

**MINISTARSTVO FINANCIJA**

**UPUTA ZA IZRADU STRATEŠKIH PLANOVA  
ZA RAZDOBLJE 2014. - 2016.**

Zagreb, travanj 2013.

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>2</b>
<b>2. OBVEZNICI I ROKOVI</b> .....	<b>3</b>
<b>3. RAZVOJ PROCESA STRATEŠKOG PLANIRANJA</b> .....	<b>4</b>
<b>4. ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA I PODRUČJA ZA POBOLJŠANJE</b> .....	<b>5</b>
4.1. Vizija i misija.....	5
4.2. Opći ciljevi .....	6
4.3. Posebni ciljevi i načini ostvarenja .....	6
4.4. Pokazatelji uspješnosti.....	8
4.5. Rizici - prilog strateškom planu .....	8
<b>5. POVEZIVANJE STRATEŠKOG PLANA S PRORAČUNOM</b> .....	<b>10</b>
<b>6. SUSTAV PRAĆENJA I IZVJEŠTAVANJA</b> .....	<b>11</b>
6.1. Izvještavanje Ministarstva financija .....	12
<b>7. TEHNIČKE KARAKTERISTIKE STRATEŠKOG PLANA</b> .....	<b>14</b>

## 1. UVOD

Zakonom o proračunu (Narodne novine, br. 87/08 i 136/12) koji je stupio na snagu 1. siječnja 2009. uvedena je obveza izrade strateških planova za ministarstva i druga državna tijela na razini razdjela organizacijske klasifikacije i obveza izrade strategije Vladinih programa za trogodišnje razdoblje.

Prvi strateški planovi sastavljeni su za razdoblje 2010. - 2012., i od tada su svake godine za naredno trogodišnje razdoblje pripremani novi. Na temelju strateških planova izrađuje se strategija Vladinih programa za trogodišnje razdoblje.

Kako bi se osigurao jednoobrazan i ujednačen pristup izradi strateških planova, Ministarstvo financija svake godine sastavlja uputu za izradu strateških planova.

Sve upute za izradu strateških planova za prethodne cikluse dostupne su na službenim stranicama Ministarstva financija <http://www.mfin.hr/hr/stratesko-planiranje>.

Važnost strateškog planiranja prepoznata je i Zakonom o fiskalnoj odgovornosti (Narodne novine, br. 139/10). Naime, istim je propisano da čelnik proračunskog korisnika državnog proračuna (dalje u tekstu: čelnik) svake godine za prethodnu proračunsku godinu sastavlja Izjavu o fiskalnoj odgovornosti (dalje u tekstu: Izjava) kojom potvrđuje da je u radu osigurao zakonito, namjensko i svrhovito korištenje sredstava te učinkovito i djelotvorno funkcioniranje sustava financijskog upravljanja i kontrola u okviru sredstava utvrđenih u proračunu, odnosno financijskom planu. Uredbom Vlade Republike Hrvatske o sastavljanju i predaji Izjave o fiskalnoj odgovornosti i izvještaja o primjeni fiskalnih pravila (Narodne novine, br. 78/11 i 106/12) propisani su izgled i sadržaj te postupak i rokovi sastavljanja i predaje Izjave. Sukladno navedenoj Uredbi čelnik daje Izjavu, između ostalog, i na temelju popunjenog Upitnika o fiskalnoj odgovornosti. Na značaj strateških planova u samom proračunskom procesu planiranja, ukazuje i činjenica da prva dva pitanja iz Upitnika o fiskalnoj odgovornosti testiraju aktivnosti sastavljanja i objave strateških planova te njihova povezivanja s državnim proračunom.

Sa svrhom povećanja transparentnosti procesa strateškog planiranja u ovom ciklusu strateškog planiranja pojednostavljuje se sama izrada i sadržaj strateških planova. Naime, kako bi se omogućilo kvalitetnije praćenje provedbe programa u procesu izrade financijskih planova proračunskih korisnika promijenjen je način izrade obrazloženja financijskog plana. Ministarstvo financija izradilo je web aplikaciju za unos obrazloženja financijskog plana kroz koju se omogućilo povezivanje strateških i financijskih planova proračunskih korisnika. Upravo stoga, a kako bi se izbjeglo dupliciranje podataka i povećala preglednost cjelokupnog procesa strateškog planiranja, u ovom ciklusu pojedini dijelovi strateškog plana će se izmijeniti.

## 2. OBVEZNICI I ROKOVI

Sukladno članku 23. Zakona o proračunu **strateške planove za trogodišnje razdoblje izrađuju ministarstva i druga državna tijela na razini razdjela organizacijske klasifikacije (dalje u tekstu: obveznici).**

Sva ministarstva i druga središnja tijela državne uprave koja su odgovorna Vladi Republike Hrvatske obvezna su izraditi strateške planove u skladu sa Zakonom o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave (Narodne novine, br. 150/11 i 22/12).

Ističemo kako strateški plan predstavlja konsolidirani dokument obveznika te da u izradu strateškog plana moraju biti uključeni svi proračunski korisnici unutar obveznika. To su primjerice agencije, zavodi i ostala tijela u nadležnosti obveznika koja doprinose ostvarenju ciljeva tog resora. Međutim, napominjemo kako svaka ustrojstvena jedinica i/ili proračunski korisnik unutar obveznika ne mora imati svoj posebni cilj, što ih ne čini manje značajnima, već naglašava suradnju između više jedinica i/ili korisnika u ostvarivanju ciljeva.

**Obveza je svakog čelnika potpisati strateški plan. Potpisani strateški plan dostavlja se Ministarstvu financija u pisanom obliku na adresu Katančičeva 5, 10 000 Zagreb te elektroničkom obliku na e-mail: [silvia.sakan@mfin.hr](mailto:silvia.sakan@mfin.hr).**

Državna tijela koja su izravno odgovorna Hrvatskom saboru ili predsjedniku Republike Hrvatske također su dužna izraditi strateške planove, a isti će poslužiti kao temelj za izradu njihovih financijskih planova. Međutim, strateški planovi ovih tijela, za razliku od planova državnih tijela koja su odgovorna Vladi Republike Hrvatske, neće biti uključeni u strategiju Vladinih programa.

**Svi obveznici dužni su strateške planove objaviti na svojim službenim web stranicama.**

**Konačne strateške planove za razdoblje 2014. - 2016. potrebno je dostaviti Ministarstvu financija do 10. svibnja 2013.**

### **3. RAZVOJ PROCESA STRATEŠKOG PLANIRANJA**

Strateško planiranje je sustavan način donošenja temeljnih odluka, određivanja smjera djelovanja i provođenja akcija koje usmjeravaju obveznike prema budućnosti. Utvrđeni ciljevi i načini ostvarenja usmjeravaju obveznike prema njihovoj viziji u budućnosti. Strateško planiranje je proces koji zahtjeva kontinuirano praćenje napretka u odnosu na postavljene ciljeve.

U prethodnim ciklusima strateškog planiranja definiran je okvir strateškog plana - vizija i misija s njegovim ključnim elementima - općim i posebnim ciljevima te načinima ostvarenja istih, uvedeni su pokazatelji uspješnosti i prepoznati rizici koji mogu utjecati na ostvarenje postavljenih ciljeva.

Također, počevši od ciklusa strateškog planiranja za razdoblje 2011. - 2013. obveznici su, sukladno svojim posebnostima, uspostavili sustav praćenja kako bi se osigurala informacije o postizanju postavljenih ciljeva. Na temelju ovih informacija izrađuju se polugodišnji i godišnji izvještaji o provedbi strateških planova koji se dostavljaju Ministarstvu financija.

Kako bi se dodatno ojačao sustav odgovornosti, uz utvrđivanje pokazatelja uspješnosti i uspostavu sustava praćenja, obveznici su dužni imenovati odgovorne osobe za praćenje provedbe strateškog plana na razini svakog posebnog cilja i pojedinog načina ostvarenja i to imenom i funkcijom putem odluke koju potpisuje čelnik obveznika.

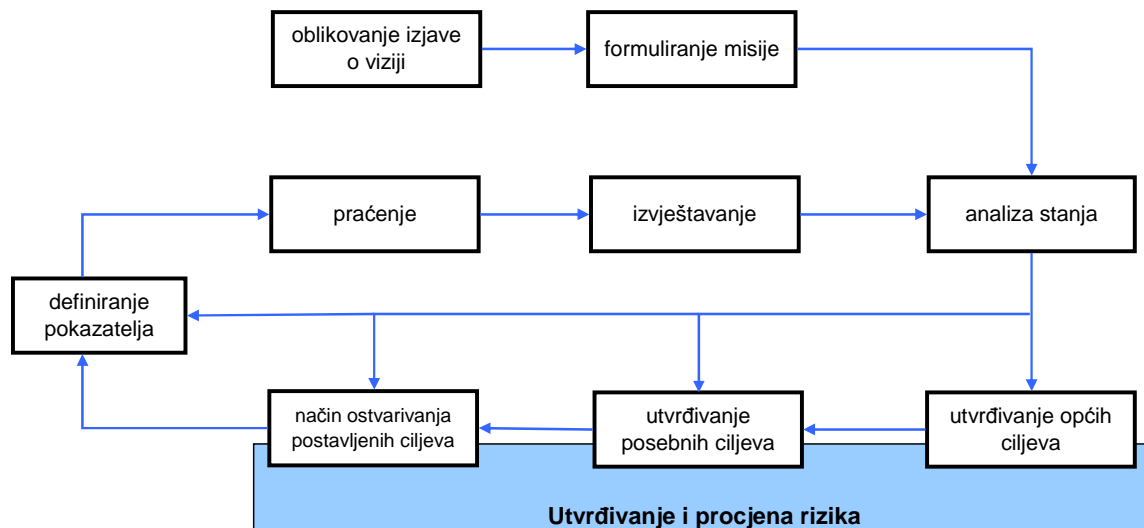
U predstojećem ciklusu strateškog planiranja naglasak će biti na utvrđivanju novih i revidiranju postojećih načina ostvarenja i pokazatelja uspješnosti kako bi alokacija proračunskih sredstava što jasnije odražavala prioritete i ciljeve Vladine politike.

## 4. ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA I PODRUČJA ZA POBOLJŠANJE

Strateški plan je dokument kojim obveznik, kroz definiranje vizije, misije, općih i posebnih ciljeva te načina njihovog ostvarenja, utvrđuje prioritete u narednom trogodišnjem razdoblju.

Osim strateških planova proces strateškog planiranja također obuhvaća sustav praćenja i izvještavanja o provedbi strateških ciljeva kroz definirane pokazatelje uspješnosti te sustav upravljanja rizicima.

**Slika 1. Pregled procesa strateškog planiranja**



### 4.1. Vizija i misija

U dosadašnjim uputama za izradu strateških planova dane su detaljne upute za definiranje vizije i misije. Međutim, uočeno je da misije pojedinih obveznika u stvari predstavljaju samo još jednu viziju. Naime, vizija daje sliku željenog stanja dok misija stavlja naglasak na način na koji će obveznik doći do tog željenog stanja.

Primjer jasno utvrđene vizije:

- *Visoko razvijen, efikasan, siguran, ekološki prihvatljiv i moderan prometni i komunikacijski sustav, potpuno integriran u mrežu glavnih međunarodnih prometnih pravaca, koji najbolje iskorištava prometni i geografski položaj Republike Hrvatske i zadovoljava potrebe teretnog i putničkog prijevoza.*

Primjer jasno utvrđene misije:

- *Misija Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture je organizirati izradu strateških infrastrukturnih projekata i investicijskih programa od posebnog značaja za Republiku Hrvatsku, organizirati radove na izgradnji suvremene prometne infrastrukture, koja će prometno povezati sve regije i razviti sve vidove prometa uz visok stupanj profesionalnosti i sigurnosti u pružanju prijevoznih usluga te poduzimanje svih mjera zaštite okoliša u transportu.*

Primjer misije koja predstavlja viziju buduću da daje sliku željnog stanja, a ne načina na koji će obveznik do njega doći:

- *Ministarstvo pravosuđa i sva pravosudna tijela djeluju u cilju osiguranja neovisnog, nepristranog, učinkovitog i profesionalnog pravosuđa i pravne sigurnosti građana te predlaganja i provedbe propisa koji podupiru vladavinu prava i zaštitu ljudskih prava.*

#### **4.2. Opći ciljevi**

Opći ciljevi predstavljaju jasan smjer kretanja i djelovanja obveznika u dužem vremenskom razdoblju kroz čije ostvarenje obveznik ostvaruje svoju viziju i misiju te se u pravilu ne bi trebali mijenjati.

Ipak, potrebno ih je pregledati i po potrebi revidirati uzimajući u obzir eventualne promjene organizacijske klasifikacije te promjene u vanjskom okruženju koje izravno utječu na njihovo ostvarenje.

Primjer dobro utvrđenog općeg cilja:

- *Jačanje i razvoj pravne države i vladavine prava*

Također, naziv općeg/posebnog cilja ne smije biti popis pripadajućih posebnih ciljeva/načina ostvarenja. Primjerice, opći cilj: *„Socijalno osnaživanje mladih, razvoj volonterstva i unapređenje međunarodne suradnje, poslova vezanih uz pristupanje i članstvo u EU te povećanje socijalne uključenosti osjetljivih skupina kroz pristupne i strukturne fondove.“* „zbroj“ je posebnih ciljeva utvrđenih radi postizanja općeg cilja. U ovom slučaju bi se opći cilj trebao utvrditi na „višoj razini“ koja bi obuhvatila sve od navedenog. Ukoliko za neke od ciljeva nije moguće utvrditi „višu razinu“ to je vjerojatno pokazatelj potrebe revidiranja ciljeva odnosno, preispitivanja već utvrđenih razina istih.

#### **4.3. Posebni ciljevi i načini ostvarenja**

Posebni ciljevi su očekivani rezultati, odnosno željene promjene koji su posljedica niza specifičnih aktivnosti usmjerenih postizanju određenog općeg cilja. Detaljniji su od općeg cilja, vremenski okvir provedbe im je kraći te pomažu definiranju načina ostvarenja općeg cilja. Dakle, posebni ciljevi trebaju proizaći iz općeg cilja i ukazati na prioritete pri alokaciji resursa.

Nakon što su posebni ciljevi utvrđeni potrebno ih je opisati na jednostavan i jasan način. U opisu posebnog cilja neophodno je pojasniti zašto je upravo taj cilj prioritet i do kada se isti planira ostvariti.

Budući da su u dosadašnjim strateškim planovima opisi posebnih ciljeva često bili vrlo opširni napominjemo kako nije bitna količina teksta već njegova kvaliteta. Naime, u većini dosadašnjih strateških planova posebni ciljevi definirani su na način da opisuju djelokrug rada obveznika, a ne reflektiraju rješenje problema s kojim je obveznik suočen. Također, često su korišteni izrazi poput „trebalo bi“, „potrebno je“ i slično iz čega nije bilo jasno hoće li se predviđene mjere stvarno realizirati u razdoblju na koje se strateški plan odnosi.

Tekst ne bi trebalo opterećivati prestručnim pojmovima niti predugim rečenicama koje otežavaju razumijevanje strateškog plana. U opisu posebnog cilja nužno je definirati relevantne i konkretne aktivnosti kojima će se postojeća situacija promijeniti te u kojem obuhvatu.

Načini ostvarenja obuhvaćaju skupinu aktivnosti koje vode ostvarenju posebnog cilja. Dok posebni ciljevi ukazuju što obveznik želi postići, načini ostvarenja ukazuju kako će se isti ostvariti.

Analizom dosadašnjih strateških planova uočeno je nerazumijevanje pojmova „cilja“ i načina ostvarenja“.

Primjerice, „*Jačanje učinkovitosti pravosuđa*“ nije način ostvarenja nego poseban cilj koji će se postići, između ostalog, „*Smanjenjem zaostataka neriješenih predmeta*“ i „*Racionalizacijom mreže sudova*“.

S druge strane „*Uspostavljanje evidencije javnih i državnih službenika te unaprijeđenje sustava plaća u javnom sektoru*“ nije poseban cilj, nego predstavlja način ostvarenja/aktivnost koja se provodi da bi se ostvario cilj - „*Unaprijeđen sustav upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u državnoj upravi*“.

#### **4.3.1. Promjene kod utvrđivanja načina ostvarenja**

U dosadašnjim ciklusima strateškog planiranja obveznici su definirali i detaljno razrađivali (opis postojećeg stanja kao i što se u budućnosti planira postići) načine ostvarenja. U ovom ciklusu, a kako bi se istaknulo koji su novi načini ostvarenja u narednom trogodišnjem razdoblju, obveznici moraju načine ostvarenja grupirati u dvije skupine. Prva skupina obuhvaća već postojeće načine ostvarenja, odnosno aktivnosti čijim provođenjem se i do sada doprinosilo ostvarenju određenog posebnog cilja, a druga skupina obuhvaća nove aktivnosti koje možemo smatrati svojevrsnim reformama. Kroz navedeno će se javnosti jasno dati do znanja što je do sada obveznik poduzeo i poduzima, kao i koje nove aktivnosti planira poduzeti u narednom razdoblju da bi ostvario određeni cilj.

Budući da su načini ostvarenja iz strateškog plana povezani s aktivnostima/projektima iz državnog proračuna, koji se detaljno opisuju u web aplikaciji za unos obrazloženja financijskog plana postojeći načini ostvarenja više se neće detaljno razrađivati, već će se isti samo definirati.

Međutim, nove načine ostvarenja potrebno je sažeto (ne više od pet rečenica) i konkretno obrazložiti.

Primjer:

##### „Postojeći“ načini ostvarenja

- *provođenje poreznog nadzora*
- *osiguranje primjene Zakona o fiskalnoj odgovornosti*
- *smanjenje veličine minsko sumnjivih prostora*
- *povećati sigurnost prometa na cestama*
- *uspostava integriranog informacijsko-komunikacijskog sustava*



### „Novi“ načini ostvarenja

#### - uvođenje fiskalizacije u prometu gotovinom

Jedna od mjera koja će se koristiti kao mjera borbe protiv porezne utaje u dijelu neizdavanja računa je propisivanje postupka fiskalizacije, kao skupa mjera kojima se uvodi nadzor nad izdavanjem računa za promet u gotovini. Obveznici fiskalizacije račune će morati izdavati putem elektroničkih naplatnih uređaja koji su povezani sa Ministarstvom financija. Fiskalizacija će se odvijati u tri etape:

- u prvoj etapi fiskalizaciju moraju provesti veliki i srednji poduzetnici i oni koji obavljaju djelatnost pružanja smještaja, te pripreme i usluživanja hrane
- u drugoj etapi oni koji obavljaju djelatnost trgovine na veliko i na malo, popravak motornih vozila i motocikla te obveznici koji obavljaju djelatnost slobodnih zanimanja
- u trećoj etapi svi preostali.

#### - uvođenje vozačke dozvole u obliku kartice

Kao i u svim članicama Europske unije i u Republici Hrvatskoj će se tijekom 2013. godine, s ciljem poboljšanja sigurnosti u prometu, olakšanja korištenja slobode kretanja vozačima u Europskoj uniji, ali i sprečavanje prijevара početi koristiti vozačke dozvole u obliku kartice. Nove vozačke dozvole vrijedit će najviše 15 godina, a rok za zamjenu svih vozačkih dozvola je 2033. godina.

Smjernice za razradu „postojećih“ načina ostvarenja kao i detaljniju razradu „novih“ dat će se Uputom za izradu Prijedloga državnog proračuna za razdoblje 2014. - 2016.

## **4.4. Pokazatelji uspješnosti**

Pokazatelji uspješnosti su objektivno mjerljivi ili konkretni znakovi da je nešto učinjeno, a trebaju se definirati na način da omogućuju praćenje ostvarenja provedenih aktivnosti.

Pri definiranju pokazatelja uspješnosti u strateškom planu koriste se dvije vrste pokazatelja: pokazatelj rezultata i pokazatelj učinka.

Pokazatelji učinka postavljaju se na razini posebnih ciljeva te pružaju informaciju o učinkovitosti, dugoročnim rezultatima te društvenim i ekonomskim promjenama koje se postižu ostvarenjem posebnih ciljeva.

Pokazatelji rezultata pridružuju se pojedinom načinu ostvarenja. Oni moraju direktno mjeriti uspješnost pojedinog načina ostvarenja na koji se odnose, a više različitih načina ostvarenja ne mogu imati isti pokazatelj rezultata.

Za pokazatelje uspješnosti potrebno je utvrditi polazne i ciljane vrijednosti (za naredno trogodišnje razdoblje) te ih prikazati u obliku tablica danih u prilogu 1. i 2. ove Upute. Popunjene tablice pokazatelja uspješnosti potrebno je ugraditi u strateški plan i to na način i mjesto propisano točkom 7. Tehničke karakteristike strateškog plana koja je sastavni dio ove Upute.

## **4.5. Rizici - prilog strateškom planu**

Kod provedbe načina ostvarenja utvrđenih u dosadašnjim ciklusima strateškog planiranja uočene su određene poteškoće koje predstavljaju rizike koji mogu utjecati

na ostvarenje postavljenih ciljeva. S ciljem smanjenja opsega neizvjesnosti koja bi mogla biti prijetnja ostvarenju ciljeva definiranih strateškim planovima obveznika, kao i predviđanja izmijenjenih okolnosti i pravovremenog reagiranja na njih, u proces strateškog planiranja uveo se i proces upravljanja rizicima.

Proces upravljanja rizicima uključuje utvrđivanje i procjenu rizika, postupanje po rizicima te praćenje i izvještavanje o upravljanju rizicima. Rizici se utvrđuju na razini posebnog cilja i načina ostvarenja.

Više informacija o procesu upravljanja rizicima dano je u *Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna* u kojima su navedene organizacijske pretpostavke i metodologija upravljanja rizicima koje je izradio Sektor za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole Ministarstva financija, a koje su također dostupne na službenim stranicama Ministarstva financija <http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2>.

Obveznici su dužni utvrđene rizike i njihovu procjenu iskazati u tablici koja se nalazi u prilogu 5. ove Upute.

## 5. POVEZIVANJE STRATEŠKOG PLANA S PRORAČUNOM

Strateškim planom definiraju se pravci djelovanja obveznika, dok se proračunom definiraju programi, aktivnosti i projekti te osiguravaju sredstva potrebna za njihovu provedbu. Budući da je strateški plan nemoguće provesti bez sredstava, logičan je zaključak da je to jedino moguće ako su programi u proračunu povezani s ciljevima iz strateških planova.

Kao i u dosadašnjim ciklusima strateškog planiranja obveznici su dužni povezati ciljeve i načine ostvarenja iz strateškog plana s programima i aktivnostima/projektima iz državnog proračuna putem veznih tablica. Vezu strateškog plana i državnog proračuna potrebno je iskazati u obliku tablice dane u prilogu 6. ove Upute i uključiti je u strateški plan za razdoblje 2014. - 2016. na način predviđen točkom 7. Tehničke karakteristike strateškog plana.

Na važnost ovog procesa ukazuje i činjenica da drugo pitanje iz Upitnika o fiskalnoj odgovornosti (na temelju kojeg između ostaloga čelnik daje Izjavu o fiskalnoj odgovornosti) upravo testira *jesu li programi iz financijskog plana povezani s ciljevima iz strateškog plana* (odgovaraju ministarstva i druga državna tijela na razini razdjela organizacijske klasifikacije).

## 6. SUSTAV PRAĆENJA I IZVJEŠTAVANJA

Provedbu strateškog plana potrebno je sustavno i redovito pratiti i mjeriti. Svrha praćenja je pravovremeno uočavanje odstupanja od plana te ocjena hoće li planirane aktivnosti imati željeni učinak na postavljene ciljeve.

Temelj za kvalitetan sustav praćenja i izvještavanja su dobro definirani pokazatelji rezultata i učinka budući da se na temelju istih može utvrditi odvijaju li se, odnosno ostvaruju načini ostvarenja, odnosno posebni ciljevi sukladno planu.

**Po usvajanju strategije Vladinih programa za određeno trogodišnje razdoblje čelnik obveznika donosi odluku o imenovanju odgovornih osoba za provedbu strateškog plana te istu u roku od 30 dana od usvajanja strategije dostavlja Ministarstvu financija na znanje.**

Za svaki posebni cilj, odnosno način ostvarenja može biti odgovorna samo jedna osoba, s tim da ista osoba može biti odgovorna za provođenje više posebnih ciljeva, odnosno načina ostvarenja strateškog plana. Preporuka je da se kao odgovorne osobe za provođenje posebnih ciljeva imenuju pomoćnici ministra, odnosno za načine ostvarenja načelnici sektora ili voditelji službi. Čelnik ne može biti imenovan odgovornom osobom za provedbu posebnog cilja ili načina ostvarenja, s obzirom da je odgovoran za provedbu cjelokupnog strateškog plana.

Osobe imenovane kao odgovorne za provedbu strateškog plana - odnosno pojedinog posebnog cilja/načina ostvarenja - odgovorne su i za izvršavanje dijela proračuna povezanoga s tim posebnim ciljem/načinom ostvarenja. Upravo stoga je tablica *Veza strateškog plana i državnog proračuna* prilog i sastavni dio odluke o imenovanju odgovornih osoba za provedbu strateškog plana.

Osim odluke o imenovanju odgovornih osoba za provedbu strateškog plana čelnici su obvezni donijeti odluku o prijenosu ovlasti i odgovornosti za upravljanje proračunskim sredstvima osiguranih u financijskom planu za 2013. godinu kako bi se povezali ciljevi, programi i proračunska sredstva.

Predlošci ovih odluka dostupni su na službenim stranicama Ministarstva financija na <http://www.mfin.hr/hr/stratesko-planiranje>.

Ukoliko za neke od posebnih ciljeva odnosno načina ostvarenja odgovornost za izvršenje nije moguće dodijeliti jednoj osobi to je vjerojatno pokazatelj potrebe preispitivanja postojeće organizacijske odnosno programske klasifikacije.

**Ministarstva su nove odluke o prijenosu ovlasti i odgovornosti dužna donijeti u roku 30 dana od stupanja na snagu Državnog proračuna Republike Hrvatske za 2014. godinu i projekcija za 2015. i 2016. te istu dostaviti na znanje Ministarstvu financija, Sektoru za izvršavanje državnog proračuna.**

## 6.1. Izvještavanje Ministarstva financija

Obveznici izvještavaju Ministarstvo financija o provedbi načina ostvarenja polugodišnje i godišnje te o provedbi posebnih ciljeva godišnje, u skladu s rokovima za izvještavanje o izvršenju proračuna.

**Sukladno navedenom, polugodišnji izvještaj o provedbi načina ostvarenja za 2013. godinu, potpisan od strane čelnika, potrebno je dostaviti Ministarstvu financija u roku od 20 dana po isteku izvještajnog razdoblja (do 20. srpnja 2013.), a godišnji izvještaj do 31. ožujka 2014. Godišnji izvještaj o provedbi posebnih ciljeva za 2013. godinu, potpisan od strane čelnika, dostavlja se Ministarstvu financija na godišnjoj razini do 31. ožujka 2014.**

**Obrasci izvještaja, zajedno s uputama za popunjavanje istih, nalaze se u prilogu 3. i 4. ove Upute.**

Upravo za ovaj dio procesa strateškog planiranja od iznimne je važnosti da pokazatelji uspješnosti budu jasni, mjerljivi i nedvosmisleno izraženi. U protivnom mjerenje i nadzor nad njihovom provedbu nisu mogući.

Analizom dostavljenih izvještaja za prethodna razdoblja uočeni su slični problemi pri definiranju pokazatelja uspješnosti kod različitih obveznika. U nastavku dajemo preporuke koje će obveznicima olakšati definiranje kvalitetnih pokazatelja:

- ukoliko za pokazatelj nije moguće utvrditi polaznu, trenutnu i ciljanu vrijednost isti ne omogućava praćenje napretka te ga nije moguće koristiti
- utvrđene polazne, trenutne i ciljane vrijednosti moraju biti iskazane u istoj mjernoj jedinici kao i pripadajući pokazatelj
  - Primjerice, za pokazatelj „*Broj ureda koji su informatizirani*“ trenutna vrijednost ne može biti utvrđena kao postotak ili opis (*pripremljena je metodologija za izradu snimke stanja*). Ako je napravljena priprema radnja, a niti jedan ured nije informatiziran, trenutna vrijednost mora biti nula, dok se u obrazloženju zašto se način ostvarenja ne odvija prema planu može navesti da su odrađene pripreme radnje.
- pokazatelj mora biti definiran na način da mjeri samo jednu kategoriju
  - Primjerice, za pokazatelj „*Broj programa, predavača i ciljano osposobljenih polaznika za obavljanje diplomatskih i drugih poslova u DM/KU RH prije upućivanja u inozemstvo, te broj programa i polaznika jezičnih tečajeva po stupnjevima*“ nije jasno što se točno mjeri istim. Iz navedenog bi se moglo zaključiti da se njime mjeri pet kategorija: broj programa, broj predavača, broj ciljano osposobljenih polaznika, broj programa jezičnih tečajeva i broj njihovih polaznika. Međutim, budući da je za svaku od vrijednosti (polazna, trenutna, ciljane) pokazatelja iskazan samo jedan broj nije jasno koja se od navedenih pet mogućih kategorija mjeri.
- utvrđene ciljane vrijednosti pokazatelja moraju imati „isti“ smjer kretanja kao i naziv pokazatelja
  - Primjerice ako je pokazatelj „*Otvaranje novih telemedicinskih centara*“ pripadajuće polazne i ciljane vrijednosti ne mogu predviđati njihovo smanjene.

Preporuka Ministarstva financija je da se u tablicama pokazatelja uspješnosti ciljane vrijednosti iskazuju kumulativno, međutim ukoliko to nije moguće u opis pokazatelja potrebno je staviti napomenu kako se radi o godišnjoj vrijednosti.

## 7. TEHNIČKE KARAKTERISTIKE STRATEŠKOG PLANA

Strateški plan treba imati sljedeću strukturu:

### **STRATEŠKI PLAN [umetnuti naziv obveznika] za razdoblje 2014. - 2016.**

*[font: arial, veličina fonta: 12, podebljano, poravnanje: sredina]*

#### **Vizija**

Vizija obveznika.

*[font: arial, veličina fonta: 12, poravnanje: obostrano, prored: jednostruki]*

#### **Misija**

Misija obveznika.

*[font: arial, veličina fonta: 12, poravnanje: obostrano, prored: jednostruki]*

#### **Ciljevi**

1. Naziv općeg cilja
  - 1.1. Naziv posebnog cilja
  - 1.2. Naziv posebnog cilja
  - 1.3. Naziv posebnog cilja
  - 1.4. Naziv posebnog cilja
2. Naziv općeg cilja
  - 2.1. Naziv posebnog cilja
  - 2.2. Naziv posebnog cilja
  - 2.3. Naziv posebnog cilja

Daju se samo nazivi ciljjeva bez navođenja „Opći cilj“ ili „Posebni cilj“, dakle navodi se „1. Naziv općeg cilja“ odnosno „1.1. Naziv posebnog cilja“

*[za ministarstva maksimalno 5 općih ciljjeva, za druga državna tijela na razini razdjela organizacijske klasifikacije maksimalno 1 opći cilj; svaki opći cilj može imati maksimalno 7 posebnih ciljjeva; font: arial, veličina fonta: 12, poravnanje: obostrano, prored: jednostruki; posebni ciljevi – uvučeno s lijeve strane za 1 cm]*

#### **1. Naziv općeg cilja**

Potrebno je obrazložiti zašto je odabran baš ovaj opći cilj i kako on utječe na ostvarenje misije i vizije obveznika. Također, potrebno je utvrditi povezanost općeg cilja s postojećim strateškim dokumentima.

*[maksimalno pola stranice; font: arial, veličina fonta: 12, poravnanje: obostrano, prored: jednostruki]*

#### **1.1. Naziv posebnog cilja**

Ukratko obrazložiti kako ovaj cilj doprinosi ostvarenju Općeg cilja 1. te ga na jednostavan i jasan način opisati tako da reflektira postojeću situaciju pojedinog

resora. Ukoliko je moguće potrebno je uspostaviti vezu ovog cilja s postojećim strateškim dokumentima.

*[maksimalno jednu stranicu; font: arial, veličina fonta: 12, poravnanje: obostrano, prored: jednostruki]*

### **Načini ostvarenja:**

#### „Postojeći“ načini ostvarenja

- 1.1.1. Naziv načina ostvarenja
- 1.1.2. Naziv načina ostvarenja
- 1.1.3. Naziv načina ostvarenja
- 1.1.4. Naziv načina ostvarenja

**Daje se samo popis načina ostvarenja bez njihovog opisa.**

#### „Novi“ načini ostvarenja

- 1.1.5. Naziv načina ostvarenja
  - kratko obrazloženje (ne duže od pet rečenica)
- 1.1.6. Naziv načina ostvarenja
  - kratko obrazloženje (ne duže od pet rečenica)
- 1.1.7. Naziv načina ostvarenja
  - kratko obrazloženje (ne duže od pet rečenica)

### **Pokazatelji rezultata:**

U ovom dijelu potrebno je prikazati ispunjenu tablicu pokazatelja rezultata, koja se nalazi u prilogu 1. ove Upute, a dostupna je i na službenim stranicama Ministarstva financija.

Svaki način ostvarenja može imati minimalno 1, a maksimalno 3 pokazatelja rezultata iako za potrebe internog praćenja izvršenja aktivnosti obveznik može definirati i više pokazatelja. Ispunjena tablica pokazatelja rezultata treba se u strateškom planu obveznika nalaziti odmah iza svih načina ostvarenja pojedinog posebnog cilja.

### **Pokazatelji učinka:**

U ovom dijelu potrebno je prikazati ispunjenu tablicu pokazatelja učinka, koja se nalazi u prilogu 2. ove Upute, a dostupna je i na službenim stranicama Ministarstva financija.

Za svaki posebni cilj potrebno je odrediti jedan pokazatelj učinka iako za potrebe internog praćenja izvršenja aktivnosti obveznik može definirati i više pokazatelja. Ispunjena tablica pokazatelja učinka treba se u strateškom planu obveznika nalaziti odmah iza ispunjene tablice pokazatelja rezultata.

### **Rizici - prilog strateškom planu:**

Na razini načina ostvarenja utvrđuju se i procjenjuju maksimalno 3 rizika. Za svaki posebni cilj utvrđuje se i procjenjuje maksimalno 7 rizika.



**Važno je napomenuti da, iako proces upravljanja rizicima postaje dio procesa strateškog planiranja, utvrđeni rizici i njihova procjena nisu sastavni dio strateškog plana, već se dostavljaju Ministarstvu financija kao prilog strateškog plana.** Također, utvrđeni rizici neće se javno objavljivati budući da je njihova svrha pomoći obveznicima u smanjenju opsega neizvjesnosti koja bi mogla biti prijetnja u ostvarenju definiranih ciljeva.

## **Kako treba izgledati strateški plan obveznika? (Primjer)**

Vizija obveznika

Misija obveznika

### 1. Naziv općeg cilja

#### 1.1. Naziv posebnog cilja

##### „Postojeći“ načini ostvarenja

1.1.1. Naziv načina ostvarenja

1.1.2. Naziv načina ostvarenja

1.1.3. Naziv načina ostvarenja

1.1.4. Naziv načina ostvarenja

##### „Novi“ načini ostvarenja

1.1.5. Naziv načina ostvarenja

- kratko obrazloženje

1.1.6. Naziv načina ostvarenja

- kratko obrazloženje

1.1.7. Naziv načina ostvarenja

- kratko obrazloženje

Tablica pokazatelja rezultata (za načine ostvarenja 1.1.1. – 1.1.7.)

#### 1.2. Naziv posebnog cilja

##### „Postojeći“ načini ostvarenja

1.2.1. Naziv načina ostvarenja

1.2.2. Naziv načina ostvarenja

##### „Novi“ načini ostvarenja

1.2.3. Naziv načina ostvarenja

- kratko obrazloženje

Tablica pokazatelja rezultata (za načine ostvarenja 1.2.1. – 1.2.3.)

Tablica pokazatelja učinka (za posebne ciljeve 1.1. i 1.2.)

### 2. Naziv općeg cilja

#### 2.1. Naziv posebnog cilja

##### „Postojeći“ načini ostvarenja

2.1.1. Naziv načina ostvarenja

##### „Novi“ načini ostvarenja

2.1.2. Naziv načina ostvarenja

- kratko obrazloženje

2.1.3. Naziv načina ostvarenja

- kratko obrazloženje

Tablica pokazatelja rezultata (za načine ostvarenja 2.1.1. – 2.1.3.)

Tablica pokazatelja učinka (za posebni cilj 2.1.)

Veza strateškog plana i državnog proračuna (prilog 6.)

- poseban (odvojen) prilog - tablica rizika (prilog 5.)