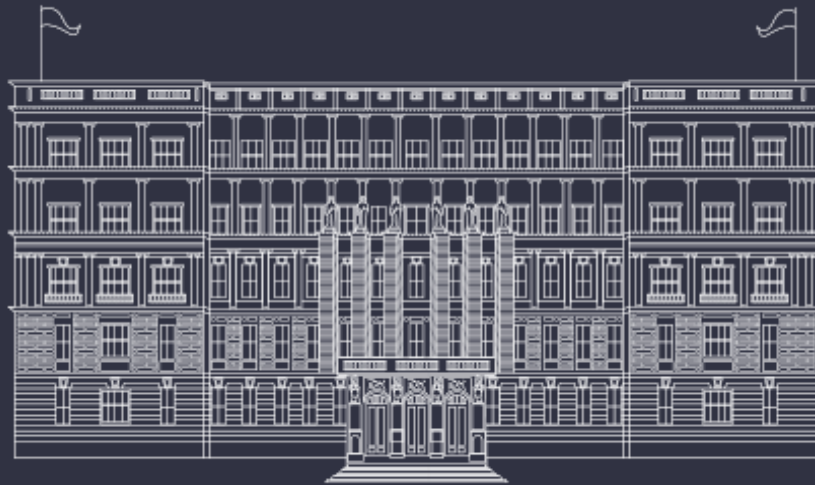


# СМЕРНИЦЕ О УЧИНКУ



*За садржај Смерница одговорно је Министарство финансија Републике Србије.  
Израду и објављивање Смерница подржала је Влада Савезне Републике Немачке у оквиру пројекта  
„Реформа јавних финансија – Агенда 2030” који спроводи Deutsche Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.  
Ставови изнети у овом материјалу не представљају нужно званичне ставове Владе Савезне  
Републике Немачке, као и GIZ.*

## Садржај

1. УВОД .....	4
2. ОСНОВНИ КОНЦЕПТИ И ПОЈМОВИ.....	5
3. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА УЧИНКОМ .....	6
4. УВОЂЕЊЕ СИСТЕМА ЗА УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ .....	7
4.1. ПЛАНИРАЈ – Креирање систем управљања учинком.....	7
4.1.1. Формирање тима или организационе јединице .....	8
4.1.2. Спровођење процене спремности организације за управљање учинком .....	9
4.1.3. Израда средњорочног плана учинка.....	11
4.1.4. Израда плана учинка – постављање циљева.....	14
4.1.5. Израда плана учинка – кључни показатељи учинка .....	19
4.1.6. Извешај о учинку .....	24
4.2. ПРИМЕНИ – Уведи систем .....	26
4.3. ПРОВЕРИ – Преиспитај систем.....	27
4.4. ПОБОЉШАЈ – Побољшај систем.....	28
5. ФУНКЦИОНИСАЊЕ СИСТЕМА ЗА УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ.....	28
6. КОМУНИКАЦИЈА .....	29
ПРИЛОГ 1 – Упитник за процену спремности за управљање учинком.....	31
ПРИЛОГ 2 – Табеларни приказ мера и активности – Средњорочни план.....	38
ПРИЛОГ 3 – План учинка.....	39
ПРИЛОГ 4 - Извештај о учинку .....	48

## 1. УВОД

Циљ јавног сектора Републике Србије је да грађанима пружа најквалитетније услуге (најбољу вредност) за уложени новац. Да би се постигао овај циљ, запослени у јавном сектору и организација рада јавног сектора морају испунити одређене предуслове, као што су лидерство, јасна подела улога, тимски рад, професионални развој и постављање и остваривање циљева.

Република Србије је у претходном периоду усвојила и спровела следећа кључна стратешка документа која омогућавају спровођење реформских мера у овој области:

- Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017–2020. године (ИФКЈ) („Сл. гласник РС“, бр. 51/17- пречишћен текст, 69/08, 98/12 и 87/13) заједно са Акционим плановима за 2017–2018. и 2019-2019. годину и
- Стратегија реформе јавне управе Републике Србије („Сл. гласник РС“, бр. 9/14, 42/14- исправка и 54/18) као и Акциони план за период 2018-2020. године.

Ради унапређења ИФКЈ у наредном стратешком периоду усвојена су следећа документа:

- Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године ("Службени гласник РС", број 42/2022.) са Акционим планом за период 2021-2025. године,
- Програм реформе управљања јавним финансијама за период 2021–2025. године ("Службени гласник РС", број 70/2021),
- Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период од 2021. до 2025. године ("Службени гласник РС", број 73/2021),
- Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом са Акционим планом за период 2021–2025. године ("Службени гласник РС", број 113/2021).

Овим документима се Влада Републике Србије обавезала да спроведе низ реформских мера које су усмерене на унапређење одговорности руководилаца и запослених у јавном сектору и то кроз примену принципа финансијске контроле у управљању јавним средствима ради остваривања стратешких циљева јавног сектора и јачања транспарентности и одговорности у вршењу функција државне управе. Стога је кључно да запосленима у јавном сектору омогући пун и ефективан допринос у остваривању дефинисаних циљева и да се подстакне континуирана едукација и постизање високог учинка у раду. За ово је неопходно промовисати организациону културу која утиче како на запослене тако и на више руководство јавних институција.

Марта 2018. године Централна јединица за хармонизацију је објавила у оквиру Твининг пројекта брошуру о концепту управљачке одговорности „Стално поступање у јавном интересу“, која је послужила као основа за израду документа Смернице о управљачкој одговорности.

Овај документ приказује добре праксе и начин на који се концепт управљачке одговорности реализује у Европској унији, као и додатну вредност модерног система јавног управљања. Анализа искустава европских земаља је показала да су сви напори улагани у реформу традиционално централизованих система јавне управе у циљу стварања окружења у складу са начелима интерне финансијске контроле заправо често били спутавани непостојањем делегирања и одсуством управљачке одговорности.

## 2. ОСНОВНИ КОНЦЕПТИ И ПОЈМОВИ

У Републици Србији, правни аспект управљачке одговорности потиче од концепта Интерне финансијске контроле у јавном сектору који је уведен у правни оквир кроз Закон о буџетском систему. Сходно томе, управљачка одговорност је почела да се јавља као законска обавеза у целом јавном сектору.

Закон о буџетском систему у члану 2. дефинише управљачку одговорност као: „... *обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефикасности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају ономе који их је именовоао или им пренео одговорност*“<sup>1</sup>.

Полазна основа концепта управљачке одговорности базира се на констатацији да су интегритет, транспарентност и одговорност корисника јавних средстава предуслов и основ за поверење јавности и уједно основни стуб доброг управљања. Такође, концепт управљачке одговорности обухвата децентрализацију надлежности и овлашћења.

Додељивање овлашћења мора да буде употпуњено довољним степеном надлежности и количином ресурса да би се остварили циљеви и показатељи учинка. И на крају, неопходно је да постоје дефинисане линије извештавања о извршеним овлашћењима како би се обезбедиле потпуне информације лицима/органима који су нам та овлашћења доделили.

Европска комисија у свом Прегледу система интерних контрола у јавном сектору дефинише управљачку одговорност (**managerial accountability**) као „*процес на основу којег су руководиоци на свим нивоима одговорни за и по потреби дужни да образложе, одлуке и поступке предузете у правцу остваривања циљева организације којом управљају*“. Управљачка одговорност подразумева одговорност за добро финансијско управљање на свим нивоима, односно, одговарајућу организацију, процедуре и извештавање о резултатима организације<sup>2</sup>. Када преводимо на српски језик речи које се користе у концепту управљачке одговорности као што су:

### Концепт управљачке одговорности

Концепти одговорности, овлашћења и надлежности су међусобно повезани.

**Одговорност**<sup>3</sup> је обавеза да се лицима која су неке доделила одређена овлашћења одговара – подноси извештај - за реализацију тих овлашћења (обавеза поступања). Та овлашћења су јасно разграничена на основу *надлежности* актера (права на поступање). Одговорност обухвата и давање информација, као и образложења и разлоге за спровођење одређених поступака, одлука или активности.

Лице показује истинску одговорност када:

<sup>1</sup> Закон о буџетском систему - члан 2 - "Службени гласник РС", бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020 и 118/2021

<sup>2</sup> У Прегледу система интерних контрола у јавном сектору за државе чланице Европске уније за 2012. годину дат је приказ дефиниција и приступа питању управљачке одговорности у државама чланицама ЕУ. Европска комисија (2011), Compendium of the public internal control systems in the EU Member States 2012 (Преглед система интерних контрола у јавном сектору за државе чланице Европске уније за 2012. годину), Издаваштво Европске уније, Луксембург.

<sup>3</sup> Извор: Принципи интерне контроле у јавном сектору, Заједнички став бр. 1, Интерна контрола у јавном сектору и приступ ЕУ, 2015-1, стр. 7

„*accountability*“ и „*responsibility*“ - оне имају готово потпуно исто или слично значење а то је „ОДГОВОРНОСТ“. Зато је понекад тешко схватити њихово суштинско значење и разлике између њих. Суштинска разлика је у следећем:

- лице које је овлашћено за неки (*responsible*) поступак извршава тај поступак;
- лице које је одговорно (*accountable*) за неки поступак има надлежност да измени природу поступка и одговорно је за целокупни учинак тог поступка током одређеног временског периода.

Корисници јавних средстава морају да повежу и ускладе систем управљачке одговорности са циклусом планирања и контроле као и да примене и одрже ефективни систем управљања учинком који ће им омогућити да планиране услуге пружају грађанима и привреди на ефективан и ефикасан начин.

- јасно истакне шта намерава да предузме, наводећи начин на који ће то остварити и у којој мери;
- верује у све што истакне;
- оствари предвиђено;
- прикаже шта је учињено.

**Овлашћење** представља обавезу извршења додељених задужења/дужности.

**Надлежност** представља способност или право да се наложи доношење одлука које се односе на коришћење делегираних ресурса (људских, буџетских) да би се остварили циљеви који су обухваћени датим овлашћењима.



Управљачка одговорност и систем управљања учинком (**performance management**) нису исти процеси. Управљање учинком је „*процес у ком руководство организације на систематичан начин утврђује мисију, стратегију и циљеве организације, а затим их конкретизује на свим организационим нивоима и на крају предузима радње у циљу кориговања рада те организације*“.

Поред тога често се помиње и појам мерење учинака (**performance measurement**) који „*обухвата квантитативне показатеље за праћење напретка у реализацији циљева и показује нам где се тренутно налазимо у остварењу планираних циљева*“.

Мерења учинка представља важан предуслов за систем управљања учинцима, док је систем управљања учинцима основа за систем управљачке одговорности.

### 3. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА УЧИНКОМ

У складу са традиционалним начином управљања, фокус управљања и контроле је најчешће био на праћењу извршења буџета и трошења финансијских средстава, као и на усклађености са законским захтевима. Са друге стране, модеран начин управљања захтева да се сам процес управљања посматра у ширем смислу, при чему: „Управљање подразумева успостављање плана деловања или мапе пута за циљеве које је потребно остварити, одређивање средстава за реализацију плана у складу са предвиђеним роковима, као и утврђивање онога што је заиста остварено у поређењу са првобитно планираним, утврђивање одступања и разлога одступања, као и њихово уношење у

првобитне планове и одлуке о опредељивању средстава. Руководство сноси одговорност, што захтева постојање транспарентности. Одговорност зависи од јасноће и разумљивости извештавања, као и капацитета лица којима се информације достављају на преглед, разматрање и оспоравање”<sup>4, 5</sup>.

Увођење концепта одговорности и управљања учинком у српском јавном сектору је у почетној фази и систем је и даље више фокусиран на оцењивање учинка државних службеника него на управљање учинком организације. Вишим руководиоцима се не може наметнути додатна одговорност за целокупан учинак њихове организационе јединице а да им се претходно не одобри/додели већа контрола над ресурсима који су им потребни. Унапређење у овој области мора да иде у правцу успостављања политике преноса надлежности и овлашћења.

Управљање учинком је процес управљања и развоја учинка у целој организацији. Суштина управљања учинком је планирање, праћење и процена учинка за одређени период, док је његов резултат мотивисање запослених и додатно повећање њихове ефикасности и ефективности.

## 4. УВОЂЕЊЕ СИСТЕМА ЗА УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ

За увођење система управљања учинком у јавни сектор у Републици Србији неопходно је постепено проћи одређене фазе. Циклус ПЛАНИРАЈ-ПРИМЕНИ-ПРОВЕРИ-ПОБОЉШАЈ („4П - Plan, do check and act“) је подесан алат који се може користити на више нивоа, на стратешком, оперативном као и на појединачном нивоу међу запосленима.

Овај алат је од помоћи у стварању хијерархијске структуре одговорности



### 4.1. ПЛАНИРАЈ – Креирање система управљања учинком

Креирање или развој система управљања учинком је свеобухватан процес који се одвија у неколико корака:

1. Формирање тима или организационе јединице за креирање, спровођење и праћење система управљања учинком
2. Спровођење процене спремности за управљање учинком
3. Израда средњорочног плана – утврђивање институционалних циљева и показатеља
4. Израда плана учинка – постављање циљева
5. Израда плана учинка – успостављање кључних показатеља учинка
6. Израда система извештавања

<sup>4</sup> Noel Herworth, „Managerial Accountability PIFC's cornerstone“ (Управљачка одговорност, темељ система ИФКЈ); Конференција о ИФКЈ, Брисел, септембар 2009. године, стр. 2

<sup>5</sup> RESPA, Радни документ

#### 4.1.1. Формирање тима или организационе јединице

Први корак у развоју система за управљање учинком требало би да буде именовање тима или успостављање нове организационе јединице која би координирала и спровела све активности на креирању система управљања учинком (у даљем тексту: организационе јединице за пројектовање, спровођење и праћење система управљања учинком – Аналитичке јединице). Аналитичка јединица је проактивна, контролна јединица задужена за праћење и спровођење активности.

Да би могли реализовати овај корак, неопходно је проналажење правног основа за успостављање тима или овакве организационе јединице која би била задужена за осмишљавање, спровођење и праћење система управљања учинком.<sup>6</sup>

Затим је потребно решити питање додатног ангажовања запослених због недовољног броја квалификованих кадрова у овој области, односно решити питање организације обука за изабране кандидате за рад у тиму или аналитичкој јединици. Такође, током формирања тима или аналитичке јединице неопходно је континуирано радити на унапређењу знања о управљању учинцима код свих запослених, односно радити на развоју свести о значају и користима од увођења концепта управљачке одговорности у рад свих корисника јавних средстава како би се смањило отпор према увођењу новина.

За све ово треба предвидети и реалистичан временски оквир и финансијска средства на основу анализе капацитета и спремности организационе јединице да уведе систем управљања учинком.

Аналитичка јединица би била надлежна за:

- спровођење процене спремности за управљање учинком;
- координацију активности на изради средњорочног плана;
- израду концептуалног модела како би се помогло при утврђивању дефиниције рада система управљања учинком;
- израду поступка за помоћ руководиоцима сектора и/или програма да бирају, дефинишу и стандардизују мере учинка и квалитета у оквиру дате државне установе као и да постављају циљеве које треба постићи за сваку од тих мера;
- израду поступка за помоћ доносиоцима одлука из организација и/или агенција под надлежношћу државне институције да бирају, дефинишу и стандардизују мере учинка и квалитета у оквиру организације/агенције као и да постављају под-циљеве које треба постићи за сваку од тих мера;
- израду система извештавања у оквиру система за управљање учинком;
- пробну примену модела у неколико организационих јединица и/или у бар једној организацији/агенцији у оквиру државне институције;

---

<sup>6</sup> Анализирајући појам контроле управљања, потребно је обратити пажњу на измене и допуне Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама владе („Службени гласник РС“, број 2/2019). Ова измена је неопходна да би се омогућило функционисање информационог система за планирање, праћење примене, координацију јавних политика и извештавања (ЈИС) у који ће учесници у планирању система уносити садржај докумената својих јавних политика и средњорочних планова и извештавати о активностима, у складу са чланом 47. Закона о планском систему. Стога је било неопходно у наведеној уредби која уређује систематизацију у органима државне управе и владиним службама предвидети и постојање интерне организационе јединице која би била, између осталог, задужена за извршавање послова који се односе на уношење података у овај информациони систем и извештавање у складу са овим законом и пратећим прописима.



- ревизију и анализу система за управљање учинком у циљу провере да ли систем испуњава потребе и очекивања државне институције и свих корисника система;
- унапређење система;
- имплементацију система у свим организационим јединицама укључујући и друге организације и агенције које раде под окриљем дате државне институције;
- континуирано побољшава систем.

Када се успостави систем управљања учинком, Аналитичка јединица треба да:

- пружа подршку организационим јединицама и организацијама које раде под окриљем дате државне институције у годишњем ажурирања плана учинка;
- прати и надгледа прикупљање података о учинку;
- врши анализу извештаја о учинку;
- припрема извештаје за доносиоце одлука.

Укратко, Аналитичка јединица би требало да „притисне аларм“ сваки пут када су циљеви организације у опасности.

#### 4.1.2. Спровођење процене спремности организације за управљање учинком

Процена спремности организације за управљање учинком пружа аналитички оквир за идентификацију способности институције да:

- одабере, дефинише, прати и стандардизује мере учинка и квалитета,
- постави очекиване вредности „target” за претходно дефинисане циљеве као меру успеха и напретка,
- идентификује ризике и проблеме,
- предузме мере за унапређење постојећег стања.

Процена спремности за управљање учинком спроводи се за целокупну институцију кроз процену спремности њених организационих делова. Различите организационе јединице у оквиру једне институције могу имати различит степен спремности за управљање учинком.

Сврха процене спремности за управљање учинком је идентификовање и документовање постојећих управљачких процеса у организацији као и развој предлога неопходних мера (додатне едукације и слично), како би све организационе јединице и сви запослени имали исте услове и позитиван и проактиван став према управљању учинцима, те на тај начин обезбедили реализацију наредних корака који треба да доведу до унапређења постојећег система. Циљ ове процене је да извести доносиоце одлука о резултатима дијагностике на основу којих се утврђује:

- спремност организације да уведе систем за управљања учинком,
- нивое спремности свих актера за промене које могу бити изазване увођењем система за управљање учинком,
- изазове који ће вероватно пратити увођење система за управљање учинком,
- предлог неопходних мера за превазилажење идентификованог стања.

### Добра пракса: Процена спремности Министарства привреде

Светска банка (СБ) је пружила подршку (2015-2016) Министарству привреде Републике Србије за увођење сложеног система за мерење учинка - као први корак ка увођењу управљања заснованог на резултатима и успостављања управљачке одговорности, у циљу:

- повећања одговорности;
- бољег управљања;
- постизања мерљивих резултата;
- повећања ефикасности и ефикасности.

У складу са Методологијом СБ<sup>7</sup> Министарство привреде је спровело процену спремности. Процена спремности Министарства привреде пружа аналитички оквир за препознавање способности институције да прати и процењује сопствене напоре у постизању успеха и напретка у односу на претходно дефинисане развојне циљеве. Главни закључци процене спремности су били:

- доносиоци одлука у Министарству привреде су истрајни у својој жељи да уведу систем за мерење учинка и потпуно су свесни унутрашњих као и ванинституционалних отпора на које ће наилазити у процесу реализације ове идеје;
- Министарство привреде има адекватну организациону структуру за увођење система за мерење учинка;
- Министарство привреде није развило јединствен систем за планирање и извештавање;
- недовољан ниво вештина, знања и схватања за тумачење прикупљених и обрађених информација које садрже огроман број података (такође се поставља питање квалитета обраде и анализе прикупљених података)
- ефикасност и ефикасност агенција које раде под окриљем Министарства привреде снажно утичу на учинак самог Министарства привреде.

Следећи корак је био спровођење процене спремности свих агенција. Агенције које раде под окриљем Министарства привреде су:

- Развојна агенција Србије (РАС);
- Агенција за осигурање и финансирање извоза (АОФИ);
- Фонд за развој;
- Институт за стандардизацију Србије;
- Акредитационо тело Србије;
- Агенција за лиценцирање стечајних управника;
- Дирекција за мере и драгоцене метале;
- Агенција за привредне регистре.

Спремност за промене, уз одговарајућу подршку руководиоца – доносиоца одлука, представља најбољи показатељ како ће организације реаговати на увођење новог система за управљање учинком. Врсте система за мерење учинка које су организације поседовале у прошлости значајно ће утицати на одговоре. Стога је кључно да они који покрећу иницијативе за промене у организацијама размотре у којој су мери запослени посвећени промени и да ли верују да се њихове организације могу променити. Када је организациона спремност за промене велика, вероватније је да ће запослени бити део процеса промена - што доприноси ефикасности. Међутим, када је организациона спремност за промену мала или не постоји, запослени ће се вероватно одупирати

<sup>7</sup> Kusek, Jody Zall, 1952– Десет корака до система за процену и праћење заснованог на резултатима: приручник за практичан рад на планирању развоја / Jody Zall Kusek and Ray C. Rist. p. cm. Укључујући библиографске референце и индекс ISBN 0-8213-5823-5

променама, уложити мање напора у њихову примену и показати мању истрајност при суочавању са изазовима током спровођења.

Процену спремности треба да спроводи Аналитичка јединица, која развија сопствени упитник за процену у складу са процењеним потребама организације. Пример упитника за процену спремности организације за управљање учинком је дат у Прилогу 1 и он може да садржи следеће области:

- Општи подаци
- Општа спремност и одговорност
- Концепт управљачке одговорности
- Стратешки приступ и предуслови
- Организациони капацитети
- Људски ресурси
- Техничка опремљеност
- Транспарентност.

Попуњавање упитника треба да се раде тимски – по организационим јединицама, како би се већ у овој фази успоставио међусобни дијалог, размена мишљења и укљученост свих запослених, односно обезбедила максимална транспарентност.

Након спровођења групних интервјуа и попуњавања упитника, Аналитичка јединица треба да уради анализу спремности и да на основу ње дефинише предлог неопходних мера за превазилажење идентификованог стања. Предлог може да обухвати следеће мере:

- организацију едукација за поједине или све организационе јединице,
- набавку нове опреме за рад,
- унапређење организационе структуре и слично.

#### 4.1.3. Израда средњорочног плана учинка

Свака институција у оквиру јавног сектора требало би да добро разуме сврху свог постојања и циљеве које треба да оствари, те треба да буде способна и спремна да ефикасно планира будућност. Њихова способност да стратешки посматрају свој развој и након текућег буџетског периода је од пресудног значаја за квалитет јавних услуга грађанима и пословном сектору.

***Тек када смо дефинисали циљеве и сврху јавних институција, као и активности и ресурсе, можемо почети са израдом система за управљање учинком.***

Систем планирања у српским јавним институцијама се заснива на општем законодавном и институционалном оквиру, а у складу са бројним документима јавних политика које је усвојила Влада Републике Србије. У контексту Републике Србије, управљање усмерено ка учинцима потиче из Закона о планском систему Републике Србије ("Службени гласник РС", број 30/2018). Неки од кључних елемената овог закона укључују повезивање процеса планирања јавних политика са

процесом планирања буџета, што би требало да има за резултат реалније планирање и одређивање приоритета, а сходно томе и рационалније коришћење ресурса. Такође, закон сада више инсистира на праћењу и извештавању о реализацији јавних политика и остварености дефинисаних циљева.

Примена овог закона подржана је са три подзаконска акта – Уредбом о методологији управљања јавним политикама, анализи ефеката јавних политика и прописа и садржају појединачних докумената јавних политика, која детаљније уређује процес и контролу спровођења анализе ефеката приликом израде докумената јавних политика и прописа као и начин спровођења консултација, садржај и облик докумената јавне политике, начин извештавања о резултатима спровођења јавних политика, начин вредновања учинака јавних политика и прописа, као и области планирања и спровођења јавних политика.

Други акт је Уредба о методологији за израду средњорочних планова<sup>8</sup>, којом се ближе уређује методологија средњорочног планирања, садржина средњорочног плана, процес његове израде и доношења, као и улога Информационог система за планирање, праћење спровођења и извештавање о спровођењу докумената јавних политика и средњорочних планова, што ће послужити као основ за израду докумената јавне политике и средњорочних планова и омогућити извештавање о исходима истих.

Трећи акт је Уредба о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе која је измењена 2021. године, а којом се даје правни основ за успостављање Аналитичке јединице у кључним државним органима.

ПЛАНСКИ СИСТЕМ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ		
Документи развојног планирања (најмање 10 година)	Документи јавних политика (5 – 7 година)	Средњорочни план (3 године)
Анализа постојећег стања	Визија	Општи и посебни циљев
Визија	Општи и посебни циљев за један приоритет	Кључни показатељи учинка за циљеве и мере
Приоритети и циљев за приоритете	Мере	Мере повезане са буџетом програма
Преглед и краћи опис мера	Кључни показатељи учинка за циљеве и мере	Средства за реализацију мера из програмског буџета
	Институционални оквир за праћење	Активности
		Ризик и претпоставке

“Средњорочни план јесте свеобухватан плански документ који се доноси за период од три године и који омогућава повезивање јавних политика са средњорочним оквиром расхода...Средњорочни план се израђује на основу важећих докумената јавних политика, уз уважавање приоритетних

<sup>8</sup> <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/uredba/2019/8/8/reg>

циљева Владе, расположивих капацитета и ресурса, као и промена фактичке ситуације у односу на време када су ти документи јавних политика донети.

Средњорочни план израђују и доносе: органи државне управе; остали корисници буџетских средстава Републике Србије, које Влада на предлог органа државне управе надлежног за координацију јавних политика, односно министарства надлежног за послове финансија обавезе да израђују средњорочни план у складу са овим законом; остали корисници јавних средстава над чијим радом надзор врши Влада, које на то обавезе Влада; корисници буџетских средстава аутономне покрајине, које надлежни орган аутономне покрајине обавезе да израђују средњорочни план у складу са овим законом; јединице локалне самоуправе...

Средњорочни план органа управе у саставу министарства обухваћен је средњорочним планом тог министарства. Обвезник средњорочног планирања средњорочним планом управља интерним процесима рада и спроводи мере јавних политика, у оквиру своје надлежности.”<sup>9</sup>

Свака институција у Републици Србији мора развити властити Средњорочни план који ће представљати конкретизацију докумената развојног планирања и докумената јавних политика.

<u>Пример</u>	
Министарство финансија	Министарство привреде
1. Фискална стратегија	1. Стратегија за подршку развоја малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности
2. Национална стратегија за борбу против прања новца и финансирања тероризма	2. Акциони план за спровођење регионалне инвестиционе реформе
3. Програм економских реформи	3. Стратегија унапређења система инфраструктуре квалитета
4. План развоја царинске службе	4. Стратегија и политика развоја индустрије
5. Програм реформе управљања јавним финансијама	5. Фискална стратегија
6. Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији	6. Национална стратегија за борбу против прања новца и финансирања тероризма
7. Програм реформе Пореске управе	7. Програм економских реформи
8. Програм реформе јавних финансија	8. Стратегија регионалног развоја Републике Србије
9. Национални програм за сузбијање сиве економије	9. Национални програм за сузбијање сиве економије
10. Стратегија развоја јавних набавки у Републици Србији ... итд.	10. Стратегију развоја и подршке индустрији информационих технологија... итд.

Ако узмемо за пример Министарство финансија, онда ово Министарство треба да узме у обзир сва горе наведена документа јавних политика при изради свог средњорочног плана. Такође,

<sup>9</sup> <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2018/30/1/reg>

Министарство финансија треба да укључи све органе у свом саставу: (Управу царина, Пореску управу...) у припрему и спровођење свог средњорочног плана.

Средњорочни план повезује имплементацију развојних докумената и докумената јавних политика са планирањем буџета – односно циљеви из средњорочног плана би требало да се поклапају са циљевима из програмског буџета. Образац за средњорочни план је утврђен Уредбом о методологији за израду средњорочних планова и део је овог документа<sup>10</sup> – Прилог 2. Образац табеларног приказа мера и активности. Средњорочним планом обвезник средњорочног планирања би требало да утврди:

- опште циљеве институције – показатеље ефекта/утицаја;
- посебне циљеве институције – показатеље исхода;
- мере – показатеље резултата – орган надлежан за спровођење – Шифру програмске активности или пројекта из програмског буџета;
- активности - орган који спроводи активност – Шифру програмске активности или пројекта из програмског буџета.

Процес израде Средњорочног плана је захтеван процес који треба да води Аналитичка јединица – како би се постигао план кохерентан за целокупну институцију.

Међутим, као што смо већ нагласили средњорочни план повезује имплементацију развојних докумената и докумената јавних политика са планирањем буџета и не обухвата планиране, свакодневне активности и задатке институција, који чине основни посао институције. Из тог разлога средњорочни план служи као полазна тачка за планирање система управљања учинком, који кроз план учинка мора бити допуњен свакодневним, оперативним активностима.

***Средњорочни план служи као полазна тачка за планирање система за управљање учинком***

#### 4.1.4. Израда плана учинка – постављање циљева

На основу Средњорочног плана, свака организациона јединица у јавној институцији треба да планира сопствени начин мерења учинка, укључујући постављање и дефинисање циљева како би се испунили институционални циљеви, како развојни, тако и оперативни. За постизање максималног учинка, запослени у јавном сектору морају да имају јасан увид у тренутни учинак и постојеће проблеме и процесе у организацији, као и да имају свеобухватну слику планираних будућих циљева институције. Ово је изузетно значајно, јер појединачни циљеви запослених треба да буду у складу са институционалним циљевима. То значи да је усклађивање циљева пресудно за успех. Усклађивање циљева обезбеђује да свако лице запослено у јавној институцији може видети правац

<sup>10</sup> <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/prilozi/1.html&doctype=reg&abc=cba&eli=true&eliActId=427793&regactid=427793>

развоја институције и знати како се његов посао уклапа у „ширу слику“. За овакав приступ транспарентност рада јавне управе мора бити у фокусу. Нажалост, таква транспарентност је веома ретка у државним институцијама у Републици Србији, јер руководиоци често размишљају на функционалан и бирократски начин. Да би постигли усклађивање циљева у јавним институцијама, руководиоци (помоћници министара, начелници сектора) морају најпре јасно саопштити дефинисане развојне и оперативне циљеве свима у организационим јединицама за које су одговорни.

Сваки корисник јавних средстава који је на то обавезан законом који уређује плански систем треба да развије свој Средњорочни план и да дефинише своје опште и посебне циљеве са показатељима. Посебни циљеви средњорочног плана представљају циљеве Плана учинка за први ниво организационих јединица корисника јавних средстава – на пример сектора. Након тога сектор треба да разради циљеве у складу са својом организационом структуром (идентификује мере и активности) и да одлучи како да ће да их мери (креирање кључних показатеља учинка (КПУ)), да дефинише њихову почетну вредност и, на крају, јединица треба да дефинише циљане вредности за своје КПУ.

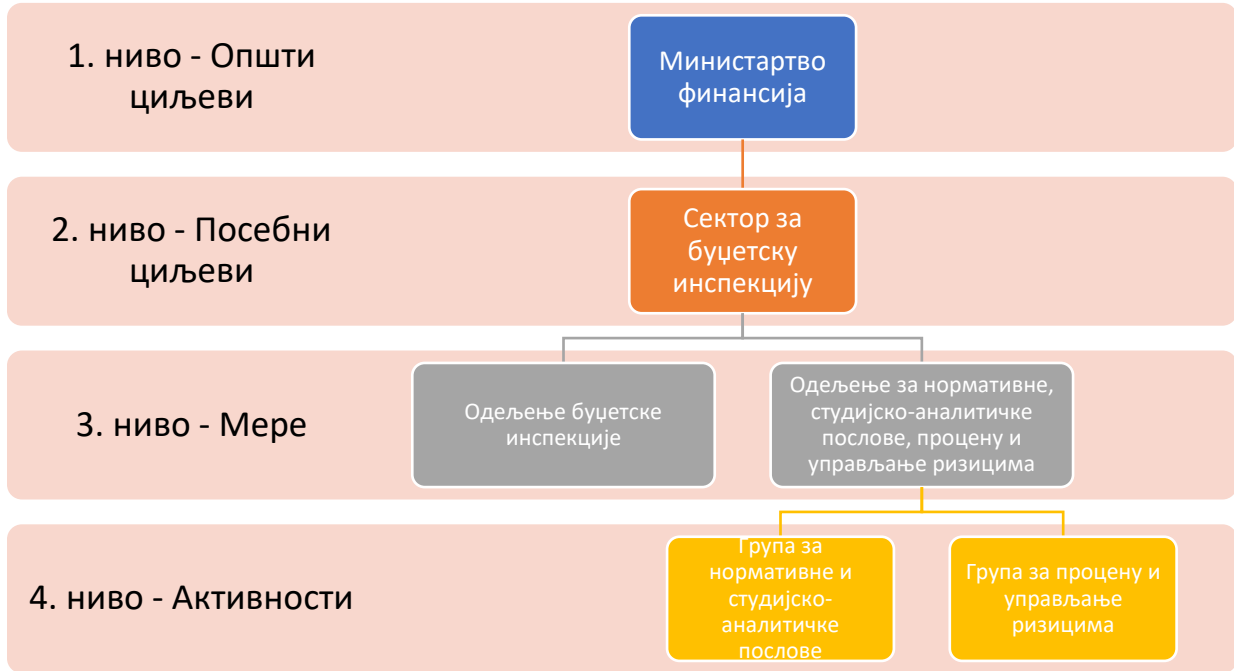
У концепту интерне финансијске контроле у јавном сектору и *COSO* оквиру<sup>11</sup>, велика пажња се поклања циљевима. Управљачка одговорност, која мора да буде децентрализована да би се обезбедило да задужења буду додељена на одговарајућим нивоима, захтева не само постојање организационих циљева, већ и њихово каскадно спуштање наниже кроз организацију, уз најширу могућу дистрибуцију овлашћења. Под овим се подразумева да циљеви на вишем нивоу треба да буду конкретизовани кроз оперативне (краткорочне) циљеве, дакле, не само да постоје на нивоу организације (на пример, министарства или других корисника буџетских средстава), већ и на нивоу појединачних организационих јединица. Овако структурирани, циљеви ће се идеално превести на ниво појединачних руководилаца, што све заједно представља добро окружење за остваривање организационих и појединачних резултата.

Хијерархија циљева зависи од организационе структуре корисника јавних средстава. Као што смо нагласили за корисника јавних средстава се ради Средњорочни план – који представља основу за израду Плана учинка. Различите организационе јединице се могу налазити на различитим нивоима организације и за њих се по нивоима дефинишу циљеви, мере и активности.

---

<sup>11</sup> <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>

**Пример – Сектор за буџетску инспекцију – Министарство финансија**

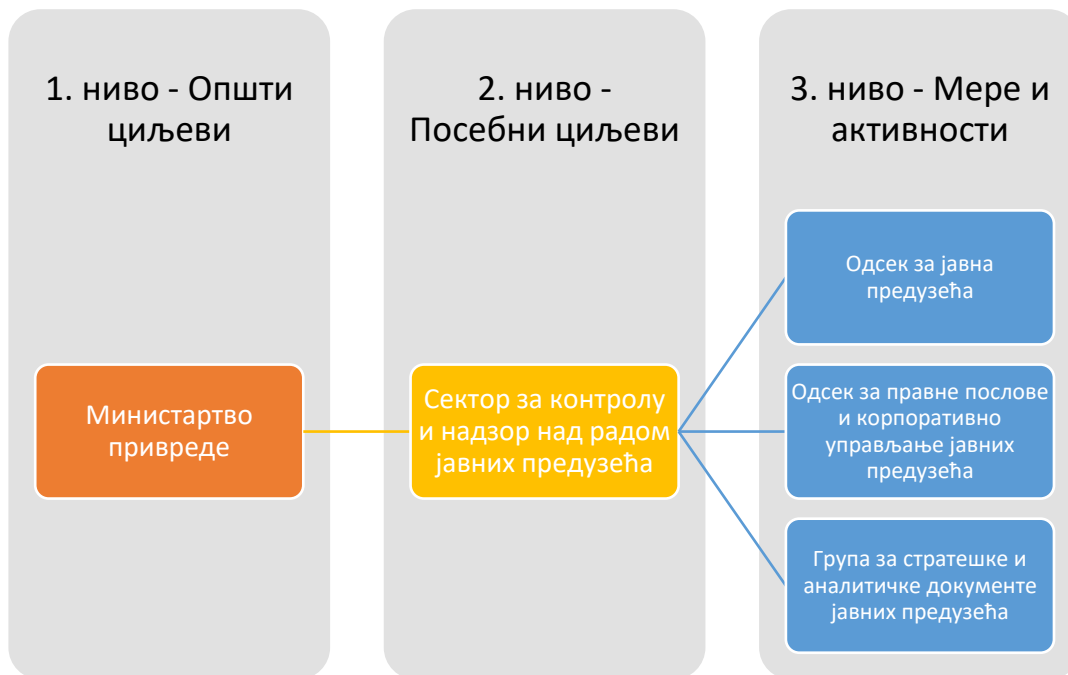


**Пример: План учинка - хијерархија циљева Сектора за буџетску инспекцију**

Ниво	Организациона јединица	Хијерархија циљева	Пример циља
1	Министарство финансија	Општи циљ из Средњорочног плана	-
2	Сектор за буџетску инспекцију	Посебан циљ из Средњорочног плана који се односи на сврху сектора – односно циљ дефинисан у програмском буџету	Унапређење буџетске дисциплине и повећање одговорности у управљању буџетским – јавним средствима
3	Одељење буџетске инспекције	МЕРА	Повећање ефикасности и ефективности инспекцијске контроле
3	Одељење за нормативне, студијско-аналитичке послове, процену и управљање ризицима	МЕРА	Унапређење законодавног и стратешког оквира из надлежности буџетске инспекције
			Унапређење процена процене ризика



**Пример – Сектор за контролу и надзор над радом јавних предузећа – Министарство привреде**



**Пример хијерархије циљева за Сектор за контролу и надзор над радом јавних предузећа**

Ниво	Организациона јединица	Хијерархија циљева	Пример циља
1	Министарство привреде	Општи циљ из Средњорочног плана	-
2	Сектор за контролу и надзор над радом јавних предузећа	Посебан циљ из Средњорочног плана који се односи на сврху сектора – односно циљ дефинисан у програмском буџету	Унапређење пословања јавних предузећа чији је оснивач Република Србија
3	Одсек за јавна предузећа	МЕРА	Повећање ефикасности у надзору над радом јавних предузећа у области планирања
3	Одсек за правне послове и корпоративно управљање јавних предузећа	МЕРА	Унапређење корпоративног управљања у јавним предузећима
			Унапређење стратешког и законодавног оквира пословања јавних предузећа
3	Група за стратешке и аналитичке документе јавних предузећа	МЕРА	Повећање ефикасности у надзору над радом јавних предузећа у области извештавања

Постоје четири различита типа циљева. У зависности од улоге и циљева организационе јединице, могу се користити неки или сви типови циљева:

- А. Редовне активности – са мерама учинка** - ови циљеви подразумевају сажети опис свакодневних активности на радном месту које морате извршавати како би одељење могло да функционише.
- Б. Проблеми који захтевају решења** – Ови циљеви дају опис нечега што ће бити учињено у циљу побољшања процеса, производа или услуга; они могу представљати „тренутно решење“ или да захтевају предузимање низа активности. Уколико су потребни значајни улазни ресурси (инпути) или одобрења других, обавезно то напомените.
- В. Прилике** – Ови циљеви подразумевају иновативне приступе.
- Г. Лично усавршавање** – Ови циљеви подразумевају унапређење техничких, организационих или личних знања и вештина.

Следеће питање је како ће запослени знати да су добро урадили посао, односно да ли њихова организациона јединица постиже планиране циљеве? Добро формулисани циљ често има квалитативну или квантитативну меру, тако да се може дати објективна процена у вези са остварењем тог циља. Једна од референци помаже у провери да ли је циљ добро написан су „SMART“ критеријуми:

S	M	A	R	T
<i>Specific</i> (јасно одређен)	<i>Measurable</i> (мерљив)	<i>Achievable</i> (достижан)	<i>Realistic</i> (реалан)	<i>Time-Bound</i> (временски одређен)

Приликом формулисања SMART циљева, важно је остварити њихову повезаност са вишим циљем организације, програма или пројекта.

Да би циљ био **јасно одређен** потребно је да се на прецизан начин утврди шта је потребно постићи у тачно утврђеном временском оквиру. Циљ мора да буде јасан и разумљив и сваки појединац мора да зна шта се од њега очекује и каква је његова одговорност за постизање циља.

Да би циљ био тачно одређен, мора да буде и **мерљив**. Има неколико врста мерних система укључујући следеће:

- мере утицаја – нпр. завршетак пројекта, број корисника који користе услугу,
- мере реакције – нпр. анкета задовољства клијената/корисника,
- мере које се односе на време – нпр. рокови за састанке, скраћивање листе чекања, време потребно за одговор,
- мере квалитета – нпр. извештаји у оквиру система обезбеђења квалитета,
- финансијске мере – нпр. приходи и расходи.

Технике мерења морају да испуњавају следеће критеријуме:

- мере би требало да буду усмерене на резултате,
- појединци и тимови морају да имају контролу над постизањем циљева
- мере би требало да буду објективне и јасно видљиве
- појединци и тимови морају да имају приступ релевантним подацима

- кад год је могуће требало би користити или прилагодити већ постојеће мере

Мерљиви циљ мора такође да буде и **достижан**. Потребно је узети у обзир доступне ресурсе, кадровске и финансијске, а могу се размотрити и опције за подизање стандарда чиме ће се обезбедити одређен степен проширења у погледу учинка.

Циљеви могу представљати изазов, али да би били достижни они морају бити **реални**. Циљеви који нису достижни не мотивишу људе. Стога, они морају да допринесу постизању организационих циљева, као и да буду усмерени на развој појединаца дајући им прави осећај достигнућа. Реални циљеви су они који су у оквиру контроле и способности појединца и у складу са расположивим ресурсима. Можда ће бити потребно да се циљеви током године мењају због околности које нису под директном контролом појединца. Ова флексибилност је важна. Спољни фактори могу променити један од договорених приоритета, чинећи првобитне циљеве недостижним током предметног периода прегледа учинка. Важно је, међутим, да се циљеви не мењају, осим ако је то неопходно, јер би то дискредитовало процес. Руководилац и запослени би у тим околностима требало да размотре које би друге мере могле бити предузете да би се превазишли потешкоће, а не да се одмах промени смер.

Договорени циљеви морају бити **временски одређени**. Циљеви би требало да буду испуњени у договореном временском року. Очекивани рокови би требало да буду наведени у **Плану учинка**. На почетку године, циљеви за ту годину се прецизно утврђују и рашчлањују у посебном временском оквиру за постизање током целе године. Ово омогућава фокусирање на оне аспекте циља релевантне за временски период утврђен у прегледу као и рано откривање одступања од договореног временског рока за постизање општег циља.

#### 4.1.5. Израда плана учинка – кључни показатељи учинка

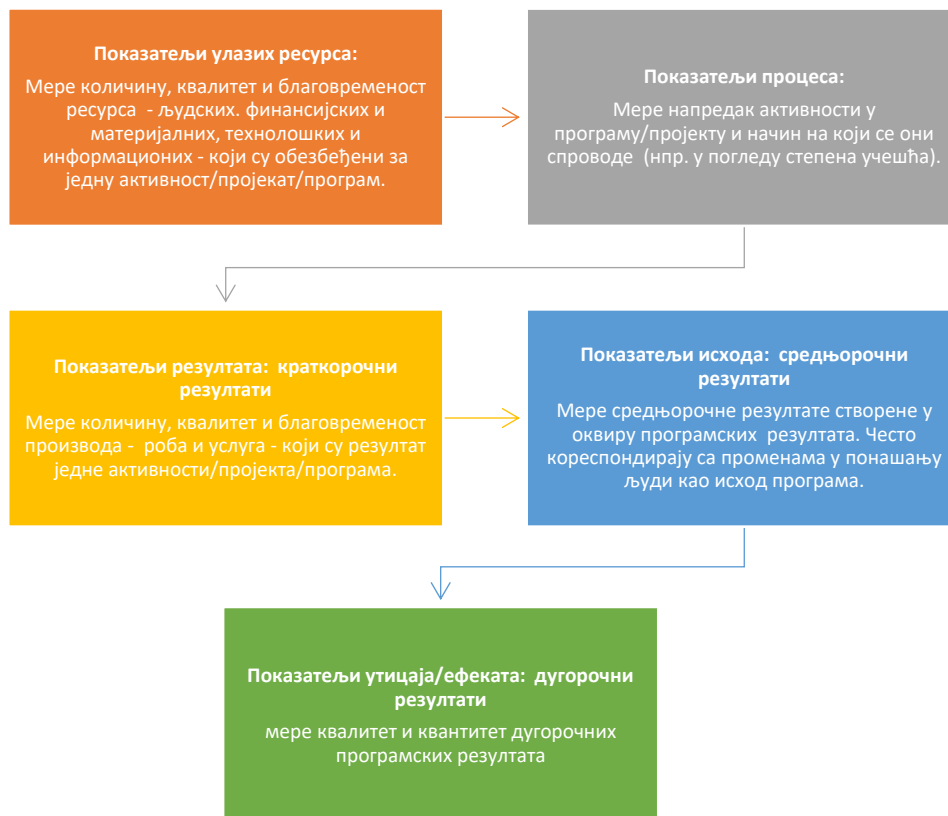
Сврха система за управљање учинком није само мерење институционалних активности (урађено или није урађено и/или колико активности је извршено) – већ и мерење учинка који је усклађен са институционалном стратегијом и средњорочним планом. У ту сврху, важно је формулисати скуп кључних показатеља учинка (КПУ). КПУ представља одраз испуњења циља и мери учинак који се „поклапа“ са предвиђеним циљем. Дакле, кључни показатељи учинка нису исто што и циљеви. Циљ је резултат за који се надате да ће бити постигнут; КПУ је мера која вам омогућава да знате колико добро радите ка остварењу тог циља.

Изазов за сваку организациону јединицу у организацији је дефинисање најприкладнијих показатеља, разрада најбољег скупа кључних активности и тачно израчунавање њихових трошкова. Израда показатеља је суштинска активност у изградњи система за управљање учинком. Она покреће све наредне активности на прикупљању података, њиховој анализи и извештавању. Такође постоје важна политичка и методолошка питања која је потребно размотрити у циљу стварања добрих, ефикасних показатеља. Број КПУ треба ограничити и директно их повезати са институционалном стратегијом и циљевима средњорочног плана. Реализација поједностављеног и ефикасног поступка одабира КПУ је од суштинске важности да би се обезбедило мерење релевантних активности. Стога, ако има превише кључних показатеља учинка, постаје тешко измерити оно што је релевантно. Штавише, многе институције имају проблем са подацима, при чему се у неким мерење учинка „дави“ у поплави улазних информација, док у другима подаци потребни пре свега за успостављање

система мерења могу чак и да не буду доступни. Међутим, од кључног значаја је да управљање учинком и КПУ буду тесно повезани. Главни разлози за коришћење КПУ су:

- **управљање:** информације потребне за контролу начина рада,
- **буџетирање:** пружање помоћи у расподели средстава,
- **одговорност:** презентација постигнутих резултата заинтересованим странама,
- **мотивисање:** стварање воље за побољшање учинка,
- **учење:** открити шта (не) функционише унутар организације.

Редовним мерењем показатеља учинка на претходно утврђен начин, руководиоци и доносиоци одлука могу сазнати да ли су пројекти, програми и политике у складу са, или чак и бољи него што се очекивало у односу на циљеве постављене за учинак. То пружа прилику за прилагођавање, исправљање курса и стицање драгоценог институционалног и пројектног, програмског или политичког искуства и знања. На крају, наравно, повећава се вероватноћа постизања жељених резултата. Показатељи имају и своју логичну хијерархију (логички оквир). Показатељи учинка „показују резултате у односу на оно што је планирано“ (ОЕЦД-Дирекција за развојну сарадњу) на сваком нивоу „ланца резултата“<sup>12</sup>— улазни ресурси, процеси, резултати, исходи, ефекти/утицаји.



Утврђивање почетних вредности, утврђивање места где се тренутно налазимо у односу на циљеве које желимо да постигнемо је следећи део оквира учинка. Почетна вредност је прво мерење показатеља. Поставља постојеће стање у односу на које се могу пратити будуће промене. Ова

<sup>12</sup> Пакет ресурса за централну и источну Европу (CEE) и Заједницу независних држава (CIS) – UNICEF - <http://www.ceecis.org>

вредност користи се као почетна тачка или смерница за праћење будућег учинка. Почетно стање представља прво критично мерење показатеља. Пошто се прикупе почетни референтни подаци на основу показатеља, следећи корак је утврђивање циљаних вредности – шта се може постићи у одређеном временском периоду у правцу постизања крајњих циљева. За утврђивање очекиваног и пожељног нивоа пројектних или програмских резултата неопходно је извршити избор посебних циљаних вредности учинка.

„Почетна вредност представља стање пре почетка програма или активности; то је полазна основа за праћење резултата. Циљана вредност је оно што се очекује на крају програма или активности. Темелна анализа кључних фактора који утичу на одређени развојни проблем употпуњује поступак утврђивање почетних референтних података и циљаних вредности.”  
(UNDP)

Постављање циљаних вредности може подстаћи организацију да побољша учинак и ојача одговорности. Циљане вредности би требало да представљају јасне и квантификоване нивое учинка на основу којих институција може извршити процену сопствених резултата или утврдити жељено кретање учинка. Пожељно је да циљане вредности буду изражене као апсолутни бројеви, распони, проценти или односи, међутим на овоме не треба инсистирати по сваку цену. На пример, у Министарству спољних послова, остваривање неког конкретни исхода зависи од доприноса других. У овим случајевима, прихватљивија алтернатива би била успостављање индикатора који мере квалитет активности. Постављање реалних циљаних вредности укључује уважавање чињенице да су жељени исходи углавном дугорочни, сложени и није их могуће постићи брзо. Стога постоји потреба за утврђивањем циљаних вредности као краткорочних циљева на путу ка постизању одређеног исхода. Такође, за сваки показатељ треба дефинисати извор информација. За изворе се наводи ко или шта пружа податке, а не начин прикупљања података.

Коначно, пожељно је знати како су материјална средства/финансијска средства коришћена/утрошена и у којој се мери стварни учинак подудара са претходним споразумима/очекивањима. Избор правих показатеља је изазов. Њих не сме да буде премало, али сигурно не ни превише, у супротном ћете изгубити општи увид. Дакле, тежите квантитативним показатељима тамо где је то могуће и поуздано, али будите свесни чињенице да су квалитативни показатељи често подједнако важни.

Аналитичка јединица који прати управљање учинком може функционисати само под одређеним условима:

- постављени су јасни КПУ који се користе за праћење учинка
- омогућено је праћење у редовним интервалима
- постоји уравнотежена комбинација показатеља улазних вредности, резултата и исхода
- подстицати пожељно понашање код лица која су укључена у активност
- омогућено је прикупљање података (анкета) и анализирање задовољства корисника, мишљење јавности и самих актера.

### Пример: Формулисање КПУ

Следећи поступак представља смерницу за формулисање показатеља:

1. Формулишите одређени циљ тако да има и глагол и објекат. На пример: „смањити (глагол) одсуства због болести (објекат)“
2. Формулишите показатељ у форми субјекта и дајте му одговарајућу дефиницију. На пример: „процент одсуства због болести (именица)“ који се дефинише као број сати одсуства подељен са укупним бројем радних сати пута 100%.
3. Утврдите циљану вредност. она се често назива „под-циљ“ или „стандард“. На пример: процент одсуства због болести у претходној години износио је 6%. Нова циљана вредност је 4%.
4. Такође, пожељно је да се наведе које контролне мере су обезбеђене ради остваривања циља.
5. Утврдите временски рок у коме се циљна вредност мора постићи. На пример „у 2021.“ или „у периоду од годину дана рачунајући од 01.07.2019. године“, или „до 31.12.2020. године“.

Дакле, свака организациона јединица у државној институцији треба да развије свој план рада, укључујући дефинисање циљева организационе јединице који треба да буду усаглашени са циљаним вредностима на нивоу институције, а затим организациона јединица треба да одлучи како да их мери (креирање КПУ), дефинише почетну вредност и, на крају, јединица треба да дефинише циљане вредности за своје КПУ.

Важно је да особа која сноси примарну одговорност за КПУ заиста направи план за постизање појединачних исхода. Из тог разлога, руководилац се прво мора осећати „власником“ процеса и доживети циљ као изводљив и реалан. То постижете укључивањем ове особе у дефинисање и постављање стандарда док на себе преузimate одговорност за радње које доприносе постизању циља.

### *Пример хијерархије КПУ – Сектор за буџетску инспекцију – Министарство финансија*

Ниво	Организациона јединица	Пример циља	Пример КПУ
1	Министарство финансија	-	-
2	Сектор за буџетску инспекцију	Унапређење буџетске дисциплине и повећање одговорности у управљању буџетским – јавним средствима	Просечан број незаконитости и неправилности по контроли у односу на укупан број извршених контрола
			Процент корисника јавних средстава код којих није утврђена незаконитост и неправилност у раду у односу на укупан број контролисаних субјеката
3	Одељење буџетске инспекције	Повећање ефикасности и ефективности инспекцијске контроле	Укупан број извршених инспекцијских контрола
			Број поднетих захтева за покретање прекршајног поступка и/или кривичних пријава
			% извршених контрола по представкама у односу на укупно примљене представке
3	Одељење за нормативне, студијско-аналитичке послове,	Унапређење законодавног и стратешког оквира из	Број иницијатива за унапређење целокупног рада буџетске инспекције (законодавни оквир, стратешки оквир, извештаји...)

	процену и управљање ризицима	надлежности буџетске инспекције	
		Унапређење процеса процене ризика	Процент обрађених у односу на примљене представке

*Пример процесних показатеља за активности – Сектор за буџетску инспекцију – Министарство финансија*

Ниво	Организациона јединица	Активности	Процесни показатељи
4	Група за процену и управљање ризицима	Процена ризика примљених представки	Број урађених процена
		Израда предлога програма рада буџетске инспекције	Урађен предлог програма рада у року
		Израда предлога решења	Број урађених предлога решења у законском року

*Пример за утврђивање базне и циљане вредности КПУ – Сектор за буџетску инспекцију – Министарство финансија*

Мере за сектор				
Назив мере:	<b>Мера 1.1.: Повећање ефикасности и ефективности инспекцијске контроле</b>			
Организациона јединица у оквиру сектора одговорна за спровођење мере	Одељење буџетске инспекције			
Одговорно лице	Начелник Одељења			
Показатељи исхода	Базна година 2018	Циљана вредност у години 2019	Циљана вредност у години 2020	Циљана вредност у години 2021
Укупан број извршених инспекцијских контрола	15	43	55	57
Број поднетих захтева за покретање прекршајног поступка и/или кривичних пријава	5	13	15	16
Број примљених представки за покретање инспекцијске контроле	254	240	220	200
% извршених контрола по представкама у односу на укупно примљене представке	4%	13%	15%	17%

Дакле, да поновимо још једном - сваки корисник јавних средстава треба да развије свој Средњорочни план и да дефинише своје опште и посебне циљеве са показатељима. Посебни циљеви средњорочног плана представљају циљеве Плана учинка за први ниво организационих јединица корисника јавних средстава – на пример сектора. Након тога сектор треба да разради циљеве у складу са својом организационом структуром (идентификује мере и активности) и да одлучи како да ће да их мери (креирање КПУ), да дефинише њихову почетну вредност и, на крају, јединица треба да дефинише циљане вредности за своје КПУ.

Важно је да особе које сnose примарну одговорност за КПУ заиста направе план за постизање појединачних исхода. Из тог разлога, руководиоци морају бити „власници“ процеса планирања и доживети циљеве као изводљиве и реалне.

У Прилогу 3. дат је пример Плана учинка на нивоу сектора.

#### 4.1.6. Извешај о учинку

Систем извештавања не може бити једнак за сваку институцију, јер не постоји стандардни скуп правила за креирање система извештавања о учинку. Стога би свака институција требало да осмисли сопствени систем извештавања на основу својих потреба.

Међутим, основне поставке су једнаке код свих система извештавања о учинку и њих би требало да се придржавају сви. Пре свега врсте извештаја о учинку можемо поделити на интерне и екстерне у зависности од тога ко је крајњи корисник информација.

**Интерни извештаји** омогућавају интерним актерима да буду „у току“ односно да буду информисани о активностима институција. Интерне извештаје достављају све организационе јединице. Извештај о учинку је, опште гледано, једна врста интерних извештаја. Ове извештаје користи руководство за вођење институције, доношење одлука и праћење напретка. Циљ извештавања о учинку је:

- мерење и праћење конкретних показатеља учинка и КПУ,
- разумевање статуса посебних активности и тога шта су следећи кораци,
- утврђивање референтних вредности,
- давање смерница за следеће кораке,
- учесталост праћење учинка,
- побољшање комуникације између кључних актера, колега и руководства.

Поред тога, извештаји о учинку повећавају одговорност, помажу у остваривању транспарентности и усклађују и уједињују секторе, тимове и доносиоце одлука.

**Екстерно извештавање** подразумева састављање и објављивање извештаја који садрже информације погодне за јавну употребу. Екстерни извештаји такође се могу користити као начин да институција шири информације које ће јој помоћи да постигне одређени циљ. Делови извештаја о учинку могу бити употребљени за потребе екстерног извештавања и тиме могу значајно допринети транспарентности рада институције.

Интерни и екстерни извештаји могу да имају бројне различите улоге, а информације које они пружају могу се користити на више различитих начина:

- за уверавање – коришћењем доказа из налаза,
- за укључивање – ангажовањем интересних група кроз партиципативни процес,
- за едукацију – налази из извештаја могу да помогну у процесу учења на нивоу организација,
- за унапређење међусобног разумевања – изношењем резултата којима се повећава разумевање пројеката, програма и политика,



- за истраживање и испитивање – пружањем информација о томе шта функционише а шта не функционише и зашто,
- за документовање – извештајима се евидентирају подаци и ствара институционална меморија,
- за придобијање подршке – извештајима се приказују резултати којима се помаже у добијању подршке међу заинтересованим странама,
- за демонстрацију одговорности – извештајима се показује да су испуњена политичка обећања дата грађанима и другим заинтересованим странама.

Извештаји о учинку представљају поређења учинка који је постигнут у одређеном временском периоду у односу на почетну вредност учинка. Извештај о учинку може да садржи следеће делове:

- **Статус** – у овом делу даје се приказ постојећег стања активности једне организационе јединице у датом тренутку. Ту се даје опис тога где се тренутно налазе активности у односу на почетну вредност на основу које се врши мерење учинка. На основу тих података, руководиоци могу да добију сумарну слику тренутних активности према параметрима обима, времена, трошкова и квалитета.
- **Напредак** – овај део извештаја даје опис онога што је постигнуто од претходног извештаја до сада.
- **Одступање** – овај део извештаја даје поређење планираног и стварно постигнутог напретка.
- **Прогноза** – у овом делу извештаја наводи се шта се очекује у даљем току пројекта уз прогнозу даљег учинка. Ово помаже при тражњи и расподели ресурса за бољу употребу.

Подела извештаја према учесталости – извештаје би требало класификовати као дневне, недељне, месечне, кварталне, итд. Потребан је опрез у креирању система извештавања посебно у делу који се односи на дефинисање учесталости подношења извештаја. Систем извештавања треба да пружи помоћ и подршку у спровођењу активности и процесу одлучивања, а не да постане административни терет за запослене у јавним институцијама.

У Прилогу 4 је пример обрасца „Извештај о учинку“ за кумулативно извештавање. Основна идеја овако креираног извештаја је да се у оквиру једног документа кумулативно додају извештаји по кварталима. Табеларни образац „Извештај о учинку“ укључује статус остварених циљева, односно кумулативне вредности планираних КПУ за све организационе нивое институције током једне године.

Међутим, без свеобухватне анализе попуњених извештаја о учинку систем управљања учинком у једној институцији није комплетан. Анализу извештаја о учинку свих организационих нивоа једне институције треба да реализује Аналитичка јединица, те да на основу тога припреми збирну информацију за доносиоце одлука. Ова информација треба да садржи:

- сумарни приказ остварених резултата у датом периоду,
- анализу одступања од очекиваних резултата,
- анализу ризика и проблема,
- друге релевантне информације које затраже доносиоци одлука.

Тек на основу појединачног Извештаја о учинку сваке организационе јединице и збирне информације доносиоци одлука могу да предузму мере које ће утицати на унапређење учинка институције.

#### 4.2. ПРИМЕНИ – Уведи систем

Општи циљ система за управљање учинком није максимизација контроле рада запослених већ успостављање мера успешности и сврсисходности рада свих у хијерархији, како би институција као сложени систем радила успешније, ефикасније и ефективније.

Креирање и развој система управљања учинком, који „одлично изгледа на папиру“ не мора да води до жељених резултата. Зато је неопходна његова практична примена и тестирање. И најбољи систем у фази развоја све своје добре и лоше стране показује тек у фази примене. Зато је овај корак изузетно важан и припрема за његову реализацију захтева много времена и енергије за све.

Наша је препорука да се систем прво имплементира, односно тестира на неколико карактеристичних организационих јединица у оквиру институције, па тек након овог пробног периода да се примени на све остале организационе јединице. Процес тестирања и примене система оперативно треба да води Аналитичка јединица, али уз пуну подршку свих руководилаца јер се тек током примене јасно виде сви отпори променама који су у фази развоја система били прикривени.

Главни изазови у примени система за управљање учинком би могли бити следећи:

- **Неадекватност креираног система за управљање учинком** - Систем и алати за управљање учинком морају се подударати са посебним потребама организације. Као што смо рекли тек у примени видимо све недостатке креираног система управљања учинком.
- **Недостатак интегрисаног планирања** - Систем за управљање учинком мора бити интегрисан са стратешким планирањем, управљањем људским ресурсима, програмским буџетом, као и са организационом културом, структуром и свим другим главним организационим системима и процесима.
- **Недовољно посвећено руководство** - преданост и подршка руководства су неопходни за несметано спровођење система. Руководиоци морају да покрећу процес и да учине да управљање учинком постане саставни део управљања институцијом. Руководиоци такође захтева подстицајну и реалистичну дискусију о појединачним и колективним амбицијама и последицама тих амбиција. Такође, руководство има важну улогу у дефинисању динамике и правца остваривања наведених амбиција, што укључује доношење јасних одлука о активностима.
- **Нестручност** - Компетентност за коришћење система за управљање учинком је неопходна да би се обезбедила несметана примена система.

Један од начина да се фаза увођења, односно фаза примене система за управљање учинком успешно спроведе јесте увођење континуираног дијалога о учинцима са свим запосленим у циљу добијања јасних повратних информација на бази којих ће се систем побољшати.

### 4.3. ПРОВЕРИ – Преиспитај систем

Фазу провере односно преиспитивања система управљања учинком можемо посматрати са два аспекта.

- Први аспект је када се систем уводи први пут. Тада ова фаза служи за детаљну анализу/проверу система како би се идентификовали сви пропусти пре потпуне примене на целокупној институцији.
- Други аспект се односи на ситуацију када већ имамо уведен систем у читавој институцији и када његово надгледање мора да се настави. Проверу и ревизију система управљања учинком је потребно спроводити најмање једном годишње.

Без обзира на аспект, фокус прегледа треба да буде на:

- **Ефективности коришћење података од стране корисника** – систем се користи као алат у поступку доношења одлука а не само као систем за сакупљање података. Аналитичка јединица би требало да обезбеди да се подаци користе на различитим нивоима организације за доношење информисаних одлука.
- **Усаглашености** – систем је усаглашен са организационим циљевима и помаже корисницима у раду на достизању тих циљева.
- **Фокусираност на резултате** – систем пружа правовремене и тачне информације које обезбеђују одговорност запослених за постизање резултата који одговарају њиховим нивоима одговорности.
- **Релевантност мера** – систем пружа запосленима правовремене податке о мерама које су најрелевантније за то како они доприносе успеху организације и које могу да варирају од групе до групе запослених и да укључују, на пример, мере исхода, квалитета, правовремености, ефикасности, економичности, стручности или задовољства корисника.
- **Поузданост података** – систем пружа податке који су тачни, проверљиви и конзистентни, са јасним, документованим дефиницијама за све мере које се конзистентно прате при прикупљању података као и у извештавању о резултатима. О овоме је важно размишљати већ у фази планирања, јер на тај начин можете размотрити шта је то што треба и даље контролисати, на који начин вршити праћење и напослетку, не који начин сносити одговорност за остварене резултате (важни елементи „власништва“)

Значи, у овој фази се ради прикупљање и анализа података о самом систему управљања учинцима. Ове активности треба да спроводе Аналитичка јединица, руководиоци и доносиоци одлука.

Пошто се у овој фази преиспитује рад система за управљање учинцима, одличан инструмент је упоредна процена (*benchmarking*). Упоредна процена представља систематично сагледавање системских процеса и метода који су карактеристични за неке од водећих референтних организација у одређеној области. На овај начин се омогућава упоређивање сопственог система управљања учинком и начина рада са примерима најбоље праксе.<sup>13</sup> На овај начин организације уче једна од друге, остварују одговорност и унапређују систем праћења.

---

<sup>13</sup> Camp, R.C. (1989), *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, Wisconsin: Quality press for the American society for quality control. (Camp, R.C. (1989), *Упоредна*

Понекад референтни материјал није доступан за организацију у целини, већ само за неке њене делове. Референтне организације могу бити владине организације са сличним надлежностима (у земљи и иностранству), а по одређеним аспектима чак и приватне организације. На основу јасних критеријума, систем управљања учинком се у одређеним областима може пресликати. Понекад постоји „најбоља пракса“ која може послужити као референтни оквир. Најбоља пракса је техника, метод рада или активност за коју се показало да је ефикаснија. Она помаже да се објасне евентуалне разлике. Најбоља пракса се користи као оправдање урађеног, али још више у сврху учења. У свему је најважније разматрање могућих веродостојних објашњења заједно са могућностима за побољшање.

#### 4.4. *ПОБОЉШАЈ – Побољшај систем*

Активности на прикупљању и анализи података саме по себи не побољшавају ефикасност система управљања учинком. Људи морају деловати у складу са добијеним информацијама, односно добијене информације се морају користити за доношење одлука које ће довести до бољег система.

На основу резултата прегледа система за управљање учинком, Аналитичка јединица треба да анализира резултате и предложи, а руководство институције да одлучи, где су и каква су побољшања система потребна. Тада ова фаза служи да се на основу повратних информација из организационих јединица, где је систем тестиран, уради његово прилагођавање потребама институције како би се постигла потпуна функционалност и омогућила лакша примена у целокупној институцији, односно код редовне годишње ревизије система да се уради његово унапређење.

Када крене у поступак унапређења система Аналитичка јединица мора да ажурира све документе, политике, процедуре, терминологију, те да организује обуку како би се ускладили са надоградњом система и како би се изнашле прилагодљиве/флексибилне могућности за реакцију на неопходне промене. Такође, све промене и њихов утицај на кориснике система за управљање учинком морају се најавити знатно пре него што се те промене уведу.

## 5. ФУНКЦИОНИСАЊЕ СИСТЕМА ЗА УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ

За редовно функционисање система за управљање учинком такође можемо користити циклус 4П - ПЛАНИРАЈ-ПРИМЕНИ- ПРОВЕРИ-ПОБОЉШАЈ.

- **Фаза ПЛАНИРАЈ** - Средњорочни план институције, као и План учинка су „rolling plans“, односно планови који су осмишљени за одговарајући временски период (3 године), али тако да се сукцесивно њихово време трајања помера и подложни су редовном преиспитивању и ажурирању. Сваке године се реализује процес планирања за следећу годину са пројекцијама за наредне 2 године. У оквиру овог процеса може доћи до измене или увођења нових циљева, предлагање нових индикатора и слично али уз максималну усаглашеност са кључним планским

---

*процена: потрага за најбољим праксама у индустрији које доводе до најбољег учинка. Милвоки, Висконсин: Штампарија Америчког удружења за контролу квалитета)*

документима институције. Аналитичка јединица сваке године пружа подршку свим организационим јединицама у овој фази.

- **Фаза ПРИМЕНИ** - Током ове фазе неопходно је применити све измене које су дефинисане у фази ПЛАНИРАЈ, јер измена циљева често захтева различите организационе промене или захтева додатне ресурсе.
- **Фаза ПРОВЕРИ** – Кроз ову фазу се континуирано прати остварени учинак како целокупне институције, тако и њених организационих јединица – па све до непосредних извршиоца. Најважнији аспект провере је да се упореде учинци у међуфази са планираним учинцима, односно да се континуирано прати извршење свих планираних активности у односу на време и у односу на ресурсе. Кроз ову фазу се утврђује постојање одступања од планираних вредности и омогућује идентификација потенцијалних проблема. Аналитичка јединица кроз систем извештавања прикупља извештаје о учинку свих организационих, врши њихову анализу и припрема информације за руководиоце и доносиоце одлуке. Аналитичка јединица би требало да „притисне аларм“ сваки пут када су циљеви организације у опасности.
- **Фаза ПОБОЉШАЈ** – У овој фази руководство на основу „упозорења“ Аналитичке јединице треба да изврши корекцију где год је то потребно, односно, где год су утврђена релевантна одступања од планираног учинка. У случају разочаравајућих резултата, руководство може:
  - предузети мере како би се ипак испунио првобитни план и/или
  - прилагодити план и утврдити нови редослед приоритета и сходно томе прилагодити циљеве и КПУ.

## 6. КОМУНИКАЦИЈА

Комуникација је важан део увођења и спровођења система за управљање учинком. Не постоје универзална решења у комуникацији. Стога је важно да узмете у обзир све функције у организацији и све запослене. Уколико постоји ефективна комуникација, прихватање ће бити све веће, као и разумевање, а самим тим ће ослабити и евентуални отпор. У све четири фазе комуникација је важно средство за постизање очекиваних резултата процеса. Комуникација унутар јавне институције укључује:

- **Комуникацију између руководиоца и запослених** - ова комуникација помаже руководиоцима да запосленима пренесу информације о циљевима и упутствима. Кроз комуникацију, запосленима се саопштава шта руководство очекује од њих. С друге стране, таква комуникација пружа повратну информацију запосленим руководству о њиховим потребама, о предусловима које треба испунити за постизање циљева и извршавање задатака, о уоченим ризицима и слабостима у систему. Дијалог о управљању учинцима је предложена форма кроз коју је најбоље спровести ову комуникацију.
- **Комуникацију између различитих организационих јединица унутар институције**, посебно између финансијске јединице и свих осталих организационих јединица – она доприноси бољој размени информација, избегавању преклапања рада или стварања празнина и благовременом откривању тешкоћа. Комуникација између финансијске јединице и свих осталих организационих јединица је специфична. У пракси се често дешава да руководиоци буџетских и финансијских јединица воде рачуна о финансијским стварима, док други руководиоци то не доживљавају као своју примарну одговорност. „Очекује се да финансијска јединица развије своју саветодавну улогу и подршку руководиоцима у преузимању управљачке одговорности, док се од осталих организационих јединица очекује

да узму у обзир такве савете и подршку, као и да се активно укључе у израду упутстава, правила и процедура којима се унапређују процеси буџетског циклуса<sup>14</sup>.

- **Комуникација са буџетским корисницима у надлежности институције** – агенцијама, управама и другим органима. Комуникација са буџетским корисницима у оквиру система важна је због потребе да постоји координиран приступ развоју система за управљање учинком, јер учинак који они постижу снажно утиче на ефикасност и ефективност институције у целини. Дијалог о управљању учинцима је предложена форма кроз коју је најбоље спровести ову комуникацију.
- **Комуникација међу буџетским корисницима** (међу министарствима, локалним самоуправама...), јер у јавном сектору постоје бројне области које спадају у подручје надлежности више буџетских корисника. С друге стране, размена информација и података доприносе ефикасности система за управљање учинком.
- **Комуникација са грађанима и осталим корисницима услуга јавног сектора.** „Важност комуникације са грађанима може се посматрати из два угла. Прво, грађани као корисници захтевају испоруку квалитетних и комплетних јавних услуга. Они посебно цене једноставност у обављању посла, односно, добијање праве и одређене услуге... Са друге стране, грађани као порески обвезници желе да виде да се њихови ресурси троше разумно и да руководиоци у државном сектору поступају као добри власници односно да ефикасно управљају буџетским средствима.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Приручник за ФУК (финансијско управљање и контролу) – Хрватска, који је финансиран у оквиру Твининг пројекта Транзиционог инструмента помоћи ЕУ „Даље јачање система интерне контроле и методологије рада”.

<sup>15</sup> Приручник за ФУК – Хрватска, који је финансиран у оквиру Твининг пројекта Транзиционог инструмента помоћи ЕУ „Даље јачање система интерне контроле и методологије рада”.

## ПРИЛОГ 1 – Упитник за процену спремности за управљање учинком

А Општи подаци	
A1 Назив институције	
A2 Назив организационог дела институције	
A3 Особа за контакт	
A4 Радно место/позиција	
A5 Телефон особе за контакт	
A6 Електронска пошта – особе за контакт	

Б Општа спремност и одговорност	
B1 Да ли постоји посвећеност руководиоца на високом нивоу за увођење пракси управљања учинком?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
B2 Да ли су највиши руководиоци обучени да управљају учинком?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
B3 Да ли ваша институција развија План управљања учинком?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
B4 Ако је одговор на питање <b>Б3</b> – <b>НЕ</b> сматрате ли да су највиши руководиоци ваше институције спремни за израду Плана управљања учинком?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
B5 Ако је одговор на питање <b>Б3</b> – <b>ДА</b> у којим од следећих области се у вашој институцији учинак мери?	<input type="checkbox"/> Развој људских ресурса <input type="checkbox"/> ИТ системи <input type="checkbox"/> Финансијски системи <input type="checkbox"/> Развојни програми <input type="checkbox"/> Пружање услуга <sup>16</sup> <input type="checkbox"/> Додати: ➤ ..... ➤ .....
B6 Према Вашем мишљењу да ли би управљање учинком генерисало позитивне односно негативне ефекте за рад у вашој институцији?	А) Позитивне, навести које: ➤ ..... ➤ .....

<sup>16</sup> Под услугом се подразумевају све активности које институција или део институције спроводи за потребе других ентитета (грађана, привреде, НВО, органа државне управе, јединице локалне самоуправе...итд.)

	➤ ..... Б) Негативне, навести које: ➤ ..... ➤ ..... ➤ .....
--	---

**Б7 Према вашем мишљењу управљање учинком:**

➤ подиже ефикасност рада институције	Тачно <input type="checkbox"/>	Нетачно <input type="checkbox"/>
➤ ствара додатни посао за запослене у институцијама без видљивих ефеката	Тачно <input type="checkbox"/>	Нетачно <input type="checkbox"/>
➤ генерише додатну вредност	Тачно <input type="checkbox"/>	Нетачно <input type="checkbox"/>
➤ подиже репутацију јединице институције	Тачно <input type="checkbox"/>	Нетачно <input type="checkbox"/>
➤ позитивно утиче на остварење сврхе институције	Тачно <input type="checkbox"/>	Нетачно <input type="checkbox"/>

**В Концепт управљачке одговорности**

В1 Да ли сматрате да руководиоци организационих јединица имају аутономију у организацији рада својих јединица?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
В2 Да ли сматрате да руководиоци организационих јединица имају аутономију у управљању ресурсима (финансијски, људски...) који су неопходни за рад организационе јединица?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
В3 Да ли руководиоци организационих јединица учествују у планирању буџета?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
В4 Да ли руководиоци организационих јединица добијају информације о извршењу буџета за њихове организационе јединице?		
В5 Да ли сматрате да је у вашој институцији преносење овлашћења на адекватном нивоу	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
В6 Ако је одговор на питање Е5 – ДА, молим вас наведите у којим областима је извршен пренос овлашћења	➤ ..... ➤ ..... ➤ ..... ➤ .....	

**Г Стратешки приступ и предуслови**

Г1 Да ли ваша институција развија сопствени средњорочни стратешки план који се односи на целокупно пословање институције?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
---	-----------------------------	-----------------------------



Г2 Ако је одговор на питање Г1 - <b>ДА</b> , да ли средњорочни стратешки план ваше институције обухвата активности из различитих усвојених националних стратешких докумената који се односе на вашу институцију?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г3 Ако је одговор на питање Г1 - <b>ДА</b> , да ли су мере у оквиру вашег средњорочног стратешког плана одабране у координацији са другим институцијама као би се избегло дуплирање напора или постављање различитих стандарда и циљева за исту меру?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г4 Ако је одговор на питање Г1 - <b>ДА</b> , да ли средњорочни стратешки план ваше институције обухвата активности из редовног пословања институције?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г5 Ако је одговор на питање Г1 - <b>ДА</b> , да ли средњорочни стратешки план ваше институције повезан са програмским буџетом?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г6 Ако је одговор на питање Г1 - <b>ДА</b> , да ли је средњорочни стратешки план ваше институције подељен по организационим јединицама, односно да ли свака организациона јединица има свој план?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г7 Ако је одговор на питање Г1 - <b>ДА</b> , да ли средњорочни стратешки план ваше институције има јасно дефинисане циљеве и мерљиве показатеље успеха?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г8 Ако је одговор на питање Г1 - <b>ДА</b> , да ли су циљеви и показатељи дефинисани по организационим јединицама?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г9 Ако је одговор на питање Г1 – <b>НЕ</b> , наведите на који начин ваша институција врши планирање активности за средњорочни период?		
Г10 Да ли ваша институција има урађене мапе пословних процеса и регистар ризика?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г11 Ако је одговор на питање Г10 - <b>ДА</b> , да ли ваша институција користи мапе пословних процеса у свакодневном раду?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г12 Ако је одговор на питање Г10 - <b>ДА</b> , да ли ваша институција користи регистар ризика у свакодневном раду?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г13 Да ли ваша институција редовно врши вредновање радне успешности запослених?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Г14 Ако је одговор на питање Г13 - <b>ДА</b> , да ли су дефинисани показатељи на основу којих се врши вредновање радне успешности у складу са	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>

показатељима организационе јединице и/или институције?	
Г15 Да ли постоје јасно дефинисане процедуре извештавања са утврђеним роковима и линијама извештавања које се користе или се могу користити за управљање учинцима? Ако је одговор ДА, молимо вас да нам доставите процедуре у прилогу.	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
Г16 Да ли израђујете извештаје у којима се даје приказ учинка за вашу организациону јединицу? Ако је одговор ДА наведите коме достављате извештаје.	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/> Извештаји се достављају .....
Г17 Да ли израђујете извештаје у којима се даје приказ учинка на нивоу целе институције? Ако је одговор ДА наведите ко обједињује извештаје различитих организационих јединица.	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/> Извештаје обједињује .....
Г18 Ако су одговори на питања Г16 и Г17 – ДА, да ли се врши анализа извештаја? Ако је одговор ДА наведите ко врши анализу извештаја и коме се доставља урађена анализа.	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/> Аналізу извештаје врши ..... Документ анализе се доставља .....

<b>Д Организациони капацитети</b>	
Д1 Молимо вас да уз упитник приложите графички приказ организационе структуре ваше институције	
Д2 Да ли је нека организациона јединица одговорна за управљање учинком у вашој институцији (од планирања, обједињавања података до извештавања)? Ако јесте наведите која.	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/> Организациона јединица: .....
Д3 Ако је одговор на питање Д2 – ДА, да ли су додељени кадровски и финансијски ресурси који су потребни за одржавање функције управљања учинком?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
Д4 Да ли постоје систематизована радна места у оквиру различитих организационих јединица која су задужена за управљање учинком?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
Д5 Ако је одговор на питање Д4 – ДА, молимо наведите број систематизованих радних места и проценат попуњености.	Број систематизованих радних места:..... Процент попуњености:.....
Д6 Да ли поједине организационе јединице врше надзор и контролу учинака агенција,	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

органа у саставу, управа и других институција?	
Д7 Ако је одговор на питање Д6 – ДА, молимо вас да наведете агенције, органе у саставу, управе и друге институције над којим вршите надзор и контролу учинака.	➤ ..... ➤ ..... ➤ ..... ➤ .....
Д8 Ако је одговор на питање Д6 – ДА, да ли учинци наведених агенција, органа у саставу, управа и других институција утичу на учинак ваше институције?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

<b>Ђ Људски ресурси</b>			
Ђ1 Структура запослених – по годинама	Године	Број запослених	% од укупног броја
	20-30		
	31-40		
	41-50		
	51-60		
	61-65		
Ђ2 Наведите број запослених који у наредне 3 године испуњавају услов за пензију			
Ђ3 Квалификациона структура запослених – наведите број запослених по нивоу квалификације	Ниво квалификације	Број запослених	
	Средње образовање		
	Основне студије(180 ЕСПБ)		
	Основне студије(240 ЕСПБ)		
	Мастер и специјалистичке студије		
Ђ4 Наведите структуру запослених по врсти занимања за систематизована радна места где је захтеван минимални ниво квалификације основне, мастер, специјалистичке или докторске студије.	Докторске студије		
	Врста занимања	Број запослених	

Ћ5 Наведите структуру запослених по врсти ангажовања (уговора)	Врста уговора	Број запослених
	Неодређено време	
	Одређено време	
	Привремени и повремени послови	
	Ауторски	
Остало		
Ћ6 Наведите укупан број запослених који су прошли додатне едукације, као и број за специфичне едукације	Укупан број:.....	
Додатне едукације	Број запослених	
Средњорочно планирање		
Стратешко управљање у државној администрацији		
Стратешко планирање		
Управљање квалитетом		
Мониторинг, евалуација и извештавање у средњорочном и стратешком планирању		
Наведите едукације..... ....		
Наведите едукације..... ....		
Наведите едукације..... ....		
Наведите едукације..... ....		
Наведите едукације..... ....		
Наведите едукације..... ....		
Ћ7 Да ли је према вашим сазнањима доступна адекватна обука за запослене која би им помогла да се утврде стандарди и циљане вредности учинка?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Ћ8 Да ли је према вашим сазнањима доступна адекватна обука која би помогла запосленима да врше мерење учинка?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>

Ђ9 Да ли је према вашим сазнањима доступна адекватна обука која би помогла запосленима у анализи и евалуацији напретка учинка?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Ђ10 Да ли је према вашим сазнањима доступна адекватна обука која би помогла запосленима у извештавању о напретку у погледу учинка?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Ђ11 Да ли ваши запослени (они који се тиме баве на нивоу институције и руководиоци) у овом тренутку имају капацитет и знања за Д8, 9, 10 и 11	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>

### Е Техничка опремљеност

Е1 Да ли институција располаже са довољном и квалитетном ИТ опремом	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Е2 Да ли је задовољавајућа Интернет конекција	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Е3 Наведите додатне проблеме везане за техничку опремљеност		

### Ж Транспарентност

Ж1 Да ли вршите процену и евалуацију капацитета ваше институције да пружа услуге на основу потреба циљне групе	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Ж2 Да ли користите повратне информације актера/циљних група при доношењу програмских одлука или увођењу системских промена?	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
Ж3 Сматрате ли да јавност треба информисати о резултатима постигнутим кроз управљање учинцима	Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>

## ПРИЛОГ 2 – Табеларни приказ мера и активности – Средњорочни план

Табеларни приказ мера и активности							
Општи циљ 1:							
Плански документ из кој је циљ преузет (или ознака „утврђен средњорочним планом“):							
Показатељ ефекта	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у последњој години	Последња година важења планског документа	
Посебан циљ 1.1:							
Плански документ из кој је преузет циљ (или ознака: „дефинисано средњорочним планом“):							
Буџетски програм који има посебан циљ (шифра и назив):							
Показатељ учинка	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година - Т	Циљана вредност у години Т+1	Циљана вредност у години Т+2	Циљана вредност у години Т+3
Мера 1.1.1:							
Плански документ из кој је мера преузета (или ознака: „утврђена средњорочним планом“):							
Тип мере	Орган (или сектор органа) одговоран за спровођење мере (координацију спровођења мере)	Период спровођења	Извор финансирања	Укупни процењени ресурси према изворима финансирања у 000 РСД			Шифра програмске активности или пројекта у оквиру кој се обезбеђују средства
				Година Т+1	Година Т+2	Година Т+3	
Показатељ остварења	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година - Т	Циљана вредност у години Т+1	Циљана вредност у години Т+2	Циљана вредност у години Т+3
Назив активности	Орган (или сектор органа) одговоран за спровођење активности	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима финансирања у 000 РСД			Шифра програмске активности или пројекта у оквиру кој се обезбеђују средства

## ПРИЛОГ 3 – План учинка

### План учинка за годину 2020

#### 1. Опште информације

<b>Сектор:</b>	<b>Министарство привреде – Сектор за контролу и надзор над радом јавних предузећа</b>		
<b>Помоћник министра</b>	Дубравка Дракулић		
<b>Број запослених:</b>	13		
<b>Шифра програма/програмске активности у оквиру којег су средства одобрена</b>	1508/0001 - Контрола и надзор над радом јавних предузећа		
<b>Укупни процењени финансијски ресурси у РСД</b>	Година 2020	Година 2021	Година 2022
	23.669.000	24.500.000	24.500.000
<b>Шифра програма/пројекта у оквиру којег су средства одобрена</b>	1508/4003 - Унапређење корпоративног управљања у јавним предузећима		
<b>Укупни процењени финансијски ресурси у РСД</b>	Година 2020	Година 2021	Година 2022
	3.000.000	3.000.000	-

#### Кључни законски и стратешки документи који се спроводе овим планом:

1. Закона о јавним предузећима („Службени гласник РС“, број 15/16);
2. Закона о привредним друштвима („Службени гласник РС“, број 36/11, 99/11, 83/2014- др. Закон, 5/15, 44/18 и 95/18);
3. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 54/09, 73/10, 101/10,101/11, 93/12, 62/13, 63/13-испр., 108/13, 142/14, 68/15- др.закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18 и 31/19);
4. Закона о буџету Републике Србије за 2019. годину („Службени гласник РС“, број 95/18);
5. Закона о утврђивању максималне зараде у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 93/12);
6. Закона о раду („Службени гласник РС“, број 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14, 13/17- одлука УС, 113/17 и 95/18-аутентично тумачење);
7. Закона о општем управном поступку („Службени гласник РС“, број 18/16 и 95/18- аутентично тумачење);
8. Уредба о мерилима и критеријумима за разврставање јавних предузећа ("Сл. гласник РС", бр. 20/2013);
9. Уредба о мерилима за именовање директора јавног предузећа чији је оснивач република србија ("Сл. гласник РС", бр. 102/2013);
10. Уредба о утврђивању елемената годишњег програма пословања за 2020. годину, односно трогодишњег програма пословања за период 2020–2022. године јавних предузећа и других облика организовања који обављају делатност од општег интереса ("Сл. гласник РС", бр.74/19)
11. Правилник о обрасцима тромесечних извештаја о реализацији годишњег програма пословања јавних предузећа и зависних друштава капитала чији је оснивач то предузеће ("Сл. гласник РС", бр. 36/2013, 27/2014 и 38/2015)

## 2. Планирани циљеви за сектор

Посебни циљеви за сектор				
<b>Циљ 1: Унапређење пословања јавних предузећа чији је оснивач Република Србија</b>				
Показатељи реализације циљева	Базна година 2019	Циљана вредност у години 2020	Циљана вредност у години 2021	Циљана вредност у години 2022
Процент смањења укупних губитака јавних предузећа чији је оснивач Република Србија	-13,7 млрд. дин	5%	10%	15%
Повећање процента јавних предузећа која испуњавају обавезе према оснивачу	96,6%	97%	98%	99%
Одговорно лице	Помоћник министра – Дубравка Дракулић			
Мере за сектор				
Назив мере:	<b>Мера 1.1.: Повећање ефикасности у надзору над радом јавних предузећа у области планирања</b>			
Организациона јединица у оквиру сектора одговорна за спровођење мере	Одсек за јавна предузећа			
Одговорно лице	Шеф Одсека – Станимирка Мијаиловић			
Показатељи учинка	Базна година 2019	Циљана вредност у години 2020	Циљана вредност у години 2021	Циљана вредност у години 2022
% предузећа у надлежности Сектора која достављају програме пословања у законском року	90%	92%	94%	96%
Назив мере:	<b>Мера 1.2.: Унапређење корпоративног управљања у јавним предузећима</b>			
Организациона јединица у оквиру сектора одговорна за спровођење мере	Одсек за правне послове и корпоративно управљање јавних предузећа			
Одговорно лице	Шеф Одсека – Ирена Булатовић			
Показатељи учинка	Базна година 2019	Циљана вредност у години 2020	Циљана вредност у години 2021	Циљана вредност у години 2022
% јавних предузећа која су усагласила своја општа акта са Законом о јавним предузећима	96%	98%	99%	100%
Назив мере:	<b>Мера 1.3.: Унапређење стратешког и законодавног оквира пословања јавних предузећа</b>			
Организациона јединица у оквиру сектора одговорна за спровођење мере	Одсек за правне послове и корпоративно управљање јавних предузећа			



Одговорно лице	Шеф Одсека – Ирена Булатовић				
Показатељи учинка	Базна година 2019	Циљана вредност у години 2020	Циљана вредност у години 2021	Циљана вредност у години 2022	
Број припремљених законских и подзаконских аката	2	2	1	1	
Назив мере:	<b>Мера 1.4.: Повећање ефикасности у надзору над радом јавних предузећа у области извештавања</b>				
Организациона јединица у оквиру сектора одговорна за спровођење мере	<b>Група за стратешке и аналитичке документе јавних предузећа</b>				
Одговорно лице	Руководилац Групе – Јелена Илић				
Показатељи учинка	Базна година 2019	Циљана вредност у години 2020	Циљана вредност у години 2021	Циљана вредност у години 2022	
% предузећа у надлежности Сектора која достављају програме пословања у законском року	90%	93%	95%	97%	

### 3. Планиране активности по организационим јединицама у оквиру сектора

Планиране активности за организациону јединицу							
ОДСЕК ЗА ЈАВНА ПРЕДУЗЕЋА							
Назив мере	<b>Мера 1.1.: Повећање ефикасности у надзору над радом јавних предузећа у области планирања</b>						
Ужа организациона јединица	нема						
Одговорно лице	Шеф Одсека – Станимирка Мијаиловић						
Планиране активности за годину 2020 и пројекција за наредне године						Одговорност јединице унутар уже организационе јединице – ако постоји	
Активности	Показатељи процеса	Базна година 2019	Циљана вредност у години 2020	Циљана вредност у години 2021	Циљана вредност у години 2022	Одговорно лице	
Благовремена припрема Смерница	Број захтева за тумачење Смерница	20	15	13	11	нема	
Подршка јавним предузећима у изради ГПП	Број предузећа којима је пружена подршка	40	35	30	25	нема	
						Шеф Одсека – Станимирка Мијаиловић	
						Шеф Одсека – Станимирка Мијаиловић	

Утврђивање квалитета ГПП и његове усаглашености са прописима	Број ГПП који су враћени више од 2 пута	15	13	11	9	нема	Шеф Одсека – Станмирка Мијаиловић
Припрема и праћење поступка прибављања сагласности оснивача	% ГПП који су добили сагласност оснивача	96%	98%	99%	100%	нема	Шеф Одсека – Станмирка Мијаиловић

Опис активности ОДСЕК ЗА ЈАВНА ПРЕДУЗЕЋА				
Активности	Задаци	Почетни месец	Завршни месец	Радно место
Благовремена припрема Смерница	Анализа претходних смерница, потреба и циљева	јун	Август	Радно место за праћење пословања јавних предузећа
	Техничка израда Смерница (Уредбе) и пратећих табела	август	август	Радно место за праћење пословања јавних предузећа,
	Процедура добијања сагласности	септембар	септембар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа,
	Добијање сагласности и достављање смерница ЈП	септембар	октобар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа
Подршка јавним предузећима у изради ГПП	Стручни састанци са ЈП	август	новембар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа,
	Стручно саветовање (телефонски, мејлом)	август	новембар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа
	Иницијални преглед предлога ГПП	октобар	новембар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа
Утврђивање квалитета ГПП и његове усаглашености са прописима	Израда контролне листе	октобар	октобар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа
	Контрола садржаја и обухватности ГПП	октобар	новембар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа
	Логичка и нумеричка контрола ГПП	октобар	новембар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа
	Квалитативна контрола	октобар	новембар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа
	Попуњавање контролне листе за ГПП	октобар	новембар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа
	Припрема неопходних докумената за добијање сагласности на ГПП	октобар	децембар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа

Припрема и праћење поступка прибављања сагласности оснивача	Евиденција и праћење тока кретања докумената и прикупљања мишљења	октобар	Јануар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа
	Достављање Влади потребних докумената	По завршеној процедури		Радно место за праћење пословања јавних предузећа
	Обавештавање ЈП о добијеној сагласности	По добијању сагласности		Радно место за праћење пословања јавних предузећа

Планиране активности за организациону јединицу							
ОДСЕК ЗА ПРАВНЕ ПОСЛОВЕ И КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА							
Назив мере		<b>Мера 1.2. Унапређење корпоративног управљања у јавним предузећима</b>					
Ужа организациона јединица		нема					
Одговорно лице		Шеф Одсека – Ирена Булатовић					
Планиране активности за годину 2020 и пројекција за наредне године						Одговорност јединице унутар уже организационе јединице – ако постоји	Одговорно лице
Активности	Показатељи процеса	Базна година 2019	Циљана вредност у години 2020	Циљана вредност у години 2021	Циљана вредност у години 2022		
Реализација пројекта „Унапређење корпоративног управљања“ са ИФС	% реализованих активности у односу на планиране	60%	80%	90%	100%	нема	Шеф Одсека – Ирена Булатовић
Подршка јавним предузећима у унапређењу КУ	Број предузећа којима је пружена подршка	2	6	10	15	нема	Шеф Одсека – Ирена Булатовић
Дигитализација процеса извештавања ЈП и ЈКП (Релоф2 пројекат)	% реализованих активности у односу на планиране	90%	90%	100%	100%	нема	Шеф Одсека – Ирена Булатовић
Назив мере		<b>Мера 1.3.: Унапређење стратешког и законодавног оквира пословања јавних предузећа</b>					
Ужа организациона јединица		нема					
Одговорно лице		Шеф Одсека – Ирена Булатовић					
Планиране активности за годину 2020 и пројекција за наредне године						Одговорност јединице унутар уже организационе јединице – ако постоји	Одговорно лице
Активности	Показатељи процеса	Базна година 2019	Циљана вредност у години 2020	Циљана вредност у години 2021	Циљана вредност у години 2022		

Благовремена припрема Смерница	Број захтева за тумачење Смерница	20	15	13	11	нема	Шеф Одсека – Ирена Булатовић
Анализа усаглашености аката јавних предузећа са законским оквиром	% усаглашених аката са законодавним оквиром	96,6%	97%	98%	100%	нема	Шеф Одсека – Ирена Булатовић

<b>Опис активности</b>				
<b>ОДСЕК ЗА ПРАВНЕ ПОСЛОВЕ И КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА</b>				
<b>за меру 1.2 Унапређење корпоративног управљања у јавним предузећима</b>				
Активности	Задачи	Почетни месец	Завршни месец	Радно место
Реализација пројекта „Унапређење корпоративног управљања“ са IFC	Израда неопходних подзаконских аката	јануар	децембар	Радно место за анализу и праћење унапређења корпоративног управљања ЈП
	Спровођење акционог плана	јануар	децембар	Радно место за анализу и праћење унапређења корпоративног управљања ЈП,
Подршка јавним предузећима у унапређењу корпоративног управљања	Комуникација са ЈП и пружање подршке	јануар	децембар	Радно место за анализу и праћење унапређења корпоративног управљања ЈП
	Анализа постојећег стања корпоративног управљања	јануар	децембар	Радно место за анализу и праћење унапређења корпоративног управљања ЈП
	Сарадња са другим органима по питању корпоративног управљања	јануар	децембар	Радно место за анализу и праћење унапређења корпоративног управљања ЈП
Дигитализација процеса извештавања ЈП и ЈЛС (Релоф2 пројекат)	Сарадња са Релоф2 пројектом	јануар	децембар	Радно место за анализу и праћење унапређења корпоративног управљања ЈП
	Пружање стручних савета и анализа	јануар	децембар	Радно место за анализу и праћење унапређења корпоративног управљања ЈП
	Учествовање у радним телима Релоф2 пројекта	јануар	децембар	Радно место за анализу и праћење унапређења корпоративног управљања ЈП
	Успостављање дигиталног система извештавања	децембар	децембар	Радно место за анализу и праћење унапређења корпоративног управљања ЈП,
<b>Опис активности</b>				
<b>ОДСЕК ЗА ПРАВНЕ ПОСЛОВЕ И КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА</b>				
<b>за меру 1.3.: Унапређење стратешког и законодавног оквира пословања јавних предузећа</b>				
Активности	Задачи	Почетни месец	Завршни месец	Радно место
Благовремена припрема Смерница	Анализа претходних смерница, потреба и циљева	јун	Август	Радно место за правне послове у области јавних предузећа,
	Техничка израда Смерница (Уредбе) и пратећих табела	август	август	Радно место за правне послове у области јавних предузећа

	Процедура добијања сагласности	септембар	септембар	Радно место за правне послове у области јавних предузећа
Анализа усаглашености аката јавних предузећа са законским оквиром	Анализа и праћење промена законодавног оквира	јануар	децембар	Радно место за правне послове у области јавних предузећа
	Анализа и праћење усаглашености докумената ЈП са законодавним оквиром	јануар	децембар	Радно место за правне послове у области јавних предузећа,
	Усаглашавање и припрема аката ЈП за добијање сагласности Владе	По потреби		Радно место за правне послове у области јавних предузећа
	Праћење и евиденција процедуре добијања сагласности Владе	По потреби		Радно место за правне послове у области јавних предузећа

### Планиране активности за организациону јединицу

#### ГРУПА ЗА СТРАТЕШКЕ И АНАЛИТИЧКЕ ДОКУМЕНТЕ ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

Назив мере	<b>Мера 1.4.: Повећање ефикасности у надзору над радом јавних предузећа у области извештавања</b>						
Ужа организациона јединица	нема						
Одговорно лице	Руководилац Групе – Јелена Илић						
Планиране активности за годину 2020 и пројекција за наредне године						Одговорност јединице унутар уже организационе јединице – ако постоји	Одговорно лице
Активности	Показатељи процеса	Базна година 2019	Циљана вредност у години 2020	Циљана вредност у години 2021	Циљана вредност у години 2022		
Благовремена припрема Смерница	Број захтева за тумачење Смерница	20	15	13	11	нема	Руководилац Групе – Јелена Илић
Израда Информације о степену усклађености планираних и реалних активности из ГПП ЈП чији је оснивач Реп. Србија за чланове Владе	Број сачињених Информација	4	4	4	4	нема	Руководилац Групе – Јелена Илић
Евиденција и анализа Извештаја ЈЛС	% достављених Извештаја ЈЛС	70%	80%	90%	95%	нема	Руководилац Групе – Јелена Илић

### Опис активности

#### ГРУПА ЗА СТРАТЕШКЕ И АНАЛИТИЧКЕ ДОКУМЕНТЕ ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

Активности	Задаци	Почетни месец	Завршни месец	Радно место
Благовремена припрема Смерница	Анализа претходних смерница, потреба и циљева	јун	Август	Радно место за анализу пословања јавних предузећа
	Техничка израда Смерница (Уредбе) и пратећих табела	август	август	Радно место за анализу пословања јавних предузећа
	Достављање Смернице (Уредбе) ЈП и ЈЛС	октобар	новембар	Радно место за административне и канцеларијске послове
Израда Информације о степену усклађености планираних и реализованих активности из ГПП ЈП чији је оснивач Реп. Србија за чланове Владе	Евиденција достављених тромесечних извештаја ЈП	јануар	децембар	Радно место за административне и канцеларијске послове
	Квалитативни и логички преглед тромесечних извештаја	јануар	децембар	Радно место за праћење пословања јавних предузећа (Одсек за ЈП) / Радно место за анализу пословања јавних предузећа
	Збирна и појединачна анализа достављених података	јануар	децембар	Радно место за анализу пословања јавних предузећа
	Сачињавање Информације	јануар	децембар	Радно место за анализу пословања јавних предузећа
	Достављање Информације	јануар	децембар	Радно место за административне и канцеларијске послове
	Евиденција и анализа Извештаја ЈЛС	Евиденција достављених извештаја ЈЛС	јануар	децембар
Квалитативна анализа достављених извештаја		јануар	децембар	
Економска анализа извештаја по ЈЛС и окрузима		јануар	децембар	

#### 4. Кључна резултати - квартално

Кључна резултати	Година 2020
------------------	-------------

	1 К	2 К	3 К	4 К
Израда софтвера за дигитални надзор над радом ЈП				
Развој програма обуке за органе управљања ЈП – корпоративно управљање				
Унапређење процеса планирања кроз Смернице (Уредбу) за израду ГПП за 2021. годину.				

## ПРИЛОГ 4 - Извештај о учинку

### Извештај о реализацији Плана учинка за годину 2020

#### 1. Опште информације

<b>Сектор:</b>	Министарство финансија – Сектор за буџетску инспекцију				
<b>Помоћник министра</b>	Ана Тешић				
<b>Број запослених:</b>	29				
<b>Шифра програма/програмске активности у оквиру којег су средства одобрена</b>					
<b>Укупни процењени финансијски ресурси у РСД</b>	Планирано 2020	Утрошено 2020. - кумулативно			
		1.квартал	2.квартал	3.квартал	4.квартал

<b>Извештајни период</b>	<b>Датум израде извештаја</b>
Први квартални извештај	01.04.2020.
Други квартални / полугодишњи извештај	
Трећи квартални извештај	
Четврти квартални / годишњи извештај	

#### Остварени исходи за сектор

Посебни циљеви за сектор			
<i>Циљ 1: Унапређење буџетске дисциплине и повећање одговорности у управљању буџетским – јавним средствима</i>			
Показатељи ефеката	Циљана вредност у години 2020	Остварено у 2020. – на крају године	Коментар
Просечан број незаконитости и неправилности по контроли у односу на укупан број извршених контрола	2		
Процент корисника јавних средстава код којих није утврђена незаконитост и неправилност у раду у односу на укупан број контролисаних субјеката	30%		
Мере за сектор			
Назив мере:	Мера 1.1.: Повећање ефикасности и ефективности инспекцијске контроле		



Организациона јединица у оквиру сектора одговорна за спровођење мере	Одељење буџетске инспекције			
Одговорно лице	Начелник Одељења – Верица Петковић			
Показатељи исхода	Циљана вредност у години 2020	Остварено у 2020.		Коментар
		Првих 6 месеци	Других 6 месеци	
Укупан број извршених инспекцијских контрола	55			
Број поднетих захтева за покретање прекршајног поступка и/или кривичних пријава	15			
Број примљених представки за покретање инспекцијске контроле	220			
% извршених контрола по представкама у односу на укупно примљене представке	15%			
Назив мере:	<b>Мере 1.2: Унапређење законодавног и стратешког оквира из надлежности буџетске инспекције</b>			
Организациона јединица у оквиру сектора одговорна за спровођење мере	Одељење за нормативне, студијско-аналитичке послове, процену и управљање ризицима			
Одговорно лице	Начелник Одељења – Славка Јеврић			
Показатељи исхода	Циљана вредност у години 2020	Остварено у 2020.		Коментар
		Првих 6 месеци	Других 6 месеци	
Број иницијатива за унапређење целокупног рада буџетске инспекције (законодавни оквир, стратешки оквир, извештаји...)	2			
Назив мере:	<b>Мере 1.3: Унапређење процеса процене ризика</b>			
Организациона јединица у оквиру сектора одговорна за спровођење мере	Одељење за нормативне, студијско-аналитичке послове, процену и управљање ризицима			
Одговорно лице	Начелник Одељења – Славка Јеврић			
Показатељи исхода	Циљана вредност у години 2020	Остварено у 2020.		Коментар
		Првих 6 месеци	Других 6 месеци	
Процент обрађених у односу на примљене представке	100%			

Процент учешћа представки у Програму рада	22%			
---	-----	--	--	--

## 2. Реализоване активности по организационим јединицама у оквиру сектора

Реализоване активности за организациону јединицу ОДЕЉЕЊЕ БУЏЕТСКЕ ИНСПЕКЦИЈЕ							
Назив мере		Мера 1.1.: Повећање ефикасности и ефективности инспекцијске контроле					
Ужа организациона јединица		нема					
Одговорно лице		Начелник Одељења – Верица Петковић					
Активности	Показатељи процеса	Циљана вредност у години 2020	Остварено у 2020. - кумулативно				Коментар
			1.квартал	2.квартал	3.квартал	4.квартал	
1.1.1. Спровођење инспекцијских контрола	% спроведених контрола у односу на планирани број контрола	80%	7%				
1.1.2. Предузимање прописаних мера за отклањање незаконитости и неправилности	% поднетих захтева за покретање прекршајног поступка и/или кривичних пријава	28%	-				

Статус реализације задатака ОДЕЉЕЊЕ БУЏЕТСКЕ ИНСПЕКЦИЈЕ						
Активности	Задаци	1.квартал <sup>17</sup>	2.квартал	3.квартал	4.квартал	Коментар
1.1.1. Спровођење инспекцијских контрола	1. Припрема инспектора за контролу и прикупљање неопходне документације	10				

<sup>17</sup> Легенда за све кварталне:

Обојити поље плавим ако планиран задатак још није требало да буде започет

Обојити поље зеленим ако је планиран задатак спроведен

Обојити поље жутом ако је планиран задатак у току

Обојити поље црвеним ако планиран задатак није спроведен

контрола	2. Обавештење субјекта о предстојећој контроли	1				
	3. Уручење налога за контролу и обављање контроле на терену	3				
	4. Сачињавање и уручење записника о извршеној инспекцијској контроли субјекту контроле	4				
	5. Разматрање евентуалних примедби на записник и сачињавање обавештења или допуне записника	-				
1.1.2. Предузимање прописаних мера за отклањање незаконитости и неправилности	1. Праћење спровођења предложених мера					
	2. Сачињавање службених белешки					
	3. Доношење решења о налагању извршења мера					
	4. Подношење захтева за покретање прекршајног поступка надлежном органу					
	5. Подношење кривичних пријава					

**Опис непланираних активности и задатака спроведених у периоду извештавања  
ОДЕЉЕЊЕ БУЏЕТСКЕ ИНСПЕКЦИЈЕ**

Извештајни период	Активности	Спроведени задаци

**Реализоване активности за организациону јединицу  
ОДЕЉЕЊЕ ЗА НОРМАТИВНЕ, СТУДИЈСКО-АНАЛИТИЧКЕ ПОСЛОВЕ, ПРОЦЕНУ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА**

Назив мере		<b>Мере 1.2: Унапређење законодавног и стратешког оквира за надлежности буџетске инспекције</b>					
Ужа организациона јединица		Група за нормативне и студијско аналитичке послове					
Одговорно лице		Руководилац групе – није постављен, па онда Начелник Одељења – Славка Јеврић					
Активности	Показатељи процеса	Циљана вредност у години 2020	Остварено у 2020. - кумулативно				Коментар
			1. квартал	2. квартал	3. квартал	4. квартал	
1.2.1. Израда измена и допуна законских и подзаконских аката у	Број припремљених законских и	2 документа <sup>18</sup>	-				

<sup>18</sup> Предлог измена и допуна Правилника о посебним елементима процене ризика, учесталости вршења инспекцијског надзора, односно контроле на основу процене ризика и посебним елементима програма инспекцијског надзора, односно контроле из делокруга буџетске инспекције; Инструкције за вршење инспекцијске контроле по областима вршења контроле; Инструкције за вршење инспекцијске контроле по областима вршења контроле

области буџетске инспекције	подзаконских аката						
1.2.2. Израда измена и допуна докумената од стратешке важности за рад сектора	Број припремљених стратешких докумената	1 документ - Предлог стратегије развоја буџетске инспекцијске контроле за период 2020-2025. године;	-				
1.2.3. Припрема извештаја, анализа и планова	Број припремљених докумената за рад сектора (анализа, планова, извештаја)	15 докумената <sup>19</sup>	5				

Статус реализације задатака ГРУПА ЗА НОРМАТИВНЕ И СТУДИЈСКО АНАЛИТИЧКЕ ПОСЛОВЕ						
Активности	Задаци	1.квартал <sup>20</sup>	2.квартал	3.квартал	4.квартал	Коментар
1.2.1. Израда измена и допуна законских и подзаконских аката у области буџетске инспекције	1.Иницирање одговарајућих измена и допуна подзаконских аката којима је уређена област буџетске инспекцијске контроле;	2				
	2.Израда нацрта /предлога подзаконских аката;	-				
1.2.2. Израда измена и допуна докумената од стратешке важности за рад сектора	1. Покретање иницијативе за израду стратешког докумената	-				
	2. Израда предлога стратешког докумената;	-				

<sup>19</sup> Годишњи извештај; Периодични извештаји о раду буџетске инспекције; Периодични извештаји о напретку у односу на предузете обавезе према преговарачком поглављу 32;

<sup>20</sup> Легенда за све кварталне:

Обојити поље плавим ако планиран задатак још није требало да буде започет

Обојити поље зеленим ако је планиран задатак спроведен

Обојити поље жутиим ако је планиран задатак у току

Обојити поље црвеним ако планиран задатак није спроведен

1.2.3.Припрема извештаја, анализа и планова	1. Израда периодичних извештаја о напретку спровођења годишњег Програма контрола;	1				
	2.Израда недељних извештаја о раду буџетске инспекције;	13				
	3.Израда месечних извештаја о раду буџетске инспекције;	3				
	4.Израда или ажурирање извештаја о напретку Сектора за буџетску инспекцију у односу на преузете обавезе према преговарачком поглављу 32 Финансијски надзор;	3				

**Опис непланираних активности и задатака спроведених у периоду извештавања  
ГРУПА ЗА НОРМАТИВНЕ И СТУДИЈСКО АНАЛИТИЧКЕ ПОСЛОВЕ**

Извештајни период	Активности	Спроведени задаци

**Реализоване активности за организациону јединицу  
ОДЕЉЕЊЕ ЗА НОРМАТИВНЕ, СТУДИЈСКО-АНАЛИТИЧКЕ ПОСЛОВЕ, ПРОЦЕНУ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА**

Назив мере		<i>Мере 1.3: Унапређење процеса процене ризика</i>					
Ужа организациона јединица		Група за процену и управљање ризицима					
Одговорно лице		Руководилац групе – Звездан Кисић					
Активности	Показатељи процеса	Циљана вредност у години 2020	Остварено у 2020. - кумулативно				Коментар
			1.квартал	2.квартал	3.квартал	4.квартал	
Процена ризика примљених представки	Број урађених процена	220	63				
Израда предлога програма рада буџетске инспекције	Урађен предлог програма рада у року	1					
Израда предлога решења	Број урађених предлога решења у законском року	254	61				

**Статус реализације задатака  
ГРУПА ЗА ПРОЦЕНУ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА**

Активности	Задаци	1.квартал <sup>21</sup>	2.квартал	3.квартал	4.квартал	Коментар
Процена ризика примљених представки	1.Пријем представки и евидентирање предмета;					
	2.Анализа података о потенцијалном субјекту контроле из предмета, процена ризик и припрема одговора подносиоцу представке.					
Израда предлога програма рада буџетске инспекције	1. Израда и разматрање прелиминарне листе субјеката инспекцијске контроле;					
	2. Израда предлога Програма рада буџетске инспекције за наредну годину.					
Израда предлога решења	1.Пријем електронском поштом података од Управе за трезор, Сектора за управљање процесима система јавних финансија – Централног регистра фактура;					
	2.Припрема Предлога решења о привременој обустави преноса припадајућег дела пореза на зараде јединицама локалне самоуправе у случају неизмирења обавеза;					

**Опис непланираних активности и задатака спроведених у периоду извештавања  
ГРУПА ЗА ПРОЦЕНУ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА**

Извештајни период	Активности	Спроведени задаци

**Кључни резултати - квартално**

Кључни резултати	Година 2020							
	1. Квартал		2. Квартал		3. Квартал		4. Квартал	
	План	Остварено	План	Остварено	План	Остварено	План	Остварено

<sup>21</sup> Легенда за све кварталне:

Обојити поље плавим ако планиран задатак још није требало да буде започет

Обојити поље зеленим ако је планиран задатак спроведен

Обојити поље жутиим ако је планиран задатак у току

Обојити поље црвеним ако планиран задатак није спроведен

Урађен Годишњи извештај о раду буџетске инспекције за 2019. годину	X	X						

Наративни коментар: