



- НОВ ТЕКСТ -

ИНФОРМАЦИЈА
за стандардизација на процесот на подготовка на секторските стратегии со
со Методологија за начинот на
подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските
стратегии

Мај, 2022 година

1. Вовед

Реформските заложби на Владата на Република Северна Македонија, а особено нејзината стратешка определба за успешно водење на преговорите за интегрирање на Република Северна Македонија во Европската Унија, ја налагаат потребата од зајакнување на системот за стратешко планирање преку обезбедување на механизам за усогласување меѓу долгорочното, среднорочното и годишното планирање како елементи на единствениот систем на стратешко планирање на развојот и напредокот во областите на политиките кои се од значење за вршење на функциите на државата. Процесот на стратешко планирање во одделните области на политиките претставува основа за утврдување на развојните правци во конкретната област, начинот на делување и вложувањата на финансиски средства кои го поддржуваат развојот со што се воспоставува врската со среднорочното и годишното планирање на буџетот на Република Северна Македонија.

Во рамките на обврската која произлегува од Стратегијата за реформа на јавната администрација 2018-2022 година и Акцискиот план, Генералниот секретаријат на Владата на Република Северна Македонија е задолжен за спроведување на мерката М 1.1.1. Зајакнување на системот за планирање преку обезбедување на механизам за усогласување на долгорочното со среднорочното планирање и годишното планирање од Акцискиот план на Стратегијата за реформа на јавната администрација 2018-2022. За оваа цел Генералниот секретар на Владата на Република Северна Македонија формира Работна група за спроведување на мерката М 1.1.1. – Зајакнување на системот на планирање преку обезбедување на механизам за усогласување на долгорочното со среднорочното и годишното планирање од Акцискиот план на Стратегијата за реформа на јавната администрација 2018-2022, со Решение бр. 49-4099/1 од 11.04.2018 година и Решение бр. 49-4099/2 од 16.05.2018 година.

Врз основа на наведените решенија формирана е работна група во која беа вклучени по двајца преставници (2) од Генералниот секретаријат на Владата на Република Северна Македонија, Министерството за финансии, Секретаријатот за европски интеграции и по еден (1) преставник од Министерството за информатичко општество и администрација и Секретаријатот за законодавство.

Во овој контекст Генералниот секретаријат на Владата на Република Северна Македонија ја подготви “Анализа на нормативната рамка и пракса во врска со планските документи во Република Македонија, анализа на усвоени стратегии во Република Македонија и компаративни практики при изработката на секторските стратегии” разгледана и усвоена на 101. седница на Владата одржана на 08.11.2018. Со анализата направен е осврт на основните карактеристиките на секторскиот пристап и секторските стратегии, даден е преглед од анализата на нормативната рамка и праксата на системот на подготвување, усогласување, следење и известување по однос на планските документи во Република Северна

Македонија. Оваа Анализа претставуваше појдовна основа за подготовка на Предлог-методологијата и Предлог-упатството.

Во процесот на подготвувањето на Методологијата и Предлог-упатството работната група континуирано имаше соработка со експертите на ОЕЦД/СИГМА. Изработените нацрт документите беа испратени до СИГМА по што од експертите на СИГМА дадоа свои коментари и забелешки.

Добиените коментари и забелешки се соодветно анализирани од страна на работната група и истите на онлине состанокот со СИГМА се дискутирани при што се разменети мислења и сугестии.

Во периодот кој следеше работната група активно продолжи со работа на нацрт документите (Методологијата и Предлог-упатството), при што истовремено се одржуваа онлине состаноци по потреба и еден состанок со физичко присуство со експертите на СИГМА на кој се дискутираше по материјалите и работеше на нивно финализирање.

До експертите на СИГМА е доставена уште еднаш доработена работна верзија на Методологијата и Предлог-упатството со цел да се добијат нивни коментари и забелешки. Надоврзано на ваквата коминација и соработка на 03 февруари 2022 со експертите на СИГМА во просториите на Владата на Република Северна Македонија е одржан работен состанок, на кој уште еднаш се дискутираше по главните унапредувања на постојната верзија споредно со предходните верзии, кои елементи и процеси се додадени и зошто. На состанокот се дискутираше и за наредните чекори поврзани со создавање на капацитети и ресурси во центарот на Владата и ОДУ.

2.Целта на Методологија за начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските стратегии

Методологијата за начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските стратегии (во натамошниот текст: Методологија) претставува инструмент кој методолошки ги разработува фазите во процесот на подготвување на секторските стратегии, механизмите за координација, улогата на министерствата и другите органи на државната управа во подготвувањето и обезбедувањето на квалитет на секторските стратегии, како и процесот на следење, известување и оценување на планираните цели. Процесот кој е разработен во Методологијата е целосно усогласен со нормативната рамка и воспоставената пракса за стратешко планирање и за подготвување на буџетот на ниво на министерства, други органи на државната управа.

Целта на Методологија за начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските стратегии е утврдување на нормативната рамка за секторските стратегии, со донесувањето на оваа методологија ќе се овозможи логично разработување на поврзаните процеси и постапки во

развирањето на секторски стратегии, со што истите ќе ја содржат неопходната компактна структура и содржина на еден развоен плански документ, со квалитетно развиени клучни елементи, кои ги содржат потребните особености.

Методологијата има за цел да ги дефинира:

- процесот на подготовка, спроведување, следење, известување и оценување на стратегиите за да се обезбеди квалитет на планирањето и утврдувањето на политиките во областите;
- стандардизирање на структурата и содржината на стратегиите;
- поврзаноста и усогласеноста меѓу долгорочното, среднорочното и годишното планирање;
- начинот на поврзување на секторските стратегии со хиерархиски повисоко поставените стратешки плански документи;
- врската меѓу стратешкото и буџетското планирање во министерствата и другите органи на државната управа.

Предлог заклучоци:

1.Влада на Република Северна Македонија ја разгледа и усвои Информацијата за стандардизација на процесот на подготовка на секторските стратегии со Методологија за начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските стратегии.

2.Влада на Република Северна Македонија ја разгледа и прифати Методологијата за начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските стратегии.



- НОВ ТЕКСТ -

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА НАЧИНОТ НА ПОДГОТВУВАЊЕ, СПРОВЕДУВАЊЕ, СЛЕДЕЊЕ, ИЗВЕСТУВАЊЕ И ОЦЕНУВАЊЕ НА СЕКТОРСКИТЕ СТРАТЕГИИ

Мај, 2022

1. ВОВЕД

Реформските заложби на Владата на Република Северна Македонија, а особено нејзината стратешка определба за успешно водење на преговорите за интегрирање на Република Северна Македонија во Европската Унија, ја налагаат потребата од зајакнување на системот за стратешко планирање преку обезбедување на механизам за усогласување меѓу долгорочното, среднорочното и годишното планирање како елементи на единствениот систем на стратешко планирање на развојот и напредокот во областите на политиките кои се од значење за вршење на функциите на државата. Процесот на стратешко планирање во одделните области на политиките претставува основа за утврдување на развојните правци во конкретната област, начинот на делување и вложувањата на финансиски средства кои го поддржуваат развојот со што се воспоставува врската со среднорочното и годишното планирање на Буџетот на Република Северна Македонија.

Методологијата за начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските стратегии (во натамошниот текст: Методологија) претставува инструмент кој методолошки ги разработува фазите во процесот на подготвување на секторските стратегии (во натамошниот текст: стратегија), механизмите за координација, улогата на министерствата и другите органи на државната управа во подготвувањето и обезбедувањето на квалитет на секторските стратегии, како и процесот на следење, известување и оценување на планираните цели.

Процесот кој е разработен во Методологијата е целосно усогласен со нормативната рамка и воспоставената пракса за стратешко планирање и за подготвување на буџетот на ниво на министерства, други органи на државната управа и управни организации (во натамошниот текст: органи на државната управа).

2. ЦЕЛИ НА МЕТОДОЛОГИЈАТА

Методологијата има за цел да ги разработи:

- Процесот на подготовка, спроведување, следење, известување и оценување на стратегиите за да се обезбеди квалитет на планирањето и утврдувањето на политиките во областите;
- Стандардизирање на структурата и содржината на стратегиите;
- Поврзаноста и усогласеноста меѓу долгорочното, среднорочното и годишното планирање;
- Начинот на поврзување на стратегиите со хиерархиски повисоко поставените стратешки плански документи, со усвоените сродни и меѓусебно поврзани стратегии од истата или од сродни управни области,

како и со стратегиите, политиките и законодавството на Европската Унија во соодветната област;

- Врската и усогласеноста меѓу стратешкото и буџетското планирање во министерствата и другите органи на државната управа;

3. ЗНАЧЕЊЕ И ОДНОСОТ НА СТРАТЕГИИТЕ ВО СИСТЕМОТ НА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ НА ВЛАДАТА НА РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Стабилноста на развојот на државата општо и на посебните области на политиките во кои делува и за кои е надлежна Владата на Република Северна Македонија (во натамошниот текст: Влада) во голема мерка зависи од стратешкото планирање на политиките. Стратешкиот пристап во планирањето придонесува кон стабилен развој на државата општо и на посебните области на политиката. Воедно, овој пристап обезбедува стабилност во планирањето на финансиските средства кои ќе бидат вложени во остварувањето на визијата за развој и на приоритетите на Владата со што се воспоставува врската со буџетското планирање и Буџетот на Република Северна Македонија, како и со програмирањето на ИПА фондовите и другата билатерална финансиска помош.

3.1. Дефиниција и типологија на стратегиите

Стратегија претставува плански документ со кој се дефинираат политиките за развој на ниво на државата, на ниво на одредена област или повеќе поврзани области од значење за вршење на функциите на државата и за ефикасно остварување на правата и должностите на граѓаните и правните лица. Стратегијата се подготвува и предлага согласно обврска која произлегува од закон, ратификуван меѓународен акт или документ, или од потребата за унапредување на состојбите во областа или повеќе поврзани области на политиката. Стратегијата може да биде усвоена од страна на Собранието на Република Северна Македонија или од страна на Владата на Република Северна Македонија, зависно од опфатот и природата на стратегијата.

По својот опфат, стратегиите можат да бидат секторски и мултисекторски:

- **Секторска стратегија** е стратешки плански документ кој се донесува со цел утврдување и спроведување на јавни политики во една област на политиките. Примери за секторска стратегија се стратегиите во областа на образование, земјоделство, здравство и др.
- **Мултисекторска стратегија** е стратешки плански документ кој се донесува со цел утврдување и спроведување на јавни политики во повеќе сродни и меѓусебно поврзани области. Примери за мултисекторска

стратегија се Стратегијата за инклузија на Ромите, Стратегијата за намалување на сиромаштија, Стратегијата за развој на концептот за едно општество и интеркултурализмот, Стратегијата за млади и др.

По временскиот период на планирање, стратегиите можат да бидат **долгорочни и среднорочни**. Долгорочната стратегија опфаќа период од над десет години, додека среднорочната стратегија опфаќа период до десет години.

3.2. Хиерархиска поставеност и усогласеност на долгорочното, среднорочното и годишното планирање

Меѓусебното поврзување и усогласеност на развојното планирање на долгорочно, среднорочно и годишно ниво е неопходен предуслов за остварување на визијата во севкупниот напредок на земјата и постигнување на целите на јавните политики во сите области на политиките. За таа цел, се дефинира хиерархиската поставеност на стратешките плански документи кои се каскадно поврзани и усогласени на ниво на визија, општи и посебни цели. Системот на хиерархиска поврзаност ги вклучува:

- Стратегиската рамка со која се утврдуваат општите правци за развој на ниво на државата и се дефинираат приоритетните области и развојните политики на државата ги сочинуваат хиерархиски највисоките стратешки плански документи. Тука спаѓаат Националната развојна стратегија на Република Северна Македонија¹, Просторниот план на Република Северна Македонија², Стратегијата за регионален развој на Република Северна Македонија³, како и спогодбите кои се однесуваат на членството во НАТО и процесот на интеграција на Република Северна Македонија во ЕУ.
- Секторските стратегии, било тие да се долгорочни или среднорочни и да се однесуваат на политиките во еден сектор или во повеќе меѓусебно поврзани сектори, треба да се усогласени на ниво на визија, општи и посебни цели и да придонесуваат кон остварување на визијата и приоритетите утврдени во Националната развојна стратегија и другите хиерархиски повисоко поставени стратешки документи како и со приоритетите утврдени во Програмата на Владата. На овој начин се постигнува усогласеност помеѓу

¹Национална развојна стратегија на Република Северна Македонија кој претставува хиерархиски највисокиот долгорочен стратешки плански документ за развој на Република Северна Македонија, кој опфаќа период од најмалку 10 години и истата на предлог на Владата на Република Северна Македонија ја усвојува Собранието на Република Северна Македонија. Процесот на подготвување на Националната развојна стратегија е во тек.

²Просторниот план на Република Северна Македонија претставува стратешки, долгорочен и развоен документ со кој се обезбедува организирање, заштита и управување со просторот на државата. Согласно член 68, став 1, алинеја 5 од Уставот на Република Северна Македонија, Собранието на Република Северна Македонија е надлежно за усвојување на Просторниот план. Просторниот план се донесува на 15 години.

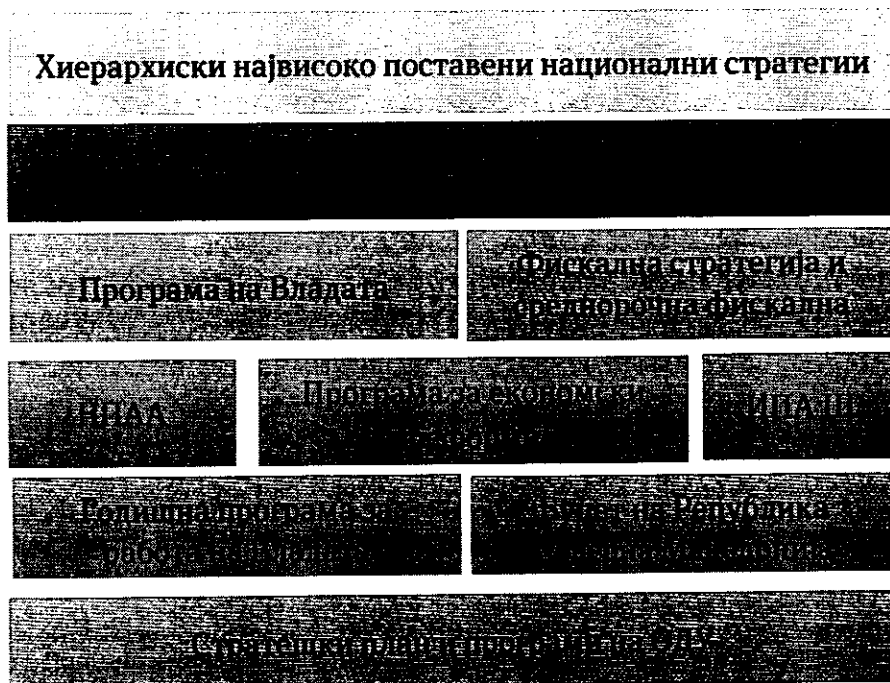
³Стратегијата за регионален развој на Република Северна Македонија ги утврдува концептот, приоритетите и стратешките цели на политиката за поттикнување на рамномерен регионален развој. Стратегијата се донесува за период од десет години од Собранието на Република северна Македонија.

развојните насоки утврдени на државно ниво со развојните насоки во поединечните области на политиките.

- Фискалната стратегија и среднорочната фискална рамка се дефинираат, покрај другото, врз основа на индикативните финансиски планови во областа или областите опфатени во стратегиите.
- Визијата, општите и посебните цели, како и мерките, активностите и трошоците планирани во стратегиите треба да се усогласат и планираат преку среднорочното и годишното планирање на ниво на органи на државна управа и да се утврдат во Стратешкиот план и Годишниот план за работа на органот на државната управа, како и во програмите содржани во Стратешкиот план.
- Планираните мерки и активности кои произлегуваат од стратегиите, а се однесуваат на подготвување, усогласување и усвојување на акти и материјали, треба да се планираат и да бидат содржани во Годишната програма на Владата на Република Северна Македонија и во Националната програма за усвојување на правото на Европската Унија (НПАА).

На овој начин, се обезбедува хиерархиска поврзаност меѓу долгорочното, среднорочното и годишното планирање и каскадно поврзување и усогласување меѓу визијата, општите и посебните цели поставени на овие нивоа на планирање.

Шема 1 – Каскадно поврзување и меѓузависност на долгорочното, среднорочното и годишното планирање



3.3 Начела за подготвување на стратегиите

Во процесот на подготвување на стратегиите, органите на државната управа ги имаат предвид следниве начела:

Начело на усогласеност и конзистентност на политиките подразбира дека треба да постои усогласеност на општите и посебните цели на стратегијата со развојните насоки утврдени во Националната развојна стратегија 2022-2042 на Република Северна Македонија (во понатамошниот текст: Национална развојна стратегија), со други хиерархиски повисоко поставени стратешки плански документи, како и со усвоените сродни и меѓусебно поврзани стратегии од истата или од сродни управни области.

Начело на фискална одржливост на политиките подразбира дека политиките утврдени во стратегиите треба да се фискално одржливи на долг рок, а на среден рок да се усогласени со фискалните ограничувања утврдени во Фискалната стратегија и среднорочната буџетска рамка.

Начело на усогласеност со политиките на Европската Унија подразбира дека политиките утврдени во стратегиите треба да се усогласени со стратегиите, политиките и законодавството на Европската Унија (ЕУ) во соодветната област на политиките. Притоа, особено треба да се имаат предвид приоритетите утврдени во стратешката агенда на Европската Комисија.

Начело на релевантност и веродостојност подразбира дека стратегијата задолжително се заснова на претходно спроведена сеопфатна и веродостојна анализа на состојбите и на клучните фактори, движења, услови и околности во сите области на делување, како основа за дефинирање на развојните потреби и можности во секторот/секторите опфатени во стратегијата. Дефинирањето на развојните потреби и можности во секторот/секторите треба да се заснова на сигурни, проверливи и споредливи податоци, како и проценка на влијание на политиките спроведени во согласност со начелото на пропорционалност.

Начелото на економичност, ефикасност и ефективност подразбира дека за сите поставени нивоа на цели треба да се дефинираат соодветни показатели на успешност. Показателите за резултати, исходи и ефекти треба да бидат разбирливи, мерливи и треба да се постигнат со оптимални трошоци, а соодносот помеѓу трошокот и придобивките треба да биде прифатлив, односно да се постигнат очекуваните цели со економично и ефикасно користење на расположливите средства.

Начело на транспарентност подразбира дека стратегиите треба да се подготвуваат со учество на засегнатите страни во сите фази на процесот. Органите на државната управа спроведуваат транспарентни консултации со надлежните и засегнатите министерства и другите органи на државната управа, единиците на локалната самоуправа, стручната јавност, засегнатите здруженија од граѓанскиот сектор, научно-истражувачката заедница и другите заинтересирани субјекти. Проблемите и предизвиците на чие што решавање се работи треба да бидат јасно

образложени и релевантни. Учеството на засегнатите страни треба да се обезбеди и во процесот на следење, оценување и подготвување на извештаите. Извештаите од следењето и оценувањето на постигнувањето на планираните резултати навремено се објавуваат.

Начело на отчетност и ориентацијата кон резултатите подразбира дека органите на државната управа кои се надлежни за подготовка и спроведување на стратегиите треба да обезбедат соодветни услови, ресурси и политичка поддршка за спроведување и постигнување на планираните резултати, исходи и ефекти. Органот надлежен за спроведување е должен да ги следи и анализира податоците од спроведувањето и оценувањето на постигнатите резултати. Доколку не се постигнат поставените цели, органите на државната управа преземаат навремени мерки со прилагодување на акциските планови, со образлагање на предизвиците и ризиците и предлагање на нови мерки.

Начело на одржливост подразбира заснованост на стратегиите врз трите столба на одржлив развој, односно економска, социјална и еколошка одржливост. Политиките кои се утврдуваат со стратегиите треба да подржуваат развивање на одржлива, општествено правична и климатски неутрална економија. Утврдените мерки не треба да создаваат непропорционален финансиски или друг товар за идните генерации. Воедно, процесот на планирање, спроведување и оценка на учинокот и ефектите треба да биде цикличен и да се заснова на искуствата и поуците од претходните процеси на планирање и спроведување на стратегиите во областа или сродните области со цел обезбедување на континуитет на реформите.

4. ФАЗИ ВО ПРОЦЕСОТ НА ПОДГОТВУВАЊЕ НА СТРАТЕГИИТЕ

Процесот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на стратегиите се одвива во следниве фази:

1. Покренување на иницијатива за започнување на постапка за изработување на стратегијата
2. Подготвување на стратегијата
3. Консултации со засегнатите страни, усвојување и објавување на стратегијата
4. Координација на спроведувањето, следење, известување и оценување



4.1. Покренување на иницијатива за започнување на постапка за изработка на стратегијата

Постапката за изработка на стратегија се покренува во случај кога тоа е предвидено со закон, со ратификуван меѓународен акт или документ или заради потребата од унапредување на состојбите во областа или повеќе поврзани области. Во текот на процесот на годишно планирање и подготвување на Стратешкиот план⁴, органот на државната управа врз основа на претходно спроведена анализа ја утврдува потребата од подготвување на стратегијата. Анализата треба да утврди дали во конкретната област на политиката веќе постои стратешки плански документ и кои области односно политики и мерки се опфатени за да се избегне дуплирање и можна неусогласеност на политиките во повеќе стратегии од истата област или во повеќе поврзани области на политиката. Исто така, во оваа фаза треба да се утврди на кој начин планираната стратегија ќе придонесе кон остварување на визијата, приоритетите и целите утврдени во хиерархиски повисоките стратешки документи, како и кон остварување на стратешките приоритети на Владата. Врз основа овие анализи се утврдува потребата од донесување на стратегијата и се планира и дефинира опфатот и времетраењето на стратегијата.

Доколку во областа во која се планира донесувањето на стратегијата веќе постои усвоена стратегија чиешто спроведување истекува наредната година, органот на државната управа навремено планира преземање на активности за отпочнување на процесот на подготвување на нова стратегија во таа област. Заради континуитет

⁴Согласно Упатството за начинот на постапувањето на министерствата и другите органи на државната управа во процесот на подготвување на стратешкиот план и годишниот план за работа (Службен весник на Република Северна Македонија бр. 131/2018), <https://vlada.mk/podzakonski-akti>

на реформите, се анализираат и оценуваат постигнатите резултати во спроведувањето на постоечката стратегија. Иницијативата за подготвување на стратегијата се утврдува во Стратешкиот план и во Годишниот план за работа за наредната година заедно со финансиските средства потребни за спроведување на процесот на подготовка на стратегијата и изворите на финансирање.

Органот на државната управа презема навремени активности за предлагање на иницијативата за подготвување на стратегијата во Годишната програма за работа на Владата. Согласно утврдената правна рамка⁵, Генералниот секретаријат на Владата ја разгледува иницијативата за подготвување на стратегијата и, доколку ја утврди потребата од донесување на стратегијата, иницијативата се утврдува во Годишна програма за работа на Владата.

4.2. Подготвување на стратегијата

Процесот на подготвување на стратегијата се заснова на неколку меѓусебно поврзани чекори, а методите кои се користат во текот на процесот придонесуваат за утврдување на стратешкиот пристап и развојот на областа на политиките или поврзаните области опфатени со стратегијата. За да се обезбеди доволно време за спроведување на процесот и подготвување на квалитетна стратегија, потребно е органот на државната управа задолжен за подготвување и координација на целиот процес да подготви план во кој ќе ги утврди активностите, засегнатите страни кои ќе бидат вклучени во процесот и роковите за подготвување на стратегијата.

Со цел навремено вклучување на засегнатите страни во процесот, органот на државната управа подготвува известување во кое се наведува:

- називот на стратегијата,
- почетниот и крајниот рок на подготовка,
- опис на фазите на подготовка,
- местото, односно УРЛ адресата на ЕНЕР и веб-страницата на органот на државната управа каде засегнатите страни можат да извршат увид на нацртот и да достават коментари

Известувањето со временска рамка се објавува на ЕНЕР и на веб-страницата на органот на државната управа.

Шема 2 – Процес на подготвување на стратегија

⁵Согласно Упатството за начинот на постапување на министерствата и другите органи на државната управа при подготвувањето и следењето на спроведувањето на Годишната програма за работа на Владата на Република Македонија („Службен весник на Република Македонија“ бр. 22/15) и („Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 222/19) достапно на <https://vlada.mk/podzakonski-akti>



4.2.1. Анализа на состојбата

Првиот чекор во подготвувањето на стратегијата е спроведување на анализа на состојбата во областа или областите опфатени со стратегијата. Целта на анализата е да се утврдат сите проблеми односно негативни состојби кои влијаат врз можностите за развој во областа или областите, причините за нивното настанување и последиците од нивното опстојување. Притоа, треба да се земат предвид актуелните политики и прописи во областа и сродните области, резултатите од нивното спроведување, како и постоечките состојби и трендови во економијата, општеството и животната средина поврзани со областа или областите во Република Северна Македонија и во Европската Унија со цел да се утврди разликата меѓу утврдените состојби и можните идни насоки за развој.

Анализата се врши врз основа на податоци и информации кои служат како поткрепа за постоењето на проблемите и нивниот обем. Податоците се обезбедуваат од редовното следење на состојбите во областа за која е надлежен органот на државната управа, од Државниот завод за статистика или од други органи и управни организации кои дејствуваат во областа, од истражувања спроведени од домашни или меѓународни организации, или од оценувањето на спроведувањето на претходна стратегија во областа или областите.

Квалитетот на анализата е од клучно значење затоа што резултатите и објективноста на анализата влијаат на утврдувањето на потребите за развој во областа и посакуваните промени. Сите понатамошни чекори во процесот – од определувањето на опфатот, на визијата, приоритетните области, општите и посебните цели па се до конкретните мерки и активности за решавање на проблемите и можностите за развој зависат од утврдените проблеми во процесот

на анализата на состојбите. Органот на државната управа треба да посвети доволно време и ресурси во изработка на квалитетна анализа врз основа на објективни и веродостојни податоци.

Во зависност од природата на областа и појавата која се анализира и, секако, ресурсите кои се на располагање, во текот на анализата можат да се користат разни методи и алатки кои овозможуваат структуриран пристап и сеопфатност на анализата. Најчести алатки кои се користат при анализата се:

- Анализа на политички, економски, општествени, технолошки, правни и еколошки фактори (позната како PESTLE⁶ анализа) е алатка со која се анализира надворешното опкружување и факторите кои влијаат или можат да влијаат, негативно или позитивно, врз областите или политиките кои се обработуваат во стратегијата.
- Анализа на силни и слаби страни, предности и закани (позната како SWOT⁷ анализа) е алатка преку која се утврдуваат внатрешното (во органот на државната управа) и надворешното опкружување и факторите кои влијаат или можат да влијаат, негативно или позитивно, врз областите или политиките кои се обработуваат во стратегијата.
- Анализа на „дрво на проблем“ (позната како Problem Tree Analysis) преку која длабински се анализира секој од утврдените проблеми и се дефинираат причинско-последичните врски.

Засегнатите страни, во администрацијата и надвор од неа, треба да бидат вклучени уште во оваа фаза што ќе помогне во проверка на утврдените проблеми и причинско-последичните врски, како и во утврдување на нови проблеми кои не биле земени предвид во анализата, а произлегуваат од реалните состојби и проблеми со кои се соочуваат засегнатите страни.

4.2.2. Утврдување на правците на делување и опфат на стратегијата

Врз основа на прибраните податоци начелно се утврдуваат можните насоки на делување, односно потребите за реформи и можните решенија за справување со утврдените проблеми. Притоа, се зема предвид обемот, итноста и важноста на проблемите и се врши начелна проценка на финансиските и други ресурси кои ќе бидат потребни за спроведување на можните решенија како и ризиците кои би можеле да настанат при спроведувањето. Овој пристап е клучен при конечното дефинирање на опфатот на стратегијата и приоритетните насоки на делување кои ќе бидат детално планирани и разработени во стратегијата.

⁶PESTLE е кратенка која се однесува на зборовите од англискиот јазик: political, economic, social, technological, legal, ecological.

⁷SWOT е кратенка која се однесува на зборовите од англискиот јазик: strengths, weaknesses, opportunities, threats.

Во зависност од проценката на можните насоки на делување и нивните влијанија се утврдуваат приоритетните области во кои ќе се делува преку стратегијата. Приоритизацијата се врши врз основа на приоритетите на Владата утврдени во Програмата на Владата, приоритетите во поврзаните стратегии во секторот или другите сектори, НПАА кластерска структура и ИПА 3 стратешките прозорци. Воедно, треба да се земе предвид проценката на достапните финансиски, човечки и други ресурси, како и времето кои се на располагање за успешно спроведување и следење на стратегијата. На овој начин се обезбедува дека целите кои ќе бидат поставени ќе можат реално да се спроведат во утврдениот временски рок и со ресурсите кои се на располагање.

Врз основа на резултатите од извршените анализи, министерот односно раководителот кој раководи со органот на државната управа донесува одлука за приоритетните правци на делување и опфатот на стратегијата.

4.2.3. Утврдување на стратешката рамка

Следниот клучен чекор во подготвувањето на стратегијата е утврдување на визијата, приоритетните области, општите и посебните цели кои заедно претставуваат елементи на стратегиската рамка и ги утврдуваат насоките за развој во областа или областите кои се предмет на стратегијата.

Визијата претставува изјава за идеалниот и истовремено реално возможен посакуван резултат кој треба да се оствари на долг рок или среден рок. Визијата го трасира патот и развојот во областа и истата е основа за утврдување на насоките на делување, општите и посебните цели во секоја од приоритетните области опфатени со стратегијата и мерките, односно активностите кои ќе придонесат кон нивна реализација. Оттука, визијата треба да биде кратка изјава со јасна и разбирлива порака и опис на идните посакувани состојби, да привлекува внимание и да претставува поттик за заедничка акција кон нејзино остварување.

Општа цел е долгорочна или среднорочна цел која треба да се постигне во одредената приоритетна област преку спроведување на група на меѓусебно поврзани мерки и активности во периодот опфатен во стратегијата.

Посебна цел е конкретен резултат кој треба да се постигне преку спроведување на одредени мерки и активности утврдени заради постигнување на општата цел во текот на периодот опфатен во стратегијата.

Општите и посебните цели се директно поврзани со утврдените проблеми во анализата на состојбата и со причините за нивното настанување. Целите ја утврдуваат насоката на промените кои треба да се случат и посакуваната идна состојба. Општите и посебните цели се поврзани со мерките и активностите и се неопходни за да може да се следи и оценува напредокот во постигнување на посакуваните промени преку показателите.

При формулирањето на визијата, општите и посебните цели треба да се обезбеди усогласеност со:

- развојните насоки и приоритетите утврдени во Националната стратегија за развој на Република Северна Македонија и во другите стратегии од хиерархиски повисоко ниво;
- стратешките приоритети на Владата во соодветната област;
- општите насоки на развој, односно со политиките и стратегиите усвоени во соодветната област на политиките во Европската Унија;
- целите утврдени во усвоените стратегии во областа и сродните области.

Доколку во стратегијата се дефинирани повеќе приоритетни области во кои ќе се делува, за секоја приоритетна област се дефинира една општа цел и неколку посебни цели. При утврдувањето на посебните цели се имаат во предвид реалните расположливи финансиски и други ресурси и капацитети, како и периодот за спроведување. Бројот на посебните цели не треба да биде повеќе од четири цели. При нивното формулирање треба да се внимава тие да бидат конкретно изразени, мерливи, остварливи, релевантни, реални и временски одредени⁸. Логичката поврзаност меѓу проблемите, општите и посебните цели треба да биде јасна и разбирлива.

4.2.4. Утврдување на рамката за следење, известување и оценување

Следниот чекор во процесот на подготвување на стратегијата е поставување на рамката за следење на спроведувањето, известување и оценување која претставува клучен елемент и составен дел на стратегијата. Рамката за следење ја сочинуваат:

- показателите на успешност на ниво на резултат, исход и ефект,
- појдовната, средната и крајната вредност на показателите,
- начинот на прибирање и анализа на податоците за вредностите на показателите,
- постапките за известување и оценување на спроведувањето на стратегијата.

Утврдување на показатели на успешност

Показателите го покажуваат успехот, односно ефективноста на мерките и активностите утврдени за спроведување на општите и посебните цели. На овој начин, показателите претставуваат врска меѓу утврдените мерки и активности и општите и посебните цели.

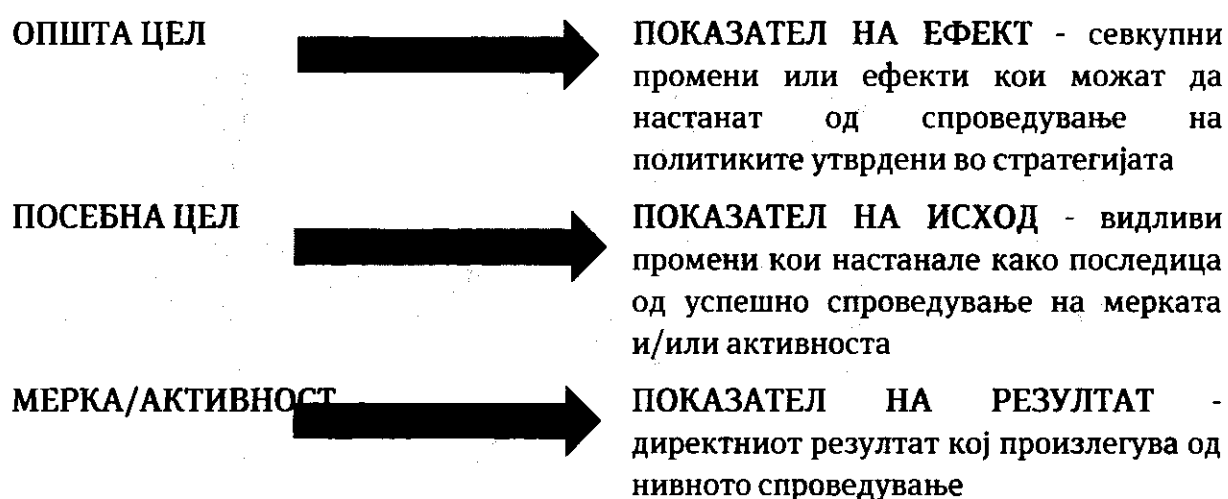
При дефинирањето се утврдуваат следниве видови на показатели на успешност:

- Показателот за резултат – е непосредно поврзан со мерката и/или активност и го мери директниот резултат кој произлегува од нивното

⁸Согласно SMART акронимот – specific, measurable, achievable, relevant, time-bound

спроведување, односно покажува дека мерката и/или активната е успешно спроведена.

- Показател за исход – е непосредно поврзан со посебната цел и ги мери видливите промени кои настанале на краток или среден рок како последица од успешно спроведување на мерката и/или активната.
- Показател за ефект – е непосредно поврзан со општата цел и ги мери среднорочните или долгорочните севкупни промени или ефекти во областа или сродните области кои можат да настанат од спроведување на политиките утврдени во стратегијата.



Имајќи ги предвид финансиските и другите ресурси кои се на располагање, како и трошоците за прибирање на податоците и мерење на показателите, се препорачува бројот на утврдени показатели да биде ограничен на еден до два показатели за секое ниво, односно вид на показател.

При дефинирањето на показателите треба да се води сметка тие да бидат јасни и разбирливи, како и да бидат соодветни за целта на која се однесуваат. Треба да се направат напори, показателите треба да бидат разложени по категории, односно по род, старост, регион и сл. во зависност од појавата која се мери. На овој начин се обезбедува прибирање на информации врз чија основа може да се следи и оцени исходот и влијанието на мерките врз разни категории на крајни корисници на кои се однесува стратегијата. Процесот на дефинирање и утврдување на показателите треба да се спроведува во соработка со засегнатите страни, во и надвор од администрацијата, за да се обезбеди дека тие ќе бидат разбрани и прифатени од сите.

Утврдување на вредности на показателите на успешност

Со цел мерење на напредокот во текот на спроведувањето, од клучно значење е да се постави појдовна, преодна и крајна вредност за секој од утврдените показатели. Овие вредности го покажуваат патот на успехот, односно резултатите кои треба да

се постигна преку спроведување на стратегијата и акцискиот план во одредени временски рамки.

- Појдовната вредност на показателот претставува податок за сегашната состојба на појавата која се мери односно вредноста која била измерена пред почетокот на спроведување на стратегијата кога за тоа постојат веродостојни податоци. Доколку појдовната вредност не може да биде утврдена во фазата на анализа на состојбите, тогаш за појдовна вредност се зема вредноста која ќе се добие со првото мерење на показателот.
- Преодната вредност на показателот е вредноста која органот на државната управа планира да ја оствари на средина од периодот планиран за спроведување на стратегијата. Во зависност од показателот, можат да се дефинираат една или повеќе преодни вредности на показателите на ниво на резултат, исход и ефект за периодот опфатени во акцискиот план, односно стратегијата.
- Крајната вредност на показателот е вредноста која органот на државната управа планира да ја оствари на крајот од периодот опфатен во акцискиот план, односно стратегијата.

Утврдување на начин на прибирање и анализа на податоците за вредностите на показателите

За да се овозможи стандардизиран процес на прибирање на податоците за вредностите на показателите потребно е да се дефинираат сите неопходни елементи на показателот кои ќе овозможат прибирање, пресметување и анализа на податоците за вредностите на показателите. На овој начин се обезбедува дека сите органи на државната управа и организации кои учествуваат во спроведувањето и следењето на стратегијата и акцискиот план ќе имаат усогласено разбирање за показателот.

За секој од утврдените показатели, органот на државната управа ги утврдува следниве информации:

- назив на показателот
- општата или посебната цел, односно мерката со која е поврзан
- изворот од каде ќе се прибираат податоците, односно имателот на податоците,
- начинот и динамиката на прибирање на податоците
- орган на државната управа задолжен за прибирање на податоците
- методологија на пресметување на вредностите на показателот
- почетната, преодната и крајната вредност на показателот

Утврдување постапки за известување и оценување на спроведување на стратегијата

По утврдувањето на показателите и нивните вредности, се пристапува кон утврдување на постапките за следење, известување и оценување на спроведувањето на стратегијата, односно акцискиот план. Притоа, се утврдува динамиката на подготвување на периодични извештаи од следењето, процесот на подготвување на задолжителен годишен извештај, како и начинот и периодите на спроведување на оценка на постигнување на општите и посебните цели.

4.2.5. Утврдување на мерки и активности и подготвување на акциски план за спроведување на стратегијата

По утврдувањето на општите и посебните цели и показателите на успешност, односно рамката за следење, следниот чекор во подготвувањето на стратегијата е утврдувањето на мерките и активностите кои ќе придонесат кон спроведување на планираните резултати. Мерките и активностите детално се планираат во акцискиот план за спроведување на стратегијата кој претставува составен и задолжителен дел на стратегијата.

Мерка е збир од меѓусебно поврзани активности и/или проекти преку која непосредно се остварува посебната цел, а посредно придонесува кон остварување на општата цел.

Активност е низа од конкретни и меѓусебно поврзани задачи преку кои непосредно се остварува мерката, а посредно се придонесува кон остварување на посебната цел.

Мерките и активностите непосредно придонесуваат кон остварување на општите и посебните цели. Затоа, клучно е да се осмислат и утврдат оние мерки и активности со чиешто спроведување ќе се постигнат посакуваните резултати со ефикасно користење на финансиските и другите ресурси кои се на располагање. Секоја од мерките и активностите предизвикува одредени трошоци потребни за спроведување и може да има влијанија, било позитивни или негативни, во соодветната област. При утврдувањето на влијанијата од спроведувањето на мерките врз економијата, општеството или животната средина се користат методите и алатките опишани во Методологијата за проценка на влијанијата на регулативата кои се детално разработени во Прирачникот за проценка на влијанијата на регулативата⁹.

По утврдувањето на мерките и активностите кои ќе придонесат кон постигнување на општите и посебните цели се подготвува акциски план за спроведување на стратегијата. Акцискиот план ги содржи:

- мерките и активностите за секоја од приоритетните области опфатени во стратегијата,

⁹ Согласно Законот за Владата на Република Македонија („Службен весник на Република Македонија“ бр. 59/00, 12/03, 55/05, 37/06, 115/07, 19/08, 82/08, 10/10, 51/11, 15/13, 139/14, 196/15, 142/16, 140/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 98/19) и Методологијата за анализа и координација на политиките („Службен весник на Република Македонија“ бр. 52/2006),

- поврзаноста со општите и посебните цели,
- роковите за спроведување на мерките и активностите,
- утврдените показатели на ниво на резултат, исход и ефект,
- органот на државната управа надлежен за спроведување, координација, следење, оценување и известување,
- органите кои учествуваат во спроведувањето, следењето, оценувањето и известувањето,
- трошоците за спроведување на мерките и активностите.

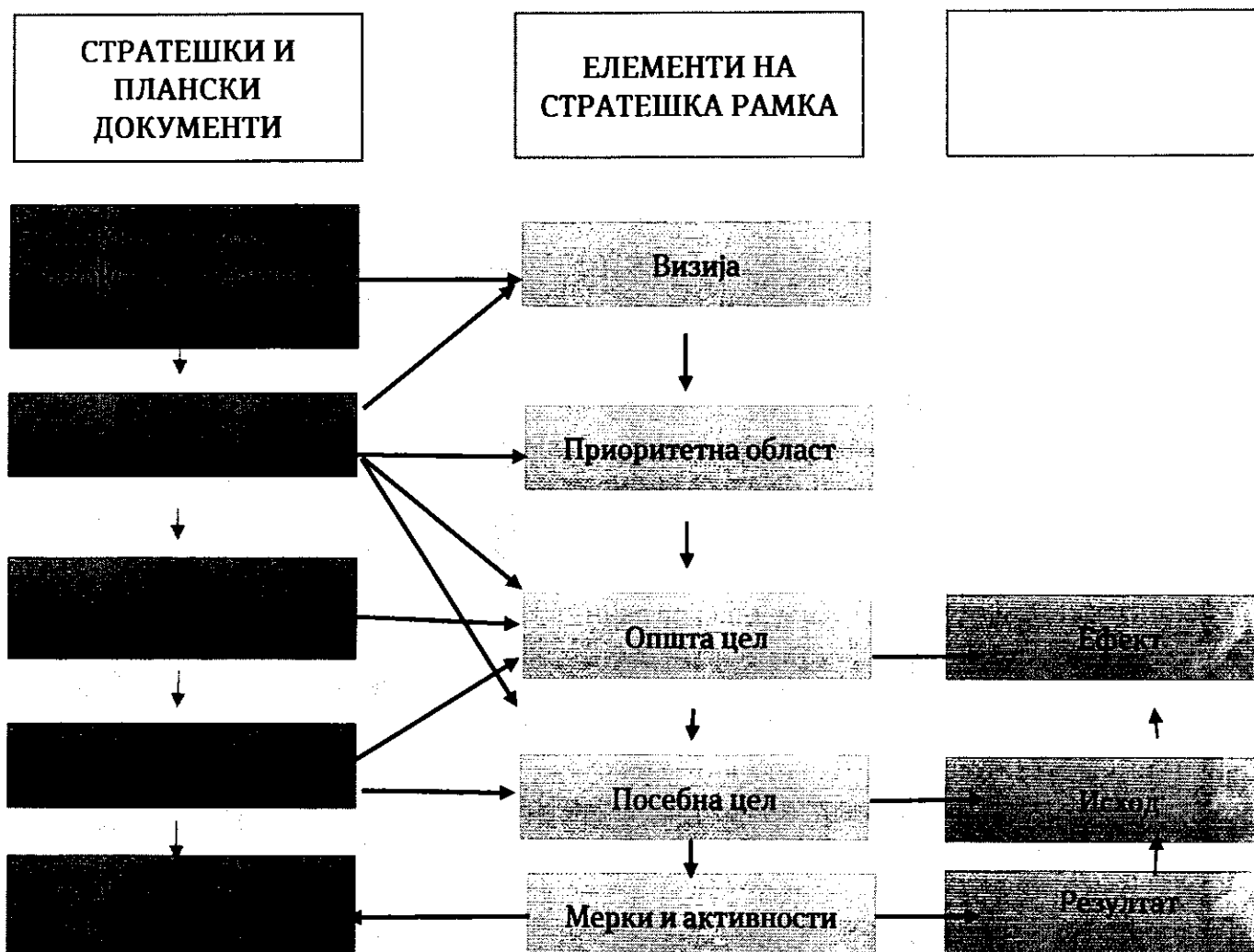
Акцискиот план за долгорочните стратегии се подготвува за период до 5 години, а за среднорочните стратегии за период до 3 години. Пред истекот на временската рамка за спроведување на акцискиот план, органот на државната управа презема навремени активности за подготвување на акцискиот план кој се однесува на наредниот временски период. Со тоа ќе се обезбеди континуитет во планирањето на спроведувањето на стратегијата.

При спроведувањето на акцискиот план и стратегијата можат да се јават одредени ризици кои можат да го загорзат спроведувањето и да предизвикаат доцнење или, во некои случаи, неможност за спроведување на акцискиот план и стратегијата. Затоа, во оваа фаза треба да се утврдат сите можни ризици кои можат да се јават во текот на спроведувањето, да се анализира веројатноста за нивната појава, како и влијанието што можат да го предизвикаат доколку дојде до нивна појава. Врз основа на анализата на ризици се утврдува постапката за ревидирање на акцискиот план во случај на настанување на ризиците кои довеле до доцнење или неможност за спроведување на мерките и активностите, или пак во случај на настанување на значителни промени на условите и околностите кои имаат влијание врз утврдените општи и посебни цели.

Врз основа на анализата и пресметката на трошоците за спроведување на мерките и активностите и утврдените извори на финансирање се подготвува индикативен финансиски план во кој се дава резимиран преглед на потребните средства за спроведување на акцискиот план по приоритетна област, општа и посебни цели, со утврдување на изворот на финансирање. Индикативниот финансиски план се подготвува за периодот предвиден за спроведување на акцискиот план на стратегијата.

Индикативниот финансиски план за стратегијата е една од основите за планирање на Фискалната стратегија и среднорочната буџетска рамка, како и среднорочниот буџет на органот на државната управа утврден во неговиот Стратешки план. Со тоа се обезбедува дека финансиските средства потребни за спроведување на стратегијата ќе бидат обезбедени и вградени во буџетот на органот на државната управа. Воедно, на овој начин се воспоставува поврзаност помеѓу среднорочното и годишното планирање на Буџетот на Република Северна Македонија.

Шема 3 – Преглед на логичката поврзаност на елементите на стратешката рамка



4.2.6. Подготвување на нацрт текстот на стратегијата и акцискиот план за спроведување на стратегијата

Врз основа на сите чекори во процесот на подготвување на стратегијата, се подготвува нацрт текстот на стратегијата со следнава задолжителна структура на поглавјата:

1. Вовед
2. Анализа на состојбите во секторот/секторите
3. Стратешка рамка
4. Рамка за следење, оценување и известување
5. Управување со ризици
6. Акциски план
7. Индикативен финансиски план

Нацрт текстот на стратегијата се подготвува согласно следнава содржина:

Во „Вовед“ во форма на резиме се презентираат областа или областите на политиките опфатени со стратегијата и клучните правци на делување, основот на обврската за подготвување и предлагање на стратегијата, опис на поврзаноста и усогласеноста на стратегијата со развојните насоки утврдени во Националната стратегија за развој и со хиерархиски повисоко поставените стратегиски плански документи, со стратегиите и политиките во ЕУ кои се однесуваат или се поврзани со областа или областите, поврзаноста со НПАА кластерската структура и ИПА 3 стратешките прозорци, како и со други стратегии во областа и во други сродни области, методолошкиот пристап во подготвувањето и опис на процесот на вклучување на засегнатите страни во подготвувањето на стратегијата.

Во поглавјето „Анализа на состојбата“ се претставуваат резултатите од спроведената анализата на актуелната состојба во областа и други сродни области на политиката, анализата на опкружувањето и на засегнатите страни, резултатите од спроведувањето на претходна стратегија или поврзани стратегии, како и утврдените проблеми и предизвици поткрепени со валидни податоци и причинско-последичните врски на утврдените проблеми.

Во поглавјето „Стратешка рамка“ се претставуваат визијата за развој на областа или областите опфатени во стратегијата и се дефинираат приоритетните области во кои ќе се делува, општите и посебните цели со резиме на политиките односно клучните правци на делување или мерки кои ќе придонесат кон остварување на општите и посебните цели.

Во поглавјето „Рамка за следење, оценување и известување“ се претставуваат утврдените показатели на ниво на резултат, исход и ефект, почетната, преодната и крајната вредност на секој од утврдените показатели, начинот на прибирање на податоците и мерење на показателите, надлежните органи кои се задолжени за спроведување, следење, оценување и известување и органите кои учествуваат во процесот на следење, оценување и известување, постапката и динамиката на известување и на оценување на постигнатите резултати, како и механизмите за координација.

Во поглавјето „Управување со ризици“ се претставува анализата на ризиците кои би можеле да влијаат на спроведувањето и постигнувањето на планираните општи и посебни цели, мерките кои ќе бидат преземени во случај на појава на околностите кои негативно влијаат на навременото спроведување и постигнувањето на резултатите односно целите, како и начинот на ревидирање на акцискиот план.

Во „Акциски план“ се утврдуваат мерките и активностите кои ќе придонесат за остварување на општите и посебните цели во секоја од утврдените приоритетни области, показателите за успешност на ниво на резултати, исход и ефекти, надлежните органи на државната управа задолжени за спроведување и координација на стратегијата и други органи кои учествуваат во спроведувањето,

следењето и известувањето на акцискиот план, трошоците за спроведување на мерките и активностите и роковите за спроведување на мерките и активностите.

Во „Индикативен финансиски план“ се дава резимиран преглед на потребните средства за спроведување на акцискиот план по приоритетна област, општа и посебни цели, со утврдување на изворот на финансирање.

5. КОНСУЛТАЦИИ СО ЗАСЕГНАТИТЕ СТРАНИ, УСВОЈУВАЊЕ И ОБЈАВУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА И АКЦИСКИОТ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА

5.1. Консултации со засегнатите страни

Консултациите со засегнатите страни треба да бидат вградени во текот на целиот процес на подготвување на стратегијата и акцискиот план, како и во текот на спроведувањето, следењето и оценувањето. Консултациите со засегнатите страни придонесуваат кон добивање на релевантни информации за состојбата во областите и утврдувањето на проблемите и потребите, утврдување на можните влијанија од мерките и активностите, пречките или ризиците кои можат да се јават при спроведувањето на стратегијата, како и при прибирањето на податоци и информации за вредностите на показателите и ефектите од спроведувањето на стратегијата и акцискиот план. Вклучувањето и учеството во процесот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на стратегијата и акцискиот план, изразени преку постојана консултација на засегнатите страни, обезбедуваат поддршка за активностите и мерките предвидени во стратегијата и акцискиот план, а со тоа и нивна одржливост и ефективност.

Уште во фазата на анализа на состојбата треба да се утврдат засегнатите страни, односно органите на државната управа во областа или сродни области, државни органи, единиците на локалната самоуправа, како и организациите на граѓанското општество, стручната јавност и други засегнати страни. Преку анализа на засегнатите страни се утврдува улогата, влијанието и интересот на секоја од нив врз политиките или мерките кои ќе бидат опфатени со стратегијата и нивното спроведување. Врз основа на оваа анализа се утврдуваат степенот и начините за вклучување на засегнатите страни. Консултациите можат да се вршат на некои од следниве начини:

- барање за писмени мислења, забелешки и сугестии од засегнатите страни;
- учество во работни групи формирани од страна на органот на државната управа или Владата на Република Северна Македонија;
- состаноци со засегнатите страни;
- користење на електронски интерактивни алатки достапни на Единствениот национален електронски регистар на прописи на

Република Северна Македонија (ЕНЕР) - www.ener.gov.mk и веб-страницата на органот на државната управа.

Во воведниот дел од нацрт стратегијата се дава краток описна процесот и начинот на вклучување на засегнатите страни, како и нивната улога во спроведувањето, следењето и оценувањето на стратегијата и акцискиот план.

5.2. Усвојување и објавување на стратегијата и акцискиот план

Постапката за усвојување отпочнува со разгледување на нацртот на соодветните секторски работни групи и доставување на Нацрт текстот на стратегијата и акцискиот план до надлежните органи на државната управа заради добивање мислење согласно делокругот на нивната работа утврдени во Законот за организација и работа на органите на државната управа и роковите предвидени во Деловникот за работа на Владата. Покрај ова, Нацрт-стратегијата и акцискиот план се доставува и до Генералниот секретаријат на Владата, до Министерството за финансии и до Секретаријатот за европски прашања кои имаат посебна улога во оценката на усогласеноста и почитувањето на структурата и содржината на нацрт стратегијата со Упатството за структурата, содржината и начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии.

Нацрт стратегијата и акцискиот план се доставува до Генералниот секретаријат, Министерството за финансии и Секретаријатот за европски прашања најдоцна 15 денови пред доставување на предлог стратегијата и акцискиот план до Владата.

5.2.1. Одговорности на Генералниот секретаријат на Владата

Согласно важечките прописи¹⁰, Генералниот секретаријат на Владата има улога на координатор на процесот на стратешко планирање на ниво на органи на државната управа и обезбедува координација и стручна поддршка за потребите на Владата во однос на стратешките приоритети на Владата, како и информации и стручни совети и мислења во врска со креирањето и анализа на политиките на Владата. Генералниот секретаријат на Владата издава мислење по нацрт стратегиите во однос на:

- придонесот и усогласеноста на стратегијата со хиерархиски повисоко поставени плански документи и останатите сродни стратегии од исто ниво,
- почитување на структурата и содржината на стратегијата во согласност со Упатството за структурата, содржината и начинот на подготвување,

¹⁰ Согласно Методологијата за стратешко планирање и подготвување на Годишната програма за работа на Владата на Република Северна Македонија („Службен Весник на Република Македонија“ бр. 124/08 и 58/18) и („Службен Весник на Република Северна Македонија бр. 223/19).

спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии;

- почитување на неопходните процедури при изработката на стратегијата во согласност со оваа Методологија.

Генералниот секретаријат на Владата мислењето по нацрт стратегијата и акцискиот план го подготвува во согласност со утврдениот образец бр. 1 кој е составен дел на Методологијата.

5.2.2. Одговорности на другите органи на државната управа

Трошоците кои се планирани за спроведување на стратегиите имаат влијание врз идните среднорочни и долгорочни вложувања и трошоци за спроведување на политиките на Владата, односно врз Фискалната стратегија на Владата и среднорочната буџетска рамка кои се во надлежност на Министерството за финансии. Со цел утврдување на фискалните влијанија на стратегијата врз Фискалната стратегија и среднорочната буџетска рамка, Нацрт стратегијата се доставува до Министерството за финансии. Врз основа на анализите на постоечките и среднорочните вложувања во соодветната област или области утврдени во индикативниот финансиски план за спроведување на стратегијата и акцискиот план, Министерството за финансии издава мислење во однос на нивното влијание врз идните трошоци за буџетот и донаторските средства кои се на располагање или кои се планирани во соодветната област или области на политиките.

Заради исполнување на стратешкиот приоритет на Владата за целосно спроведување на Охридскиот рамковен договор, градење на граѓанска држава со етничка и социјална кохезија врз принципите на меѓусебна толеранција и почитување, нацрт стратегијата и акцискиот план се доставува и до Министерството за политички систем и односи меѓу заедниците.

Поаѓајќи од свесноста дека дигиталната трансформација ќе биде клучна за стабилен и одржлив развој на државата општо и на посебните области на политиката, стратегијата и акцискиот план се доставува до Министерството за информатичко општество и администрација заради исполнување на стратешкиот приоритет на Владата за интензивна дигитализација, оптимална структура и иновативни процеси и техники планирани во соодветната област или области на политиките.

Нацрт стратегијата и акцискиот план се доставува до Секретаријатот за европски прашања заради добивање на мислење во однос на усогласеноста на стратегијата со политиките и стратегиите на Европската Унија во соодветната област или области на политиката, во однос на мерките и активностите предвидени во акцискиот план кои се однесуваат на усогласување на националното законодавство со законодавството на Европската Унија, како и во однос на

средствата што земјата ги користи од ЕУ фондовите и другата меѓународна донаторска развојна помош.

5.2.3.Подготвување на Предлог стратегијата и акцискиот план, усвојување и објавување

Врз основа на добиените мислења и нивна анализа, органот на државната управа врши конечно усогласување на нацрт стратегијата и акцискиот план со прифатените мислења и забелешки. Предлог стратегијата и акцискиот план се доставува до Владата односно до Собранието со барање за негово разгледување и усвојување.

По усвојувањето на стратегијата и акцискиот план од страна на Владата односно Собранието, стратегијата и акцискиот план задолжително се објавува на веб-страницата на органот на државната управа задолжен за нивно спроведување.

Исто така, органот на државната управа ја објавува усвоената стратегија и акцискиот план во регистарот на стратешки плански документи на Владата кој го води Генералниот секретаријат на Владата. Регистарот е составен дел од системот е-влада и претставува посебен модул за стратешко планирање достапен на <https://sp.e-vlada.mk>.

6. СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА И АКЦИСКИОТ ПЛАН, СЛЕДЕЊЕ, ИЗВЕСТУВАЊЕ И ОЦЕНУВАЊЕ

6.1. Координација на процесот на спроведување, следење, известување и оценување

Усвоените среднорочни и долгорочни стратегии претставуваат основа за планирање на Стратешкиот план и за буџетот на органот на државната управа. За да се обезбеди усогласеност и спроведување на планираните општи и посебни цели на стратегијата, како и мерките и активностите за нивно спроведување содржани во акцискиот план, во текот на редовниот годишен процес на стратешко планирање и подготвување на Стратешкиот план на органот на државната управа се врши усогласување на програмите од Стратешкиот план со мерките и активностите од акцискиот план за стратегијата и предвидените средства за спроведување на акцискиот план. На овој начин се обезбедува поврзување и усогласување на долгорочното, среднорочното и годишното планирање на политиките на Владата на Република Северна Македонија.

Спроведувањето, следењето, известувањето и оценувањето претставува сложен процес, а неговата успешност во голема мера зависи од поставување и управување на ефикасен систем на координација. Ова особено се однесува на мултисекторските стратегии во чие спроведување учествуваат голем број на органи на државната управа, државни органи и други институции. Со цел да се

обезбеди ефикасна координација, се формира координативно тело за спроведување на стратегијата со следниве надлежности:

- Обезбедување на поврзаност и усогласеност на нацрт стратегијата со Националната стратегија за развој, со други плански документи хиерархиски поставени на повисоко ниво, со усвоените стратегии во секторот и сродните сектори и со НПАА кластерските цели и ИПА 3 стратешки прозорци;
- Обезбедување на усогласеност на нацрт стратегијата и акцискиот план со задолжителната структура и содржина утврдена со Упатството за структурата, содржината и начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии
- Следење на доследното и навремено спроведување мерките и активностите утврдени со акцискиот план;
- Разгледување на периодичните извештаи, подготвени во согласност со динамиката на известување утврдена во стратегијата, а кои се однесуваат на степенот на спроведување на мерките и активностите од акцискиот план
- Разгледување на годишниот извештај за спроведување на акцискиот план за степенот на реализација на мерките и активностите и оценка на постигнатите резултати на ниво на општи и посебни цели,
- Утврдување на евентуалните ризици кои можат да произлезат од нереализирани активности или од доцнењето на нивното спроведување и навремено предлагање на мерки за нивно отстранување
- Предлагање на ажурирање на Акцискиот план во случај на соочување со потешкотии во спроведувањето или неможност да се спроведат веќе утврдените мерки и активности, со предлози за нивно редефинирање или утврдување на нови активности и предлагање на нови рокови за нивно спроведување
- Доставување на ажурираниот предлог акциски план до министерот кој управува со надлежниот орган на државната управа задолжен за спроведување на стратегијата и акцискиот план;
- Навремено иницирање на процесот за подготвување на нов акциски план пред истекот на времетраењето на актуелниот акциски план.

Координативното тело треба редовно да се состанува, најмалку на полугодишна основа, за да ги разгледува прашањата од своја надлежност кои се важни за навремено спроведување на стратегијата и акцискиот план. Во координативното тело членуваат претставници на надлежните органи на државната управа, институциите вклучени во спроведување, следење и оценување, Генералниот секретаријат на Владата, Секретаријатот за европски прашања, Министерството за

финансии, како и претставници на засегнатите страни. Формирањето и членството на координативното тело се утврдува со одлука на министерот односно раководителот кој раководи со органот на државната управа. Координативното тело донесува свој Деловник за работа со кој се обезбедува ефикасно функционирање на неговата работа.

За да се обезбеди поддршка за функционирањето на координативното тело, органот на државната управа треба да обезбеди дека организациониот облик (сектор, одделение или работна група) задолжен за подготвување и координација на спроведување на стратегијата и акцискиот план има улога на стручен секретаријат на Координативното тело кој се грижи за организирање на состаноците и подготвување на материјалите кои се разгледуваат на состаноците на координативното тело.

6.2. Процес на следење, известување и оценување

Следењето претставува континуиран процес кој се заснова на систематско прибирање на податоци согласно однапред дефинирани показатели со цел информирање на функционерите и јавноста за степенот на напредокот во постигнување на целите на стратегијата и користењето на финансиските средства. Следењето се врши во однос на:

- навременото спроведување на мерките и активностите, согласно акцискиот план;
- остварувањето на општите и посебните цели, односно постигнување на планираните вредности на показателите.

Интервалите за прибирање на информациите за реализација на мерките и активностите, како и податоците од мерењето на вредностите на показателите се спроведуваат согласно рамката за следење и системот за прибирање податоци утврдени во стратегијата. Сите податоци прибрани во текот на следењето се чуваат во база на податоци во електронска форма.

Податоците од следењето редовно се обработуваат и анализираат. Обработката на податоците се врши врз основа на прибраните податоци во соодветните приоритетни области со цел да се создаде збирна информација која ќе се користи при анализата на податоци. Во зависност од видот на податоците и од намената, анализата на податоци од следење на стратегијата може да вклучи користење на квантитативни или квалитативни методи и примена на други техники за да може податоците да се користат во процесот на одлучување.

Во процесот на следење, известување и оценување се остварува соработка и координација со органите на државната управа кои се надлежни во соодветните области, со универзитетите, институтите и другите стручни организации, како и со организациите од граѓанското општество и меѓународните организации кои работат во соодветната област. Соработката и координацијата може да се однесува

на прибирање и размена на информации и податоци кои се релевантни за следењето и оценувањето на резултатите.

Врз основа на прибраните податоци од следењето се подготвуваат редовни периодични извештаи. Периодичните извештаи можат да се подготвуваат на месечна, квартална, полугодишна основа во зависност од природата и динамиката на мерките и активностите. Периодичните извештаи се подготвуваат од страна на организациониот облик задолжен за координација на спроведување на акцискиот план во органот на државната управа и се доставуваат за разгледување до координативното тело.

6.3. Подготвување на годишен извештај од спроведување на акцискиот план

Врз основа на периодичните извештаи се подготвува задолжителен годишен извештај за напредокот во спроведувањето на акцискиот план за спроведување на стратегијата и постигнување на општите и посебните цели (во натамошниот текст: Извештај) во претходната година.

Извештајот ги содржи следниве елементи:

- Резиме на постигнатите резултати по приоритетна област со клучните пораки во однос на натамошните чекори во спроведувањето на акцискиот план;
- Преглед на постигнати резултати по приоритетна област со опис на постигнатите посебни цели врз основа на податоците од мерењето на показателите на ниво на резултат и исход;
- Осврт на околностите и ризиците кои настанале во текот на годината и препораки како да се намалат ризиците во наредната година;
- Табеларен преглед со оценка на степенот на спроведување на мерките и активностите.

Табеларниот преглед се подготвува врз основа на системот за прибирање на податоци. При подготвувањето на Извештајот, органот на државната управа остварува соработка со одговорните субјекти по приоритетна област, мерка односно активност, како и со другите органи задолжени за спроведување на акцискиот план и со засегнатите страни. Нацрт Извештајот се доставува на разгледување до Координативното тело кое го координира спроведувањето, следењето, оценувањето и известувањето на акцискиот план на стратегијата. Нацрт Извештајот се разгледува и од страна на соодветната Секторска работна група или групи, во зависност од областите опфатени во стратегијата.

6.4. Разгледување на Извештајот од страна на Генералниот секретаријат на Владата

Извештајот се доставува до Генералниот секретаријат на Владата најдоцна до крајот на февруари во наредната година. Генералниот секретаријат на Владата го разгледува извештајот и подготвува мислење во однос на структурата и квалитетот на содржината на Извештајот во согласност со Упатството за структурата, содржината и начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии. Мислењето се подготвува во согласност образец бр. 2 кој е составен дел на Методологијата.

Генералниот секретаријат на Владата, врз основа на извештаите доставени од страна на органите на државната управа врши оценка на постигнатиот напредок во соодветната област на политиките и ги вклучува резултатите при подготвување на Анализа за постигнатите резултати од спроведувањето на стратешките приоритети на Владата Република Северна Македонија¹¹ во претходната година.

6.5. Усвојување и објавување на Извештајот

Извештајот се усогласува со мислењето добиено од Генералниот секретаријат по што утврдениот извештај се доставува до Владата или до Собранието на Република Северна Македонија најдоцна до крајот на март со барање за негово разгледување и усвојување.

Усвоениот Извештај се објавува на веб-страницата на надлежниот орган на државната управа.

6.6. Ажурирање на акцискиот план за спроведување на стратегијата

Акцискиот план за спроведување на стратегијата може да се ажурира доколку преку процесот на следење се утврди дека постои значително отстапување од динамиката на спроведување и во постигнување на очекуваните резултати. Акцискиот план за спроведување на стратегијата може да се ажурира и во случај на значителни промени на условите и околностите кои се резултат на вонредни и непредвидливи околности, настани, услови или движења. При ажурирањето на акцискиот план се вклучуваат и заклучоците и препораките кои се произлезени од оценување на постигнатите резултати од спроведување на стратегијата и акцискиот план.

Кон ажурирање на акцискиот план за спроведување на стратегијата може да се пристапи по истекот на најмалку две години од усвојувањето на стратегијата и акцискиот план. Доколку се пристапи кон ажурирање на акцискиот план, тоа ќе се однесува само на рedefинирање на постоечките или утврдување на нови

¹¹Согласно Методологијата за стратешко планирање и подготвување на Годишната програма за работа на Владата на Република Македонија („Службен весник на Република Македонија” бр. 128/08, 58/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија” бр.223/19)

активности и рокови за нивно остварување. Визијата, општите и посебните цели, како и утврдените вредности на показателите остануваат непроменети.

Предлогот за пристапување кон ажурирање на акцискиот план за спроведување на стратегијата се разгледува од страна на Координативното тело за координација на спроведување на стратегијата.

Одлуката за ажурирање на акцискиот план за спроведување на стратегијата се донесува од страна на министерот, односно раководителот кој раководи со на органот на државната управа. Предлог ажурираниот акциски план се доставува на разгледување и усвојување од Владата во согласност со одредбите и роковите утврдени со Деловникот за работа на Владата.

6.7. Оценување на резултатите од спроведување на акцискиот план и стратегијата

Постапката на оценување на стратегијата е независна споредба и оценка меѓу планираниот и остварениот резултат, вложените ресурси, резултатите кои се добиени преку спроведување на мерките и активностите и исходот односно оценката на влијанието и користа од нивното спроведување.

Процесот на оценување се планира и организира во согласност со роковите утврдени во стратегијата. За да се обезбеди независност на оценката во постигнувањето на приоритетите и целите, органот на државната управа може да ангажира надворешни оценувачи за да го спроведат процесот во согласност со однапред утврдена методологија и да подготват извештај за оценката. Извештајот преставува основа за ревизија на јавните политики и натамошните процеси на стратегиско планирање во секторот или сродните сектори. При подготовка на нова стратегија се земаат предвид наодите од извршеното оценување.

Согласно начинот и периодите за спроведување на оценката утврдени во стратегијата, се утврдуваат целите на оценувањето. Во зависност од фазата на оценувањето се избираат методите за оценување и тоа:

- Оценување во текот на спроведувањето на стратегијата (периодична оценка);
- Оценување за постигнатите резултати по истекот на временската рамка за спроведување со цел да се даде оценка на влијанијата од спроведувањето, постигнувањето на општите и посебните цели, како и одржливоста на политиките.