

# Donošenje politika na nacionalnom nivou 2012–2017

Strategije: Proces izrade, uloga Kancelarije za  
strateško planiranje i način ocene njihove primene





# Donošenje politika na nacionalnom nivou 2012–2017

Strategije: Proces izrade, uloga Kancelarije za  
strateško planiranje i način ocene njihove primene



**Autori: Roberta Osmani i Besnik Prekazi**

Autorsko pravo © 2018. Democracy Plus (D+)

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije se ne sme reprodukovati, smeštati u sistem za pretraživanje, niti prenositi, u bilo kom obliku ili na bilo koji način, elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, u komercijalne svrhe bez prethodnog odobrenja D+.

Uz podršku:



“Ovaj projekat je finansiran preko granta Američke Ambasade u Pristini. Mišljenja, stavovi i zaključci ili preporuke sadržane ovde pripadaju autoru(ima) i ne izražavaju neophodno stavove State Departmenta.”

# Table of Contents

UVOD	6
METODOLOGIJA	9
PROCENE U SKLADU SA ADMINISTRATIVNIM UPUTSTVOM 02/2012	10
PROCENE KANCELARIJE ZA STRATEŠKO PLANIRANJE	12
KAKO MINISTARSTVA PRATE SPROVOĐENJE STRATEGIJA	14
PREPORUKE	22

## UVOD

Strateška dokumenta određuju prioritete i smer javnih politika koje javne institucije kao njihovi nosioci kao i resorne institucije primenjuju i koriste da usmere veće politike, zbog čega je veoma važno ispoštovati postupke i kriterijume za njihovu pripremu i na jednoobrazan način proceniti ispoštovanost ovih pravila pre nego što ova dokumenta uopšte stupe na snagu.

Strategije predstavljaju dokumenta koja važe na dugi rok a uslovi za njihovu realizaciju mogu se promeniti duž perioda koji obuhvataju, zbog čega institucije koje su njihovi nosioci treba sistematski da procene sva dostignuća i zakašnjenja koja su ostvarena u njihovoj primeni u praksi i da tu procenu stave na raspolaganje svih interesnih grupa i javnosti.

Vlada Kosova je u periodu od 2012–2017. godine usvojila 52 strategije na nivou Kancelarije premijera i 16 ministarstava. Sve ove strategije su sastavljene na osnovu Administrativnog uputstva (AU) 02/2012 o postupcima, kriterijumima i metodologiji pripreme i usvajanja strateških dokumenata i planova primene. Broj strategija koje institucije izrađuju i koje stupaju na snagu poprilično je veliki a u ovom petogodišnjem periodu svake godine je u proseku usvojeno 10 strategija.

Proces usvajanja jedne strategije od strane vlade, obuhvata Ministarstvo finansija koje vrši procenu budžetskih implikacija i Kancelariju za strateško planiranje (KSP) u sklopu Kancelarije premijera,

koja procenjuje u kojoj meri su ispunjeni kriterijumi propisani AU 02/2012 i predlaže vladi usvajanje strategije. Međutim, neke od strategija koje su prošle kroz ove procedure i koje su usvojene u vladi, ne ispunjavaju sve odredbe AU 02/2012.

Prema članu 16 ovog uputstva, na redovnoj osnovi treba sprovoditi procenu ispunjenosti prioriteta Vlade, odnosno treba proceniti ispunjenost ciljeva i aktivnosti predviđenih strategijom. Međutim, uočava se da se mali broj institucija angažuje po ovom pitanju. Takođe, nekoliko mišljenja KSP-a o strategijama, sadrži preporuku da za svaku strategija koja nema akcioni plan isti treba izraditi tako da posluži kao mehanizam da se izmeri sprovođenje iste u praksi. Međutim, AU nije pojasnilo ulogu koju KSP ima u procesu nadgledanja rada institucija za praćenje, zbog čega se KSP nije angažovao na tome da pozove na odgovornost u tom smislu. Sve one institucije koje imaju mehanizme da procene sprovođenje strategija u praksi svoje izveštaje proizašle iz ovog praćenja nisu stavile na raspolaganje javnosti na svojim internet stranicama (izuzev Ministarstva finansija<sup>1</sup>).

U žiži ovog izveštaja, nalazi se jedan broj strategija usvojenih u petogodišnjem periodu, konkretno od 2012. do 2017. godine, ispoštovanost odredaba AU 02/2012 koje određuje postupke i kriterijume za njihovu pripremu kao i nivo zalaganja institucija na njihovom praćenju i proceni.

<sup>1</sup> Ministarstvo finansija je objavilo izveštaje o praćenju i proceni na svojoj internet stranici.

**Grafikon 1.** Broj strateških dokumenata po svakom ministarstvu i KP u periodu od 2012–2017. godine.

Institucija	Ukupan broj strategije	Strategija
1. <b>Ministarstvo Inostranih Poslova</b>	0	
2. <b>Ministarstvo za Infrastrukturu</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija razvoja transporta i Multimodalnog transporta za period 2015-2025</li> <li>- Strategija Sigurnosti Cestovnog Saobraćaja 2016-2020</li> </ul>
3. <b>Ministarstvo Zivotne Sredine i Prostornog Planiranja</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija Republike Kosovo za upravljanje otpadom 2013-2022</li> <li>- Strategija za kvalitet vazduh 2013-2022</li> </ul>
4. <b>Ministarstvo Administracije Lokalne Samouprave</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija Lokalne Samouprave 2016-2026</li> </ul>
5. <b>Ministarstvo za Zajednice i Povratak</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija za zajednice i povratak 2014-2018</li> </ul>
6. <b>Ministarstvo za Kosovske Snage Bezbednosti</b>	0	
7. <b>Ministarstvo za Dijasporu i Strateška Investicije</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija za Dijasporu i Migraciju 2013-2018</li> </ul>
8. <b>Ministarstvo za Finansije</b>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacionalna Strategija Republike Kosova za Sprečavanje i Borbu protiv neformalne ekonomije, pranje novca, finansiranje, terorizma i finansijskog kriminaliteta 2014-2018</li> <li>- Strategija za Unutrašnju Kontrolu Javnih Financija 2015-2019</li> <li>- Nacionalna strategija za javnu nabavku 2017-2021</li> <li>- Strategija za razvoj javno-privatnog partnerstva 2014-2016</li> <li>- Strateške politike poštanskih usluga 2013-2017</li> </ul>
9. <b>Ministarstvo Ekonomskog Razvoja</b>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija za Rudarstvo Republike Kosovo 2012-2025</li> <li>- Politike sektora elektronskih komunikacija – Digitalna agenda za Kosovo 2013-2020 2013-2020</li> <li>- Strateške politike poštanskih usluga 2013-2017</li> <li>- Kosovska IT strategija 2014-2020</li> <li>- Energetske strategije Republike Kosovo 2017-2026</li> </ul>
10. <b>Ministarstvo Unutrašnjih Poslova</b>	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacionalna strategija Republike Kosovo za integrisano upravljanje granicom 2013-2018</li> <li>- Nacionalna Strategija Republike protiv Narkotika 2012-2017</li> <li>- Nacionalna Strategija Republike Kosovo protiv Terorizma 2012-2017</li> <li>- Nacionalna Strategija protiv Trgovine Ljudima 2015-2019</li> <li>- Nacionalna Strategija za Reintegraciju Repatriranih Lica, 2013-2017</li> <li>- Nacionalna Strategija Republike Kosovo protiv Organizovanog Kriminala 2013-2017</li> <li>- Nacionalna Strategija Republike Kosovo za Sprečavanje Kriminala 2013-2017</li> <li>- Državna Strategija za Kiberneticku Bezbednost 2016-2019</li> <li>- Strategija za smanjenje rizika od Katastrofa 2016-2020</li> <li>- Državna Strategija za Migracije 2013-2018</li> <li>- Strategija za Kontrolu lakog naoružanja, lakog naoružanja i eksploziva 2017-2021</li> </ul>
11. <b>Ministarstvo Poljoprivrede, šumarstva i Ruralnog Razvoja</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program za Poljoprivredu i Ruralni Razvoj 2016</li> </ul>

**Grafikon 1.** Broj strateških dokumenata po svakom ministarstvu i KP u periodu od 2012–2017. godine.

Institucija	Ukupan broj strategije	Strategija
12. <b>Ministarstvo Kulture, Omladine i Sporta</b>	1	- Nacionalna Strategija za Kulturno nasleđe 2017-2027
13. <b>Ministarstvo zdravlja</b>	1	- Sektorska zdravstvena strategija 2017-2021
14. <b>Ministarstvo Javne Uprave</b>	2	- Strategije za Modernizaciju Javne Uprave 2015-2020 - Strategija za Obuku Civilnih Službenika 2016-2020
15. <b>Ministarstvo Pravde</b>	3	- Strategija za pomoć u sektoru vladavine prava na Kosovu 2016-2019 - Nacionalna strategija Republike Kosovo za zaštitu od nasilja u porodici 2016-2020 - Strategija Kombëtare për të Drejtat Pronësore në Kosovë 2016-2019
16. <b>Ministarstvo Trgovine i Industrije</b>	2	- Strategija Razvoja Privatnog Sektora 2013-2017 - Program za Zaštitu Potrošača 2016-2020
17. <b>Ministarstvo za Evropske Integracije</b>	0	
18. <b>Ministarstvo Prosvete, Nauke i Tehnologije razvoja</b>	3	- Strateški Plan Obrazovanje na Kosovu 2017-2021 - Strategije za Poboljšanje Stručne Prakse na Kosovu 2013-2020 - Kosovske Strategije za Omladinu 2013-2017
19. <b>Ministar Rada i Socijalne Zaštite</b>	3	- Nacrt sektorske strategije Ministarstva Rada i Socijalne Zaštite 2009-2013, 2014-2020 dhe 2015-2020 - Strategija za decentralizaciju socijalnih usluga na Kosovu 2013-2017 - Vizija Kosova za Veštine 2014-2020
20. <b>Ministarstvo za Inovacije i Preduzetništvo</b>	0	
21. <b>Ministarstvo za Regionalni Razvoj</b>	0	
22. <b>Sekretariat Savet Bezbednosti Kosova (SSBK)</b>	1	- Strategije za Prevenciju nasilnog ekstremizma i radikalizacije koja vodi terorizmu 2015-2020
23. <b>Kancelarija za Pitanja Zajednica (KPZ)</b>	1	- Strategija za Afirmaciju i Integraciju crnogorske zajednice u Republici Kosovo 2016-2021
24. <b>Kancelarija za Dobro Upravljanje (KDU)</b>	3	- Nacionalna Strategija o pravima osoba sa invaliditetom u Republici Kosovo 2013-2023 - Strategija za Uključivanje romske i aškaljske zajednice u kosovsko društvo 2017-2021 - Vladinu Strategiju i Akcioni Plan za saradnju sa civilnim društvom 2013-2017
25. <b>Kancelarija za Strateško Planiranje (KSP)</b>	2	- Nacionalna Strategija Razvoja 2016-2021 - Strategija za Poboljšanje planiranja i Koordinacije politika na Kosovu 2017-2021
26. <b>Koordinacioni Sekretarijat Vlade (KSV)</b>	1	- Strategija bolje regulative za Kosovo 2017-2021



## METODOLOGIJA

Ovo istraživanje je uglavnom zasnovano na podacima iz sekundarnih izvora i cilj mu je da identifikuje sve strategije usvojene u vremenskom periodu od 2012–2017. godine u svim ministarstvima (u ovom trenutku, Vlada Kosova ima ukupno 21 ministarstvo, od kojih 5 nije imalo nikakvu strategiju donetu u periodu procene<sup>2</sup>) i Kancelariju premijera. Istraživanje je sačinjeno od tri glavna dela. U prvom delu su identifikovana 52 strateška dokumenta usvojena u ovom vremenskom periodu, u sklopu kabinetskog istraživanja. D+ je na osnovu Administrativnog uputstva br. 02/2012 o postupcima, kriterijumima i metodologiji za pripremu i usvajanje strateških dokumenata i planova za njihovu primenu, izradio matricu ocene ovih strateških dokumenata sastavljenu od 14 pokazatelja za izradu strateških dokumenata i sedam (7) pokazatelja za akcione planove.

U drugom delu je analizirana sadržina procena ili mišljenja Kancelarije za strateško planiranje za svaku od 52 odabrane strategije i načinjen je opšti pregled svih ovih procena.

Na samom kraju je sprovedeno istraživanje o zalaganjima samih institucija, nosilaca jedne strategije, u smislu praćenja i procene sprovođenja datih strategija u praksi. Pošto, sa izuzetkom jednog ministarstva, ostale institucije nisu stavile na raspolaganje dokumenta o njihovom praćenju i proceni, podneti su službeni zahtevi za pristup javnim dokumentima. Sva ova dokumenta dobijena od 11 ministarstava i tri (3) kancelarije u sklopu KP-a, su analizirana i predmet su trećeg dela ovog izveštaja. Ministarstva koja nisu odgovorila na zahtev za pristup javnim dokumentima jesu: Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo za zajednice i povratak, Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije, Ministarstvo trgovine i industrije i Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i seoskog razvoja. Sa druge strane, kancelarije u sklopu Kabineta premijera koje nisu odgovorile na zahtev jesu: Kancelarija za pitanja zajednica i Sekretarijat Saveta bezbednosti Kosova.

Vredi napomenuti da ovaj izveštaj ne procenjuje stepen primene ili dostignuća ovih strategija u praksi. Jedan broj ovih strategija biće procenjen sa te tačke gledišta u narednom izveštaju D+.

---

2 Ministarstvo evropskih integracija, Ministarstvo spoljnih poslova, Ministarstvo Kosovskih bezbednosnih snaga, Ministarstvo inovacije i preduzetništva i Ministarstvo regionalnog razvoja. Ova dva poslednja ministarstva nisu predmet istraživanja imajući u vidu da su obrazovana septembra 2017.

## PROCENE U SKLADU SA ADMINISTRATIVNIM UPUTSTVOM 02/2012

Administrativno uputstvo br. 02/2012 o postupcima, kriterijumima i metodologiji pripreme i usvajanja strateških dokumenata i planova primene stupilo je na snagu 2012. godine i poslužilo je kao osnova za izradu i procenu strateških dokumenata sve do 2017. godine kada je pretrpelo izmene<sup>3</sup>.

Procena strategija i akcionih planova koju je sproveo D+ (za one strategije koje imaju svoje akcione planove) je izvršena na osnovu ispoštovanosti kriterijuma koje predviđa AU 02/2012. Pokazatelji obuhvataju različite aspekte kao što su vremenski okvir koji dokument pokriva, tehnički elementi dokumenta kao što su uvod, istorijat, pregled izveštaja, metodologija; sadržina kao što su strateški

Strategije određuju dugoročne politike i shodno tome, AU zahteva da pokriju najmanje trogodišnji period, međutim prema proceni D+ od 52 strategije, dve ne ispunjavaju ni ovaj osnovni uslov. Nešto više od polovine (30 od 52) ovih strategija ima i prpratni akcioni plan, a štaviše samo 39 od 52 strategije ima i ciljevi, konkretne odluke, merljivi pokazatelji; i finansijski aspekt koji se odnosi na finansijsku odgovarajuće finansijsko pokriće, dok manje od polovine (22 od 52) ima konkretne i izmerive pokazatelje. Takođe, veoma mali broj strategija sadrži i obrazloženje o preporučenom pristupu (23 od 52), razmotrene alternative za postizanje ciljeva (27 od 52) i naredne korake za sprovođenje strategije (31 od 52).

<sup>3</sup> Revizija AU 02/2012 počela je tokom 2017. godine a posledično je 4. aprila 2018, Vlada Kosova usvojila Administrativno uputstvo 07/2018 o planiranju i izradi strateških dokumenata.

**Tabela 1.**

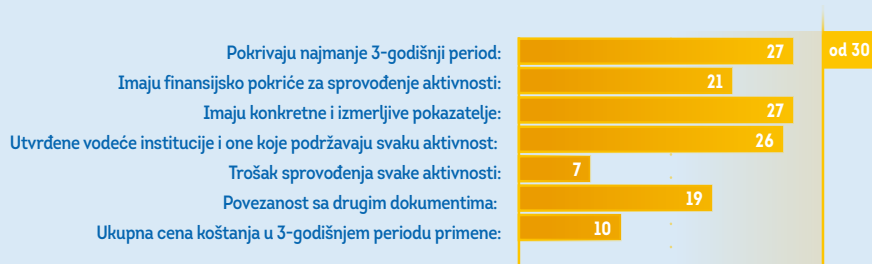
Postupci i zahtevi  
AU O2/2012 u vezi sa  
strategijama

Samo 30 od 52 strategije ima prpratni akcioni plan, a zapravo AU O2/2012 ne obavezuje instituciju da izradi isti za svaki strateški dokumenat. Međutim, kada uz jednu strategiju postoji i plan, onda se samim tim propisuje i jedan broj kriterijuma koji se moraju ispuniti. Jedan od njih jeste i pokrivanje za najmanje tri (3) godine, što je kriterijum koji zapravo ispunjava 27 od 30 planova. Takođe, kada govorimo o kriterijumima za konkretne i izmerive pokazatelje i određivanje vodećih institucija koje podržavaju svaku aktivnost, ovo ispunjava većina planova koji su analizirani u sklopu ove studije. Međutim, samo mali broj istih (7 odnosno 10) ispunjava aspekte kao što su trošak za sprovođenje svake aktivnosti i ukupan trošak u trogodišnjem periodu primene.

**Tabela 2.**

Postupci i zahtevi  
AU O2/2012 u vezi sa  
akcionim planovima

Generalno govoreći, postupci i kriterijumi predviđeni AU O2/2012 nisu ispunjeni u velikom broju strateških dokumenata i njihovih akcionih planova. Međutim, bez obzira na to da li je AU ispoštovano ili ne i bez obzira na mišljenje KSP-a koje nije uvek bilo pozitivno, sve ove strategije su usvojene u vladi i predvode rad ministarstava i KP-a.



# PROCENE KANCELARIJE ZA STRATEŠKO PLANIRANJE

Mišljenja KSP-a zapravo predstavljaju službena dokumenta koja proizilaze iz Poslovnika o radu Vlade 09/2011<sup>4</sup> i Administrativnog uputstva 02/2012. Uopšteno govoreći, mišljenja KSP-a se baziraju na redovnom formatu koji se koristi uvek pri proceni strategija donetih pri institucijama i usredsređuje se mnogo više na identifikovanje nedostataka sadržanih u ovim dokumentima. Ova mišljenja imaju tri glavna aspekta na osnovu kojih se sprovodi procena strategija izrađenih pri ministarstvima, kabinetu premijera i nezavisnim agencijama:

- 1) opšta procena ispunjenosti kriterijuma predviđenih AU 02/2012
- 2) procena sadržine i povezanost sa prioritetima vlade
- 3) preporuka o poboljšanju i usvajanju od strane vlade

Kada govorimo o ispunjenosti osnovnih kriterijuma, mišljenje KSP-a pruža ocenu da li strateška dokumenta sadrže postupke, kriterijume i metodologiju pripreme i usvajanja strateških dokumenata, shodno AU 02/2012. Sa druge strane, kada govorimo o sadržini, mišljenje se usredsređuje na aspekte kao što su: tačnost i kvalitet sadržaja, sprovođenje istraživanja i studije postojeće situacije koje zatim služe kao obrazloženje za izradu strategije, jasno određivanje izmerivih pokazatelja i ciljeva, poštovanje povezanosti strategije sa prioritetima i drugim dokumentima vlade, trošak njihovog sprovođenja i da li su ispoštovani postupci održavanja unutrašnjih i spoljnih konsultacija u skladu sa onime što propisuje Poslovnik o radu Vlade 09/2011 i Uredba o minimalnim standardima javnih konsultacija. Treći aspekt, preporuke, se obično navodi na kraju dokumenta, međutim u nekim slučajevima se mogu naći i u delu sa sadržajem, gde se sem ukazivanja na nedostatke pružaju i preporuke.

4 Stav 2 Poslovnika o radu Vlade 09/2011 navodi da "Pre podnošenja strateških dokumenata na usvajanje u Vladi, predlagač ili vladino telo koje je pripremilo materijal, je odgovorno da od Kancelarije za strateško planiranje dobije saglasnost da se dokumenat uputi dalje Vladi.

Uopšteno, neke od strategija ministarstava i kancelarija u sastavu Kancelarije premijera ne ispunjavaju standarde propisane AU 02/2012 o pripremi strateških dokumenata. U nastavku predstavljamo par primera ovakvih strategija usvojenih u periodu od 2012. do 2017. godine.

Iako velika većina strategija ispunjava osnovne kriterijume predviđene Administrativnim uputstvom, KSP smatra da neke od njih zaostaju sa aspekta sadržine, time što ne uspevaju da zacrtaju jasne ciljeve i izmerljive pokazatelje ili time što ne počivaju na više od jedne metode analize situacije i korišćenja više od jednog izvora informacija. Kada se radi o strateškom dokumentu Ministarstva unutrašnjih poslova "Nacionalna strategija integrisanog upravljanja granicom", KSP nalazi da ona nije u potpunosti izrađena u skladu sa AU 02/2012 i ne sadrži jasne ciljeve u sprezi sa akcionim planom<sup>5</sup>. Sa druge strane, Ministarstvo infrastrukture u dokumentu pod nazivom "Strategija bezbednosti drumskog saobraćaja", prema mišljenju KSP-a nije uspeo da osmisli jasne ciljeve imenujući ih prioritetima i merama, koje KSP ne smatra ciljevima. Štaviše, KSP nalazi da sem što je ciljeve imenovao kao prioritete, ovaj dokumenat je premašio i broj ciljeva koje jedan strateški dokumenat, prema AU 02/2012, može da sadrži<sup>6</sup>. Još jedan primer jeste Ministarstvo životne sredine i prostornog planiranja, koje pri izradi strategije za zaštitu životne sredine, u nastavku ranije strategije, ponavlja niz propusta, kao što su: nepozivanje na sveobuhvatne analize u vezi sa stanjem životne sredine na Kosovu i ne obezbeđivanje povezanosti stare i nove strategije<sup>7</sup>. Sa druge strane, dešava se da se neke strategije pozivaju na dokumenta koja nisu aktuelna, kao što je "Strategija usavršavanja javnih službenika" Ministarstva javne uprave (MJU).

Trošak sprovođenja ovih strategija ima budžetske implikacije, i ovaj aspekt zauzima važno mesto u mišljenjima KSP-a o njihovoj proceni. Ona se usredsređuju na procenu izvodljivosti strategija u finansijskom smislu u vremenskim okvirima propisanim akcionim planom, slaganjem troška sprovođenja strategije sa budžetom vlade i pokrivanjem njihove realizacije od strane vlade,

5 Kancelarija za strateško planiranje, referentni broj: 001-09-2013, dana 02.09.2013

6 Kancelarija za strateško planiranje, referentni broj: 003 - 09 - 2015, dana 14.09.2015

7 Kancelarija za strateško planiranje, referentni broj 09.06.2013, dana 28.06.2013

i ukoliko je predviđeno, donatora. Dešava se da strategije predstavljaju troškove koji se ne mogu finansijski pokriti, kao što je na primer slučaj sa dokumentom "Strategija decentralizacije socijalnih usluga" koji ima trošak primene od oko 8.5 miliona evra i za koje KSP smatra da jasno ne garantuje da se ovaj trošak može i pokriti. KSP potvrđuje da je iznos od 2.2 miliona evra usaglašen i sa Ministarstvom finansija, dok za preostali deo od 6.3 miliona evra KSP smatra da ovaj dokumenat ne uspeva da pruži garancije da će isti biti pokriven finansijski od strane donatora<sup>8</sup>. Na ovakve slučajeve se može naići u puno mišljenja KSP-a u vezi sa strateškim dokumentima koja su donela ministarstva ili druge institucije, štaviše od njih se ponekada traži da potraže druge izvore finansiranja<sup>9</sup>.

Kada u svojim procenama, KSP ipak primeti propuste različite prirode ili budžetske implikacije, ponovo na kraju dokumenta preporučuje vladi usvajanje strategije a da je ne vrati instituciji koja je njen nosilac na ispravku sadržine ili na obrazlaganje budžetskih implikacija. U jednom slučaju međutim, u dokumentu "Sektorska strategija" Ministarstva rada i socijalne zaštite, KSP preporučuje da isti ne bude usvojen u vladi ako prethodno ne bude usaglašen sa Poslovníkom o radu Vlade i AU 02/2012 i ako se ne pojasne alternativni vidovi finansiranja ove strategije. Sa druge strane, u jednom drugom slučaju, KSP preporučuje vladi da usvoji "Nacionalnu strategiju za borbu protiv trgovine ljudima" i pored procene Ministarstva finansija da Zakon o budžetu za 2015. godinu<sup>10</sup> ne predviđa dodatni budžet zbog čega sprovođenje ove strategije nije pokriveno odgovarajućim budžetskim sredstvima.

Sa druge strane, MUP predstavlja instituciju sa najvećim brojem izrađenih strategija u periodu od 2012–2017, ukupno 11, a prema mišljenjima KSP-a ovo ministarstvo najčešće pravi propuste u izradi strategija, i pored iskustva u izradi dokumenata ove prirode.

Evidentno je da se u mišljenjima procene KSP-a može naći veliki broj propusta institucija u izradi strateških dokumenata, koji shodno tome nisu uspeali u potpunosti da ispoštuju AU 02/2012. Aktivnosti predviđene strategijama podrazumevaju i troškove za njihovu primenu i sa tim u vezi KSP uzima u obzir procenu finansijskog uticaja koju sprovodi Ministarstvo finansija i koja navodi da neki od njih nisu finansijski pokriveni. Međutim, bez obzira na isto, KSP u velikoj većini slučajeva, preporučuje vladi usvajanje ovih strategija.

---

8 Kancelarija za strateško planiranje, referentni broj: 003-12-2012, dana 28.12.2012

9 Kancelarija za strateško planiranje, referentni broj: 16.09.2014, dana 03.09.2014

10 Kancelarija za strateško planiranje, referentni broj: 001.05.2015, dana 07.05.2015

# KAKO MINISTARSTVA PRATE SPROVOĐENJE STRATEGIJA

Ono što proizilazi iz ovog istraživanja jeste da AU O2/2012 nije u dovoljnoj meri i decidivno obradio praćenje primene strategija, a takođe sve institucije koje su nosioci ovih strategija se ne angažuju da izmere nivo njihove primene u praksi. Od 16 ministarstava i pet (5) kancelarija u sklopu Kancelarije premijera, čije su strategije usvojene u datom vremenskom periodu (2012–2017), 11 ministarstava i tri (3) kancelarije u sklopu KP-a su odgovorile na zahtev za pristup javnim dokumentima.

Akcionni plan strategije treba da posluži kao osnova za praćenje sprovođenja strategije, međutim imajući u vidu pružene odgovore može se zaključiti da ono što je uobičajena praksa praćenja primene strategije jeste da se izradi plan praćenja, koji nosi različite nazive kao što je Plan praćenja, Karta pokazatelja<sup>11</sup> ili Matrica praćenja a iz ovih dokumenata proizilazi izveštaj o progresu/regresu u sprovođenju strategije, koji se obično sastavlja na početku godine za narednu godinu.



U nastavku sledi kratka analiza dokumenata koja su podnela ministarstva i kancelarije u sklopu KP-a oko procesa praćenja njihovih strategija.

<sup>11</sup> Napomena: Karta pokazatelja zapravo je pomoćno sredstvo za prikupljanje podataka i počela je da se primenjuje strateškim okvirom za reformu javne uprave

**Ministarstvo javne uprave** procenjuje na godišnjoj osnovi napredak ostvaren u sprovođenju dve strategije usvojene u periodu od 2012–2017. godine. Za “Strategiju modernizacije javne uprave”, podnet je godišnji izveštaj za 2017. godinu koji sadrži pregled opšteg napretka ostvarenog u sprovođenju strategije i meri napredak ostvaren u aktivnostima i na osnovu pokazatelja za svaki strateški cilj pojedinačno. Merenje napretka veoma je detaljno i konkretno a svaka aktivnost je opisana u detalje (izveštaj od 43 strane). Sa druge strane, kada govorimo o “Strategiji usavršavanja javnih službenika”, MJU izrađuje izveštaj o proceni potreba za obukom javnih službenika u okviru svake javne institucije, na godišnjoj osnovi (izveštaj za 2018. godinu, 94 strane), ali ne i izveštaje o dostignućima u sprovođenju strategije u praksi.

**Ministarstvo administracije lokalne uprave** takođe sprovodi redovne godišnje procene za 2016. i 2017. i prvo polugodište 2018. godine, o napretku u sprovođenju Strategije lokalne samouprave. U odgovoru na zahtev D+, MALU je prosledio izveštaj o sprovođenju “Strategije lokalne samouprave” koja obuhvata periode od januara – decembra 2016, januara – decembra 2017. januara – juna 2018. (izveštaj od 16 strana). Izveštaj predstavlja aktivnosti pod odgovornošću Ministarstva za svaki strateški cilj i navodi dostignuća u periodu izveštavanja.

**Ministarstvo zdravlja** preko Odeljenja za strateški razvoj zdravstva stavilo je u funkciju poseban odsek za praćenje i procenu u čijem je mandatu praćenje primene strateških dokumenata. Prema MZ-u, do osnivanja ovog odseka, MZ nije imao mehanizme za praćenje i primenu strategija i akcionih planova. Januara 2018. izrađen je i usvojen priručnik o praćenju (dokument od 383 strane) i prvi izveštaj o sprovođenju Akcionog plana uz “Strategiju zdravstvenog sektora za period od 2017–2021” sa 62 pokazatelja, koji prema očekivanjima MZ-a treba da bude finaliziran krajem 2018. godine a cilj je da se u kontinuitetu podnose izveštaji o njegovoj primeni.

**Ministarstvo ekonomskog razvoja** jedno je od vladinih odeljenja sa najvećim brojem usvojenih strategija u vremenskom periodu od 2012–2017, odnosno 5 strategija, koje prati različitim mehanizmima. U odgovoru na zahtev D+ za pristup dokumentima procene, MER je odgovorio da je za neke strategije izradio Programe primene (nije jasno šta je razlika između ovih programa i akcionih planova) dok nekolicinu drugih

procenjuje na periodičnoj osnovi a ova procena ima oblik Izveštaja o napretku. Odgovor MER navodi da dve od pet strategija imaju Programe primene: (1) "Energetska strategija 2017-2026" ima Program primene Energetske strategije 2018-2020, i (2) "Strategija rudarstva 2012-2025", ima Program primene "Strategije rudarstva". Za druge dve strategije, odnosno "Nacionalna strategija za IT 2014-2020" i Politike u Sektoru elektronske komunikacije – "Digitalna agenda Kosova 2013-2020", prema MER-u su doneti izveštaji o napretku za 2018. odnosno za 2016. godinu. Što se tiče dokumenta "Strateške politike poštanske službe", nisu pružene informacije o tome da li je ikada procenjen nivo njihove primene. Na naš zahtev za pristup dokumentima procene, D+ je primio dokumenta o proceni samo jednog strateškog dokumenta – "Strategije rudarstva", za koji je dostavljen i Izveštaj o ostvarenom napretku o Programu za sprovođenje strategije za svaku godinu, počevši od 2012. do 2017. Ovi godišnji izveštaji su veoma detaljni i obuhvataju rezultate proizašle iz svake aktivnosti za svaki strateški cilj, procenat realizacije i pokazatelje učinka. D+ je takođe primio prezentaciju u Power Point formatu na engleskom jeziku za dokumenat "Digitalna agenda Kosova" koji je pripremljen 22. juna 2016. a koji predstavlja tehničke informacije u vezi sa samom strategijom.

**Ministarstvo dijaspore** je podnelo dokumenat u word formatu, pod nazivom "Nacrt izveštaja o proceni primene Strategije za dijasporu za period od 2013-2018" koji navodi ciljeve strategije i da je ovaj izveštaj proizvod ankete i direktnih sastanaka sa strankama odgovornim za sprovođenje strategije, uključujući resorna ministarstva i druge institucije. Sprovođenje aktivnosti meri se u skladu sa sledećom nomenklaturom: aktivnost je realizovana potpuno, aktivnost je realizovana delimično i aktivnost nije realizovana.

**Ministarstvo finansija** je nosilac pet strategija. Uglavnom, MF se zalaže za praćenje i periodičnu procenu njihove primene u praksi. "Nacionalna strategija za sprečavanje i suzbijanje neformalne privrede, pranja novca, finansiranja terorizma i finansijskog kriminala 2014-2018", se procenjuje na godišnjoj osnovi nakon koje se svake godine izrađuje godišnji izveštaj: Godišnji izveštaj za 2014. godinu (22 strane), za 2015. godinu (34 strane), za 2016. godinu (32 strane), za 2017. godinu (32 strane), i pruža procenu statusa primene i rizika identifikovanih za svaku aktivnost. Kada govorimo o "Reformi upravljanja javnim finansijama 2016-2020", MF je na svojoj internet stranici objavio:

(1) Godišnji izveštaj o napretku ostvarenom u primeni Strategije reforme upravljanja javnim finansijama 2016-2020 (31 strana); (2) Polugodišnji izveštaj (januar-jun) za 2017. o sprovođenju "Strategije za reformu upravljanja javnim finansijama (SRUJF) Kosova 2016-2020" (24 strane); i (3) Godišnji izveštaj za 2017. o napretku u sprovođenju Strategije reforme upravljanja javnim finansijama 2016-2020 (26 strana), a svi ovi izveštaji su zasnovani na karti pokazatelja koja pruža detaljan opis metodologije merenja pokazatelja uključenih u strategiju (koji su takođe javno dostupni na internet stranici ministarstva). Kada govorimo o Strategiji "unutrašnje kontrole javnih finansija 2015-2019, Akcionom planu je dodata kolona pod nazivom Praćenje i sprovođenje strategije za KBFP 2015-2019 koja predstavlja rezultate ostvarene u svakoj aktivnosti. Prema Ministarstvu, neke od aktivnosti iz ove strategije zapravo su deo strategije MFP 2016-2020. Sa druge strane kada govorimo o Strategiji "javno-privatnog partnerstva 2014-2016", Kancelarija za odnose sa javnošću ovog Ministarstva nam je na zahtev da dobijemo dokumenta o praćenju i proceni dostavila samo strateški dokumenat ali ne i procenu njegove realizacije. Sa druge strane, "Nacionalna strategija javnih nabavki 2017-2021" se prema rečima Ministarstva sprovodi i prati od strane Regulatorne komisije za javne nabavke a za praćenje i procenu njene primene treba pozvati na odgovornost RKJN a ne MF.

**Ministarstvo pravde** je u svom odgovoru na zahtev za pristup javnim dokumentima poslalo dva dokumenta – jedan od njih nosi naziv "Izveštaj o sprovođenju Strategija" i sadrži opise u jednom paragrafu o rezultatima obe strategije: "Strategija pomoći u oblasti vladavine prava i Nacionalna strategija Republike Kosovo zaštite od nasilja u porodici"; dok za "Nacionalnu strategiju imovinskih prava na Kosovu" sem naslova ne postoje nikakve druge informacije. Drugi dokumenat koji je podnet jeste prezentacija u Power Point formatu Programa za imovinska prava USAID-a, pod nazivom "Strategija imovinskih prava – Godinu dana kasnije" koja na engleskom jeziku govori o pitanjima preduzetim u sklopu ove strategije. Iz ovoga se može zaključiti da Ministarstvo nema neki konkretan mehanizam da dosledno izmeri sprovođenje svoje tri strategije.

**Ministarstvo rada i socijalne zaštite** je u periodu od 2012-2017. izradilo dve strategije: (1) "Sektorska strategija Ministarstva rada i socijalne zaštite 2014 – 2017", i (2) "Strategija za decentralizaciju socijalnih usluga 2014-2017". Prva strategija je i

dalje u nacrtnoj fazi zbog toga što nije usvojena u Vladi usled budžetskih implikacija. Međutim, MRSZ koristi ovaj dokument u svom svakodnevnom radu i delimično i neredovno je propratio njeno sprovođenje u praksi mehanizmom za praćenje (matrica za praćenje) koji je osmišljen uz pomoć European Training Fund. Izveštaj koji je proizašao iz ovog praćenja korišćenjem matrice, je podeljen sa D+. Sa druge strane druga, dakle "Strategija decentralizacije socijalnih usluga", nije redovno praćena u smislu njene primene u praksi. Politike predviđene ovom strategijom koje potpadaju pod mandat MRSZ-a, su prema rečima ministarstva prenete na Sektorsku strategiju koja je izrađena 2018. godine – ali ova strategija nije na listi onih koje je D+ procenio pošto je vremenski period pokriven ovom inicijativom bio od 2013–2017. godine.

Što se tiče dokumenta "Vizija veština na Kosovu", prema MRSZ-u obrazovan je mehanizam za praćenje njegove primene. Konkretno, Kabinet premijera je obrazovao međuministarsku komisiju kojom su predsedavali MRSZ, MONT, sedam članova iz resornih ministarstava i jedan član iz KSP-a. Komisija je priredila izveštaj o praćenju pod nazivom "Izveštaj ocene" decembra 2016, u kome su u prilogu pod nazivom "Izveštaj o sprovođenju vodiča za viziju veština 2020" predstavljene predviđene mere i kratak pregled rada na svakoj od njih. Iako je ovaj izveštaj uglavnom usredsređen na evidentiranje međusobno povezanih strategija i povezanost ove strategije sa nacionalnim procesima planiranja.

**Ministarstvo kulture, omladine i sporta** je nosilac "Nacionalne strategije kulturne baštine". Na zahtev D+ za pristup javnim dokumentima i sa ciljem da se proprati i proceni primena ove strategije, MKOS nam je poslao pet dokumenata, međutim nijedan od njih ne predstavlja konkretan mehanizam ili izveštaj koji je izrađen od strane bilo kog od ovih mehanizama za periodičnu procenu primene ove strategije u praksi. Jedan od ovih dokumenata jeste analiza date strategije, koja analizira koliko od zahteva AU 02/2012 je ispunjeno a koliko ne. Takođe, poslat nam je dokument pod nazivom "Rezime sastanka za predstavljanje analize Nacionalne strategije kulturne baštine". Još jedan dokument, sadrži listu aktivnosti koje su realizovane u okviru svakog cilja ali ne meri nivo primene upoređujući ih sa pokazateljima iz akcionog plana i četiri spiska, koji sadrže (1) publikacije objavljene u 2017, (2) publikacije objavljene u 2018, (3) aktivnosti programa kulturne

baštine i (4) dobitne projekte na javnom konkursu 2017. Preostala dva dokumenta jesu Zakonodavni plan izrade podzakonskih akata za 2018. godinu i Uredba o određivanju institucija kulturne baštine. Međutim, nijedan od ovih dokumenata ne daje naznake da Ministarstvo ima mehanizme kojima na redovnoj i sistematskoj osnovi prati u kojoj meri se sprovodi "Nacionalna strategije kulturne baštine".

**Ministarstvo infrastrukture** na redovnoj godišnjoj osnovi procenjuje Strategiju "Sektora multimodalnog transporta". Ovaj izveštaj je u formatu Excel i dobro je organizovan, sa tri kolone u kojima jedna navodi aktivnosti, druga navodi pokazatelje rezultata ostvarenih u svakoj aktivnosti a treća govori o nivou realizacije. Ista organizacija postoji za devet odeljenja, odnosno za Odeljenje inspekcije, automobila, drumske infrastrukture, upravljanja putevima, Agencije usluga vazdušnog navođenja, Odeljenja drumskog transporta, Odeljenja civilnog vazduhoplovstva, Odeljenja za izdavanje vozačkih dozvola, i Infrakos. Što se tiče strategije "bezbednosti u drumskom saobraćaju", prema MI, pripremljena je matrica za praćenje realizacije predviđenih mera (raščlanjenih u 12 oblasti) ali do sada, nisu navedena mišljenja drugih institucija odgovornih za realizaciju ovih mera.

Ostala ministarstva nisu odgovorila na zahtev D+ za pristup mehanizmima koje koriste za praćenje i procenu strategija, i prapatnim izveštajima, zbog čega nije jasno da li uopšte preduzimaju bilo kakve korake u tom smeru ili ne.



Ministarstva koja su odgovorila na zahtev D+	Procena nivoa primene strategija	Odgovor institucije/Poslata dokumenta
<b>• MINISTARSTVO JAVNE UPRAVE</b>		
Strategija modernizacije javne uprave 2015–2020	DA	Godišnji izveštaj za 2017. o napretku u sprovođenju strategije (43 strane).
Strategija usavršavanja javnih službenika 2016–2020	DA*	*Godišnji izveštaj o proceni potreba za obukom javnih službenika u okviru svake javne institucije, za 2018. ali ne i merenje nivoa primene strategije (94 strane).
<b>• MINISTARSTVO ADMINISTRACIJE LOKALNE UPRAVE</b>		
Strategije lokalne samouprave 2016–2026	DA	Godišnji izveštaj za 2016. i 2017. i polugodišnji izveštaj za 2018. o rezultatima svake aktivnosti pod.
<b>• MINISTARSTVO ZDRAVLJA</b>		
Strategije zdravstvenog sektora za period odt 2017–2021	NE	Prema MZ, njegova izrada se očekuje u 2018.
<b>• MINISTARSTVO EKONOMSKOG RAZVOJA</b>		
Strateške politike poštanske službe 2013–2017	? <sup>12</sup>	Ne pominje se uopšte u odgovoru MER-a.
Strategije rudarstva Republike Kosovo 2012–2025	DA	Ocenjuje se Programom o primeni Strategije rudarstva – Godišnji izveštaji o napretku (2012–2017).
Politike u Sektoru elektronske komunikacije – Digitalna agenda Kosova 2013–2020	?	Prema MER-u, pripremljen je izveštaj o napretku za 2016. Nije poslat.
Nacionalna strategija za IT 2014–2020	?	Prema MER-u, pripremljen je izveštaj o napretku za 2018. Nije poslat.
Energetska strategija Republike Kosovo 2017–2026	?	Prema MER-u, ocenjuje se Programom o primeni Energetske strategije. Nije poslat.

<sup>12</sup>Napomena: Na osnovu informacija dostavljenih od strane ministarstava, ne može se proceniti da li institucija prati primenu strategija ili ne.

Ministarstva koja su odgovorila na zahtev D+	Procena nivoa primene strategija	Odgovor institucije/Poslata dokumenta
<b>• MINISTARSTVO PRAVDE</b>		
Strategija pomoći u oblasti vladavine prava 2016–2019	?	Poslata su dva paragrafa u Word dokumentu koja govore čemu je poslužila ova strategija.
Nacionalna strategija Republike Kosovo zaštite od nasilja u porodici 2016–2020	?	Poslata su dva paragrafa u Word dokumentu koja navode listu radnji koje je MP preduzeo u okviru ove strategije.
Nacionalna strategija imovinskih prava na Kosovu 2016–2019	?	Poslata Power Point prezentacija na engleskom jeziku o jednogodišnjim rezultatima Strategije.
<b>• MINISTARSTVO RADA I SOCIJALNE ZAŠTITE</b>		
Sektorska strategija Ministarstva rada i socijalne zaštite 2009–2013, 2014–2020 i 2015–2020	Delimična, neredovna procena	Prema MRSZ–u, nije usvojena u Vladi usled budžetskih implikacija, međutim nastavljena je njena primena.  Poslata Matrica za praćenje akcionog plana sektorske strategije 2011–2013, Word dokumenat (20 strana).
Strategija za decentralizaciju socijalnih usluga 2013–2017	NE	Prema MRSZ–u, nije stvorena nikakva alatka za redovno praćenje primene i redovno korišćenje u praksi, ali je obrazovana vladina komisija u čijem sastavu se nalaze predstavnici MRSZ, MF, MALU, Asocijacije opština i Kabineta premijera koja je prpratila sprovođenje zadataka i aktivnosti.
Vizija Kosova u smislu veština 2014–2020	Delimično	Godišnji izveštaji o napretku u sprovođenju strategije (na osnovu karte pokazatelja) za sledeće godine:  Godišnji izveštaj za 2016. (31 strana).
<b>• MINISTRY OF CULTURE, YOUTH AND SPORTS</b>		
Nacionalna strategija kulturne baštine 2017–2027	?	Poslato 5 dokumenata: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analiza strategije</li> <li>▪ Rezime sastanka za predavljanje analize nacionalne strategije kulturne baštine</li> <li>▪ Rezime strategije</li> <li>▪ Zakonodavni plan za izradu podzakonskih akata u 2018.</li> <li>▪ Uredba o određivanju institucija kulturne baštine Nijedna od ovih ne daje naznake da će se MKOS založiti na praćenju i proceni primene strategije.</li> </ul>

Ministarstva koja su odgovorila na zahtev D+	Procena nivoa primene strategija	Odgovor institucije/Poslata dokumenta
<b>• MINISTARSTVO ŽIVOTNE SREDINE I PROSTORNOG PLANIRANJA</b>		
Strategija upravljanja otpadom 2013–2022	?	Podnet strateški dokumenat, ne pruža naznake da se MŽSPP zalaže na praćenju i proceni primene strategije.
Strategija kvaliteta vazduha 2013–2022	?	Podnet strateški dokumenat, ne pruža naznake da se MŽSPP zalaže na praćenju i proceni primene strategije.
<b>• MINISTARSTVO INFRASTRUKTURE</b>		
Strategija Sektora multimodalnog transporta 2015–2025	Da	Izveštaj o primeni SSTM–a za 2015, 2016, 2017, u formatu Excel sa tri kolone: Aktivnosti, Pokazatelji i Realizacija, za 9 odeljenja pojedinačno.
Strategija "bezbednosti u drumskom saobraćaju 2016–2020	?	Prema MI, pripremljena matrica za praćenje predviđenih mera raščlanjenih u 12 oblasti. Dokumentat u formatu Excel ali je prazan pošto prema MI–u, do sada druge odgovorne institucije nisu pružile svoje mišljenje o realizaciji ovih mera.
<b>• MINISTARSTVO DIJASPORE I STRATEŠKIH INVESTICIJA</b>		
Strategija za dijasporu za period od 2013–2018	DA	Word dokumenat sa listom potpuno raščlanjenih aktivnosti, delimično ili neraščlanjenih za svaki cilj (18 strana).
<b>• MINISTARSTVO FINANSIJA</b>		
Nacionalna strategija za sprečavanje i suzbijanje neformalne privrede, pranja novca, finansiranja terorizma i finansijskog kriminala 2014–2018	DA	Godišnji izveštaji o napretku u sprovođenju strategije za sledeće godine: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014 (22 strane);</li> <li>• 2015 (34 strane);</li> <li>• 2016 (32 strane); i</li> <li>• 2017 (32 strane).</li> </ul>
Strategija za reformu upravljanja javnim finansijama 2016–2020	DA	Godišnji izveštaji o napretku u sprovođenju strategije (na osnovu karte pokazatelja) za sledeće godine: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Godišnji izveštaj za 2016. (31 strana)</li> <li>• 6–mesečni izveštaj za 2017. (24 strane); i</li> <li>• Godišnji izveštaj za 2017. (26 strana).</li> </ul>
Strategija unutrašnje kontrole javnih finansija 2015–2019	DA	Akcionom planu dodata još jedna kolona pod nazivom Praćenje i sprovođenje strategije, koja predstavlja rezultate svake aktivnosti.
Nacionalna strategija javnih nabavki 2017–2021	?	Regulatorna komisija za javne nabavke predstavlja instituciju odgovornu za praćenje i izveštavanje o primeni, ministarstvo nije pružilo ovu informaciju.
Strategija javno–privatnog partnerstva 2014–2016	?	Poslat strateški dokumenat, nisu naveli da li se prati njegova primena.

Kada govorimo o kancelarijama u sklopu Kancelarije premijera: Kancelarija za dobru upravu, Kancelarija za strateško planiranje i Koordinacioni sekretarijat odgovorili su na zahtev D+ za pristup dokumentima o praćenju i proceni njihovih strategija.

**Koordinacioni sekretarijat Vlade** je za "Strategiju bolje uređenosti" razradio metodologiju praćenja primene iz koje vadi godišnje izveštaje o napretku ostvarenom u sprovođenju strategije. Procena se vrši korišćenjem dokumenta pod nazivom "Karta pokazatelja za merenje pokazatelja Strategije bolje uređenosti" koja pruža metodološki opis za merenje svakog pokazatelja na nivou konkretnih ciljeva strategije. Sa druge strane, godišnji izveštaj u narativnom obliku opisuje rezultate i nedostatke koji su zabeleženi u svakoj aktivnosti u zavisnosti od propisanih ciljeva i sadrži tabelu Akcionog plana sa kolonom koja opisuje nivo realizacije svake aktivnosti.

**Kancelarija za strateško planiranje** je podnela godišnji izveštaj o napretku ostvarenom u sprovođenju "Strategije za bolje planiranje i koordinaciju politika (IPS)", za dve poslednje godine, 2016. i 2017. Ovi izveštaji sadrže tabele koje navode pokazatelje, ostvareni napredak, ciljeve i status, za svaki konkretan cilj. Izveštaji takođe prikazuju vizuelno uopšteni napredak koji je ostvaren u sprovođenju strategije, klasifikovanjem aktivnosti kao "potpuno realizovane", "delimično realizovane" i "nerealizovane" i napredak koji je ostvaren u realizaciji svakog strateškog cilja, na isti način i uz detaljan narativni opis. Sa druge strane, kada govorimo o "Nacionalnoj razvojnoj strategiji 2016-2021", KSP je u fazi pripreme prvog izveštaja o proceni njegove primene, dakle za prve dve godine ne postoji neki poseban izveštaj o praćenju primene.

**Kancelarija za dobru upravu** je nosilac tri strategije i objavljuje godišnje izveštaje o sprovođenju svih ovih strategija. Konkretno, u odgovoru na zahtev D+ dostavljen je izveštaj o sprovođenju "Strategije i akcionog plana za uključivanje zajednica Roma, Aškalija i Egipćana u kosovsko društvo" za 2017. godinu, koji sadrži detaljne informacije o nivou sprovođenja strategije po sektorima, sadrži takođe i analizu izazova i preporuka pruženih za svaki sektor. Takođe, obuhvata i izveštaj o dodeljenom i potrošenom budžetu za 2017. godinu, podeljen po sektorima koje strategija pokriva.

Kada govorimo o "Strategiji prava lica sa invaliditetom", KDU je poslao dva izveštaja o napretku – jedan obuhvata period od 2013-2014. (83 strane) a drugi 2015. godinu (50 strana), dok za 2016. i 2017. nisu podneti izveštaji. Izveštaji pružaju tabelu izveštavanja koja zapravo predstavlja akcioni plan sa aktivnostima za svaki strateški cilj, kome je dodata jedna kolona u kojoj se pruža izveštaj o realizaciji svake aktivnosti. Pošto sprovođenje ove strategije iziskuje zalaganja velikog broja institucija, izveštaj navodi da su podaci prikupljeni putem "institucionalnog mehanizma za praćenje, izveštavanje i primenu" – matrica izveštavanja je prosleđena institucijama koje su nosioci određenih aktivnosti u Akcionom planu a podaci su prikupljeni i prijavljeni KDU.

Što se tiče "Strategije saradnje sa građanskim društvom", D+ je podnela matrica praćenja za 2015. godinu sa izveštajem o praćenju za istu godinu (23 strane), matrica praćenja za 2016. godinu sa izveštajem o praćenju za istu godinu (19 strana), kao i konačna ocena primene strategije koja je načinjena 2018. godine za ceo period obuhvaćen strategijom (32 strane).

Kancelarija premijera	Procena nivoa primene strategija	Odgovor institucije/ Poslata dokumenta
<b>• KANCELARIJA ZA DOBRU UPRAVU</b>		
Nacionalna strategija prava lica sa invaliditetom 2013–2023	DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o napretku za period od 2013–2014. (83 strane) i za 2015. (50 strana).</li> </ul>
Strategija i akcioni plan za uključivanje zajednica Roma, Aškalija i Egipćana u kosovsko društvo 2017–2021	DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poslat izveštaj o sprovođenju strategije i akcionog plana za uključivanje zajednica Roma, Aškalija i Egipćana u kosovsko društvo za 2017. (79 strana).</li> </ul>
Vladina strategija saradnje sa građanskim društvom 2013–2017	DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o proceni primene za 2015. i 2016. sa matricama procene i procena opšteg napredovanja strategije pripremljena 2018. godine.</li> </ul>
<b>• KOORDINACIONI SEKRETARIJAT</b>		
Strategija bolje uređenosti 2017–2021	DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karta pokazatelja za merenje pokazatelja strategije, i</li> <li>Godišnji narativni izveštaj o napretku u sprovođenju strategije za 2017, (33 strane).</li> </ul>
<b>• KANCELARIJA ZA STRATEŠKO PLANIRANJE</b>		
Nacionalna razvojna strategija 2016–2021	NE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prvi izveštaj je u procesu pripreme.</li> </ul>
Strategija za bolje planiranje i koordinaciju politika (IPS) 2017–2021	DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Godišnji izveštaj o napretku u sprovođenju strategije za 2016. godinu, (30 strana).</li> <li>Godišnji izveštaj za 2017. godinu, (28 strana).</li> </ul>

Sa druge strane, Kancelarija za pitanja zajednica koja je nosilac "Strategije za afirmisanje i integrisanje crnogorske zajednice na Kosovu" i Sekretarijat Saveta bezbednosti Kosova koji su nosioci "Strategije za sprečavanje nasilnog ekstremizma i radikalizma koji vode ka terorizmu", nisu odgovorili na zahtev za pristup javnim dokumentima, zbog čega nije poznato da li se bave praćenjem i procenom ovih strategija ili ne.

Bez obzira na činjenicu da AU O2/2012 predstavlja odgovornosti institucija koje su nosioci nekog

akta da proprate i procene njegovu primenu, ovu procenu vrši ograničeni broj ministarstava i kancelarija u okviru KP-a. U odsustvu jasnog mehanizma za prikupljanje i razmatranje ovih izveštaja o proceni, nastaje prostor za neodgovornost institucija koje su nosioci ovih strategija kada govorimo o sistematskoj proceni nivoa primene ovih strategija u praksi. Posledično se ne može steći slika u kojoj fazi se nalazi jedna strategija koja se primenjuje iz godine u godinu i ne može se steći prilika da se iste revidiraju, sa namerom da se usmere dalje i da identifikuju sve one probleme koji su nastupili u realizaciji predviđenih aktivnosti.

## PREPORUKE

Kancelarija za strateško planiranje treba da razvije svoje kapacitete za procenu kvaliteta strateških dokumenata sa stanovišta kriterijuma i postupaka njihove izrade i sadržine i povezanosti sa drugim horizontalnim politikama;

KSP treba da unifikuje sadržinu mišljenja o proceni i tehničkih kriterijuma na osnovu kojih se ocenjuju nacrti strategija;

KSP treba da ima nadležnost da vrati nazad nacрте strategija institucijama koje su ih predložile, sve dok se ne dobije nacrt koji u potpunosti ispunjava uslove Administrativnog uputstva o kriterijumima i metodologiji pripreme strateških dokumenata;

KSP u saradnji sa institucijama nosiocima strategija treba da uspostavi standardni mehanizam za praćenje i procenu primene strategija;

KSP treba da uspostavi mehanizme prikupljanja izveštaja o praćenju i proceni i da utvrdi vremenske rokove za podnošenje izveštaja o praćenju;

KSP treba da proširi nadležnosti preduzimanja mera prema institucijama koje ne podnesu izveštaj o praćenju i proceni strategija, koje ne ispoštuju vremenske rokove za podnošenje ovih izveštaja ili ne ispune standarde propisane sadržine izveštaja o praćenju i proceni;

KSP treba da uspostavi procedure i mehanizme za spoljnu ex-post procenu svake strategije po završetku perioda koji pokriva.

Institucije treba da imaju sektorski pristup svojim inicijativama da izrade strategije sa ciljem da se smanji broj strategija koje se izrađuju i usvajaju i da se podigne kvalitet ovih dokumenata.

Institucije koje izrađuju strateška dokumenta treba da se pridržavaju odredbi Administrativnog uputstva, konkretno:

- kriterijuma oko tehničke sadržine dokumenta;
- pripreme akcionog plana koji će važiti za ceo vremenski period koji strategija obuhvata;
- predviđanja budžeta i njegovog izvora za svaku aktivnost, uključujući naznaku donatora i načina finansiranja u slučaju da se očekuje budžet iz donacija;
- pripremu detaljne i sveobuhvatne analize u vezi sa postojećim stanjem i predloženim alternativama za potrebe izrade strategije.

Institucije koje su nosioci strategija treba da se uključe u praćenje i procenu strategija, odnosno:

- Treba da pripreme plan praćenja i procene primene strateških dokumenata, za svaki strateški dokument;
- Uspostaviti radne grupe unutar institucije za sistematsko praćenje i procenu ciljeva predviđenih strategijom;
- Ostvariti koordinaciju sa drugim relevantnim institucijama za praćenje primene aktivnosti koje iziskuju zalaganja više od jedne institucije;
- Podnositi periodične izveštaje o dostignućima i nedostacima KSP-u ili instituciji nosiocu;

Institucije koje su nosioci strategija takođe treba da stave na raspolaganje javnosti (svojim internet stranicama):

- Strateška dokumenta;
- Njihove akcione planove;
- Izveštaje o praćenju i proceni.





Demokratija Plus (D+) je nevladina organizacija koja okuplja ljude koji snažno veruju u demokratske vrednosti i u Kosovo sa održivom demokratijom. Glavni je cilj D+ da unapredi demokratske vrednosti i prakse kao i politike koje podstiču građanski aktivizam.

Tri programa funkcionišu u sklopu D+: Program za dobru upravu, Program za vladavinu prava i Program za izbore i političke stranke. D+ podržava institucije upravljanja, građane i medije u poboljšanju upravljanja, unapređivanju javnih politika i jačanju vladavine prava.

Naša organizacija je, u ispunjavanju gorepomenutih ciljeva, usredsređena na upotrebu informacione tehnologije, te je posledično osmislila i dve online platforme [ndreqe.com](http://ndreqe.com) i [qeverisjatani.info](http://qeverisjatani.info) koje pružaju dovoljan prostor za učešće građana u odlučivanju i odgovornost institucija upravljanja. Staviše, D+ je članica ProOpen, koalicije NVO-a koja se bavi podizanjem transparentnosti u javnim nabavkama i sprečavanjem zloupotrebe novca iz javne kase.

[www.dplus-ks.org](http://www.dplus-ks.org)

Uz podršku:

