



**Republika Hrvatska
Ministarstvo financija**

Uvodna radionica o procesu strateškog planiranja za nove članove radnih skupina

Zagreb, ožujak 2010.

SADRŽAJ PREZENTACIJE

- Uvod
- Proces izrade strateškog plana
 - Analiza stanja
 - Vizija i misija
 - Ciljevi
 - Pokazatelji uspješnosti
- Povezanost strategije i proračuna
- Strategija Vladinih programa za razdoblje 2010. – 2012.
- Predviđene aktivnosti u 2010. godini



UVOD

- Proces strateškog planiranja u Republici Hrvatskoj definiran je Zakonom o proračunu (NN 87/08)
- Zakonom je predviđena izrada trogodišnjih strateških planova za sva ministarstva i tijela državne uprave
- Na osnovi izrađenih strateških planova priprema se Strategija Vladinih programa



UVOD

- Strateški planovi, kao srednjoročni planski dokumenti, izrađuju se na temelju usvojenih strategija i drugih dokumenata dugoročnog razvoja na način da uzimaju u obzir postavljene ciljeve, ali i promjene u okruženju
- Izrađuju se u suradnji između ustrojstvenih jedinica za strateška pitanja i uprava za financije i proračun



VAŽNOST STRATEŠKOG PROCESA

➤ **Pomaže ministarstvima i tijelima državne uprave da:**

- ✓ planiraju svoje buduće aktivnosti
- ✓ utvrde prioritete
- ✓ efikasno alociraju raspoložive resurse
- ✓ prate napredak u odnosu na postavljene ciljeve

➤ **Pomaže Vladi da:**

- ✓ identificira ciljeve koje smatra najvažnijima, odnosno utvrdi prioritete
- ✓ usmjeri odgovarajuća sredstva za prioritete kroz proračunski proces



ANALIZA STANJA

- odnosi se na opis stanja u sektoru ili području na koje se želi djelovati ostvarenjem općih i posebnih ciljeva
- obuhvaća:
 - ✓ analizu okoline i
 - ✓ analizu ministarstva/TDU
- služi za:
 - ✓ razumijevanje konteksta i okoline
 - ✓ predviđanje budućih trendova u okolini
 - ✓ procjenu kapaciteta ministarstva/TDU
 - ✓ ostvarivanje postavljenih ciljeva
- dobra osnova za kvalitetnu formulaciju pokazatelja



ANALIZA OKOLINE

➤ Unutarnji izvori informacija:

- ✓ postojeći strateški dokumenti i drugi akti planiranja,
- ✓ izvješća inspekcija ili nadzora,
- ✓ pritužbe,
- ✓ predstavke,
- ✓ žalbe i slično



ANALIZA OKOLINE

➤ Vanjski izvori informacija:

✓ razne analize,

✓ pregledi,

✓ istraživanja,

✓ ankete,

✓ redovne informacije i izvješća drugih ustanova, tijela, nevladinih udruga i međunarodnih organizacija



ANALIZA OKOLINE

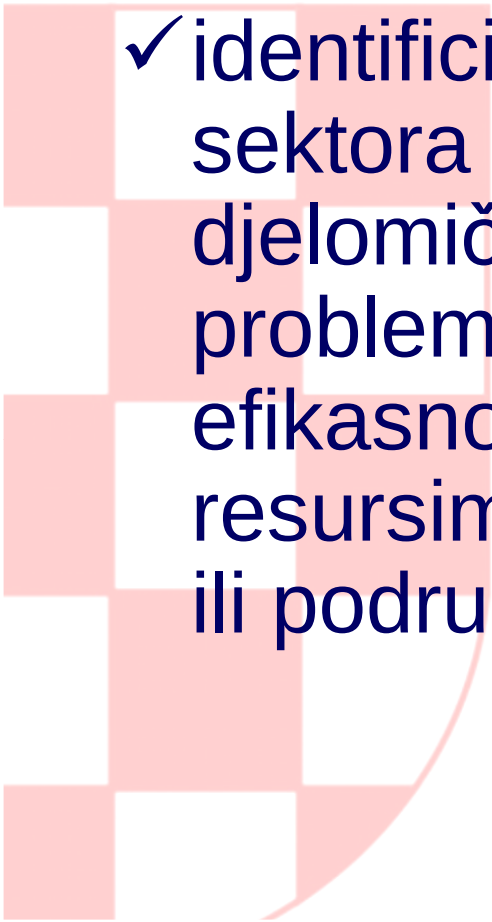
➤ Grupirati informacije da daju odgovore na sljedeća pitanja:

- ✓ Koji problemi ometaju sektor ili područje u napredovanju prema željenoj razini?
- ✓ Na koji način su problemi povezani i da li uopće postoje poveznice među njima?
- ✓ Kakve su uzročno – posljedične veze između identificiranih problema?



ANALIZA OKOLINE

➤ Cilj:

- 
- ✓ identificirati najznačajnije probleme sektora ili područja čijim rješavanjem će se djelomično ili u potpunosti ukloniti cijeli niz problema ➡ povećava se ukupna efikasnost ministarstva/TDU jer s istim resursima ostvaruje veće učinke u sektoru ili području



ANALIZA MINISTARSTVA / TDU

- ✓ potrebno ju je provesti da bi se stvorila stvarna slika mogućnosti i kapaciteta istog
- ✓ omogućava realnije definiranje ciljeva
- ✓ postoji niz alata koji se mogu koristiti za analizu stanja ➡ najrašireniji pristup je SWOT analiza



SWOT KAO ANALITIČKI ALAT

Strengths = **prednosti**
(snage)

Weaknesses = **nedostaci**
(slabosti)

Opportunities = **prilike**
(mogućnosti)

Threats = **prijetnje**
(opasnosti)

Razvojni faktori:

pozitivni	negativni	značajke
S	W	unutarnji sadašnji statični
↓	↓	
O	T	vanjski budući dinamični

SWOT analiza mora biti utemeljena na prethodnoj analizi stanja!



PREDNOSTI ILI SNAGE – moguća pitanja



✓ Što su (naše) prednosti?



✓ Koje su dobre strane (naše) strategije, politike, pružanja usluga i sl. ?

✓ Što drugi ljudi smatraju (našim) prednostima?



NEDOSTACI ILI SLABOSTI - moguća pitanja



✓ Što postoji ili se radi, a moglo bi se unaprijediti?



✓ Koje su loše strane naše strategije, politike, pružanja usluga i sl.?

✓ Što treba izbjegavati?

✓ Postoje li druge slične usluge, strategije, politike koje djeluju bolje?



PRILIKE ILI MOGUĆNOSTI - moguća pitanja

✓ Gdje su dobre prilike?

✓ Koji su zanimljivi trendovi kojih ste svjesni?

- ♦ Dobre prilike mogu doći zbog promjena u tehnologijama, tržištima, promjene u društvenim običajima, profilu stanovništva, promjenama životnog stila i lokalnim promjenama



PRIJETNJE ILI OPASNOSTI - moguća pitanja



✓ Koje su prepreke za poboljšanje učinkovitosti?



✓ Mijenjaju li se specifičnosti usluga/
strategija/politika?

✓ Da li je strategija/politika pod pritiskom zbog
promjena u okolnostima, potražnje i
očekivanja?



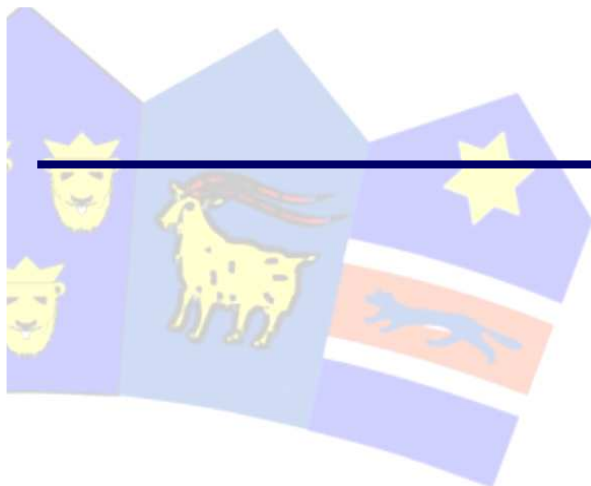
SWOT ANALIZA – važno upamtiti!

➤ Informacije često predstavljaju samo jednu stranu priče

- ✓ važna je rasprava u širem krugu i
- ✓ provjera relevantnosti i točnosti informacija i podataka

➤ Iskazi trebaju biti razumljivi svima bez dodatnog pojašnjavanja, moraju se temeljiti na informacijama i nalazima analize stanja





VJEŽBA

IZRADA SWOT TABLICE



VIZIJA

- Vizija je sažeta izjava koja opisuje što u idealnim uvjetima želimo postići
- Kriteriji za procjenu vizije: razumna, idealistična, prikladna, inspirativna, svrsishodna i ambiciozna
- Usmjerava djelovanje ministarstva i TDU



VIZIJA

➤ Ključne pretpostavke za definiranje vizije:

✓ Razumijevanje problema

✓ Informiranost o svim postojećim podacima

✓ Perspektive dionika



MISIJA



➤ Misija je osnovni razlog postojanja i djelovanja ministarstva / tijela državne uprave

➤ Mora biti jasna i razumljiva svakom građaninu

➤ Misija obuhvaća:

1. Naziv ministarstva / TDU
2. Što namjerava postići
3. Za koga i s kime
4. Na koji način



PRIMJER VIZIJE I MISIJE



VIZIJA

Pravedno društvo bez nasilja u kojem će se svi građani osjećati sigurno



MISIJA

Misija Ministarstva X je osiguranje zaštite građana od unutarnjih i vanjskih prijetnji; prevencija i suzbijanje kriminala te osiguravanje pravednog i nepristranog provođenja pravde za sve građane



OPĆI CILJEVI

- Izjave o tome što ministarstvo ili TDU namjerava postići u narednom razdoblju
- Definiraju se na najvišim razinama ministarstva i TDU
- Dobro postavljeni opći ciljevi:
 - ✓ ukazuju na jasan smjer kretanja i djelovanja,
 - ✓ istovremeno su realni i ambiciozni te
 - ✓ usredotočeni na rezultate.



OPĆI CILJEVI

➤ Opća načela formuliranja ciljeva:

✓ Relevantnost

✓ Realističan pristup

✓ Motivacija / predanost / obveza

✓ Transparentnost / razumljivost

✓ Usklađenost



PRIMJERI OPĆIH CILJEVA

- Stanje javne sigurnosti, reda i mira održati na najvišoj mogućoj razini
- Razvoj prometnog sustava
- Jačanje i razvoj pravne države i vladavine prava
- Pozicioniranje Republike Hrvatske kao jedne od vodećih europskih turističkih destinacija



PRIMJERI OPĆIH CILJEVA

- Dostizanje pune funkcionalnosti Zavoda u cilju postizanja mogućnosti za rad na ostvarivanju misije i vizije
- Pružanje kvalitetnih i harmoniziranih službenih statističkih informacija svim domaćim i stranim korisnicima na učinkovit način i u skladu s načelima službene statistike Republike Hrvatske
- Unapređenje postojeće turističke ponude i jačanje konkurentnosti hrvatskog turizma, uz stvaranje povoljne klime za investicije, te pozicioniranje Hrvatske kao jedne od vodećih europskih turističkih destinacija.



POSEBNI CILJEVI



➤ Posebni ciljevi su očekivani rezultati koji se ostvaruju provedbom niza specifičnih aktivnosti

- 
- ✓ Detaljniji od općeg cilja
 - ✓ Vremenski okvir provedbe im je kraći
 - ✓ Doprinosе ostvarenju općeg cilja
 - ✓ Ukazuju na prioritete pri alokaciji resursa



PRIMJERI POSEBNIH CILJEVA

- Smanjenje broja nepismenih osoba
- Suzbijanje korupcije i organiziranog kriminala
- Razvijena prometna infrastruktura
- Potpuni prelazak na digitalno emitiranje televizijskih programa



PRIMJERI POSEBNIH CILJEVA

- Razviti koherentan odgojno-obrazovni sustav sa uspostavljenim sustavom osiguranja kvalitete
- Povećanje kvalitete obavljanja poslova redovite djelatnosti Agencije uz stvaranje povoljnijih radnih uvjeta, smanjenje troškova vezanih uz obavljanje tih poslova i rokova u kojima se obavljaju postavljene radni zadaci
- Izrada i implementacija strateških dokumenata i zakonski odredbi sukladno zahtjevima pridruživanja i pravnoj stečevini EU



NAČINI OSTVARIVANJA CILJEVA

- Načini ostvarivanja postavljenih ciljeva obuhvaćaju skupinu aktivnosti koje vode ostvarenju istog posebnog cilja
- Ukazuju kako će se ostvariti posebni ciljevi koje ministarstva ili TDU žele postići



PRIMJERI NAČINA OSTVARIVANJA CILJEVA

1. Zaštita, očuvanje i unapređenje zdravlja

1.1. Dostupnija zdravstvena zaštita

- reorganizacija sustava hitne medicinske pomoći
- informatizacija sustava zdravstva
- razvoj i standardizacija zdravstvene infrastrukture



MJERENJE POSTAVLJENIH CILJEVA

➤ Važno je dobiti odgovore na sljedeća pitanja:

- ✓ Za koje su namjene planirana proračunska sredstva?
- ✓ Gdje i kako su planirana proračunska sredstva potrošena?
- ✓ Što je postignuto potrošenim proračunskim sredstvima?



MJERENJE POSTAVLJENIH CILJEVA

- Mjerljivi ciljevi (performance goals) - jasno postavljeni ciljevi koji omogućuju mjerenje programskih aktivnosti
- Mjerenje ostvarenih učinaka (performance measurement) - proces u kojem se ocjenjuje postignuti napredak u ostvarivanju ciljeva
- Osnovni koncept mjerenja ostvarenja postavljenih ciljeva:

inputi – aktivnosti – rezultati – učinci



MJERENJE POSTAVLJENIH CILJEVA

INPUTI

- Sredstva upotrijebljena za provođenje aktivnosti da bi se ostvarili postavljeni ciljevi
- Inputi u provođenju neke aktivnosti mogu biti rezultati (outputi) u nekoj drugoj aktivnosti
- Primjer:
 - ✓ Koliko je potrebno financijskih sredstava za nabavku informatičke opreme kako bi se postigao cilj uspješno cjeloživotno obrazovanje



MJERENJE POSTAVLJENIH CILJEVA

AKTIVNOSTI

- Načini ostvarivanja postavljenih ciljeva
- Skupina sličnih zadataka kojima se postižu postavljeni ciljevi
- Primjer:
 - ✓ Organizacija i provođenje seminara za nastavnike koji provode programe cjeloživotnog obrazovanja



MJERENJE POSTAVLJENIH CILJEVA

REZULTATI (OUTPUTI)

- Izravni rezultati aktivnosti
- Odnose se na proizvedena dobra i usluge koji su rezultat različitih aktivnosti kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi
- Rezultati mogu biti standardizirani kad se radi o jednakim uslugama ili heterogeni kad su usluge različite jer su i potrebe krajnjih korisnika različite
- Kvalitativni rezultati ne garantiraju postizanje planiranih učinaka



MJERENJE POSTAVLJENIH CILJEVA

UČINCI (OUTCOMES)

- Odnose se na ekonomske i/ili društvene promjene koje se postižu ostvarivanjem postavljenih općih ciljeva (npr. društvo znanja)
- Neplanirani učinci su veoma važni za krajnji rezultat ostvarivanja postavljenih ciljeva
- Postoje vanjski faktori (pozitivni i negativni) koji utječu na njihovo ostvarivanje



POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Opći cilj	Posebni cilj	Način ostvarivanja postavljenog cilja	Pokazatelj uspješnosti
Opći cilj 1.	Posebni cilj 1.1.	Način ostvarivanja Način ostvarivanja Način ostvarivanja Način ostvarivanja	Pokazatelj uspješnosti 1.1.1. Pokazatelj uspješnosti 1.1.2. Pokazatelj uspješnosti 1.1.3.
	Posebni cilj 1.2.	Način ostvarivanja Način ostvarivanja Način ostvarivanja	Pokazatelj uspješnosti 1.2.1. Pokazatelj uspješnosti 1.2.2. Pokazatelj uspješnosti 1.2.3. Pokazatelj uspješnosti 1.2.4.
Opći cilj 2.	Posebni cilj 2.1.	Način ostvarivanja Način ostvarivanja Način ostvarivanja	Pokazatelj uspješnosti 2.1.1. Pokazatelj uspješnosti 2.1.2.
	Posebni cilj 2.2.	Način ostvarivanja Način ostvarivanja Način ostvarivanja	Pokazatelj uspješnosti 2.2.1. Pokazatelj uspješnosti 2.2.2. Pokazatelj uspješnosti 2.2.3. Pokazatelj uspješnosti 2.2.4.



POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

- Pokazatelji uspješnosti su objektno mjerljivi ili konkretni znakovi da je nešto učinjeno
- Trebaju odražavati ostvarenje postavljenih posebnih ciljeva
- **Vrste pokazatelja uspješnosti:**
 - ✓ “Value for money” pokazatelji
 - Stavljaju u odnos učinke prema inputima
 - ✓ Pokazatelji učinkovitosti
 - Stavljaju u odnos učinke prema inputima



POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

- ✓ Pokazatelji efikasnosti

- Stavljaju u odnos rezultate prema inputima

- ✓ Ekonomski pokazatelji

- Stavljaju u odnos sredstva prema inputima

- ✓ Pokazatelji rezultata

- Rezultati u javnom sektoru su pružene usluge/dobra

- ✓ Pokazatelji učinaka

- Značajni su za procjenu ostvarenja postavljenih ciljeva
- Učinci trebaju biti definirani čak i kada ih se ne može mjeriti



POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

- Trebaju se definirati na način da omogućuju ocjenu učinka provedbenih aktivnosti
- Dobri pokazatelji uspješnosti trebaju biti:
 - ✓ **specifični** – da zaista mjere ono što treba mjeriti
 - ✓ **mjerljivi** – u pogledu kvalitete i/ili količine
 - ✓ **dostupni** – u okviru prihvatljivih troškova
 - ✓ **relevantni** – u odnosu na definirani cilj i
 - ✓ **vremenski određeni** – da se definirani posebni ciljevi izvrše u zadanom vremenskom roku
- Glavno obilježje pokazatelja uspješnosti je mjerljivost
- Potrebno ih je kvantificirati ili jasno i nedvosmisleno izraziti



POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

- Za svaki posebni cilj treba definirati 1-5 pokazatelja uspješnosti
- Svaki pokazatelj uspješnosti treba sadržavati:
 - ✓ Naziv
 - ✓ Kratku definiciju
 - ✓ Brojčani pokazatelj / Ciljane vrijednosti



PRIMJER POKAZATELJA USPJEŠNOSTI

1. Zaštita, očuvanje i unapređenje zdravlja

1.1. Dostupnija zdravstvena zaštita

- reorganizacija sustava hitne medicinske pomoći
- informatizacija sustava zdravstva
- razvoj i standardizacija zdravstvene infrastrukture

1.1.1. Broj pruženih zdravstvenih usluga (postotak smanjenja listi čekanja)

Pratit će se broj izvršenih zdravstvenih usluga u odnosu na kretanje listi čekanja za pojedine usluge bolničke zdravstvene zaštite

1.1.2. Broj izgrađenih/obnovljenih zdravstvenih ustanova / odjela

Pratit će se unapređenje sustava kroz izgradnju, adaptaciju i opremanje medicinsko-tehničkom opremom



POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

- Osiguravaju troškovnu učinkovitost i efikasnije upravljanje javnim sredstvima
- Prate i vrednuju ostvarene rezultate u skladu s postavljenim ciljevima
- Omogućuju dobru osnovu za pregovaranje oko visine proračunskih sredstava



POVEZANOST STRATEGIJE I PRORAČUNA

➤ Srednjoročni proračunski okvir

Strategija Vladinih programa (strateški planovi) izrađuju se za trogodišnje razdoblje kao i državni proračun (proračun za iduću godinu i projekcije za sljedeće dvije)

➤ Fleksibilnost

Hrvatski sabor donosi proračun na razini podskupine (trećoj razini) ekonomske klasifikacije za iduću proračunsku godinu i projekciju na razini skupine (drugoj razini) ekonomske klasifikacije za sljedeće dvije proračunske godine



POVEZANOST STRATEGIJE I PRORAČUNA

➤ Strateško planiranje pomaže Vladi:

- ✓ identificirati ciljeve koje smatra najvažnijima, odnosno utvrditi prioritete
- ✓ usmjeriti odgovarajuća sredstva za prioritete kroz proračunski proces



POVEZANOST STRATEGIJE I PRORAČUNA

- Strateški planovi stvaraju poveznicu između postojećih strateških dokumenata i proračuna
- Strateškim planom definiraju se pravci djelovanja ministarstva, odnosno tijela državne uprave, dok se proračunom definiraju programi i osiguravaju sredstva potrebna za njihovu provedbu, a time posredno i provedbu strateškog plana



POVEZANOST STRATEGIJE I PRORAČUNA

- U proces strateškog planiranja moraju biti uključene sve ustrojstvene jedinice (uprave/sektori) – jedinice odgovorne za formuliranje strateških pitanja i jedinice za financije i proračun
- Kako bi ostvarenje ciljeva bilo moguće nužno je razmotriti koja su financijska sredstva na raspolaganju za financiranje njihovog ostvarenja



POVEZANOST STRATEGIJE I PRORAČUNA

Državni proračun

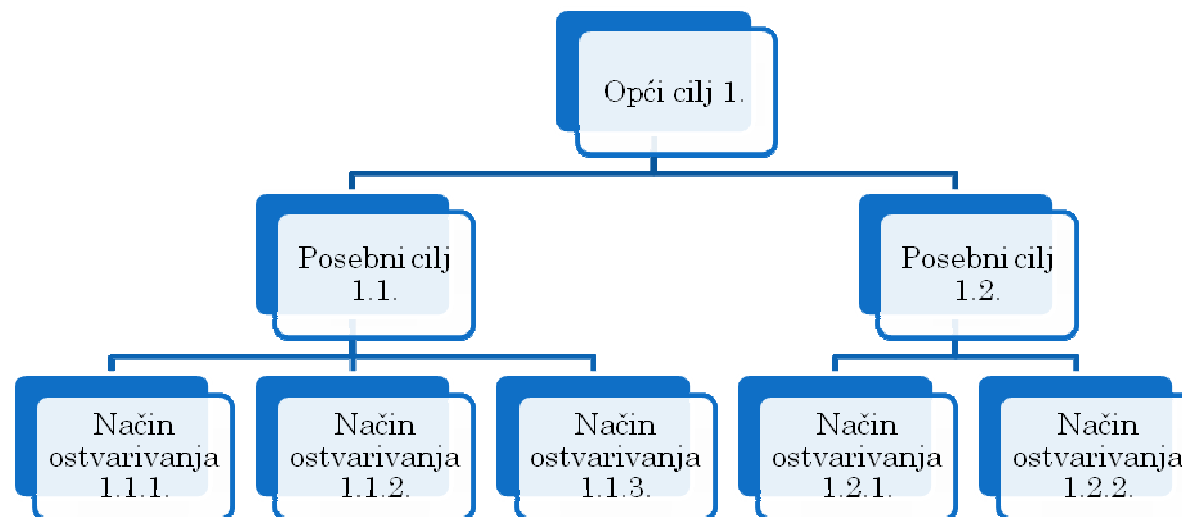
Strategija Vladinih programa

Financijski plan

Strateški plan

Sredstva
raspoređena prema

Programi
aktivnosti/projekti



POVEZANOST STRATEGIJE I PRORAČUNA

Veza s procesom izrade proračuna

➤ Nužnost poboljšanja postojeće programske klasifikacije

✓ cilj je racionalizirati broj programa,

✓ uskladiti ih sa strateškim okvirom i

✓ poduprijeti setom jasnih pokazatelja koji će ukazivati do koje je mjere postavljeni cilj ispunjen

➤ Programi ne smiju biti isključivo rezultat povezivanja određenih aktivnosti i projekata, već uistinu trebaju odražavati temeljne ciljeve Vlade utvrđene strateškim planovima, odnosno Strategijom Vladinih programa



PRIMJER – MINISTARSTVO OBITELJI, BRANITELJA I MEĐUGENERACIJSKE SOLIDARNOSTI

CILJEVI IZ STRATEŠKOG PLANA

PROGRAMI U FINANCIJSKOM PLANU

CILJEVI IZ STRATEŠKOG PLANA		PROGRAMI U FINANCIJSKOM PLANU
OPĆI CILJ 1.	Zaštita digniteta hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata u društvu	
Posebni cilj 1.1.	Skrb za hrvatske branitelje iz Domovinskog rata i članove njihovih obitelji	1571 Skrb za hrvatske branitelje
Posebni cilj 1.2.	Povećanje konkurentnosti hrvatskih branitelja na tržištu rada	1571 Skrb za hrvatske branitelje
Posebni cilj 1.3.	Rješavanje sudbine nestalih osoba u Domovinskom ratu	1030 Zatočeni i nestali
Posebni cilj 1.4.	Očuvanje digniteta Domovinskog rata	1572 Skrb za hrvatske branitelje
		1816 Obilježavanje mjesta stradanja u Domovinskom ratu
OPĆI CILJ 2.	Socijalno osnaživanje obitelji, djece i mladih	
Posebni cilj 2.1.	Stvaranje dugoročno održivih uvjeta za povećanje nataliteta i osnaživanje obitelji	1572 Socijalno osnaživanje obitelji, mladih i djece
Posebni cilj 2.2.	Afirmacija prava i zaštite djece i mladih	1572 Socijalno osnaživanje obitelji, mladih i djece
Posebni cilj 2.3.	Unapređenje zaštite žrtava nasilja u obitelji	1572 Socijalno osnaživanje obitelji, mladih i djece
OPĆI CILJ 3.	Poboljšavanje kvalitete života osjetljivih skupina	
Posebni cilj 3.1.	Poboljšavanje kvalitete življenja starijih osoba	1522 Međugeneracijska solidarnost
Posebni cilj 3.2.	Osnaživanje osoba s invaliditetom u zajednici	1815 Socijalno osnaživanje osoba s invaliditetom



STRATEGIJA VLADINIH PROGRAMA ZA RAZDOBLJE 2010.-2012.

- Sastavljena na temelju strateških planova ministarstava i drugih tijela državne uprave
- Definira ciljeve i prioritete koje će Vlada RH provoditi u navedenom razdoblju
- Objašnjava proračunske alokacije



STRATEGIJA VLADINIH PROGRAMA ZA RAZDOBLJE 2010.-2012.

- 12 općih ciljeva - Opći ciljevi ≠ Opći ciljevi ministarstava
- 48 posebnih ciljeva
- Načini ostvarenja
- Pokazatelji uspješnosti
- Sažetak Strategije Vladinih programa za razdoblje 2010.- 2012.



OPĆI CILJEVI STRATEGIJE VLADINIH PROGRAMA ZA RAZDOBLJE 2010.-2012.

1. Makroekonomska i gospodarska stabilnost
2. Optimalno ozračje za razvoj konkurentnoga gospodarstva
3. Jačanje pravne države i vladavine prava
4. Poticanje znanja, izvrsnosti i kulture
5. Ravnomjerni regionalni razvoj
6. Jačanje socijalne pravednosti
7. Pozicioniranje Republike Hrvatske kao jedne od vodećih europskih turističkih destinacija
8. Konkurentniji poljoprivredno-prehrambeni i ribarski sektor
9. Daljnje jačanje međunarodnog položaja Republike Hrvatske
10. Policija i oružane snage u službi građana
11. Zaštita, očuvanje i unapređenje zdravlja
12. Zaštita okoliša i prostorni razvoj

Redni broj cilja određuje prioritet



PREDVIĐENE AKTIVNOSTI U 2010. GODINI

- Uvod u novi ciklus strateškog planiranja
- Ažuriranje i poboljšanje postojećih strateških planova
 - analiza stanja
 - pokazatelji uspješnosti
- Implementacija strateških planova
 - povezivanje strategije s proračunom
 - unutarnje i vanjsko praćenje te ocjenjivanje
- Radionice
- Individualne konzultacije



PREDVIĐENE AKTIVNOSTI U 2010. GODINI

- Radionica o javnim politikama i strateškom planiranju (za državne tajnike)
- Radionica o analizi stanja i pokazateljima uspješnosti
- Radionica o povezivanju strateških planova s proračunom
- Radionica o praćenju i ocjenjivanju provedbe strateškog plana





HVALA NA PAŽNJI!

