijalog na redovnom nivou (na godišnjoj osnovi) visokog političkog nivoa Kosovo- EU) u ovom smeru. Osim političkog dijaloga, sprovođenje istog na nivou politika/sektora redovno će se pratiti putem zajedničkog institucionalnog okvira uspostavljenog putem SSP-a, i revidiraće se svakog kraja godine. AER je u skladu sa NPSSSP, NSR i PER.

U cilju poboljšanja glavnih aspekta sprovođenja evropske agende, tokom sledećeg perioda, dodaće se tri **nova** aspekta u postojećem okviru planiranja:

- **Nacionalni program za sprovođenje SSP-a** – novost Programa će biti poglavlje “*Deklaracija srednjoročnih prioriteta evropske integracije za financiranje od SOT*“. U okviru iste, MEI će identifikovati i opisati glavne srednjoročne prioritete koji se trebaju financirati od strane budžeta države.

- **Sprovođenje evropske agende reforme** – Sprovođenje glavnih rezultata doprineće u zadovoljavajućem sprovođenju SSP-a i dovešće Kosovo bliže apliciranju za status države kandidata, u skladu sa programom Vlade.
- **Dijalog i strukture SSP-a**– od početka 2017 godine proces evropske integracije označiće novi trenutak uz inaugurisanje formalnih struktura stabilizacije i pridruživanja koje će pratiti sprovođenje SSP-a i doneće glavne odluke vezano za proces integrisanja u EU. Savet, odbor i pod-odbori biće u potpunom skladu sa relevantnim strukturama ostalih mesta zapadnog Balkana u ovom procesu.

Budžetsko planiranje – Na Kosovu glavne funkcije centra vlade su dobro postavljene, ali koordiniranje sadržaja predloga politika za odlučivanje u Vladi još se ne vrši na pravi način. Ipak, poboljšanje od zadnje procene SIGMA jeste da većina razmotrenih sektorskih strategija sadrže informacije vezano za potrebe za troškove. Isto tako zadnji SOT 2017-2019 u sebi sadrži 12 sektora koji su u harmoniji sa NSR. Svaki od ovih sektora ima identifikovane glavne ciljeve, institucije koje sačinjavaju sektor i trendove financiranja 2015- 2016 kao i procene za financiranje za 2017-2019.

Ministarstvo financija ima opštu odgovornost za praćenje i koordiniranje planiranja izvora. U maju 2015, vlada je usvojila jedno administrativno uputstvo za Procenu budžetskog uticaja (PBU), koji je zamenio prethodne kontraktidorne smernice. Tokom procene PBU-a, MF, fokusirano je na to da li je budžet na raspolaganju ili ne za pokrivanje predloženih politika. Ministarstvo financija vrši procenu budžetskog uticaja novih vladinih inicijativa uz upoređivanje i analizu pruženih podataka od strane organa za predlaganje sa budžetskim podelama predviđenim Zakonom o budžetu za fiskalnu godinu i prognozama trenutnog SOT-a.

Treba se osnažiti sprovođenje u praksi i metodologije postavljene sa AU 03/2015 o proceni budžetskog uticaja za nove vladine inicijative. Organi za predlaganje treba da podignu svoje kapacitete za procenu budžetskog uticaja novih vladinih inicijativa, iako u ovoj oblasti ima poboljšanja, ali ipak to nije dovoljno. Prioriteti SOT-a u istini ne odražavaju neke bitne nacionalne prioritete, kao što je integrisanje u EU. Iako strateški dokumenti integracije u EU identifikuju prioritete oblasti, i IPA prioritete koje uzimaju u obzir, ne postoji niti jedna jasna veza među ovim dokumentima kao i SOT/ godišnjeg budžeta. U velikoj meri, obaveze EI – dosta su nejasne i ne toliko nadovezane sa većinom sektorskih strategija. Podaci učinka i pokazatelji su u glavnom nejasni i koristili su se povremeno za planiranje i praćenje budžeta.

Ipak, uloga SOT-a kao nadovezujući dokument između strateškog i godišnjeg budžetskog planiranja smanjuje se sledećim nedostacima: trenutna Deklaracija prioriteta vlade određuje mnoge prioritete, a da ne određuje tačno prioritete vlade kao i troškovi sektorskih strategija ponekad nisu u skladu sa realnim mogućnostima budžeta i ne koriste kao osnova za izradu SOT-a. U slučajevima nedostatka potpune procene troškova strategija od strane BO-a onemogućava se potpuno usklađenje tačne procene troškova sa SOT-om i devijacija među granice određenih troškova u SOT-u, usvojenom u aprilu, i zadnje granice godišnjeg budžeta za budžetske organizacije usvojene u oktobru iste godine. Ove razlike su veće između budžeta druge godine planiranja u SOT sa trenutnim budžetom usvojenim u sledećoj godini.

Upravljanje spoljašnje pomoći - Koordinacija spoljašnje pomoći na Kosovo nastavlja se konsolidovati pod vodstvom MEI. MEI je izgradilo unutrašnje kapacitete kako bi efikasnije

koordiniralo spoljašnju pomoć. Među-vladine strukture su unapređene i obezbedila se njihova veća efikasnost. Praćenje i izveštavanje spoljašnje pomoći nastavlja se vršiti putem unapređene baze podataka – Platforma za spoljašnju pomoć (*Aid Management Platform*). Isto tako, MEI je pokrenulo i platformu o transparentnosti IPA i ostalih donacija na Kosovo. MEI i MF blisko saraduju u okviru pripreme SOT-a i godišnjeg budžeta, kojom prilikom MEI dostavlja finansijske podatke s perspektive spoljašnje pomoći u svrsi dopune državnog budžeta.

Što se tiče najvećeg donatora na Kosovo – Evropske Unije ili IPA fondova, MEI je i dalje nastavilo da uzima nad sobom vlasništvo programa fondova EU-a, putem izrade Sektorskih dokumenata planiranja i dokumenta delovanja. MEI u saradnji sa MIP-om i MF-om pregovarala je i shodne finansijske sporazume.

Institucionalni okvir planiranja i praćenja spoljašnje pomoći već je postavljen. Institucionalne strukture za koordinaciju donatora su predviđene Urednom o koordiniranju donatora i sastoji se od:

- Forum visokog nivoa;
- Radne grupe za koordinaciju donatora; i
- Pod- grupe za koordinaciju donatora.

Posebnu ulogu u okviru institucionalnog okvira igraju i redovni sastanci rukovodioca agencija za razvoj pod vodstvom MEI, ili EU MS+. EU MS + imalo je bitnu ulogu u koordinaciji spoljašnje pomoći za sever Kosova.

Novi trenutak koordinacije spoljašnje pomoći označio se uspostavljanjem Nacionalnog Saveta za investicije, pod su-vodstvom Ministarstva finacija i Ministarstva integrisanja. Savet je efektivno vršio svoj mandat uz koordinaciju pripreme Prioritetne liste infrastrukturnih projekata, kao i razmotrio je i usvojio Klauzulu za investicije.

MEI na godišnjoj osnovi priprema godišnji izveštaj za spoljašnju pomoć, profil donatora i sektorske izveštaje donatora. Proizvedeni podaci MEI i pruženi donatorima utvrđuju visoku harmonizaciju spoljašnje pomoći sa prioritetima Programa Vlade⁵.

Praćenje i izveštavanje – Zakonski okvir određuje sistem praćenja učinka vlade, i praćenje sprovođenja centralnih dokumenata planiranja vrši se na godišnjoj osnovi dok su izveštaji na raspolaganju za javnost. Praćenje sprovođenja GPRV-a zahteva od strane ministarstva prenos podataka od KSV na tromesečnoj osnovi, uz naglašavanje nivoa sprovođenja svake aktivnosti, s posebnim naglaskom da li su se ispunili rokovi i uz pružanje sažetka problema predstavljenih tokom sprovođenja.

Tromesečni i godišnji izveštaji fokusiraju se na proizvode, osim dela godišnjeg izveštaja vezano za strateške ciljeve vlade koji sadrže informacije o postignutim rezultatima. Ipak, zbog nedostatka tačnih pokazatelja i ciljeva učinka u GPRV-u, ne prati se ili procenjuje na sistematski način uticaj većine aktivnosti. Sekcija izveštaja za relevantno ministarstvo obuhvata detaljni opis sprovođenja aktivnosti bez da se analizuje sprovođenje relevantnog plana, i da godišnji izveštaj ne sadrži statističke podatke za broj i procenat sprovedenih aktivnosti za svako ministarstvo, i kao opšti sažetak za razloge ne sprovođenja aktivnosti. Uopšteno procenjuje se praćenje učinka vlade ne obuhvata svoj potpuni potencijal kao mehanizam upravljanja ili mehanizam odgovornosti.

⁵ Videti godišnji izveštaj donacija 2014. Godišnji izveštaj donacija 2015 bio je u završnoj fazi pripreme u vreme finalizacije ovog dokumenta.

Doprinos za godišnji izveštaj napretka Evropske Komisije koristi se za praćenje sprovođenja aktivnosti evropske integracije. Izveštavanje za dostignuća Vlade koje je založila u NPSSSP-u odvojen je od dela izveštavanja za GPRV. Imajući u obzir da samo 58% aktivnosti NPSSSP-a za 2016 su obuhvaćeni u GPRV-u, koherentno praćenje zalaganja NPSSSP-a je nemoguć, bar za 2016 godinu. Osim toga, ministarstva su opterećena duplim zahtevima izveštavanja o pitanjima koja su navedena u GPPRV-u i NPSSSP-u.

Isto tako, detaljno izveštavanje za sprovođenje sektorske strategije je manjkav. Iako ministarstva imaju obavezu da prate sprovođenje strategije i KSP može da traži izveštaje za sprovođenje strateških dokumenata koji se nadovezuju sa prioritetima Vlade, nema redovne zahteve za izradu izveštaja sprovođenja i njihovog dostavljanja Vladi, ali ne vrši se niti sistematska procena sektorskih strategija.

Uopšteno, procenjuje se da nema pravog sistema za redovno praćenje učinka Vlade i postizanja izjavljenih ciljeva politika, a ovo zbog toga što godišnji dokumenati planiranja nisu orijentisana ka rezultatima i nedostaju odgovarajući pokazatelji i ciljevi. Godišnji izveštaji nisu konzistentni i nedostaje im koherentno odražavanje sprovođenja zakonodavnih programa. Isto tako, ne postoji redovno praćenje sprovođenja sektorskih strategija.⁶

Poboljšanje kapaciteta Centra vlade i resornih ministarstva za razvoj politika – Centar vlade (KP, MEI i MF) kao i resorna ministarstva imaju bitnu ulogu u pripremi novih inicijativa politika. Ministarstva imaju tendenciju ali ne uvek da održe redovnu saradnju sa KP, MEI i MF. Odeljenja za evropsku integraciju i koordinaciju politika (OEIKP) postoje u svim ministarstvima i odgovorne su za planiranje i koordiniranje politika i koordinaciju pitanja EI-a. Nema posebne podele unutar OEIKP za ispunjenje ovih funkcija. Sudeći po kvalitetu predloženih strateških dokumenata, kapaciteti u resornim ministarstvima treba da se i dalje razvijaju. Izgradnja kapaciteta takođe se ocenjuje kao potrebno i za službenike obuhvaćene u koordinaciji politika i planiranju kao i u upravljanju politikama koje proizlaze iz centralnih koordinacionih odeljenja (Kancelarija strateškog planiranja, Koordinacioni Sekretarijat Vlade, Pravna Kancelarija), predstavnike ministarstva sa mandatom za koordiniranje – Ministarstvo evropskih integracija i Ministarstvo finansija.

Analiza upoređenja sa ostalim mestima

Različite zemlje su postavile različiti naglasak na uspostavljanje sistema integrisanog planiranja, a takođe su primenile različite pristupe i modele, uslovljene prioritetima, uslovima i rukovodećim strukturama zemlje. U nekim zemljama su uspostavljeni potpuno integrisani centri vlade, koji sprovode njihov značaj kao bitan deo upravljanja. Među tim državama se nalazi i: Litvanija, Letonija i Hrvatska. U sva tri slučaja su preduzete reforme u uspostavljanju integrisanog sistema planiranja, ali sva tri se razlikuju po pristupu i načinu uspostavljanja sistema. Veoma važan faktor sistema uspeha integrisanog planiranja je komunikacija između političkog i finansijskog planiranja. Međutim, prema procenama različitih izveštaja, nijedna od analiziranih zemalja nije uspela da uspostavi sve elemente integrisanog sistema u zemlji.

Litvanija – Sistem strateškog planiranja Litvanije je predstavljen 2000. godine i ažuriran je nekoliko puta od te godine. Na nivou centra vlade, sistem planiranja uključuje sve faze (planiranje, praćenje i procenu) upravljanja strateškim i operativnim učinkom. Glavni strateški dokumenti

⁶ Izveštaj praćenja načeka Javne Uprave za Kosovo. Maj 2016: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Monitoring-Report-2016-Kosovo.pdf>

uključuju dugoročnu strategiju Litvanija 2030 i srednjoročni program za nacionalni napredak, koji je povezan sa kratkoročnim strateškim planovima i budžetskim programima. Sistem strateškog planiranja je generalno institucionalizovan, njegova funkcija je podržana mrežom strateških jedinica planiranja unutar svakog ministarstva i strateškim vladinim odborom. Osim toga, strateška pitanja se redovno diskutuju tokom sastanka članova vlade i predstavnika ministarstva. Državni savet za napredak sastavljen od političara, javnih službenika, akademičara, biznismena i drugih predstavnika litvanskog društva, stvoren je da bi pomogao u izradi strategije Litvanije 2030 i prati njegovo sprovođenje. Iako se očekuje da ovi strateški i savetodavni organi pruže održivo rešenje stvaraočima politike i u političkim odlukama, njihov uticaj u vladinom donošenju odluka se u stvari menja od specifičnog u drugom pitanju. Takođe, ponekad postoji raskorak između ciljeva dugoročnih politika uključenih u različitim strateškim dokumentima i sadašnjim praksama pojedinačnih organizacija u javnom sektoru. Osim toga, važne političke odluke su donete nekoliko puta, bez obzira na strateške prioritete i rezultate praćenja učinka, sa strateškim dokumentima planiranja i izveštajima o toku, koji često imaju malu ulogu u svakidašnjim procesima odlučivanja.

Litvanija je reorganizovala Kancelariju Vlade u kancelariju Premijera, imajući u vidu i izvršavanje funkcije radi pomaganja u formulisanju i sprovođenju vladinih politika. Takođe, razvoj instrumenata za odlučivanje zasnovanih na dokaze, kao na primer sistem za praćenje informacije, sistem za procenu budžetskog programa i sistem za procenu uticaja, povećao je kapacitet vlade za praćenje i procenu odluka i rada vlade na osnovu političke agende vlade. Međutim, vezano za procenu koordinacije politika u Litvaniji, OECD je nedavno preporučio stvaranje integrisanog strateškog plana za bolje regulisanje, koordinacioni organ visokog nivoa i jedinicu za bolje regulisanje unutar centra vlade.

Letonija – uspostavila je novu jedinicu za planiranje u okviru centralne vlade, Među-sektorski koordinacioni centar (MSKC), čiji je mandat razvijanje dugoročnog strateškog pristupa za izradu javnih politika, za praćenje u donošenja odluka i da bi se osiguralo da su javne politike efektivne. MSKC takođe prati napredak ministarstva ka ispunjavanju izjavljenih ciljeva vlade, kao što je određeno u izjavi vlade. Do sada je MSKC razvio nacionalni plan za razvoj i uspostavio je i obezbedio aktivnu ulogu za sebe u donošenju odluka, doprinoseći u javnim raspravama o nizu među-sektorskih pitanja. MSKC razmatra sve predloge o kojima diskutuje vlada i održava nedeljne konferencije za Premijera o osnovnim pitanjima u iščekivanju za raspravu od strane kabineta. U 2015. godini, mandat MSKC-a je proširen radi uključivanja koordinacione uloge u upravljanju državnim preduzećima. Jedinice za planiranje koje postoje po ministarstvima, angažuju se u saradnji sa MSKC-om u ranijim fazama u razvoju politika.

U zaključku, formiranje MSKC-a, koji neposredno izveštava Premijeru, pružilo je odgovarajući mehanizam koji omogućava pružanje inputa od strane Premijera i resornih ministarstva za sadržaj predloga politika. MSKC procenjuje sve predloge s kojima će se baviti vlada na javnoj osnovi, fokusirajući se na tri pitanja: među-sektorski uticaj, poštovanje izjave vlade i usklađenosti sa dugoročnim strateškim dokumentima (kao Planom za nacionalni razvoj).

Hrvatska – Hrvatska je započela sa uspostavljanjem mehanizama za planiranje i strateško upravljanje u okviru javne uprave zemlje. Na nivou centra vlade, strateškim planiranjem je tokom poslednje decenije dominirao cilj pridruživanja EU, dok je od članstva u EU u 2013. godini strateški kapacitet znatno povećan, delimično zbog lekcija naučenih tokom perioda pristupanja, ali i zahvaljujući obuhvatanju Hrvatske u izvršavanju strateškog planiranja EU-a organizovanog u

okviru Evropskog semestra. Zadnji primeri poboljšanja strateškog planiranja mogu se naći u Nacionalnom programu za ekonomsku reformu koji određuje mere strukturnih reformi preduzetih od strane vlade u skladu sa preporukama Evropske komisije i programa konvergencije u aprilu 2015, koji imaju za cilj da poveže ekonomske politike Hrvatske sa zajednički određenim ciljevima i odredbama EU-a u oblasti makroekonomske politike.

STRATEŠKA VIZIJA I CILJEVI

Glavni cilj poboljšanja sistema planiranja na Kosovu je izbegavanje fragmentacija i preklapanja između centralnih procesa političkog i finansijskog planiranja, kao ključni element za rešavanje postojećih izazova u cilju jačanja uprave u smislu priprema za članstvo u Evropskoj uniji.

Sistem integrisanog planiranja (SIP) *predstavlja širok spektar planiranja i praćenja osmišljen kako bi se osiguralo da se centralni politički i budžetski procesi Vlade Kosova funkcionišu na koherentan, efikasan i integrisan način.* Kroz ove intervencije planirane reforme će:

- omogućiti stalno planiranje i koordinaciju vladinih aktivnosti, uključujući i postavljanje prioriteta vezana za ulazak i članstvo u Evropskoj uniji (EU);
- stvoriti značajne i dosledne politike koje su pristupačne, ekonomski efikasne i finansijski održive;
- obuhvatati konsultacije sa relevantnim unutrašnjim i spoljašnjim zainteresovanim stranama;
- obezbediti da se politike pravilno sprovode, komuniciraju i prate;
- podržavati transponovanje i sprovođenje "acquis"-a u svim sektorima;
- postavljati temelje za efikasno funkcionisanje kao država članica EU-a.

Da bi se ostvarila vizija ove strategije kao i političke aspiracije Vlade Republike Kosova, Strategija za poboljšanje planiranja i koordinacije obuhvata četiri cilja koji pokrivaju područje odgovornosti centralnih institucija vlade, odnosno Kancelarije premijera, Ministarstva finansija i Ministarstva za evropske integracije. Sprovođenje reformi odabranih u ovoj strategiji obuhvata period 2017-2021.

Strateški ciljevi obuhvataju sledeće:

- ✚ **Strateški cilj #1: Dalje poboljšanje strateškog okvira za unapređenje nadovezivanja strateških dokumenata, kroz bolju koordinaciju i odlučivanje.**
- ✚ **Strateški cilj #2: Bolje nadovezivanje okvira za strateško planiranje unutrašnjih i spoljašnjih resursa kako bi se obezbedila finansijska dostupnost i sprovođenje strateških planova;**
- ✚ **Strateški cilj #3: Potpuno integrisanje praksi i procesa praćenja kako bi se obezbedili bolji rezultati sprovođenja i odgovornosti za ispunjavanje ciljeva postavljenih od strane Vlade.**
- ✚ **Strateški cilj #4: Izgradnja kapaciteta uprave za planiranje i koordiniranje politika za postizanje boljih rezultata planiranja kao i poboljšanje funkcionisanja mehanizama koordinacije u pogledu planiranja i izvršenja.**

GLAVNE INTERVENCIJE STRATEGIJE

I. Dalje poboljšanje planiranja okvirna strategija

Strateški cilj #1: Dalje poboljšanje strateškog okvira za unapređenje nadovezivanja strateških dokumenata, kroz bolju koordinaciju i odlučivanje.

Ovaj cilj se fokusira na usklađivanje i nadovezivanje svih planiranih dokumenata, uključujući dokumente koji proističu iz procesa evropskih integracija kroz jačanje institucionalnih i koordinacionih mehanizama i postavljanje integrisanog kalendara strateškog planiranja. Poboljšanje strateškog planiranja sektorskih i nacionalnih politika za ispunjavanje obaveza prema SSP-u i drugih prioriteta, na osnovu usklađenog pristupa sa nacionalnim okvirom, kako bi se pripremili za sledeću fazu pristupanja u EU, predstavlja još jedan važni fokus. Takođe, drugi fokus ovog cilja je konsolidacija sektorskog strateškog okvira, poboljšanje kvaliteta sektorskog planiranja, uključujući troškove i predstavljanje pokazatelja učinka tokom procesa planiranja.

Specifični cilj 1.1 Nadovezivanje glavnih strateških dokumenata sa Nacionalnom strategijom za razvoj i obezbeđivanje njenog sprovođenja

Vlada Kosova već je odobrila Nacionalnu strategiju razvoja (NSR). Usvajanje dugoročnog dokumenta kao što je NSR nesumnjivo je označio razvoj sistema planiranja politika i praćenja na Kosovu. Kao takav, predstavlja važan korak ka uspostavljanju strateške orijentacije, tako da planiranje vlade bude više fokusirano. S druge strane, fokus vlade takođe je strateško orijentisano prema poboljšanju planiranja nacionalnih politika za ispunjavanje obaveza iz SSP-a, sa ciljem pripreme za sledeću fazu pristupanja EU-a.

Kao mehanizam za efikasno praćenje, NSR sa fokusom na sprovođenje i funkcionisanje mera je Putokaz za sprovođenje NSR-a. To je standardizovani dokument u okviru NRS-a, koji pored planiranju za tekuću godinu će uključiti dovoljno informacija za naredne tri godine. Godišnje planiranje kao što i trenutno, može da odražava zadnji odobreni budžet i uputiti odgovarajuće aktivnosti, dok informacije o ostalim godinama će uputiti predloge za SOT.

S druge strane, u okviru dijaloga za ekonomsko upravljanje sa Evropskom unijom, Kosovo je pripremlilo do sada dva ciklusa programa za ekonomske reforme (PER). Ovaj program pokriva srednjoročni period od tri godine i zasniva se na makro-fiskalnom okviru, prioriteta strukturne reforme i odgovarajuće mere koje su deo Programa Vlade 2015-18 i Nacionalne strategije za razvoj 2016-21. U principu, NSR i PER su dobro nadovezane jedna sa drugom, i na neki način su deo istog paketa.

Samim tim, putem ovog cilja će se dodatno ojačati strateški okvir planiranja, obezbeđujući nadovezivanje i usklađivanje glavnih dokumenata planiranja kao i obezbeđenje njihovog sprovođenja putem operativnog planiranja.

Specifični cilj 1.2: Poboljšanje strateškog planiranja politika za ispunjavanje obaveza SSP-a

Nacionalna strategija razvoja ističe viziju Kosova za ekonomski rast i evropsku integraciju, što je težak i dug put da se postigne. Međutim, ova dva elementa nacionalne vizije su usko povezani jedan sa drugim. Potpisivanjem SSP-a, njegovo sprovođenje je sada strateški prioritet i pokretačka snaga nacionalne vizije i ciljeva politike koja pokriva NSR i sektorske strategije. Ovaj proces će uticati na svaki sektor i identifikovaće detaljne obaveze iz većine ministarstava. Za tu svrhu zahteva se zajednički napor od strane Ministarstva za evropske integracije, KP/KSP i Ministarstva finansija

da bi se pružio detaljan plan i metodologija o ulogama evropske integracije u NSR i SOT i mehanizmi integracije različitih njenih komponenti u opštim procesima sistema za integrisano planiranje.

Na kraju, Vlada Republike Kosova i Evropska komisija su pokrenule Evropsku agendu reformi. Agenda će služiti kao platforma za identifikaciju ključnih prioriteta u okviru procesa evropskih integracija što će obezbediti primenu SSP-a. Pored političkog dijaloga, njegova primena na nivou politika/ sektora će se redovno pratiti putem zajedničkog institucionalnog okvira utvrđenog sa SSP-om, i biće pregledan na kraju svake godine.

Imajući u vidu da strateški pravac za planiranje evropske agende trebalo bi u potpunosti da bude integrisan u okviru sistema za integrisano planiranje, poboljšanja procesa treba da nastoje da obezbeđuju povezivanje između evropske agende, s jedne strane, i NSR, SOT, GPRV i sektorskih strategija, s druge strane. Pored toga, glavna svrha ovog cilja je obezbeđivanje uključivanje obaveza iz SSP-a u drugim procesima planiranja, posebno njihovo budžetiranje, prikazivanjem što koherentnog i ostvarivog planiranja. To će omogućiti povećanje nivoa sprovođenja NPSSSP-a, kao ishod pravog procesa utvrđivanje prioriteta i koordinacije.

Specifični cilj 1.3 Konsolidacija okvira sektorskih strategija

Hijerarhijski odnos dugoročne prirode između NSR-a i sektorskih strategija je veoma važan. Idealno, sprovođenje prioriteta NSR-a treba da pređe kroz najviših prioriteta strateških strategija, koje će se postaviti u funkciji putem SOT-a, godišnjeg budžetiranja i godišnjeg planiranja rada.

Konsolidacija dokumenata sektorskih strategija će biti prvi korak ka poboljšanju sektorskog planiranja. Sektorske strategije će biti kamen temeljac novog sistema, integrisanjem političkog i finansijskog planiranja i povezivanjem dugoročnog i srednjoročnog planiranja sa procesom budžeta.

Iz takve perspektive, jaz u celokupnom sektorskom planiranju treba da se rešava već nakon odobrenja NSR-a. Institucije koje još uvek nemaju jedinstven pristup treba da konsoliduje svoje ključne dokumente i oni koji su to učinili treba da unaprede sektorske strategije prilagođavanjem prioriteta NSR-a. Ovo usklađivanje je potrebno za aspekte NSR-a koji mogu da konkurišu protiv nižih "prioriteta".

Što se tiče strateškog okvira, NSR i većina sektorskih strategija treba da uzmu u obzir zahteve evropske integracije ili dotičnih planova (NPSSSP), bilo zakonodavnih, političkih ili institucionalnih aspekata. Shodno tome, svi zahtevi Plana za sprovođenje SSP-a, treba da budu nadovezani sa relevantnim planovima ministarstava i da se odražavaju u prioritetima, ciljevima, svrhama, aktivnostima, proizvodima i budžetu. Da bi se to postiglo, NPSSSP, treba da postane dokument planiranja za tri godine, usklađen sa sektorskim strategijama i SOT-om (i NSR-om) kako u pogledu materijalnog i vremenskog smisla, dok se obezbedi fleksibilnost godišnjeg pregleda prema potrebi.

Specifični cilj 1.4 Poboljšanje koordinacije i odlučivanja na centralnom nivou i na nivou ministarstava

Glavna posledica novog sistema planiranja za donosiocce odluka je potreba da vlada preduzme stratešku ulogu i da se angažuje u ranim fazama procesa planiranja. Ovo se cilja postići putem

funkcionalizacije postojećih struktura planiranja i uspostavljanjem istih mehanizama u okviru ministarstava.

Sve ovo bi trebalo da funkcioniše putem integrisanog kalendara planiranja, koji efikasno svrstava sve radnje i tačke odlučivanja rezultiranjem u integraciji različitih procesa planiranja (u najboljem slučaju) ili maksimalnog usklađivanja (prema mogućnostima).

(i) Poboljšanje koordinacije politike i procesa odlučivanja na centralnom nivou Vlade

Komisija za strateško planiranje vođena od Premijera, formirana je u januaru 2016. godine i biće vodeća struktura arhitekture SIP-a. U osnovi, Komisija za strateško planiranje će biti odgovorna za upravljanje procesa planiranja politika pre konačne odluke od strane Vlade.⁷

KSP će biti podržana kroz integrisani godišnji kalendar i na tehničkom nivou od jednog koordinacionog među-institucionalnog mehanizma putem Upravnih grupe strateškog planiranja (GDPS)⁸. KSP treba da funkcioniše kao jedna unutrašnja jedinica KP-a za podršku radova Komisije za strateško planiranje.

Komisija za strateško planiranje će biti uključena u ključnim odlukama planiranja pre nego što se prosleđuju za usvajanje u Vladi, uključujući: postavljanje strateških prioriteta vlade, ispituje inicijative novih politika pre nego što se proslede Vladi, utvrđivanje agregatskih i sektorskih granica SOT-a, finalizacije SOT-a, razmatranje strateških pitanja koja se odnose na javne investicije i spoljašnje pomoći, itd.

(ii) Poboljšanje koordinacije politike i odlučivanja na nivou ministarstava

Oснаživanjem koordinacije politike na centralnom nivou, sledeći izazov će biti poboljšanje (na osnovu istog pristupa) procesa koordinacije politika i odlučivanja na nivou resornih ministarstava.

Grupa za strateško upravljanje treba da se uspostavi u okviru svakog ministarstva (odražavanjem pristupa KSP-a, ali na nivou svakog resornog ministarstva). GSU vodi se od strane ministra. Više osoblje ministarstva će formirati Grupu za obezbeđivanje kvaliteta odlučivanja i praćenje sprovođenja ministarskih planova u okviru NRS-a, agende evropske integracije za sektor, sektorske strategije, SOT, planiranje za javne investicije i spoljašnje pomoći.

GSU će biti uključena u svim ključnim odlukama planiranja pre nego što se dalje prosledi na razmatranje i usvajanje od strane KSP-a i vlade, uključujući: određivanje strateških sektorskih prioriteta i inicijativa novih politika; usvajanje sektorskih/među-sektorskih strategija; određivanje agregatskih granica sektora i programa pre nego što se prosledi u MF; finalizacija i usvajanje doprinosa sektora za SOT/ godišnji budžet; razmatranje i odobravanje doprinosa sektora za GPRV pre dostavljanju u KSV-u. Grupa se treba voditi od strane ministra (ili zamenika ministra u njegovo/ njeno ime); koordiniran od strane generalnog sekretara i u sastavu od direktora glavnih odeljenja.

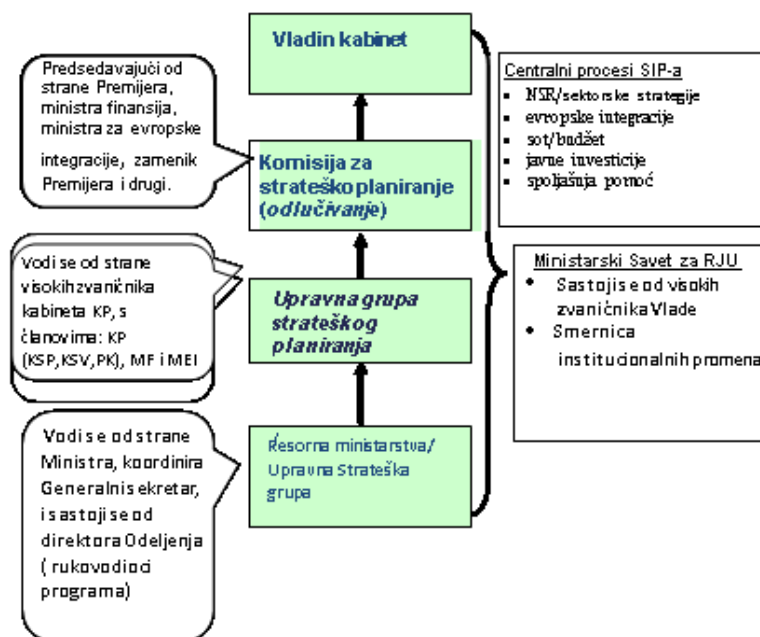
Imajući u vidu fragmentiranu situaciju u pogledu planiranja, potrebno je uspostaviti godišnji kalendar integrisanog planiranja. Integrisani godišnji kalendar efikasno treba da svrstava sve korake i tačke odlučivanja u različitim procesima planiranja, komponenti SIP-a tako da se sastave na odgovarajućim mestima odlučivanja. Upravna grupa strateškog planiranja treba to pripremiti

⁷ Odluka Vlade br. 02/70 od 15. januara 2016: http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/Vendimet_e_Mbledhjes_se_70-te_te_Qeverise_se_Republikes_se_Kosoves_2016.pdf

⁸ GDPS se sačinjava od visokih predstavnika tehničkog nivoa KP, MEI, MJU i MER.

kao jedan od prvih zadataka godine. Nacrt integriranog kalendara treba da se predstavi KSP-u i da dobije konačno usvajanje Vlade.

Institucionalna struktura integriranog sistema planiranja za strateško planiranje



Glavni pokazatelji i rezultati

Pokazatelji	Jedinica	Osnovni pokazatelj /2016	Ciljani rezultat za 2018	Ciljani rezultat za 2021	Referenca
Specifični cilj 1.1 Povezivanje glavnih strateških dokumenata sa Nacionalnom strategijom za razvoj i obezbeđivanje njene primene					
1. Procenat nadovezivanja godišnjeg plana vlade sa NRS-om (putem putokaza za primenu NRS-a.)	%	40% ⁹	60%	95%	GRPV Godišnji izveštaj
2. Procenat nadovezivanja NPSSSP-a sa NRS-om (putem putokaza za primenu NRS-a.)	%	0	40%	60%	NPSSSP,
Specifični cilj 1.2: Poboljšanje strateškog planiranja politika za ispunjavanje obaveza SSP-a					
3. Procenat kratkoročnih mera NPSSSP-a odražanih u GRPV-u (uključujući i zakonodavnu strategiju Vlade);	%	58%	80%	90%	Izveštaj NPSSSP, GRPV
4. Step en sprovođenja akcionog plana agende za evropske reforme	%	0	70%	95%	Izveštaj NPSSSP, GRPV

⁹ Procena nadovezivanja od strane Sekretarijata za koordinaciju Vlade za GPRV 2016. Ova procena obuhvata samo strateški nivo povezanosti, tj. mere NRS-a i aktivnosti mera

5. Stepen sprovođenja kratkoročnih mera NPSSSP-a	#	40%	70%	90%	Izveštaj NPSSSP, GRPV
Specifični cilj 1.3 Konsolidacija okvira sektorskih strategija					
6. Broj usvojenih strategija koje proizilaze iz NRS-a u odnosu na usvojene strategije van delokruga NRS-a	%	0	30%	90%	Izveštaj o sprovođenju GPSD-a
7. Stepen postojećih strategija, razvijenih pre 2016. godine, koje su razmatrane za konsolidaciju strateškog okvira	%	0	20%	90%	Usvojene strategije prema NRS-u
Specifični cilj 1.4 Poboljšanje koordinacije i odlučivanja na centralnom nivou i na nivou ministarstava					
8. Broj ministarstava koja su usvojila strukture prema SIP-u i integrisanog kalendara.	#	0	7	19	Odluke Vlade /ministra
8. Procenat sprovođenja integrisanog kalendara planiranja.	%	0	50%	80%	Izveštaji sastanaka KSP-a i UGSP-a
Glavni rezultati					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Priprema putokaza za sprovođenje Nacionalne strategije razvoja i uspostavljanje sistema za praćenje, izveštavanje i procemu NRS-a i PER-a; 2. Poboljšanje nadovezivanja između programa za sprovođenje SSP-a i godišnjeg plana rada vlade, obezbeđujući realnije prikazivanje relevantnih aktivnosti u ta dva dokumenta i povećanje procenta ostvarivanja; 3. Poboljšanje kvaliteta razvoja sektorskih strategija uz razmatranje smernica i metodologije za izradu strateških dokumenata, uključujući troškove i prdstavljanje pokazatelja učinka; 4. Uspostavljanje hijerarhije planskih dokumenata kao i razvoj sektorskih strategija u skladu sa potrebama NRS-a, razjašnjavajući tipologiju dokumenata i uspostavljanje kriterijuma za strategije koje se mogu usvojiti od strane vlade ili se tretirati u drugim oblicima. 5. Integrisani sistem planiranja postaje funkcionalan putem mehanizama koordinacije, a sprovodi se putem kalendar za integrisano planiranje. 					

II. Bolja nadovezivanje između strateških dokumenata i finansijskim resursima

Strateški cilj #2: Bolje nadovezivanje okvira za strateško planiranje unutrašnjih i spoljašnjih resursa kako bi se obezbedila finansijska dostupnost i sprovođenje strateških planova.

Svrha ovog cilja je da osnaži nadovezivanje između srednjoročnih planskih dokumenata vlade (NSR, NPSSSP, PRE) sa SOT-om i godišnjim budžetom; povećanje nadovezivanja između projekata za javne investicije sa prioritetima NSR-a i sektorske strategije putem dijaloga i konzistentnog procesa prioritizacije, kao sastavni deo planiranja SOT-a/godišnjeg budžeta; i efikasno upravljanje spoljašnje pomoći uz osnaživanje procese planiranja i programiranja u cilju harmonizacije i nadovezivanja spoljašnjih fondova sa prioritetima vlade i SOT-om.

Kosovo je obeležilo vidljiv napredak u poboljšanju procesa budžetskog planiranja. Međutim, uprkos značajnom napretku, potrebno je raditi u poboljšanju tumačenja nacionalnih i sektorskih prioriteta u SOT-u i godišnjem budžetu. Nadovezivanje između SOT/godišnjeg budžeta sa strategijama može biti poboljšano i može se zasnivati na efektivnom procesu prioritizacije i odlučivanja. Ovo se takođe nadovezuje sa poboljšanjem mogućnosti određivanja troškova i prioritizacije politika.

Priroda predloženih promena u vezi sa poboljšanjem planskog okvira SOT-a i planiranja godišnjeg budžeta je sveobuhvatna. Ove promene su artikulirane i putem Strategije za reformu upravljanja javnim finansijama (SRUJF) Kosova 2016-2020. Ova strategija je, među strateškim prioritetima, uspostavila i razvoj Srednjoročnog okvira troškova (SOT), u cilju daljeg unapređenja uloge SOT-a, kao dokument koji povezuje Nacionalne strategije i planiranje budžeta za naredne tri godine.

Postoji povezanost mera predviđenih u okviru SRUJF-a, koje jačaju sprovođenje SPPKP-a, gde SRUJF se bavi sa sledećim pitanjima: funkcionalizacija struktura za strateško planiranje, odnosno Komisija za strateško planiranje i upravne grupe za strateško planiranje; razvoj kapaciteta za procenu budžetskog uticaja prema Administrativnom uputstvu (AU) 03/2015 o proceni budžetskog uticaja za nove inicijative vlade; rešavanje odstupanja između granice SOT-a i godišnje budžetske granice; sprovođenje sektorskog pristupa u pripremi SOT-a, itd.

Međutim, pored intervencija određenih u SRUJF-u, izbegavajući mogućnosti preklapanja između dva dokumenata, ova strategija ima za cilj da reši nekoliko izazova u kontekstu strateškog planiranja SOT-a i nadovezivanja sa glavnim planskim dokumentima. U celini, putem intervencija u ovoj strategiji cilja se poboljšanje troškova sektorskih strategija i omogućavanja da iste služe za informisanje o procesu SOT-a i godišnjeg budžeta. Takođe, jedan aspekt od velike važnosti je poboljšanje predstavljanja zalaganja evropske agende u SOT-u i godišnjem budžetu.

Specifični cilj 2.1: Poboljšanje strateške orijentacije SOT-a/budžeta

Glavni cilj ovog specifičnog cilja je poboljšanje strateške orijentacije dokumenta SOT-A/budžeta. Cilj je da se to postigne putem funkcionalizacije strukture planiranja, odnosno Komisije za strateško planiranje, zasnivajući se na integrisanom kalendaru planiranja. Putem ovoga cilja se uključivanje visokog političkog nivoa još na početku procesa pripreme SOT-a/budžeta, što se očekuje da će kao rezultat dovesti do poboljšanja planiranja i prioritizacije politika za finansiranje u srednjoročnom periodu (pogledajte strateški cilj #1).

Nadovezujući se na Strategiju za reformu upravljanja javnim finansijama, važno je da je budžetiranje zasnovano na programima sastavni deo reformi za bolju stratešku orijentaciju SOT-a i godišnjeg budžeta. To je predviđeno u SRUJF-u i samo će postati referenca u ovom dokumentu.

Poslovnik o radu Vlade određuje izdavanje deklaracije/izjave prioriteta koji služe kao osnova politika za pripremu Srednjoročnog okvira troškova (SOT), budžeta i godišnjeg plana rada Vlade. Imajući u vidu dosadašnje procene, bitno je da se poboljša kvalitet deklaracije/izjave, razjašnjavajući više predstavljene ciljeve i većim obuhvatanjem evropske agende u Deklaraciji srednjoročnih prioriteta.

U cilju obezbeđivanja sprovođenja NSR-a, potreban je dosledan proces prioritizacije i odlučivanja. Na taj način, putem Putokaza za sprovođenje NSR-a, Vlada se zalaže da integriše svoj okvir strateškog planiranja kako bi obezbedila da su zatraženi finansijski izvori za primenu putokaza potpuno na raspolaganju unutar očekivanog vremenskog perioda. Ministar finansija

obezbeđuje da akcije NSR-a imaju preferencijalni pristup finansijskim sredstvima, počevši od raspodele budžetskih granica SOT-a, a nakon toga na specifičan način i u godišnjem budžetu.

Iako je obavezno, ne obezbeđuje se strateško nadovezivanje sa SOT-om. Stoga, povećanje nadovezivanja sa SOT-om i sektorskim strateškim dokumentima treba se poboljšati; s postavljanjem NSR-a i razmatranjem ili usvajanjem novih sektorskih strategija očekuje se poboljšanje procesa; sa posebnim osvrtom na 2017. godinu, treba staviti naglasak na harmonizaciju evropske integracije i odražavanje programa Vlade u SOT-u.

Dok kao korak za poboljšanje strateške orijentacije SOT-a/budžeta i daljeg unapređenja uloge SOT-a, kao dokument nadovezivanja između Nacionalnih strategija i budžetskog planiranja za tri naredne godine, kojeg predviđa i SRUJF 2016-2020, je i funkcionalizacija Upravna grupe za strateško planiranje (UGSP) i Komisija za strateško planiranje, čije će strukture ostvariti aktivnosti kao što su: razmatranje deklaracije/izjave o prioritetima (tokom februara); razmatranje dokumenta SOT-a (april) i razmatranje nacrtu godišnjeg budžeta (oktobar) (za više informacija pogledajte cilj 4.1 SRUJF-a).

Postojeći sistem Programa javnih investicija (PJI) na Kosovu predstavlja zadovoljavajući sistem za procenu projekata i (makar u principu) za prioritizaciju projekata, ali treba da se efikasnije nadoveže sa drugim delom planiranja i procesom strateške prioritizacije.

Glavni cilj u okviru ove komponente je osnaživanje nadovezivanja između projekata javnih investicija sa prioritetima NSR-a i sektorskim strategijama putem dijaloga i konzistentnog procesa prioritizacije, kao sastavni deo planiranja SOT-a/godišnjeg budžeta. Važno je da se proces planiranja i prioritizacije u javnim investicijama ponovno organizuje iz perspektive arhitekture SIP-a.

Trenutno, Strategija o reformi upravljanja javnim finansijama Kosova 2016-2020, utvrdila je kao posebni prioritet kvalitet informacija o kapitalnom budžetu (Prioritet 6), čime se cilja efikasnije i efektivnije upravljanje planiranja i praćenja javnih investicija od strane OB-a u sistemu PJI-a, što će uticati na odgovarajuće planiranje kapitalnih projekata koji treba da budu nadovezani sa Nacionalnom strategijom za razvoj i prioritetima vlade. Ovo ima za cilj krajnje smanjenje broja ponovnih raspodela za OB-e centralnog nivoa i povećanje procenta sprovođenja budžeta kapitalnih investicija u odnosu na planirane budžete u okviru fiskalne godine (za više detalja pogledajte Strategiju o reformi upravljanja javnim finansijama (SRUJF) Kosova 2016-2020).

Specifični cilj 2.2: Poboljšanje srednjoročnog i kratkoročnog budžetiranja, u cilju ispunjavanja obaveza SSP-a

Kao deo dijaloga o ekonomskom upravljanju sa Evropskom unijom, Kosovo po treći put priprema program ekonomskih reformi. U principu, zajedno sa NSR-om i prioritetima evropske agende putem NPSSSP-a, svi ovi okviri planiranja pružaju veće razjašnjavanje prioriteta i omogućavaju orijentisanje planiranja na različitim nivoima SOT-a/godišnjeg budžeta, kao i godišnjeg plana rada vlade. Međutim, glavni izazov ostaje u nadovezivanju i harmonizaciji strateškog dokumenta NPSSSP sa SOT-om.

Dalje, kako bi se obezbedilo sprovođenje SSP-a, potrebno je usklađivanje strateške orijentacije SOT-a sa prioritetima koji isti definiše. Za tu svrhu, novost NPSSSP-a će biti poglavlje "Izjava srednjoročnih prioriteta evropskih integracija za finansiranje iz SOT-a", gde će biti definisani i

opisani ključni srednjoročni prioriteti koji treba da budu planirani u okviru SOT-a i finansirani iz godišnjeg državnog budžeta.

Ovo će služiti za proces izrade Deklaracije/Izjave srednjoročnih prioriteta Vlade¹⁰, obezbeđujući da srednjoročna zalaganja evropske agende se odražavaju u SOT i tako i u godišnjem budžetu. Važno je naglasiti da će se ovaj proces koordinirati u okviru Upravne grupe za strateško planiranje pre usvajanja u Vladi.

Specifični cilj 2.3: Efikasno upravljanje spoljne pomoći

Glavni cilj u okviru ovog strateškog cilja je povećanje planskih, programskih i pratećih kapaciteta državne uprave kako bi se obezbedilo efikasno upravljanje spoljne pomoći, u skladu sa državnim budžetom, u cilju sprovođenja strateških prioriteta zemlje i unapređenja integracionog procesa Republike Kosovo.

Tokom narednog perioda, dodaće se 3 nova aspekta u postojećem okviru planiranja spoljne pomoći:

- **Program za razvojnu pomoć (PRP)** – MEI će uz pomoć Evropske komisije, tokom narednog perioda, izraditi Program za razvojnu pomoć. PRP će identifikovati prioritete i projekte za finansiranje iz čitavog spektra donatorske zajednice. Program će pružiti koherentni okvir donatorskih aktivnosti, u skladu sa državnim budžetom.
- **Proširenje i ažuriranje Liste prioriternih infrastrukturnih projekata/Single Project Pipeline (SPP)** – MEI će ažurirati SPP, čime će biti uključeni novi projekti u okviru četiri postojećih sektora (prevoz, životna sredina, energija i socijalni sektori) i takođe biće prošireno planiranje infrastrukturnih investicija i u drugim sektorima.
- **Sprovođenje modula za izgradnju kapaciteta za upravljanje spoljnom pomoći** (za više informacija pogledajte strateški cilj 4.2).

Glavni pokazatelji i rezultati					
Pokazatelji	Jedinica	Osnovni pokazatelj/2016	Ciljani rezultat za 2018	Ciljani rezultat / 2021	Referenca
Strateški cilj 2.1: Poboljšanje strateške orijentacije SOT-a/budžeta					
1. Procenat prosečnog odstupanja između granice SOT-a i godišnje budžetske granice za OB. ¹¹	%	7.5%		3.5%	SRUJF
2. Procenat pokrivanja aktivnosti NSR-	%	40% ¹²	60%	90%	SOT,

¹⁰ Član 46 Poslovnika o radu Vlade, određuje da “Vlada izdaje deklaraciju/izjavu o prioritetima koja služi kao osnova politika za pripremu Srednjoročnog okvira troškova, godišnjeg budžeta i godišnjeg plana rada Vlade. Vlada će razmotriti i potvrditi ili promeniti ove prioritete pre početka procesa srednjoročnog okvira troškova svake godine. Kancelarija za strateško planiranje u KP će koordinirati pripremu godišnje izjave prioriteta vlade pre nego što ova izjava bude dostavljena u vladi, u bliskoj saradnji sa Ministarstvom finansija, Ministarstvom za evropske integracije i koordinacionim sekretarijatom Vlade.” Pravilnik o radu Vlade: http://www.kryeministri-ks.net/repository/docs/RREGULLORE_E_PUNES_SE_QEVERISE_SE_REPUBLIKES_SE_KOSOVES_NR_09_2011.pdf

¹¹ Pokazatelj definisan u Strategiji za reformu UJF-a

a u SOT-u (putem putokaza za sprovođenje NSR-a)					Putokaz NSR-a
3. Odnos između opštih fondova procenjenih u sektorskim strategijama i opštem finansiranju identifikovanom za dotične sektore SOT-a	%	20%	40%	75%	SIGMA
4. Zahtevi kalendara Sistema za integrisano planiranje su ispunjeni za planiranje SOT-a i budžeta	Binarna	NE	DA	DA	Izveštaji sa sastanka UGSP i KSP
Specifični cilj 2.2: Poboljšanje srednjoročnog i kratkoročnog budžetiranja, u cilju ispunjavanja obaveza SSP-a					
5. Procenat glavnih prioriteta NPSSSP-a koji se odražavaju u SOT-u ¹³	%	0 ¹⁴	80%	100%	SOT, NPISSP
6. Procenat kratkoročnih mera NPSSSP-a pokrivenih godišnjim budžetom tokom cele godine.	%	45%	80%	100%	Godišnji budžet, NPISSP
Specifični cilj 2.3: Osnaživanje nadovezivanja između projekata javnih investicija sa prioritetima NSR-a i sektorskih strategija					
7. Procenat nadovezivanja projekata iz Liste prioriternih projekata sa prioritetima NSR-a ¹⁵	%	0	70%	90	NSR, SPP
6. Broj razmotrenih projekata za kapitalne investicije u okviru struktura za integrisano planiranje ¹⁶	Binarna	NE	DA	DA	Izveštaji rada UGSP-a i KSP-a
Specifični cilj 2.4: Efikasno upravljanje spoljne pomoći					
7. Program za razvojnu pomoć usvojen i nadovezan sa SOT-om izražen u procentu pokrivenosti prioriteta	%	0	50%	70%	PRP, SOT
Glavni rezultati					
<ul style="list-style-type: none"> • Poboljšanje strateške orijentacije SOT-a i godišnjeg budžeta, obezbeđujući potpuno uključivanje prioriteta NSR-a i NPSSSP-a u Deklaraciji/Izjavi srednjoročnih prioriteta Vlade kao sastavni deo SOT-a i poboljšanje troškova proizvoda NSR-a, kao i NPSSSP-a za prve tri godine SOT-a. 					

¹² Ovo je preliminarna procena zasnovana na borju aktivnosti i mera NSR-a, koji su u toku sprovođenja, sveobuhvatnija procena će biti pružena u trenutku finalizacije Vodič za sprovođenje NSR-a

¹³ Izraženo putem Deklaracije/Izjave o srednjoročnim prioritetima evropske integracije za finansiranje iz SOT-a, Izjava će biti novo poglavlje NPSSSP-a, kroz koje se cilja razjašnjavanje zahteva za finansiranje ciljeva evropske agende i uključivanje u SOT.

¹⁴ Potrebno je izvršiti procenu pokrivenosti kratkoročnih mera NPISSP-a u SOT

¹⁵ To treba da uključi Program za javne investicije i Spisak prioriternih projekata, koji se odražavaju u okviru klauzule investicija

¹⁶ Broj sastanka godišnje prema kalendaru za integrisano planiranje i razmatranje projekata za kapitalne investicije.

- Deklaracija/Izjava o srednjoročnim prioritetima Vlade se usklađuje sa strateškim dokumentima, kao što su: NSR, NPSSSP, PER i drugi strateški dokumenti.
- Deklaracija/Izjava o srednjoročnim prioritetima evropske integracije za finansiranje iz SOT-a, redovno ažurirana, uzima se u obzir u izradi SOT-a i razmatra se i usvaja od strane koordinacionih struktura za integrisano planiranje;
- Nadovezivanje NPSSSP-a sa SOT-om/godišnjim budžetom, obezbeđujući odražavanje prioriteta evropske agende u Deklaraciji/Izjavi srednjoročnih prioriteta Vlade, kao i njihovo sledstveno dotično budžetiranje;
- Osnaživanje razmatranja procene budžetskog uticaja prioriteta od strane Ministarstva finansija, ciljajući da nove inicijative Vlade imaju odgovarajući trošak i obezbeđujući da su troškovi unutar budžetskih podela. Pod koordinacijom UGSP-a i koristeći odeljenja za evropske integracije i koordinaciju politika unutar ministarstva, KP, MEI i MF, usklađuju se procesi GPRV, SOT i NPSSSP.
- Poboljšanje odlučivanja o programu javnih investicija kako bi se obezbedilo da se javne investicije identifikuju kroz procese strateškog planiranja u okviru SIP-a (NSR/sektorske strategije/SOT);
- Pregled prioriteta liste infrastrukturnih projekata;
- Efektivni dijalog sa zajednicom donatora, kroz sprovođenje Uredbe o koordinaciji donatora;
- Efikasan sistem praćenja spoljne pomoći, putem Platforme o spoljašnjem upravljanju i godišnjeg izveštaja za koordinaciju donacija;

III. Integracija praksi monitoringa i procesa

Strateški cilj #3: Potpuno integrisanje praksi i procesa praćenja kako bi se obezbedili bolji rezultati sprovođenja i odgovornosti za ispunjavanje ciljeva postavljenih od strane Vlade.

Glavna svrha ovog cilja je poboljšanje sistema nadzora glavnih planskih dokumenata, uključujući postavljanje sistematskog procesa praćenja i procene sektorskih strategija. Takođe, ovaj cilj teži ka postavljanju integrisanog sistema praćenja putem godišnjeg plana rada vlade, u cilju obezbeđivanja neophodne informacije za vladu u odnosu na praćenje glavnih obaveza vlade (uključujući sve dogovorene inicijative evropskih integracija, gde se cilja unapređenje i integrisanje sistema praćenja i izveštavanja NPSSSP-a.); kao i da obezbeđivanja vladi, centralnim institucijama vlade, i visokoj upravi ministarstva, potpune informacije o ostvarivanju operativnih planova ministarstva.

Specifični cilj 3.1: Poboljšanje praćenja sektorskih strategija, uključujući njihovu periodičnu procenu

Procenjeno je da je detaljno izveštavanje o sprovođenju sektorskih strategija nepotpuno. Iako su ministarstva obavezna da prate sprovođenje strategija i KSP može da zahteva izveštaje o sprovođenju strateških dokumenata koji su povezani sa prioritetima Vlade, ne postoji redovan zahtev o izradi izveštaja sprovođenja i njihovog dostavljanja vladi, a ne sprovodi se ni sistematska procena sektorskih strategija.

Kako bi se promenilo ovo stanje, biće revidiran AU 02/2012 o procedurama, kriterijumima i metodologiji izrade i usvajanja strateških dokumenata i planova o njihovom sprovođenju. Izmena uputstva, pored neophodnih aspekata za obezbeđivanje doslednosti u izradi strategija, ima za cilj da uključi zahtev, da ministarstva tokom izrade strategija uvedu pokazatelje učinka. Takođe, druga novost će biti uspostavljanje jedinstvenog pristupa praćenja i izveštavanja strategija radi osnaživanja zahteva da ministarstva dostave izveštaje o sprovođenju relevantnih strategija. To će, takođe uključiti zahtev za periodičnu procenu strategija.

Specifični cilj 3.2: Osnaživanje uloge sistema praćenja GPRV, kao i mehanizma o informisanju stvaraoca politika i povećanje odgovornosti resornih ministarstva

U gore predstavljenoj analizi koja je zasnovana na spoljnim izveštajima i unutrašnjoj proceni Vlade, istaknuto je da Vlada nema autentičan sistem za redovno praćenje njenog učinka i dostizanja izjavljenih političkih ciljeva. Ova situacija je posledica nedostatka planskih dokumenata koji omogućavaju orijentaciju u rezultatima i nedostatka odgovarajućih pokazatelja i ciljeva učinka. Takođe, smatra se da godišnje izveštavanje nije dosledno i nedostaje koherentan pregled sprovođenja zakonodavnog programa.

Iako se smatra da je praćenje GPRV-a do sada dobro funkcionisalo, postoji potreba za dalja poboljšanja kako bi se uspostavio glavni mehanizam koji pruža kvalitetnije informacije dostignuća i rezultata Vlade Kosova. GPRV treba da poboljša informacije/pokazatelje o učinku tokom sprovođenja prioriternih politika ili ciljeva u okviru ovih mera, obezbeđujući kvalitetnije podatke za donošenje političkih odluka. Takođe, to bi obezbedilo poboljšanje kvaliteta GPRV-a, njegovog više realnog predstavljanja, a samim tim i povećanje nivoa godišnjeg sprovođenja zalaganja vlade.

Istovremeno, ovim, planiranje procesa evropske integracije je i dalje konsolidovano tokom 2016. godine, kada je MEI pripremlilo Nacionalni program za sprovođenje SSP-a. Takođe, tokom 2016. godine, MEI je uspostavilo novi sistem kvantitativnog i kvalitativnog praćenja sprovođenja programa, čime je MEI započelo izradu redovnih izveštaja o sprovođenju programa, na tromesečnoj osnovi. Ipak, neophodno je, pored poboljšanja nadovezivanja NPSSSP-a sa godišnjim budžetom, poboljšati i dalje kvalitet planiranja aktivnosti, kao i unapređenje sistema praćenja i izveštavanja NPSSSP-a, ciljajući integraciju sa drugim sistemima praćenja i izveštavanja, odnosno sistemom godišnjeg plana rada vlade;

Specifični ciljevi 3.3: Obezbeđenje koherentnosti izveštavanja putem integracije sistema praćenja i izveštavanja

Glavni ciljevi u okviru ove komponente su uspostavljanje jednog integrisanog sistema praćenja GPRV-a radi obezbeđenja informacija Vladi o neophodnom praćenju glavnih zalaganja vlade (uključujući sve ugovorene inicijative evropske integracije) i radi pružanja sveobuhvatnih informacija upravi ministarstava u ostvarenju operativnih planova ministarstava.

Načela planiranja i integrisanog praćenja traže uspostavljanje jednog integrisanog sistema upravljanja informacijama kojim bi se pokrila sva zalaganja vlade i resornih ministarstava. Iako tokom godine Vlada prima izveštaje iz raznih izvora (KSV, KSP, MEI, MF), praćenje nije uvek povezano sa ciklusom planiranja. Izvršeni su dobri napor tokom zadnjih godina za poboljšanje sistema praćenja i izveštavanja na Kosovu i uspostavljeno je nekoliko sistema za praćenje informacija¹⁷. Međutim, to je doprinelo fragmentiranom praćenju resornih ministarstava od strane mnogih institucija na centralnom nivou korišćenjem raznih nedoslednih oblika. Svi ovi sistemi funkcionišu na nezavisan način i sa međusobnom ograničenom povezanošću ili neintegriranim međusobnim sistemima.

U principu, razvijanje paralelnih baza podataka se treba obeshrabriti zasnivajući se na načelu da će praćenje biti integrirano u GPRV-u. Međutim, treba biti prihvaćeno da će realno jedan deo

¹⁷Sistem upravljanja informacijama GVRP-a, onaj za odluke Vlade; Sistem Upravljanja Informacijama za Akcioni Plan za Liberalizaciju Viza.

paralelnog praćenja postojati kao podjeljen tokom jednog vremena jer postojeći sistem praćenja ne može biti odmah ukinut. Na primer, praćenje programa agende evropske integracija će potrajati radi potpunog integrisanja u sistem izveštavanja GPRV-a. To zbog jako specifičnih zahteva procesa EI, dinamike izveštavanja u EK, stvorenih institucija (čitav proces EI se upravlja jednim potpuno zatvorenim ciklusom od strane MEI-a, gde KP i MF imaju ograničeno uključanje). Zbog toga, treba se voditi računa o stvaranju sinergija i izbegavanju preklapanja između sistema informativnog upravljanja GPRV-a i ostalih sistema praćenja. Gde je to moguće ovi sistemi trebaju biti integrisani, ali ako to nije moguće, onda trebamo težiti njihovom maksimalnom usklađenju.

Konačno, potencijalna integracija sistema bi omogućila integrisano izveštavanje i za GPRV i NPSSSP, sa fokusom na postignutim rezultatima i uticaju u odnosu na zalaganja i odobreni budžet.

Glavni pokazatelji i rezultati					
Pokazatelji	Jedinica	Osnovni pokazatelj/2016	Ciljani rezultat za 2018	Ciljani rezultat/ 2021	Reference
Specifični ciljevi 3.1: Poboljšanje praćenja sektorskih strategija, uključujući njihovu periodičnu procenu					
1. Procenat sektorskih strategija koje imaju izrađene i objavljene godišnje izveštaje	%	0	40%	90%	Službena stranica KP-a
2. Godišnji izveštaji razvijenih strategija po razmotrenom Administrativnom Uputstvu takođe uključuju informacije postizanja naspram ciljeva (proizvodi/rezultati)	%	0	80%	100%	Službena stranica KP-a
Specifični ciljevi 3.2: Osnaživanje uloge sistema praćenja GPRV, kao i mehanizma o informisanju stvaraoca politika i povećanje odgovornosti resornih ministarstva					
3. Nerešena pitanja u ostvarenju planiranih godišnjih zalaganja u dokumentu (ima) planiranja na centralnom nivou. (Procenat opštih zalaganja GPRV-a prenesenih u narednu godinu)	%	26%	15%	10%	SIGMA, Godišnji izveštaj o radu Vlade
4. Pokazatelji učinka su razvijeni i uključeni u GPRV-u		NE	DA	DA	GPRV
5. Nerešena pitanja u godišnjem sprovođenju zalaganja u NPSSSP-u preneti u narednu godinu)	%	0 ¹⁸	25%	10%	NPSSSP,
Glavni rezultati					
<ul style="list-style-type: none"> Razvoj sistema praćenja i periodične procene sektorskih strategija, uključujući njihovo objavljivanje 					

¹⁸ Osnovna vrednost je uzeta za 2015, jer je 2016. godina prva godina sprovođenja NPSSSP-a i ne može se proceniti koliko je preneto na narednu godinu

- Uvođenje pokazatelja učinka u procesu izrade sektorskih strategija
- Uvođenje pokazatelja učinka u GPRV-u i eventualno u NPSSSP-u
- Unapređenje sistema praćenja i izveštavanja NPSSSP-a ciljajući integraciju sa ostalim sistemima praćenja i izveštavanja, odnosno sistemom godišnjeg plana rada Vlade;
- Stvaranje plana integrisanog praćenja u svakom ministarstvu, kao sastavni deo GVRP-a u cilju stvaranja jasne razlike između aktivnosti koje proizilaze iz prioriteta vlade i onih koji su od ministarskog značaja i radi uspostavljanja fokusa na praćenje sektora/ministarstva, kao i integrisanje svih zahteva za praćenje ministarstva/navedenog sektora.
- Razvoj jedne strukture i službene metodologije (zajedno od KP-a (posebno KSV i KSP), MEI i MF) da bi se obezbedila održivost i jedinstvena metodologija za sve okvire planiranja i praćenja od KSV-a i GVRP-a i svih resornih ministarstava.
- Postavljanje modaliteta, uloga i odgovornosti za praćenje sprovođenja putokaza NSR-a i postojećeg praćenja koji u načelu treba biti urađen u okviru GVRP-a. KSV i KSP treba razviti jedan zajednički predlog za rešavanje ovog pitanja.
- Poboljšanje godišnjeg izveštavanja ministarstava, sa fokusom na rezultate i postignutom uticaju u odnosu na obaveze i odobreni budžet.

IV. Izgradnja kapaciteta za planiranje i koordinaciju politike

Strateški cilj #4: Izgradnja kapaciteta uprave za planiranje i koordiniranje politika za postizanje boljih rezultata planiranja kao i poboljšanje funkcionisanja mehanizama koordinacije u pogledu planiranja i izvršenja.

Ovim ciljem se teži postizanje izgradnje i izgradnje kapaciteta za razne procese sistema integrisanog planiranja, zasnijajući se na postojećim i planiranim intervencijama institucija Vlade Republike Kosovo. Takođe, poseban naglasak biće stavljen na izgradnji kapaciteta za jačanje koordinacije i struktura za odlučivanje, razvoju politika u kontekstu evropske integracije i upravljanja spoljne pomoći.

Tokom sprovođenja obeju strategija SPPKP 2017-2021 i SBR 2017-2021 uspostaviće se jedna bliska koordinacija po pitanju sprovođenja aktivnosti u okviru sprovođenja ciljeva za izgradnju kapaciteta na planiranju i koordinaciji politika koja se sastoji od tri komponente predstavljene u nastavku.

Komponenta I) Izgradnja kapaciteta za procese sistema integrisanog planiranja i jačanje koordinacije i struktura odlučivanja

Razvoj programa jačanja i podizanja kapaciteta (uključujući razvoj kurikuluma, organizovanje modula obuke i pružanje obuke na radnom mestu): i) osoblje centralnih odeljenja koordinacije (KSV, KSP, PK), ii) predstavnik ministarstva sa mandatom za koordinaciju - Ministarstvo za evropske integracije, Ministarstvo finansija i iii) predstavnici odeljenja za evropske integracije i koordinaciju politika u resornim ministarstvima, u:

- a) Procesima sistema integrisanog planiranja;
- b) Razvoj i upravljanje politikama (sa fokusom na politike u kontekstu evropskih integracija)

Komponenta II) Izgradnja kapaciteta za planiranje, programiranje i praćenje javne uprave radi upravljanja spoljne pomoći

Sprovođenje modula izgradnje kapaciteta za upravljanje spoljne pomoći MEI-a u saradnji sa IKJU-om, i uz podršku Evropske komisije osmislice i sprovesti kurikulum i stalne module za izgradnju kapaciteta uprave

radi upravljanja spoljne pomoći. Posebna novina će biti izgradnja održivog pristupa lokalnih kapaciteta za rukovođenje obukama, udaljavajući se od konvencionalnog pristupa međunarodnih stručnjaka i ad-hoc aktivnostima obuke.

Komponenta III) Izgradnja kapaciteta za sprovođenje sistema integrisanog praćenja odražavajući procese povezane sa evropskom integracijom

Izgradnja kapaciteta za praćenje i izveštavanje biće fokusirano na sprovođenju sistema integrisanog praćenje u cilju obezbeđenja vladi informacija o neophodnom praćenju za praćenje ispunjenja ključnih obaveza Vlade (uključujući takođe sve dogovorene inicijative evropske integracije) i pružanje upravi ministarstava sveobuhvatne informacije o ostvarenju operativnih planova ministarstava.

Specifični cilj 4.1: Dopuna neophodnih kapaciteta za planiranje i koordinaciju politika

SPPKP 2017-2021 im za cilj stalni uticaj koji podrazumeva da dostignuća trebaju biti održiva i da se predstavljene promene trebaju biti usidrene u okviru uprave Vlade Kosova. Međutim ova održivost delimično zavisi od obezbeđenja da su individualni kapaciteti ojačani i da su organizacione mere, kao što su procedure rada, efektivne.

Međutim, do jedne važne mere, održivost zavisi od institucija centra vlade i posebno u tome da KSV, KSP, PK i KKP pri KP, trebaju biti u stanju da izvršavaju postavljene zadatke na zadovoljavajućem nivou. U trenutnom stanju, kao što je prikazano u raznim izveštajima (SIGMA) i identifikovanih od samog KP-a, kancelarije KP-a imaju nedostatak osoblja u poređenju sa zadacima koje imaju te kancelarije. Ne rešavanje pitanja osoblja i nerešeno pitanje nedostatka osoblja dovodi u rizik da postignuti napredak na osnovu ove strategije, stagnira.

Kako bi se ovo poboljšalo, uz podršku projekta podržanog od SIDA-e predviđen je proces procene potreba KP-a za dopunu osobljem, kojim će biti ponuđen procenat postojećih nivoa i potrebnih nivoa osoblja za KSV-a, KSP-a, PK- i KKP-a i biće ponuđeni predlozi za procenu kako se može poboljšati funkcionisanje KP-a u vezi sa svojim zadacima. Ova procena obuhvata analizu opisa radnih mesta, praksu za obuku osoblja i politike kompenzacija. To omogućava da analiza formira početnu tačku diskusije o nivou osoblja i radnih praksi sa generalnim sekretarom KP-a i preduzimanje mera za rešenje identifikovanih pitanja. Cilj je da se takva procena proširi u čitavom Centru Vlade, kako bi se obezbedili odgovarajući nivoi osoblja zaduženih za razvoj i koordinaciju politika.

Specifični cilj 4.2: Podizanje kapaciteta za planiranje i koordinaciju politika

Preporuke za poboljšanje sistema za stvaranje politike i planiranja, kao i relevantnih kadrovskih kapaciteta su dati iz izveštaja i domaćih i međunarodnih procena koje ukazuju na postojeću potrebu za izgradnju kapaciteta za planiranje i koordinaciju politike.

Izgradnja i podizanje kapaciteta će biti izuzetno važno za obezbeđenje jedinstvenog sprovođenja novih inicijativa kao i za poboljšanje koordiniranja politike i planiranja u čitavoj vladi, dostižući oživljavanje Sistema integrisanog planiranja, što znači i usklađivanje uloga, odgovornosti i mehanizama za planiranje i koordinaciju sektorskih, nacionalnih politika i evropske integracije. Podizanje kapaciteta će se fokusirati na: i) osnaživanju koordinacije i struktura odlučivanja, ii) razvoj politika u kontekstu evropske integracije; III) upravljanje deviznom pomoći i iv) sprovođenjem integrisanog sistema za praćenje i izveštavanje.

Cilj za podizanje kapaciteta osoblja uključenih u koordinaciju politika i planiranja, će se fokusirati na projektovanje, pripremu i pružanje sveobuhvatnog programa obuke za upravljanje politikama – i) za osoblje centralnih odeljenja za koordinaciju (Kancelarija za strateško planiranje, Koordinacioni sekretarijat vlade, Pravna kancelarija), ii) predstavnici ministarstava sa mandatom za koordinaciju - Ministarstvo za evropske integracije, Ministarstvo finansija i iii) predstavnici odeljenja za evropske integracije i koordinaciju politika u resornim ministarstvima. Ovi zadnji su u fokusu predloženog programa obuke, imajući u vidu njihov mandat za sveukupnu koordinaciju politike i strateško planiranje, analizu politika i metodološku podršku, koordinaciju donatora ili procesa evropske integracije. Oni takođe služe kao homolozi centralnih institucija za razne procese, uključujući i razvoj/sprovođenje predviđenih mera strategijom za nacionalni razvoj.

Teži se ka tome da se program za podizanje kapaciteta institucionalizuje i služi kao glavni instrument za osnaživanje kapaciteta relevantnih službenika koji će steći znanje o analizi politika i planiranja i osigurati da prioritetne politike vlade, budu razvijene, sprovodljive i prate se na ravnomeran način i sa velikom efikasnošću i efektivnošću. Ovaj strateški cilj predviđa razvoj kurikuluma sa predloženim modelima i temama programa za obuku, opšti pristup za pripremu i pružanje obuke i institucionalnih aranžmana koji se trebaju postaviti na mesto za efikasno sprovođenje programa i njegovu institucionalizaciju.

Na osnovu Strategije za bolje regulisanje 2017-2021, u okviru projekta koji je podržan od SIDA-e takođe su predviđene aktivnosti obuke osoblja KP-a u vezi sa širokim spektrom tema: Obukom za trenere (OT) Obukom za ravnopravnost polova, obukom o osetljivosti prema sukobu, komunikacijom politika, obukom za model standardnog kostima i obukama o ostalim temama koje će biti otvorene za sve institucije centra Vlade i osoblja iz odgovarajućih resornih ministarstava.

Glavni pokazatelji i rezultati					
Pokazatelji	Jedinica	Osnovni pokazatelj/2016	Ciljani rezultati za 2018	Ciljani rezultati / 2021	Referenca
Specifični cilj 4.2: Izgradnja kapaciteta za procese sistema integrisanog planiranja i osnaživanje koordinacije i struktura odlučivanja.					
1. Broj instruktora pripremljenih za planiranje i sprovođenje SSP-a i razvoj politika	#	0	15	15	
2. Kapaciteti za razvoj politika u okviru institucija centra vlade i sva resorna ministarstva su izrađena putem programa obuke i programa za trenere	%		25%	75%	
Glavni rezultati					
<ul style="list-style-type: none"> Nivoi osoblja odeljenja u okviru KP-a ali i u čitavom CV-u (odgovoran za razvoj, koordinaciju i analiziranje politika), u jednakoj proporciji sa zadacima raznih sektora. 					

- Izgradnja kapaciteta službenika centralnih koordinacionih odeljenja Vlade i ministarstva sa mandatom za koordinaciju za: i) procese sistema integrisanog planiranja; iii) razvoj i upravljanje politikama, iv) sprovođenje i praćenje Nacionalne Strategije za Razvoj i ostalih sektorskih strategija;
- Izgradnja kapaciteta službenika resornih ministarstava koji su odgovorni za procese evropske integracije za koordinaciju politika za: i) razvoj, koordinaciju ostvarenja, praćenje i izveštavanje o sprovođenju politika i strategija u skladu sa nacionalnim okvirima; ii) planiranje, koordinacija, praćenje i izveštavanje upravljanja spoljne pomoći;
- Priprema jednog broja trenera od strane službenika centralnih koordinacionih odeljenja vlade u vezi sa razvojem, sprovođenjem, praćenjem i izveštavanjem o strateškim dokumentima;
- Izgradnja kapaciteta za praćenje i izveštavanje NPSSSP-a i godišnjeg plana rada Vlade;
- Izgradnja kapaciteta odgovornih službenika resornih ministarstava radi poboljšanja godišnjeg izveštavanja ministarstava uz fokus na postignute rezultate naspram obaveza;

PRAĆENJE I PROCENA SPROVOĐENJA STRATEGIJE

Reforma javne uprave

Reforma u vezi sa razvojem i koordinacijom politika i zakonodavstva koji se koordiniše od Generalnog Sekretara KP je jedna od tri stuba reforme javne uprave (RJU), zato će i institucionalne strukture za sprovođenje Strategije za poboljšanje planiranja i koordinacija politika na Kosovu (sistem integrisanog planiranja) 2017-2021 biti u istoj liniji sa strukturama za reformu RJU-a.

Struktura institucionalnog upravljanja reformom javne uprave (RJA) je određena od Vlade u skladu sa odlukom Vlade broj 05/09 (datum 21/01/2015) o organizovanju i funkcionisanju Saveta Ministara za obezbeđivanje sprovođenja RJU-a i Odluke broj 09/13 (datum 12/02/2015) o organizovanju i funkcionisanju struktura za sprovođenje strateških dokumenata RJU-a, koji kao glavni mehanizam praćenja nad sprovođenjem RJU određuju Savet Ministara za reformu javne uprave kojim predsedava Ministar Ministarstva za javnu upravu i sastoji se od Ministra za finansije, Ministra za evropske integracije, Ministra za administraciju lokalne samouprave, Ministra trgovine i industrije i jedan politički predstavnik iz Kancelarije Premijera.

Dok je upravljanje i koordinacija praćenja sprovođenja RJU-a na tehničkom nivou podeljena je između tri institucije:

- Kancelarija Premijera je odgovorna za reformu u vezi sa razvojem i koordinacijom politika i zakonodavstva; koordiniše se od Generalnog Sekretara KP-a.
- Ministarstvo javne uprave je odgovorno za civilnu službu, pružanje usluga, odgovornosti i organizovanje javne uprave, koordiniše se od Generalnog Sekretara MJU-a.
- Ministarstvo finansija odgovorno za reforme u vezi sa upravljanjem javnih finansija, koordiniše se od Generalnog Sekretara MF-a.

Odgovornost za sprovođenje i izveštavanje u oblasti u vezi sa razvojem i koordinacijom politika i zakonodavstva ostaje u okviru Generalnog Sekretara KP-a. Međutim, SMRJU je odgovoran za obezbeđivanje da svi stubovi RJU-a stvore koherentne sisteme za praćenje i izveštavanje što podrazumeva da će metodologija izveštavanja određenih od MJU-a, vrediti za sve stubove i sve izveštajne institucije tokom istih rokova.

Praćenje i izveštavanje Strategije

Strategija za poboljšanje planiranja i koordinaciju politika na Kosovu (Sistem integrisanog planiranja) 2017-2021 u svom sastavu ima akcioni plan koji pokriva period 2017-2019. godine koji se sastoji od aktivnosti, pokazatelja, odgovornih institucija i finansijskih troškova za sprovođenje. Akcioni plan strategije biće razmotren na dvogodišnjoj osnovi u okviru planiranja praćenja koji se određuje u Strategiji.

Struktura za praćenje sprovođenja Strategije za poboljšanje planiranja i koordinaciju politika na Kosovu (Sistem integrisanog planiranja) se sastoji od merljivih pokazatelja koji su postavljeni na nivou specifičnih ciljeva u strategiji za 2018 i 2021. godinu. Jedan specifični cilj sadrži više od jednog pokazatelja koji su uglavnom zasnovani na SIGMA pokazatelje u skladu sa načelima koji pokrivaju glavne horizontalne nivoe sistema upravljanja, koji određuju ukupni učinak javne uprave i u ovom slučaju se tiču razvojnog aspekta i koordinacije politika. Ali neki od ovih ostalih pokazatelja su predloženi od strane uprave u dogovoru sa svakom institucijom nosiocem.

Trenutna situacija je predstavljena pod stubom nazvanim “Osnova (u skladu sa procenom SIGMA)” i uzima se kao osnova za 2015. godinu po proceni SIGMA-e za Kosovo. Značajan deo pokazatelja koji se koriste u Strategiji za poboljšanje planiranje i koordinaciju politika na Kosovu (Integrisani sistem planiranja) od 2017. do 2021. godine su kvantitativni pokazatelji po kategorizaciji metodologije. Iako, neki od specifičnih ciljeva uključuju kvalitativne pokazatelje.

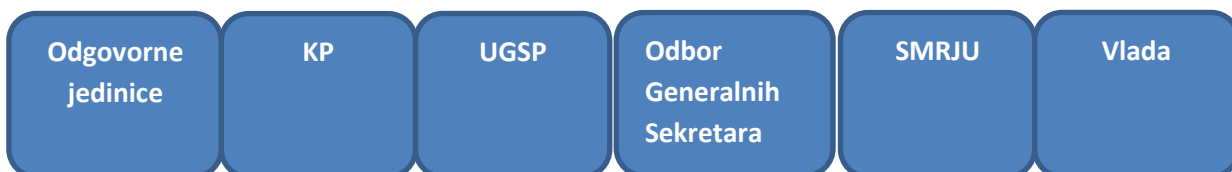
Metodologija SIGMA-e za merenje kvantitativnih ili kvalitativnih pokazatelja je sledeća:

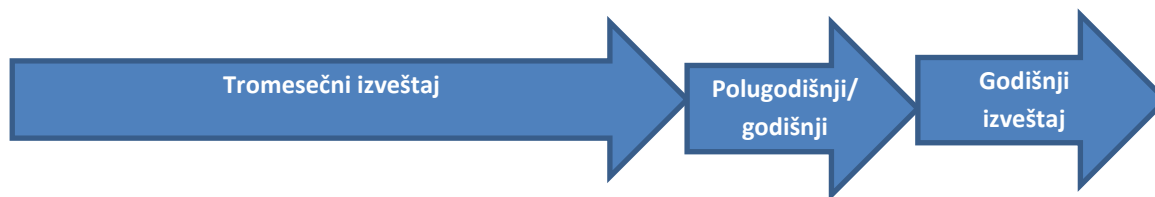
- procena od 0 do 5, gde ocena 0 pokazuje najniži nivo napretka dok ocena 5 predstavlja najviši nivo napretka u toj oblasti koja se procenjuje;
- procena u procentu, gde se predstavlja nivo napretka na osnovu procenta napretka za odgovarajuću oblast koja se procenjuje.

Praćenje napretka sprovođenja i postizanja Strategije za poboljšanje planiranja i koordinacije politika na Kosovu (Sistem integrisanog planiranja) 2017-2021 biće komuniciran odgovarajućim instancama na redovnoj osnovi, po potrebi i javnom mnjenju.

Za praćenje sprovođenja Strategije biće odgovorna upravna grupa za strateško planiranje (UGSP) koja se sastoji od visokog predstavnika tehničkog nivoa KP-a, MF-a, MEI-a, MJU i MER-a.

Koncept dokument za praćenje i procenu Sistema za reformu javne uprave na Kosovu 2015-2020, definiše najvažnije elemente praćenja i izveštavanja o RJU-u, koji se razvijaju za Strategiju modernizacije javne uprave, kao što je priprema kvartalnih, polugodišnjih i godišnjih izvještaja; rokovi za pripremu izveštaja i oblici izveštavanja biće isti kao i za praćenje i izveštavanje Strategije za poboljšanje planiranja i koordinaciju politika 2017. do 2021. godine. Kvartalni, polugodišnji i godišnji izveštaji od strane tri institucija (KP, MJU i MF) biće predmet diskusije Saveta ministara za reformu javne uprave (SMRJU), radne grupe odgovarajućeg stuba u ovom slučaju UGSP-a i Odbora Generalnih Sekretara. Godišnji izveštaj mora biti razmotren i usvojen od strane Vlade i naknadno objavljen.





Praćenje napretka biće zasnovano na pasošu pokazatelja određenih za svaki specifični cilj. Akcioni plan sadrži ukupno 25 pokazatelja za 11 specifičnih ciljeva. Specifična definicija i metode merenja će biti dalje razrađene u "Pasošu pokazatelja". Pasoš pokazatelja će takođe obuhvatiti procenu rizika za postizanje cilja za svaki pokazatelj/postignuće. Praćenje i izveštavanje se treba uskladiti sa praćenjem i izveštavanjem Strategije za bolje regulisanje pošto obe strategije sudeluju u okviru strateškog planiranja KP-a.

Srednjoročno razmatranje strategije

Strategija za poboljšanje planiranja i koordinacije politika na Kosovu (Sistem integrisanog planiranja) 2017-2021 biće praćeno Akcionim planom 2017-2019. godine koji će biti ažuriran na redovnoj godišnjoj osnovi. SIP će imati jedno srednjoročno i jedno konačno planiranje. Na ovaj način zajedno sa izveštajem za 2018. godinu, KSP će preduzeti proces srednjoročnog razmatranja ciljeva i pokazatelja. Srednjoročna i konačna procena Strategije biće fokusirana u ovim aspektima: sprovođenje strategije i akcionog plana kao i relevantnost intervencija radi postizanja rezultata i ciljanih ciljeva.

Proces procene i razmatranja sistema za integrisano planiranje biće povezan i sa razmatranjem i procenom u okviru Reforme RJU-a i procene SIGMA-e i procenom ostalih organizacija.

FINANSIJSKI UTICAJ SPROVOĐENJA STRATEGIJE

Opšta procena troškova aktivnosti

Akcioni plan strategije za poboljšanje planiranja i koordinacije politika na Kosovu (Sistem integrisanog planiranja) 2017-2021 ima ukupni trošak sprovođenja u iznosu od 2,536,600 Evra.

Izvori finansiranja strategije

Finansiranje implementacije Akcionog plana Strategije za poboljšanje planiranja i politike koordinacije na Kosovu (Integrisani sistem planiranja) od 2017-2021. Očekuje se da će postati donatori, gde već postoji obaveza iz SIDA-e i projekta Evropske komisije koji su aktivni u KP i SIGMA. Deo troškova odnosi se na druge troškove u okviru postojećeg budžeta u srednjem roku Kosova KP i ministarstava koji će biti uključeni u kreiranje odgovarajućih proizvoda ove strategije.

PRILOG 1: Plan za sprovođenje Strategije za poboljšanje i koordinaciju politika

OBLAST 1: Strateški okvir za planiranje, koordinaciju i donošenje odluka						
Strateški cilj #1 Dalje poboljšanje strateškog okvira, poboljšajući povezanost strateških dokumenata, kroz koordinaciju i bolje donošenje odluka						
Specifičan cilj 1.1	Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja			Baza	Cilj 2018	Cilj 2021
Povezanost glavnih strateških dokumenata sa Nacionalnom strategijom razvoja i obezbeđivanje njenog sprovođenja	<ul style="list-style-type: none"> • Procenat povezanosti godišnjeg plana rada Vlade sa smernicama za sprovođenje NSR-a • Procenat povezanosti između Programa za sprovođenje SSP-a sa NSR-om (preko smernice za sprovođenje NSR-a). 			<ul style="list-style-type: none"> • 40% • 0 	<ul style="list-style-type: none"> • 60% • 60% 	<ul style="list-style-type: none"> • 95% • 90%
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupni troškovi	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavajuća institucija	Proizvod
1. Finalizacija smernice za sprovođenje Nacionalne strategije razvoja (NSR) od strane resornih ministarstava.	TM 1 2017	100,000 €	EU Project.	KP (KSP)	RM	Konsolidovana smernica za sprovođenje NSR-a.
2. Finalizacija konsolidovane smernice NSR-a.	TM1 2017	Administrativni troškovi.	BRK.	KP (KSP)	RM	Usvojena i objavljena smernica
3. Obezbeđivanje povezanosti Programa ekonomskih reformi (PER) sa NSR.	TM1 2017-TM4 2018	100,000 €	GAP.	KP (KSP) i MF	RM	Odgovarajuće mere NSR-a koje se odražavaju na PER.

4. Pružanje podrške resornim ministarstvima u daljoj izradi politika za sprovođenje mera NSR-a i PER-a.	TM1 2017 se nastavlja do TM4 2019	15,789 €	GAP	KP (KSP i KSV)		Odgovarajuća/konkretna podrška za RM od strane KSP i MEI
5. Obezbeđivanje odražavanja mera NSR-a i PER-a na GPRV.	TM4 2017 TM4 2018 TM4 2019	Administrativni troškovi.	BRK	KP (KSP i KSV)	MF	Mere NSR-a i PER-a koje se odražavaju na GPRV.
Specifičan cilj 1.2	Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja		Baza	Cilj 2018	Cilj 2021	
Poboljšanje strateškog planiranja politika za ispunjavanje obaveza SSP-a	<ul style="list-style-type: none"> • Procenat kratkoročnih mera NPSSSP-a koje se odražavaju na GPRV (uključujući zakonodavni program Vlade); • Stepen sprovođenja Akcionog plana agende za evropske reforme • Stepen sprovođenja kratkoročnih mera NPSSSP-a 		<ul style="list-style-type: none"> • 58% • 0 • 40% 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% • 70% • 70% 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% • 95% • 90% 	
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupni troškovi	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavajuća institucija	Proizvod
1. Poboljšanje povezanosti između Programa za sprovođenje SSP-a i godišnjeg plana rada Vlade.	TM4 2017	Administrativni troškovi	BRK	MEI	KP (KSV), MF	GPRV odražava ključne kratkoročne mere NPSSSP-a
2. Poboljšanje koordinacije između MEI i KP u procesu redovne godišnje izrade/revizije NPSSSP-a i GPRV-a.	TM1 2017 TM1 2018 TM1 2019	Administrativni troškovi.	BRK	MEI	KP (KSP i KSV)	Vremenski okvir za reviziju NPSSSP-a usklađen sa vremenskim okvirom za izradu GPRV-a
3. Obezbeđivanje odgovarajućih smernica od strane MEI i KP za resorne institucije	TM1 2017 nastavlja se	Administrativni troškovi.	BRK	MEI	KP (KSP i KSV)	Kratkoročne mere NPSSSP-a koje se

za povezanost i usklađivanje NPSSSP-a i GPRV-a.	TM4 2019					odražavaju na GPRV.
4. Obezbeđivanje povezanosti ARE sa NSR, PER, NPSSSP.	TM1 2017 nastavlja se TM4 2019	Administrativni troškovi.	BRK	MEI, KP (KSP)	KP (KSV)	Mere uključene u ARE vezane za NSR, PER, NPSSSP.
Specifičan cilj 1.3	Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja			Baza	Cilj 2018	Cilj 2021
Konsolidacija okvira sektorskih strategija.	<ul style="list-style-type: none"> • Broj usvojenih strategija koje proizilaze iz NRS-a u vezi sa strategijama usvojenim izvan delokruga NRS-a • Stopa postojećih strategija, razvijenih pre 2016. godine, koje su revidirane za konsolidaciju strateškog okvira 			<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 0% 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 % • 20% 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% • 90%
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupni troškovi	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavaj uća institucija	Proizvod
1. Revidiranje Administrativnog uputstva za izradu strateških dokumenata.	TM2 2017	100,000€	EU/SIGMA	KP(KSP)	MF, MEI	Revidirana smernica za pripremu strateških dokumenata.
2. Priprema priručnika za izradu strateških dokumenata	TM4 2017	Administrativni troškovi.	BRK	KP (KSP)	ZKM (SKQ), MoF, MEI	Izrađen i usvojen priručnik
3. Uspostavljanje hijerarhije planskih dokumenata u procesu revizije Poslovnika o radu Vlade	TM3 2017	Administrativni troškovi.	BRK	KP (KSP)	MF, MEI	Uspostavljena hijerarhija planskih dokumenata.
4. Priprema novih sektorskih strategija (pilotiraju se za dva ili tri sektora) na osnovu pristupa NRS-a i revidiranog administrativnog uputstva za izradu sektorskih strategija.	TM1 2018	340,000€	GAP.	RM	KP (KSP), MF, MEI	Nove tri sektorske strategije izrađene na osnovu pristupa NRS-a i novih smernica.
5. Revidiranje postojećih strategija u cilju	TM1 2019	650,100 €	GAP.	RM	KP (KSP),	Nove/ili revidirane

uspostavljanja sektorskog pristupa.					MF, MEI	sektorske strategije izrađene na osnovu pristupa NRS-a i novih smernica.
Specifičan cilj 1.4	Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja			Baza	Cilj 2018	Cilj 2021
Poboljšanje procesa koordinacije i donošenja odluka na centralnom nivou i na nivou ministarstava.	<ul style="list-style-type: none"> • Broj ministarstva koja su prilagodila strukture prema IPS i integrisanom kalendaru. • Procenat primenljivosti integrisanog kalendara planiranja. 			<ul style="list-style-type: none"> • 0 • 0% 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 • 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • 19 • 80%
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupni troškovi	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavajuća institucija	Proizvod
1. Funkcionalizacija struktura za strateško planiranje Komisije za strateško planiranje i Upravne grupe za strateško planiranje	TM4 2017	Administrativni troškovi.	BRK	KP (KSP)	MF	Razmatranje ključnih procesa odlučivanja na osnovu integrisanog kalendara
2. Stvaranje grupe za strateško upravljanje (GSU) u svako resorno ministarstvo kojim će predsedavati Ministar.	TM4 2017	Administrativni troškovi.	BRK	RM	KP (KSP)	GSU uspostavljeni i funkcionalizovan u svim RM.
3. Izrada, usvajanje i primena kalendara integrisanog planiranja	TM4 2017	Administrativni troškovi.	BRK	RM	KP (KSP i KSV)	Kalendar Integrisanog planiranja je izrađen od strane UGSP i usvojen od strane OSP.
OBLAST 2: Strateško planiranje i finansiranje strateških politika						
Strateški cilj #2: Bolja povezanost okvira za strateško planiranje sa planiranjem unutrašnjih i spoljašnjih resursa za obezbeđivanje finansijske dostupnosti i sprovođenja strateških planova.						

Specifičan cilj 2.1	Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja			Baza	Cilj 2018	Cilj 2021
Poboljšanje strateške orijentacije SOT-a/budžeta	<ul style="list-style-type: none"> • Procenat prosečnog odstupanja između granice SOT-a i godišnjeg budžetskog ograničenja za BO.¹⁹ • Procenat pokrivenosti akcija NSR-a u SOT (kroz sprovođenje smernice NSR-a). • Odnos između ukupnih procenjenih fondova u sektorskim strategijama i ukupno financiranje identifikovano za odgovarajuće sektore u SOT • Zahtevi kalendara Sistema za integrisano planiranje su ispunjeni za planiranje SOT-a i budžeta 			<ul style="list-style-type: none"> • 7.5% • 40%²⁰ • 20% • Ne. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5% • 60% • 40% • Da. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3.5% • 90% • 75% • Da.
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupni troškovi	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavaj uća institucija	Proizvod
1. Izrada izjave o srednjoročnim prioritetima Vlade za SOT zasnovana na prioritetima nacionalnog razvoja i procesu evropskih integracija	TM4 2017	Administrativni troškovi.	BRK	KP (KSP)	MF	DSPV uključuje prioritete NSR-a, ARE, NPSSSP, PER i drugih sektorskih strateških dokumenata.
2. Razmatranje izjave prioriteta, SOT dokumenta i godišnjeg budžeta od strane relevantnih struktura (Upravne grupe za strateško planiranje (UGSP) i Komisije za strateško planiranje ²¹).	TM 2 2017 do TM4 2019	Administrativni troškovi.	BRK	KP,	MF, MEI, i članovi OSP-a	Izjava prioriteta, SOT i godišnji budžeta revidiran od strane UGSP-a i OSP-a.

¹⁹ Indikator definisan u Strategiji za reformu UJF

²⁰ Ovo je preliminarna procena na osnovu broja aktivnosti i mera NSR-a koje su u procesu sprovođenja, kompletnija procena će biti izvršena u trenutku finalizacije smernice za sprovođenje NSR-a

²¹ Ova aktivnost se pojavljuje i u Strategiji za reformu upravljanja javnim finansijama Cilj (4) gde se govori o daljem unapređenju uloge SOT-a kao vezni dokument između Nacionalnih strategija i planiranja budžeta za naredne tri godine.

3. Odras troškova sektorskih strategija u SOT prema metodologiji predviđenoj u AU 03/2015	TM4 2017	Administrativni troškovi.	BRK	MF, RM	KP (KSP)	SOT odražava troškove sektorskih strategija.
4. Utvrđivanje troškova NSR-a i adresiranje potreba za finansiranje iz SOT.	TM4 2017	Administrativni troškovi.	BRK	RM	KSP, MF	Odras troškova NSR-a za prve tri godine SOT-a.
5. Budžetske organizacije u okviru budžetskih ograničenja predviđenim u SOT predstavljaju svoje aktivnosti koje proizlaze iz NSR-a.	TM1 2017 do TM4 2019	Administrativni troškovi.	BRK	BO, MF	KP (KSP)	Predlozi za mere od strane NSR-a za uključivanje u SOT su u okviru budžetskih ograničenja BO-a.
Specifičan cilj 2.2	Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja			Baza	Cilj 2018	Cilj 2021
Poboljšanje srednjoročnog i kratkoročnog budžetiranja, u cilju ispunjavanja obaveza iz SSP-a.	<ul style="list-style-type: none"> • Procenat prioriteta Izjave za srednjoročne prioritete evropskih integracija za finansiranje od strane SOT-a koje se odražavaju na SOT i raspodeli budžeta prema njemu; • Procenat kratkoročnih mera NPSSSP-a, sa određenim i pokrivenim troškovima godišnjim budžetom tokom cele godine. 			<ul style="list-style-type: none"> • 0²²% • 45% 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% • 80% 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 100%
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupni troškovi	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavaj uća institucija	Proizvod
1. Izrada Izjave srednjoročnih prioriteta evropskih integracija za finansiranje iz SOT-a i njeno razmatranje od strane struktura za koordinaciju strateškog planiranja. ²³	TM4 2017	Administrativni troškovi	BRK	MEI, MF	KP (KSP) Resorne institucije	Izjava srednjoročnih prioriteta evropskih integracija za finansiranje od strane SOT-a,

²² Treba proceniti pokrivenost kratkoročnih mera NPSSSP-a u SOT

²³ To se odražava u Izjavi srednjoročnih prioriteta Vlade kao što je definisano u aktivnosti 2.1.1

						<p>izrađena i revidirana na kraju svake godine (tokom razmatranja NPSSSP-a)</p> <p>Koordinacione strukture za strateško planiranje razmatraju Izjavu, u cilju obezbeđivanja odražavanja svojih prioriteta u okviru SOT-a</p>
2. Odgovarajuće utvrđivanje troškova za kratkoročne mere NPSSSP-a i obezbeđivanje njihovog pokrića sa godišnjim budžetom tokom cele godine.	Kontinuirano, počevši od TM1 2017	Administrativni troškovi.	BRK	MEI, MF	Resorne institucije	<p>Budžetske praznine uočene tokom sprovođenja kratkoročnih mera NPSSSP-a navode se u redovnim tromesečnim izveštajima,</p> <p>MEI i MF MEI pružaju resornim institucijama odgovarajuće smernice o utvrđivanju troškova i budžetiranja</p>

					NPSSSP-a		
Specifičan cilj 2.4		Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja			Baza	Cilj 2018	Cilj 2021
Efikasno upravljanje spoljnom pomoći		<ul style="list-style-type: none"> • Program za razvojnu pomoć usvojen i povezan sa SOT-om izražen u procentima pokrivenosti prioriteta. • Procenat povezanosti projekata iz Liste prioriternih projekata sa prioritetima NSR-a ²⁴ 			<ul style="list-style-type: none"> • 0 • 0% 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 % • 70% 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% • 90%
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupni troškovi	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavaj uća institucija	Proizvod	
1. Predstavljanje novih procedura za razmatranje i usvajanje projekata finansiranih od strane donatora SP na osnovu arhitekture SIP-a i omogućavajući "tri faze procesa razmatranja" (MEI (+) - UGSP - KSP)	TM4 2017	80,750 €	GAP	MEI	KP (KSP), MF	Metodologija, standardi i formati za upućivanje resornih ministarstva u pripremi projekata SP-a i procesa dostavljanja.	
2. Priprema godišnjeg izveštaja o projektima finansiranim od strane donatora SP (naglašavajući postignute rezultate u odnosu na očekivane rezultate i doprinose spoljašnje pomoći).	TM4 2017 nastavlja se TM4 2019	Administrativni troškovi.	BRK	MEI	KP MF	Godišnji izveštaj o beneficijama iz spoljne pomoći.	
3. Jačanje povezanosti između javnih investicionih projekata sa prioritetima NSR-a i sektorskih strategija, kroz funkcionalizaciju struktura za integrisano planiranje.	TM4 2017	Administrativni troškovi.	BRK	KP, MF	KP, MEI	Javni investicioni projekti koji se odnose na prioritete NSR-a i sektorske strategije.	
4. Saradnja sa donatorima za pokrivanje budžetskog deficita za finansiranje NSR-a od	TM1 2017 nastavlja se	Administrativni troškovi.	BRK	KP, MF	RM	SP povezan sa budžetskim	

²⁴ Ovo bi trebalo da obuhvati Program javnih investicija i listu prioriternih projekata, koji se odražavaju na okvir investicione klauzule

strane SOT-a.	TM4 2019					prazninama finansiranja mera NSR-a
OBLAST 3: Nadgledanje i izveštavanje						
Strateški cilj #3: Potpuna integracija praksi i procesa nadgledanja kako bi se obezbedili bolji rezultati sprovođenja i odgovornosti u ispunjavanju postavljenih ciljeva od strane Vlade.						
Specifičan cilj 3.1	Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja			Baza	Cilj 2018	Cilj 2021
Poboljšanje nadgledanja sektorskih strategija, uključujući njihovo periodično ocenjivanje.	<ul style="list-style-type: none"> Procenat sektorskih strategija koje imaju izrađene i objavljene godišnje izveštaje Godišnji izveštaji strategija razvijeni prema revidiranom Administrativnom uputstvu, sadrže i informacije o dostignućima u odnosu na ciljeve (proizvode/rezultate) 			<ul style="list-style-type: none"> 0% 0% 	<ul style="list-style-type: none"> 40% 80% 	<ul style="list-style-type: none"> 90% 100%
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupni troškovi	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavajuća institucija	Proizvod
1. Izrada metodologije i priručnika za procenu sektorskih strategija u okviru razmatranja Administrativnog uputstva za izradu strateških dokumenata.	TM4 2017	Administrativni troškovi.	BRK	KP (KSP)	KSP (KSV)	Metodologija i priručnik za procenu izrađenih sektorskih strategija.
2. Priprema i objavljivanje godišnjih izveštaja o sprovođenju sektorskih strategija.	TM4 2017 nastavlja se TM4 2019	Administrativni troškovi.	BRK	KP (KSP)	KP (KSV), RM	Objavljeni godišnji izveštaji o sprovođenju sektorskih strategija.
3. Procena sektorskih strategija u srednjoročnom periodu.	TM4 2017 nastavlja se TM4 2019	Administrativni troškovi.	BRK	RM	KP (KSP)	Izveštaji sektorskih strategija procenjeni u srednjoročnom periodu.
Specifičan cilj 3.2	Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja			Baza	Cilj 2018	Cilj 2021

Jačanje uloge sistema nadzora GPRV-a kao mehanizam za informiranje kreatora politika i povećanje odgovornosti RM.	<ul style="list-style-type: none"> Nerešena pitanja u godišnjem sprovođenju iz planiranih obaveza u dokumentu (e) planiranja na centralnom nivou. (procenat ukupnih obaveza GPRV-a prenesenih u narednoj godini). Indikatori učinka su razvijeni i uključeni u GPRV. Nerešena pitanja u godišnjem sprovođenju iz planiranih obaveza u NPSSSP (procenat ukupnih obaveza NPSSSP-a prenesenih u narednoj godini). 	<ul style="list-style-type: none"> 26 % Ne. 0²⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> 15 % Da. 25% 	<ul style="list-style-type: none"> 10% Da. 10%. 		
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupne troškove	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavajuća institucija	Proizvod
1. Razvoj jedinstvene strukture i metodologije nadgledanja i izveštavanja dostignuća GPRV-a u cilju integracije sa srednjoročnim planskim dokumentima (NSR, ERA, NPSSSP, PER) i sektorske strategije.	TM4 2018	30,000 €	GAP	KP (KSV)	KP (KSP), MEI	Struktura i metodologija za nadgledanje GPRV-a povezana sa srednjoročnim planskim dokumentima i sektorske strategije.
2. Razvoj modaliteta za nadgledanje NSR-a i PER-a kao deo GPRV-a.	TM 3 2017	83,750 €	GAP	KP (KSP, KSV)	RM	Metodologija nadgledanja i procene sprovođenja NSR-a
3. Uspostavljanje modaliteta, uloga i odgovornosti za nadgledanje sprovođenja smernice NSR-a i postojeći nadzor, u okviru GPRV-a.	TM4 2017	30,000 €	GAP	KP (KSP i KSV)	RM	Izveštaj o sprovođenju smernice NSR-a integrisan u izveštaj GPRV-a.
4. Nadzor i redovno nadgledanje sprovođenja NPSSSP-a, uključujući i (po potrebi) kroz nacionalne koordinacione strukture za evropske integracije i strukture za stabilizaciju i	TM1 2017 (redovno svake godine, na tromesečnoj	Administrativni troškovi	BRK	MEI	Resorne institucije	Uputstva i saveti za RM u sprovođenju NPSSSP-a.

²⁵ Osnovna vrednost je uzeta za 2015. godinu, jer 2016. je prva godina sprovođenja NPSSSP-a i ne može da se proceni koliko ih je preneseno u narednoj godini

pridruživanje	osnovi)					Redovni tromesečni izveštaji o sprovođenju NPSSSP-a;
5. Nadzor i redovno nadgledanje sprovođenja Akcionog plana ARE-a, uključujući i (prema potrebi) kroz nacionalne koordinacione strukture za evropske integracije i strukture za stabilizaciju i pridruživanje	TM1 2017 (redovno svake godine, na tromesečnoj osnovi)	Administrativni troškovi	BRK	MEI	Resorne institucije	Šestomesečni redovni izveštaji o sprovođenju AP-ARE razmatraju se od strane Vladinog kabineta, koordinacionih struktura za evropske integracije, kao i struktura stabilizacije i pridruživanja i adresiraju se od strane institucija za sprovođenje

OBLAST 4: Kapaciteti za planiranje i koordinaciju politika

Strateški cilj #4: Izgradnja administrativnih kapaciteta za planiranje i koordinaciju politika kako bi se postigli bolji rezultati planiranja, kao i poboljšanje funkcionisanja koordinacionih mehanizama u pogledu planiranja i izvršenja.

Specifičan cilj 4.1	Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja	Baza	Cilj 2018	Cilj 2021
Kompletiranje potrebnih kapaciteta za planiranje i koordinaciju politika	•Nivoi osoblja odeljenja u okviru KP i CV (koje je odgovorno za razvoj, koordinaciju i analizu politika),	/	/	/

	u poređenju sa zadacima različitih sektora					
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupni troškovi	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavaj uća institucija	Proizvod
1. Procena potreba za izgradnju kapaciteta i povećanje osoblja u odeljenjima u okviru KP i CV (koje je odgovorno za razvoj, koordinaciju i analizu politika), u poređenju sa zadacima iz različitih sektora.	TM4 2018	12,000 €	Podrška iz projekta SIDA	KP (KSP, KSV)	SIDA Projekat	Izveštaj za procenu potreba u KP i CV za izgradnju kapaciteta postojećeg osoblja, kao i razmatranje potrebe za popunjavanje sa potrebnim osobljem.
Specifičan cilj 4.2	Indikator (i) za merenje ostvarivanja cilja			Baza	Cilj 2018	Cilj 2021
Razvoj kapaciteta za planiranje i koordinaciju politika.	<ul style="list-style-type: none"> • Broj trenera pripremljenih za planiranje i sprovođenje SSP-a i za razvoj politika • Kapaciteti za razvoj politika u okviru institucija centralne vlade i sva resorna ministarstava su uzdignuta kroz programe obuke i programe za trenere. 			0	15 25%	15 75%
Aktivnost	Rok sprovođenja	Ukupni troškovi	Izvor finansiranja	Vodeća institucija	Podržavaj uća institucija	Proizvod
1. Pružanje obuka/programa za obuku trenera za planiranje i sprovođenje SSP-a i za razvoj politika.	TM4 2017	20,000 €	GAP	MEI	KP (KSP), IKAP	Broj zvaničnika sertifikovanih za trenere.
2. Organizovanje i pružanje obuka za zvaničnike za procese planiranja integrisanog sistema i jačanje koordinacije i struktura za donošenje	TM1 2018 nastavlja se TM4 2019	20,000 €	GAP	KP (KSP)	IKAP, MEI,	Plan i program obuke; broj obučanih

odluka					MF	zvaničnika.
3. Organizovanje i pružanje obuka za izgradnju kapaciteta administracije za upravljanje spoljnom pomoći, kao redovni deo programa pruženih od strane IKJA.	TM4 2017 nastavlja se TM4 2019	20,000 €	GAP	MEI	IKAP, MF	Plan i program obuke; broj obučениh zvaničnika.
4. Organizovanje i pružanje obuka za zvaničnike za nadgledanje, izveštavanje i integrisano ocenjivanje politika.	TM4 2018	20,000 €	GAP	KP (KSV)	KP (KSP), IKJA	Plan i program obuke; broj obučениh zvaničnika.