



EUROPEAN CENTRE
FOR MINORITY
ISSUES KOSOVO

Priručnik

Za Operacionalizaciju Opštinskih Akcionih Planova

Korak-po-korak vodič za opštinske zvaničnike

Podržano od strane:



Working Towards a
Stable Multi-Ethnic Kosovo



Saradnici

Urednici: Adrian Zeqiri, Andrea Najvirtova

Autori: Taner Boynik, Etleva Sefaj

ECMI Kosovo

ECMI Kosovo unapređuje odnose između većine i manjine kroz zaštitu i unapređivanje manjinskih zajednica i njihovih interesa, sa sveobuhvatnim ciljem da se razviju inkluzivne, reprezentativne, prema zajednicama orijentisane institucije, koje podržavaju stabilno multietničko Kosovo.

ECMI Kosovo doprinosi razvoju, osnaživanju i sprovođenju relevantnog zakonodavstva i najboljih postupaka u vladavini i podržava institucionalizaciju vladinih organa koji se bave pitanjima zajednica, uz istovremeno povećavanje kapaciteta predstavnika zajednica iz civilnog društva, političkih partija i vlade radi međusobnog povezivanja na konstruktivan i održiv način.

Autorska prava

© Evropski centar za pitanja manjina – ECMI Kosovo, april 2012. godine. Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne sme biti reprodukovani, sačuvan u sistemu ili prenet u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim, mehaničkim, kopiranjem, snimanjem ili na neki drugi način, bez prethodnog odobrenja od strane ECMI Kosovo.

Str. Rexhep Luci, No. 16/3 Prishtina, Kosovo, Tel. +381-(0) 38 224 161

www.ecmikosovo.org, info@ecmikosovo.org

Sadržaj

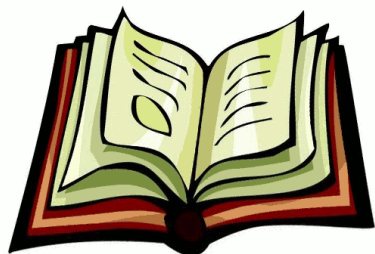
Akronimi.....	4
1. Uvod i pozadina.....	5
1.1 Pozadina.....	5
1.2 Cilj Ovog Priručnika	5
1.3 Ciljna Publika	6
1.4 Organizacija Ovog Priručnika	6
1.5 Kako se Koristi Ovaj Priručnik / Primenljivost	7
2. Priprema Potpuno Operacionalizovanog Akcionog Plana	7
2.1 Priprema Metodologije za Operacionalizaciju	7
2.2 Pet Koraka Operacionalizacije	9
3. Ilustracija Operacionalizacije na primeru OAP Opštine Kosovo Polje.....	9
3.1 Pripremanje Metodologije za Operacionalizaciju Komponente Obrazovanja	10
3.2 KORAK 1: Definisanje Merljivih Pokazatelja.....	11
3.3 KORAK 2: Identifikovanje Resursa i Budžetiranje Aktivnosti	12
3.4 KORAK 3: Određivanje Odgovornosti za Specifične Akcije	16
3.5 KORAK 4: Usklađivanje Rokova	17
3.6 KORAK 5: Izrada Plana Nadgledanja i Ocenjivanja	18
3. Zaključne primedbe.....	21

Akronimi

ECMI Kosovo	Evropski Centar za Pitanja Manjina Kosovo
OAP	Opštinski Akcioni Plan za Integraciju Zajednica Roma, Aškalija i Egipćana u Kosovo Polje, 2010-2012
ODO	Opštinska Direkcija za Obrazovanje
MF	Ministarstvo Finansija
OKZP	Opštinska Kancelarija za Zajednice i Povratak
NVO	Nevladine Organizacije
UNICEF	Fond za Decu Ujedinjenih Nacija

1. Uvod i pozadina

1.1 Pozadina



Ovaj priručnik za operacionalizaciju Opštinskih akcionih planova je pripremljen kao sredstvo za opštinske službenike koji su uključeni u izradu i primenu opštinskih akcionih planova. Svrha je u tome da se povećaju kapaciteti opštinskih službenika u vezi sa pripremom i implementacijom opštinskih akcionih planova. Priručnik je izrađen kao deo projekta *‘Poboljšanje pružanja obrazovanja za Rome, Aškalije i Egipćane u opštini Kosovo Polje’*, finansiranog od strane UNICEF-a i implementiranog od strane Evropskog Centra za Pitanja Manjina (ECMI) Kosovo. On se zasniva na konkretnim primerima operacionalizacije *Obrazovne Komponente Opštinskog Akcionog Plana (OAP) za Integraciju zajednica Roma, Aškalija i Egipćana u opštini Kosovo Polje, 2010-2012*, kao deo nacionalne Strategije za Integraciju zajednica Roma, Aškalija i Egipćana na Kosovu 2009-2015.

1.2 Cilj Ovog Priručnika

Zadnjih godina, mnogi strateški dokumenti su usvojeni na centralnom nivou. Međutim, iskustvo sa sprovođenjem strateških planova i dokumenata na opštinskom nivou otkriva ili **odsustvo odgovarajućih opštinskih akcionih planova**, ili čak i u slučajevima kada su takvi planovi usvojeni, postoji nedostatak implementacije kao posledica njihove nedovoljne operacionalizacije i/ili nedostatka sistema nadgledanja i ocenjivanja. Ovaj priručnik će stoga **ponuditi korak-po-korak vodič za izradu opštinskog akcionog plana ili operacionalizaciju postojećih planova**, koji bi onda služio opštinskim službenicima kao smernica u njihovom radu pri pružanju usluga svojim građanima. Na kraju, cilj je i da se poboljša proces planiranja, implementacije i nadgledanja na lokalnom nivou.

Zašto je potrebna operacionalizacija ?

U cilju da posluže kao vodeći dokument i da obezbede pravilnu primenu, opštinski akcioni planovi treba da budu povezani sa dokumentima centralnog nivoa i sadrže detaljne aktivnosti, sa jasno definisanim odgovornim (i podržavajućim) odeljenjima, realističnim rokovima i procenom troškova za svaku aktivnost. Posebna pažnja mora se posvetiti razvoju indikatora, koji će omogućiti nadgledanje i evaluaciju sprovođenja akcionog plana. Cilj ovog priručnika je da vas vodi kroz korake koji su neophodni za izradu potpuno operacionalizovanog akcionog plana ili za operacionalizuju vaših postojećih akcionih planova, što bi poboljšalo pružanje lokalnih usluga i politika.

1.3 Ciljna Publika

Ovaj priručnik je namenjen da služi **opštinskim zakonodavnim i izvršnim organima**. S jedne strane, zakonodavna tela mogu imati koristi od ovog priručnika tako što će moći da bolje planiraju i prate primenu strateških dokumenata na centralnom i lokalnom nivou. Drugim rečima, pre usvajanja opštinskih akcionih planova, predstavnici zakonodavstva će moći koristiti Priručnik **za procenu da li su svi neophodni koraci isplanirani** što će osigurati potpunu primenu. S druge strane, pošto su izvršni organi Opštine odgovorni za izradu i implementaciju lokalnih planova, ovaj priručnik može da im pomogne **da pripreme potpuno operacionalizovan plan ili da naprave postojeći plan funkcionalan**. Konkretno, **zvaničnici koji vode proces planiranja**, koji se bave izradom politika (ili strategija) i njihovom implementacijom, su direktno ciljna lica ovog priručnika. Međutim, pošto lokalne strategije i akcioni planovi mogu nastati iz nacionalnih planova, centralna vlada i kancelarije se takođe smatraju kao indirektno ciljne grupe ovog priručnika.



1.4 Organizacija Ovog Priručnika

Prvi deo priručnika pruža opšte informacije u vezi sa **opštim procesom pripreme potpuno operacionalizovanog akcionog plana**, i ima za cilj da vam pomogne da adekvatno planirate u skladu sa različitim fazama. Drugi deo daje **ilustrovanu korak-po-korak prezentaciju** operacionalizacije postojećeg opštinskog akcionog plana iz konkretnog iskustva operacionalizacije obrazovne komponente Opštinskog akcionog plana (OAP) za integraciju zajednica Roma, Aškalija i Egipćana u opštini Kosovo Polje. Sledeća akcija iz obrazovne komponente OAP će biti korišćena u ovom dokumentu kao objašnjenje za proces operacionalizacije:

Cilj 1: Vidljivo poboljšanje učešća i kvaliteta obrazovanja zajednica Roma, Aškalija i Egipćana.			
Aktivnost 3: Motivacija za povećanje učešća u obrazovanju.			
Akcija	Vreme	Odgovornost	Budžet
Organizovanje kampanje za podizanje svesti roditelja za pravovremeni upis dece u školu	2. Kvartal – 2010 3. Kvartal – 2011 2. Kvartal – 2012	OKZP, ODO, NVO	Budžet Kosova

Ova akcija će biti adaptirana posle svakog koraka operacionalizacije ovog priručnika, i na kraju ćete imati primer aktivnosti koja je u potpunosti operacionalizovana. Poslednji deo priručnika će se fokusirati uglavnom na **značaj planiranja nadgledanja i evaluacije** za operacionalizaciju akcionih planova.

1.5 Kako se Koristi Ovaj Priručnik / Primenljivost

Ovaj Priručnik je dizajniran da vam posluži prilikom **planiranja i izrade akcionog plana** ili prilikom **operacionalizacije vašeg postojećeg akcionog plana**. Pristup korak-po-korak predstavljen u ovom Priručniku obezbeđuje pojednostavljen prikaz svih koraka koje treba da preduzmete kako bi ste izradili u potpunosti operativni akcioni plan. Možete pročitati **od početka do kraja faze** u procesu operacionalizacije, ili ići direktno na **fazu koja je relevantna** za vašu aktivnost operacionalizacije postojećeg akcionog plana. Osim činjenice da je ovaj priručnik fokusiran na *opštine*, metode planiranja se mogu primeniti i u drugim institucijama, odeljenjima, kancelarijama, u skladu sa njihovim specifičnostima.

2. Priprema Potpuno Operacionalizovanog Akcionog Plana

Ovaj deo priručnika će vam prvo pružiti objašnjenja za utvrđivanje **metodologije** za sprovođenje procesa operacionalizacije, nakon čega će se operacionalizacija demonstrirati u pet koraka, ilustrovanih na konkretnom primeru operacionalizacije obrazovne komponente OAP-a Kosovo Polja.



2.1 Priprema Metodologije za Operacionalizaciju

Metodologija je plan koji opisuje vaš pristup za razvijanje potpuno operacionalizovanog akcionog plana. To će vam pomoći da definišete strukturu procesa operacionalizacije, da odredite koji će se resursi, aktivnosti i zadaci tražiti i da odredite kako će proces biti sproveden definišući od koga, kada i kako se različiti zadaci treba završiti.

Kada se priprema metodologija za razvoj jednog operacionalizovanog akcionog plana, treba razmotriti sledeće:

- **Identifikovati osobu** koja će pripremiti metodologiju (plan) za izradu ili operacionalizaciju akcionog plana. Ova osoba treba da bude opštinski funkcioner sa relevantnim znanjem i iskustvom u vezi sa aktivnostima Akcionog plana, i mora posedovati organizacione i individualne kapacitete. Ako je potrebno, može da bude konsultovan spoljni stručnjak. Razmislite koje drugo relevantno osoblje bi trebalo da bude uključeno u proces izrade metodologije za pružanje komentara i predloga; bilo bi korisno ako bi opštinski viši menadžment (ili direktor) angažovao osobe sa relevantnim iskustvom.

- **Definisati potrebnu metodologiju:** treba definisati sadržaj metodologije i kako da se operacionalizacija sprovede. Trebalo bi da se razmotre konkretne zahteve i situacija na terenu. Na primer, moraćete da odlučite da li ćete izraditi novi akcioni plan ili će se raditi operacionalizacija nekog postojećeg. Proces revizije strateških dokumenata se vrši sa različitim ciljevima, kao što su poboljšanje njihove primene i povećanje njihovih rezultata i uticaja. Štaviše, relevantne zakone, politike i strategije mogu takođe da vam daju smernice za razvoj metodologije. Imajte na umu da metodologija mora biti sveobuhvatna, jasna, primerena i izvodljiva.
- **Proceniti postojeće interne procedure i procese:** Sa jasnim razumevanjem vaših potreba, trebalo bi da uporedite postojeće procese implementacije, sredstva i sisteme za sprovođenje drugih akcionih planova odnosno projekata prema vašim zahtevima i da identifikujete sinergije/manjke. Ovo može da vam pomogne da ne izmišljate ponovo metodologiju i pomoći će vam da razvijete konkretnu i korisnu metodologiju.
- Na osnovu gore navedenih nalaza i analiza, sada trebate **razviti sopstvenu metodologiju za izradu novog ili primenu postojećeg akcionog plana**. Metodologija treba da:
 1. postavi celu strukturu za implementaciju odnosno korake koje treba preduzeti;
 2. odredi resurse, aktivnosti i zadatke neophodne za uspešan završetak;
 3. pokaže kako će biti izvršena svaka aktivnost opisujući ko treba da je završi, kako i kada.
- Pre započinjanja akcije operacionalizacije, možete organizovati jednu ili dve male **grupe za diskusiju** za razmenu mišljenja u vezi metodologije. Ove diskusije mogu biti korisne za identifikaciju potencijalnih problema prilikom procesa operacionalizacije.



Morate biti **realni** pri definisanju koraka koje treba preduzeti potrebne za izradu ili operacionalizaciju akcionog plana. Drugim rečima, morate da znate da li vaša opština ili ciljne grupe imaju bilo kakva ograničenja (finansijska, ljudski resursi, itd) što bi sprečilo vašu akciju, da li postoje neki spoljašnji faktori itd.

Opcionalno, možete smatrati da je **obuka** potrebna za opštinske službenike koji će se baviti izradom ili operacionalizacijom akcionih planova. Preporučuje se da su obučeni (ili da se znanje obnovi) u vezi sa osnovama planiranja strategije/projekta i sprovođenja.

Kao što možete videti, metodologija treba da budu pripremljena kao **sažet i jasan pismeni dokument** koji ukratko opisuje korake koje treba da preduzmete i vodi vas kroz ceo proces. U metodologiji, a nakon konsultacija relevantnog opštinskog višeg rukovodstva, treba da odredite jednog ili dvoje opštinskih službenika koji bi bili odgovorni za nadgledanje celog procesa operacionalizacije akcionog plana.

2.2 Pet Koraka Operacionalizacije

Proces pripreme akcionog plana potpuno operacionalizovanog zahteva sledeće korake:

KORAK 1: Određivanje merljivih pokazatelja: Pokazatelji su važni za praćenje napretka u izvršenju akcije. Dakle, važno je da se identifikuju pokazatelji za svaku aktivnost.

KORAK 2: Budžetiranje aktivnosti: operacionalizacija akcionog plana zahteva da se konkretizuju aktivnosti i njihova implementacija. Da bi se ovo postiglo, treba da bude izvršeno budžetiranje aktivnosti u smislu raspoređivanja resursa. U idealnom slučaju, budžetiranje će biti završeno nakon odgovarajućih konsultacija sa relevantnim stranama.

KORAK 3: Određivanje / revidiranje rokova: dobar akcioni plan sadrži konkretne i realne rokove za sprovođenje aktivnosti.

KORAK 4: Definisanje odgovornosti: Za svrhu realizacije praćenja i evaluacije, odgovornosti treba da se odrede za svaku identifikovanu aktivnost. Svaka aktivnost akcionog plana će biti dodeljena opštinskom odeljenju koje će se ponašati kao vlasnik tog procesa.

KORAK 5: Uspostavljanje plana monitoringa i evaluacije: Da bi se identifikovao napredak u izvršenju aktivnosti i napredak prema rezultatu, treba da budu uspostavljeni sistemi monitoringa i evaluacije. Identifikovani pokazatelji su ključni elementi za praćenje napretka.

3. Ilustracija Operacionalizacije na primeru OAP Opštine Kosovo Polje

U ovom delu će biti predstavljena operacionalizacija izvedena na konkretnom primeru OAP Kosovo Polje, posebno obrazovne komponente OAP. Pristup korak-po- korak je iskorišćen za predstavljanje procesa i aktivnosti u toku operacionalizacije. Da bi smo učinili proces operacionalizacije što više razumljivim, koristili smo primer konkretne aktivnosti u okviru OAP.

3.1 Pripremanje Metodologije za Operacionalizaciju Komponente Obrazovanja

Pripremanje metodologije za operacionalizaciju komponente obrazovanja OAP sprovedena je u sledećim koracima:

Prvo, Opštinska direkcija za obrazovanje i Opštinska kancelarija za zajednice i povratak su identifikovane kao relevantne za pripremu metodologije, pošto su njihovi zadaci i obaveze direktno povezane sa komponentom obrazovanja, dok je ECMI Kosovo pružio spoljnu pomoć.

Drugo, **analizirani su zahtevi za operacionalizaciju**. Odlučeno je da će postojeći Opštinski akcioni plan (OAP) za integraciju Roma, Aškalija i Egipćana u Kosovo Polje, 2010-2012 biti revidiran i operacionalizovan. **Revizija OAP-a** je izvršena kako bi se utvrdile aktivnosti koje su već izvršene, da li odgovorna lica u okviru OAP-a treba i dalje da ostanu nepromenjena, i da li su rokovi izvodljivi. Pošto je OAP odobren ranije od strane Skupštine opštine, OAP je obavezujući za opštinske uprave da ga sprovedu. Pregled prvobitnog plana pokazao na potrebu za ažuriranje rokova i odgovornih lica.

Nakon analize zahteva za operacionalizaciju i pregled postojećeg OAP-a, odlučeno je da se izvrši operacionalizacija OAP-a u sledećim koracima:

KORAK 1: Definisanje merljivih pokazatelja za svaku specifičnu aktivnost:

- Pošto su pokazatelji za nadgledanje nedostajali u OAP-u, bilo je potrebno identifikovati iste.

KORAK 2: Identifikovanje resursa i budžetiranje aktivnosti:

- Pošto OAP se ne bi mogao sprovesti bez budžeta i određenih resursa. Zbog toga, aktivnosti su se morale budžetirati da bi se osigurala njihova implementacija.

KORAK 3: Određivanje odgovornosti za specifične akcije:

- Jer je bilo neophodno odrediti odgovorne osobe/kancelarije da bi se osiguralo da se odgovornosti smatraju ozbiljnijim, aktivnosti se sprovode i izveštava se o njima.

KORAK 4: Prilagođavanje rokova:

- Jer su odobreni rokovi za neke aktivnosti već probijeni, rokovi su morali biti ponovo postavljeni da bi se dali realistični rokovi za implementaciju aktivnosti.

KORAK 5: Izrada sistema nadgledanja i ocenjivanja:

- Jer su ti sistemi nedostajali, implementacija i uticaj OAP-a se nisu mogli meriti. Zbog toga je bilo bitno izraditi sistem za nadgledanje i ocenjivanje implementacije OAP-a.

Nakon izrade metodologije, identifikovane su dve osobe (jedna iz Opštinske direkcije za obrazovanje, a druga iz Opštinske kancelarije za zajednice i povratak), koje su bile odgovorne za operacionalizaciju obrazovne komponente OAP-a.

3.2 KORAK 1: Definisanje Merljivih Pokazatelja

Indikatori su definisani kao promenljive, čiji cilj je da se **izmeri napredak ili uticaj** datog procesa. Takođe, pokazatelji su suštinski deo **sistema monitoringa i evaluacije**, jer su oni ono što izmerite i / ili nadgledate. Dakle, potrebno je ranije odlučiti o tome kakvi će biti vaši pokazatelji tako da odmah možete početi sa prikupljanjem informacija. *Na primer, ne možete da koristite broj televizijskih antena u zajednici kao znak poboljšanja životnog standarda, ako ne znate koliko ih je bilo na početku procesa.* To je razlog zašto morate da identifikujete pokazatelje na takav način da će Vam obezbediti dovoljno informacija da izmerite **kakva je situacija bila pre nego što je akcija preduzeta i kakva je posle akcije.**

Postoje tri glavne vrste pokazatelja:

- **Pokazatelji inputa** (uloženih sredstava) će vam pomoći da identifikujete resurse koji treba da se ulože u izvršenje aktivnosti. Ta sredstva mogu biti i ljudski i finansijski resursi (ko će biti uključen, koliko finansijskih sredstava će trebati, itd).
- **Pokazatelji outputa** (rezultata) će proceniti vaš učinak u pogledu proizvoda i usluga namenjenih ciljnoj grupi. Često se odnose na robu, usluge i infrastrukture realizovane uz učešće ciljne grupe.
- **Pokazatelji uticaja** mere krajnji efekat koji je postignut intervencijom.

Bez obzira na tip pokazatelja, dobar pokazatelj mora da bude dovoljno validan, merljiv sa prihvatljivim stepenom tačnosti, dovoljno osetljiv na promene, jednostavan i što efikasniji u pogledu troškova.

Primeri pokazatelja inputa, rezultata i uticaja za izabranu akciju

Tabela ispod pokazuje primere pokazatelja inputa, rezultata i uticaja za izabranu OAP akciju:

Cilj 1: Vidljivo poboljšanje učešća i kvaliteta obrazovanja zajednice Roma, Aškalija i Egipćana.			
Aktivnost 3: Motivacija za povećanje učešća u obrazovanju.			
Akcija	Input	Rezultat	Uticaj
Organizovanje kampanje za podizanje svesti roditelja za pravovremeni upis dece u školu	Plate, roba i usluge, subvencije, transferi, kapital	Broj kampanja organizovanih u saradnji sa zajednicama	Povećana svest roditelja, izražena povećanim brojem upisa

Definisanje pokazatelja za izabranu akciju

Cilj 1: Vidljivo poboljšanje učešća i kvaliteta obrazovanja zajednice Roma, Aškalija i Egipćana.

Aktivnost 3: Motivacija za povećanje učešća u obrazovanju.

Akcija	Pokazatelj
Organizovanje kampanje za podizanje svesti roditelja za pravovremeni upis dece u školu .	Broj kampanja organizovanih u saradnji sa zajednicama, školama i opštinom

U cilju operacionalizacije OAP-a u Kosovo Polje, odlučeno je da se koriste pokazatelji rezultata, pošto je ocenjeno da će oni biti najpogodniji da se izmeri napredak u sprovođenju OAP-a:

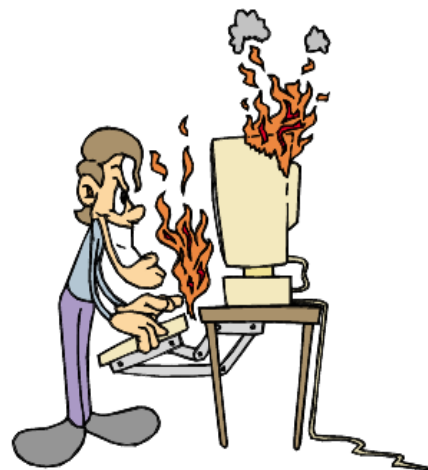
3.3 KORAK 2: Identifikovanje Resursa i Budžetiranje Aktivnosti

Operativni akcioni plan zahteva da se konkretizuju aktivnosti i njihova realizacija. Da bi se ovo postiglo, treba da se sprovede budžetiranje aktivnosti u smislu identifikovanja resursa koji trebaju da budu uloženi. Takođe, važno je da budete svesni budžetskih postupaka koji se primenjuju u opštinama, kako biste bili u stanju da uklopite vaše planirane aktivnosti u budžet vaše institucije. To jasno pokazuje da postoje dva različita aspekta u smislu ukupnih budžetskih procedura: institucionalne budžetske procedure i budžetiranje konkretnih aktivnosti.

Budžetske procedure koje se primenjuju u opštinama

Proces planiranja budžeta za opštine je duga i iscrpljujuća vežba. Postoje strogi rokovi i procesi koji moraju da budu ispoštovani od strane Opština. Oni su postavljeni na centralnom nivou od strane skupštine i vlade. Nakon toga, detalji i zahtevi su regulisani od strane Ministarstva finansija (MF).

Procedure i rokovi koje budžetske organizacije treba da prate regulisani su budžetskim cirkularima. Ovi cirkulari određuju rokove u kojima budžetske organizacije treba da razviju svoje budžete, u skladu sa relevantnim zakonima i propisima (pogledajte ispod važne datume identifikovane Budžetskim cirkularom 2012-01). Glavni zakoni i propisi u vezi sa budžetskim pitanjima su Zakon o upravljanju javnim finansijama i računovodstvom, Zakon o finansiranju lokalne samouprave i Srednjoročni okvir troškova. Znajući ključne datume i akcije koje se poštuju od strane budžetskih organizacija, znaćete kada da se zalažete pred



nadležnim opštinskim organima za uključivanje aktivnosti vašeg akcionog plana u opštinski budžet. Veoma je važno da vaše aktivnosti imaju dodeljen budžet, jer će vam to obezbediti konkretna sredstva za sprovođenje vašeg akcionog plana.

Budžetski cirkular br. 2012-01 za budžetske organizacije za 2012. godinu (Trebalo bi da obratite pažnju da se dole navedeni datumi odnose na 2011. godinu, zbog činjenice da budžet za 2012. godinu mora da bude završen već pre početka tekuće godine):

- 28. April – usvajanje Srednjoročnog Okvira Troškova (SOT) 2012-2014 od strane Vlade i slanje SOT-a Skupštini Republike Kosova.
- 13. Maj – Izdavanje prvog Budžetskog Cirkulara 2012/01. Ovaj cirkular sadrži instrukcije o budžetskim postupcima, budžetskim ograničenjima i budžetskom kalendaru.
- **21. Jun – Budžetske organizacije dostavljaju svoje budžetske zahteve Ministarstvu finansija sa relevantnim zahtevom, programima i ekonomskim kategorijama. Zahtev za budžet treba da bude potpuno opravdan putem korišćenja Razvoja Sistema za Upravljanje Budžetom i Programa korišćenja Javnih Investicija.**

21. Jun je važan rok koji treba da znate, jer je zadnji datum kada vaša opština mora dostaviti svoj zahtev dotičnom odeljenju Ministarstva finansija. Materijali se dostavljaju na tri jezika – albanskom, srpskom i engleskom jeziku – i to u elektronskom i štampanom formatu.

- 30. Jun – Izdaće se drugi budžetski cirkular 2012/02 prema potrebama i obratiće se posebnim problemima koji su se pojavili nakon izdavanja prvog budžetskog cirkulara.
- **15. Jul – Ako drugi budžetski cirkular zahteva dodatne informacije, ove informacije se moraju poslati do ovog datuma.**
- **22. Avgust – 02. Septembar – Budžetske rasprave (nakon primanja materijala iz budžetskih organizacija). Učesnici rasprava će biti zvaničnici budžetskih organizacija, osoblje MF-a, Kancelarija Premijera Republike Kosovo, predstavnici parlamentarne Komisije za budžet i finansije. Raspored budžetskih rasprava će biti objavljen u drugom budžetskom cirkularu.**
- **12. Septembar – 17. Septembar – konsultacije u Vladi za identifikaciju završnih budžetskih ograničenja.**

12. Septembar – 17. Septembar je period kada opštine, nakon održanih neophodnih javnih rasprava (koje su javne rasprave otvorene za sve i uključuju više opštinske zvaničnike, građane, NVO-e i druge interesne grupe i aktere), diskutuju i usvajaju svoj budžet u Komitetu za Politiku i Finansije kao i Skupštini Opštine.

- 22. Septembar – izdavanje trećeg budžetskog cirkulara sa završnim budžetskim ograničenjima.
- 26. Septembar – 28. Septembar – U slučaju da nisu zadovoljne sa ograničenjima datim od strane MF-a, budžetske organizacije mogu da podnese žalbe.
- 30. Septembar – 1. Oktobar – Vladini sastanci za razmatranje žalbi budžetskih organizacija.
- 11. Oktobar – Prvi nacrt budžeta pripremljen od strane MF-a i poslat Vladi na usvajanje.
- 12. Oktobar – 29. Oktobar – Usvajanje završnog nacrta budžeta od strane Vlade.
- 31. Oktobar – Podnošenje Nacrta budžeta 2012.-te Skupštini Republike Kosovo na usvajanje do datuma naznačenog u Zakonu o Upravljanju Javnim Finansijama i Obavezama.

Morate da znate da su ovi datumi identifikovani Budžetskim Cirkularom br. 2012-01, jer su u vreme pripreme ovog Priručnika bili jedini datumi na raspolaganju. Datumi mogu da se razlikuju za svaku godinu, međutim, gore navedeni rokovi predstavljaju koristan pregled približnih rokova i koraka koji treba da se preduzmu, koji će biti određeni od strane Ministarstva finansije.

Budžetiranje aktivnosti

U cilju realizacije aktivnosti iz Akcionog plana, važno je da se identifikuju resursi koji će biti potrebni za realizaciju aktivnosti, odnosno da se **budžetiraju aktivnosti**. Ovaj proces obuhvata analizu svake aktivnosti kako bi se utvrdili konkretni koraci potrebni za njeno sprovođenje. Nakon određivanja konkretnih koraka, treba da se uradi procena troškova za svaki od njih, što će na kraju predstavljati budžet za određenu aktivnost.

Tokom finansiranja aktivnosti, važno je znati kako su struktuirani opštinski budžeti. Opštinski budžeti su pripremljeni u skladu sa **pet ekonomskih kategorija**: Plate i dnevnice, robe i usluge, komunalne usluge, subvencije i transferi, kao i kapitalni ishodi.

Tokom procesa finansiranja aktivnosti komponente obrazovanja OAP Kosovo Polje, osobe iz ODO i OKZP, odgovorna za operacionalizaciju, radili su zajedno i identifikovali konkretne korake potrebne za implementaciju svake aktivnosti OAP-a. Nakon toga, procena troškova je izračunata za svaki korak, uzimajući u obzir prethodna iskustva i trenutne tržišne cene. Ovo uključuje identifikaciju koraka koji ne zahtevaju nikakva budžetska sredstva.

Nakon obavljanja procesa budžetiranja aktivnosti obrazovne komponente od strane zvaničnika ODO-a i OKZP-a, opštinski službenik za finansije je razmotrio proces po pitanju njegove ispravnosti i usklađenosti sa opštinskim budžetskim praksama. Konkretni doprinosi dati od strane finansijskog službenika je bio u formi podele razvijenog budžeta u odgovarajuće ekonomske kategorije. Budžet pripremljen za konkretnu aktivnost OAP-a je identifikovan kao što sledi:

Budžetiranje Aktivnosti

Cilj 1: Vidljivo poboljšanje učešća i kvaliteta obrazovanja zajednica Roma, Aškalija i Egipćana.

Aktivnost 3: Motivacija za povećanje učešća u obrazovanju.

Akcija 3.1: Organizovanje kampanje za podizanje svesti roditelja za pravovremni upis dece u školu

	(€) Roba i usluge	(€) Subvencije i transferi	(€) Plate i dnevnice	(€) Komunalne usluge
Štampanje postera za kampanje - 10 postera	90			
Sastanci sa direktorima škola i opštinskim zvaničnicima				
Iznajmljivanje kancelarije za sastanke kampanje	50			
Informisanje/objavljivanje u medijima (RTK na Romskom jeziku)				
Štampanje brošura za kampanju – 250 komada	200			
Ukupno	340			

Kao što možete videti, postoji pet koraka koji su identifikovani kao neophodni za sprovođenje ove aktivnosti. U pogledu ekonomskih kategorija, sve budžetske stavke su navedene pod „roba i usluge“, nijedna od njih ne odgovara platama i dnevnicama, subvencijama ili komunalnim uslugama. Na primer, ocenjeno je da će biti potrebno 10 postera za ključna mesta gde žive zajednice. **10 postera** po ceni od **9 evra** rezultiralo je u ukupan trošak **90 evra**. Kao što možete videti, svi predmeti nemaju dodeljena budžetska sredstva. Razlog je u tome pošto su *sastanci sa direktorima škola* i *informisanje/objavljivanje u medijima* identifikovani kao deo službenih dužnosti, odnosno kao informacija za javnost koja ne zahteva nikakav budžet. Da biste se uverili da nema grešaka u procenjenim troškovima i ekonomskim kategorijama koje odgovaraju budžetskim linijama, preporučujemo da aktivno sarađujete sa odgovornim osobama iz vašeg opštinskog Odjeljenja za finansije.



Kada je budžet za Akcioni plan spreman, bilo bi poželjno da se Šef / Direktor vašeg odeljenja zalaže za **usvajanje i uključivanje ovog budžeta u opštinski budžet**. Vreme / rok postavljen od strane MF-a će vam pomoći da planirate kako i kada da radite na uključivanju OAP-a u opštinski budžet. Takođe, još jedan važan aspekt budžetiranja aktivnosti je dobijanje znanja o resursima potrebnim za svaku aktivnost, za slučaj kontaktiranja **spoljnih partnera / donatora** koji bi mogli biti zainteresovani da podrže neke od aktivnosti.

3.4 KORAK 3: Određivanje Odgovornosti za Specifične Akcije

Identifikacija odgovornih lica ili odeljenja, kao i ostalih partnera (odeljenja, državne institucije, NVO-i, međunarodne agencije i sl.) važna je iz nekoliko razloga. Ako aktivnosti ne ukazuju na jasnu odgovornost, postoji rizik od nepreduzimanja vlasništva, što može uticati na privrženost prilikom sprovođenja aktivnosti. Jasnoća o odgovornosti je takođe neophodna radi izveštavanja, praćenja i evaluacije.



U našem slučaju, nadležni opštinski zvaničnici Kosovo Polja su prošli kroz svaku aktivnost OAP da bi proceni da li su identifikovana odgovorna lica u prvobitno odobrenom planu i dalje odgovorna. Pristup u ovoj vežbi je bio da podele odgovornosti u primarno odgovorno lice i pomoćnika odgovornog lica. Pri tome, cilj je bio odrediti jasne odgovornosti kako bi se osigurala potpuna implementacija, tačnije izveštavanje i praćenje.

Primer identifikacije odgovornih osoba

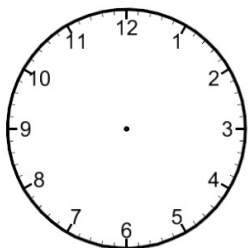
Cilj 1: Vidljivo poboljšanje učešća i kvaliteta obrazovanja zajednice Roma, Aškalija i Egipćana.

Aktivnost 3: Motivacija za povećanje učešća u obrazovanju.

Akcija	Početni plan	Primarno odgovoran	Pomagajuća strana
Organizovanje kampanje za podizanje svesti roditelja za pravovremeni upis dece u školu	OKZP ODO NVO	OKZP	ODO, NVO

Što se tiče naše konkretne aktivnosti, OAP je prvobitno identifikovao odgovornosti OKZP, ODO i nevladinih organizacija. Posle vežbe, OKZP je identifikovana kao primarno odgovorna strana, dok su ODO i NVO definisane kao pomagajuće strane u ovoj aktivnosti.

3.5 KORAK 4: Usklađivanje Rokova



Suštinska komponenta bilo koje aktivnosti su rokovi. Definisanje rokova je važno da bi se obezbedilo pravovremeno sprovođenje aktivnosti. Takođe je važno da se obezbedi da su budžetski troškovi i izveštavanje u skladu sa proceduralnim zahtevima. Prilagođavanje rokova treba da se radi periodično, u zavisnosti od implementacije akcionog plana i mogućeg povećanja aktivnosti koje zahtevaju hitnu realizaciju.

U primeru OAP Kosovo Polja, prvobitni plan je navodio konkretne rokove, međutim, zbog kašnjenja u implementaciji bilo je potrebno razmotriti i uskladiti rokove tako da oni odgovaraju stvarnom stanju. Rokovi takođe zavise od raspoloživosti budžeta. Ako budžet nije dostupan, sprovođenje neke aktivnosti će možda morati biti odloženo, a ako budžet bude dostupan, aktivnost se može implementirati. Predviđeno je da se redovno diskutuje o rokovima kako bi se videlo kada je najbolje vreme da se sprovede određena aktivnost.

Usklađivanje rokova

Cilj 1: Vidljivo poboljšanje učešća i kvaliteta obrazovanja zajednice Roma, Aškalija i Egipćana.

Aktivnost 3: Motivacija za povećanje učešća u obrazovanju.

Akcija	Početni Plan	Planiran rok
Organizovanje kampanje za podizanje svesti roditelja za pravovremeni upis dece u školu	2. Kvartal – 2010	2. Kvartal – 2012
	3. Kvartal – 2011	3. Kvartal – 2012
	2. Kvartal – 2012	

Kao što možete videti na konkretnom primeru aktivnosti, razmatranje vežbe je dovelo do prilagođavanja rokova uzimajući u obzir kašnjenje u implementaciji Akcionog plana.

3.6 KORAK 5: Izrada Plana Nadgledanja i Ocenjivanja

Nadgledanje i ocenjivanje treba da bude deo vašeg procesa planiranja. Uspostavljanje sistema monitoringa i evaluacije mora da se izvrši unapred. Morate da počnete sa prikupljanjem informacija u odnosu na ciljeve i učinak od samog početka.



Nadgledanje (monitoring) je proces prikupljanja informacija u vezi sa *"trenutnim korišćenjem resursa programa"* i o *"onome što se trenutno ostvaruje kroz korišćenje tih sredstava"*. Monitoring se vrši na osnovu:

- Informacija o potrošnji budžeta i
- Informacija koje dolaze iz organizacionih jedinica koje direktno sprovode program.

Evaluacija (ocenjivanje) je proces analiziranja informacija o budžetu i programu koje se prikupljaju kroz nadgledanje (kao i podataka iz drugih izvora koji mogu biti relevantni) i donošenja procena u vezi tih informacija. Evaluacija takođe uzima u obzir svrhu programa i ciljeve radi poređivanja rezultata aktivnosti sa postizanjem ciljeva. Kao takva, evaluacija se može smatrati dubljim i složenijim procesom nego nadgledanje, i često se odnosi na duži vremenski period. Ovaj period zavisi od odluke kada i kako da se izvrši procena i može da obuhvata period od šest meseci ili godinu dana.

Monitoring i evaluacija se često mešaju jedno s drugim, ali postoje bitne razlike između njih:

Monitoring je generalno pasivan proces, zasnovan na posmatranju i prikupljanju informacija;

- Glavni cilj monitoringa jeste prikupljanje informacija i pomaganje menadžerima, osoblju i onima koji donose odluke da znaju više o programu;
- Monitoring može obuhvatiti neke vrste izveštavanja, ali ne uključuje nužno izradu analiza zasnovanu na informacijama koje su prikupljene ili aktivnostima koje se posmatraju.

Evaluacija (procena) je generalno više aktivan proces, koji počinje prikupljanjem informacija, a zatim automatski napreduje u više kompleksnih koraka, kao što su izrada tehničkih zaključaka na osnovu informacija koje su prikupljene, i korišćenjem zaključaka za donošenje političkih odluka o programu.

- Evaluacija ima nekoliko ciljeva, od kojih je najvažniji podržavanje odluka o momentalnom i budućem pravcu programa.

Izrada sistema nadgledanja

Prilikom **projektovanja sistema nadgledanja**, pre svega je važno da se **definiše protok informacija** za svrhe nadgledanja. Protok informacija polazi od prikupljanja podataka sve do pisanja i deljenja izveštaja nadgledanja. Što se tiče prikupljanja podataka, važno je da znate pokazatelje aktivnosti kako biste adekvatno prikupili podatke i informacije, a zatim pratili vaš napredak. Pitanja na koja treba da se odgovori prilikom definisanja protoka informacija su:

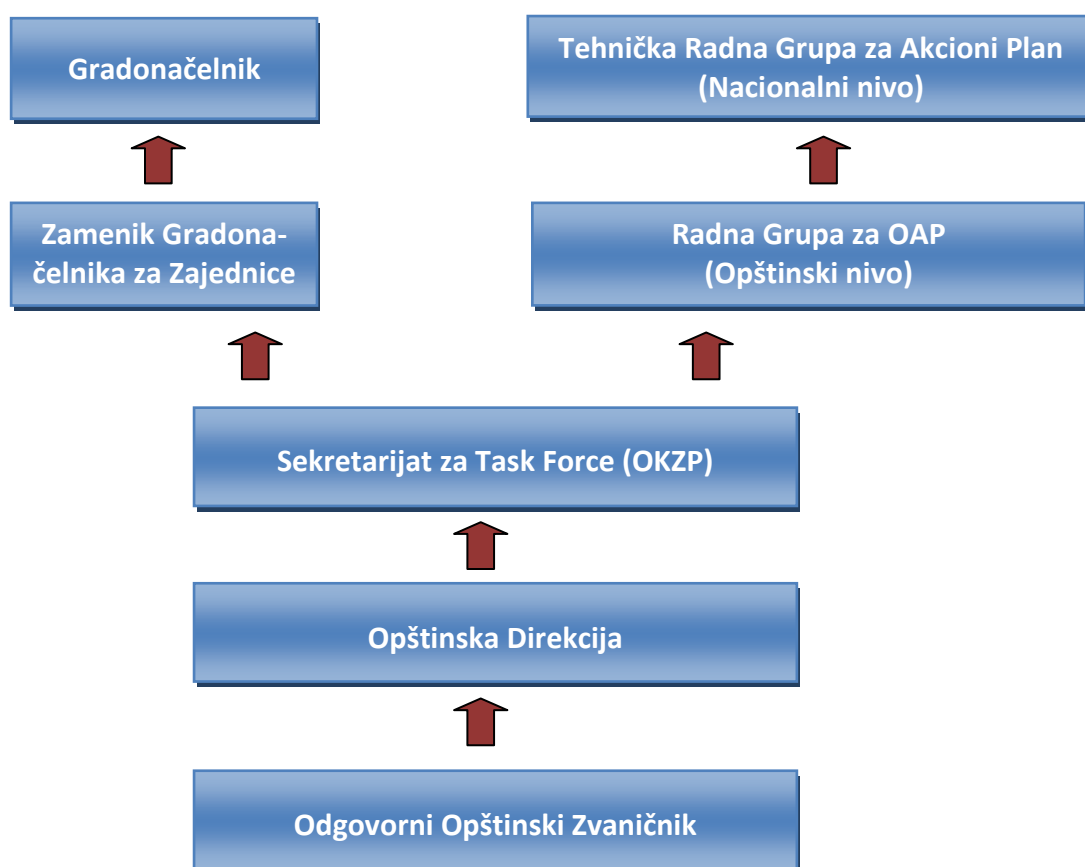
- Koji podaci treba da se prikupe?
- Gde će se podaci prikupiti?
- Kojom metodom i ko će ih prikupiti?
- Kako ćete se informisati?
- Kada ćete biti obavešteni?

U slučaju Kosovo Polja, odlučeno je da se osnuje Task force koja će raditi na prioritizaciji i koordinaciji aktivnost, kao i na praćenju napretka implementacije OAP-a. Članovi Radne grupe su definisani na sledeći način: Direktor ODO, drugi član iz ODO, jedan direktor škole, jedna osoba iz OKZP, jedan predstavnik civilnog društva. Organogram ispod prikazuje strukturu radne grupe:



Što se tiče protoka informacija i izveštavanja, planirano je da OKZP igra ulogu Sekretarijata i prikuplja informacije o realizaciji aktivnosti i da ih izvještava Radnoj grupi. Radna grupa će odlučivati o narednim aktivnostima OAP-a koje treba preduzeti i redovno će izveštavati Zameniku gradonačelnika za zajednice i Gradonačelniku, kao i drugim telima odgovornim za sprovođenje OAP-a u celini. Da bi se obezbedilo dosledno prikupljanje informacija, pripremljen je jednostavan formular sa osnovnim podacima za redovno izveštavanje informacija za svrhe nadgledanja (vidi Aneks 1). Dijagram ispod prikazuje definiciju protoka informacija:

PROCES IZVEŠTAVANJA



Izrada sistema evaluacije (ocenjivanja)

Evaluacija se može smatrati kao (mali) projekat po sebi. Ona ima svoje sopstvene ciljeve koje treba postići, aktivnosti koje treba da se urade i organizacioni aspekt da se pripremi. Proces evaluacije sastoji se od različitih koraka. Ispod su navedeni neki od osnovnih koraka koje treba sprovesti prilikom procesa evaluacije:

1

Odluka za evaluaciju: Prvo, mora se doneti odluka za sprovođenje evaluacije. Ko će doneti tu odluku zavisi od toga da li se radi o internoj ili eksternoj evaluaciji. Razlog za vršenje evaluacije mora biti jasan. Uobičajeni razlozi za sprovođenje evaluacije su i) opravdanje odluke, npr. o produžetku projekta, ii) rešavanje problema sa implementacijom, iii) adresiranje političkih pitanja, kao što su npr. uticaj programa razvoja ili politika.

Izbor tima za sprovođenje evaluacije: Mora da se odredi tim evaluatora. U slučaju opštine Kosovo Polje, evaluacija bi mogla da se bude izvršena naprimer od strane osnovanog Task Force-a.

2

3

Planiranje i pripremni rad: Dalje, tim za procenu mora da pripremi vremenski plan i plan rada u smislu metodologije i podele zadataka među članovima tima.

Sprovođenje evaluacije: U fazi sprovođenja evaluacije se prikupljaju svi relevantni podaci i počinje se sa analizom podataka. U procesu prikupljanja podataka, tim za evaluaciju može iskoristiti podatke sakupljene ranije tokom nadgledanja; takođe će morati da organizuje intervju, da identifikuje osobe za upitnike, da organizuje posete ili sastanke u cilju prikupljanja dodatnih potrebnih informacija.

4

5

Priprema izveštaja: Nakon prikupljanja i analize svih podataka, tim za procenu priprema nacrt izveštaja. Izveštaj treba da uporedi ciljeve i svrhe programa ili projekta sa rezultatima aktivnosti i sadrži zaključke i preporuke.

Završna faza: Nacrt izveštaja se dostavlja relevantnim stranama, kao što su donator, ekipa, druga odeljenja i predstavnici korisnika kako bi dali svoje komentare i diskutovali o zaključcima. Konačno, tim za evaluaciju priprema finalnu verziju izveštaja. Rad tima evaluacije se ovde završava, ali tim i relevantna opštinska odlučujuća tela moraju da preduzme odgovarajuće korake vezane sa datim preporukama.

6

3. Zaključne primedbe

Kao rezultat operacionalizacije, dobili smo potpuno operacionalizovanu komponentu obrazovanja OAP-a, koja sada može da posluži opštinskim zvaničnicima kao smernica u njihovom radu prilikom pružanja usluga svojim građanima. Sledeća stranica prikazuje **inicijalnu tabelu** sa našim primerom aktivnosti i **završnu tabelu** nakon sprovođenja koraka operacionalizacije objašnjenih u Priručniku.



PRE

Ova tabela je uzeta iz originalnog OAP-a Kosovo Polje za svrhu objašnjenja procesa operacionalizacije

Cilj 1: Vidljivo poboljšanje učešća i kvaliteta obrazovanja zajednice Roma, Aškalija i Egipćana.

Aktivnost 3: Motivacija za povećanje učešća u obrazovanju.

Akcija	Vreme	Odgovornost	Budžet
Organizovanje kampanje za podizanje svesti roditelja za pravovremeni upis dece u školu	2. Kvartal – 2010 3. Kvartal – 2011 2. Kvartal – 2012	OKZP, ODO, NVO	Budžet Kosova



POSLE

Aktivnost nakon završetka operacionalizacije

Cilj 1: Vidljivo poboljšanje učešća i kvaliteta obrazovanja zajednice Roma, Aškalija i Egipćana.

Aktivnost 3: Motivacija za povećanje učešća u obrazovanju.

Akcija	Pokazatelji	Budžet (€)	Odgovoran	Pomagajuća strana	Vremenski rok
Organizovanje kampanje za podizanje svesti roditelja za pravovremeni upis dece u školu	Broj kampanja organizovanih u saradnji sa zajednicama, školama i opštinama.	340	OKZP	ODO, NVO	2. Kv.- 2012 3. Kv.- 2012

ANEKS 1

OPŠTINA KOSOVO POLJE
IZVEŠTAJ O IMPLEMENTACIJI AKTIVNOSTI OPŠTINSKOG AKCIONOG PLANA ZA INTERGRACIJU ZAJEDNICA ROMA, AŠKALIJA I EGIPĆANA

Datum Izveštavanja:	Izveštaj pripremio/la:	
----------------------------	-------------------------------	--

PLANIRANO

Aktivnost iz Opštinskog Akcionog Plana	Indikatori	Budžet	Odgovorni Direktorijat	Drugi saradnici	Vreme/Kvartal

REALIZOVANO

Završene konkretne aktivnosti (prema planu)	Indikatori - Rezultati	Troškovi	Realizujući Direktorijat	Sarađivali	Vreme/Kvartal realizacije

DRUGA ZAPAŽENJA

Nezavršene aktivnosti:	
Prepreke za posticanje ciljeva:	
Komentari/Preporuke:	