



Strengthening of Internationalization in B&H Higher Education  
561874-EPP-1-2015-1-BE-EPPKA2-CBHE-SP

## Strateško planiranje za javne univerzitete u BiH

### Uputstvo za izradu strategije i indikatore

Work package	Title
2	DEVELOPMENT INTERNATIONALISATION STRATEGY AND RECOGNITION MODEL
Activity	Title
2.3.	Development of internationalization strategy at all partner universities
2.4.	Development of internationalization measures/ indicators at all partner universities

## Sadržaj

Strateško planiranje u 10 koraka .....	4
Koraci u strateškom planiranju .....	4
Planiranje na nivou sektora/resora i strateški plan Univerziteta .....	5
1 Priprema za strateško planiranje .....	6
1.1. Prijedlog metodologije .....	6
1.2. Očekivano trajanje procesa planiranja i koordinacija budžetskim ciklusom .....	7
1.3. Učesnici unutar organizacije .....	7
1.4. Određivanje formata i sadržaja plana .....	7
2 Strateški okvir .....	9
3 Definisanje misije i vizije .....	10
3.1. Izjava o misiji .....	10
3.2. Izjava o viziji .....	10
4 Analiza situacije .....	11
4.1. SWOT analiza .....	11
4.2. PESTLE .....	11
4.3. Metoda analize resursa .....	12
5 Strateška pitanja i strateški ciljevi .....	13
5.1. Određivanje strateških pitanja .....	14
5.2. Određivanje strateških ciljeva .....	14
6 Određivanje strateških programa .....	17
6.1. Relacija između strateških ciljeva i programa .....	17
6.2. Metoda identifikacije relevantnih strateških programa .....	17
7 Utvrđivanje troškova i veza sa budžetskim procesom .....	19
7.1. Realnost strateškog planiranja u odnosu na finansijske resurse .....	19
8 Praćenje i evaluacija (indikator) .....	20
8.1. Indikatori ili ključni pokazatelji stanja (KPS) .....	21
8.2. Ciljne vrijednosti (targeti) .....	22
9 Utvrđivanje kriterijuma za određivanje prioriternih aktivnosti .....	23
10 Izrada akcionog plana .....	24
10.1. Strateški akcioni plan .....	24

10.2. Godišnji plan rada .....	24
Reference .....	26

## Strateško planiranje u 10 koraka

### Koraci u strateškom planiranju

Tok procesa strateškog planiranja može se opisati u 10 ključnih koraka:

1	Priprema za strateško planiranje (učesnici/organizacija/komunikacija)
2	Strateški okvir
3	Definisanje misije i vizije
4	Analiza okruženja
5	Strateška pitanja i strateški ciljevi
6	Strateški programi
7	Utvrđivanje troškova i veza sa budžetskim procesom
8	Indikatori za praćenje i evaluaciju
9	Utvrđivanje kriterijuma za određivanje prioriternih aktivnosti
10	Izrada akcionog plana

Strateško planiranje je cikličan proces i svaki od ovih koraka provodi se, u određenoj mjeri, svake godine (Dijagram 1), što nije obavezna ali predstavlja preporuku u idealnim sistemima. Dakle, to ne znači da je potrebno svake godine mijenjati sve elemente plana. Do revizije misije i vizije, na primjer, dolazi uglavnom prilikom promjene strukture Univerziteta. Mandat Univerziteta se rijetko mijenja, ali se može desiti, kao rezultat organizacionih promjena, kao što su spajanje ili razdvajanje organizacionih jedinica Univerziteta. Strateški ciljevi, ukoliko su dobro definisani, obično ostaju na snazi više godina za vrijeme trajanja strategije. Programi i aktivnosti mogu se tokom planskog ciklusa djelimično mijenjati jer su podložni uticaju različitih formalnih procesa koji mogu promijeniti dinamiku realizacije (npr. promjene zakona i određenih akata). Takođe, kriterijumi za određivanje prioriteta mogu se razlikovati zavisno o promjeni politike Univerziteta, raspoloživih i alociranih resursa itd.

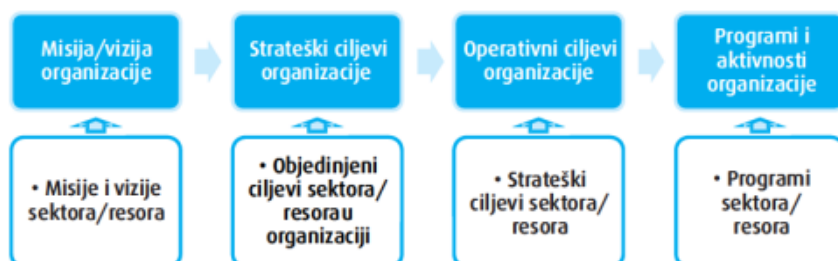


Dijagram 1. Ciklična priroda procesa planiranja

## Planiranje na nivou sektora/resora i strateški plan Univerziteta

Radi specifičnosti dijelova mandata Univerziteta koji se realizuju u okviru sektora/ resora/ službe i fakulteta i akademija, proces izrade strateškog plana Univerziteta se zasniva na detaljnim planovima koji se izrađuju u okviru svake organizacione jedinice i svakog sektora/ resora/ službe Univerziteta u skladu sa deset koraka navedenih u prethodnom poglavlju i detaljno opisanih u narednim poglavljima. Tako izrađeni plan se objedinjava u strateški plan Univerziteta kao cjeline. U ovu svrhu bitno je dobiti informacije od svih organizacionih jedinica pismenim putem ili putem sprovedenog istraživanja.

U dijagramu 2 predstavljena je relacija između osnovnih kategorija u strateškom planu fakulteta i akademija, resora i strateškog plana Univerziteta.



*Dijagram 2. Planovi sektora/ resora i strateški plan Univerziteta*

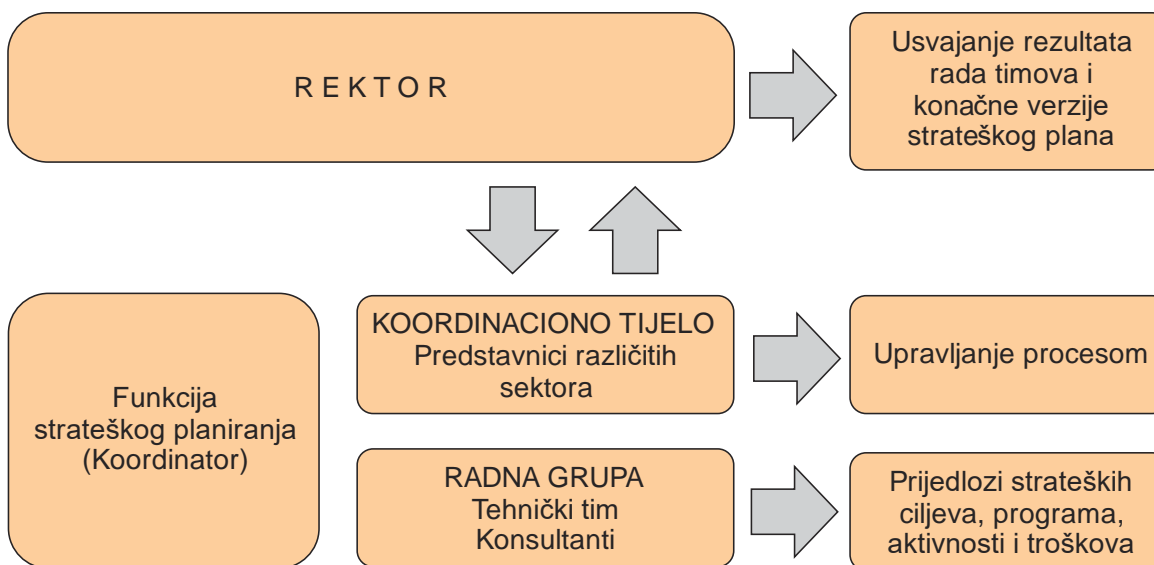
## 1 Priprema za strateško planiranje

Ključni prvi korak je pokretanje i osmišljavanje procesa za izradu strateškog plana. Ovo će zahtijevati da osoblje Univerziteta, sa osobom odgovornom za izradu plana na čelu, održi interni sastanak ili radionicu, na kojoj će biti dogovoren pristup izradi plana, koji uključuje prijedlog metodologije za izradu plana, očekivano trajanje procesa planiranja, koordinaciju sa budžetskim ciklusom, definisanje učesnika u procesu i potrebnih resursa za izradu plana.

### 1.1. Prijedlog metodologije

Metodologija za izradu strateškog plana trebalo bi da uključuje sve principe kvalitetnog strateškog planiranja. Ona bi trebalo da omogući izradu strateškog plana u zadatom vremenskom okviru i u skladu sa željenim standardima. Takođe, trebalo bi da vodi do željenog ishoda. Na primjer, željeni ishod između ostalog, može biti stimulisanje podrške procesu izrade strategije kao i samoj strategiji, što će zahtijevati metodologiju koja omogućava visok stepen učešća i uključivanja širokog spektra odgovarajućih aktera u strateškom procesu.

Potrebno je razviti način upravljanja procesom izrade strategije koji će definisati različite uloge i odgovornosti onih koji su uključeni u proces strateškog planiranja i pomoći da se osigura realizacija principa poput jasnog rukovođenja i osjećaja vlasništva nad procesom; učešće velikog broja različitih aktera u procesu /koji predstavljaju sve ključne predstavnike društvenih grupa i institucija koje imaju mandat da štite njihove interese); te stvaranje osjećaja zajedničke svrhe djelovanja. Na dijagramu 3. predstavljen je primjer upravljanja procesom izrade strateškog plana.



Dijagram 3. Upravljanje procesom izrade strateškog plana

Procesom strateškog planiranja se upravlja na nivou Univerziteta i kao rezultat izrađuje se strateški plan Univerziteta kao cjeline. U cilju adekvatnog obuhvatanja planom pojedinih dijelova

Univerziteta detaljno planiranje se odvija na nivou ključnih organizacionih dijelova ukoliko je potrebno, najčešće sektora/ resora u okviru Univerziteta. U tom procesu je ključna uloga koordinatora za strateško planiranje koji organizuje i objedinjava rezultate procesa planiranja u sektorima/ resorima na nivo strateškog plana Univerziteta.

## **1.2. Očekivano trajanje procesa planiranja i koordinacija budžetskim ciklusom**

Strateško planiranje na temelju tzv. Rolling ili metode prenesenih procjena je kontinuiran proces i trebalo bi da bude u potpunosti sinhronizovan svake godine sa procesom izrade dokumenta okvirnog budžeta i godišnjeg budžeta.

## **1.3. Učesnici unutar organizacije**

Različite faze procesa strateškog planiranja zahtijevaju učešće svih članova Univerziteta. U određivanju strateških ciljeva obično učestvuju rukovodioci sektora/ resora koji na osnovu detaljnih strateških planova sektora/ resora imaju stratešku viziju razvoja područja za koje su zaduženi i opšte razvojne politike i prioriteta Univerziteta.

U detaljnom definisanju aktivnosti i programa koji pridonose realizaciji ciljeva učestvuju stručnjaci za određena područja. Određivanje troškova izvršenja programa i aktivnosti zajednički je rad stručnjaka za problematiku sektora i stručnjaka za budžet.

Horizontalna koordinacija procesa osigurava se uvođenjem funkcije strateškog planiranja na nivou Univerziteta i postepenom edukacijom stručnjaka za planiranje, koji imaju specifična znanja u vezi sa poslovima visokog obrazovanja.

Konačna odluka o strukturi i sadržaju strateškog plana donosi se na nivou menadžmenta Univerziteta. Rektor, prorektori i dekani organizacionih jedinica moraju aktivno pratiti proces izrade plana i biti uključeni u svim bitnim fazama donošenja odluka.

## **1.4. Određivanje formata i sadržaja plana**

Radi formiranja čvrste strukture oko koje se gradi strateški plan, pripreme radnje uključuju definisanje početnog formata i sadržaja strateškog plana. Pravovremeno određivanje očekivanog sadržaja plana omogućava bolju podjelu zadataka između članova tima i osigurava početnu strukturu za planiranje aktivnosti.

Tipični format plana može imati sljedeća ključna poglavlja:

- Opis Univerziteta i nadležnosti,
- Opis okruženja u kojem radi Univerzitet, karakteristike sektora i unutrašnje prilike,
- Izjavu o misiji i viziji Univerziteta,
- Listu i opis strateških ciljeva,
- Listu i opis strateških programa (u vezi sa strateškim ciljevima) i indikatora za praćenje rezultata na nivou programa,
- Procjenu troškova plana po aktivnostima i procjenu izvora sredstava,

- Opis kriterijuma za određivanje prioriternih aktivnosti,
- Organizaciju procesa praćenja i evaluaciju izvršenja plana,
- Akcioni plan sa prioritetima, nosiocima aktivnosti i budžetom.



## 2 Strateški okvir

Strateški okvir za izradu plana sadržan je u ključnim dokumentima kojima se definiše rad Univerziteta i politika sektora, strateški razvojni dokumenti i dokumenti kojima se preuzimaju međunarodne obaveze, sa uticajem na rad i razvoj Univerziteta i organizacionih jedinica.

Tipični dokumenti koji čine strateški okvir za izradu plana uključuju:

- Ustav BiH, važeći zakoni u RS i FBiH
- Strategiju razvoja Bosne i Hercegovine
- Strategije razvoja FBiH i RS
- Strategije obrazovanja u BiH, RS, FBiH
- Sektorske strategiju
- Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju EU
- Regionalne i međunarodne sporazume, i sl.

Detaljnou analizom ovih dokumenata tim za strateško planiranje Univerziteta dobija informacije koje su potrebne za ispravno definisanje mandata organizacije i ključnih razvojnih pravaca i ograničenja, neophodnih za definisanje strateških ciljeva, programa i aktivnosti.

## 3 Definisane misije i vizije

### 3.1. Izjava o misiji

Izjava o misiji je opšta, obuhvatna, ali kratka izjava koja definiše svrhu postojanja Univerziteta. Izjava o misiji trebalo bi da bude:

- Jasna i kratka,
- Logična i vezana za mandat,
- Izražajna i emotivna, a ne zamorna ili birokratska,
- Razumljiva svima na Univerzitetu, kao i svim drugim učesnicima u procesu,
- Definisana u odnosu na osnovne potrebe radi kojih je Univerzitet postao,
- Jasna u definisanju ciljne grupe radi koje je Univerzitet nastao,

Tipična izjava o Misiji sadrži četiri komponente:

- Naziv Univerziteta,
- Opis šta namjerava postići,
- Opis ciljne grupe na koju se odnosi (za koga to radi i sa kim to radi),
- Opis načina na koji Univerzitet izvršava mandat (standardi i metodologija)

### 3.2. Izjava o viziji

Vizija Univerziteta opisuje kako će izgledati Univerzitet kada dostigne svoj puni potencijal.

Prilikom definisanja Vizije korisno je razmotriti tri pitanja:

- Kako biste željeli da Univerzitet unaprijedi stanje u oblasti nauke i obrazovanja u sljedećem planskom periodu?
- Kakvu ulogu u ostvarenju imaju zaposleni i Univerzitet, i koji su potrebni resursi i koji bi uslovi trebalo da se ispune u okruženju?
- Kako bi izgledao uspjeh?

Vizija se sastoji od svega jedne do dvije rečenice i trebalo bi da bude rezultat zajedničkog rada zaposlenih iz različitih dijelova Univerziteta.

Korisna metoda za izradu izjave o Viziji je da jedan ili dva člana grupe definišu početnu izjavu i prezentuju je radnoj grupi. Nakon detaljne diskusije, trebalo bi da je moguće modifikovati početne izjave tako da Vizija odgovara većini članova grupe i bude prihvatljiva menadžmentu Univerziteta.

## 4 Analiza situacije

Radi oslikavanja konteksta u kojem se razvija plan i cijela strategija, potrebno je uraditi analizu situacije u smislu podataka i trendova koji utiču na potrebe Univerziteta.

Analiza će pomoći timu za planiranje da uzme u obzir:

- Uticaj vanjskog/ spoljašnjeg okruženja na Univerzitet, kao što su, na primjer, trendovi, događaji ili inicijative koja utiču na njegovu sposobnost da ostvari svoju misiju, zahtjevi koji dolaze izvan Univerziteta i slično.
- Dijagnozu Univerziteta, radi utvrđivanja potencijala koji postoje unutar Univerziteta, to jeste, snage i slabosti Univerziteta, kao i prilike i prijetnje sa kojima se suočava.

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

### 4.1. SWOT analiza

SWOT analiza je ključni okvir za analizu situacije, koji omogućava integraciju drugih metoda, kao što su PESTLE, analiza resursa i rezultata i druge.

SWOT analiza se koristi za utvrđivanje prilika i prijetnji koje utiču na Univerzitet, kao i njegovih snaga i slabosti. Na engleskom jeziku „SWOT“ je akronim koji predstavlja ova četiri faktora. Trebalo bi nastojati da SWOT analiza bude što objektivnija, koncentrišući se što je moguće više na posmatranje stvari iz ugla učesnika u strateškom procesu, kao i građana, na koje utiče rad Univerziteta.

Tabela 2. Osnovna struktura SWOT tabele

Unutarnji faktori	SNAGE (Strengths)	SLABOSTI (Weaknesses)
Vanjski faktori	PRILIKE (Opportunities)	PRIJETNJE (Threats)

### 4.2. PESTLE

„PESTLE“ analiza je alat za analizu vanjskih trendova i pitanja koja utiču na misiju Univerziteta. „PESTLE“ je akronim koji, zapravo, može poslužiti kao kontrolni popis tematskih oblasti koje je potrebno razmotriti u sklopu analize. Označava sljedeće oblasti: političku, ekonomsku, socijalnu, tehnološku, pravnu i okruženje. Može se koristiti kako bi se ustanovili vanjski faktori koji utiču na organizaciju, identifikovani u okviru sekcije „prilike i prijetnje“ u SWOT analizi.

### 4.3. Metoda analize resursa

Analiza resursa je alat za utvrđivanje kvaliteta resursa kojima raspolaže Univerzitet. Može se iskoristiti da dopuni SWOT analizu.

Tabela 3. Skraćeni primjer kombinovane SWOT/PESTLE/Analize resursa

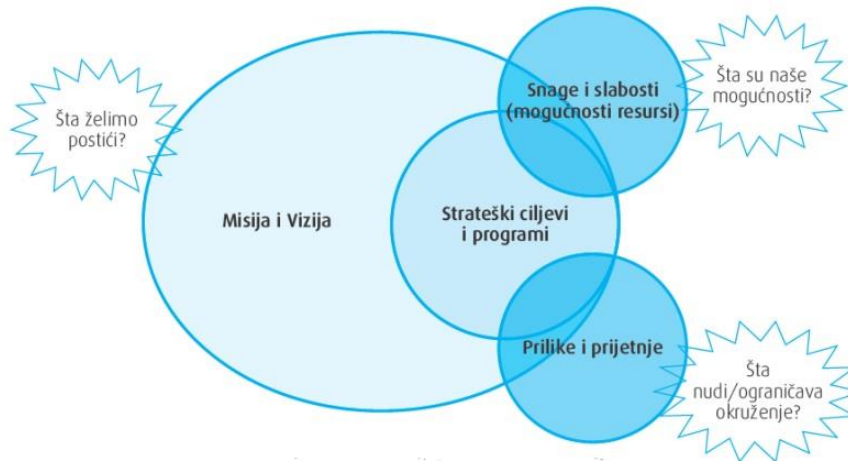
	SNAGE	SLABOSTI
Resursi	Dobra tehnička opremljenost i uvjeti za rad	Nedovoljan broj uposlenih u odnosu na potrebe
Organizacija	Dobra suradnja i komunikacija sa javnim ustanovama i privrednim subjektima	Nedovoljna suradnja sa univerzitetima, NVO-ima, stručnim udruženjima
Rezultati rada	Osigurano snabdijevanje naftnim derivatima i električnom energijom	Nedostatak sistema za praćenje i vrednovanja rezultata unutar ministarstva
	PRILIKE	PRIJETNJE
Političke	Ugovor o osnivanju EZ JI	Odsustvo političkog konsenzusa, država/entiteti
Ekonomske	Mogućnost pristupa međunarodnim fondovima pomoći zemljama u tranziciji	Nedovoljan priliv budžetskih sredstava (punjenje)
Socijalne i društvene	Suradnja sa profesionalnim asocijacijama i nevladinim organizacijama u područjima energije i zaštite okoliša	Siromašenje stanovništva kao posljedica ekonomske krize
Tehnološke	Razvoj IT tehnologija i brzi protok informacija unutar Vlade (elektronska Vlada)	Tehnološka zastarjelost energetske opreme i postrojenja
Pravne	Definiran zakonodavni i regulatorni okvir u energetsom sektoru	Neharmoniziranost pravnih propisa između entiteta i ministarstava koji utječu na energetski sektor
Zaštita okoline	Potencijal vjetra i sunca	Uništavanje prirodnih potencijala zagađivanjem i kroz nedostatak jasnih politika

Analiziranje okruženja i unutrašnjih faktora organizacije je kontinuiran proces. Univerzitet mora uspostaviti sistem stalnog konsultovanja izvora informacija u različitim vremenskim intervalima zavisno od vrste informacija. Prikupljene informacije bi trebalo organizovano arhivirati po temama i pretvarati u izvještaje, koji će se koristiti prilikom planiranja za naredni period.

Preporučljivo je da svake godine bude urađena nova analiza situacije u kontekstu pripreme godišnjeg izvještaja o izvršenju plana jer ta dva dokumenta predstavljaju ključne inpute za novi ciklus strateškog godišnjeg planiranja.

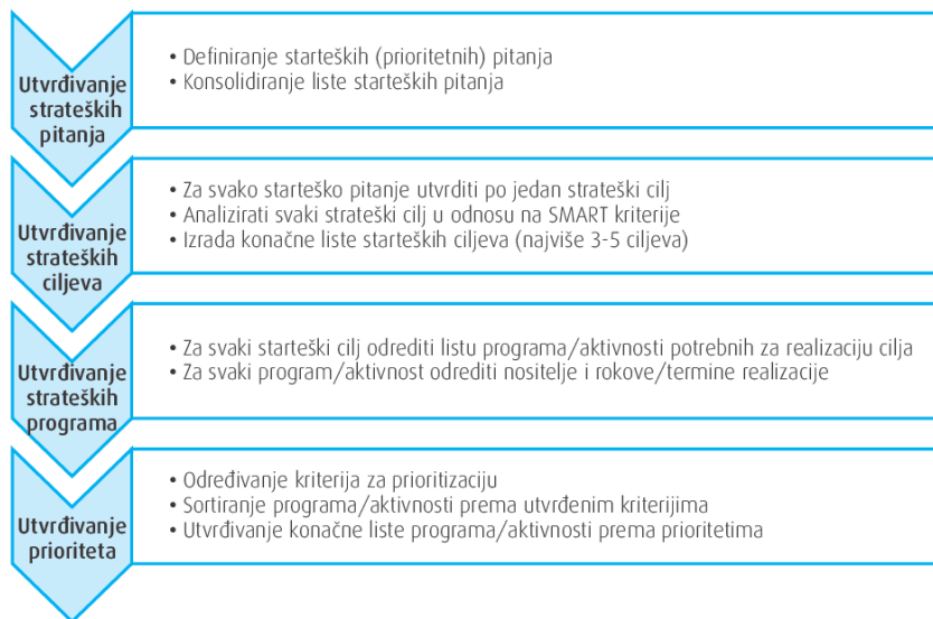
## 5 Strateška pitanja i strateški ciljevi

Definisanje strateških pitanja i strateških ciljeva direktno je vezan za rezultate analize situacije, koji proizilaze iz SWOT i drugih srodnih unutrašnjih i vanjskih faktora, kao i Misije i Vizije Univerziteta (dijagram 5).



Dijagram 5. Misija, Vizija i SWOT u kontekstu definicije strateških ciljeva

Definisanjem strateških ciljeva stvaraju se uslovi za izradu programa i aktivnosti koji će doprinijeti realizaciji cilja. U uslovima ograničenih resursa za ostvarenje ciljeva, biće potrebno uraditi izradu kriterijuma za određivanje prioriteta programa i aktivnosti. Ovaj redoslijed koraka predstavljen je u sljedećem dijagramu (dijagram 6).



Dijagram 6: Proces definisanja strateških ciljeva i programa

## 5.1. Određivanje strateških pitanja

Strateško pitanje predstavlja ključni problem za razvoj Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica. Definisane strateških pitanja odvija se u nekoliko koraka.

- Odrediti koji su željeni potencijalno ostvarivi rezultati kroz Misiju i Viziju,
- Koristiti listu slabosti koje su identifikovane u SWOT analizi kako bi bili identifikovani problemi koji mogu spriječiti ostvarenje ovih rezultata,
- Generisati što više strateških pitanja/problema bez obzira da li su višeg ili nižeg reda,
- Rasporediti pitanja i srodne grupe i dati grupama zajednički naziv – postaviti početno strateško pitanje,
- Testirati da li je formulisano pitanje zaista na strateškom ili operativnom nivou,
- Formulirati konačno strateško pitanje.

Ponekad je teško odlučiti da li je neko pitanje strateško ili operativno. Podjela između ova dva pitanja često nije jasno utvrđena i ponekad će postojati operativna pitanja koja imaju dovoljno strateškog značaja da dobiju svoje mjesto u strateškom planu. Drugim riječima, samo zato što je neko pitanje operativno ne znači da se njime ne bi trebalo baviti u strateškom planu – naročito ukoliko je hitno i važno, mada bi uopšte trebala postojati jasna razlika između ove dvije vrste pitanja.

Kriterijumi za sortiranje pitanja na operativna i strateška uključuju:

- Nivo odlučivanja,
- Vrijeme/ period za rješavanje,
- Uticaj na poslovanje (organizacioni, finansijski, zakonski i tehnološki),
- Uticaj na odnose sa ključnim partnerima,
- Organizaciona kompleksnost rješavanja pitanja,
- Značaj za obavljanje ključnih funkcija Univerziteta,
- Osjetljivost (politička, kulturna, vjerska, socijalna).

## 5.2. Određivanje strateških ciljeva

Strateški ciljevi se definišu na temelju svih prethodnih analiza i predstavljaju ključni element strateškog plana. Polazni okvir za definisanje strateških ciljeva su strateška pitanja utvrđena u prethodnom koraku. Pretvaranjem formulacije problema u strateškom pitanju u pozitivnu formulaciju cilja dobijamo početnu definiciju strateškog cilja.

Specifični ciljevi se definišu u opštem obliku i testiraju koristeći SMART metodu. Značenje ove engleske skraćenice je:

**S** – Specific (Specifičan)

**M** – Measurable (Mjerljiv)

**A** – Achievable (Ostvariv)

**R** – Realistic (Realan u odnosu na resurse)

## T – Time bound (Vremenski ograničen)

### *Specifičan cilj*

Specifičan cilj je: konkretan, detaljan, fokusiran, dobro definisan i direktno doprinosi rješenju strateškog pitanja. Osnovna pitanja na koje mora biti moguće odgovoriti, ako je cilj dovoljno specifičan, formulisana su ovako:

- Šta želimo uraditi? (upravljati, razvijati, izgraditi, izvršiti, zatvoriti)
- Zašto je to važno?
- Ko je uključen u izradu?
- Kada želimo da bude gotovo?
- Kako ćemo to uraditi?

### *Mjerljiv cilj*

Cilj je mjerljiv kada ga je moguće izraziti numerički, kvantitativno, u odnosu na referentnu vrijednost ili period, i na taj način moguće je pratiti njegovu realizaciju. Drugim riječima, ako ne možemo mjeriti cilj, ne možemo znati da li smo ga ostvarili.

Ključna pitanja za ocjenu da li je cilj mjerljiv su:

- Kako ćemo znati da je napredak napravljen?
- Da li je moguće taj podatak dobiti/ izračunati?

### *Ostvariv cilj*

Cilj je ostvariv ako ga je moguće realizovati u dogledno vrijeme i uz pomoć niza konkretnih programa/ aktivnosti:

Ključna pitanja za mjerenje ostvarivosti cilja su:

- Možemo li cilj ostvariti u predviđenom vremenu i izmjeriti rezultat (ako cilj nije mjerljiv ni ostvariv)?
- Da li su nam jasna ograničenja i prepreke za ostvarenje cilja?
- Da li je moguće ostvariti cilj sa resursima kojima raspolažemo?
- Da li je neko drugi uspio ostvariti isti ili sličan cilj?

### *Realan cilj*

Cilj je realan ako imamo na raspolaganju ili možemo doći do resursa neophodnih za realizaciju cilja.

Ključna pitanja za ocjenu da li je cilj realan su:

- Da li imamo na raspolaganju resurse za realizaciju cilja?
- Da li moramo definisati nove prioritete kako bismo realizovali cilj?

### *Vremenski ograničen cilj*

Cilj je vremenski ograničen ako je njegovo ostvarenje moguće definisati u određenom vremenskom periodu, tj. ako je moguće odrediti rokove izvršenja.

Ključna pitanja na koja mora biti moguć odgovor za ocjenu da li je cilj vremenski ograničen su:

- Kada će cilj biti ostvaren?
- Da li možemo realno utvrditi rokove izvršenja?



## 6 Određivanje strateških programa

### 6.1. Relacija između strateških ciljeva i programa

Izrada strateških programa se temelji na definisanju odluka o tome koji su najprikladniji načini za rješenje utvrđenih strateških pitanja i pripadajućih strateških ciljeva. Svaki program se sastoji od niza aktivnosti koje zajedno doprinose njegovoj realizaciji (dijagram 7).



Dijagram 7. Strateški ciljevi, programi i aktivnosti

### 6.2. Metoda identifikacije relevantnih strateških programa

Prilikom odlučivanja o odgovarajućim programima za ostvarenje strateških ciljeva, potrebno je postaviti više pitanja:

- Koje bismo praktične aktivnosti (ili grupe aktivnosti) mogli provoditi s ciljem ostvarenja željenog ishoda, u skladu sa onim što je navedeno u relevantnom strateškom cilju?
- Koje prepreke mogu sprečavati realizaciju ovih aktivnosti?
- Koje bismo inicijative mogli slijediti kako bi smo realizovali aktivnosti i prevladali prepreke?
- Kako bismo mogli procijeniti moguće negativne posljedice strateških programa kao i strateških ciljeva? Bitno je da se u prvim fazama izrade strateškog strateškog plana programi i aktivnosti ispituju kako bi se unaprijed spriječili nepoželjni, negativni ili diskriminirajući efekti protiv građana ili grupe građana.
- Ko će biti odgovoran i za koji vremenski rok?

Bitan dio procesa strateškog planiranja trebalo bi da bude analiza o tome koliko se procjenjuje da će koštati provođenje strateških programa. Ovo uključuje kako postojeća sredstva koja su raspoloživa prema odobrenom budžetu (troškovi postojećeg osoblja, materijala i usluga), tako i zahtjeve za dodatnim sredstvima (ljudima, opremom, itd). Troškovi ljudskog rada (bruto plata i naknada) predstavljaju veliku većinu troškova u javnom sektoru i obično čine preko 80% tekućih troškova.

Program analize troškova programa, osim ovih troškova, trebalo bi posebno razmotriti i potrebe za drugim vrstama ulaganja, na primjer:

- Ima li kapitalnih ili drugih jednokratnih izdataka, poput novog kancelarijskog prostora, opreme i slično?
- Da li je potrebno zaposliti dodatne kadrove?

Nakon određivanja troškova strateških programa, potrebno je razmotriti izvore finansiranja. Može li se strateški program financirati kroz postojeće budžete, ili će biti neophodno izvršiti preraspodjelu sredstava ili tražiti dodatno finansiranje (npr. od donatora).

## 7 Utvrđivanje troškova i veza sa budžetskim procesom

### 7.1. Realnost strateškog planiranja u odnosu na finansijske resurse

Proces strateškog planiranja je potrebno pažljivo uskladiti sa procesom izrade budžeta. Ako želimo osigurati da strateški ciljevi ispunjavaju kriterijume „ostvarivosti“ i „realnosti“, osnovni uslov je da postoji dovoljno finansijskih sredstava za njihovo provođenje. Nema svrhe uključivati ambiciozne strateške ciljeve i programe za koje ne postoji nada da će dobiti dovoljno finansijskih sredstava, bilo iz raspodjele budžeta ili vanbudžetskih sredstava.

Izrada i provođenje strateškog plana olakšaće proces izrade budžeta Univerziteta, s obzirom na to da će osigurati veliki dio ulaznih elemenata za programski budžet, ali će isti proces, takođe, pomoći službama koje se bave planiranjem da budu realne u pogledu sredstava koja će vjerovatno stajati na raspolaganju.

Strateški plan predstavlja osnovu za izradu budžetskih zahtjeva Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica i po strukturi je usaglašen sa osnovnim kategorijama koje su definisane budžetskim instrukcijama. U tabeli 4. prikazana je relacija između kategorija koje se koriste u procesu strateškog planiranja i procesu planiranja budžeta.

Tabela 4. Uporedni pregled kategorija iz strateškog plana i budžetskog planiranja

Strateški plan	Budžet
Strateški ciljevi	Strateški ciljevi
Sektori (u instituciji)	Programi
Operativni ciljevi	Operativni ciljevi
Strateški programi	Aktivnosti

## 8 Praćenje i evaluacija (indikatori)

Ciljevi sistema praćenja i evaluacije strateškog plana Univerziteta uključuju:

- Utvrđivanje stepena ostvarenja ciljeva strateškog plana,
- Analiza adekvatnosti strategija koje su odabrane za ostvarenje ciljeva strateškog plana,
- Stvaranje osnova za izradu narednog strateškog plana i godišnjeg plana rada.

Preporučljivo je da se sistem praćenja i vrednovanja ovih aspekata strateškog plana temelji na međunarodno prihvaćenim standardima. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) definiše pet ključnih kriterijuma: relevantnost, efikasnost, efektivnost, uspjeh, održivost. Kriterijumi su detaljnije objašnjeni u narednoj tabeli.

Tabela 6. OECD kriterijumi za praćenje i vrednovanje rezultata

<b>Relevantnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adekvatnost strateškog plana u odnosu na potrebe sektora i ključnih aktera u sektoru, državne i entitetske politike i prioriteta;</li> <li>• Stepenn podrške svih relevantnih institucija koje bi trebalo da podrže realizaciju plana;</li> <li>• Formulisanje strateških ciljeva i strateških problema koji se njihovom realizacijom rješavaju u odnosu na potrebe sektora;</li> <li>• Kvalitet procesa pripreme plana, tj. logika na kojoj se temelji plan, uključenost svih bitnih strana u izradu plana, koherentnost dizajna plana.</li> </ul>
<b>Efikasnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomična upotreba resursa s ciljem postizanja rezultata definisanih planom (kroz godišnje planove rada i odgovarajuće aktivnosti);</li> <li>• Adekvatnost dizajna plana u odnosu na troškove i svrhu plana;</li> <li>• Ocjena stepena uspješnosti pretvaranja iskorištenih resursa u rezultate u smislu kvaliteta, količine i utrošenog vremena i kvaliteta postignutih rezultata (izrada zahtjeva, poređenje izabrane strategije za ostvarenje rezultata sa alternativnim strategijama i ocjena da li bi druge strategije bile efikasnije).</li> </ul>
<b>Efektivnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stepenn dostizanja rezultat u odnosu na postavljene ciljeve;</li> <li>• Analiza razloga za (ne)postizanje rezultata i prijedlozi za povećanje efektivnosti;</li> <li>• Analiza stepena u kojem su rezultati koje smo postigli doprinijeli ispunjenju svrhe i ciljeva plana i u kojoj mjesri su se pretpostavke na kojima smo bazirali plan ostvarile.</li> </ul>
<b>Uspjeh</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza ostvarenja ekonomskih, socijalnih, društvenih i drugih ciljeva strateškog plana;</li> <li>• Stepenn u kojem glavnim učesnici u relizaciji plana smatraju da su direktno imali koristi od njegove realizacije, uključujući i povećanje kapaciteta opremljenosti Univerziteta;</li> <li>• Ocjena mjerljivosti efekata ostvarenja strateškog plana;</li> <li>• Ocjena efekata koje je realizacija strateškog plana imala na šire okruženje i njegov doprinos širim sektorskim ciljevima koji su definisani tokom pripreme plana.</li> </ul>

<b>Održivost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stepen finansijske održivosti ostvarenih rezultata;</li> <li>• Adekvatnost primjenjenih strategija i metoda u odnosu na dugoročnu filozofiju razvoja sektora, Univerziteta, entiteta i/ili BiH;</li> <li>• Mjera u kojoj ostvareni rezultati omogućavaju efikasan nastavak procesa planiranja kroz narednu fazu;</li> </ul>
------------------	--

Koristeći ove kriterijume kao okvir, moguće je definisati **indikatore** za različite nivoe strateškog plana:

Logički nivo	Indikatori
Strateški cilj	Mjere uspjeh ostvarenja strateškog cilja
Operativni ciljevi	Mjere uspjeh ostvarenja operativnog cilja
Resursi	Mjere količinu resursa ili troškova potrebnih da se ostvari rezultat
Rezultati	Mjere predmet ili uslugu koja je nastala kao rezultat rada

Prilikom određivanja indikatora potrebno je obratiti pažnju na sljedeća pitanja:

- Da li izabrani indikator precizno opisuje ciljeve, resurs ili rezultat? Ako ne, onda ga je potrebno ponovo definisati ili dodati nove indikatore. Moguće je imati više od jednog indikatora za svaki logični nivo;
- Da li indikatori za ciljeve uključuju održive koristi za ciljne grupe? U definiciju indikatora potrebno je uključiti relevantnu kombinaciju sljedećih elemenata:
  - jasan opis proizvoda ili usluga namijenjenih korisnicima;
  - definiciju korisnika (pol, godine, etnička pripadnost, klasa) koji će imati koristi;
  - odgovornost pri održavanju ovih usluga ili proizvoda;
  - vremenski period u kojem će ciljne grupe ostvariti dobiti.

Postoje tri vrste indikatora s obzirom na način na koji mjerimo njihove vrijednosti:

- Direktni indikator – varijabla je jasno definisana i mjerljiva,
- Indirektni indikator – kod kojeg je mnogo teže opisati promjene varijable, npr. povećana svijest,
- „Proxy“ indikator – kada definišemo indikator koji indirektno mjeri realizaciju cilja (u slučajevima kada ne možemo doći do direktnih podataka).

Za praćenje indikatora vezanih za strateške ciljeve trebalo bi imati jasnu sliku polazne situacije, izraženu kroz referentne vrijednosti indikatora, i napraviti realan opis željene situacije u budućnosti.

### 8.1. Indikatori ili ključni pokazatelji stanja (KPS)

KPS predstavljaju jasan instrument koji kvantitativno ili kvalitativno izražava postavljene organizacione ciljeve zavisno od prioriteta organizacije. KPS se koriste kako bi se odredilo da li organizacija ispunjava svoje ciljeve i kreće li se ka uspješnoj realizaciji svoje strategije. Oni se opisuju kao standardi koje je moguće kvantifikovati i koji se koriste kako bi se procijenila efikasnost u odnosu

na očekivane rezultate. KPS funkcionišu kao alat za postizanje željene aktivnosti, pokazuju zaposlenima kako mogu doprinijeti ukupnim organizacionim ciljevima, a menadžmentu pružaju alat kojim mogu odrediti ukupni napredak u odnosu na strateške ciljeve.

Kao što im i samo ime govori oni samo indiciraju ili pokazuju različita stanja, kako kvalitativna tako i kvantitativna. Oni ukazuju na performanse u ključnim oblastima poslovanja. KPS mogu da pokazuju prošle rezultate (zaostajući), odnosno da budu posljedica prethodno preduzetih aktivnosti, a takođe mogu da budu i vodeći, kada vode do rezultata ili pokreću rezultate postignute u pokazateljima prošlih rezultata.

KPS mogu biti kvantitativni (predstavljani brojem), praktični (odnose se na postojeće procese), pokazatelji smjera (govore da li je organizacija bolja ili nije) i djelotvorni pokazatelji (govore da li organizacija ima sposobnost za promjene).

U procesu strateškog planiranja KPS moraju biti povezani sa strateškim ciljevima. Koji god KPS se izaberu, oni moraju odražavati ciljeve organizacije i moraju biti ključ uspjeha. Pomoću KPS može se utvrditi u kojoj mjeri je ostvarenje nekog strateškog cilja bilo manje ili više uspješno, odnosno, koliki je napredak ostvaren u ostvarenju cilja.

## **8.2. Ciljne vrijednosti (targeti)**

Ciljne vrijednosti predstavljaju željene rezultate KPS. Ciljne vrijednosti su snažan komunikacioni alat koji informiše cijelu organizaciju o postizanju uspjeha u vezi sa realizacijom ciljeva. One su uglavnom usmjerene na kontinuirana unapređenja. Ciljne vrijednosti obezbjeđuju mehanizam za organizaciju i njene korisnike za mjerenje efikasnosti upravljanja i jačanje odgovornosti. Obično se ciljne vrijednosti postavljaju za duži vremenski period čiji je cilj usklađivanje organizacije sa postavljenom misijom i vizijom.

## 9 Utvrđivanje kriterijuma za određivanje prioriternih aktivnosti

Strateški programi se sastoje od niza aktivnosti, koji zajedno, u različitoj mjeri, doprinose ostvarenju strateških ciljeva. U strateškom planu mora postojati mehanizam za donošenje odluka koji od tih aktivnosti i programa imaju ključnu ulogu za realizaciju ciljeva. Mehanizam za određivanje prioriteta nam omogućava da pristupimo izvršenju plana u različitim scenarijima raspoloživosti finansijskih sredstava.

Određivanje prioriteta obavlja se nakon definisanja strateškog akcijskog plana i realizuje se na nivou aktivnosti. Jedna od praktičnih metoda za rangiranje aktivnosti akcijskog plana po važnosti sastoji se od četiri koraka:

1. Definisanje kriterijuma
2. Određivanje pondera za svaki kriterijum
3. Bodovanje aktivnosti po kriterijumima
4. Rangiranje aktivnosti

Ne postoje jedinstveni kriterijumi za rangiranje jer izbor u velikoj mjeri zavisi od institucije i sektora. Kriterijumi mogu, na primjer, uključivati:

- Postojanje potrebnih kadrova,
- Postojanje materijalnih resursa,
- Obavezu po međunarodnim sporazumima,
- Zakonski kriterijumi,
- Važnost aktivnosti za proces,
- Uticaj drugih institucija na proces.

Ponderisanje je proces određivanja relativnog značaja kriterijuma. Ponderisanje se obavlja u opsegu 1-99%. Zbor pondera za sve kriterijume mora biti 100%.

Nakon ponderisanja kriterijuma, sljedeći korak je bodovanje svake aktivnosti u odnosu na definisane kriterijume.

Sabiranjem bodova dodijeljenih za aktivnost po svim kriterijumima, dobija se osnov za rangiranje aktivnosti.

## 10 Izrada akcionog plana

### 10.1. Strateški akcioni plan

Akcionim planom se objedinjavaju rezultati prethodnih koraka u strateškom planiranju u tabeli koja sadrži sve bitne informacije potrebne za prezentovanje i praćenje izvršenja plana. Tipična tabela plana ima format kao u sljedećem primjeru:

Tabela 7. Strateški akcijski plan

Strateški cilj 1									
	Program		Aktivnost	Nositelj	Rok izvršenja	Budžet 2017.	Budžet 2018.	Budžet 2019.	Mjerljivi indikatori za izvršenje
Program 1.1									
		1.1.1							
		1.1.2							
Program 1.2									
		1.2.1							
		1.2.2							

Kompletna tabela akcionog plana izrađuje se za svaki od definisanih ciljeva, sa programiranim budžetom za svaku aktivnost. Nosioци za svaku aktivnost moraju biti jasno identifikovani. U slučaju da aktivnost implementira u više organizacionih jedinica i resora Univerziteta, potrebno je navesti onaj organizacioni dio koji upravlja izvršenjem aktivnosti.

### 10.2. Godišnji plan rada

Godišnji plan rada je podskup Strateškog akcijskog plana i predstavlja skup aktivnosti, programa i operativnih ciljeva koje organizacija planira ostvariti tokom prve godine plana. Godišnji plan ima sličnu strukturu kao i strateški plan. Dodatne informacije se odnose na detalje oko ulaznih i izlaznih indikatora za svaku aktivnost. Kao opcija mogu se navesti izvori sredstava za finansiranje izvršenja aktivnosti i nedostajuća sredstva. Pored toga, u godišnjem planu se određuju operativni ciljevi koji se izvode iz strateškog cilja na koji se odnose programi i aktivnosti za implementaciju u godini za koju se radi godišnji plan.

Godišnji plan rada ima strukturu koja je navedena u sljedećem primjeru:



Tabela 8. Godišnji plan rada

Strateški cilj 1													
Operativni ciljevi 2017													
	Program	Aktivnost	Izvršeno u 2010. (%)	Utrošeno u 2010.	Ulazni indikatori	Izlazni indikatori	Budžet 2011.	Nositelj	Rok izvršenja	Mjerljivi indikatori za izvršenje	Izvori sredstava	Nedostajuća sredstva	
Program 1.1													
		1.1.1											
		1.1.2											
Program 1.2													
		1.2.1											
		1.2.2											
		1.2.3											

## Reference

1. Priručnik za strateško planiranje (2010). Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u Bosni i Hercegovini, Sarajevo.

Project number: 561874-EPP-1-2015-1-BE-EPPKA2-CBHE-SP

*"This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein"*