



**MINISTARSTVO PRAVDE BOSNE I  
HERCEGOVINE**

**SEKTOR ZA STRATEŠKA PLANIRANJA,  
KOORDINACIJU POMOĆI I EVROPSKE  
INTEGRACIJE**

**Priručnik za strateško planiranje  
2008. godine**

# Sadržaj

---

<b>1.</b>	<b>Zahvale</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Spisak skraćenica</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Glosar</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>Uvod</b>	<b>8</b>
4.1	Šta je strateško planiranje?	8
4.2	Koja je svrha procesa strateškog planiranja?	9
4.3	Šta čini proces strateškog planiranja uspješnim?	9
4.4	Koje su potencijalne prednosti procesa strateškog planiranja?	10
4.5	Koji je strateški i pravni okvir za strateško planiranje u Ministarstvu pravde Bosne i Hercegovine?	10
<b>5.</b>	<b>Deset ključnih koraka strateškog planiranja</b>	<b>14</b>
<b>6.</b>	<b>Prvi korak: plan za planiranje</b>	<b>15</b>
<b>7.</b>	<b>Drugi korak: sastavljanje tima za planiranje i pokretanje procesa strateškog planiranja</b>	<b>19</b>
7.1	Sastavljanje tima za planiranje	19
7.2	Pokretanje procesa strateškog planiranja	19
<b>8.</b>	<b>Treći korak: revizija izjave o misiji</b>	<b>21</b>
8.1	Revizija mandata (nadležnosti)	21
8.2	Revizija izjave o misiji	22
8.2.1	Izjava o misiji	22
8.2.2	Vizija i vrijednosti	23
8.2.3	Vrijednosti	23
<b>9.</b>	<b>Četvrti korak: analiza situacije</b>	<b>25</b>
<b>10.</b>	<b>Peti korak: utvrđivanje strateških pitanja</b>	<b>27</b>

<b>11.</b>	<b>Šesti korak: izrada strateških ciljeva</b>	<b>29</b>
<b>12.</b>	<b>Sedmi korak: izrada strateških programa ili strategija</b>	<b>31</b>
12.1	Veze sa procesom izrade budžeta	33
<b>13.</b>	<b>Osmi korak: kreiranje mjera ili indikatora za svaki od strateških programa</b>	<b>35</b>
<b>14.</b>	<b>Deveti korak: provedba strateškog plana</b>	<b>36</b>
14.1	Vremenski rokovi i zaduženja	36
14.2	Izrada operativnih planova	37
<b>15.</b>	<b>Deseti korak: praćenje i procjena</b>	<b>39</b>
15.1	Praćenje	39
15.2	Procjena	39
<b>16.</b>	<b>Zaključak</b>	<b>40</b>

# 1. Zahvale

---

Priručnik za strateško planiranje pripada Sektoru za strateška planiranja, koordinaciju pomoći i evropske integracije Ministarstva pravde Bosne i Hercegovine i ima za cilj pružiti smjernice za izradu strateški planova, kako na nivou pojedinačnih institucija tako i cijelih sektora. Priručnik je izrađen uz pomoć britanske Vlade putem projekta tehničke pomoći koji je realizirala kompanija *Atos Consulting UK*.

## 2. Spisak skraćenica

---

BiH	Bosna i Hercegovina
EU	Evropska unija
FUP	Federalna uprava policije
VSTV	Visoko sudsko i tužilačko vijeće
SRSP	Strategija za reformu sektora pravde
MP	Ministarstvo pravde
SSPKPEI	Sektor za strateška planiranja, koordinaciju pomoći i evropske integracije

### 3. Glosar

---

**Indikator:** koristi se u situacijama kada je potrebno pronaći način da se donese sud o učinku koji je ostvaren u odnosu na neki strateški cilj ili program, a nije ga moguće direktno izmjeriti. Indikatore je potrebno tumačiti, a uglavnom su kvalitativni ili 'proxy' mjera na osnovu koje je moguće napraviti procjenu učinka ostvarenog u odnosu na određeni cilj.

**Vodstvo:** sposobnost vođenja, kao i nadahnjivanja drugih u zajedničkoj viziji. Vođe imaju jasne vizije i prenose te vizije svom osoblju, upućujući i navodeći ih ka zajedničkim ciljevima.

**Upravljanje (menadžment):** proces izvršavanja planova, koordiniranja aktivnosti i resursa, poticanja saradnje među organizacijskim jedinicama, te nadgledanja svakodnevnih operacija.

**Mandati (nadležnosti) organizacije:** opis onih stvari za koje je organizacija nadležna da ih izvršava, bilo da se radi o formalnim obavezama koje slijede iz zakona ili neformalnim očekivanjima drugih zainteresiranih strana u procesu.

**Mjera:** prikladno za slučajeve kada je moguće direktno mjeriti napredak ostvaren po pitanju određenog cilja ili programa. Mjera je obično kvantitativne naravi, te neposredno relevantna i razumljiva. Svi zacrtani ciljevi povezani s mjerama moraju biti utemeljeni na ranijem učinku (rezultatima), kako bi se osiguralo da su ostvarljivi ali da istovremeno predstavljaju i izazov.

**Misija:** općenit opis onoga što organizacija radi, s kim ili za koga to radi, šta čini njene specifične nadležnosti, te zašto organizacija radi to što radi.

**Operativno planiranje:** proces izrade, praćenja i procjene godišnjih planova usmjerenih ka ostvarivanju strateških ciljeva utvrđenih u strateškom planu. Organizacija bi trebala posjedovati operativne planove koji se podudaraju sa fiskalnom godinom za svaku veću organizacionu jedinicu.

**Ciklus upravljanja učinkom:** kontinuiran proces koji obuhvata ne samo izradu strateških i operativnih planova, nego isto tako i praćenje realizacije te procjenjivanje ovih planova, kao i njihovo povezivanje sa godišnjim procesima planiranja i praćenja izvršenja budžeta.

**Analiza situacije:** početni korak procesa strateškog planiranja koji podrazumijeva analizu i ustanovljavanje unutarnjeg organizacijskog konteksta, kao i konteksta vanjskog okruženja. Analiza situacije ima za cilj ustanoviti koje su to snage i slabosti organizacije, te potencijalne prijetnje (prepreke za organizaciju u ostvarivanju uspjeha) i prilike (za rast, razvoj ili uspjeh organizacije) sa kojima se ista suočava.

**Akteri u strateškom procesu (engl. *stakeholders*):** svaka grupa ili pojedinac koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva organizacije ili na koje utječe ostvarivanje tih istih ciljeva.

**Strateška pitanja:** oni problemi ili prilike kojim organizacija mora upravljati kako bi uspjela ostvariti svoj mandat i misiju.

**Strateški ciljevi:** općeniti navodi o tome šta se organizacija nada da će ostvariti u

trogodišnjem periodu. Usredotočeni su na ishode ili rezultate, i kvalitativne su naravi.

**Strateško planiranje:** discipliniran napor koji ima za cilj ima donošenje temeljnih odluka i poduzimanje temeljnih aktivnosti koje oblikuju i vode to što organizacija jeste, te ono čime se ona bavi i razloge zbog kojih se bavi time čime se bavi, koncentrirajući se pri tome na budućnost.

**Strateški program:** specifična aktivnost ili niz aktivnosti koje doprinose provedbi određenog strateškog cilja. U okviru jednog cilja može postojati nekoliko programa.

**Vrijednosti:** suštinska uvjerenja koja naglašavaju to kako bi se organizacija trebala vladati i obavljati svoj posao.

**Vizija:** kako će organizacija izgledati kada se razvije do svog punog potencijala – zacrtani cilj kome težimo.

## 4. Uvod

---

### 4.1 Šta je strateško planiranje?

Strateško planiranje je discipliniran napor usmjeren ka donošenju najvažnijih odluka i utvrđivanju najvažnijih aktivnosti koje oblikuju jednu organizaciju i ukazuju šta je to što ta organizacija predstavlja, čime se bavi, koji su razlozi zbog kojih organizacija radi stvari koje radi, dok je istovremeno stalno okrenuta ka budućnosti<sup>1</sup>.

Strateško planiranje je jedan od instrumenata koje lideri i rukovodioci organizacija mogu koristiti u cilju donošenja informiranih i optimalnih odluka, koje je također moguće i provesti. To je proces koji pomaže organizaciji da planira svoje buduće aktivnosti, utvrdi prioritete, efikasno raspodjeljuje resurse (ne samo finansijske, nego i ljudske potencijale te druga materijalna sredstva kojim raspolaže), te da prati napredak u odnosu na utvrđene strateške ciljeve.

Strateško planiranje se koristi da pomogne organizaciji da što bolje provodi svoje nadležnosti koje su definirane zakonom i drugim propisima – da koncentrira raspoloživu energiju, iskristalizira svoja razmišljanja, osigura da svi unutar organizacije teže ostvarivanju istih ciljeva, te da obavi samoprocjenu i prilagođavanje pravca kojom se organizacija kreće, reagirajući pri tome na promjene u okruženju.

Sam proces strateškog planiranja zahtijeva discipliniranost s obzirom da je potrebno slijediti određeni red i redoslijed kako bi se osiguralo da proces bude fokusiran i produktivan. U procesu izrade plana potrebno je postaviti niz pitanja koja će pomoći onima koji planiraju da naprave analizu iskustava, razmotre različite pretpostavke, prikupe i uključe informacije o sadašnjoj situaciji te prognoziraju promjene u okruženju u kojem organizacija provodi aktivnosti u okviru svojih nadležnosti.

S obzirom da je zbog ograničenih sredstava nemoguće odjednom uraditi sve što je neophodno, proces strateškog planiranja implicira da su pojedine organizacijske odluke i aktivnosti važnije od drugih, te da se proces izrade strategije zapravo sastoji od donošenja teških odluka o tome šta se to smatra najvažnijim za ostvarenje uspjeha organizacije (tj. utvrđivanja prioriteta).

Na koncu, strateško i budžetsko planiranje moraju biti dva interaktivna procesa. Strateškim planom se ustanovljavaju pravci djelovanja organizacije, dok se budžetom osiguravaju sredstva potrebna za provedbu tog plana. Postavljanje ciljeva i strateških programa pomaže organizaciji da ustanovi prioritete koji su neophodni da bi se izradio budžet, dok je nasuprot tome strateški plan koji zanemaruje fiskalnu realnost nemoguće provesti. Stoga je ključno da proces strateškog planiranja postane integralan dio procesa budžetskog i finansijskog planiranja organizacije.

---

<sup>1</sup> Bryson: 2004.g.



## 4.2 Koja je svrha procesa strateškog planiranja?

Svrha provedbe sistematskog procesa strateškog planiranja s ciljem izrade strateškog plana je sljedeća:

- Omogućiti utvrđivanje prioritetnih pitanja s ciljem da se pomogne informiranje budžetskog i normativnog procesa;
- Pružiti smjernice u pogledu toga na koje oblasti se trebaju usredotočiti inicijative za izradu politika;
- Pružiti čvrstu dokaznu osnovu donosiocima odluka (npr. ministri, vlada, parlament) na temelju koje mogu razmatrati i odlučivati o svojim prioritetima, kao i optimalnoj raspodjeli resursa (finansijskih i ljudskih) kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti;
- Osigurati da organizacija/sektor/vlada bude u većoj mjeri orijentirana na zadovoljavanje potreba građana, tako što će se ove potrebe uzeti u obzir u okviru procesa strateškog planiranja; i
- Pružiti pomoć u izgradnji partnerstava između institucija, različitih nivoa vlasti, kao i javnih, privatnih i nevladinih organizacija, tako što će ustanoviti najbolji način da se akteri u strateškom procesu uključe kako u sam proces izrade strategije, tako i u provedbu, praćenje i procjenu plana koji će nastati kao rezultat tog procesa.

## 4.3 Šta čini proces strateškog planiranja uspješnim?

Neke od osnovnih karakteristika uspješnog strateškog planiranja, koje su detaljnije obrađene u nastavku ovog dokumenta, uključuju:

- Prisustvo snažnog vodstva i vizije kod rukovodstva organizacije;
- Pristup koji podrazumijeva visok stupanj učestvovanja i konsultacije sa širokim spektrom uposlenika unutar organizacije te vanjskim akterima koji su dio strateškog procesa;
- Posebno razvijen pristup koji se koristi najboljim iskustvima drugih, ali je prilagođen tako da odgovara specifičnim potrebama organizacije i resursima kojima ista raspolaže;
- Prikupljanje čvrstih dokaza radi informiranja procesa utvrđivanja strateških ciljeva;
- Realnu procjenu u vezi sa raspoloživim sredstvima i ljudskim potencijalima;
- Razmatranje širokog spektra gledišta i prioriteta prije donošenja odluka, što za cilj ima postizanje koncenzusa;
- Nove ideje i kontinuitet, tako da se strateški plan, kao i proces strateškog planiranja, redovito podvrgavaju analizi i reviziji.

## 4.4 Koje su potencijalne prednosti procesa strateškog planiranja?

Ukoliko se proces strateškog planiranja izvede u skladu sa gore navedenim faktorima uspjeha, moguće je postići izvjesne prednosti, uključujući:

- Povećanu učinkovitost kroz ispunjavanje mandata i misije organizacije;
- Povećanu efikasnost putem ostvarivanja ishoda koji su više pozitivni, a uz upotrebu manje resursa;
- Bolje razumijevanje i sposobnost predviđanja promjenjivih okolnosti, te prilagođavanja istim;
- Bolje donošenje odluka;
- Unaprijeđene organizacijske sposobnosti;
- Poboljšano komuniciranje kroz koordinaciju i suradnju;
- Veću transparentnost i odgovornost kroz stvaranje okvira spram kojeg se može ocjenjivati učinak (rezultati) organizacije;
- Stvaranje zajedničke svrhe djelovanja među unutarnjim i vanjskim akterima u strateškom procesu; i
- Stvaranje veće svijesti o operativnom okruženju i većeg razumijevanja istog.

## 4.5 Koji je strateški i pravni okvir za strateško planiranje u Ministarstvu pravde Bosne i Hercegovine?

Strateški plan Ministarstva mora odražavati četiri glavna poticaja: potrebe u vezi sa pristupom Evropskoj uniji (EU-u), aktuelne reformske inicijative u javnoj upravi na nivou cijele vlade, strateške dokumente na nivou cijelih sektora poput Strategije za reformu sektora pravde (SRSP-a) u Bosni i Hercegovini, te obaveze koje su u nadležnosti Ministarstva.

### Pristup EU-u

Uspostava sistema strateškog planiranja ne predstavlja formalni preduvjet za punopravno članstvo u EU-u. Međutim, većina zemalja koje su nedavno postale punopravne članice EU-a ili trenutno imaju status kandidata za članstvo, uspostavile su sisteme koji će olakšati ispunjavanje brojnih uvjeta iz procesa pristupanja EU-u, te kasnije ispunjavanje obaveza koje slijede iz članstva u EU-u. EU snažno preporučuje i očekuje od potencijalnih zemalja članica da imaju razvijene odgovarajuće kapacitete za strateško planiranje i izradu politika, budući da ovo predstavlja jedan od temelja kvalitetne javne uprave. Uvođenje kvalitetnih procesa strateškog planiranja može pomoći vladi da isplanira kako će ispuniti kriterije EU-a i provesti najbolju praksu.

## Reforma javnog sektora

Nosioci vlasti u BiH su se nedvosmisleno opredijelili za proces reforme javne uprave s ciljem uspostave „*efikasne, djelotvorne, profesionalne i odgovorne javne uprave na svim nivoima vlasti u BiH koja će pružati visokokvalitetne usluge javnosti, te podržavati napredovanje BiH ka punopravnom članstvu u EU*”<sup>2</sup>.

Vijeće ministara BiH, vlade entiteta i Brčko Distrikta BiH, uz finansijsku i tehničku pomoć Delegacije Evropske komisije u BiH, pokrenuli su „*Sistemske pregled javne uprave u Bosni i Hercegovini*”<sup>3</sup>, s ciljem provođenja sveobuhvatne analize postojećeg stanja horizontalnih sistema i struktura javne uprave u BiH. Sistemske pregledom su identificirani ozbiljni nedostaci u javnoj upravi u BiH, od kojih je jedan bio i nalaz da „*većina institucija ne posjeduje analitički kapacitet za postavljanje strateških ciljeva za koje se očekuje da bi ih horizontalni sistemi podržavali. Bez jasno određenih strateških ciljeva za budući period nije moguće računati na potpune, pozitivne efekte uvođenja modernog sistema javne uprave u BiH*”.

Potreba da se riješi ovaj problem nedostatka kapaciteta za strateško planiranje dodatno je opisana kroz niz mjera utvrđenih u nekolicini strateških dokumenata u BiH, kao što je revidirana verzija Srednjoročne razvojne strategije Bosne i Hercegovine<sup>4</sup>, a u skorije vrijeme i u okviru Strategije integriranja Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju<sup>5</sup> koja između ostalog definira i sljedeće neophodne mjere:

„(...) *Izgraditi kapacitete za strateško srednjoročno planiranje, razvoj i koordinaciju, (...)*“, te  
„(...) *Razviti i usvojiti metodologiju za strateško planiranje, razvoj i koordinaciju na svim nivoima vlasti u BiH*” (...).

Vijeće ministara BiH, vlade entiteta i Brčko Distrikta BiH usvojile su u oktobru 2006.g. Strategiju reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini<sup>6</sup> zajedno sa Akcionim planom<sup>7</sup> koji, između ostalog, utvrđuju sljedeće mjere:

- „*Uspostaviti procedure za usklađivanje sa strateškim dokumentima koje će osigurati sposobnost ministarstava za utvrđivanje i djelotvorno ispunjavanje prioriteta Vijeća ministara BiH i vlada u okviru njihove nadležnosti, a u skladu sa nactom strateških dokumenata.*“
- „*Ova procedura će također osigurati da ministarstva analiziraju odobrene strateške dokumente VM BiH i vlada, odgovaraju na njih vlastitim prijedlozima politika u skladu sa strategijom, te pridonose njihovoj realizaciji.*“
- „*Procedure za godišnje planiranje politika će jamčiti da prijedlozi za program Vijeća ministara BiH i vladine godišnje programe rada u dovoljnoj mjeri uzimaju u obzir vladine i prioritete Vijeća ministara BiH, posebno one koji se odnose na*

<sup>2</sup> vidi dokument „Reforma javne uprave: Naš program“ -(<http://www.mpr.gov.ba/?ID=28>)

<sup>3</sup> vidi dokument „Sistemske pregled javne uprave u BiH – Završni izvještaj”  
[http://www.europa.ba/files/docs/publications/en/FunctRew/Final\\_Report.pdf](http://www.europa.ba/files/docs/publications/en/FunctRew/Final_Report.pdf)

<sup>4</sup> vidi posebno II DIO – Sektorske strategije – Reforma javne uprave, str. 82 do 86,  
[http://www.dep.ba/dwnld/Revidirana%20SRS+AP\\_lokalna\\_latinica.pdf](http://www.dep.ba/dwnld/Revidirana%20SRS+AP_lokalna_latinica.pdf)

<sup>5</sup> vidi dokument Strategija integriranja BiH u EU, str. 31 i 32, <http://www.dei.gov.ba/ba/?ID=544>,

<sup>6</sup> vidi posebno Dio 4.1.2. Unapređenje kapaciteta za donošenje politika u pojedinačnim institucijama, str. 25 i 26, i Dio 4.1.3. Unaprijeđenje veze između ciljeva politike i budžeta, str. 26. <http://parco.gov.ba/latn/?page=110>

<sup>7</sup> vidi Akcioni plan 1 Strategije za reformu javne uprave u BiH, str. 4 do 22. <http://parco.gov.ba/latn/?page=111>

harmonizaciju sa EU zakonodavstvom (npr. BiH NPAA). Ovi procesi moraju osigurati da:

- svi sektori/odjeli unutar ministarstva budu uključeni u utvrđivanje prioriteta tog ministarstva prema kojima će se sačinjavati prijedlozi politika i zakona za narednu godinu;
  - da postoji proces unutarnje koordinacije koji osigurava da sveukupni podnesci ministarstva budu realni i uravnoteženi; i
  - da svako ministarstvo ima kapacitet da na odgovarajući način ispuni svoj plan i godišnji program rada.”
- 
- „Ministarstva i drugi organi uprave će izvršiti procjenu svojih postojećih organizacijskih i kadrovskih kapaciteta za provedbu procesa strateškog planiranja, analizu politika i pripremu nacrtu zakona, te će osigurati najprikladniju unutarnju organizacijsku strukturu (zavisno od obima posla i raspoloživih kadrova za obavljanje ovih funkcija), prema kojoj će ove funkcije biti smještene u njenom centru.“
  - „Osmisliti detaljan program obuke za postojeće i novo osoblje zaduženo za strateško planiranje, analizu politika i izradu propisa – uključujući početnu certifikaciju, specijalizaciju i periodičnu profesionalnu nadogradnju.”
  - „Predvidjeti sredstva za zapošljavanje i obuku specijaliziranog osoblja za strateško planiranje, analizu politika i izradu propisa u institucijama, kao i sredstva za aktivnosti koje će se poduzimati na razvoju politika i izradi nacrtu.”
  - „Izraditi priručnike i druga pomoćna sredstva koja će osoblju olakšati obavljanje ovih specijaliziranih funkcija.”

Potreba uspostave integralnog pristupa procesima strateškog i budžetskog planiranja, jasno je ustanovljena u odredbama Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH” br. 61/04)<sup>8</sup>. Naime, ovim Zakonom se po prvi put u BiH uvodi i definira sistem „programskog budžetiranja”. To je u osnovi inovativna metodologija izrade i izvršenja budžeta, kakva postoji u svim zemljama EU-a, a koja zahtijeva od budžetskih korisnika da pripreme budžet na osnovu programa i aktivnosti institucija planiranih za srednjoročni period (3 godine). Ova budžetska metodologija ima za cilj da stvori jasnu vezu između ciljeva utvrđenih u strategijama različitih sektora i budžeta (gdje su i uočene najveće slabosti u BiH u smislu upravljanja javnim finansijama). Svaka raspodjela budžeta treba biti u vezi sa ciljem utvrđenim u strateškom planu. Inače, programski budžeti su obično vezani za nacionalne razvojne planove (npr. Srednjoročna razvojna strategija BiH), sektorske strategije (npr. Strategija za reformu sektora pravde u BiH) i/ili institucionalne strateške dokumente (npr. Strateški plan Ministarstva pravde BiH). Međutim, s obzirom da su i strateško planiranje i izrada programskih budžeta nešto novo za javnu upravu u BiH, kao jedan od glavnih preduslova za njihovu uspješnu realizaciju i zaživljavanje u praksi postavlja se izgradnja odgovarajućih kapaciteta i stjecanje odgovarajućih vještina u svim resorna Ministarstvima.

## **Sektorske strategije**

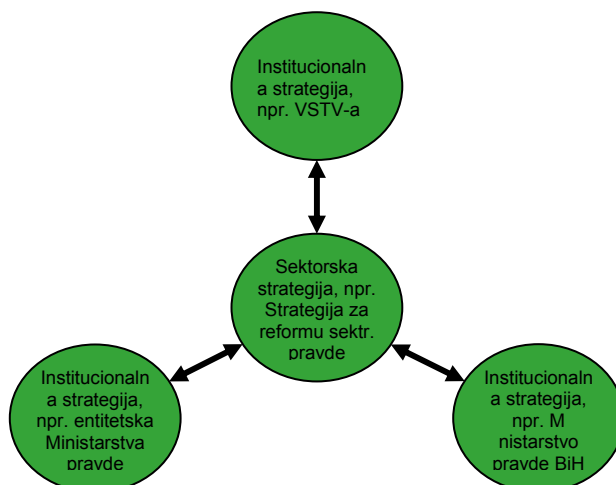
Strategija za reformu sektora pravde (SRSP) postavlja strateški okvir za cjelokupni sektor pravde u BiH. Ona predviđa da će svaka institucija, uključujući Ministarstvo pravde BiH,

---

<sup>8</sup> vidi posebno članove 7. i 8. Zakona o finansiranju institucija BiH

revidirati svoje postojeće strateške planove ili izraditi nove koji će biti u skladu sa strateškim okvirom cjelokupnog sektora. Izvjesni opći principi za pripremu, praćenje i procjenu strateških planova također su izneseni u toj Strategiji.

**Dijagram 1: Odnos između institucionalnih i sektorskih strategija**



Potreba za sektorskim planiranjem je potvrđena u deklaraciji sa konferencije o finansijskim potrebama državnih pravosudnih institucija u BiH, koja je održana u Briselu u martu 2006.g. U ovoj deklaraciji Vijeće ministara BiH, zemlje donatori i Evropska komisija obavezali su se na princip da bi Ministarstvo pravde BiH trebalo razviti sveobuhvatan plan za sektor pravde koji će pokrivati cijelu zemlju. Deklaracija predviđa da bi takva strategija „služila kao katalizator za dalji razvoj i osnaživanje sektora pravde u BiH u cjelini”. Na osnovu ove obaveze, izrađena je Strategija za reformu sektora pravde.

### **Mandat Ministarstva pravde BiH**

Član 13 Zakona o ministarstvima i drugim upravnim tijelima BiH („Službeni glasnik BiH” br. 5/03) govori o nadležnostima Ministarstva pravde BiH, koje uključuju:

- *izradu odgovarajućih zakona i propisa za uređenje pitanja iz provođenja nadležnosti Ministarstva pravde BiH u pogledu pravosudnih institucija BiH i međunarodne i međuentitetske pravosudne saradnje;*
- *općenito djelovanje kao centralno koordinirajući organ za obezbjeđivanje usklađenosti zakonodavstva i standarda pravosudnog sistema među entitetima, bilo obezbjeđenjem uslova za raspravu ili koordiniranjem inicijativa;*
- *davanje smjernica i praćenje pravnog obrazovanja, kako bi se obezbijedila međuentitetska harmonizacija u ovoj oblasti i postupanje u skladu sa najboljim standardima.*

Pravilnik o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva pravde BiH uspostavlja unutarnju strukturu Ministarstva, zajedno sa Sektorom za strateška planiranja, koordinaciju pomoći i evropske integracije (SSPKPEI) koji ima izvjesne odgovornosti, uključujući koordinaciju procesa strateškog planiranja i upravljanja učinkom, unutar Ministarstva pravde BiH i cjelokupnog sektora pravde u BiH.

## 5. Deset ključnih koraka strateškog planiranja

---

Postoji deset ključnih koraka koje je potrebno slijediti u uspješnom procesu strateškog planiranja. Dijagram 2 u nastavku ilustrira ove korake, a ostatak priručnika sadrži upute u pogledu izvršavanja svakog od ovih koraka.

**Dijagram 2: Deset ključnih koraka uspješnog strateškog planiranja**



## 6. Prvi korak: plan za planiranje

Kritični prvi korak je osmišljavanje procesa za izradu samog strateškog plana. Ovo će zahtijevati da osoblje SSPKPEI-a održi interni sastanak ili radionicu, na kojoj će biti razvijeni izlazni (direktni) rezultati o kojima će biti više riječi u nastavku.

### (i) Prijedlog metodologije

Metodologija za izradu strateškog plana treba uključivati sve principe kvalitetnog strateškog planiranja i biti osmišljena tako da se postignu prednosti koje su opisane u uvodu ovog priručnika. Ona treba polučiti planirani izlazni (direktni) rezultat (u ovom slučaju je to strateški plan) u zadatom vremenskom okviru i u skladu sa željenim standardima. Također bi trebala voditi do željenog ishoda. Na primjer, željeni ishod između ostalog može biti stimuliranje podrške procesu izrade strategije te samoj strategiji, što će zahtijevati metodologiju koja omogućava visok stupanj učestvovanja i uključivanja, te obuhvata angažiranje i konsultiranje širokog spektra odgovarajućih aktera u strateškom procesu.

**Okvir 1** iznosi studiju slučaja koja govori o tome kako je razvijena metodologija korištena prilikom izrade SRSP-a u BiH, s ciljem da se osigura ostvarivanje željenih izlaznih (direktnih) rezultata i ishoda u dogovorenom vremenskom okviru. **Dodatak A** sadrži primjer metodologije koji se može upotrijebiti za izradu strateškog plana jedne institucije.

#### **Okvir 1: Studija slučaja – metodologija SRSP-a**

##### **Planirani izlazni (direktni) rezultat:**

- Da strategija za sektor pravde u BiH bude završena do kraja 2007.godine.

##### **Željeni ishod:**

- Politički dogovor u pogledu strategije koji je u skladu sa ustavnim poretkom u BiH, koji shvataju i podržavaju svi relevantni akteri u strateškom procesu iz sektora pravde;
- Konsenzus po pitanju prioriternih strateških pitanja u sektoru pravde u BiH, kao i o tome koji su najprikladniji načini rješavanja tih pitanja.

##### **Metodologija:**

###### **Faza 1 (Dec. 2006.- feb. 2007.)**

Usaglasiti metodologiju

Utvrđiti strateška pitanja (analiza situacije / konsultacije sa akterima u procesu)

###### **Faza 2 (Mart 2007.)**

Dogovoriti strateški okvir (vizija, misija, strateški ciljevi) između Ministara i VSTV-a

Postići dogovor u pogledu upravljanja

###### **Faza 3 (April – juli 2007.)**

Izraditi strategiju kroz radne grupe i Upravni odbor

###### **Faza 4 (Aug. –nov. 2007.)**

Obaviti javne konsultacije na osnovu prvog nacrt

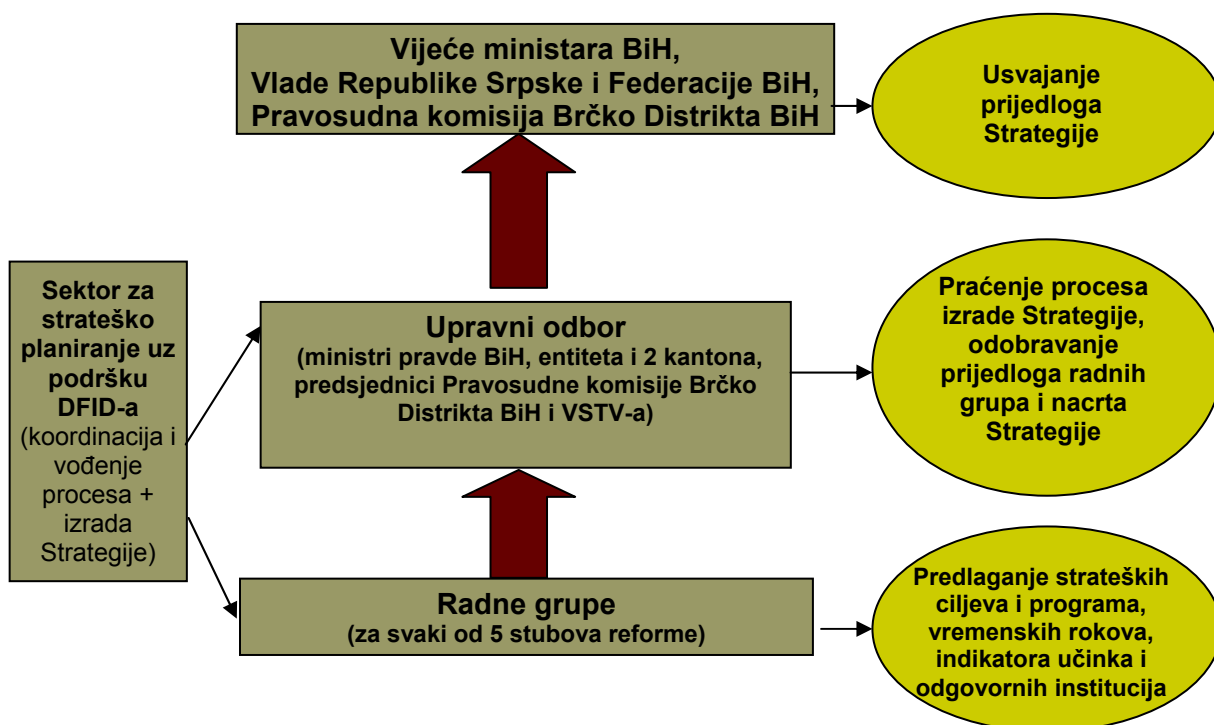
Postići da Upravni odbor odobri finalni nacrt

## (ii) Prijedlog za upravljanje procesom izrade strategije

Potrebno je razviti način upravljanja procesom izrade strategije koji će definirati različite uloge i odgovornosti onih koji su uključeni u proces strateškog planiranja i pomoći da se osigura realiziranje principa poput jasnog vodstva i osjećaja vlasništva nad procesom; sudjelovanje velikog broja aktera u procesu; te stvaranje osjećaja zajedničke svrhe djelovanja. Na **dijagramu 3** predstavljen je primjer upravljanja procesom koji je dogovoren za izradu SRSP-a.

Koristan alat koji se može upotrijebiti prilikom odlučivanja o tome na koji način će se upravljati nekim procesom je tzv. 'RAC' analiza. Na engleskom jeziku 'RAC' je akronim pomoću kojeg je moguće ustanoviti ko su osobe koje su zadužene ('**R**esponsible') te odgovorne ('**A**ccountable'), kao i koje osobe je potrebno konsultirati ('**C**onsulted') ili informirati ('**I**nformed') u vezi sa određenom aktivnošću.

**Dijagram 3: Dogovoreni način upravljanja izradom i usvajanjem SRSP-a**



**Dodatak B** sadrži primjer 'RAC' analize za izradu institucionalnog strateškog plana Ministarstva pravde BiH. Način upravljanja procesom izrade institucionalnog plana će razumljivo biti manje kompleksan od onog koji je bio potreban u slučaju SRSP-a, a ključne uloge bi trebale pripasti 'pokroviteljima' na kojima počiva opća odgovornost (najvjerovatnije ministar i/ili sekretar) i timu za planiranje koji bi trebalo sačinjavati osoblje Ministarstva zaduženo za izradu plana. Sljedeće poglavlje u kojem je opisan drugi korak procesa uspješnog strateškog planiranja sadrži više detalja o mogućim načinima upravljanja procesom.



### **iii) Analiza aktera u strateškom procesu i plan komunikacija**

Aktere u strateškom procesu predstavljaju bilo koja osoba ili organizacija koja polaže pravo na resurse neke organizacije, ili njene izlazne (direktne) rezultate, ili na koju izlazni (direktni) rezultati date organizacije imaju utjecaja. Pomoću analize aktera u strateškom procesu moguće je ustanoviti ko su tačno akteri u strateškom procesu za neku organizaciju, kako vanjski tako i unutarnji, te na koji način se oni trebaju uključiti u proces strateškog planiranja, ukoliko uopće.

**Dodatak C** sadrži izvjesne alate i predloške za analizu aktera u strateškom procesu.

Nakon analize aktera u strateškom procesu, naredni korak je izrada plana komunikacija koji će pomoći da se ustanovi zašto, kako, i kada će se odvijati komunikacija sa akterima koji su bitni za Ministarstvo pravde BiH u odnosu na proces izrade strategije, te ko će tu komunikaciju voditi.

Plan komunikacija se ne bi trebao izrađivati u vakuumu. Veoma je bitno osigurati da bude u skladu sa svim politikama Ministarstva ili vlade u pogledu komunikacija i konsultacija, a unutarne ili vanjske aktere u strateškom procesu koji imaju bilo kakvu odgovornost ili interes u vezi sa procesom i aktivnostima komunikacija – kao na primjer glasnogovornicu Ministarstva – potrebno je konsultirati prije nego nacrt plana bude konačan.

**Dodatak D** sadrži primjer predložak za plan komunikacija.

### **(iv) Plan za upravljanje rizikom (po izboru).**

Za izradu ovog plana potrebno je utvrditi koje sve različite stvarne i potencijalne prepreke i problemi postoje, te za svaki od njih dogovoriti aktivnosti koje će ih ublažiti. Potrebno je redovito se vraćati na ovaj plan i ponovo ga razmatrati, kao i ažurirati, budući da se faktori rizika obično mijenjaju tokom procesa planiranja.

**Dodatak E** sadrži primjer plana za upravljanje rizikom.

### **Finalni kontrolni popis za fazu planiranja**

U nastavku slijedi spisak pitanja na koja bi SSPKPEI trebao biti u stanju da odgovori nakon što završi sa prvim korakom u procesu strateškog planiranja.

- Koliko će dugo proces trajati?
- Koji će faktori imati utjecaja na vremensko usklađivanje aktivnosti (npr. proces izrade budžeta)?
- Koju metodologiju i alate (npr. radionice, konsultacije, istraživanje, itd.) namjeravamo koristiti prilikom izrade plana?
- Koji će čelni ljudi iz Ministarstva biti pokrovitelji procesa strateškog planiranja? Da li raspolažu potrebnim ovlastima, resursima i vremenom? Kako ćemo ih uključiti u proces?
- Ko će biti u timu za strateško planiranje?

- Na koji način bi trebali uključiti aktere u strateškom procesu?
- Ko će biti publika za ovaj plan, te kome i kako će se pojedinci iz plana saopćavati?
- Da li će biti potrebna pomoć izvana? (Npr. konsultanti izvana, finansijska sredstva donatora, itd.).
- Koji resursi će biti potrebni, poput budžeta, kadrova, informacija, sastanaka, objekata, vanjskih savjetnika, itd.?

Čelna osoba ili osobe iz Ministarstva na kojima počiva opća odgovornost (najvjerovatnije ministar i/ili sekretar) trebali bi odobriti metodologiju i dogovoreni način upravljanja prije nego se pređe na drugi korak procesa izrade strategije. To je ključno ukoliko želimo osigurati da oni cjelokupni proces osjećaju kao nešto svoje, te da pruže jasnu potporu i jamstvo ulozi SSPKPEI-a u koordiniranju i vođenju istog. Zauzvrat, ovo će pomoći stimuliranju preostalog osoblja u Ministarstvu da se obaveže da će dati svoj doprinos i potporu procesu strateškog planiranja.

## 7. Drugi korak: sastavljanje tima za planiranje i pokretanje procesa strateškog planiranja

---

Jedan od principa uspješnog strateškog planiranja je da ovaj proces treba u Ministarstvu stvoriti osjećaj da se radi ka ostvarivanju zajedničkog cilja. Još jedan od principa je da treba podstaknuti učestvovanje i u potpunosti pridobiti sve osobe od kojih će kasnije tražiti da provode plan. Stoga, nakon što cjelokupan proces izrade strateškog plana bude dogovoren sa pokroviteljima unutar Ministarstva (vjerovatno ministar ili sekretar), kao naredni korak potrebno je sastaviti tim za planiranje i formalno pokrenuti proces.

### 7.1 Sastavljanje tima za planiranje

**Tim za planiranje:** Mada SSPKPEI ima glavnu ulogu u osmišljavanju, koordiniranju i vođenju procesa planiranja u Ministarstvu, potrebno je uspostaviti tim za planiranje u kome će biti zastupljene sve ključne funkcije koje Ministarstvo obavlja. Stoga će se u ovom timu po svoj prilici naći svi pomoćnici ministra koji vode sektore Ministarstva. Ključne zajedničke funkcije, poput finansija, ljudskih resursa i informacionih tehnologija, također bi trebale biti zastupljene. Ministar i sekretar bi trebali dati jasan mandat i delegiranu odgovornost članovima tima za planiranje, a važno je u potpunosti informirati svakog od predloženih članova tima o tome šta će se od njih očekivati prije nego sam proces bude formalno pokrenut (vidi nastavak teksta), tako da se na sva pitanja i eventualnu zabrinutost može odgovoriti u početnoj fazi.

**Predsjedavajući tima za planiranje:** Nije neophodno da sekretar bude u timu za planiranje, pod uslovom da dogovoreni način upravljanja procesom osigura da on/ona snosi odgovornost za ukupni proces planiranja te krajnje izlazne (direktne) rezultate i ishode (vidi prvi korak). Međutim, sekretaru bi trebala biti ponuđena mogućnost da bude član tima za planiranje, u slučaju da želi biti pomnije uključen, no u tom slučaju sekretar bi vjerovatno predsjedavao timom. Inače, pomoćnik ministra za SSPKPEI najbolji je kandidat da predsjedava timom za planiranje.

Važno je napomenuti da će pomoćnik ministra za SSPKPEI imati dvostruku ulogu u vezi sa procesom strateškog planiranja:

- i. On će biti općenito zadužen za izradu i provedbu samog procesa strateškog planiranja.
- ii. On će davati doprinos procesu strateškog planiranja zajedno sa drugim pomoćnicima ministra u svojstvu člana (i vjerovatno predsjedavajućeg) tima za planiranje.

### 7.2 Pokretanje procesa strateškog planiranja

Nakon što proces strateškog planiranja bude dogovoren sa pokroviteljima unutar Ministarstva (ministar i sekretar) i članovi tima za planiranje informirani o svemu, važno je održati formalno pokretanje procesa tako da svi u Ministarstvu budu svjesni i shvaćaju koji utjecaj će to imati na njih. Formalno pokretanje procesa je također koristan način da se stavi do znanja koju važnost Ministarstvo pridaje procesu strateškog planiranja radi poticanja saradnje i podrške sveg osoblja.

Postoji nekoliko mogućih opcija za pokretanje procesa:

- **Održati konferenciju:** učinak je veliki, a proces strateškog planiranja dobija na važnosti, naročito ukoliko su uključeni ministar i/ili sekretar, ali se radi o logistički kompliciranoj i skupoj operaciji.
- **Prenijeti informacije na pojedinačnim sastancima sa svakim od sektora (SSPKPEI):** učinak je manji nego u slučaju održavanja konferencije i oduzima više vremena, mada je ovo lakše organizirati i omogućava prisniju komunikaciju sa svakim od sektora koja je u većoj mjeri prilagođena okolnostima unutar Ministarstva.
- **Poslati obavijest elektroničkom poštom:** najbolji efekat će se postići ukoliko obavijest pošalju čelni ljudi ministarstva koji podupiru proces (ministar i/ili sekretar), ali je prikladno samo u slučaju da svi u Ministarstvu imaju pristup elektroničkoj pošti.
- **Prenijeti informacije niz lanac upravljanja:** SSPKPEI bi morao ključne poruke i jasne instrukcije prenijeti pomoćnicima ministra, koji bi potom iste prosljedili svojim sektorima putem uobičajenih mehanizama komunikacije, poput sastanaka. U ovom slučaju, oslanjamo se na to da će rukovodioci efektivno komunicirati sa svojim podređenim, ali postoji rizik da će osnovne poruke biti razvodnjene ili pogrešno prenesene.
- **Napraviti informativni bilten:** moguće ga je poslati elektroničkom poštom i/ili razdijeliti svem osoblju odštampan na papiru tako da svi imaju informacije o procesu strateškog planiranja. Ovo se može uraditi samo jednom u svrhu obilježavanja formalnog pokretanja procesa ili može postati uobičajeni mehanizam komunikacije (npr. može se iskoristiti za pružanje informacija o napretku u ključnim momentima koji predstavljaju prekretnice u procesu strateškog planiranja). Štampanje biltena podrazumijeva izvjestan trošak.

Koja god opcija ili kombinacija opcija bude odabrana za pokretanje procesa, istu/e je potrebno uključiti u plan konsultacija koji će biti izrađen tokom prvog koraka procesa strateškog planiranja, u okviru pristupa konsultiranju i/ili informiranju 'unutarnjih aktera' Ministarstva u ovom strateškom procesu.

## 8. Treći korak: revizija izjave o misiji

Ministarstvo pravde je već definiralo svoju misiju u svom strateškom planu za period 2006.-2008.g. (**Okvir 2** u nastavku teksta). Ovaj korak podrazumijeva ponovno razmatranje te izjave o misiji kako bi se provjerilo da li je ista još uvijek prikladna ili ju je potrebno preinačiti ili možda čak u potpunosti izmijeniti.

### 8.1 Revizija mandata (nadležnosti)

Prvi zadatak prilikom odlučivanja da li je izjava o misiji Ministarstva još uvijek prikladna ili ne, jeste ponovo razmotriti mandat ministarstva.

Mandat predstavlja očekivanje, formalno ili drugačije, u pogledu toga koje funkcije bi Ministarstvo trebalo izvršavati. Formalni mandati (nadležnosti) su oni zahtjevi koji se moraju ili bi se trebali izvršavati u skladu sa zakonom, pravilnicima i propisima (i SRSP). Neformalni mandati su očekivanja koja imaju učesnici u strateškom procesu.

**Tabela 1** pruža model (zajedno sa primjerom u vezi za nadležnošću Ministarstva pravde BiH da vodi proces strateškog planiranja). Sličan postupak je potrebno napraviti za sve funkcije koje Ministarstvo ima mandat da izvršava, u skladu sa zakonom, Pravilnikom i drugim izvorima.

**Tabela 1**

<b>Mandat</b>	Voditi proces strateškog planiranja za sektor pravde u BiH
<b>Izvor</b>	Pravilnik MP BiH
<b>Ključni zahtjevi</b>	Koordinirati procese strateškog planiranja kako u MP BiH, tako i u sektoru pravde u BiH
<b>Da li ovo radimo?</b>	Da – novi sektor MP-a (SSPKPEI) je uspostavljen 2007.g. da bi se osiguralo da MP izvršava ovu svoju ulogu. Sektor je već koordinirao procesom izrade Strategije za reformu sektora pravde (SRSP).
<b>Procjena (npr. da li je osigurano finansiranje? Da li ovo još uvijek radimo? Da li je ovo zastarilo?)</b>	Ostvaren je dobar napredak po pitanju ispunjavanja ovog mandata u 2007.g., a to će biti potrebno nastaviti tokom 2008.g., kako u smislu koordiniranja provedbe, praćenja i procjene SRSP-a tako i u smislu koordiniranja revizije institucionalne strategije MP BiH. Nastavak donatorske pomoći potvrđen za 2008.g. Međutim, Sektor još uvijek nije u potpunosti kadrovski popunjen, tako da ne raspolaže sa dovoljnim resursima i kapacitetom da nastavi i održi nivo ovih aktivnosti bez pomoći donatora.

## 8.2 Revizija izjave o misiji

### 8.2.1 Izjava o misiji

Nakon što bude usaglašena verzija mandata MP-a koja odgovara sadašnjosti, naredni korak je provjeriti da li je postojeća izjava o misiji Ministarstva još uvijek prikladna.

Izjava o misiji je opća, obuhvatna (ali kratka) izjava koja definira svrhu organizacije. Trebala bi odgovoriti na tri pitanja:

1. Šta organizacija radi?
2. Zašto radi to što radi?
3. Za koga?

Izjava o misiji bi trebala:

- Biti jasna i koncizna
- Biti logična, ali također pozivati se na emocije
- Biti izražajna, ali ne zamorna ili birokratska
- Biti razumljiva svima u organizaciji, kao i svim drugim učesnicima u procesu
- Baviti se mandatima (nadležnostima) organizacije
- Utvrditi osnovne potrebe radi kojih je organizacija nastala
- Biti jasna u definiranju toga kome organizacija služi
- Uzimati u obzir očekivanja drugih ključnih učesnika u procesu za organizaciju

Misija bi se trebala značajno mijenjati ukoliko su se promijenili zakoni, pravilnik ili drugi slični izvori na kojima Ministarstvo temelji svoje ovlasti. Međutim, nakon što su nadležnosti razjašnjene, dobro je ponovo razmotriti izjavu o misiji u sklopu procesa planiranja, te provjeriti da li još uvijek ima značenja za sve i da li je svi razumiju.

**Okvir 2: Misija Ministarstva pravde BiH (Srednjoročna strategija 2006. - 2008.g.)**

**„Obezbjediti jednak pristup pravovremenoj pravdi i efikasnu, etičnu, zakonitu i odgovornu javnu upravu u skladu sa evropskim standardima”.**

Prilikom ponovnog razmatranja izjave o misiji, korisno je postaviti sljedeća pitanja:

*P1: Šta je naša aktualna misija, šta govori o tome ko smo, šta je naša svrha, kojim se poslom bavimo, kome služimo, i po čemu smo značajni?*

*P2: Općenito, koje su osnovne društvene i političke potrebe radi kojih smo tu da ih ispunimo, ili koji su osnovni socijalni ili politički problemi kojima se trebamo baviti?*

*P3: Kakva je naša uloga u ispunjavanju tih potreba ili bavljenju tim problemima te kako se razlikuje od uloge drugih organizacija?*

*P4: Kako da odgovorimo u odnosu na svoje ključne aktere u procesu?*

*P5: Da li je naša misija zastarila, i ako jeste na koji način?*

## 8.2.2 Vizija i vrijednosti

Neki strateški planovi također uključuju definiranje vizije za budućnost, bilo da se to radi umjesto ili kao dodatak izjavi o misiji. Dok izjava o misiji odgovara na pitanja: „Zašto naša organizacija postoji? Šta radimo i za koga?“, **vizija** obuhvata više toga. Odgovara na pitanje: „Kako će izgledati uspjeh?“ i govori o tome kako bi organizacija trebala izgledati kada dosegne svoj puni potencijal. Prilikom definiranja korisno je razmotriti 3 pitanja:

*P1. Jezgrovito opišite organizaciju kakva trenutno postoji, u odnosu na njenu misiju, osoblje, usluge i strukturu, procese, resurse, kulturu i vanjske zakonitosti, te podršku.*

*P2. Jezgrovito opišite tu organizaciju, koristeći se istim oblastima, i navedite gdje biste željeli vidjeti organizaciju za tri do pet godina.*

*P3. Ukoliko P1 i P2 nisu usklađeni u navedenim oblastima, gdje leže glavne neusklađenosti ili praznine? Ovo je bitno radi narednih koraka. Vizija se treba sastojati od svega jedne do dvije rečenice.*

**Okvir 3** sadrži primjer izjave o viziji iz SRSP-a. Strategija ne sadrži izjavu o misiji, budući da prije izrade ove strategije sektor pravde u BiH zapravo nije funkcionirao kao jedinstven sistem sa zajedničkom misijom, ciljevima i programima, nego kao niz pojedinačnih institucija koje nisu sarađivale jedna sa drugom na sistematičan način. Stoga se u slučaju SRSP-a radi o ostvarivanju ove vizije u budućnosti, i zapravo će - nakon što je usvoje vlade na državnom i entitetskim nivoima - postati izvor budućih mandata pojedinačnih institucija i sektora pravde u cjelini.

### **Okvir 3: Vizija za sektor pravde u BiH**

**„Efikasan, učinkovit i koordiniran sistem pravde u BiH koji je odgovoran prema svim građanima BiH i potpuno usklađen sa EU standardima te najboljom praksom, garantirajući vladavinu zakona“.**

## 8.2.3 Vrijednosti

Strateški planovi ponekad također govore o vrijednostima organizacije, mada je to više stvar izbora nego prijeko potreban element. Izjava o vrijednostima trebala bi artikulirati kako će se to organizacija vladati. Korisno je iskreno navesti sve postojeće vrijednosti u Ministarstvu i procijeniti da li su još uvijek primjerene. Kao drugi korak, navedite dodatne vrijednosti koje želite da Ministarstvo usvoji kao vodilju za način kako će u budućnosti obavljati svoje poslove i održavati odnose sa ključnim akterima u procesu. Kao treći korak, odaberite sa postojeće/predložene liste 8 do 10 vrijednosti za koje smatrate da su najvažnije, sa definicijama oko kojih se većina ljudi može složiti.

**Okvir 4** sadrži primjer vrijednosti koje je utvrdila Federalna uprava policije (FUP) u svom aktualnom strateškom planu.

**Okvir 4: Vrijednosti i principi Federalne uprave policije (Strateški plan 2005. – 2007.g.)**

Provedba misije FUP-a će uključivati pridržavanje sljedećih vrijednosti i principa:

**Profesionalizam  
Partnerstva  
Poštivanje svih  
Efikasnost rada  
Razvijanje svijesti**

**Nezavisnost policije  
Razvijanje naših ljudi  
Zaštita ljudskih prava  
Ostvarljivost  
Odgovornost**



## 9. Četvrti korak: analiza situacije

---

Radi oslikavanja konteksta u kojem se razvija plan potrebno je uraditi analizu situacije u smislu podataka i trendova koji utječu na potrebe organizacije.

Ovo će pomoći timu za planiranje da shvati:

- Utjecaj **vanjskog okruženja** na organizaciju, kao što su na primjer trendovi, događaji ili inicijative koje utječu na njenu sposobnost da ostvari svoju misiju, zahtjevi koji pristižu izvan organizacije i slično.
- Dijagnozu organizacije, radi utvrđivanja **potencijala koji postoje unutar organizacije**. To jeste **snage i slabosti** organizacije, kao i prilike i prijetnje sa kojima se suočava.

Postoji niz alata koji se mogu koristiti kako bi se uradila analiza situacije. Preporučuje se kombiniranje svih navedenih alata, tako da se osigura da je urađena potpuna analiza i da su razmotreni svi relevantni interni i eksterni faktori.

- **„SWOT” analiza:** ovo je alat koji se koristi za utvrđivanje **prilika i prijetnji** koje utječu na organizaciju, kao i njenih **snaga i slabosti**. Na engleskom jeziku „SWOT“ je akronim koji predstavlja ova 4 faktora. Trebalo bi nastojati da analiza bude što objektivnija, koncentrirajući se što je moguće više na posmatranje stvari iz ugla učesnika u strateškom procesu, kao i građana, na koje utječe rad Ministarstva. U **dodatku F** se nalaze detaljnije upute u vezi sa izradom „SWOT“ analize i model takve analize.
- **„PESTLE” analiza:** ovo je alat za analizu vanjskih trendova i pitanja koja utječu na misiju Ministarstva. „PESTLE“ je akronim koji zapravo može poslužiti kao kontrolni popis tematskih oblasti koje je potrebno razmotriti u sklopu analize. Označava sljedeće oblasti: **političku, ekonomsku, socijalnu, tehnološku, pravnu i okolišnu**. Može se iskoristiti kako bi se ustanovile ‘prilike i prijetnje’ u okviru „SWOT“ analize. U **dodatku G** se nalaze detaljnije upute i model ove analize.
- **Ispitivanje resursa:** ovo je alat za utvrđivanje kvaliteta i kvantiteta resursa kojima raspolaže Ministarstvo. Može se iskoristiti da dopuni „SWOT“ analizu. Detaljnije upute u vezi s ovim se nalaze u **dodatku H**.
- **Pregled učinka (rezultata):** važno je obaviti pregled učinka (rezultata rada) u odnosu na postojeće strateške planove. Detaljnije upute u vezi s ovim se nalaze u **dodatku I**.

Tokom analize situacije moguće je upotrijebiti različite metode prikupljanja relevantnih informacija. Na primjer:

- analiza relevantnih objavljenih dokumenata, kao i izvora sa interneta
- pojedinačni sastanci sa unutarnjim i vanjskim učesnicima u strateškom procesu
- grupni sastanci / radionice sa relevantnim učesnicima u strateškom procesu

Koji god alati i metodi da budu odabrani, krajnji (direktni) rezultat bi trebala biti analiza koja rezimira kako unutarnji tako i vanjski kontekst u kome Ministarstvo mora razvijati svoj strateški plan. Analiza situacije će također dati informacije koje se mogu iskoristiti prilikom ustanovljavanja strateških pitanja i prioriteta, što je opisano u poglavlju koje se bavi petim korakom procesa strateškog planiranja.

## 10. Peti korak: utvrđivanje strateških pitanja

---

U središtu procesa strateškog planiranja nalazi se utvrđivanje strateških pitanja, kao i aktivnosti koje je u vezi s njima potrebno poduzeti. Strateško pitanje predstavlja neki temeljni problem ili priliku.

Na osnovu informacija koje su prikupljene kroz analizu situacije, počinjemo sa utvrđivanjem strateških pitanja. Na primjer, moguće je da će u okviru analize situacije (npr. kroz „SWOT“ analizu) biti utvrđeno da postoji zabrinutost u vezi sa pitanjem interne komunikacije u MP-u, ili će možda u okviru analize vanjskih aktera u strateškom procesu postati jasno kako postoji percepcija da je potrebno poboljšati komunikaciju sa institucijama i pojedincima koji za MP predstavljaju vanjske aktere u procesu. Ovo nagovještava da je učinkovita komunikacija, kako sa internim tako i sa eksternim akterima u procesu, pitanje kojim se MP treba pozabaviti.

Da navedemo još jedan primjer iz SRSP-a – inicijalna analiza situacije je ustanovila da je 'izvršenje krivičnih sankcija' jedna od oblasti u kojoj postoji potreba za reformom. U okviru te teme, kroz konsultacije sa drugim učesnicima u strateškom procesu i istraživanje dokumenata ustanovljena su tri prioriteta strateška pitanja:

- Potrebno je poboljšati upravljanje sistemom krivičnih sankcija
- Potrebno je rješavati prenatrpanost zatvora
- Potrebna je veća primjena međunarodnih standarda

### **Strateško ili operativno pitanje?**

Ponekad je teško odlučiti da li je neko pitanje strateško ili operativno. Podjela između ovoga dvoga često nije jasno utvrđena i ponekad će postojati operativna pitanja koja imaju dovoljno strateškog značaja da dobiju svoje mjesto u strateškom planu. Drugim riječima, samo zato što je neko pitanje operativno ne znači da se njime ne treba baviti u strateškom planu - naročito ukoliko je naročito hitno i važno, mada bi općenito trebala postojati jasna razlika između ove dvije vrste pitanja. Upitnik koji se nalazi u **dodatku J** izrađen je tako da pomogne prilikom odlučivanja o tome da li je neko pitanje strateško ili operativno.

Dobar način da se odluči o tome da li neko pitanje, bilo strateško ili operativno, treba uključiti u strateški plan je kategorizirati ga u skladu sa stupnjem hitnosti i važnosti. Pitanja se često čine veoma važnim samo zbog toga što su hitna. Na primjer, instaliranje klima uređaja je možda hitno, ali najvjerovatnije neće biti dio strateškog plana. Strateški plan bi trebao obuhvatiti ona operativna pitanja koja su iznimno 'važna' ili 'važna i hitna', ali ne i ona koja su samo hitna.

Nakon utvrđivanja nekog strateškog pitanja (ili naročito važnog i hitnog operativnog pitanja), neophodno je procijeniti koliko je to pitanje značajno. S tim ciljem, potrebno je postaviti dva pitanja:

*P1. Na koji način je ovo pitanje povezano sa snagama i slabostima MP-a, te prilikama i prijetnjama sa kojima se MP suočava? (u skladu sa onim što je utvrđeno putem analize situacije)*

*P2. Na koji način je ovo pitanje povezano sa misijom, mandatima (nadležnostima), vizijom, vrijednostima ili slično, unutar MP-a?*

Kao naredni korak bitno je otvoriti diskusiju o tome koje su posljedice nerješavanja ovog pitanja – drugim riječima, zbog čega je ono prioritet? Zbog ograničenog vremena i resursa, možda neće biti moguće rješavati sva pitanja putem strategije. Stoga će biti potrebno napraviti spisak svih utvrđenih pitanja po redu prioriteta, tako da se mogu donijeti odluke u pogledu toga koja pitanja je potrebno rješavati ovom strategijom. **Dodatak K** sadrži više alata za utvrđivanje redoslijeda prioriteta pitanja koji se može koristiti na radionicama i u sličnim prilikama.

Utvrđena strateška pitanja se mogu u velikoj mjeri razlikovati jedna od drugih, ili može biti potrebno grupirati više povezanih pitanja pod određenom strateškom temom. Na primjer, u sklopu procesa izrade Strategije za reformu sektora pravde, utvrđen je široki niz pitanja, koja je bilo moguće grupirati u pet ključnih strateških tema – ili 'strateških stubova'. To su bili:

1. Potreba za dodatnom reformom pravosudnog sistema
2. Potreba za dodatnom reformom sektora za izvršenje krivičnih sankcija
3. Potreba za poboljšanim pristupom pravdi u BiH
4. Potreba za dodatnom reformom koja će podržati ekonomski rast
5. Potreba za stvaranjem koordiniranog, dobro rukovođenog i odgovornog sektora pravde

**Okvir 5** sadrži primjer pitanja koja su utvrđena u sklopu jednog od ovih strateških stubova.

**Okvir 5: SRSP – Pitanja utvrđena u okviru strateškog stuba 'Izvršenje krivičnih sankcija'**

- Potrebno je provesti reformu upravljanja sistemom izvršenja: pravni okvir za izvršenje krivičnih sankcija nije harmoniziran. Ministarstva pravde na državnom i entitetskim nivoima ne posjeduju dostatne kapacitete da efektivno i efikasno upravljaju radom zatvora. Kategorizacija zatvora i klasifikacija unutar zatvora ne odražavaju aktualne i buduće trendove, te ugrožavaju ukupno upravljanje sistemom.*
- Prenatranost je široko rasprostranjena: alternativne kazne se u praksi ne primjenjuju učinkovito i ne postoji sistem uvjetnog otpusta. Zatvorski kapaciteti su zastarili i nisu usklađeni sa međunarodnim standardima.*
- Potrebni su dodatni naponi na provedbi međunarodnih standarda: naročito je potrebno koncentrirati pažnju na tretman ranjivih grupa, zdravstvenu zaštitu, neovisnu zatvorsku inspekciju i zatvorsko osoblje, te obuku rukovodilaca na ovu temu.*

## 11. Šesti korak: izrada strateških ciljeva

---

Nakon što ključna pitanja koja se trebaju rješavati kroz strategiju budu dogovorena, vrijeme je za izradu strateških ciljeva specifičnih za pojedina pitanja.

Strateški ciljevi su opće izjave o tome šta se organizacija nada da će postići u vremenskom periodu koji pokriva plan. Usredotočeni su na ishode ili rezultate te su po svojoj prirodi kvalitativni. **Okvir 6** sadrži primjer strateškog cilja iz SRSP-a.

**Okvir 6: Primjer strateškog cilja iz Strategije za reformu sektora pravde (SRSP) u Bosni i Hercegovini**

„Dalje jačati i održavati neovisnost, odgovornost, efikasnost, profesionalnost i usklađenost pravosudnog sistema koji osigurava vladavinu prava u BiH“

Trebalo bi utvrditi po jedan strateški cilj za svako prioritetno pitanje ili grupu potpitanja koja se nalaze u okviru iste teme (kao u slučaju SRSP-a gdje su pitanja grupirana u pet 'strateških stubova' – vidi peti korak), te ciljati da se utvrdi oko 4-6 strateških ciljeva ukupno radije nego sastavljati dugačku listu koja će sugerirati da su ciljevi koncentrirani na detaljna operativna radije nego strateška pitanja. Kao što ćemo vidjeti u narednom koraku, u okviru svakog cilja je moguće sastaviti dužu listu aktivnosti.

Prilikom izrade strateških ciljeva, važno je postaviti sljedeća pitanja:

*P1: Šta ćemo to uraditi u cilju rješavanja ovog pitanja? [Da li je specifično (na engleskom: **SPECIFIC?**)]*

*P2: Kako ćemo znati da smo to uradili? [Da li je mjerljivo (na engleskom: **MEASURABLE?**)]*

*P3: Postoje li neke nesavladive prepreke koje bi nas mogle spriječiti da to uradimo? [Da li je ostvarljivo (na engleskom: **ACHIEVABLE?**)]*

*P4: Kakav će to ishod značiti za građane? [Da li je okrenuto ka rezultatima (na engleskom: **RESULTS ORIENTATED?**)]*

*P5: Kada ćemo to uraditi? [Da li je vremenski ograničeno (na engleskom: **TIME-BOUND?**)]*

Na engleskom jeziku, često se koristi akronim 'SMART' – što u prevodu znači 'OŠTROUMAN' – da se opiše cilj koji ispunjava gore navedene kriterije.

Proces izrade strateškog cilja bi trebao otpočeti tako što ćemo pitati koje je aktivnosti potrebno poduzeti u cilju rješavanja jednog od prioritetnih pitanja (ili grupe pitanja) utvrđenih u okviru petog koraka ('SPECIFIČNO', na engleskom 'SPECIFIC'). Da upotrijebimo još jedan primjer iz SRSP-a, jedno od pitanja koja su utvrđena u vezi sa različitim problemima u sistemu krivičnih sankcija u BiH. Inicijalni prijedlog cilja za rješavanje ovog pitanja mogao je recimo glasiti:

**„Poboljšati sistem krivičnih sankcija u BiH“**

Kao naredni korak, ovaj početni prijedlog je potrebno dodatno razraditi tako što ćemo ga

analizirati u odnosu na druga četiri kriterija. Koristeći gore navedeni primjer, jasno je da ovako formuliran cilj ne iznosi jasno šta će biti rezultati ili ishod, a ta neodređenost će otežati mjerenje ili utvrđivanje vremenskog roka u kojem bi taj cilj trebalo ostvariti.

Da bi se cilj dodatno razradio, potrebno je zapitati se: „...i šta onda?” U slučaju gore navedenog inicijalnog prijedloga cilja, odgovor bi mogao biti:

**„Sistem će biti u skladu sa zahtjevima Evropske unije”**

Međutim, još uvijek nije jasno šta će biti ishod ili korist, tako da je neophodno ponovo se zapitati „...i šta onda?”, a odgovor bi mogao glasiti:

**„Imaćemo humaniji i zakonit tretman zatvorenika te resocijalizaciju prijestupnika”**

Kada objedinimo sve spomenuto „SMART“ cilj glasi:

**„Razvijati usklađeniji sistem izvršenja krivičnih sankcija u BiH koji, poštujući evropske standarde, osigurava human i zakonit tretman i učinkovitu resocijalizaciju u zatvorima u BiH.“**

Strateški ciljevi osiguravaju okvir na visokom nivou unutar kojeg je moguće razviti detaljnije strategije za rješavanje ustanovljenih strateških pitanja, te jasno izražavaju šta su prioriteti Ministarstva pravde tokom perioda koji pokriva strateški plan.

## 12. Sedmi korak: izrada strateških programa ili strategija

Ovaj korak se odnosi na izradu strategija (koje ponekad nazivamo 'strateškim programima', kao što je to slučaj sa SRSP-om).

Izrada strategije se bavi donošenjem odluka o tome koji su najprikladniji odgovori na utvrđena strateška pitanja i strateške ciljeve koji se s istima poklapaju. Prilikom odlučivanja o odgovarajućim strategijama za ostvarivanje strateških ciljeva, potrebno je postaviti više inicijalnih pitanja:

*P1: Šta bi trebao biti specifičan opći cilj za rješavanje relevantnog pitanja?*

*P2: Koje bismo praktične aktivnosti mogli provoditi u cilju rješavanja ovog pitanja i ostvarivanja željenog ishoda, u skladu sa onim što je navedeno u relevantnom strateškom cilju? (npr. izraditi novu ili poboljšanu politiku, zakonodavni instrument, proces, sistem, itd.)*

*P3: Koje prepreke sprečavaju realizaciju ovih aktivnosti? (npr. otpor rukovodstva, nizak nivo vještina, loše osmišljena organizacijska struktura, manjak resursa, itd.)*

*P4: Koje bismo inicijative mogli slijediti da realiziramo aktivnosti i prevladamo prepreke? (inicijative u smislu izrade politika, revizije, radne grupe, restrukturiranje organizacije, itd.)*

*P5: Koje su to ključne aktivnosti koje se moraju poduzeti (sa postojećim resursima u smislu kadrova i budžeta) ove godine da bi se proveli ovi veći prijedlozi?*

*P6: Ko će biti odgovoran i za koji vremenski rok?*

**Okvir 7** sadrži primjer toga kako biste u praksi mogli primijeniti ova pitanja u odnosu na jedno hipotetsko strateško pitanje, koje je vezano za potrebu da se poboljša komunikacija sa eksternim akterima u procesu.

**Okvir 7: „Kako možemo poboljšati komunikaciju sa svojim eksternim akterima u procesu?”**

**P1. Šta bi trebao biti specifičan opći cilj za ovo strateško pitanje?**

Na primjer: učesnici u procesu su informirani i/ili konsultirani u vezi sa aktivnostima MP-a na najprikladniji način i pravovremeno, tako da su reputacija i povjerenje javnosti u MP u porastu, a akteri u procesu imaju priliku dati svoj doprinos politikama i operacijama.

**P2. Koje bismo praktične aktivnosti mogli slijediti u cilju rješavanja ovog pitanja i ostvarivanja željenog ishoda?**

Na primjer: uspostaviti i održavati bazu podataka aktera u procesu; obučiti osoblje o politikama konsultacija i najboljoj praksi u pogledu komunikacija; dodatno razviti web sajt; izraditi strategiju za komunikacije MP-e, itd.

**P3. Koje prepreke sprečavaju realizaciju ovih aktivnosti?**

Na primjer: nedostatak resursa za obuku; pomanjkanje znanja unutar Ministarstva; otpor rukovodstva, itd.

**P4. Koje bismo veće inicijative stoga mogli slijediti da realiziramo ove aktivnosti i prevladamo prepreke?**

Na primjer: naručiti reviziju eksternih komunikacija radi utvrđivanja jaza između postojeće prakse i najbolje prakse; tražiti pomoć donatora.

**P5. Koje su to ključne aktivnosti koje se moraju poduzeti (sa postojećim resursima u smislu kadrova i budžeta) ove godine da bi se proveli ovi veći prijedlozi?**

Na primjer: službenik za informiranje mora izraditi plan komunikacija za MP, u svjetlu preporuka revizije.

**P6. Koje bismo specifične korake mogli poduzeti u narednih šest mjeseci da provedemo ove veće inicijative i ko bi bio odgovoran za njihovu realizaciju?**

Na primjer: uspostaviti tim za reviziju (uključujući pomoć donatora); provesti reviziju; provesti obuku o komunikacijama za relevantno osoblje; ispitati tehnološka rješenja za poboljšanje komunikacija, itd.

**Okvir 8** sadrži primjere izvjesnih strateških programa iz SRSP-a koji su usmjereni na rješavanje općeg cilja koji je u vezi sa ranije spomenutim izvršenjem krivičnih sankcija.

**Okvir 8: strateški programi sadržani u stubu 2 SRSP-a - izvršenje krivičnih sankcija**

**Strateški cilj:** Razvijati usklađeniji sistem izvršenja krivičnih sankcija u BiH koji, poštujući evropske standarde, osigurava human i zakonit tretman i učinkovitu resocijalizaciju u zatvorima u BiH

**Strateški program 1:** donijeti okvirni Zakon o izvršenju krivičnih sankcija u BiH i uskladiti sve propise iz oblasti izvršenja krivičnih sankcija

**Strateški program 2:** uspostaviti zatvorske uprave

**Strateški program 3:** izvršiti re-kategorizacije zavoda i klasifikaciju unutar zavoda

**Strateški program 4:** razviti sistem uslovnog otpusta

U sklopu finalne provjere, važno je osigurati da sve strategije ili strateški programi koji su izrađeni odgovaraju na sljedeća pitanja:

**P1. Koja je svrha strategije ili strateškog programa?** (tj. ukupnog ishoda koji se namjerava postići kao rezultat provedbe, npr. poboljšati komunikaciju sa akterima u procesu kako bi se osiguralo da su isti bolje informirani i uključeni u rad MP-a)

**P2. Koji su rezultati strategije ili strateškog programa?** (tj. koji su specifični ciljevi koji će se ostvariti kroz provedbu, npr. izrada plana komunikacija; bolja upotreba tehnologije, itd.)

**P3. Da li se strategija na adekvatan način bavi strateškim pitanjem?** (tj. da li ovo strateško pitanje više neće biti problem ukoliko ostvarimo sve ove ciljeve)

**P4. Od kojih dijelova MP-a se očekuje da provedu strategiju?** (tj. ko će biti odgovoran i zadužen za to? Da li je potrebno da uspostavimo radnu grupu ili projektni tim? Npr. razmotriti koji bi državni službenici mogli učestvovati/nadgledati reviziju; tražiti da kadrovska služba pomogne u iznalaženju obuke, itd.)



**P5. Koji akteri u procesu i koji aspekti odnosa sa akterima u procesu su ključni za učinkovitu provedbu strategije?** (tj. koga trebamo informirati, konsultirati ili s kim trebamo surađivati da bi ova strategija bila uspješno provedena? Npr. u sklopu revizije konsultirati sve aktere u procesu o tome kako oni misle da bi se komunikacija MP-a mogla poboljšati; konsultirati donatore radi pomoći; itd.)

**P6. Do kada trebamo provesti ove strategije ili strateške programe?** (tj. da li je ovo hitan prioritet za ovu godinu ili bi se aktivnosti trebale podijeliti u više faza koje će se odvijati tokom više godina? Postoje li faktori koji će utjecati na tempiranje aktivnosti? Itd.)

## 12.1 Veze sa procesom izrade budžeta

Kao što je rečeno u uvodu ovog dokumenta, proces strateškog planiranja je potrebno pažljivo uskladiti sa procesom izrade budžeta. Kada želimo osigurati da strateški ciljevi ispunjavaju kriterije 'provedivosti' i 'realističnosti', ključni segment je to da li postoji dovoljno finansijskih sredstava za njihovu provedbu. Nema svrhe uključivati ambiciozne strateške ciljeve i programe za koje ne postoji nada da će dobiti dovoljno finansijskih sredstava, bilo iz raspodjele domaćeg budžet ili donatorske pomoći.

U Bosni i Hercegovini je nedavno uveden novi proces izrade budžeta koji karakteriziraju tri ključne odlike:

- Korištenje programskog budžetiranja u izradi budžetskih zahtjeva i finansijskom upravljanju;
- Kompilacija trogodišnjih budžeta na svim nivoima;
- Zahtjev da se dostavi informacija o učinku (rezultatima), kako u slučaju postojeće raspodjele sredstava tako i u slučaju zahtjeva za povećanim finansiranjem u budućnosti.

Izrada i provedba strateškog plana će olakšati proces izrade budžeta u MP-u (naročito u slučaju gore spomenutog zahtjeva za dostavljanjem podataka o učinku), ali će taj isti proces također odraziti i na njih, tako što će pomoći osobama koje se bave planiranjem da budu realne u pogledu sredstava koja će vjerovatno stojati na raspolaganju, naročito u svjetlu indikacija iznesenih u Dokumentu okvirnog budžeta (odobrenom 2007.g.) koji navodi faktore na osnovu kojih su napravljene prognoze prihoda, opća fiskalna strategija i određeni budžetski plafoni za svakog budžetskog korisnika u BiH u periodu 2008. - 2010.g.

Vrijeme izrade strateškog plana će također biti potrebno uskladiti sa budžetskim procesom u Bosni i Hercegovini, a također je potrebno uzeti u obzir i programske planove donatora. Trenutno se proces izrade budžeta u BiH odvija u prvoj polovini godine, dok je krajnji rok za završetak procesa 30. juni. U praksi ovo znači da svake godine institucije trebaju sastaviti jasne i potkrijepljene budžetske zahtjeve do aprila. Stoga, proces strateškog planiranja mora biti tako vremenski utvrđen da se može iskoristiti za pripremu budžetskih zahtjeva, tako da bar prvi nacrt bude završen do aprila.

Bitan dio procesa planiranja trebala bi biti analiza o tome koliko se procjenjuje da će koštati provedba strateških programa. Na primjer, ima li kapitalnih ili drugih jednokratnih izdataka poput novog uredskog prostora, opreme i slično? Da li je potrebno zaposliti

dodatne kadrove? Može li se strateški program finansirati kroz postojeće budžete ili će biti neophodno izvršiti preraspodjelu sredstava ili čak tražiti dodatno finansiranje (npr. od donatora). Tabela 2 u nastavku predstavlja primjer analize troškova urađen za jednu od aktivnosti iz sadašnjeg srednjoročnog strateškog plana MP-a.

**Tabela 2: primjer analize troškova za jedan strateški cilj.**

<b>Strateški cilj</b>	Promovirati jednak pristup usklađenom, pravednom, djelotvornom i efikasnom sistemu pravosuđa za cijelu BiH
<b>Aktivnost</b>	Uspostaviti kapacitete za izradu politika i strateško planiranje unutar MP-a s ciljem obuhvatanja cijelog sektora pravde u BiH
<b>Specifični zadaci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dogovoriti sa VSTV-om i ostalim uloge i zaduženja te krenuti sa izradom strategije za sektor pravde</li> <li>• Uspostaviti novu jedinicu unutar ureda sekretara MP BiH i razviti kapacitete ureda za prikupljanje i analizu podataka o trendovima u sektoru pravde i učinku agencija</li> <li>• Uspostaviti pravnu bazu podataka i biblioteku – tražiti pomoć donatora</li> </ul>
<b>Srednjoročne implikacije za resurse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upošljavanje dodatnih 5 osoba, kao dodatak broju uposlenih koji je trenutno odobren</li> <li>• Novčane implikacije za tekuće izdatke nakon prestanka donatorskog finansiranja</li> <li>• Vrijeme zaposlenih</li> </ul>
<b>Kapitalni / jednokratni izdaci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postavljanje biblioteke – kompjuteri i investiranje u knjige, časopise, itd.</li> </ul>
<b>Tekući / jednokratni izdaci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plate za dodatnih 5 zaposlenih osoba (jedinica za izradu politika, uključujući pravnog bibliotekara)</li> <li>• Pretplate na časopise i nabavka knjiga</li> <li>• Održavanje IT-a</li> </ul>
<b>Procijenjeni iznosi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godišnji trošak za plate i naknade = 54.000 KM za pet novih pozicija</li> </ul>
<b>Izvor preporuke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcionalni pregled sektora pravde (Evropska komisija);</li> <li>• Srednjoročni prioriteti iz Evropskog partnerstva;</li> <li>• Prijedlog za dodjelu finansijskih sredstava Evropske komisije</li> </ul>

S obzirom na bliske veze između procesa strateškog planiranja i izrade budžeta, ključni akteri u procesu će biti sektor MP-a BiH koji se bavi finansijskim poslovima i Ministarstvo finansija BiH. Najvjerovatnije će biti potrebno da pomoćnik ministra za finansijske poslove MP-a bude član tima za planiranje, ili bar detaljno konsultiran u svim fazama procesa.

## 13. Osmi korak: kreiranje mjera ili indikatora za svaki od strateških programa

Kao što se navodi u opisu šestog koraka, jedan od kriterija po kojima se određuje da li neki cilj 'SMART' (u prevodu: 'OŠTROUMAN') je to što bi trebao biti 'mjerljiv', tako da oni koji provode strategiju mogu pratiti napredak u ostvarivanju zahtijevanih direktnih rezultata i procijeniti ishod koji je postignut kao rezultat toga. Kao takav, strateški plan bi trebao sadržavati indikatore ili mjere koji će omogućiti praćenje i procjenu.

**Indikatori** se koriste u situacijama kada je potrebno pronaći način da se donese sud o učinku, a direktni načini mjerenja nisu lako dostupni. Indikatore je potrebno tumačiti i općenito su po prirodi kvalitativni ili 'proxy' mjera na osnovu koje je moguće ocijeniti učinak u odnosu na određeni cilj.

Na primjer, SRSP sadrži više 'indikatora provedbe' koji će se koristiti prilikom ocjenjivanja da li je određeni strateški program uspješno proveden ili ne. Ova vrsta indikatora je odabrana radi nedostatka obuhvatnog sistema prikupljanja, razmjene i analize informacija iz oblasti upravljanja učinkom u cjelokupnom sektoru pravde. **Okvir 9** sadrži primjer jednog od indikatora provedbe iz SRSP-a.

### **Okvir 9: Primjer pokazatelja provedbe iz SRSP-a**

**Strateški cilj:** Dalje jačati i održavati neovisnost, odgovornost, efikasnost, profesionalnost i usklađenost pravosudnog sustava koji osigurava vladavinu prava u BiH

**Strateški program:** Izrada studije realnih finansijskih potreba pravosudnih institucija u BiH uzimajući u obzir prioritete u pravosuđu

**Pokazatelj provedbe:** 1) Studija pripremljena i usvojena kao osnova za buduće finansiranje pravosuđa u BiH; 2) Usuglašena metodologija za buduće projekcije finansijskih potreba pravosuđa.

**Mjere** su prikladne u situacijama kada je moguće direktno izmjeriti napredak u odnosu na određeni cilj. One su po svojoj prirodi obično kvantitativne te direktno relevantne i razumljive. Svi zacrtani ciljevi koji su s tim povezani moraju se zasnivati na ranijem učinku (rezultatima), kako bi se osiguralo da su ostvarljivi, ali i da predstavljaju izazov. **Okvir 10** sadrži primjer mjere i pratećeg zacrtanog cilja.

### **Okvir 10: Primjer mjere i pratećeg zacrtanog cilja**

**Mjera:** Smanjenje broja zatvorenika koji se vraćaju činjenju krivičnih djela po otpuštanju iz zatvora.

**Zacrtani cilj:** Broj zatvorenika koji se vraćaju činjenju krivičnih djela po otpuštanju iz zatvora smanjen za 20% u 2008.g.

Osmišljavanje indikatora i mjera će uveliko ovisiti o vrsti i izvorima dostupnih informacija. Mogu se kretati od vrlo jednostavnih, kao što su ankete, fokusne grupe i intervjui do složenijih metoda kao što su informacije iz finansijskih sistema i korištenje podataka prikupljenih kroz informacione sisteme upravljanja.

## 14. Deveti korak: provedba strateškog plana

Strateški plan također treba sadržavati pojedinosti o tome kako će biti proveden. Na vrlo osnovnom nivou, u planu bi trebalo navesti ko će biti odgovoran za svaku od aktivnosti ili programa, te postaviti vremenske rokove za završetak provedbe. Provedba strateškog plana će se također oslanjati na izradu planova koji operacionaliziraju aktivnosti utvrđene kroz strategije ili strateške programe.

### 14.1 Vremenski rokovi i zaduženja

SRSP sadrži pojedinosti u vezi sa vremenskim rokovima i institucijama odgovornim za svaki strateški program koji je potrebno završiti, a jedan primjer ovoga je uključen u **okvir 11** u nastavku teksta.

**Okvir 11: Primjeri vremenski rokova i odgovornosti za strateške programe iz SRSP-a**

Strateški program	Odgovorna institucija(e)	Vremenski rok za provedbu	Indikatori provedbe
Izrada i usvajanje plana financiranja za rekonstrukciju sudova i tužilaštava iz domaćih, kreditnih i donatorskih sredstava na osnovu arhitektonsko-tehničkog plana VSTV-a	Ministarstva pravde na državnom, entitetskim i kantonalnim nivoima, Pravosudna komisija Brčko Distrikta i VSTV	mjeseci 12 – 24	1. Plan razvijen i usvojen; 2. Izvor kreditnih i donatorskih sredstava identifikovani i sredstva aktivirana; 3. Razvijen i usvojen plan iznalaženje sredstava kontinuiranog financiranja tehničko-materijalnih uslova rada sudova iz domaćih budžeta
Puna provedba mjera vezanih za informatizaciju pravosuđa predviđeno Strateškim planom od strane VSTV-a	Ministarstva pravde na državnom, entitetskim i kantonalnim nivoima, Pravosudna komisija Brčko Distrikta i VSTV	mjeseci 12 - 60	1. Izvor donatorskih sredstava identifikovani i sredstva aktivirana; 2. Razvijen i usvojen plan iznalaženje sredstava kontinuiranog financiranja IKT sudova i tužilaštava iz domaćih budžeta

U provedbu nekog programa može biti uključen veliki broj osoba, ali gdje god je to moguće, glavna odgovornost treba biti dodijeljena glavnoj službeno ovlaštenoj osobi ili jedinici (mada, u slučaju SRSP-a nekoliko institucija treba zajednički preuzeti odgovornost). Osoba ili jedinica kojoj bude dodijeljena glavna odgovornost za određenu aktivnost također će biti odgovorna da osigura i koordinaciju sa drugim osobljem, jedinicama ili institucijama, u skladu sa potrebama, kao i za izvještavanje o napretku provedbe.

U slučaju vremenskih rokova, naročito je bitno razmisliti o tome šta je najprikladniji tok

događaja. Na primjer, da li ostvarivanje jednog cilja ovisi o ostvarivanju nekog drugog? Kakvim kapacitetima Ministarstvo raspolaže u pogledu provedbe strateških programa ili aktivnosti u svakoj datoj godini? Koji su najhitniji ciljevi i postoje li neki brzo ostvarljivi ciljevi koji bi bili najvrjedniji ukoliko bi bili provedeni u prvoj ili drugoj godini? Postoje li neki ciljevi koji bi zahtijevali provedbu u fazama tokom cijelog perioda koji plan pokriva? Pazite da ne budete previše ambiciozni i da ne isplanirate previše aktivnosti za jednu godinu.

## 14.2 Izrada operativnih planova

Ključni zadatak u osiguravanju provedbe strateškog plana je kaskadno spuštanje zadataka niz 'hijerarhiju planiranja' putem pravljenja kratkoročnijih operativnih planova ili radnih planova za Ministarstvo, sektore, timove i pojedince, koji su povezani sa ostvarivanjem misije i strateških ciljeva. Dok strateški plan pruža strateško usmjerenje za narednih 3-5 godina (ovisno o životnom vijeku plana), postoji potreba za iscrpnijim godišnjim operativnim planom (ili planom provedbe) koji će izložiti detaljne aktivnosti i zacrtane ciljeve, te definirati ko je odgovoran, kako će se stvari odvijati, kakav učinak (rezultati) bi se trebao postići i koliko će to koštati?

Svaki sektor unutar Ministarstva također može izraditi svoj godišnji plan rada u kome će biti razrađeno kako će sektor ispunjavati svoj specifični mandat i doprinositi sveobuhvatnim strateškim i operativnim planovima MP-a.

**Dijagram 4** u nastavku teksta prikazuje kako su svi planovi unutar Ministarstva povezani jedni s drugima, od strateškog plana na visokom nivou sve do osobnih planova rada i ciljeva pojedinaca.

**Dijagram 4: Piramida planiranja**



Kod ovog modela operativni plan se odnosi na cijelu organizaciju. Ovaj plan se interno komunicira, prati, revidira i dopunjava (popravlja), te ispunjava svoju ulogu u ostvarivanju strateških ciljeva postavljenih strateškim planom.

Spuštajući se niz piramidu planiranja, organizacijske jedinice (sektori, timovi, pojedinci)

također bi trebale naznačiti kako će one doprinijeti provedbi strategije, te navesti i resurse koji će im biti potrebni da to učine, uključujući:

- procese, procedure i upravljanje organizacijom ili organizacionom jedinicom;
- kadrove; i
- finansijsko upravljanje i budžet (gdje je moguće navesti konkretne budžetske potrebe za ostvarivanje definiranih prioritetnih ciljeva, rezultata i aktivnosti).

## 15. Deseti korak: praćenje i procjena

---

Napredak u provedbi plana u odnosu na različite mjere i indikatore koji su razvijeni (u skladu sa onim što je izneseno u poglavlju koje govori o osmom koraku) potrebno je neprekidno pratiti i mjeriti, što je proces koji će sam dati izvjesne ulazne informacije za buduće inicijative planiranja.

### 15.1 Praćenje

Praćenje je kontinuirana procjena planova provedbe, u odnosu na dogovorene izlazne (direktne) rezultate i raspored realizacije aktivnosti, i upotrebe planiranih resursa koji su potrebni za provedbu. Kontinuirana procjena učinka (rezultata) presudan je dio tekućeg ciklusa upravljanja učinkom. Praćenje omogućava uzlazno prosljeđivanje informacija u hijerarhiji upravljanja i doprinosi prihvatanju odgovornosti i transparentnosti. Sistemi za praćenje mogu biti jednostavni ili kompleksni u zavisnosti od kapaciteta organizacije. Na primjer, praćenje se može obavljati putem relativno jednostavnih izvještaja, u kojima se koriste vrlo jednostavni podaci i statistička analiza, ili može ići kroz rafiniraniju analizu podataka iz informacionih sistema upravljanja, ukoliko takvi postoje.

### 15.2 Procjena

Procjena je periodično ocjenjivanje relevantnosti, učinka, efikasnosti i utjecaja intervencije u odnosu na navedene ciljeve. Osigurava obuhvatnije ocjenjivanje nego tekuće praćenje planova (mada koristi informacije koje su prikupljene u sklopu procesa praćenja). Procjena nužno uključuje konsultacije sa učesnicima u procesu, te stoga ima značajnu ulogu u tome kako se sa ovom grupom upravlja.

U strateškom planu potrebno je iznijeti na koji način će se vršiti praćenje i procjena. Neki od primjera mogu uključivati:

- Sistem periodičnih pismenih izvještaja radi praćenje i procjena napretka;
- Sastanci radi diskusije o izlaznim (direktnim) rezultatima i krajnjim rezultatima (ishod) provedbe strategije.

**Okvir 12** sadrži primjer dogovora oko praćenja i procjene za SRSP-a.

#### **Okvir 12: Dogovor oko praćenja i procjene SRSP-a**

Jedinice za strateško planiranje, kojima će koordinirati SSPKPEI, prikupljaće informacije iz upitnika, sa sastanaka i direktnih rezultata stalnih radnih grupa, te koristiti iste za pripremu tromjesečnih izvještaja o napretku po pitanju statusa provedbe strateških programa u odnosu na indikatore. Status će biti klasificiran u skladu sa sistemom 'semafor':

- zeleno znači da je strateški program proveden ili da se provodi;
- žuto znači da postoje zastoji u provedbi koji zahtijevaju pažnju članova radnih grupa;
- crveno znači da strateški program nije ni pokrenut ili da je u ozbiljnoj opasnosti te da je potrebno da članovi ministarske konferencije obrate pažnju na isti ili da nešto poduzmu s tim u vezi.

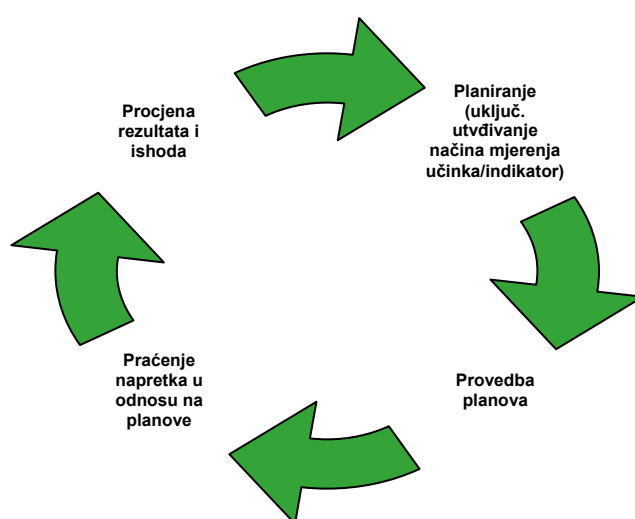
Iscrpnija procjena napretka će se raditi dva puta godišnje i potom predstavljati na ministarskim konferencijama, a diskusije sa ovih konferencija će činiti osnovu daljih revizija SRSP-a.

## 16. Zaključak

---

Izrada strateškog plana, kroz 10 koraka opisanih u ovom priručniku, predstavlja samo jedan dio sveobuhvatnog ciklusa upravljanja učinkom (rezultatima) koji je predstavljen na **dijagramu 5** u nastavku teksta. Provedba, praćenje i procjena plana neprekidni su procesi, koji će se nastaviti tokom cijelog životnog vijeka jednog strateškog plana. Štaviše, vjerovatno je da će sam plan biti potrebno revidirati u svjetlu krajnjih rezultata (ishoda) ovih procesa, ili promjenjivih okolnosti koje se nisu mogle predvidjeti u vrijeme njegove izrade.

**Dijagram 5: Ciklus upravljanja učinkom**



Naravno, egzaktni proces korišten prilikom izrade jednog strateškog plana, kao i format i sadržaj samog strateškog plana, trebaju biti prilagođeni tako da odgovaraju specifičnim potrebama i okolnostima sa kojima se institucija ili institucije suočavaju u datom vremenskom trenutku. Međutim, ovaj priručnik iznosi određene upute koje će, ukoliko ih se bude slijedilo, omogućiti ostvarivanje ukupnog cilja strateškog planiranja, to jeste omogućiti donošenje temeljnih odluka i poduzimanje osnovnih aktivnosti koje oblikuju i vode ono što organizacija ili sektor rade, radi što boljeg iskorištavanja raspoloživih resursa. **Dodatak L** također sadrži model strateškog plana koji se može prilagoditi specifičnim potrebama svake organizacije, ukoliko se budu slijedile opće smjernice i principi ovdje izneseni.



## **Dodatak A - Primjer metodologije za izradu institucionalne strategije Ministarstva pravde u 2008.g.**

Ovaj primjer metodologije osmišljen je tako da prati vremenske rokove iz budžetskog ciklusa za 2008.g., tako da prioriteti koji budu utvrđeni u sklopu procesa strateškog planiranja budu uključeni u pripremu prijedloga budžetskog zahtjeva.

<b>Januar</b>	<b>Februar</b>	<b>Mart</b>	<b>April</b>	<b>Maj</b>	<b>Juni</b>
<p><b>I radionica (SSPKPEI):</b></p> <p><b>Osmišljavanje procesa strateškog planiranja</b></p> <p>Izlazni (direktni) rezultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prijedlog dogovora oko upravljanja procesom</li> <li>- prijedlog metodologije</li> <li>- prijedlog analize aktera u procesu i plan komunikacija</li> <li>- prijedlog plana upravljanja rizikom</li> </ul>	<p><b>II radionica (SSPKPEI moderira; ministar i/ili sekretar vode; tim za planiranje prisustvuje)</b></p> <p><b>Pokretanje procesa planiranja</b></p> <p>Prvi sastanak tima za planiranje radi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-diskusije o ulogama i zaduženjima u procesu planiranja</li> <li>-predstavljanja nalaza iz analize postojećeg stanja</li> <li>-revizija nadležnosti i misije Ministarstva</li> </ul>	<p><b>III radionica (SSPKPEI i tim za planiranje)</b></p> <p><b>Strateška pitanja i strateški ciljevi</b></p> <p>Izlazni (direktni) rezultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diskusija i utvrđivanje prioriteta za predložena strateška pitanja</li> <li>- diskusija o predloženim strateškim pitanjima za 2008.-10. (oko 6 ukupno)</li> </ul>	<p><b>V radionica (SSPKPEI i tim za planiranje + stručnjaci izvana, ukoliko je potrebno)</b></p> <p><b>Strateški programi / aktivnosti za ciljeve 4-6</b></p> <p><b>Načini mjerenja učinka</b></p>	<p><b>Izrada prvog nacrtu strateškog plana (SSPKPEI)</b></p>	<p><b>Konsultacije o prvom nacrtu (akteri u procesu iz MP-a)</b></p>
<b>Sastanak</b>		<b>Sastanak</b>		<b>Tim za</b>	<b>Suglasnost</b>

Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine  
Priručnik za strateško planiranje

Januar	Februar	Mart	April	Maj	Juni
SSPKPEI sa ministrom i sekretarom radi dobivanja njihove suglasnosti za metodologiju i način upravljanja procesom planiranja		SSPKPEI sa ministrom i sekretarom da bi dobili njihovo odobrenje za prioriteta strateška pitanja i ciljeve		planiranje daje komentare na prvi nacrt	tima za planiranje sa prvim nacrtom
<b>Istraživanje dokumenata i konsultacije</b>  Zadatak SSPKPEI-a; ovo će biti ulazne informacije za analizu postojećeg stanja		<b>IV radionica</b> <i>(SSPKPEI i tim za planiranje + stručnjaci izvana, ukoliko je potrebno)</i>  <b>Strateški programi / aktivnosti za ciljeve 1-3</b>  <b>Načini mjerenja učinka</b>	<b>Sastanak</b>  SSPKPEI sa ministrom i sekretarom radi odobravanja strateških programa / aktivnosti	<b>Ministar / sekretar odobravaju prvi nacrt</b>	<b>Ministar / sekretar odobravaju finalni nacrt</b>
			<b>Ulazne informacije za proces izrade budžeta (zahtjev MP-a)</b>		<b>Objavlivanje</b>

## **Dodatak B - Primjer „RACI“ analize za izradu plana MP-a**

---

<b>Zadužene osobe</b>	<b>Odgovorne osobe</b>	<b>Osobe koje treba konsultirati*</b>	<b>Osobe koje treba informirati*</b>
Tim za planiranje (pomoćnici ministara)	Pokrovitelj (ministar)	Rukovodioci iz MP-a	Osoblje MP-a
Koordinator za planiranje (SSPKPEI)		Entitetska ministarstva pravde	Drugi učesnici u procesu iz sektora pravde
Sekretar		VSTV	

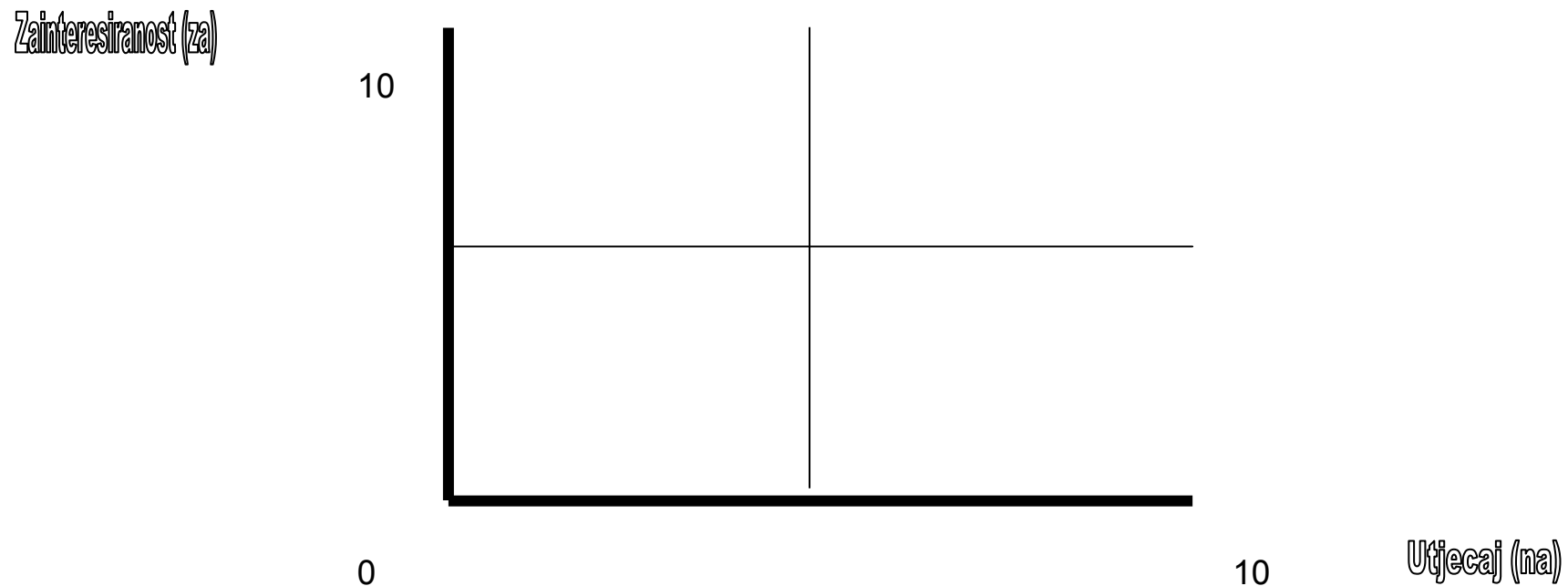
\*Analiza učesnika u procesu (vidi **Dodatak C**) će pomoći da se ustanovi ko su akteri u procesu i da li ih je potrebno konsultirati ili informirati (ili oboje)

## Dodatak C - Analiza aktera u procesu

---

Akter u procesu je svaka grupa ili pojedinac koji može utjecati na ostvarivanje ciljeva izvjesne organizacije, ili na kojeg ostvarivanje tih ciljeva može utjecati. Kroz analizu aktera u procesu utvrđujemo ko su za izvjesnu organizaciju akteri u procesu, kako unutarnji tako i vanjski. Najprije je neophodno utvrditi ko su za Ministarstvo glavni učesnici u procesu općenito.

Kao naredni korak, ove aktere u procesu je potrebno kategorizirati u odnosu na utjecaj koji mogu imati na proces strateškog planiranja i njegove krajnje rezultate (ishod), kao i u smislu njihove zainteresiranosti za isto. Donji grafikon ilustrira kako je pomoću navedena dva kriterija moguće uraditi procjenu aktera u procesu i poredati ih po važnosti. Svaki akter u procesu se boduje na skali od jedan do deset ovisno od utjecaja i zainteresiranosti.



U svjetlu nivoa zainteresiranosti i utjecaja svakog od aktera u procesu, potrebno je razmotriti dva dodatna pitanja:

- Koju bi ulogu u procesu strateškog planiranja ovaj akter trebao imati, ukoliko ikakvu? Da li ih je potrebno informirati, konsultirati, ostvariti sa njima suradnju ili im dati neku moć za donošenje odluka?
- U kojoj fazi ili fazama procesa bi ovaj akter u procesu trebao učestvovati?

Konačni izvještaj o analizi aktera u procesu može izgledati poput tabele predstavljene u nastavku teksta:

<b>Izvještaj o analizi aktera u procesu</b>				
Akter u procesu	Utjecaj (od 1 do 10)	Zainteresiranost (od 1 do 10)	Način uključivanja u proces (Konsultiranje / Informiranje / Donošenje odluka / Suradnja / Delegiranje ovlasti / Ignoriranje)	Vrijeme uključivanja (tj. u kojoj fazi procesa – npr. faza osmišljavanja procesa; analiza postojećeg stanja; faza javnih konsultacija; u ključnim momentima, kao što je produkcija ključnih izlaznih rezultata, itd.)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
1 = najmanji; 10 = najveći				

## **Dodatak D - Izrada plana komunikacija**

---

Nakon završetka analize aktera u procesu, trebalo bi biti moguće izraditi plan komunikacija u kome se navodi zašto, kako i kada ćete uspostavljati kontakte sa akterima u procesu. Postoji širok spektar metoda komunikacije, a neke od onih sa kojima se često susrećemo navedeni su u tabeli koja slijedi.

<b>Metod</b>	<b>Opis</b>
Oglas u novinama – 1. Sažet 2. Detaljan	1. Poziva javnost na izražavanje zainteresiranosti 2. Poziva javnost na izražavanje mišljenja javnosti
Članci/izvještavanje u medijima	Moguće je sa više ili manje pojedinosti objasniti plan te pozvati na izražavanje zainteresiranosti ili mišljenja putem slanja pisama / elektroničke pošte
Pismeni sažetak plana koji nudi veći stupanj učestvovanja, ukoliko postoji zainteresiranost	Iznosi ključne elemente plana i prepušta primatelju da traži dodatne informacije
Pismeni poziv u kome se traži iznošenje mišljenja, zajedno sa primjerkom plana (sa ili bez posebnog upitnika)	Često korišten metod konsultacija, ali može rezultirati slabim odzivom – važno je dati dovoljno vremena za odziv na ovakav poziv
Fokusne grupe/radionice (pojedinačnih organizacija ili grupa organizacija)	Ciljani događaji osmišljeni radi proaktivnog iznošenja mišljenja i prijedloga na vidjelo
Panel-diskusija građana /panel-diskusije u zajednici	Osmišljeno radi dobijanja mišljenja i prijedloga od odabranog reprezentativnog presjeka konsultiranih osoba
Konsultacije putem elektroničke pošte	Slično pisanim metodama i ovisi od pristupa osoba koje želimo konsultirati e.pošti
Velika konferencija	Osmišljeno radi dobivanja mišljenja i prijedloga od velikih grupa konsultiranih osoba
Pojedinačni intervjui i sastanci	Temelji se na strukturiranom upitniku i/ili diskusiji, a osmišljeni su radi proaktivnog prikupljanja mišljenja i prijedloga. Može se iskoristiti i u svrhu informiranja o napretku.

Prilikom odabira metoda konsultacije za različite aktere u procesu postoji nekoliko dilema:

- veliki trošak nasuprot malog troška
- metoda koja zahtijeva puno vremena nasuprot brze i jednostavne metode
- veliki utjecaj nasuprot malog utjecaja

- proaktivna nasuprot reaktivne
- opća nasuprot posebno prilagođene

Naravno, ne smiju se zanemariti unutarnji akteri u procesu. Mnogo je lakše uključiti glavne unutarnje aktere u procesu na samom početku, nego isključiti, da bismo ih na kraju procesa pokušali ubjediti u učinkovitost procesa i kvalitet nalaza. Nakon što utvrdimo ko su ključni unutarnji akteri u procesu, neophodno je odlučiti kako ih uključiti u aktivnosti.

Predložak, uključujući primjer sadržaja, na narednoj stranici predstavlja jedan primjer toga kako bi konačni plan komunikacija mogao izgledati. Naravno, na ovaj plan će biti potrebno redovito se vraćati i u skladu sa potrebama ga ažurirati, kako bi se u obzir uzele promjenjive okolnosti ili promjena stavova i interesovanja aktera u procesu.

Akter u procesu/ učesnik	Klasifikacija aktera u procesu	Željeni krajnji rezultati	Poruka	Metod/ Aktivnost uključivanja	Kada	Zaduženje	Provjerljiv indikator
Javnost općenito	Informirati	Građanima BiH je poznato da je u toku izrada strategije za sektor pravde, kao i razlozi njene izrade te prednosti do kojih će dovesti.	Izradu strategije podržavaju institucije sektora pravde u BiH, međunarodni donatori i drugi. To je važan korak na putu za EU integracije.	Konferencija za štampu	Nakon postavljanja strateškog okvira	DFID će pomoći SSPKPEI-u da sastavi saopćenje za medije. Potrebno odobrenje ministra. Glasnogovornik MP-a će distribuirati saopćenje medijima i pozvati ih na događaj povodom zvaničnog pokretanja procesa. DFID će pomoći SSPKPEI-u u pripremi tog događaja	Informacije o izradi Strategije se mogu naći u lokalnim medijima.
VSTV	Sarađivati	VSTV aktivno učestvuje u izradi strategije. VSTV oblikuje, i podržava izrađenu strategiju, i smatra je svojom.	Vi ste prepoznati kao važan akter iz sektora pravde koji treba učestvovati u izradi strategije. Pozvani ste da budete dio Upravnog odbora i radnih grupa.	Članstvo u Upravnom odboru  Članstvo u radnoj grupi	Tokom cijelog procesa – uz inicijalni sastanak na početku procesa	SSPKPEI će ugovoriti inicijalni sastanak i sastaviti formalna pisma poziva za Upravni odbor (ministar treba odobriti konačnu verziju koju će poslati njegov kabinet)	VSTV je dio Upravnog odbora i radnih grupa.



## **Dodatak E - Registar upravljanja rizikom**

---

Sljedeći dokument iznosi predložak za 'Registar upravljanja rizikom', uključujući primjer sadržaja na osnovu hipotetskog registra koji je pripremljen na početku procesa izrade SRSP-a (u oktobru 2006.g.).

Takav registar je potrebno pripremiti na samom početku procesa strateškog planiranja, a potom pratiti i redovno ažurirati tokom procesa.

Ocjenjivanje po principu C(rveno)-Ž(uto)-Z(eleno) odnosi se na klasificiranje posljednjeg statusa svakog faktora rizika u jednu od sljedeće tri kategorije:

- **Crveno** – rizikom se ne upravlja tako da isti ozbiljno ugrožava uspješno okončanje procesa ili ostvarivanje ciljeva i željenog ishoda, te je potrebno poduzeti hitne mjere.
- **Žuto** – rizikom se upravlja, ali još uvijek postoji vjerovatnoća da će izazvati odgodu ili nazadak procesa, tako da je potrebno poduzimanje daljih mjera
- **Zeleno** – rizikom se efektivno upravlja tako da ne bi trebao izazvati bilo kakve značajnije odgode ili probleme u procesu.

<b>Glavna pitanja / opis faktora rizika</b>	<b>Utjecaj, uključujući kategoriju(e)</b>	<b>Planovi za korekcije</b>	<b>Vlasništvo</b>	<b>Ocjenjivanje: CŽZ</b>
Fragmentiran i politički osjetljiv sektor pravde otežava izradu državne strategije koju prihvataju i podržavaju ključni akteri u procesu	Izrađene strategije neće biti optimalne	Česti razgovori sa ključnim akterima u procesu i revizija projektnog plana	Šef SSPKPEI-a	
Odgoda u imenovanju vlade, tj. ministara pravde, zbog novih izbora.	Izrađene strategije neće imati političku potporu ključnih aktera u procesu iz sektora pravde	Redovno se sastajati sa sekretarima ministarstava kako bi ih informirali o napretku izrade strategije, uz prihvatanje sekretara da informiraju ministre o ovome čim budu imenovani	Šef SSPKPEI-a	

## Dodatak F - „SWOT“ analiza

---

\*Sljedeći dio je preuzet iz „*Strategy Survival Toolkit*” – publikacije britanske Vlade ([www.strategy.gov.uk](http://www.strategy.gov.uk))

„SWOT“ analiza može biti veoma koristan način rezimiranja odnosa između utjecaja iz okruženja i ključnih nadležnosti te stoga oblikuje program rada za izradu novih strategija. Može se jednostavno shvatiti kao ispitivanje unutarnjih snaga i slabosti, te vanjskih prilika i prijetnji neke organizacije ili strategije.

### Kako koristiti „SWOT“

Ustanovite koji to vanjski faktori djeluju na organizaciju ili oblast politike koristeći alate i metode kao što je PESTLE (vidi **Dodatak G**). Ponovite isti proces za unutarnje resurse i stručnost, uz upotrebu alata kao što su ispitivanje resursa ili revizija učinka (vidi **Dodatke H i I**). Iskoristite „SWOT“ model, prikazan u dole ispod, da napravite kratak pregleda nalaza iz ovih vježbi.

Internal	Strengths	Weaknesses
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
External	6	6
	Opportunities	Threats
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
5	5	
6	6	

Navedite specifične stavke u vezi sa pitanjem kojim se bavite pod odgovarajućim naslovima u tabeli. Najbolje je ograničiti spisak na 10

ili manje stavki po naslovu i izbjegavati pretjerano uopćavanje. Iskoristite dokaze da odgovorite na sljedeća, ili slična, pitanja:

*Snage (na engleskom: Strengths)*

- Koje su (naše) prednosti?
- Šta organizacija / sektor dobro radi?
- Šta ljudi vide kao naše jake tačke?

*Slabosti (na engleskom: Weaknesses)*

- Šta bi se moglo poboljšati?
- Šta organizacija / sektor loše radi?
- Šta drugi ljudi smatraju našim slabostima?
- Šta bi trebalo izbjegavati?
- Ima li nešto što možemo naučiti na osnovu iskustva drugih sličnih organizacija?

*Prilike (na engleskom: Opportunities)*

- Gdje se nalaze dobre prilike?
- Koji su to interesantni trendovi sa kojima ste upoznati?
- Korisne prilike mogu proizaći iz stvari kao što su promjene u tehnologiji i tržištima kako u širem tako i u užem smislu, promjene u socijalnim obrascima, profilu populacije, promjenama u životnim stilovima i lokalnim događanjima

*Prijetnje (na engleskom: Threats)*

- Koje su to prepreke poboljšanju učinka / djelovanja, itd.?
- Da li se nadležnosti organizacije / sektora mijenjaju?
- Da li je organizacija / sektor pod pritiskom kao posljedica promjene okolnosti, zahtjeva/očekivanja? Da li promjene u tehnologiji ugrožavaju našu poziciju?

**Pravila**

Da bi se izbjeglo da „SWOT“ analiza bude pristrana, subjektivna ili previše optimistična, trebalo bi pratiti sljedeća pravila:

- „SWOT“ analizu bi trebalo raditi u timskom okruženju, koje će poslužiti kao mehanizam da se prikupe informacije od pojedinačnih članova tima i omogućiti timu da postigne konsenzus
- ništa se ne može ubilježiti u analizu bilo snaga ili slabosti, osim

- ako će klijenti / korisnici usluga prepoznati poentu...
- I...ako će se složiti sa analizom...
- I...ako će cijeniti iznesenu poentu;

Ovo prisiljava tim da se usredotoči na potrebe klijenata / korisnika usluga tokom cijelog procesa;

- ništa ne može biti i snaga i slabost. Ukoliko nešto klasificiramo i kao snagu i kao slabost, to jedino znači da ta stvar nije dovoljno raščlanjena.

Ova analiza bi trebala osigurati korisne uvide koji će osigurati da strategija iskoristi utvrđene snage i svede na najmanju moguću mjeru ili u potpunosti otkloni slabosti, kao i iskoristiti prilike i izbjegne ili umanjiti prijetnje.

Vrijedi napomenuti da isti faktor može biti i prilika i prijetnja, u ovisnosti od konteksta i općeg strateškog pravca

## Dodatak G - „PESTLE” analiza

---

\* Sljedeći dio je preuzet iz „*Strategy Survival Toolkit*” – publikacije britanske Vlade ([www.strategy.gov.uk](http://www.strategy.gov.uk))

PESTLE analiza ima za cilj utvrditi i rezimirati utjecaje okruženja na jednu organizaciju ili politiku.

PEST analiza uključuje utvrđivanje političkih, ekonomskih, socio-kulturoloških i tehnoloških utjecaja na organizaciju – osiguravajući način da se uradi ispitivanje utjecaja iz okruženja koji su u prošlosti djelovali na organizaciju ili politiku te utvrdi na koji bi način isti mogli djelovati u budućnosti. Međutim, sve češće se prilikom analize okruženja ili vanjskih utjecaja pravni faktori odvajaju od političkih (zbog sve većih pravnih utjecaja koji dolaze izvan državnih političkih sistema, kao što su evropsko ili regionalno zakonodavstvo). Sve veće priznavanje značaja faktora okruženja dovelo je do toga da je i okruženje postalo dodatna opća kategorija, stoga 'PESTLE analiza' postaje termin koji se sve više koristi i prepoznaje, te kao takav zamjenjuje tradicionalnu 'PEST analizu':

**P** - politički  
**E** - ekonomski  
**S** – socio- kulturološki  
**T** – tehnološki  
**L** – pravni ('*legal*')  
**E** – okruženje ('*environment*')

Ono što slijedi može se iskoristiti kao kontrolni popis za razmatranje i brzu analizu različitih utjecaja. Taj model se potom može iskoristiti da informira i vodi dalje analize.

- Koji od faktora iz okruženja utječu na organizaciju?
- Koji od njih su trenutno najvažniji? A koji će biti u narednih nekoliko godina?
  - politički
  - politika oporezivanja
  - lokalna vlast/uprave na koje su prenesene ovlasti
  - ekonomski
  - poslovni ciklusi

- BND trendovi
- kamate
- inflacija
- nezaposlenost
- raspoloživi dohodak
- socio- kulturološki
- demografija stanovništva
- raspodjela prihoda
- društvena mobilnost
- promjene u stilovima života
- stavovi prema poslu i slobodnom vremenu
- konzumerizam
- nivoi obrazovanja
- tehnološki
- IKT
- brzina transfera tehnologije
- pravni
- međunarodni/evropski sporazumi/zakon
- zakoni o zapošljavanju
- zakoni o konkurenciji
- zakoni o zdravstvu i sigurnosti
- regionalno zakonodavstvo
- okruženje
- utjecaj okruženja

Naročito je važno da se PEST(LE) upotrebljava kako bi se razmotrio budući utjecaj vanjskih faktora, koji se može razlikovati od utjecaja koji su imali u prošlosti. PEST(LE) analiza može također pomoći da se ispita različit utjecaj pojedinih vanjskih utjecaja na organizacije, bilo historijski ili u smislu vjerovatnog budućeg utjecaja.

## Dodatak H - Ispitivanje resursa

---

\* Sljedeći dio je preuzet iz „*Strategy Survival Toolkit*” – publikacije britanske Vlade ([www.strategy.gov.uk](http://www.strategy.gov.uk))

Ispitivanje resursa se može napraviti kako bi se utvrdili kvantitet i kvalitet resursa koji su na raspolaganju organizaciji(ama) koje će učestvovati u provedbi nove strategije. Ključne oblasti koje je potrebno procijeniti uključuju:

- raspoloživost i izvori finansiranja
- vještine: organizacijske, leaderske, tehnička stručnost
- raspoloživost fizičkih resursa, npr. zgrade, uredi, itd.
- IT kapacitet
- kadrovski kapaciteti.

Također postoje neka neopipljiva organizacijska sredstva koja bi trebalo procijeniti, kao što su:

- dobar ugled preduzeća
- brandiranje
- kontakti
- imidž, itd.

Ispitivanje bi trebalo biti obuhvatno, ali koncentrirano na utvrđivanje resursa koji su ključni za sposobnost djelovanja organizacije. Također može biti korisno uraditi historijsku analizu koja će razmotriti raspoređivanje resursa organizacije poredeći ga sa ranijim godinama. To može pomoći da se utvrde sve značajne promjene i otkriju trendovi koji inače možda ne bi bili vidljivi. Određivanje glavnih pokazatelja ili poređenje sa drugim sličnim organizacijama također može pomoći sagledavanju organizacije u pravoj perspektivi.

Na kraju, može biti korisno napraviti analizu o tome u kojoj su mjeri resursi organizacije izbalansirani u cjelini. Tri ključna aspekta analize izbalansiranosti resursa su:

- u kojoj mjeri različite aktivnosti i resursi organizacije nadopunjavaju jedni druge
- stupanj izbalansiranosti ljudi unutar organizacije u smislu individualnih vještina i tipova osobnosti
- da li je stepen fleksibilnosti u resursima organizacije odgovarajući u odnosu na nivo neizvjesnosti u okruženju i stupanj rizika koji će organizacija vjerovatno preuzeti na sebe.

## **Dodatak I - Analiza učinka (rezultata)**

---

Analiza učinka (rezultata) razmatra kakav je organizacija učinak imala u prošlosti u odnosu na specifične planove ili svoju nadležnost općenito. U sklopu ove analize potrebno je postaviti sljedeća pitanja:

- (za planove koji se izrađuju po prvi put) Kakva je bila naša strategija do sada (iako nije postojala u pisanoj formi) i koliko uspješna i korisna je bila? (za drugi i kasnije procese planiranja) Koliko je uspješna i korisna bila strategija do sada?
- Kakav je bio učinak (rezultati) u odnosu na posljednji plan (u slučajevima kada je isti postojao)? Da li smo ispunili sve naše ciljeve (u skladu sa procjenama na osnovu indikatora / mjera i ciljanih rezultata)
- Koji trendovi u smislu učinka (rezultata) postoje? (npr. da li se naš učinak poboljšava, ostaje statičan, opada). Iz kojih razloga?
- Kako stojimo u poređenju sa sličnim organizacijama? (Vježba određivanja glavnih pokazatelja)?
- Da li ispunjavamo svoje nadležnosti?
- Da li na adekvatan način upravljamo svojim učinkom (rezultatima)? Kakvi sistemi za praćenje i procjenu postoje?
- Da li se kultura organizacije promijenila tako da bude u većoj mjeri usklađena sa postojećom strategijom?
- Da li su se struktura, sistemi i procesi približili tako da budu u većoj mjeri usklađeni sa postojećom strategijom?

Iz odgovora na ova pitanja moguće je početi graditi sliku postojeće sposobnosti djelovanja organizacije u smislu efektivnosti i efikasnosti.



## **Dodatak J - Upitnik za lakše razlučivanje između strateških i operativnih pitanja**

---

Ponekad je teško odlučiti da li je neko pitanje strateško ili operativno. Sva pitanja bi trebalo kategorizirati kao strateška ili operativna. Međutim, podjela između ove dvije kategorije često je sporna i često se pojavljuju tzv. hibridna pitanja koja su dovoljno značajna da budu uključena u strateški plan. Drugim riječima, samo zato što je neko pitanje operativno, ne znači da se ne bi trebalo rješavati u okviru strateškog plana, mada bi općenito trebala postojati jasna razlika između toga dvoga.

Sljedeći upitnik je osmišljen tako da pomogne prilikom odlučivanja da li je neko pitanje strateško ili operativno.

Pitanje: _____	Operativno ←————→ Strateško		
1. Da li je ovo pitanje na dnevnom redu viših menadžera?	Ne		Da
2. Kada će se izazov ili prilika ovog strateškog pitanja ispriječiti pred vama?	Sada	Naredne godine	Za 2 ili više godina
4. Koliko širok utjecaj će to pitanje imati?	Jedan sektor ili dio jednog sektora		Cijela organizacija
5. Koliko veliki finansijski rizik ili priliku ovo pitanje predstavlja za vašu organizaciju?	Neznatan ( $\leq 10\%$ budžeta)	Umjeren (10-15% budžeta)	Veliki ( $\geq 25\%$ budžeta)
6. Da li je vjerovatno da će strategije za rješavanje ovog pitanja zahtijevati:	Ne		Da
a. promjenu u definiranju misije?			
b. izradu novih ciljeva za usluge i programe?	Ne		Da
c. značajne promjene u izvorima i iznosima prihoda?	Ne		Da
d. značajne izmjene i dopune zakona ili propisa?	Ne		Da

e. značajne kadrovske promjene?	Ne		Da
f. značajne promjene u tehnologiji?	Ne		Da
g. velike promjene u pogledu objekata?	Ne		Da
h. velike promjene u odnosima između aktera u strateškom procesu?	Ne		Da
7. Koliko je očigledan najbolji pristup za rješavanje ovog pitanja?	Očigledan, spreman za provedbu	Široki parametri, malo detalja	Širom otvoren
8. Koji je najniži rukovodni nivo koji može odlučivati kako će se postupati po ovom pitanju?	Šef sektora		Vrh ministarstva
9. Koje su moguće posljedice nerješavanja ovog pitanja?	Neugodnosti, neefikasnost	Značajan prekid u pružanju usluga, finansijski gubici	Veći dugoročni prekid pružanja usluga i veliki troškovi ili pogoršanje u smislu prihoda
10. Na koliko vanjskih aktera u strateškom procesu ima utjecaja ovo pitanje i koliko njih mora biti uključeno u njegovo rješavanje?	Nijednog	1 ili 2 pojedinačna aktera u procesu	3 ili više, ili cijeli sistem pravosuđa
11. Koliko je ovo pitanje osjetljivo ili emotivno u odnosu na zajednicu, socijalne, političke, vjerske, i kulturne vrijednosti?	Neopasno	Osjetljivo	Visoko osjetljivo

## **Dodatak K - Instrumenti za utvrđivanje prioriteta**

---

Postoji široki spektar tehnika za utvrđivanje prioriteta, od kojih su neke kompleksnije od drugih, a u nastavku slijede neki jednostavni alati koji se mogu koristiti kao pomoć u utvrđivanju prioriteta strateških pitanja koja su identificirana u sklopu procesa planiranja.

### **Tehnika napredovanja u skokovima**

Opis koji slijedi zasnovan je na pretpostavci da grupa pokušava odlučiti o 3 glavna prioriteta pitanja.

- **Korak 1:** Napišite sva pitanja koja se razmatraju na malim samoljepljivim ili većim komadima papira, i poredajte ih jedan iza drugog na zidu ili tabli. Ovo će najbolje funkcionirati ukoliko ih ima između 10 i 15.
- **Korak 2:** Zatražite od grupe da razmotre prve 3 ideje sa lijeve strane reda i odluče dizanjem ruke ili glasanjem naglas, koja od 2 ideje na samom kraju s lijeve strane ima najveći rang. Promijenite im raspored, ako je potrebno, tako da ona sa najvećim rangom bude na lijevoj strani. Kao slijedeći korak, pitajte grupu da li bi treće pitanje po redu trebalo izmjestiti (napraviti skok) ideju koja je trenutno rangirana kao broj 2, i ukoliko to jeste slučaj, promijenite im raspored. Potom pitajte da li bi ta ideja također trebala izmjestiti ideju koja je trenutno broj 1, i ukoliko to jeste slučaj, promijenite im raspored. Tako da sada imamo 'privremenih top 3' koji su rangirani s lijeva na desno.
- **Korak 3:** Sada svako pitanje koje je s desne strane 'privremenih top 3', počevši od pitanja na poziciji broj 4, postaje kandidat za osvajanje mjesta u 'privremenih top 3'. Pitajte grupu da li bi pitanje kandidat trebalo rangirati na višem mjestu od pitanja u privremenom rangu 3, i ukoliko to jeste slučaj, promijenite im raspored. Ukoliko ideja kandidat ne može zamijeniti ovu ideju onda je treba staviti na gomilu pitanja koja nisu prioriteta. Međutim, ukoliko neko od pitanja kandidata dospije na rang 3, pitajte da li bi se mogao pomjeriti u rang 2, i ukoliko to jeste slučaj, promijenite im raspored. Na kraju, ukoliko je dospjelo na rang 2, pitajte da li bi se pitanje kandidat moglo pomjeriti na rang 1, i ukoliko to jeste slučaj, promijenite im raspored.
- **Korak 4:** Nastavite sa korakom 3 sve dok sva pitanja kandidati ne dobiju šansu da osvoje mjesto u 'privremenih top 3'. Kada ne bude ostalo više pitanja kandidata, privremeni top tri postaje 'finalni top TRI'.

Ovaj metod se može koristiti da se dođe do većeg broja prioriteta pitanja, mada bi više od 6 moglo postati previše komplicirano.

## Tehnika grupnog glasanja

- **Korak 1:** Napravite spisak pitanja i svako od njih označite nekim slovom (npr. A: nizak nivo kapaciteta kod osoblja; B: nedostatak IT infrastrukture).
- **Korak 2:** Zatražite od svakog učesnika da napiše slova koja su upotrijebljena kao oznake u kolonu na listu papira, zatim im recite da pored svakog slova dopišu broj bodova redajući po svom mišljenju prioritete od najvećeg ka najmanjem. Tako da ukoliko postoji 14 pitanja, ono koje su rangirali kao broj 1 predstavlja po njihovom mišljenju najmanji prioritet, a ono rangirano kao broj 14 najveći.
- **Korak 3:** Kolona slova se stavlja na papir na zidu ili tablu, te počevši od pitanja A zatražite od svakog učesnika da navede koji broj bodova je dodijelio pitanju označenom tim slovom. Nakon što svi daju svoje bodove za pitanje A, ponovite isto za pitanje B i tako dalje, dok ne završite sa svim pitanjima.
- **Korak 4:** Saberite broj bodova za svako od pitanja i zabilježite ukupni iznos pored slova. Pitanja se potom rangiraju u skladu sa ukupnim brojem bodova, a ono sa najvećim brojem bodova se stavlja na prvo mjesto.
- **Korak 5:** Sada možete prodiskutirati redoslijed koji ste dobili i da li postoji konsenzus oko toga da to zaista predstavlja ono što prioritetna pitanja trebaju biti.

## **Dodatak L - Primjer formata za strateški plan Ministarstva pravde BiH**

---

1. **Nadležnosti** – kratak opis funkcija koje su u nadležnosti Ministarstva, eventualno uz dijagram na kome je predstavljena organizacijska struktura.
2. **Analiza situacije** – vidi korak 4. Sažetak analize koja iznosi kontekst za izradu strategije, a može uključivati:
  - vanjske faktore koji utječu na Ministarstvo, uključujući prilike i prijetnje;
  - dosadašnji učinak (rezultate rada) Ministarstva, uključujući ključna postignuća i snage, kao i oblasti za razvoj i poboljšanje.
3. **Misija (i/ili Vizija – po izboru)** – vidi korak 3. Koncizna izjava koja iznosi misiju organizacije.
4. **Vrijednosti (po izboru)** – vidi korak 3. Popis vrijednosti. Vrijednosti se mogu izraziti jednom riječju ili u vidu rečenice.
5. **Strateški ciljevi** – vidi korak 6. Popis svih strateških ciljeva na visokom nivou.
6. **Strategije / Strateški programi** – vidi korak 7. Popis strategija ili strateških programa koji će se provoditi s ciljem ostvarivanja svakog od strateških ciljeva. Također je možda dobro uključiti neki sažetak analize u vezi sa strateškim pitanjima koja svaki od ovih programa ima za cilj rješavati (vidi korak 5).
7. **Indikatori učinka ili načini mjerenja** – vidi korak 8. Opisati kako će se uspješna provedba svake od strategija mjeriti. Ovo ne mora nužno biti odvojeno poglavlje i može predstavljeno uz strateške programe iz poglavlja 6.
8. **Veze sa procesom izrade budžeta / implikacije za resurse** – vidi korak 7. Ovo može biti u vidu narativnog opisa implikacija koje će provedba plana imati za resurse. Isto tako, to može biti i popis konkretnih resursnih implikacija svaki od strateških programa. U nekim slučajevima ove informacije je moguće predstaviti kao tabelu u okviru poglavlja 6, zajedno sa drugim informacijama koje su relevantne za provedbu svake strategije ili strateškog programa, kao što su vremenski okviri, odgovornosti i načini mjerenja/indikatori.
9. **Provedba** – vidi korak 9. Opisati organizaciju upravljanja za provedbu plana.
10. **Praćenje i procjena** – vidi korak 10. Opisati kako će se odvijati praćenje i procjena plana.