

СПОРЕДБЕНА АНАЛИЗА НА НАЦИОНАЛНИТЕ СИСТЕМИ ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Постигнување на систем
на ефективни стратегии
и политики.



Оваа компаративна анализа се изработува во рамки на проектот „Преосмислување на управувањето“, проект поддржан од Владата на Обединетото Кралство, а имплементиран од страна на Центарот за управување со промени во соработка со Владата на Република Северна Македонија.

Овој проект се стреми да ја подобри координацијата и спроведувањето на владините политики, како и зајакнување на одговорноста од страна на институциите и да обезбеди севкупно поефективно функционирање на Владата. Ова може да се постигне преку воспоставени цврсти механизми за развој на политики засновани на докази, дефинирање на клучните индикатори за изведба (KPI) кои ќе се следат под координација на „Центар на Влада“, подобрени протоколи за внатрешна комуникација во рамките на назначената административна мрежа и ефективен систем на делегирање и одговорности. Еднакво важно е дека подоброто разбирање и свесноста на граѓаните, медиумите и граѓанските организации за принципите на добро владеење ќе го зголеми притисокот врз Владата да испорача поефективни политики со подобри резултати за граѓаните. Краен корисник на проектот е Владата на Република Северна Македонија. Главна цел е редизајнирање на системот на управување за подобрена координација и следење на работата на Владата, подигнување на свеста за важноста на стандардите за добро владеење кај креаторите на политиките, граѓанските организации, медиумите и граѓаните, како и зајакнување на капацитетите на јавната администрација за следење на работата на институциите и испорака на резултати. Општата цел на проектот е да создаде ефективни стандарди за управување и да го олесни процесот на синхронизирано планирање и спроведување на политиките засновани на докази, преку координирано работење на институциите.

Содржина

ВОВЕД	3
МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ПОДГОТОВКА НА КОМПАРАТИВНАТА АНАЛИЗА	4
АНАЛИЗА НА ИЗБРАНИ ЗЕМЈИ	6
1. Со какви акти е регулирано стратешкото планирање?	6
Словенија	6
Естонија	7
Србија	7
Хрватска	9
2. Која институција го координира стратешкото планирање?	10
Словенија	10
Естонија	11
Србија	12
Хрватска	13
3. Дали планирањето на политиките е координирано со Буџетот?	15
Словенија	15
Естонија	16
Србија	16
Хрватска	17
4. Како се следи имплементацијата на стратешките документи?	19
Словенија	19
Естонија	19
Србија	21
Хрватска	22
5. Како се мери успехот?	23
Словенија	23
Естонија	23
Србија	24
Хрватска	24

ВОВЕД

Стратешкото планирање е неопходна алатка за земјите кои го трасираат својот пат кон развој, ефективно владеење и оптимална распределба на ресурсите. Оваа компаративна анализа има за цел да ги истражи и спореди системите за стратешко планирање на државно ниво на различни земји, со фокус на националните, секторските и институционалните стратегии. Со истакнување на важноста од воспоставување на сеопфатен систем за планирање, обезбедување на управливост, механизми за следење, инкорпорирање и следење според клучни индикатори за успешност (KPI) и воспоставување јасна врска со планирањето на државниот буџет, може да се дефинираат клучните фактори кои придонесуваат за успешно стратешко планирање.

Создавањето на добро дефиниран и структуриран систем за стратешко планирање е најважно за земјите кои сериозно работат на постигнување на долгорочни цели. Како основа на планирањето се претпоставува постоење на државна или национална стратегија, која би требало да делува како рамка која воспоставува визија за иднината. Секторските стратегии го насочуваат развојот по специфични сектори (области) и распределба на ресурсите, промовирајќи економски раст и конкурентност, преку воспоставена синергија меѓу различните владини тела во истиот сектор, но и пошироко. Во најтесна смисла, институционалните стратегии и планови за работа обезбедуваат координирани напори и ефективност на работата на институциите за спроведување на секторските политики.

Обезбедувањето функционалност на системот за стратешко планирање е од клучно значење за неговата долгорочна ефективност. Со усвојување на флексибилни и адаптивни процеси, земјите можат да се справат со предизвиците што се развиваат и да имаат бенефит од можностите што се појавуваат. Редовните прегледи и ажурирања на стратегиите им овозможува на владите веднаш да реагираат на променливите околности. Ангажирањето на засегнатите страни и поттикнувањето на партиципативен пристап во процесот на планирање и спроведување, подобрува сопственост над стратегиите од сите овие засегнати страни и обезбедува легитимност.

Ефективниот систем за стратешко планирање бара робусни механизми за следење за да се оцени напредокот и резултатите. Инкорпорирањето на системи за мониторинг и евалуација им овозможува на земјите да го следат спроведувањето на стратегиите, да ги идентификуваат областите на подобрување и да направат информирани прилагодувања. Клучните индикатори за изведба (KPI) служат како квантитативни и квалитативни показатели за следење на напредокот, ефективноста и влијанието. Со следењето засновано на податоци и докази, владите можат да го подобрат донесувањето одлуки, да обезбедат одговорност и да ја подобрат стратешката агилност.

Интеграцијата помеѓу стратешкото планирање и планирањето на државниот буџет е од витално значење за преточување на стратешките цели во опипливи интервенции. Јасната поврзаност гарантира дека финансиските ресурси се усогласени со националните приоритети, овозможувајќи ефикасна и ефективна распределба на ресурсите. Транспарентното буџетско планирање овозможува подобра отчетност и доверба на јавноста бидејќи граѓаните можат да видат како финансиските распределби го поддржуваат спроведувањето на стратешките

иницијативи. Стратешките приоритети служат како основа за буџетските одлуки, поттикнувајќи ја кохерентноста и синергијата помеѓу процесите на планирање и распределба на ресурсите.

Во глобалниот пејзаж кој постојано се менува, стратешкото планирање на државно ниво е инструментално во обликувањето на идната траекторија на земјата. Со нагласување на значењето на воспоставувањето сеопфатен систем за планирање, обезбедување на функционалност, спроведување на механизми за следење, инкорпорирање на клучните индикатори за успешност и воспоставување јасна врска со планирањето на државниот буџет, земјите ги оптимизираат своите напори за одржлив развој и постигнуваат подобри резултати. Овој холистички пристап поттикнува ефективно владеење, го олеснува развојот и ја подобрува севкупната отпорност и конкурентност на нациите.

Токму во насока на градење ваков систем се и активностите во рамки на проектот „Преосмислување на управувањето“, кој е финансиски поддржан од Владата на Обединетото Кралство преку Британската амбасада во Скопје, а имплементиран од страна на Центарот за управување со промени. Фокус на проектот е редизајнирање на системот на управување за подобрена координација при планирањето и следењето на реализацијата на владините политики, преку унапредување на сите релевантни процеси и акти за стратешко планирање и комуникација меѓу институциите, отчетност на институциите и политичарите, и градење капацитети во администрацијата кои ќе работат кон испорака на резултати.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ПОДГОТОВКА НА КОМПАРАТИВНАТА АНАЛИЗА

Оваа компаративна анализа се темели на дескриптивна методологија на истражување, користејќи повеќе извори за истражување и споредба на системите за стратешко планирање на државно ниво на Словенија, Естонија, Србија и Хрватска. Студијата вклучува сеопфатен преглед на официјални извештаи, документи за политики, академски публикации, анализи на ОЕЦД и други релевантни извори за да обезбеди длабинско разбирање на практиките за стратешко планирање во овие земји.

За да се состави оваа анализа беше спроведено истражување на документи од секоја земја. Овие извори понудија сознанија за формалните структури, процеси и насоки кои управуваат со стратешкото планирање на национално, секторско, министерско и институционално ниво. Со анализа на националните стратегии, секторски планови и институционални рамки, истражувањето имаше за цел да ги идентификува заедничките точки, разликите и варијациите во пристапите за стратешко планирање.

Беза консултирани публикации и извештаи објавени во електронската библиотека на ОЕЦД за да се воспостави солидна теоретска основа и да се добие увид во основните принципи на стратешкото планирање препорачани од ОЕЦД. Овие извештаи и документи опфаќаа низа теми како што се стратешкото управување, креирањето на јавните политики и управувањето со нив, политиките за „подобра регулатива“ на национален и на меѓународен план, обезбедувајќи пошироко разбирање на теоретската рамка, методологиите и најдобрите практики во стратешкото планирање. Целта беше да се извлечат основани теории и концепти за да се

анализираат и оценат системите за стратешко планирање во избраните земји и нивната евентуална применливост во Република Северна Македонија.

Анализите на ОЕЦД дадоа поширока перспектива за практиките за стратешко планирање, новите трендови и компаративните студии низ различни земји. Со инкорпорирање на овие различни извори, анализата претставува сеопфатен и избалансиран поглед на стратешкото планирање во анализираните држави.

Изборот на земји – Словенија, Хрватска, Србија и Естонија – се засноваше на нивните различни географски локации, различни нивоа на економски развој и различни структури на управување. Вклучувањето на земји со различни политички контексти и социоекономско потекло ја збогати компаративната анализа, овозможувајќи идентификација на различни пристапи кон стратешкото планирање и нивните резултати. Земјите од регионот беа вклучени во примерокот на истражувањето поради сличната основа на која се градени сегашните управни системи.

Во текот на анализата беше применет компаративен пристап за да се истакнат заедништвото, разликите, силните страни и слабостите меѓу системите за стратешко планирање. Беа дефинирани прашања кои беа клучни да се одговорот, а преку истите да се дојде до решенијата кои земјите одбрани за анализа ги користат. Исто така, преку испитување на сличностите и варијациите во процесите на стратешко планирање, механизмите за имплементација, рамките за следење и буџетските врски, анализата имаше за цел да ги идентификува најдобрите практики и воспоставени системи за да истите послужат како основа при изработка на соодветен модел на координација на политиките во Северна Македонија.

АНАЛИЗА НА ИЗБРАНИ ЗЕМЈИ

1. СО КАКВИ АКТИ Е РЕГУЛИРАНО СТРАТЕШКОТО ПЛАНИРАЊЕ?

Словенија

Словенија оваа материја ја регулира со Уредба за развој на плански документи и процедури за подготовка на државниот буџет¹ каде што се утврдува метод за подготовка на плански документи, утврдување политики и национални приоритети. Се смета за прв чекор во обид да се формализираат одржливи врски помеѓу стратешкото планирање и буџетирањето, а контурите на оваа уредба се следниве:

- Метод за подготовка на развојни документи
- Подготовка на политики и определување на национални приоритети
- Подготовка на предлог-буџет и утврдување на фискално правило
- Процедури и акти за изготвување на државниот буџет и на поврзаните документи

Во Словенија стратешкото планирање е познато како развојно планирање. Стратешкото планирање вклучува хоризонтален (меѓувладини, меѓуресорски, меѓуагенциски) и вертикален дел (во рамките на Владата, министерски, секторски политики).

Постои хиерархија на стратегии. Во земјите на ЕУ има силна поврзаност со приоритетите на ЕУ агендата. Словенија ја усвои *Словенечката развојна стратегија 2030*² во 2017 година и таа претставува највисок стратешки документ на кој се надоврзуваат сите секторски и мултисекторски стратегии. Оваа сеопфатна национална стратегија на највисоко ниво ги определува клучните национални приоритети според кои треба да се организираат активностите на државата. Краткорочните (најчесто годишни) планови на министерствата/секторите прикажуваат на кој начин поединечните организации придонесуваат за постигнување на стратешките цели.

Словенија ја усвојува Резолуцијата за нормативна активност во 2009 година, која ги поставува основите за добра регулаторна политика за администрацијата и носителите на одлуки. Документот пропишува дека во согласност со Деловникот за работа на Владата, Владата

¹ <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED5312>

² Словенечка развојна стратегија 2030, <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MKRR/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Slovenian-Development-Strategy-2030.pdf>

ги определува главните приоритети во својата работа за одреден период и ја подготвува Програмата за работа на Владата и буџетските алокации потребни за нејзина реализација³.

Во Словенија е формализиран коалицискиот договор на партиите кои формираат Влада⁴ и кој често има зацртани цели на подолг рок од времетраењето на еден вообичаен мандат од 4 години. Овие политички приоритети се преоценети од страна на администрацијата пред да бидат формализирани во Програма за работа на Владата.

Естонија

Од 2016 година во Естонија е во сила Законот за планирање⁵ со кој се поставува просторното планирање како основа за стратешко планирање на политиките и развојот на државата. На просторното планирање потоа се предвидуваат развојните компоненти за сите општествени ресори.

Во Естонија постои меѓупартиски договор за траекториите за долгорочен развој на државата. Владата на Естонија има развиено и неколку клучни хоризонтални долгорочни национални стратегии: Национална стратегија Естонија 2035⁶, Национална стратегија за одржлив развој на Естонија и Концептот за национална безбедност. Сите овие имаат подолги временски хоризонти и затоа нивната цел е да имаат влијание врз повеќе владини програми. На нив се надоврзуваат задолжително Програмата за работа на Владата, вклучувајќи ги и политичките приоритети на Владата, и средно и краткорочните стратегии за поединечните општествени области. Овие стратешки документи се реализираат преку акциски планови.

Политичките обврски на Владата во Естонија потекнуваат од Коалицискиот договор. Овој договор потоа се преведува во стратешки четиригодишен акционен план за Владата наречен Програма на Владата и тоа го прави Единицата за стратегии на Канцеларијата на Владата. Оваа единица соработува со други институции и ресорни министерства на Центарот на Владата тогаш кога политичките определби предвидени со Коалицискиот договор се преточуваат во стратешки и акциски план за имплементација од страна на Владата.

Србија

Во Србија стратешкото планирање е регулирано со Законот за плански систем на Србија (ЗПСС)⁷. Законот ги уредува сите прашања поврзани со планирањето, спроведувањето и евалуацијата на јавните политики, односно планскиот систем. Законот поточно ги уредува следните точки:

- плански документи;
- учесници во планскиот систем;

³ <https://www.stopbirokraciji.gov.si/en/better-regulations>

⁴ <https://www.fs-rs.si/assessment-of-the-fiscal-consequences-of-the-coalition-agreement-the-15th-government-of-the-republic-of-slovenia-the-work-programme-of-the-2022-2026-coalition/>

⁵ Естонија, Закон за планирање, 2015, достапен на: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/527062016001/consolide>

⁶ <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/strategic-goals>

⁷ <https://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/Zakon-o-planskom-sistemu01.pdf>

- процесот на управување со системот на јавни политики;
- процесот на усогласување на содржината на планските документи со содржината на другите плански документи и прописи;
- поврзување на процесот на усвојување и спроведување на јавните политики со процесот на среднорочно планирање.

Според Законот, има три групи на документи кои го уредуваат планскиот систем и нивната хиерархија е следна:

- Документи за развојно планирање
- План за развој
- Инвестиционен план
- Просторен план
- План за развој на автономната покраина
- Документи за јавни политики
- Стратегија
- Програма
- Концепт политика
- Акционен план
- Други плански документи кои се однесуваат на планирањето
- Документи кои ги носат учесниците во процесот на планирање
- Акционен план за спроведување на програмата на Владата
- Годишен план за работа на Владата

Исто така во Србија имаат и Уредба за методологијата за начинот на спроведување на јавните политики, анализа на ефектите на јавните политики и прописи, содржината на поединечните документи на јавните политики⁸, како и Уредба за методологијата за начинот на изработка на среднорочните планови⁹ како акти кои ја уредуваат оваа област.

Српскиот закон содржи јасни и концизни дефиниции на сите поими почнувајќи од страните учесници во процесите, типологија на процесите и актите кои се носат во тие процеси. Исто така, ЗПСС содржи и одредби за „единствен информациски систем“ за спроведување на стратешкото планирање кој го координира Републичкиот секретаријат за јавни политики¹⁰.

⁸ <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/uredba/2019/8/9/reg>

⁹ <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/uredba/2019/8/8/reg>

¹⁰ Аналитичко-извештајни систем на Секретаријатот за јавни политики <https://rsjp.gov.rs/sr/analiticko-izvestajni-sistem-jls/> .

Хрватска

Со Законот за стратешко планирање и управување со развојот на Република Хрватска¹¹ од 2017 година се регулира системот на стратешко планирање на Република Хрватска и управувањето со јавните политики, односно подготовката, изготвувањето, спроведувањето, известувањето, следењето на имплементацијата и ефектите и евалуацијата на актите за стратешко планирање за дизајнирање и спроведување на јавните политики кои во согласност со нивните надлежности ги составуваат, донесуваат и спроведуваат јавните органи¹².

Националната стратегија за развој¹³ е хиерархиски највисокиот акт на кој треба да се надоврзе стратешкото планирање во Република Хрватска. Другите акти на стратешко планирање не можат да бидат во спротивност со Националната стратегија за развој. Националната стратегија за развој мора да биде усогласена со насоките и целите кои произлегуваат од меѓународно преземените обврски. Одлуката за изготвување на Националната стратегија за развој ја донесува Владата, додека изработката на Националната стратегија за развој ја координира координативно тело. Координативното тело еднаш годишно доставува извештај до Владата за спроведување на Националната стратегија за развој. Владата еднаш годишно го известува Собранието за напредокот во спроведувањето на Националната стратегија за развој.

Во системот на планирање се наметнати промени и заради донесувањето на **Националниот план за закрепнување и отпорност 2021-2026 година**¹⁴. Согласно целите и целта на реформата, како и искуствата стекнати во нејзината досегашна примена, во текот на 2022 и 2023 година се направени измени на законската рамка на системот за стратешко планирање и управување со развојот на државата, со донесување на нов акт за насоки за изработка на акти за стратешко планирање од национално значење и од значење за единиците на локалната и регионалната самоуправа, и акти за рокови и процедури за следење и известување за спроведувањето на актите за стратешко планирање од национално значење и од значење за единиците на локалната и регионалната самоуправа. Сите акти од изменетата законска рамка на системот за стратешко планирање и развојно управување на Република Хрватска стапија во сила на 2 мај 2023 година и се во целосна примена¹⁵.

Законодавната рамка на системот за стратешко планирање и управување со развојот во Република Хрватска е креирана по примерите на добри практики во другите европски земји (Австрија, Литванија, Латвија, Словенија, Ирска) кои ја подобриле ефикасноста на работата на јавната администрација преку системско планирање, подобро таргетирање на расположливите ресурси, фокусирајќи се на резултатите и ефектите од спроведувањето на јавните политики.

¹¹ https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_123_2798.html

¹² <https://razvoj.gov.hr/sustav-strateskog-planiranja-i-upravljanja-razvojem-republike-hrvatske-4570/4570>

¹³ <https://hrvatska2030.hr/>

¹⁴ <https://planoporavka.gov.hr/>

¹⁵ <https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2023/37/622/pdf>

2. КОЈА ИНСТИТУЦИЈА ГО КООРДИНИРА СТРАТЕШКОТО ПЛАНИРАЊЕ

Словенија

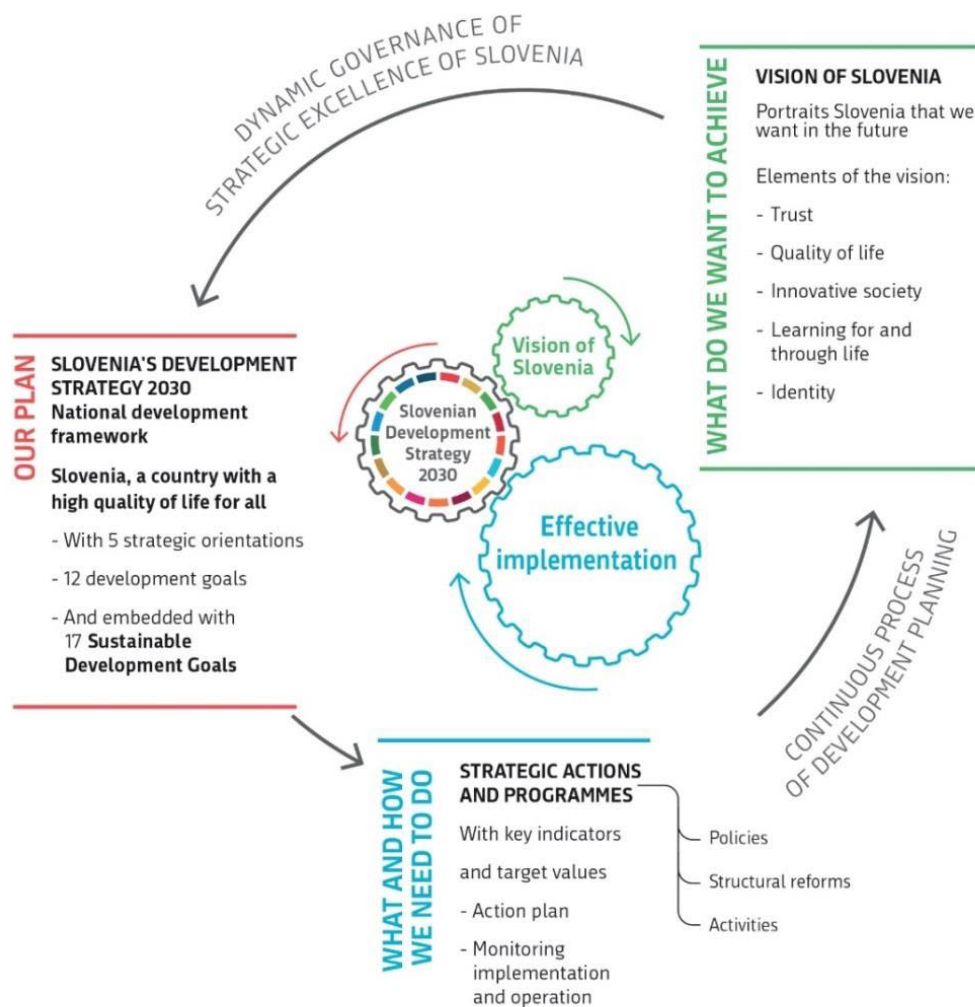
Во 2008 година, Канцеларијата за развој на Владата се спои со Канцеларијата за европски прашања на Владата и е формирана **Канцеларијата на Владата за развој и европски прашања** (словенечки акроним: **ГОДЕА**). Оваа канцеларија ја има првичната задача за координација на стратегијата и следење. Има координативна улога меѓу министерствата и организираше дискусии во 16 работни групи за развојно планирање. Секторските планови се развиваат врз основа на придонесот од овие работни групи и планот е буџетската политика да биде конечно дефинирана од страна на работните групи пред да се премине на развој на деталите за буџетот.

Канцеларијата на Владата за развој и европски прашања има задача да воспоставува врска помеѓу развојната стратегија и секторските стратегии, и да обезбедува кохерентност на развојот помеѓу надлежните министерства. Шефовите на министерствата и на државните канцеларии се задолжени и за координација на развојните плански документи во рамките на своите портфолија т.е. секторско планирање. Координацијата се одвива преку работни групи кои се формирани според Уредбата. За секоја од 16-те општи политички области се формирани работни групи кои се предводени од носител на политика кој е одговорен за таа конкретна област на политиките и имаат учесници од ГОДЕА.

Во 2017 година, Владата на Република Словенија ја усвои *Словенечката развојна стратегија 2030* и воспостави нови институционални механизми со цел да ја зајакнат координацијата, вклученоста на засегнатите страни и кохерентноста на политиките, врз основа на поставените насоки во визионерската стратегија до 2030 година. За да поттикне интегриран пристап, Владата ја формира **Постојаната меѓуресорска работна група за развојни политики** која се состанува на месечна основа и ја промовира кохерентноста на политиките преку споделување информации и решавање на конфликти во политиките. Групата се состои од по двајца претставници од секое министерство кои дејствуваат како фокусни точки за развојните политики и Агендата за 2030 година, како и претставници на Националниот завод за статистика и на Телото за макроекономска анализа и развој. Групата е координирана од владината **Канцеларија на Владата за развој и за европска кохезиона политика** (поранешна ГОДЕА) и работи како механизам за хоризонтална соработка за реализација на Словенечката развојна стратегија 2030. Владата формира ново специјално советодавно тело, **Совет за развој**, кое ќе ја надгледува реализацијата на Словенечката развојна стратегија 2030 и ќе обезбедува конзистентност со меѓународните политики.

Мерките од Стратегијата треба да се пресликаат во Програмата за работа на Владата, под координација на Канцеларијата за развој и за европска кохезиона политика.

Слика бр. 1: Графички приказ на моделот на координација на развојните политики во Словенија¹⁶



Естонија

Единицата за стратегија при Владата е одговорна за преточување на Коалицискиот договор и на преземените обврски во владината програма со цел нивно спроведување од страна на Владата во Естонија. Оваа единица сега постои доволно долго за да се обезбеди дека институционалната меморија веќе подразбира преведување на коалициски договор во владина програма. Оваа единица, всушност, ја игра улогата на „мозок“ на Канцеларијата на Владата (а оттука и на Владата):

- Додека го води претворањето на политичките заложби на коалицијата во владина програма, тој исто така работи и со другите институции на Центарот на Владата и со

¹⁶ Словенечка развојна стратегија 2030, <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MKRR/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Slovenian-Development-Strategy-2030.pdf>

OECD (2018), "Country profiles: Institutional mechanisms for policy coherence", in *Policy Coherence for Sustainable Development 2018: Towards Sustainable and Resilient Societies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264301061-6-en>.

ресорните министерства на преточување на политичките определби во акциски планови.

- Ова вклучува „рафинирање“ на целите на политиката по сектори и потсектори заедно со информации за успешност кои се потребни за да се процени дали секторите и министерствата на крајот ги постигнуваат резултатите на кои Владата се обврзува во рамките на својата програма.
- Одржува блиски работни односи со мрежата на заменици генерални секретари кои се одговорни за политиката во ресорните министерства за оваа цел и за следење на работниот учинок додека се врши спроведување на овие акциски планови.
- Одржува блиски работни односи со Министерството за финансии за да се обезбеди дека владината програма, Националната стратегија за конкурентност и повеќегодишната буџетска рамка се меѓусебно поврзани.

За време на преговорите за постигнување коалициски договор, Канцеларијата на Владата или Министерството за финансии, исто така, може да бидат повикани од политичарите со цел давање совети во врска со тековните владини програми. Сепак, ова не е цврсто зацртано правило и, во принцип, политичкото раководство постигнува коалициски договор со мал придонес од Канцеларијата на Владата или од министерствата. Откако коалицијата ќе ги договори своите политички определби, Единицата за стратегија има задача да координира со министерствата со цел подготвување на мерки за нивно спроведување. Во овој процес се вклучени сите министри. Службениците во Единицата за стратегија работат заедно со советниците на министрите или со самите министри за да обезбедат дека тие јасно ги разбираат политичките заложби кои се наведени во коалицискиот договор, со цел понатаму тие да се преточат во конкретни обврски што треба да се спроведат преку владината програма.

Единицата за стратегии, исто така, има задача да обезбеди усогласување на сите едносекторски и хоризонтални стратегии со владината програма. За време на процесите на креирање или обновување на стратегиите, Единицата за стратегии обезбедува блиска комуникација со релевантните министерства со цел да се обезбеди дека нивните стратегии се усогласени со стратешките цели на Владата за еден сектор, како и на ниво на целата влада. За таа цел, едносекторските стратегии на министерствата мора да бидат придружени со акциски планови кои треба да ѝ се презентираат на Владата не повеќе од три месеци по усвојувањето на стратегијата и да се обновуваат на годишно ниво.

Србија

Законот за плански систем на Србија го предвидува **Републичкиот секретаријат за јавни политики**¹⁷ при Владата на Србија, чија надлежност е да ги координира и усогласува јавните политики и така определувајќи го за своевиден „Центар на Влада“.

Секретаријатот за јавни политики е основан во 2014 година како специјална организација под Законот за министерства која работи како дел од централната власт. Во рамките на работата на Секретаријатот тие имаат обврска да го следат работењето на министерствата и да го потврдат нивното придржување до стратешките цели на Владата. Една од целите на

¹⁷ <https://rsjp.gov.rs/en/about-us/>

Секретаријатот е следењето на стратешката координација на државата, но Секретаријатот нема надлежност да ги одбие предлозите на министерствата кога тие не се совпаѓаат со стратегијата на Владата. Секретаријатот констатира неусогласеност на политиките на министерствата со стратешките цели на Владата, но сепак останува до самото министерство дали ќе интервенира по препораките на Секретаријатот¹⁸. Од друга страна, право на одбивање на предлозите на министерствата има Генералниот секретаријат на Владата на Србија, кој во овој поглед има поважна улога во координацијата на политиките и функционирањето на Центарот на Владата.

Со **Законот за плански систем на Србија (ЗПСС)** се утврдени обврските на Секретаријатот за јавни политики при координација на стратегиите на Србија. **Во Законот јасно се дефинирани функциите на Секретаријатот.**

Како учесници во целиот процес се учесници кои утврдуваат јавни политики, а тоа се **Владата, Собранието и единиците на локалната самоуправа**, други учесници во планскиот систем кои учествуваат во процесите, но не утврдуваат политики – органите на државната управа и службите на Владата и локалните власти.

Хрватска

Со донесување на сеопфатна нова законска рамка за системот на стратешко планирање и управување со развојот, пропишана е и институционална структура во системот за стратешко планирање. Надлежност на координативно тело за системот на стратешко планирање и управување со развојот е дадена на **Министерството за регионален развој и фондови на Европската Унија**, кое соработува со координаторите за стратешко планирање во единиците задолжени за стратешко планирање во државните административни органи. Министерството е назначено како надлежно бидејќи е надлежно за координација на структурните фондови и фондовите за кохезија на Европската Унија.

Согласно законот, институционалната рамка на системот за стратешко планирање и управување со развојот во Република Хрватска ја сочинуваат: **Собрание, Влада, централни органи на државната управа, единици на локална и регионална самоуправа, Канцеларија на Претседателот на Владата, Координативно тело, координатори за стратешко планирање на централните органи на државната управа, регионалните и локалните координатори** и други јавни органи кои имаат пропишани обврски и одговорности.

Во системот на стратешко планирање и управување со развојот, **Координативното тело** го координира целокупниот систем на стратешко планирање и управување со развојот, ја предлага законската рамка, воспоставува и води регистар на проекти од членот и електронски систем, го организира и координира спроведувањето на Националната стратегија за развој, го координира процесот на изработка на документи за стратешко планирање, обезбедува јавност на работата.

Секој централен орган на државната управа, односно министерство, определува внатрешна организациска единица која работи како координатор за стратешко планирање за институцијата, односно ресорот. Координацијата на задачите за стратешко планирање пропишани на ниво на единиците на регионалната и локалната самоуправа ја врши локален координатор.

¹⁸ Извештај на РЕСПА, достапен на: <https://www.respaweb.eu/download/doc/National+study+on+policy-coordination+processes+in+Serbia.pdf/f4db53195692ce8742982d073bdc212e.pdf>

Министерството за регионален развој и фондови на Европската Унија ја врши функцијата на Координативно тело и ја координира мрежата на координатори во министерствата и во единиците на локалната самоуправа.



3. ДАЛИ ПЛАНИРАЊЕТО НА ПОЛИТИКИТЕ Е КООРДИНИРАНО СО БУЏЕТОТ?

Словенија

Најистакнати карактеристики на процесот на креирање и имплементирање можат да се сумираат во следните точки, а кои се во линија на буџетското координирање:

1. Јасно поставени цели.
2. Силна врска со буџетирање.
3. Словенија има воведено перформанс-буџетирање како механизам преку кој стратешките визии се преточуваат во програмски трошоци.
4. Поедноставување на буџетските процедури.
5. Подобрување на парламентарниот надзор.
6. Поедноставување на системот за класификација на буџетот.
7. Силна работна сила, мотивирана, координирана со перформанс-индикатори.

Буџетирањето врз основа на перформанси овозможува поврзување помеѓу стратешкото планирање и планирањето на буџетот, а со тоа се креираат политики по приоритети. Стратешкото планирање се прави во рамки на економската и фискалната состојба на државата, оттука буџетот има примарна улога.

Со **Уредба за развој на плански документи и процедури за подготовка на државниот буџет** се утврдува метод за подготовка на плански документи, утврдување политики и национални приоритети. Се смета за прв чекор во обид да се формализираат одржливи врски помеѓу стратешкото планирање и буџетирањето, а контурите на оваа уредба се следниве:

- Метод за подготовка на развојни документи
- Подготовка на политики и определување на национални приоритети
- Подготовка на предлог-буџет и утврдување на фискално правило
- Процедури и акти за изготвување на државниот буџет и на поврзаните документи

Словенија има формиран Фискален совет (со ратификување на меѓународниот Договор за стабилност, координација и управување во економската и монетарната унија) во согласност со фискалното правило интегрирано во Уставот во 2013 година. Во 2015 година е усвоен и Закон за фискални правила. **Фискалниот совет е независен и самостоен државен орган кој го надгледува управувањето со фискалната политика.** Фискалниот совет ги преоценува коалициските договори од аспект на усогласеност со **фискалните правила, среднорочната рамнотежа помеѓу приходите и расходите без задолжување и спроведувањето на законодавството на ЕУ што го регулира економското управување во земјите членки** и развојните политики, на кој начин воспоставува првична врска меѓу планските документи на една Влада и буџетските планови. Во согласност со фискалните правила на ЕУ, Словенија го

доставува на мислење до Европската комисија Нацрт-буџетскиот план за следната година, најдоцна до 15 октомври.

Естонија

Од 2020 година Естонија започнува целосна реформа на буџетското планирање и спроведување. Ова подразбира планирање на ресурсите засновано на перформанси односно резултати. Во овој период Естонија воведува програмско буџетирање, каде **трошоците се 100% врзани за услугите кои ги даваат институциите**¹⁹. Институциите го составуваат предлог-буџетот по активностите кои ги планираат. **Трошоците засновани на активности овозможуваат буџетирање на ниво на институција**. Естонското планирање на трошоците врз основа на активностите е со цел подобро управување со резултатите и ефективна распределба на ресурсите во рамките на буџетирање засновано на перформанси.

Буџетот на Естонија е донесен од страна на Владата и е поднесен до Министерството за финансии. Со буџетската стратегија се определуваат главните насоки на државната финансиска политика и се евидентираат општите цели на Владата кои се наменети да се спроведат во периодот на буџетската стратегија.

Истовремено во глава 3 поделба 2 член 20 став 4, од страна на стратешкото планирање за министерствата, Владата исто така спрема план за развој и **секторските развојни планови се одобрени од министрите**²⁰. Во случај да се опфатени повеќе министерства во целта на планот на Владата, таа цел ќе биде прифатена од сите министерства за кои се работи или целта ќе биде поделена на посебни подцели и одобрени од министрите.

Постапката за изготвување, спроведување, известување и евалуација на секторскиот развоен план, планот за развој на областа на власта и програмата и нивните измени се утврдуваат со пропис на Владата.

Спрема тоа Законот за државниот буџет, глава 2 член 2 став 1, укажува за задолжителната усогласеност помеѓу буџетот и стратешките планови на државата. Законот, исто така, наведува дека буџетите мора да бидат класифицирани, што значи дека треба да има детален опис на намената на средствата при буџетирање, финансиско менаџирање и стратешко планирање.

Фискалниот совет е советодавниот одбор формиран од Законот, кој ги оценува државните макроекономски предвидувања и државните финансиски предвидувања, и ја следи усогласеноста со буџетските правила наведени во поглавје 2 од овој закон, во согласност со барањата утврдени во овој акт и правото на Европската Унија.

Србија

Во **Законот нема дел кој експлицитно уредува координација со буџетот**, туку материјата за координација со буџетот е дисперзирана низ повеќе членови. Законот уредува дека стратегијата содржи мерки за постигнување на општите и посебните цели и мера до која

¹⁹<https://www.fin.ee/en/public-finances-and-taxes/state-budget-and-economy/performance-based-budgeting>

²⁰ <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/529122017006/consolide>

придонесува во остварувањето на овие цели, и анализа на ефектот на тие мерки на физичките лица, правните лица и буџетот.

Годишниот план за работа на Владата се изработува врз основа на среднорочните планови на директните корисници на буџетските средства. Годишниот план за работата на Владата содржи преглед на нормативните активности чие спроведување се планира во наредната буџетска година. Среднорочниот план содржи преглед на мерките за остварување на утврдените цели за времето на важење на планот, поврзани со буџетските програми, како и програмски активности и проекти во чии рамки се планирани средства за нивно спроведување. Среднорочниот план содржи податоци за средствата потребни за спроведување на секоја од мерките предвидени во точка 2 од овој став, кои се планирани во рамки на програмскиот буџет (буџетски програми, програмски активности и проекти). Среднорочно планирање во согласност со процесот на изработка на член 37 став 2 – Органот на државна управа е должен со предлог-документите за јавни политики да достави и процена на финансиските ефекти на буџетот во склад со законот кој го уредува буџетското планирање.

Исто така во рамки на **Законот за буџетскиот систем на Србија**²¹, член 2 став 58, како дел од програмата на буџетот наведено е дека програмите кои се предложени во **буџетските програми мора да бидат во согласност со стратешките економски цели на Владата**. Потребата на усогласување на стратегиите и буџетот е утврдено во ЗПСС член 14 став 4 каде вели дека содржината на стратегиите мора да го земе буџетот во предвид при стратешкото планирање.

Хрватска

Институциите, односно министерствата, изработуваат стратешки планови за кои има изработено детално упатство од МФ²², токму заради врската на плановите и буџетот. **Стратешките планови на министерствата се и прв чекор во процесот на буџетирање**. Плановите се засноваат на Националната програма за реформи и Програмата за конвергенција, кои се документи што Република Хрватска е должна да ги подготви на годишно ниво бидејќи е земја членка на Европската Унија²³.

Програмата за конвергенција, во надлежност на Министерството за финансии, ја дефинира макроекономската и фискалната рамка на Република Хрватска во тековната и следните три години и содржи: презентација на макроекономските движења, презентација на среднорочната буџетска рамка која содржи проекции на општиот буџет и јавниот долг, фискалните ризици и трендовите на анализа на сензитивноста на дефицитот или суфицитот на општиот буџет и јавниот долг, како и квалитативните и институционалните карактеристики на јавните финансии. Оттука се заклучува дека стратешките планови мора да се усогласат во овој документ и неговите компоненти.

²¹ https://track.unodc.org/uploads/documents/BRI-legal-resources/Serbia/13_-Serbia_Budget_System_Law_English.pdf

²² <https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/proracun/stratesko/Uputa%20za%20izradu%20strateških%20planova%20za%20razdoblje%202020.-%202022..pdf>

²³ <https://mfin.gov.hr/proracun-86/stratesko-planiranje/615>

По потпишување на подготвениот стратешки план од министерот, тој се доставува првично до Министерството за регионален развој и фондови на Европската Унија, а потоа и до Министерството за финансии.

Сите „постоечки мерки“ и „реформски мерки“ во плановите мора да бидат врзани со **програма во државниот буџет**. Во плановите мора да се наведат фискални импликации за државниот буџет и во овој дел се внесува очекуваната вкупна и годишна промена на државните приходи и расходи како резултат на спроведувањето на утврдената реформска мерка. Во истиот дел се внесува и сумата од очекуваните фондови на Европската Унија за спроведување на оваа реформска мерка, доколку вакви фондови се определени. Сите мерки во планот мора да содржат информација со која мерка/активност во државниот буџет се поврзани, односно придонесуваат кон неа.

4. КАКО СЕ СЛЕДИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА СТРАТЕШКИТЕ ДОКУМЕНТИ?

Словенија

Во Развојната стратегија на Словенија 2030 како клучна област наведено е интегрирано развојно планирање, поврзување и соработка на различни нивоа и вклучување на главните чинители во процесот на планирање, спроведување и следење на усогласените и интегрираните политики со цел постигнување на одржлив развој. Тие ја планираат нивната имплементација на среднорочно планирање кое се поврзува со среднорочен финансиски план. Реализацијата на стратегијата е целосно и највисоко координирана од владината Канцеларија за развој и Европската кохезиона политика.

Следењето се заснова на највисоките развојни цели кои се наведени во Развојната стратегија на Словенија 2030 кои ги претставуваат крајните развојни цели на Владата. Во годишните извештаи на Институтот за макроекономска анализа и развој се наведува степенот на реализација и имплементација на стратешките цели наведени во Стратегијата. Во извештаите се користат мерливи и статистички информации како пол, возраст и статистички регион за поефикасно и подетално следење на имплементацијата на стратешките цели.

Истовремено се следи спроведувањето на Стратегијата цел по цел и не само на годишно ниво од страна на сите надлежни институции. Ова овозможува обезбедување информации за ефикасноста и успешноста на користењето на јавните средства и служи како основа за донесување на понатамошни одлуки. **Програмата за развој**, која е програма за спроведување на Развојната стратегија на Словенија 2030, ги вклучува целите за имплементација на политиките со индикатори на пократок рок, врз основа на кои се следат промените кои влијаат на постигнувањето на развојните цели. Анализите на степенот на реализација користејќи ги наведените индикатори ги прави Канцеларијата на Владата и **Министерството за финансии**. Владата еднаш годишно е информирана за наодите од анализите кои се користат во планирањето на развојните политики и користењето на буџетските средства.

Естонија

Канцеларијата на Владата ги предводи активностите за следење на тоа како се извршува имплементацијата на Стратегијата.

Во секое министерство има еден **генерален секретар** (највисок неполитички државен службеник во министерството) кој ги предводи активностите за имплементација што ги спроведува министерството и тој обично има поддршка од помал број заменици генерални секретари. Овие високи државни службеници го надгледуваат функционирањето на секторите во министерството и во таа смисла се спроведува владината програма, а нејзината имплементација се оценува со користење на следниве процеси:

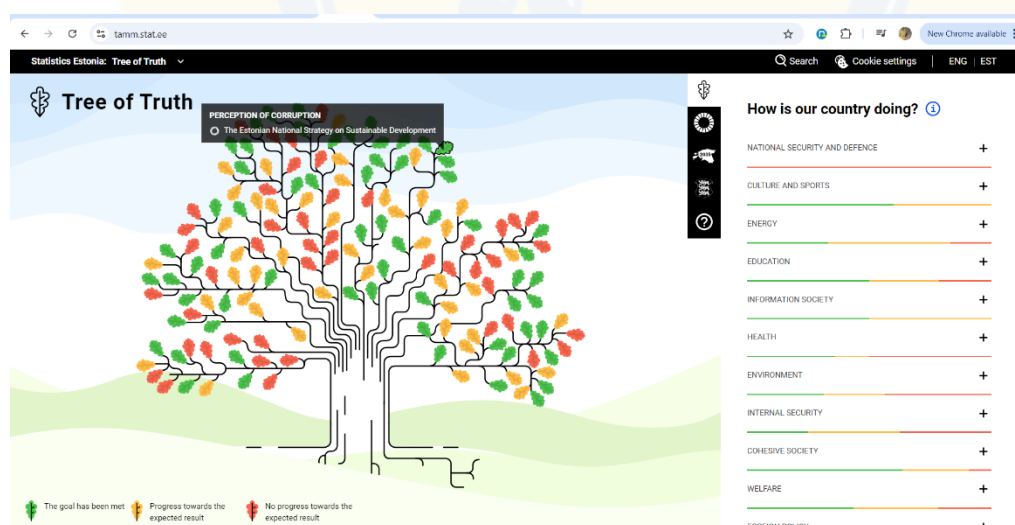
- Квартален извештај до **Колегиумот на генерални секретари** со кој претседава Канцеларијата на Владата (и на барање на премиерот до Седницата на Владата

[Совет на министри/кабинет]], врз основа на повратни информации добиени од секое министерство во однос на спроведувањето на одредени активности (поголем број од нив се доставени од самите министерства со цел исполнување на коалицискиот договор).

- Годишна обврска за известување во однос на сите стратегии кои се одобрени од Владата: еднаш годишно (на крајот на четвртиот квартал) се прави собирање на суштински информации кои се доставени од министерствата и истите се испраќаат до Владата (најчесто преку е-пошта). Временската рамка за повеќето стратегии кои произлегуваат од еден сектор е поставена во Стратегијата. Новата уредба за стратешка документација ќе го определи датумот на кој ќе се врши преглед на 1 март. Акцискиот план кој се приложува заедно со буџетот се испраќа исто така и до Министерството за финансии, и тоа еднаш годишно на 1 март.
- Напредокот во спроведувањето на владината програма се ревидира секоја пролет: се одржуваат состаноци со замениците генерални секретари за секоја политичка област (нивниот број зависи од соодветните политички области кои се идентификувани во владината програма), а целта е да се разговара за потребата од тоа да се коригираат одредени активности, бришење на стари активности или додавање на нови. Учесници на состаноците се вработените задолжени за буџет во Владата и во Министерството за финансии од една страна, и ресорните министерства (претставувани од замениците генерални секретари или од самите генерални секретари, но понекогаш и од раководители на сектори) од друга страна.

Реализацијата на главните стратешки документи се следи и визуелно на отворена веб-страница²⁴ заради јасно и едноставно прикажување пред граѓаните. Реализацијата на целите се следи со статистички податоци и веб-страницата е во надлежност на Управата за статистика на Естонија.

Слика бр.2: Приказ на веб-страницата за следење на реализацијата на развојните индикатори во Естонија



²⁴ Дрво на вистината, Управа за статистика на Естонија, достапно на: <https://tamm.stat.ee/>

Србија

Во ЗПСС член 47, како метод за следење на програмите ќе се користи **Унифициран информациски систем (УИС)** чија улога би било планирање, мониторирање, координирање и известување. Спрема законот, УИС е менаџиран од страна на Владата односно Секретаријатот за јавна политика. Исто така, содржината на предложените документи за јавна политика како и среднорочните стратешки планови се внесуваат во УИС за да може да се провери нивната усогласеност со стратешките цели на Владата.

Стратегиите задолжително во својата содржина ги содржат елементите за институционалната рамка и план за следење на спроведувањето, вреднување на учинот и известување за спроведените мерки, постигнатите цели и учинот на јавните политики кои се утврдуваат или разработуваат со стратегијата и наведување на институциите одговорни за следење на спроведувањето на стратегијата.

Исто така и Акциониот план задолжително содржи наведени институции одговорни за спроведување на мерките и активностите, како и институцијата носител која е одговорна за следење на спроведувањето и известување за спроведувањето на стратегијата или програмата која е обработена со акциониот план.

Во законот е и утврдено дека надлежниот предлагач спроведува ex-post анализа на ефектите на јавните политики.

Врз основа на оваа анализа, надлежниот предлагач го вреднува учинот на јавните политики, односно ја оценува релевантноста, ефикасноста, ефективноста и одржливоста на јавната политика со цел нејзино преиспитување и унапредување, односно ревизија и понатамошно планирање. Следењето на спроведувањето и вреднување на учинот на јавните политики се спроведува со земање предвид податоци и информации добиени од сите органи и организации кои се одговорни за спроведување на мерките, односно активностите на тие јавни политики.

Републичкиот секретаријат за јавни политики во Србија е одговорен за приказ на реализацијата на стратешките цели пред граѓаните. Реализацијата се следи преку постигнување на целите преку мерливи индикатори на јавно објавени податоци (во отворен формат)²⁵.

²⁵ Аналитичко-известувачки систем, достапно на:

<https://rsjp.gov.rs/cir/%d0%b0%bd%d0%b0%bb%d0%b8%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%ba%d0%be-%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%b5%d1%88%d1%82%d0%b0%d1%98%d0%bd%d0%b8-%d1%81%d0%b8%d1%81%d1%82%d0%b5%d0%bc-%d1%98%d0%bb%d1%81/>

Слика бр.3: Приказ на веб-страницата за следење на реализацијата на развојните индикатори во Србија

ПРЕГЛЕД ИНДИКАТОРА ЈЛС

Одаберите само један ЈЛС. (Извештај П-01)

СВЕ ОБЛАСТИ

Приказана вредност за индикаторе новчаних токова у свим областима исказана је у новчаној јединици ЕУР по просечном курсу периода.

Филтери:
 (1) Година: All
 (2) Области индикатора: All
 (3) Територија: Ada

Назив области индикатора	Назив подобласти индикатора	Назив индикатора	Година							Вр	
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
01. Основни подаци за ЈЛС	01. Територија	01. Површина (км2)	227.00	227.00	227.00	227.00	227.00	227.00	227.00	227.00	
		02. Територија под шумом (Хектар, ха)	220.85	220.85	220.85	228.93	228.93	228.93	228.93	228.93	
		03. Територија под шумом, као % укупне површине (Процент)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	

Хрватска

Во Законот за системот на стратешко планирање и управување со развојот се пропишува дека усогласувањето, поврзувањето на целите и трошоците, и следењето на спроведувањето на актите за стратешко планирање ќе се врши преку електронски систем, за чие одржување е одговорно Координативното тело. Следењето се врши преку дефинираните индикатори кои се евидентирани во системот. Евалуацијата на остварените резултати, исход и учинок ќе бидат обезбедени преку независна и стручна евалуација.

Упатството за подготовка на стратешки плански документи пропишува дека на полугодишно и годишно ниво сите институции известуваат до Министерството за финансии и Министерството за регионален развој и фондови на Европската Унија за реализацијата на своите дефинирани цели во согласност со буџетските рокови. Бидејќи спроведувањето е директно врзано со распределени буџетски средства, обрасците за известување ги пропишува Министерството за финансии, но по 2022 година тие се интегрирани во електронскиот систем.

Во однос на Националната стратегија за развој на Хрватска до 2023 година²⁶, Министерството за регионален развој и фондови на Европската Унија, како Координативно тело, прибира податоци од координаторите за стратешко планирање на 24 органи на државната управа и Канцеларијата на Владата, врз основа на кои подготвува Годишен извештај за спроведување на Националната стратегија за развој. Согласно надлежностите за спроведување, координаторите собираат податоци за напредокот во реализацијата на 13 стратешки цели на Стратегијата и известуваат за постигнатите вредности за вкупно 26 индикатори за успешност, кои ја следат успешноста на имплементацијата. Годишниот извештај за спроведување на Националната стратегија за развој го усвојува Хрватскиот Сабор (Собрание).

²⁶ <https://hrvatska2030.hr/prvo-godisnje-izvjesce-o-provedbi-nacionalne-razvojne-strategije/>

5. КАКО СЕ МЕРИ УСПЕХОТ

Словенија

Освен активното учество во подготовката на стратешките документи, 16-те работни групи од општи политички области се формирани работни групи кои се предводени од носител на политика кој е одговорен за таа конкретна област на политиките и имаат учесници од ГОДЕА кои известуваат и за спроведувањето на политиките, предлагаат измени на истите како и соодветни програмски индикатори. Функцијата на овие работни групи е да ги дефинираат и координираат акциите за политики и проекти, да определуваат приоритети и да ги координираат целите, што се мери со индикатори за успешност.

Во тековната Словенечка развојна стратегија 2030 се наведени клучни индикатори за работа и успех (KPIs), и таргет вредности за следење на работењето и имплементацијата на планираните програми. Во Стратегијата наведени се 12 области за развој, а за тие области се наведени почетни вредности кои ја прикажуваат нивната состојба во моментот на донесување на Стратегијата. Во Стратегијата се јасно поставени и целни вредности за 2030 година. Сите стратегии и акти би требало да ја следат траекторијата поставена со Стратегијата, оттука и да придонесуваат кон дефинираните цели/целни вредности.

Бидејќи Словенечката развојна стратегија 2030 и годишното планирање се врзани за фискални односно буџетски алокации, преку постигнувањето на индикаторите/вредностите се мери и успехот на финансиските инвестиции.

Естонија

Во Естонија се практикува систем за редовен отчет од страна на институциите пред Владата како метод за следење на ефикасноста и ефективноста на функционирањето на институциите. Следењето на работата на министерствата не е само добра пракса, тоа е дело од Програмата на Владата.

Првиот чекор во отчетноста на министерствата доаѓа во форма на квартален извештај до Колегиумот на генерални секретари врз основа на повратни информации добиени од секое министерство во однос на спроведувањето на секторските мерки кој е претходно спомнат во овој извештај.

Потоа, на годишно ниво министерствата имаат обврска да известат во однос на сите стратегии кои се одобрени од Владата:

- еднаш годишно (на крајот на четвртиот квартал) се собираат суштински информации кои се доставени од министерствата;
- истите се испраќаат до Владата (најчесто преку е-пошта); и
- најдоцна до 1 март, до Министерството за финансии се доставува акциски план за Програмата на Владата со буџетот.

На почетокот на секоја година се следи напредокот во спроведувањето на Програмата на Владата:

- се одржуваат состаноци со замениците генерални секретари за секоја политичка област (нивниот број зависи од соодветните политички области кои се идентификувани во владината програма);
- се разговара за потребата од тоа да се коригираат одредени активности;
- се разговара за бришење на стари активности или додавање на нови.

Вработените задолжени за буџет во Владата и во Министерството за финансии, од една страна, и ресорните министерства од друга страна учествуваат во следењето и известувањето.

Србија

Според ЗПСС, **показатели на учинокот се квантитативни и/или квалитативни параметри** кои се дефинираат заради следењето на степенот на исполнување на општите и/или посебните цели на јавните политики, во однос на почетната вредност на тие параметри.

Показателите можат да бидат показатели на ефектот (на ниво на општа цел), показател на исход (на ниво на посебна цел) и показател на резултат (на ниво на мерка на јавна политика). Вреднување на учинокот на јавните политики претставува оценување на ефикасноста и ефективноста на јавната политика која се спроведува, нејзиниот учинок врз основа на релевантни податоци и анализа, како и резултати од следењето на нејзиното спроведување, со цел нејзино преиспитување и унапредување, односно за да се утврди потребата од воведување на одредени измени. Спроведувањето на мерките и активностите се следи во склад со механизмот кој е одреден со самиот документ за јавна политика или со друг плански документ кој е предмет на следење. Следењето се спроведува преку квантитативни и квалитативни показатели за мерење на учинокот, дефинирани во документот за јавни политики или акцискиот план на тој документ.

Член 13 од ЗПСС, исто така, наведува дека **ќе бидат користени клучни индикатори за работење (KPIs)** на ниво на широки или конкретни цели кои ќе ја следат нивната имплементација и нивната ефективност. Во истиот член се, исто така, наведени мерки до кои треба да се придржуваат стратегиите, а тие се:

- Стратегијата ќе има само 1 широка цел
- Стратегијата ќе има не повеќе од 5 конкретни цели кои придонесуваат до широката цел
- Целите ќе бидат специфични, мерливи, прифатливи, реалистични и временско обврзани

Законот ги наведува овие компоненти како алатки за мерење на квалитетот на стратешките програми.

Хрватска

Индикатори, односно **показатели на успешност (хрватски термин)**, се предвидени и се користат на сите нивоа на планирање. Во Законот за системот на стратешко планирање и

управување со развојот дефинираат: **показател за исход** – квантитативен и квалитативен мерлив податок кој овозможува следење, известување и евалуација на успехот во постигнувањето на одредена поограничена цел; **показател за резултат** – квантитативен и квалитативен мерлив податок кој овозможува следење, известување и евалуација на спроведувањето на утврдена мерка, проект и активност; и **показател за учинок** – квантитативен и квалитативен мерлив податок кој овозможува следење, известување и евалуација на успехот во постигнувањето на утврдената стратешка цел (промена во општеството).

МФ предвидува дека нема потреба од детално опишување на методите на реализација во стратешкиот план, туку доволно е да се наведат исклучиво показателите на резултатите и на учинокот поврзани со целни (таргет) вредности поврзани со финансискиот план. Насоките на МФ појаснуваат дека показателите на резултат служи за следење на напредокот во спроведувањето на реформските мерки. За показателите се задолжителни основна (појдовна) вредност и целна (таргет) вредност на показателот за секоја следна година опфатена во планот.

Во хрватскиот систем, за следење на успешноста на спроведувањето на јавните политики и актите за стратешко планирање, Координативното тело креира и ажурира **библиотека на показатели/индикатори** за успешност и за исход. Актите велат дека „Примената на стандардизирани показатели за успешност и показатели за исходот од единствена библиотека, кои се користат за следење на успешноста на постигнувањето на стратешките цели и посебните цели во актите за долгорочно и среднорочно стратешко планирање, овозможува ефективно управување со спроведувањето на јавните политики“. Институциите се должни при изготвувањето на актите за стратешко планирање да избираат индикатори од библиотеката на показатели. Доколку библиотеката на показатели не содржи соодветен показател за следење на успешноста на постигнувањето на целта утврдена со актот за стратешко планирање, надлежната институција за документот може да му предложи на Координативното тело да се дополни библиотеката (има пропишана постапка).