

Ефикасно управљање учинком организационих јединица у локалној управи

ОДГОВОРНОСТ ПОЧИЊЕ СА НАМА



Ефикасно управљање учинком
организационих јединица
у локалној управи

**ОДГОВОРНОСТ
ПОЧИЊЕ СА НАМА**

Издавач

Пројекат Реформа локалних финансија III у Србији (РЕЛОФ3)

www.lokalnefinansije.rs

office@lokalnefinansije.rs

Аутор

Весна Копанџа

Израду ове публикације омогућила је Влада Швајцарске.

Ова публикација не представља нужно званични став Владе Швајцарске.

Садржај

1. УВОД	7
2. КОНЦЕПТ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ У ЈЛС.	8
2.1. СИСТЕМ ЈЛС	8
2.2. ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ.	10
2.3. ПРЕДУСЛОВИ ЗА ПРИМЕНУ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ	11
3. ПЛАН УЧИНКА.	14
3.1. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА ГРАДСКЕ/ОПШТИНСКЕ УПРАВЕ	14
3.2. СВРХА И ЗНАЧАЈ ПЛАНА УЧИНКА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА У ОКВИРУ УПРАВЕ	15
3.3. ПРОЦЕС ИЗРАДЕ ПЛАНА УЧИНКА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА	17
3.4. ХИЈЕРАРХИЈА ОДГОВОРНОСТИ.	18
4. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ	21
4.2. СВРХА И ЗНАЧАЈ ИЗВЕШТАЈА О УЧИНКУ	21
4.3. ПРОЦЕС ИЗРАДЕ ИЗВЕШТАЈА О УЧИНКУ	22
5. АНАЛИЗА ИЗВЕШТАЈА О УЧИНКУ	23
5.2. СВРХА И ЗНАЧАЈ АНАЛИЗЕ ИЗВЕШТАЈА О УЧИНКУ	23
5.3. МЕТОДЕ И АЛАТИ ЗА АНАЛИЗУ РЕЗУЛТАТА ЈЕДИНИЦЕ	24
5.4. ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ УЧИНКА	32
6. ОСНОВНА ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	33
6.1. ПЛАН УЧИНКА ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ	33
6.1.1. СТРУКТУРА И САДРЖАЈ ПЛАНА УЧИНКА ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ	33
6.1.1.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ	34
6.1.1.2. НАДЛЕЖНОСТИ.	35
6.1.1.3. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА	35
6.1.1.4. ГЛАВНЕ УСЛУГЕ УПРАВЕ И ГРУПЕ КОРИСНИКА.	36
6.1.1.5. ОБРАЗАЦ 5 - ПЛАН УЧИНКА	36
6.1.1.6. НАРАТИВНИ ПРИКАЗ ПЛАНА	37
6.1.2. ОБРАЗАЦ 5 - ПЛАН УЧИНКА	37
6.1.2.1. ХИЈЕРАРХИЈА ЦИЉЕВА И ПОКАЗАТЕЉА.	37
6.1.2.2. ДЕЛЕГИРАЊЕ РЕЗУЛТАТА И ПОКАЗАТЕЉА	39
6.1.2.3. СТРУКТУРА ОБРАСЦА 5 - ПЛАНА УЧИНКА	40
ОБРАЗАЦ 5.1. СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ	40
ОБРАЗАЦ 5.2. РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ ПО СПЕЦИФИЧНИМ ЦИЉЕВИМА	42
ОБРАЗАЦ 5.3. АКТИВНОСТИ ПО ИЗВРШИОЦИМА – по потреби	44
6.1.2.4. ДИЈАЛОГ О УЧИНКУ У ПРОЦЕСУ ПЛАНИРАЊА	45
6.1.3. УСВАЈАЊЕ ПЛАНА УЧИНКА ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ	45
6.2. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ	46
6.2.1. СТРУКТУРА И САДРЖАЈ ИЗВЕШТАЈА О УЧИНКУ	46

6.2.1.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ	46
6.3.1.3. НАЈВАЖНИЈА ДОСТИГНУЋА ТОКОМ ИЗВЕШТАЈНОГ ПЕРИОДА	48
6.3.1.4. ОБРАЗАЦ 3 - ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ	48
6.3.1.5. НАРАТИВНИ ПРИКАЗ ИЗВЕШТАЈА	49
6.2.2. ОБРАЗАЦ 3 - ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ	50
ОБРАЗАЦ 3.1. ОСТВАРЕЊЕ СПЕЦИФИЧНИХ ЦИЉЕВА	50
ОБРАЗАЦ 3.2. ОСТВАРЕЊЕ РЕЗУЛТАТА И АКТИВНОСТИ ПО СПЕЦИФИЧНИМ ЦИЉЕВИМА	52
ОБРАЗАЦ 3.3. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ПО ИЗВРШИОЦИМА по потреби	53
6.2.3. КОРИШЋЕЊЕ ИЗВЕШТАЈА У ПРОЦЕСУ ДОНОШЕЊА ОДЛУКА И ПЛАНИРАЊУ БУДУЋИХ АКТИВНОСТИ	54
6.2.4. ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА ТРАНСПАРЕНТНОСТ У ИЗВЕШТАВАЊУ	54
7. УЖА ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	56
7.1. ПЛАН УЧИНКА УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ	56
7.1.1. СТРУКТУРА И САДРЖАЈ ПЛАНА УЧИНКА УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ	57
7.1.1.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ	57
7.1.1.2. НАДЛЕЖНОСТИ	58
7.1.1.3. ГЛАВНЕ УСЛУГЕ УПРАВЕ И ГРУПЕ КОРИСНИКА.	58
7.1.1.4. ОБРАЗАЦ 4 - ПЛАН УЧИНКА	59
7.1.1.5. НАРАТИВНИ ПРИКАЗ ПЛАНА	59
7.1.2. ОБРАЗАЦ 4 - ПЛАН УЧИНКА	60
7.1.2.1. ХИЈЕРАРХИЈА ЦИЉЕВА И ПОКАЗАТЕЉА	60
7.1.2.2. ДЕЛЕГИРАЊЕ РЕЗУЛТАТА И ПОКАЗАТЕЉА	61
7.1.2.3. СТРУКТУРА ОБРАСЦА 4 - ПЛАНА УЧИНКА	61
ОБРАЗАЦ 4.1. РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ	61
ОБРАЗАЦ 4.2. АКТИВНОСТИ ПО ИЗВРШИОЦИМА	62
7.1.2.4. ДИЈАЛОГ О УЧИНКУ У ПРОЦЕСУ ПЛАНИРАЊА	63
7.1.3. УСВАЈАЊЕ ПЛАНА УЧИНКА УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ	64
7.2. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ	64
7.2.1. СТРУКТУРА И САДРЖАЈ ИЗВЕШТАЈА О УЧИНКУ	64
7.2.1.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ	65
7.2.1.2. НАЈВАЖНИЈА ДОСТИГНУЋА ТОКОМ ИЗВЕШТАЈНОГ ПЕРИОДА	66
7.2.1.3. ОСТВАРЕНИ РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ ЗА УЖУ ОРГАНИЗАЦИОНУ ЈЕДИНИЦУ	66
7.2.1.4. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ПО ИЗВРШИОЦИМА	67
7.2.1.5. НАРАТИВНИ ПРИКАЗ ИЗВЕШТАЈА	68
7.2.3. КОРИШЋЕЊЕ ИЗВЕШТАЈА У ПРОЦЕСУ ДОНОШЕЊА ОДЛУКА И ПЛАНИРАЊУ БУДУЋИХ АКТИВНОСТИ	69
7.2.4. ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА ТРАНСПАРЕНТНОСТ У ИЗВЕШТАВАЊУ	70

1. Увод

Концепт управљачке одговорности представља темељ савременог и доброг управљања у јединицама локалне самоуправе (ЈЛС). Он подразумева да сваки руководицац у ЈЛС преузима одговорност за резултате свог рада, као и рада свог тима. Да би то било могуће, неопходно је да циљеви буду јасно постављени, ресурси правилно усмерени, активности праћене, а постигнути резултати мерљиви и транспарентни. Имплементација овог концепта није формална обавеза ЈЛС, али је основа за изградњу ефикасне, одговорне и ка грађанима оријентисане управе. Увођење концепта управљачке одговорности у ЈЛС није питање једнократне одлуке која се донесе једног дана и потом се једноставно спроводи. То је трајан, свеобухватан и често изазован процес. Он захтева више од усвајања правила и процедура: тражи ангажованост, лидерство, промену навика, као и разумевање да је одговорност не само обавеза, већ и прилика да се покаже професионалност, стручност и посвећеност јавном добру. Поред тога, овај процес подразумева промену начина размишљања, преузимање иницијативе, јачање сарадње међу секторима и развој културе у којој су одговорност, транспарентност и резултати свакодневна пракса. Само тако ЈЛС може изградити поверење грађана и осигурати боље коришћење јавних ресурса у корист заједнице.

Највећи утицај на успех увођења концепта управљачке одговорности у свакодневне активности ЈЛС имају људи – службеници, односно њихова воља да прихвате промене, спремност да сарађују и способност да делују у складу са новим стандардима. Посебно су важни руководиоци, јер они постављају „правила игре”, односно креирају организациону културу у којој управљачка одговорност може да заживи и својим примером значајно допринесе њеном увођењу.



2. Концепт управљачке одговорности у ЈЛС

2.1. СИСТЕМ ЈЛС

У Републици Србији, ЈЛС је основни ниво јавне управе који је најближи грађанима и директно одговоран за пружање широког спектра јавних услуга. ЈЛС имају законску и практичну улогу да непосредно обављају послове од локалног значаја, у складу са потребама локалне заједнице. Према Закону о локалној самоуправи¹, ЈЛС представља облик остваривања права грађана да непосредно и путем изабраних представника учествују у одлучивању о пословима из своје надлежности. Кључне функције које обавља ЈЛС се могу поделити на:

1. нормативну функцију, која обухвата доношење општих правних аката којима се уређују односи, права, обавезе и поступања у оквиру надлежности ЈЛС;
2. функцију планирања, која обухвата припрему и доношење докумената развојног планирања, јавних политика, средњорочног плана и слично;
3. регулаторну функцију, која обухвата доношење локалних управних и других аката за све надлежности и области деловања;
4. функцију пружања услуга, која обухвата пружање административних и јавних услуга грађанима и привреди;
5. контролну функцију, која обухвата контролу примене прописа у областима у којима ЈЛС има надлежност;
6. управно стручну подршку, која обухвата широк спектар активности попут управљања људским ресурсима, спровођење јавних набавки и слично; и
7. остале пратеће функције.

Са становишта функције пружања услуга, ЈЛС обављају **изворне и поверене надлежности**. Изворне надлежности обухватају јавне послове које ЈЛС спроводи у свом интересу и на сопствену одговорност, као што су локални економски развој, урбанизам, комуналне делатности, култура, предшколско образовање, спорт и друге области од значаја за свакодневни живот грађана. Ради остваривања ових надлежности, ЈЛС може оснивати јавна и јавно-комунална предузећа, као и установе у различитим јавним делатностима. Са друге стране, поверене надлежности су послови државне управе које у име и за рачун централних органа обављају органи ЈЛС, односно поверене надлежности су последица децентрализације.

¹ „Службени гласник РС“, бр. 129/2007, 83/2014-др.закон, 101/2016-др.закон, 47/2018, 111/2021-др закон

Децентрализација је процес преноса надлежности, овлашћења, одговорности, доношења одлука и/или ресурса са централног нивоa власти на ниже/локалне нивое власти, односно ниже организационе јединице у оквиру једне институције. У суштини, то је расподела моћи и одлучивања са врха ка периферији, у циљу смањења централизације и пружања веће самосталности и одговорности локалним институцијама или организационим јединицама. Децентрализација се темељи на принципу супсидијарности.

Супсидијарност је принцип по којем процесе одлучивање и извршавање јавних послова треба спроводити на најнижем могућем нивоу власти, односно на оном нивоу који је најближи грађанима, под условом да је тај ниво у стању да ефикасно обави дате задатке. Виши нивои власти треба да интервенишу само када задаци превазилазе капацитете нижих нивоа.

ЈЛС у Републици Србији представљају сложене институционалне системе који се састоје од више међусобно повезаних и функционално зависних актера. ЈЛС у Републици Србији, у складу са Законом о локалној самоуправи², имају следеће органе:

- Скупштину ЈЛС – као представнички орган грађана и носиоца нормативне и контролне функције,
- Председника општине / градоначелника – као појединачни извршни орган,
- Општинско / градско веће – као колегијални орган извршне власти и
- Општинску / градску управу – као стручну службу која обавља управне и друге послове из надлежности ЈЛС.

Поред ових органа, систем ЈЛС чине и други актери који имају значајну улогу у остваривању надлежности локалне самоуправе, као што су:

- јавна и јавно-комунална предузећа,
- установе и организације у области образовања, културе, социјалне заштите, спорта и др.,
- савети, комисије и радна тела која се образују ради спровођења појединих политика или одлука.

Овако устројен систем ЈЛС функционише на основу бројних формалних и неформалних односа, одлука и механизма координације. Сваки орган и/или организација унутар система ЈЛС има сопствену улогу, надлежности, ресурсе и одговорности, али резултати њиховог рада утичу на резултате других актера, и обрнуто. Управо због те међузависности, ЈЛС се мора сагледавати као јединствени систем, као функционална целина у којој су појединачни делови узајамно повезани.

Увођење концепта управљачке одговорности у ЈЛС није могуће ако се посматрају само појединачне организационе јединице без разумевања целокупног система и начина на који он функционише.

2 „Службени гласник РС“, бр. 129/2007, 83/2014-др.закон, 101/2016-др.закон, 47/2018, 111/2021-др.закон

2.2. Основе управљачке одговорности

Управљачка одговорност представља један од кључних концепата савременог јавног управљања, а посебно је значајна за ефикасно функционисање ЈЛС. Према ОЕЦД/СИГ-МА принципима, управљачка одговорност подразумева да јавни органи и службеници делују у складу са законом и јавним политикама, поступају транспарентно, омогуће контролу свог рада и сnose последице у случају неправилности. У српском правном оквиру, Закон о буџетском систему³ дефинише управљачку одговорност као обавезу руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају ономе који их је именовао или им пренео одговорност.

Такође, у разумевању концепта управљачке одговорности изузетно је важно разликовати и разумети појмове:

- **НАДЛЕЖНОСТ** - представља право и дужност доношења одлука које се односе на управљање делегираним ресурсима (људским, финансијским) да би се остварили циљеви корисника јавних средстава (право поступања).
- **ОВЛАШЋЕЊЕ** – представља обавезу извршења додељених задужења (обавеза поступања) и она се добијају именовањем или делегирањем.

Према томе, управљачка одговорност подразумева задржавање контроле без контролисања свега и свакога, што значи да у примени концепта управљачке одговорности мора постојати децентрализација надлежности и овлашћења кроз процес делегирања.

Делегирање је формалан процес преноса одређених задатака, овлашћења и одговорности са вишег нивоа управљања на нижи ниво, при чему крајња одговорност за резултате остаје на руководиоцу који је делегирао. Делегирање доприноси ефикасности и мотивацији, али мора бити праћено јасно дефинисаним циљевима, очекиваним резултатима, механизмима праћења и извештавања.

И да нагласимо још једном:
УПРАВЉАЧКА ОДГОВОРНОСТ СЕ НЕ МОЖЕ ПРЕНЕТИ ДЕЛЕГИРАЊЕМ.

Посебно питање када говоримо о управљачкој одговорности и делегирању је питање аутономије руководиоца организационих јединица и/или овлашћених лица, тачније степен аутономије у процесу доношења одлука. **Аутономија** руководиоца представља право и капацитет руководиоца унутар управе да самостално доносе одлуке, управљају ресурсима, организују рад и преузимају иницијативу у оквиру својих надлежности, уз пуно поштовање законског оквира, унапред дефинисаних циљева и правила система интерне контроле.

³ Закон о буџетском систему («Службени гласник РС», бр. 54/09... и др.)

У контексту управљачке одговорности делегирање и аутономија значе да руководиоцу на којег је пренето одређено овлашћење и одговорност није потребно ни формално ни фактичко одобрење надређених руководиоца за доношење одлуке у оквиру добијених овлашћења. То значи да се у том случају примењује принцип супсидијарности по којем сва питања треба решавати и све одлуке треба доносити на најнижем и најнепосреднијем нивоу који је за то прикладан.

2.3. Предуслови за примену управљачке одговорности

Успостављање управљачке одговорности у ЈЛС представља сложен процес изградње институционалне културе засноване на резултатима, транспарентности и одговорности. Као што смо већ рекли, увођење концепта управљачке одговорности у ЈЛС није питање једнократне одлуке која се донесе једног дана и потом се једноставно спроводи. Да би овај концепт био функционалан и одржив, неопходно је обезбедити постојање низа предуслова који заједно граде институционално, организационо и културолошко окружење у којем управљачка одговорност може да се развија и примењује у пракси. Кључни предуслови за увођење концепта управљачке одговорности у ЈЛС су:

1. Развој управљачких капацитета ЈЛС

Развој управљачких капацитета ЈЛС представља први предуслов за ефикасно, одговорно и транспарентно функционисање локалне управе. Управљачки капацитети подразумевају укупну способност локалних власти да планирају, координишу и спровode јавне политике и документа развојног планирања у складу са приоритетима и потребама заједнице. Управљачки капацитети нису апстрактан појам, већ конкретан скуп елемената који омогућава ЈЛС да своје надлежности реализује на одговоран, транспарентан и резултатима оријентисан начин. Њихово јачање кроз повезивање функција, стратешки приступ управљању, унапређење буџетског процеса и увођење система за евалуацију услуга омогућава ЈЛС да делује у корист грађана, управља ресурсима ефективно и одговорно и гради поверење у институције локалне самоуправе. Системски приступ развоју управљачких капацитета доприноси не само бољој организационој ефикасности, већ и већем поверењу јавности у рад локалне власти кроз доследно спровођење стратешких и планских докумената заснованих на потребама и реалним могућностима.

2. Јасан систем одлучивања и делегирања

Без јасног система одлучивања и делегирања, није могуће успоставити концепт управљачке одговорности у ЈЛС, јер овај систем обезбеђује прецизно дефинисање одговорности на свим нивоима. Основу тог система чини јасна организациона структура која обезбеђује уређену

расподелу послова, надлежности и одговорности међу свим учесницима у управљању. У оквиру такве структуре, процес одлучивања подразумева јасно разграничење стратешких и оперативних одлука и дефинисање ко је надлежан за њихово доношење и спровођење. Делегирање, као суштински механизам управљачке одговорности, заснива се на принципу супсидијарности – одлуке се доносе на најнижем могућем нивоу уз обезбеђену аутономију руководиоца да у оквиру својих надлежности самостално предузимају мере усмерене ка унапређењу рада и остваривању постављених циљева.

3. Управљање учинком

Управљање учинком представља самосталан и неопходан механизам за успостављање управљачке одговорности у ЈЛС. Оно подразумева дефинисање организационих и индивидуалних циљева, праћење напретка, мерење резултата и евалуацију на основу унапред утврђених циљева, резултата и показатеља. На тај начин се омогућава објективно вредновање радне успешности, повезивање резултата са одговорношћу руководиоца и запослених, као и унапређење ефективности и ефикасности управе. Управљање учинком доприноси бољем усмеравању ресурса, подстицању професионализма и прилагођавању рада управе стварним потребама грађана.

4. Успостављене интерне и екстерне контроле

Систем интерних и екстерних контрола има важну улогу у увођењу управљачке одговорности у ЈЛС. Интерне контроле обухватају систем финансијског управљања и контроле (ФУК) и интерну ревизију. Интерне контроле нису само технички алати, већ суштински елемент управљачке контроле, која подразумева стално праћење, усмеравање и корекцију управљачких процеса у складу са постављеним циљевима и начелима доброг управљања. Поред тога, интерне контроле доприносе већој одговорности, транспарентности и бољем управљању јавним средствима. Са друге стране, екстерна контрола се спроводи преко Државне ревизорске институције или овлашћених ревизорских кућа и обезбеђује независну проверу законитости, ефикасности и сврсисходности рада ЈЛС.

5. Уведен системски надзор над актерима ван ЈЛС

ЈЛС је сложен систем пружања јавних услуга грађанима у коме, поред органа управе, учествују и јавна предузећа, индиректни корисници буџета (установе) и други актери који користе јавна средства или реализују локалне политике. Управљачка одговорност ЈЛС односи се на цео тај систем, па је неопходан јасан и ефикасан надзор над свим субјектима, укључујући јавна предузећа, установе, као и кориснике субвенција и дотација. ЈЛС треба да интегрише надзор свих актера у један управљачки механизам који обухвата планирање, извештавање и оцењивање на основу усвојених политика власничког управљања и јасно дефинисаних финансијских и оперативних резултата и показатеља. На тај начин, ЈЛС интегрише концепт управљачке одговорности у свакодневни рад, што представља темељ доброг управљања и развоја локалне заједнице.

6. Развијен систем управљања људским ресурсима

Управљачка одговорност у ЈЛС не може се остварити без стратешког и развојно оријентисаног система управљања људским ресурсима. Овај систем обухвата све фазе рада са запосленима, од планирања и запошљавања, преко развоја и вредновања, до планирања каријере, а све са циљем да се обезбеди стручан, мотивисан и резултатима усмерен кадар. Професионално и стратешко управљање људским ресурсима омогућава идентификовање кадровских потреба, развој кључних компетенција и усклађивање радне снаге са циљевима ЈЛС. Управљање људским ресурсима, као интегрални део управљачке одговорности, доприноси унапређењу ефикасности, поузданости и легитимитета локалне управе.

7. Подстицајна организациона култура одговорности

Организациона култура одговорности представља темељ за успешно спровођење управљачке одговорности у јединицама локалне самоуправе. Она подразумева вредносни оквир у ком запослени поступају у складу са законом, стратешким приоритетима и јавним интересом, не због формалне контроле, већ из личног и професионалног уверења. Тамо где су етички стандарди, транспарентност, поверење и информисаност присутни, управљачка одговорност постаје део свакодневног рада, а не само формалан принцип. Руководиоци својим примером постављају стандарде, а запослени, уз подршку јасних правила, система интегритета и отворене комуникације, доприносе већој ефикасности и поверењу грађана у институције. Кроз овакву културу, управљачка одговорност прераста из техничког механизма у стварну праксу доброг управљања.

8. Унапређена транспарентност

Проактивна транспарентност подразумева редовно, добровољно и систематско објављивање релевантних информација о раду органа локалне власти, чиме се грађанима омогућава да прате доношење и спровођење одлука, контролишу резултате и активно учествују у јавним пословима. Тиме се јача поверење у институције, повећава предвидљивост у поступању и осигурава да је одговорност руководиоца јасно видљива и мерљива. Транспарентност у области услуга омогућава грађанима лак приступ информацијама, али и давање повратних информација, што доприноси унапређењу квалитета услуга и ефикасношћу управљању. Управо оваква отвореност у раду чини основу стварне управљачке одговорности и одговорног односа према грађанима.

3. План учинка

3.1. Организациона структура градске/општинске управе

Организациона структура ЈЛС, а самим тим и градске/општинске управе као њеног органа, представља формално уређен систем функција, надлежности и одговорности. Она дефинише начин на који су задаци подељени и организовани ради постизања ефикаснијег и делотворнијег обављања јавних послова. Ова структура одређује унутрашњу расподелу рада, као и међусобне односе између и унутар организационих целина, чиме се омогућава јасна координација и управљачка контрола.

У складу са концептом функционалне организационе структуре, који се примењује у већини ЈЛС, градска/општинска управа се организује према кључним делатностима, односно функционалним областима деловања које проистичу из њених надлежности. Такав модел омогућава организационим јединицама да развијају специјализоване компетенције и усмеравају своје капацитете ка специфичним областима, као што су урбанизам, финансије, комуналне делатности или социјална заштита. Иако овакав приступ значајно доприноси унапређењу ефикасности и квалитета пружања услуга, он истовремено захтева и успостављање ефикасних механизма хоризонталне координације, како би се обезбедила функционална повезаност и интеграција различитих сегмената управе.

Организациона структура управе дефинисана је кроз различите врсте организационих јединица, које се међусобно разликују по обиму надлежности, функционалном домену и нивоу одговорности. Уобичајено се издвајају три основна типа организационих јединица:

1. **Основне организационе јединице** представљају главне структурне целине које обухватају широк спектар функција и послова. Ове јединице обављају задатке из једне или више сродних делатности у оквиру управе, а њихови руководиоци одговарају начелнику управе за организацију, координацију и постизање резултата рада. Управо кроз активности ових јединица реализује се већина свакодневних послова који спадају у надлежност јединице локалне самоуправе.
2. **Уже организационе јединице** формирају се у оквиру основних јединица ради обављања специјализованих или ужих стручних послова. Ове јединице су посвећене јасно дефинисаним и издвојеним областима рада које захтевају специфичну струч-

ност и фокусирани приступ. Руководиоци ужих организационих јединица одговарају руководиоцима основних јединица, чиме се успоставља јасна хијерархијска структура и расподела одговорности на више нивоа управе.

3. **Посебне организационе јединице** имају специфичан статус и надлежности унутар управе. Ове јединице могу бити директно потчињене начелнику управе или другим органима локалне самоуправе и обављају посебне функције које захтевају одређени степен самосталности. Примери посебних јединица укључују интерну ревизију, правобранилаштво и кабинет градоначелника. План учинка ових организационих јединица није обухваћен овим Приручником.

Хијерархија одговорности у управи заснива се на прецизно дефинисаној вертикалној организационој структури. Начелник управе представља највиши ниво руковођења и одговоран је градском, односно општинском већу за укупно функционисање управе. Руководиоци основних организационих јединица директно одговарају начелнику управе и координирају рад ужих јединица у свом саставу. Са друге стране, руководиоци ужих организационих јединица одговарају својим непосредним надређенима, односно руководиоцима основних јединица. Због специфичног положаја, посебне организационе јединице могу бити директно потчињене начелнику управе или другим органима ЈЛС.

Организациона структура управе има кључну улогу у оквиру система управљања учинком, јер кроз њу се дефинишу и прате показатељи циљева, резултата и активности на сваком нивоу организације. На тај начин, руководиоци сваке организационе јединице има јасно утврђену одговорност и обавезу да допринесе остварењу стратешких и оперативних циљева ЈЛС. Осим што омогућава вертикалну координацију, организациона структура обезбеђује и неопходну флексибилност за интеграцију и сарадњу између различитих функција и јединица у управи.

3.2. Сврха и значај плана учинка организационих јединица у оквиру управе

План учинка организационих јединица представља кључни инструмент за јачање унутрашње управљачке одговорности и за увођење резултатски оријентисаног управљања унутар градске/општинске управе. Његова основна функција је да повеже годишње циљеве из Плана рада управе са конкретним резултатима и активностима организационе јединице.

Према томе, План учинка организационих јединица:

- повезује циљеве, резултате и активности у логичку целину;
- операционализује План рада управе;

- поставља основу за мерење и праћење учинка организационих јединица;
- служи као алат за вредновање радне успешности руководиоца организационих јединица у складу са постављеним и постигнутим резултатима;
- омогућава интерно и екстерно извештавање, засновано на подацима и показатељима учинка.

У складу са чланом 57. Закона о локалној самоуправи, начелник управе је одговоран за рад управе у целини, што обухвата и одговорност за рад свих организационих јединица унутар ње. Да би ову одговорност могао да врши на уређен, транспарентан и проверљив начин, неопходно је да располаже системским инструментом за планирање, праћење и вредновање радне успешности тих јединица. У том контексту, План учинка и Извештај о учинку организационих јединица чине јединствен алат којим се обезбеђује пуна управљачка контрола, праћење резултата и усмеравање рада организационих јединица у складу са приоритетима и циљевима управе. Тако се успоставља системска веза између одговорности начелника и конкретних резултата рада на свим управљачким нивоима. Истовремено, овај алат јача унутрашњу одговорност руководиоца, омогућава правовремено реаговање на одступања и отвара простор за унапређење процеса и резултата.

Значај Плана учинка организационих јединица огледа се и у томе што он:

- доприноси рационалном коришћењу ресурса и усклађености активности;
- уводи систематско праћење учинка, што омогућава доношење одлука засновано на доказима и резултатима;
- јача одговорност на свим управљачким нивоима, од начелника до руководиоца уже организационе јединице;
- ствара основу за дефинисање индивидуалних циљева запослених у складу са организационим циљевима организационе јединице у којој су запослени;
- подстиче координацију и сарадњу међу организационим јединицама;
- отвара могућност за транспарентније комуницирање са грађанима, путем објављених података о томе шта је планирано, а шта је остварено.

Када се доследно примењује, План учинка организационих јединица није само плански документ, већ средство за изградњу одговорне, ефикасне и према резултатима усмерене управе. Он чини да допринос сваког нивоа управљања буде видљив, мерљив и употребљив у процесу одлучивања и континуираног унапређења рада система ЈЛС.

3.3. Процес израде плана учинка организационих јединица

План учинка организационе јединице представља саставни део укупног система планирања и извештавања у ЈЛС. Тај систем обухвата организован и координисан процес којим се дефинишу циљеви, планирају активности, прате резултати и вреднује учинак на свим нивоима управе. Његов основни циљ је да обезбеди транспарентност, одговорност и ефикасност у раду локалне администрације, као и да омогући доследну реализацију јавних политика и пружање квалитетних услуга грађанима.

У оквиру овог система, стратешки документи донети од стране градске/општинске скупштине, као што су План развоја и Средњорочни план, представљају полазиште за формулисање приоритета и циљева које управа треба да реализује у дужем временском периоду. На основу тих докумената, начелник управе припрема План рада управе као основни оперативни документ којим се стратешки приоритети конкретизују у јасно дефинисане годишње циљеве и ресурсе потребне за њихово остварење. План рада управе обједињује задатке управе као целине и служи као основа за даље разрађивање циљева на нивоу сваке организационе јединице кроз појединачне планове учинка.

План учинка организационих јединица представља наредни, детаљнији ниво унутар система планирања и операционализује годишње циљеве из Плана рада управе, разлажући их на јасно дефинисане резултате, активности и одговорности унутар сваке организационе јединице. На тај начин се обезбеђује да свака јединица својим радом систематски и мерљиво доприноси остваривању стратешких и оперативних циљева ЈЛС. Оваква вертикална повезаност циљева, од стратешког до оперативног нивоа, омогућава доследан, резултатски оријентисан и транспарентан приступ управљању учинком, што је основ за унапређење рада локалне управе у целини.

У том оквиру, у процесу израде Плана учинка организационих јединица активно учествују органи локалне самоуправе, укључујући скупштину, извршну власт (председник/градоначелник и општинско/градско веће), као и начелник управе и руководиоци организационих јединица. Ова вертикална структура обезбеђује да план буде усклађен са стратешким документима, буџетским оквиром и приоритетима извршне власти.

С друге стране, План учинка представља кључни инструмент управљачке одговорности, јер омогућава да свака организациона јединица у оквиру управе добије јасно дефинисан оквир деловања који укључује очекиване резултате, носиоце активности, рокове и потребне ресурсе за реализацију.

План учинка организационе јединице је интерни документ који на годишњем нивоу дефинише резултате, активности, показатеље и носиоце одговорности у оквиру надлежности јединице.

Израда Плана учинка организационих јединица представља интерни управљачки процес који се спроводи у оквиру саме управе, уз координацију и стручну подршку начелника управе.

Руководилац основне организационе јединице је непосредни носилац овог процеса и одговоран је за формулисање резултата и активности у складу са надлежностима и делегираном одговорношћу утврђеном у Плану рада управе.

У процес израде Плана учинка руководиоци основних јединица укључују руководиоце ужих јединица и друге релевантне запослене, чиме се обезбеђује да план буде реалистичан, усклађен са расположивим капацитетима и заснован на конкретним надлежностима. Оваквим приступом успоставља се функционална веза између стратешких приоритета ЈЛС, годишњих циљева управе и свакодневног оперативног рада јединица.

Израдом Плана учинка, руководилац не само да планира рад своје јединице, већ и преузима одговорност за његово спровођење и постигнуте резултате. Квалитетно сачињен план постаје алат за праћење, управљање и вредновање радне успешности, како унутар јединице, тако и у оквиру целокупне управе. Управо зато, овај документ представља један од основних инструмената управљачке одговорности и професионалног руковођења у локалној администрацији.

Истовремено, процес израде Плана учинка повезује личну одговорност појединачних извршилаца са укупном ефикасношћу управе. Јасно дефинисане обавезе, транспарентно делегирање задатака и систематско извештавање о резултатима представљају основу за изградњу функционалне, одговорне и резултатски оријентисане управе, усмерене на квалитетно задовољавање потреба грађана и остварење јавног интереса.

3.4. Хијерархија одговорности

Хијерархија одговорности у ЈЛС постаје јасно видљива и применљива управо кроз овакав процес планирања.

На самом врху хијерархије налазе се грађани као носиоци суверенитета. Они на изборима бирају одборнике скупштине општине/града, којима поверавају мандат да у њихово име доносе одлуке и надзиру рад локалне извршне власти. Скупштина је одговорна грађанима како за донете одлуке, тако и за начин на који врши надзор над извршном влашћу, као и за остварење дефинисаног јавног интереса за који су добили мандат од грађана.

Скупштина ЈЛС поставља политички и нормативни оквир деловања ЈЛС, усваја стратешке документе, буџет, извештаје о раду, поставља извршне органе ЈЛС и именује директоре јавних предузећа и установа. У том контексту, скупштина од градоначелника/председника општине и од општинског/градског већа очекује одговорност за спровођење одлука и постигнуте резултате. Ако скупштина не постави јасне циљеве, не прати њихову реализацију или не позива на одговорност извршну власт - она не испуњава своју улогу.

Извршна власт (градоначелник/председник општине и веће) је одговорна за спровођење одлука скупштине, функционисање система и постизање резултата у складу са јавним интересом. Она одговара скупштини и посредно грађанима, али такође има надзорну и управљачку улогу према начелнику управе, као и према руководиоцима јавних установа и предузећа, којима делегира конкретне задатке. Одговорност извршне власти не односи се само на доношење одлука, већ се она огледа и у квалитету јавних услуга, ефикасној реализацији буџета и стварним, мерљивим резултатима.

Начелника управе поставља општинско/градско веће у складу са Законом о локалној самоуправи, чиме се утврђује институционална веза одговорности између извршне власти и управе. Начелник управе је стручни руководилац локалне администрације и одговоран је извршној власти, односно општинском/ градском већу, за организовање, координацију и ефикасно функционисање управе. Његова улога је оперативна, јер он обезбеђује спровођење годишњих планова рада управе, управља људским ресурсима и одговоран је за извештавање према већу. Начелник такође делегира надлежности руководиоцима основних организационих јединица и сноси одговорност за укупне резултате рада управе.

Руководиоци основних организационих јединица у управи одговарају начелнику управе. Њихова одговорност је двострука:

- са једне стране, они морају ефикасно управљати својим тимом који чине запослени у њиховој организационој јединици, расподелити задатке, поставити реалне захтеве и пратити њихово остварење;
- са друге стране, они су одговорни за резултате, за квалитет рада, коришћење ресурса и поштовање рокова.

У случају неиспуњења задатака, њихова одговорност није само лична, већ и управљачка, односно одговарају и за начин организације и вођења процеса.

На крају хијерархије, запослени у управи одговарају својим непосредним руководиоцима. Њихова одговорност је пре свега лична – да послове обављају професионално, у складу са прописима, стандардима и роковима. Њихов допринос се мери кроз ефикасност, квалитет пружених услуга и однос према грађанима.

ЈЛС не функционише без међусобно повезане одговорности. Систем управљања у ЈЛС функционише само ако су обавезе и одговорности свих актера јасно дефинисане, међусобно повезане и транспарентне. Свако мора знати:

- шта је његова улога,
- за шта одговара и
- коме полаже рачун.

Оваква хијерархија одговорности омогућава да ЈЛС функционише као уређен систем усмерен ка постизању стратешких циљева, уместо да реагује на текуће притиске без дугорочне визије.

Носилац одговорности	Коме одговара	Садржај одговорности
1. Скупштина ЈЛС	Грађанима	Одговара за доношење политичких одлука, нормативног оквира, надзор над извршном влашћу, усвајање буџета, планова и извештаја.
2. Извршна власт (градоначелник / председник општине и веће)	Скупштини и грађанима	Спровођење одлука скупштине, управљање системом, постизање резултата, надзор над управом, јавним предузећима и установама.
3. Начелник управе	Извршној власти (општинском/градском већу)	Оперативно управљање локалном администрацијом, спровођење годишњих планова рада управе, координација, управљање ресурсима, извештавање.
4. Руководиоци организационих јединица	Начелнику управе	Управљање радом запослених, расподела задатака, постављање и праћење циљева, одговорност за резултате и начин организације рада.
5. Запослени у управи	Непосредним руководиоцима	Лична одговорност за професионално обављање послова, поштовање прописа и рокова, однос према грађанима и тимском раду.

4. Извештај о учинку

4.1. Сврха и значај извештаја о учинку

Извештај о учинку организационе јединице представља кључни инструмент за процену остварених резултата и учинка те јединице. Он омогућава да се, на основу претходно утврђених резултата, активности и показатеља из Плана учинка, објективно сагледа у којој мери је јединица испунила своје обавезе и допринела реализацији циљева управе.

Извештај о учинку је интерни документ који на систематичан и структуриран начин представља остварене резултате рада организационе јединице у односу на унапред дефинисане показатеље учинка из Плана учинка.

Сврха овог извештаја није само административно извештавање, већ пре свега пружање поузданих, релевантних и мерљивих података о реализацији активности, коришћењу ресурса и квалитету пружених услуга. Он служи као основ за интерну анализу, уочавање одступања од планираног, идентификовање узрока и покретање корективних активности у оквиру јединице. На тај начин, извештај постаје алат за континуирано унапређење рада и боље планирање наредних активности.

Поред тога, извештај о учинку подстиче јаснију координацију и одговорност унутар организационе јединице, помаже у распоређивању ресурса, смањењу преклапања активности и унапређењу унутрашњих процеса. Јасно дефинисани и доследно праћени показатељи омогућавају руководиоцу јединице да адекватно вреднује рад својих запослених и управља постигнутим резултатима на основу чињеница.

Извештај такође представља вредан извор података за начелника управе или непосредног руководиоца, који се на основу њега информише о напретку јединице, утврђује да ли постоје системски изазови и доноси одлуке у складу са стварним учинком. Овакво извештавање доприноси већем степену интерне транспарентности и ствара услове за објективније управљачке процене.

Квалитет извештаја директно зависи од квалитета самог Плана учинка. Уколико у Плану нису били јасно дефинисани резултати, активности и показатељи, нити прилагођени стварним капацитетима јединице, и сам извештај ће бити непотпун и мање употребљив за доношење одлука. Због тога је за ефикасно извештавање неопходна претходна пажљива и реална разрада Плана учинка.

Континуирана и јасно организована комуникација између руководиоца основне организационе јединице и ужих организационих целина, односно извршилаца, представља један од најважнијих услова за ефикасан процес извештавања. Само кроз заједничко разумевање задатих обавеза и очекиваних резултата могуће је успоставити извештавање које је суштински корисно, одговорно и усмерено ка унапређењу рада.

На крају, Извештај о учинку организационе јединице је више од форме – он је саставни део управљачког процеса и механизам за унапређење квалитета рада. Кроз редовно и систематско извештавање, јединица постаје способна да боље управља сопственим ресурсима, благовремено реагује на изазове и доприноси целокупном учинку управе у служби грађана.

4.2. Процес израде извештаја о учинку

Процес извештавања о учинку организационе јединице прати обрнут смер у односу на процес планирања. Док се *План учинка креира на основу циљева делегираних од стране начелника управе и спушта се од врха ка основним и ужим организационим јединицама, извештавање се одвија одоздо – од сваког извршиоца или уже целине ка руководиоцу јединице, који затим сачињава интегрисани Извештај о учинку јединице и доставља га начелнику управе.*

На основу смерница које дефинише начелник управе – а које се односе на садржај, структуру, формат и рокове – руководиоци организационих јединица су у обавези да припреме Извештај о учинку у складу са планом који је претходно усвојен. Извештај обухвата анализу реализације свих планираних резултата и активности, процену постигнутог учинка, као и образложења у случају одступања од планираног. Тамо где је потребно, извештај треба да садржи и опис примењених корективних мера.

Извештај се сачињава по унапред дефинисаној структури и у року који је утврдио начелник управе. Он представља основу за даљу анализу и евалуацију на нивоу целе управе и улази у саставни део обједињеног Извештаја о раду управе.

По пријему Извештаја о учинку, начелник управе може тражити појашњења, додатне информације или измене, уколико процени да је садржај недовољно потпун или да одступања нису адекватно објашњена. Такође, у случају значајних одступања, могу се покренути мере у складу са правилима унутрашње контроле и управљања учинком.

Цео процес извештавања закључује се повратном информацијом од стране начелника управе, у којој се руководиоцима јединица преносе оцене, закључци и препоруке за наредни период. Управо на основу овог извештаја, утврђују се области које захтевају унапређење, идентификују се добре праксе и постављају основи за следећи циклус планирања и вредновања учинка.

5. Анализа извештаја о учинку

Анализа Извештаја о учинку организационе јединице представља један од кључних корака у циклусу управљања учинком, јер омогућава разумевање постигнутих резултата, идентификацију снажних и слабих страна у раду јединице, као и формулисање мера за њено унапређење. Док сам Извештај пружа систематизован преглед реализованих активности и степена остварења планираних резултата, анализа иде корак даље — она тумачи податке, ставља их у контекст и извучи поуке за будуће деловање.

Циљ анализе није само опис постигнутог, већ и критичко сагледавање учинка у односу на расположиве ресурсе, услове рада и очекивања, са циљем унапређења процеса планирања, одлучивања и одговорности. Анализа Извештаја тиме доприноси изградњи ефикаснијег, одговорнијег и резултатски оријентисаног начина рада у оквиру саме јединице и у комуникацији са руководством управе.

5.1. Сврха и значај анализе извештаја о учинку

Сврха анализе Извештаја о учинку организационе јединице је да обезбеди повратну информацију о оствареним резултатима у односу на очекиване вредности утврђене у Плану учинка, као и о ефикасности коришћења ресурса. Она представља алат који превазилази формално извештавање и омогућава дубљи увид у разлоге успеха или неуспеха, као и смернице за унапређење рада у наредном периоду.

Квалитетна анализа се темељи на јасној повезаности са Планом учинка јединице. Извештај треба да представља директну рефлексију претходно дефинисаних резултата и показатеља, што омогућава недвосмислено утврђивање степена њиховог остварења. Ова повезаност осигурава доследност, праћење напредовања, уочавање одступања, као и дефинисање приоритета и прилагођавање активности у будућности.

Анализа резултата организационе јединице пружа информације које служе руководиоцима, начелнику, али и другим релевантним актерима као основ за доношење одлука и планирање даљих корака. Тако она постаје алат не само евалуације, већ и сталног унапређења интерних процеса, боље организације рада, као и развоја кадровских и управљачких капацитета.

Значај анализе се огледа у трансформацији прикупљених података у препознатљиве обрасце, узроке, последице и конкретне препоруке. Ово је кључно за доношење одлука заснованих на чињеницама, повећање одговорности и ревизију приоритета. Анализа такође указује на потенцијалне системске изазове који захтевају институционалне или нормативне корекције.

На крају, редовна анализа резултата јединице подстиче развој културе учења и унапређења, засноване на искуству и подацима, што води ка реалнијем планирању и вишем квалитету рада у будућности.

5.2. Методе и алати за анализу резултата јединице

Анализа резултата организационе јединице подразумева примену метода и алата који омогућавају објективно, систематско и транспарентно вредновање учинка. Примена различитих аналитичких приступа зависи од природе података, врсте резултата и циљева који се прате. Основни циљ је да се утврди у којој мери су резултати постигнути и како су ресурси коришћени.

Неке од најчешће коришћених метода су:

1. **Компаративна анализа планираног и оствареног** представља темељни корак за сваку организациону јединицу која жели да јасно сагледа да ли су њени планови преточени у конкретне резултате. Кроз визуелне алате, као што су табеле и графони, ова метода пружа директан увид у степен испуњености циљева. Оваква анализа није само бројка у односу на план, већ основа за дубљу рефлексију — да ли су циљеви реално постављени, где су настале препреке и како прилагодити будуће активности за ефикасније резултате.

Спровођење компаративне анализе планираног и оствареног

У Извештају о учинку се документује степен реализације циљева дефинисаних у Плану учинка. Извештај приказује податке о остварењу показатеља по свим нивоима, односно постоје колоне:

- *% реализације*: проценат постигнутог у односу на планирано и
- *Коментар*: кратко објашњење евентуалних одступања и тумачење података.

Међутим, кратко образложење некада није довољно, те је неопходно урадити детаљнију анализу, која обухвата следеће кораке:

А. Интерпретација резултата треба да да одговор на питање – **Зашто је дошло до одступања?** Интерпретација резултата се ради за свако значајније одступање (позитивно или негативно), а не за све показатеље. Анализом треба да добијемо одговоре на следећа питања:

- Да ли је план био превише амбициозан или недовољно прецизан?
- Да ли је дошло до интерних проблема? (нпр. недостатак кадрова, технички проблеми, кашњење у процедурама)
- Да ли је постојао спољни утицај? (нпр. измена прописа, догађаји ван контроле управе)

Важно је нагласити да ова анализа не треба да буде оправдавање, већ *реално сагледавање фактора који су утицали на резултате*.

В. Формулисање препорука и/или корективних мера обухвата давање предлога конкретних активности за сва одступања која указују на проблеме у реализацији, на пример:

- Унапредити планирање тј. ревидирати методологију постављања циљева и показатеља.
- Повећати капацитете запослених (организовати обуке, обезбедити техничку подршку).
- Појачати контролу, односно увођење редовног праћење напретка свака три месеца.
- Побољшати координацију између служби/одсека.

С. Дефинисати научене лекције - циљ анализе није само да се утврди шта није урађено, већ и шта је научено за наредни циклус планирања. Из тог разлога треба преиспитати:

- Да ли неки циљ треба избацити или преформулисати?
- Да ли је потребно другачије расподелити ресурсе?
- Да ли треба променити или упростити показатеље?

Ову анализу треба унети у Наративни део Извештаја.

2. Узрочно-последична анализа иде корак даље, улазећи у срж проблема и успеха организационе јединице. Користећи дијаграме узрока и последица, ова метода разоткрива скривене факторе који су утицали на исходе, било да су то унутрашњи процеси, људски ресурси или спољашњи утицаји. Управо овде се откривају прилике за интервенције и корекције које могу пресудно утицати на будући учинак.

Спровођење узрочно-последичне анализе

Циљ узрочно-последичне анализе није само да утврди да ли је нешто постигнуто и колико је одступање, већ зашто је постигнуто или зашто није. Она се примењује на сва значајнија негативна одступања, али и на неочекиване успехе – јер и они имају узроке које вреди препознати и поновити. Редослед активности код ове анализе је следећи:

- А. **Издвајање показатеља** код којих је дошло до значајнијих одступања (нпр. више од $\pm 15\text{--}20\%$) или показатеље који су изузетно успешно реализовани.

Пример:

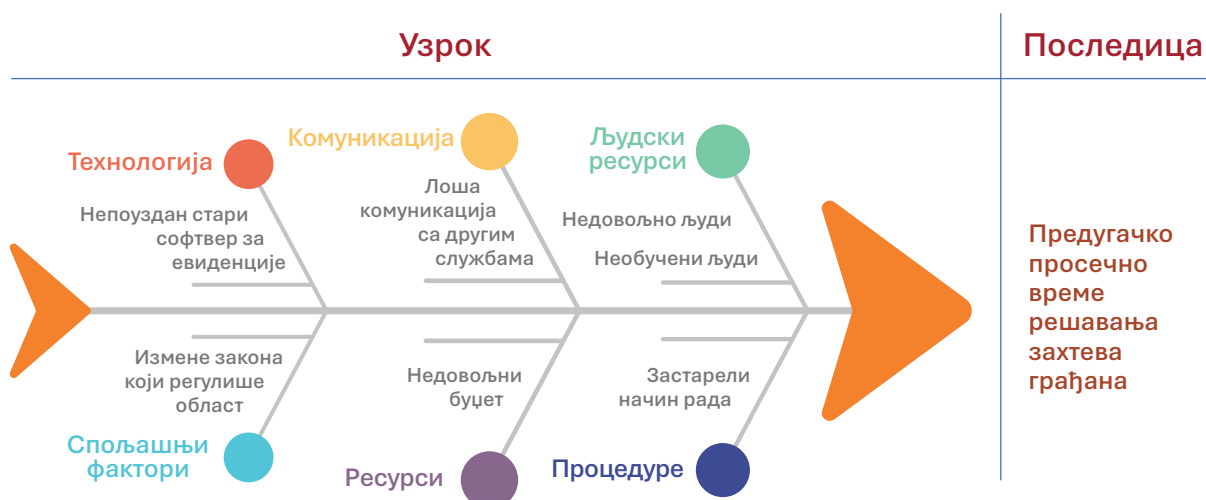
Показатељ	Јединица мере	Планирано	Остварено	Одступање
Просечно време решавања захтева грађана	Дан	20	35	75,00%

- В. **Формулисање питања узрочно-последичне логике**, која увек почињу са „зашто“.

На пример:

- Зашто нисмо постигли планирани резултат?
- Зашто смо били успешни изнад очекивања?

- С. **Израда дијаграма узрока и последице** (Fishbone / Ишикава дијаграм)



- Д. **Процена значај узрока** се ради заједнички, начелник управе уз помоћ руководиоца организационих јединица, како би оценили који су узроци били кључни. У овој анализи није циљ навести све узроке који су могли утицати на стварање проблема, већ оно што је стварно имало пресудан ефекат.

Е. **Јасно формулисање налаза** треба текстуално да објасни који од узрока је највише допринео идентификованом проблему. На пример: Одступање у показатељу „Просечно време решавања захтева грађана“, довело је до предугачког времена поступања у решавању захтева грађана, што је последица:

- недовољног буџета за набавку новог софтвера за евиденцију, јер стари више није могуће користити због измене закона и
- лоше комуникације између служби, што утиче на беспотребно задржавање захтева у једној служби.

Ф. **Дефинисање препорука на основу налаза** значи сваки кључни узрок треба да доведе до предлога интервенције. На пример:

Узрок	Препорука
Недовољан буџет за набавку новог софтвера	Обезбедити средства у буџету за набавку новог софтвера
Лоша комуникације између служби	Увести месечне координационе састанке

Да поновимо, ова анализа се **не ради за сваки показатељ**, већ:

- за показатеље с великим одступањем,
- за показатеље од стратешке важности,
- за случајеве изузетног успеха који треба реплицирати.

3. SWOT анализа, као свеобухватни алат, омогућава увид не само у тренутне резултате, већ и у унутрашње снаге и слабости, као и у спољашње прилике и претње које утичу на рад организационе јединице. Ова метода подстиче стратешко размишљање и помаже у обликовању приоритета, водећи ка бољем прилагођавању окружењу и унапређењу дугорочне одрживости.

Спровођење SWOT анализа

У процесу анализе Извештаја о учинку, SWOT анализа представља метод који омогућава да се поред квантитативних резултата (бројева и процената) сагледају и квалитативни аспекти функционисања управе. Она допуњује податке о оствареним циљевима и показатељима учинка тако што омогућава дубљи увид у разлоге иза постигнутих резултата и контекст у коме је управа пословала. Сврха SWOT анализе је:

- да се препознају унутрашње снаге које су допринеле добрим резултатима (нпр. стабилан тим, добра координација, модерни алати);
- да се идентификују слабости које су ограничиле учинак (нпр. недовољан број извршилаца, слаба интерна комуникација);

- да се уоче прилике из окружења које нису довољно искоришћене (нпр. доступни пројекти, подршка државе);
- да се евидентирају спољашње претње које су утицале негативно (нпр. законске измене, политичка нестабилност, ограничен буџет).

Примена SWOT анализе у извештавању обухвата следеће кораке:

А. Идентификација елемената SWOT анализе - на основу извештаја и практичног искуства из реализације послова, утврђују се четири групе фактора:

- о Снаге (Strengths): шта је у раду функционисало добро (нпр. добра сарадња, обука, опрема, стабилан тим);
- о Слабости (Weaknesses): унутрашњи недостаци који су успоравали или отежавали посао (нпр. недостатак кадрова, неусклађене процедуре);
- о Прилике (Opportunities): повољности из спољашњег окружења које могу бити коришћене у будућем раду (нпр. подршка државе, нови пројекти, међуопштинска сарадња);
- о Претње (Threats): спољашњи ризици који су негативно утицали на постигнуте резултате (нпр. законске промене, ограничен буџет, одлив кадрова).

В. Систематизација у SWOT табели у суштини значи креирање прегледне матрице (табеле), што омогућава лакше уочавање веза између унутрашњих и спољашњих утицаја.

Пример:

Снаге (S)	Слабости (W)
• уиграни тимови у критичним одељењима, • потпуна примена електронске евиденције, • боље праћење рокова	• недостатак кадрова у појединим службама, • неодговарајућа организација током смене генерација
Прилике (O)	Претње (T)
• доступни програми обука за нове службенике • могућност подршке кроз међуопштинску сарадњу	• повећан број нових предмета услед измене прописа • одлазак једног броја искусних службеника у пензију

С. Интерпретација и повезивање са резултатима - SWOT анализа се користи за интерпретацију постигнутог: зашто је нешто урађено добро, шта је спречило боље резултате, како спољашњи контекст објашњава одступања и слично. На тај начин, анализа није сведена само на бројке, већ открива узроке и последице.

Пример:

„Повећање процента обрађених захтева у законском року на 89% у 2025. години резултат је балансираног коришћења унутрашњих снага управе и искоришћених спољашњих прилика. SWOT анализа за 2025. годину показује да је висок учинак резултат комбиновања интерне стабилизације (снаге) са проактивним реаговањем на изазове. Управо овај увид треба да буде основа за дефинисање нових циљева и приоритета у 2026. години: одржање достигнутог нивоа, уједначавање учинка по одељењима и увођење система раног упозоравања у случају повећаног оптерећења“.

D. Формулисање препорука - На основу SWOT анализе дефинишу се кључне области за унапређење, као и потенцијали који треба да се искористе у наредном периоду. То служи као директан улаз у планирање рада управе за следећу годину.

Оваква примена SWOT анализе у оквиру извештавања доприноси учењу из сопственог искуства, унапређењу интерних процеса, као и бољем усмеравању ресурса у складу са приоритетима и реалним капацитетима управе.

Пример препорука: Top of Form

- **Јачање кадровске структуре** - Ангажовати додатни број службеника у одељењима која имају највеће оптерећење како би се смањила кашњења.
 - **Интензивирати обуке и стручни развој** - Планирати редовне обуке за ново запослене службенике и континуирано унапређење знања о коришћењу електронских система.
 - **Унапређење ИКТ подршке** - Увести аутоматизоване подсетнике и алате за праћење рокова у свим јединицама.
 - **Стандарди и процедуре** - Јасно дефинисати и уједначити процедуре рада у свим одељењима ради унапређења квалитета и доследности.
 - **Међуопштинска сарадња и размена искустава** - Користити примере добре праксе из других ЈЛС ради унапређења интерних процеса и мотивације запослених.
 - **Развој система раног упозоравања** - Успоставити механизме за брзо уочавање и реаговање на повећано оптерећење или пад учинка.
- 4. Анализа усклађености са законским и стратешким оквирима** осигурава да активности организационе јединице нису само ефикасне, већ и у складу са важећим прописима и стратешким смерницама. Овај аспект је кључан за одржавање правне сигурности и поверења јавности, као и за избегавање потенцијалних ризика од неправилности.

Спровођење анализе усклађености са законским и стратешким оквирима

Анализа усклађености представља један од основних елемената одговорног управљања у локалној самоуправи. Њена сврха је да обезбеди да све активности управе – од планирања до реализације – буду у складу са важећим законима, подзаконским актима и релевантним стратешким документима. Ова анализа не служи само избегавању грешака и неправилности, већ и јачању поверења јавности у рад управе и обезбеђивању доследности и легитимности у раду. Активности које се спроводе у оквиру ове анализе су:

- A. **Идентификација релевантних прописа и стратегија** - Први корак је прикупљање и преглед свих докумената који утичу на рад организационе јединице. То укључује националне законе (нпр. Закон о општем управном поступку, Закон о буџетском систему), локалне прописе (одлуке и правилници), као и стратешке документе као што су План развоја ЈЛС, Средњорочни план, секторске стратегије и акциони планови.
- B. **Поређење планираних активности са правним и стратешким оквиром** Свака планирана активност у управи се упоређује са релевантним прописима и стратешким документима. Питање које се поставља јесте: *Да ли је ова активност заснована на важећем пропису и да ли доприноси остварењу неког стратешког циља?* Уколико активност нема правни основ или није у складу са стратешким правцем, потребно је размотрити измену плана или прилагођавање активности.
- C. **Идентификација евентуалних неправилности и неусклађености** - У овом кораку се бележе све уочене неусклађености, недостаци у нормативном оквиру, празнине у интерним актима или одступања од стратешких смерница. Посебна пажња се посвећује поступањима која могу довести до правне несигурности, жалби грађана, интервенција надзорних органа или буџетских неправилности.
- D. **Формулисање препорука и мера за усклађивање** - На основу резултата анализе, формулишу се конкретне препоруке – нпр. измена постојећих процедура, допуна интерних аката, усклађивање приоритета у планским документима или додатна обука службеника у вези са применом одређених прописа.
- E. **Извештавање и праћење спровођења препорука** - Анализа усклађености се документује у виду извештаја који може бити саставни део укупног извештаја о раду управе. У њему се приказују налази, уочени проблеми и предложене мере. Спровођење препорука треба пратити током целе године, како би се обезбедило стално унапређење усклађености и правне сигурности.

КЉУЧНА НАПОМЕНА:
АНАЛИЗА УСКЛАЂЕНОСТИ СЕ НЕ ВРШИ САМО НА КРАЈУ ГОДИНЕ –
ОНА ЈЕ КОНТИНУИРАН ПРОЦЕС КОЈИ СЕ МОЖЕ СПРОВОДИТИ
ТОКОМ СВАКОГ ЦИКЛУСА ПЛАНИРАЊА, ИЗВРШЕЊА И ИЗВЕШТАВАЊА.

Пример табеле како се може вршити анализа усклађености са законским и стратешким оквирима

Ред бр.	Назив активности	Правни основ (закон/ подзаконски акт)	Стратешки документ/циљ	Усклађеност (✓/Х)	Напомена/ препорука за усклађивање
1	Ажурирање евиденције о комуналној инфраструктури	Закон о комуналним делатностима	План развоја ЈЛС – Циљ 2.3	✓	—
2	Увођење нове интерне процедуре за пријем странака	— (нема важећег интерног акта)	Нема директног упоришта	Х	Израдити интерни правилник, усвојити на већу
3	Реализација обуке службеника за СЕОР	Закон о државним службеницима, ЗОУП	Средњорочни план – Мера 1.2.1	✓	—
4	Субвенционисање приватних вртића	Одлука Скупштине општине бр. 123-О	Стратегија за образовање 2023–2025	✓	Пратити измене националног законодавства

Свака од ових метода пружа посебан увид у функционисање организационе јединице и заједно чине основу за целовиту и темељну процену њеног учинка.

Табела метода и алата за анализу:

Метод анализе	Алати	Користи	Употреба резултата
Компаративна анализа планираног и оствареног	Табеле, графикони	Увид у степен реализације планова; откривање разлика и препрека	Прилагођавање будућих активности, побољшање планирања
Узрочно-последична анализа	Дијаграми узрока и последица	Идентификација дубинских узрока успеха/неуспеха; разумевање контекста	Корекције интерних процеса, доношење циљаних мера
SWOT анализа	SWOT матрица	Стратешки увид у снаге, слабости, прилике и претње	Постављање приоритета, унапређење стратешког планирања
Анализа усклађености са законским и стратешким оквирима	Чек-листе, поређење са прописима и стратегијама	Осигурање законитости и стратешке усмерености рада управе	Исправке и усклађивање активности, повећање легитимности и поверења јавности

5.4. Праћење и вредновање учинка

Праћење и вредновање учинка организационе јединице представља важан аспект управљања резултатима. Овај процес омогућава да се систематски прате постигнућа, на време препознају изазови и унапреди квалитет пружених услуга.

Континуитет у праћењу омогућава благовремено реаговање на одступања и прилагођавање активности, што је посебно важно у условима динамичног правног, институционалног и друштвеног окружења. Вредновање учинка не значи само анализу резултата на крају године, већ подразумева праћење током читавог периода, као и повезивање података са показатељима, ресурсима и утицајем на кориснике.

Резултати вредновања служе као основ за доношење одлука, усмеравање кадрова и средстава, као и унапређење процеса. Такође, јасно и редовно извештавање о учинку јединице доприноси већој транспарентности, одговорности и поверењу јавности.

На тај начин, праћење и вредновање постају темељ развоја професионалног и ефикасног рада организационе јединице, као и подршка општим циљевима локалне самоуправе.

6. Основна организациона јединица

Као што смо већ рекли, основне организационе јединице представљају кључне носиоце свакодневног функционисања управе. У њима се обављају задаци из једне или више сродних делатности, а преко њих се реализује највећи део послова у надлежности локалне самоуправе.

Руководиоци ових јединица одговорни су начелнику управе за ефикасну организацију, координацију активности и постизање договорених резултата.

На основу донете одлуке начелника управе, руководиоци основних организационих јединица обавезни су да припремају план учинка и извештај о његовој реализацији, чиме се уводи систематичност у планирање и оцењивање постигнутог учинка унутар саме управе.

6.1. План учинка основне организационе јединице

План учинка основне организационе јединице представља документ за планирање, праћење и управљање радом појединачне основне јединице у оквиру управе. Његова структура је осмишљена тако да омогући повезивање надлежности организационе јединице са конкретним циљевима, активностима, очекиваним резултатима и одговорностима запослених, уз јасан фокус на учинак. Овај оквир служи као основ за уједначено и функционално праћење и вредновање радне успешности руководиоца и доприноса организационих јединица остваривању циљева управе у целини.

6.1.1. Структура и садржај плана учинка основне организационе јединице

План учинка основне организационе јединице се састоји из следећих образаца:

- Образац 1 – Основни подаци
- Образац 2 – Надлежности основне организационе јединице
- Образац 3 – Организациона структура основне организационе јединице
- Образац 4 – Главне услуге основне организационе јединице и групе корисника
- Образац 5 – План учинка основне организационе јединице
- Образац 6 – Наративни приказ плана

6.1.1.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

Образац 1 обухвата основне информације о основној организационој јединици који укључују идентификационе податке и кључне податке о људским и финансијским ресурсима. Његова сврха је да пружи јасну полазну основу за разумевање капацитета јединице и оквира у којем се реализују активности планиране за наредни период.

Образац 1

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ	
Назив основне организационе јединице	
Име и презиме руководиоца основне организационе јединице	
Број ужих организационих јединица	
Називи свих ужих организационих јединица	Име и презиме руководиоца ужих организационих јединица

1.1.Људски ресурси	Тренутно стање	План за крај 2025. године
1) Број извршилаца на систематизованим радним местима		
2) Број попуњених систематизованих радних места		
3) Број запослених службеника		
4) Број запослених намештеника		
5) Број ангажованих лица ван радног односа		

1.2. Финансијски показатељи	План за 2025. године
1) Укупан буџет основне организационе јединице	
2) Проценат реализације буџета основне организационе јединице	

6.1.1.2. НАДЛЕЖНОСТИ

У Обрасцу 2 руководиоца основне организационе јединице прецизно представља дело-круг рада јединице, у складу са важећим законским и подзаконским прописима, као и ак-тима које доносе органи ЈЛС. Област надлежности организационе јединице произилази из документа о унутрашњој организацији управе, а обухвата како изворне, тако и пове-рене послове који се спроводе у складу са унутрашњом систематизацијом и постојећом организационом структуром. Овај опис служи као основа за планирање рада јединице, постављање приоритета и утврђивање одговорности, али и за праћење резултата и проце-ну доприноса јединице у остваривању циљева управе.

2. НАДЛЕЖНОСТИ ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

6.1.1.3. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

У овом делу Плана учинка организационе јединице (Образац 3) даје се преглед њене уну-трашње организације, у складу са Одлуком о организацији општинске/градске управе и Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних места у градској/општинској управи.

ПРИМЕР

ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ
ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ
ЈЕДИНИЦЕ



6.1.1.4. ГЛАВНЕ УСЛУГЕ УПРАВЕ И ГРУПЕ КОРИСНИКА

Образац 4 садржи преглед основних услуга које пружа основна организациона јединица, као и група корисника којима су те услуге намењене. Циљ овог прегледа је да се на транспарентан и систематичан начин прикажу активности јединице из перспективе крајњих корисника, чиме се доприноси већој одговорности, бољем планирању, али и унапређењу квалитета јавних услуга.

Услуге које основна организациона јединица пружа могу бити управне, административне, стручне и техничке, а обухватају различите области, у зависности од делокруга њеног рада. Међу тим услугама могу се наћи активности као што су: доношење решења у управном поступку, издавање јавних исправа и уверења, пружање стручне подршке у планирању и реализацији пројеката, као и контролне и инспекцијске активности.

Корисници услуга представљају разноврсну структуру, која укључује појединце (грађане), предузетнике, мала и средња предузећа, регистрована пољопривредна газдинства, установе и друге организације, али и друге органе и службе унутар саме ЈЛС. Идентификовање различитих група корисника омогућава прецизније планирање ресурса и капацитета, унапређење приступа јавним услугама, као и развој механизма за мерење задовољства корисника.

Образац 4

4. ГЛАВНЕ УСЛУГЕ ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ И ГРУПЕ КОРИСНИКА

Главне услуге	Корисници услуга

6.1.1.5. ОБРАЗАЦ 5 - ПЛАН УЧИНКА

План учинка основне организационе јединице представља кључни документ за управљање перформансама и праћење и унапређење резултата рада јединице. Његова основна сврха је да повеже годишње специфичне циљеве додељене од начелника управе са конкретним резултатима и активностима. На тај начин, обезбеђује се боља повезаност између Плана рада управе, расположивих ресурса и очекиваних резултата рада основне организационе јединице, као и основ за праћење учинка и вредновање ефикасности.

Детаљно представљање обрасца 5 - Плана учинка основне организационе јединица и његова израда налази се у поглављу 3.1.2.

6.1.1.6. НАРАТИВНИ ПРИКАЗ ПЛАНА

Ово поглавље представља сажет и интегрисан наративни приказ Плана учинка основне организационе јединице, који руководилац користи како би објединио кључне поруке и логичку повезаност између различитих делова документа. У наративу се укратко описују специфични циљеви и резултати, механизми за управљање учинком и улоге различитих актера у систему.

Наративни приказ омогућава разумевање целине – од полазишта у стратешким документи-ма ЈЛС до конкретних активности, очекиваних резултата и начина праћења остварења. Он може да садржи осврт на контекст у коме основна организациона јединица делује, доступне ресурсе, као и ограничења или могућности које могу утицати на реализацију планираног.

Наративни приказ није обавезан да прати техничку структуру Плана учинка, већ служи као разумљив преглед и инструмент комуникације – како унутар управе, тако и према грађани-ма, већу и скупштини.

6.1.2. ОБРАЗАЦ 5 - ПЛАН УЧИНКА

У контексту Плана учинка основне организационе јединице, логика планирања се ослања на већ утврђену хијерархију циљева унутар система планирања у ЈЛС. Начелник управе, као лице одговорно за целокупно функционисање управе, на основу стратешких докумената припрема План рада управе и додељује релевантне специфичне циљеве појединачним основним организационим јединицама. Руководилац основне организационе јединице потом разрађује додељени циљ кроз јасно формулисане резултате и активности у Плану учинка своје јединице.

6.1.2.1. ХИЈЕРАРХИЈА ЦИЉЕВА И ПОКАЗАТЕЉА

Систем управљања учинком заснива се на јасно дефинисаној хијерархији циљева и одговарајућих показатеља, који омогућавају логичку повезаност између стратешких приоритета и конкретних, мерљивих резултата рада управе. Ова хијерархија обезбеђује структуру у којој се циљеви различитих нивоа – стратешки, годишњи општи и годишњи специфични – међусобно надовезују и подржавају, чиме се остварује усклађеност између дугорочног развоја и текућег оперативног рада. Циљеви кроз хијерархију крећу се од апстрактнијих и ширих ка конкретнијим и оперативнијим, што омогућава јасно разумевање сваког нивоа и његове улоге у укупном систему управљања.

Стратешки циљеви постављају средњорочни оквир деловања управе и представљају циљеве које локална администрација настоји да оствари у периоду од неколико година (3 године). Стратешке циљеве дефинише општинско/градско веће на основу планских докумената које је усвојила скупштина ЈЛС. Они се често понављају из године у годину, као основа за континуирано деловање.

Годишњи општи циљеви операционализују стратешке циљеве у оквиру једне буџетске године, на нивоу целокупне управе. Формулише их начелник управе у складу са приоритетима утврђеним од стране већа, а служе као основ за планирање активности, расподелу ресурса и одговорности, као и за праћење постигнутих резултата. Поједини општи циљеви могу бити у потпуности реализовани у оквиру једне године (остварити ефекат након једне године), док су други, иако формално постављени као годишњи, по својој суштини средњорочни – јер захтевају континуирано спровођење током више година како би се постигли жељени ефекти.

Годишњи специфични циљеви представљају усмерење рада појединачних основних организационих јединица унутар управе, у оквиру једне буџетске године. Формулишу се тако да одражавају приоритете и надлежности основних организационих јединица. Они описују шта конкретна основна организациона јединица треба да постигне током године како би дала допринос општем циљу управе и реализацији јавних политика. Специфични циљеви треба да буду јасно формулисани, реалистични и усклађени са надлежностима организационе јединице, као и да задовољавају SMART критеријуме (специфичност, мерљивост, достижност, релевантност и временску ограниченост).

Годишње опште и специфичне циљеве дефинише начелник управе.

Резултат представља непосредни, конкретни и мерљив производ рада организационе јединице који директно произилази из спроведених активности, а који заједно са осталим резултатима доприноси остварењу специфичног циља. Резултат је израз онога шта је промењено или постигнуто. Он мора бити јасан, објективно проверљив и директно везан за активности које му претходе.

Активности су конкретне радње које је потребно спровести како би се резултат остварио. Оне представљају најнижи и најоперативнији ниво у плану. Формулишу се као прецизно описани задаци који се реализују у оквиру расположивих ресурса, у дефинисаним роковима и са јасно одређеним носиоцима.

Овај редослед – од специфичног циља, преко резултата, до активности – обезбеђује доследност, прегледност и логичку повезаност у процесу планирања и израде Плана учинка. Он такође омогућава праћење учинка, вредновање радне успешности и унапређење рада организационих јединица у складу са јавним интересом.

Све циљеве, резултате и активности прате показатељи. **Показатељ** (индикатор) је мерљива вредност која служи за праћење напретка ка остваривању циљева, процену резултата и доношење одлука у оквиру управљања учинком. Он представља конкретан, објективан и мерљив параметар који омогућава да се оцени степен успешности одређене активности, процеса или политике. Показатељ повезује формулисане циљеве са стварним ефектима деловања организације и чини основу за мониторинг и евалуацију.

Веза између циљева и резултата са једне и показатеља са друге стране је суштинска и двосмерна: циљеви и резултати представљају оно што организациона јединица настоји да постигне, док показатељи служе као инструменти за мерење напретка ка тим циљевима и резултатима. Добро формулисани циљеви дефинишу смер и очекиване резултате, а показатељи омогућавају да се ти резултати квантификују, прате и вреднују. Без јасних по-

казатеља, реализација циљева и резултата не може се поуздано мерити, а без циљева и резултата, показатељи немају оријентир нити сврху. Стога, показатељи конкретизују и операционализују циљеве и резултате, чинећи их управљивим у пракси и подложним евидентирању и анализи у процесу управљања учинком.

При постављању резултата и показатеља веома је важно да они буду усмерени на оне аспекте рада који су директна одговорност организационе јединице и на које јединица заиста може да утиче. Резултати не смеју бити формулисани тако да обухватају ствари ван домашаја или утицаја јединице, јер то доводи до нејасноћа, немогућности мерења и губитка мотивације у реализацији. То значи да при дефинисању резултата треба јасно раздвојити шта је у надлежности и одговорности организационе јединице (нпр. интерни процеси, пружање услуга, ефикасност рада), а шта је ван њене контроле (нпр. спољни економски фактори, законодавне промене, понашање тржишта).

Показатељи, као конкретни инструменти мерења, морају бити осмишљени тако да адекватно одражавају остварење циљева у оквиру оних параметара на које организација може да утиче.

Носилац одговорности за формулисање циља	Ниво циља	Тип циља	Тип показатеља
Градско/општинско веће	Стратешки циљ	Средњорочни циљ	Показатељ утицаја
Начелник управе	Годишњи општи циљ	Средњорочни циљ/ Краткорочни циљ	Показатељ ефекта
Начелник управе	Специфични циљ	Краткорочни циљ	Показатељ исхода
Руководилац организационе јединице	Резултат	Директан резултат активности	Показатељ резултата
Руководилац организационе јединице	Активност	Појединачна активност / процес	Процесни показатељ

Овако дефинисана хијерархија циљева и показатеља, усклађена са организационом структуром, ствара основ за транспарентно, одговорно и ефикасно управљање у ЈЛС.

6.1.2.2. ДЕЛЕГИРАЊЕ РЕЗУЛТАТА И ПОКАЗАТЕЉА

Управљачка одговорност руководиоца основне организационе јединице не подразумева контролу сваког појединачног корака, већ ефикасно управљање резултатима кроз структурирано делегирање. Руководилац преноси остваривање појединачних резултата на уже организационе јединице и запослене, уз јасно дефинисане активности, очекиване ефекте, рокове, ресурсе и

Делегирање је формалан процес преноса одређених задатака, овлашћења и одговорности са вишег нивоа управљања на нижи ниво, при чему крајња одговорност за резултате остаје на руководиоцу који је делегирао.

начин праћења. Оваква расподела послова омогућава оперативно доношење одлука на одговарајућем нивоу, у складу са стварним надлежностима и капацитетима.

Делегирање резултата и активности представља механизам функционалне децентрализације унутар организационе јединице. Оно доприноси већој ангажованости и професионалном оснаживању запослених, јер им се омогућава да преузму одговорност за остваривање конкретних задатака, уместо да пасивно извршавају упутства. Истовремено, овакав приступ подстиче интерну координацију, тимски рад и развој организационе културе усмерене на резултате.

Ипак, делегирање не значи одрицање од одговорности. Руководилац задржава крајњу одговорност за укупан учинак јединице и има обавезу да обезбеди доследно праћење напретка, благовремено извештавање и, по потреби, корективне мере. Одговорност ужих организационих јединица и појединаца утемељена је на прецизно формулисаним показатељима учинка који омогућавају објективно праћење резултата.

И да нагласимо још једном:

УПРАВЉАЧКА ОДГОВОРНОСТ СЕ НЕ МОЖЕ ПРЕНЕТИ ДЕЛЕГИРАЊЕМ.

На тај начин, процес делегирања постаје основни инструмент интерног управљања у оквиру јединице, чиме се успоставља јасна линија одговорности, повезују се индивидуални задаци са стратешким и оперативним циљевима, и обезбеђује основа за континуирано унапређење рада управе.

6.1.2.3. СТРУКТУРА ОБРАСЦА 5 - ПЛАНА УЧИНКА

Структура Плана учинка основне организационе јединице треба да обухвата најмање следеће три целине:

- 5.1. СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ,
- 5.2. РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ ПО СПЕЦИФИЧНИМ ЦИЉЕВИМА и
- 5.3. АКТИВНОСТИ ПО ИЗВРШИОЦИМА – по потреби.

ОБРАЗАЦ 5.1. СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

Образац 5.1 представља полазну тачку у изради Плана учинка основне организационе јединице, јер обезбеђује структуру за преношење специфичних циљева из Плана рада управе на ниво јединице. Циљ овог обрасца је да обезбеди јасну везу између стратешких и годишњих циљева управе и рада појединачне организационе јединице, постављајући оквир за резултатски оријентисано управљање.

На почетку се наводи специфичан циљ, односно број и назив специфичног циља преузетог из Плана рада управе, а који је релевантан за надлежности јединице. Уз њега се идентификује и општи циљ управе на који се специфичан циљ односи, чиме се успоставља логичка и хијерархијска веза између различитих нивоа циљева унутар система управљања

учинком. Образложење циља служи да пружи аргументован одговор на питање због чега је циљ значајан и како његово остваривање доприноси постизању ширих циљева управе. На овај начин се обезбеђује сврсисходност дефинисаног циља у оквиру укупне мисије јединице и управе у целини.

У другом делу обрасца фокус је на мерљивости учинка. За сваки специфичан циљ дефинишу се показатељи реализације, уз навођење јединице мере, извора провере, почетне вредности за полазну годину (на пример: 2023), циљане вредности за крај посматраног периода (на пример: 2025), дозвољеног процента одступања и динамике извештавања. Овај сет информација омогућава да се праћење напретка обавља систематски, на основу објективних и унапред дефинисаних критеријума.

Образац се завршава просторима за потписе начелника управе и одговорног лица тј. руководиоца основне организационе јединице, чиме се формализује договорена одговорност за спровођење задатих циљева.

Укупно гледано, образац 5.1 успоставља јасан, транспарентан и мерљив основ за рад организационих јединица, као и за одговорност руководиоца у реализацији приоритета локалне управе.

5. ПЛАН УЧИНКА ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

5.1. СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

Специфичан циљ						
Општи циљ на који се односи						
Образложење циља						
Показатељ реализације циљева	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност у 2023 години	Циљана вредност у 2025. години	Проценат дозвољеног одступања	Динамика извештавања
Начелник/ца управе	Име и презиме			Потпис		
Одговорно лице - руководиоца основне организационе јединице	Име и презиме			Потпис		

ОБРАЗАЦ 5.2. РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ ПО СПЕЦИФИЧНИМ ЦИЉЕВИМА

Образац 5.2 представља кључни сегмент Плана учинка основне организационе јединице, у којем се специфични циљеви, дефинисани у претходном обрасцу 5.1, разрађују на нивоу очекиваних резултата и активности. Сврха овог дела плана је да обезбеди логичну и јасну везу између циљева управе и конкретних задатака који се реализују унутар организационе јединице, односно њених ужих организационих целина.

На почетку обрасца поново се уноси специфичан циљ основне организационе јединице, како би се сваки скуп резултата и активности јасно везао за конкретан циљ. Затим следи формулисање очекиваног резултата, односно промене која треба да буде постигнута као исход спровођења активности у оквиру надлежности јединице. Резултат се дефинише тако да буде мерљив, релевантан за циљ који подржава, као и остварив у оквиру расположивих ресурса.

У обрасцу се затим наводи која ужа организациона јединица (одсек, група) је директно одговорна за постизање резултата. Уколико јединица нема унутрашњу структурну подељеност, као носилац се наводи сама основна организациона јединица. На тај начин се резултати функционално повезују са унутрашњом структуром, што омогућава прецизније делегирање одговорности.

Након тога, за сваки резултат се дефинише показатељ реализације – квантитативни или квалитативни параметар који омогућава праћење напретка. За сваки показатељ се уноси јединица мере, почетна вредност (на пример, референтни подаци из 2023. године), циљана вредност коју је потребно достићи до краја планираног периода (на пример: 2025. година), дозвољено одступање (толеранција), као и динамика извештавања (нпр. квартално, годишње).

У наставку обрасца се приступа разradi активности које су потребне за постизање дефинисаног резултата. Активности се описују тако да буду конкретне и садржајно одређене, и усклађене са надлежностима јединице одговорне за постизање резултата. За сваку активност се утврђује показатељ процеса – параметар којим се мери напредак у реализацији саме активности. И за ове показатеље уносе се исте категорије као и за резултате: почетна и циљана вредност, извор провере, проценат дозвољеног одступања и динамика извештавања.

На крају, образац предвиђа идентификацију и потписе одговорних лица: непосредног руководиоца који управља реализацијом резултата и активности, као и руководиоца основне организационе јединице, који има укупну управљачку одговорност за тај део Плана учинка. На тај начин се обезбеђује јасна линија одговорности и транспарентност у праћењу напретка и извештавању.

5. ПЛАН УЧИНКА ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

5.2. РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ ПО СПЕЦИФИЧНИМ ЦИЉЕВИМА

Специфичан циљ основне организационе јединице						
Резултат Назив уже организационе јединице одговорне за постизање резултата Показатељ реализације резултата Јединица мере Извор провере Почетна вредност у 2023 години Циљана вредност у 2025. години Проценат дозвољеног одступања Динамика извештавања						
Активности за постизање резултата Показатељи процеса Извор провере Почетна вредност у 2023 години Циљана вредност у 2025. години Проценат дозвољеног одступања Динамика извештавања						
Непосредни руководиоца Име и презиме Потпис						
Руководилац организационе јединице на коју се односи резултат Име и презиме Потпис						

ОБРАЗАЦ 5.3. АКТИВНОСТИ ПО ИЗВРШИОЦИМА – по потреби

Образац 5.3. се користи искључиво у случајевима када у оквиру основне организационе јединице постоје запослени који нису распоређени у уже организационе целине. Сврха овог дела плана је да омогући праћење доприноса сваког појединачног запосленог у реализацији специфичних циљева и резултата основне организационе јединице. У том смислу, образац документује везу између појединачних резултата, активности које воде њиховом остварењу и пратећих показатеља, уз јасно дефинисане изворе провере, полазне и циљне вредности, као и динамику извештавања. Поред тога, садржи и основне податке о запосленима и омогућава формалну верификацију договорених резултата кроз потписе извршиоца и непосредног руководиоца.

5. ПЛАН УЧИНКА ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

СПИСАК ЗАПОСЛЕНИХ У ОСНОВНОЈ ОРГАНИЗАЦИОНОЈ ЈЕДИНИЦИ - ВАН УЖИХ		
Име и презиме	Звање	Радно место

5.3. АКТИВНОСТИ ПО ИЗВРШИОЦИМА

Име и презиме извршиоца						
Резултат						
Активности за постизање резултата	Показатељи процеса	Извор провере	Почетна вредност у 2023 години	Циљана вредност у 2025. години	Проценат дозвољеног одступања	Динамика извештавања
Резултат						
Активности за постизање резултата	Показатељи процеса	Извор провере	Почетна вредност у 2023 години	Циљана вредност у 2025. години	Проценат дозвољеног одступања	Динамика извештавања
Непосредни руководиоцац	Име и презиме			Потпис		
Извршиоц	Име и презиме			Потпис		

6.1.2.4. ДИЈАЛОГ О УЧИНКУ У ПРОЦЕСУ ПЛАНИРАЊА

Дијалог о учинку представља основни механизам унутрашњег управљачког процеса који се спроводи између руководиоца основне организационе јединице и руководиоца ужих организационих целина или, у случају када јединица има запослене који нису унутар ужих целина, директно са тим извршиоцима. Сврха дијалога је да се обезбеди усклађеност између очекиваних резултата и реалних капацитета на нивоу сваког извршиоца или уже целине.

Дијалог се заснива на унапред дефинисаним специфичним циљевима јединице, који су изведени из стратешког оквира управе. Руководилац основне организационе јединице иницира овај процес тако што представља предлоге резултата, активности и показатеља, уз процену расположивих ресурса и реалних рокова за њихово остварење. У разговору са непосредним извршиоцима или руководиоцима ужих целина, врши се усаглашавање ових елемената, и то не само у погледу садржаја, већ и у односу на изводљивост, мерљивост и одрживост предложених обавеза.

Ова врста дијалога није административна формалност, већ суштински алат унутрашњег управљања који омогућава двосмерну комуникацију и рационално распоређивање одговорности. Извршиоци и руководиоци ужих целина имају обавезу да отворено укажу на потенцијалне ризике и ограничења, али и да предложе алтернативе и решења која ће допринети остварењу циљева јединице.

Коначни резултат овог процеса је заједнички договор о плану учинка, формализован кроз образац, који потписују обе стране. На тај начин се утврђују јасне обавезе, али и стварају предуслови за транспарентно праћење напретка, вредновање радне успешности и унапређење учинка током целог периода реализације. Овако конципиран дијалог гради одговорност, подстиче ангажовање и омогућава да свака организациона јединица функционише као део кохерентног система локалне самоуправе.

6.1.3. Усвајање плана учинка основне организационе јединице

План учинка основне организационе јединице представља кључни инструмент оперативног управљања и одговорности унутар управе. Након што начелник управе делегира релевантне циљеве и показатеље, руководиоца јединице покреће процес интерне консултације и договарања унутар јединице – са руководиоцима ужих организационих целина или директно са запосленима који у њој раде.

Овај дијалог има за циљ да обезбеди јасно разумевање додељених циљева, да се активности и очекивани резултати прилагоде конкретним капацитетима и условима рада унутар јединице, и да се договоре мерљиви показатељи, извори провере и динамика праћења учинка. У том процесу, подједнако је важна и размена аргумената и предлога, као и процена реалних могућности, како би план био и амбициозан и изводљив.

Након што се унутрашњи договор постигне и план финализује, он се доставља начелнику управе на разматрање и усвајање. Сам чин усвајања од стране начелника означава да је

план усклађен са приоритетима управе, да је унутрашње одобрен и да представља званичну основу за реализацију активности и процену учинка у наредном периоду.

На тај начин, План учинка основне организационе јединице постаје не само инструмент за праћење резултата, већ и алат за унапређење унутрашње комуникације, координације и управљачке одговорности у оквиру саме јединице.

6.2. Извештај о учинку основне организационе јединице

6.2.1. Структура и садржај извештаја о учинку

Извештај о учинку основне организационе јединице представља званичан документ којим се даје преглед резултата остварених у току једне буџетске године у односу на утврђене резултате, активности и договорене показатеље дефинисане у Плану учинка. Његова сврха је да прикаже у којој мери је јединица испунила своје обавезе и допринела остваривању циљева управе.

Структура и садржај извештаја морају бити унапред дефинисани од стране начелника управе, јединствени за све организационе јединице, и усклађени са општим стандардима извештавања. Овако уједначен приступ омогућава упоредивост података, праћење напретка и транспарентност у анализи учинка на нивоу целокупне управе.

Добро осмишљен и структуриран извештај о учинку пружа поуздан увид у степен реализованих резултата и активности, ниво оствареног учинка и квалитет спроведених задатака, али и указује на главне изазове, одступања од плана и области у којима је потребно унапређење рада јединице.

6.2.1.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

Уводни део Извештаја о учинку садржи основне податке о организационој структури основне организационе јединице, укључујући њен назив, податке о руководиоцу и број и називе ужих организационих целина. Поред тога, даје се преглед стања људских ресурса кроз планиране и реализоване вредности за одређену годину, уз проценат реализације. Финансијски део обухвата укупан буџет јединице и степен његове реализације, што омогућава процену капацитета за спровођење планираних активности у извештајном периоду.

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

Назив основне организационе јединице	
Име и презиме руководиоца основне организационе јединице	
Број ужих организационих јединица	

Називи свих ужих организационих јединица	Име и презиме руководиоца ужих организационих јединица		
1.1. Људски ресурси	Планирано за 2025. годину	Остварено у 2025. години	% реализације

1) Број извршилаца на систематизованим радним местима			
2) Број попуњених систематизованих радних места			
3) Број запослених службеника			
4) Број запослених намештеника			
5) Број ангажованих лица ван радног односа			

1.2. Финансијски показатељи	Планирано за 2025. годину	Остварено у 2025. години	% реализације
1) Укупан буџет основне организационе јединице			
2) Проценат реализације буџета основне организационе јединице			

6.2.1.2. НАЈВАЖНИЈА ДОСТИГНУЋА ТОКОМ ИЗВЕШТАЈНОГ ПЕРИОДА

Овај део Извештаја пружа сажет преглед најважнијих резултата које је основна организациона јединица остварила током извештајне године. Истакнуте су активности и постигнућа која су највише допринела побољшању унутрашње ефикасности, квалитету извршавања задатака и укупном учинку јединице. Циљ овог дела је да омогући начелнику управе и другим релевантним актерима брз и јасан увид у то шта је конкретна јединица постигла, као и у којим областима је остварен највећи напредак у односу на претходни период. Он уједно служи као увод у детаљнију разраду резултата по појединачним резултатима и активностима.

Образац 2

2. НАЈВАЖНИЈА ДОСТИГНУЋА ТОКОМ ИЗВЕШТАЈНОГ ПЕРИОДА

6.2.1.3. ОБРАЗАЦ 3 - ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ

Извештај о учинку основне организационе јединице представља кључни инструмент за анализу, вредновање и извештавање начелника управе о постигнутим исходима током извештајног периода. Док План учинка утврђује очекиване резултате и показатеље, Извештај пружа прецизан приказ стварног доемета њиховог остварења и ефикасност коришћења расположивих ресурса у оквиру организационе јединице.

Извештај пружа структуриран преглед остварених резултата у односу на планиране показатеље, указујући на степен испуњења, као и на идентификацију кључних постигнућа, изазова и евентуалних одступања. Ово омогућава ефикасну управљачку контролу, унапређење рада јединице и подршку процесу доношења одлука.

Поред тога, Извештај служи као важан механизам одговорности руководиоца основне организационе јединице, омогућавајући вредновање њиховог доприноса остварењу резултата, као и анализу капацитета и потреба за унапређењем у одређеним областима деловања.

Детаљна методологија израде Извештаја о учинку основне организационе јединице и његове компоненте објашњене су у поглављу 5.2.2.

6.2.1.4. НАРАТИВНИ ПРИКАЗ ИЗВЕШТАЈА

Наративни приказ представља сажет, али садржајно богат описни део Извештаја о учинку основне организационе јединице који омогућава свеобухватно сагледавање постигнутих резултата у току извештајног периода. Овај део допуњује квантитативне податке и:

- објашњава контекст и значај постигнутих резултата,
- указује на изазове и ограничења у остварењу резултата,
- дефинише мере неопходне за унапређење рада у наредном периоду.

Циљ наративног приказа је да пружи целовиту слику о учинку јединице, не само кроз бројке већ и кроз тумачење и процену резултата у односу на планиране показатеље.

У овом делу Извештаја потребно је дати свеобухватан приказ остварених резултата у односу на утврђене показатеље из Плана учинка организационе јединице. Током извештајног периода, рад јединице био је усмерен на остварење конкретних показатеља учинка и резултата дефинисаних Планом учинка. Извештај пружа могућност да се на структуриран и јасан начин прикаже шта је заправо постигнуто, у којој мери су резултати испуњени и како је јединица одговорила на захтеве ефикасности, делотворности и одговорности.

Такође, важно је у наративном делу дати квалитативну оцену постигнутих резултата, указати на области у којима су забележени најзначајнији успеси, као и издвојити примере добре праксе у раду организационе јединице. Посебну пажњу треба посветити појашњењу одступања у случајевима када су планирани показатељи и резултати реализовани делимично или нису остварени, уз опис конкретних разлога и околности које су довеле до тога.

Извештај треба да садржи и анализу кључних изазова и ограничења која су утицала на остваривање резултата, као што су недовољни или неравномерно распоређени ресурси, институционалне баријере, промене у спољном окружењу или непланирани спољни догађаји који су имали негативан утицај на рад јединице. У том контексту, неопходно је описати и мере које је јединица предузела како би ублажила ефекте тих изазова и сачувала континуитет у раду.

На крају, наративни приказ треба да садржи и конкретне предлоге за унапређење рада у наредном периоду, који произлазе из анализе постигнутих резултата и идентификованих изазова. Ови предлози могу обухватати побољшања у планирању и извршењу активности, боље коришћење расположивих ресурса, оснаживање кадрова, унапређење координације са другим организационим јединицама, као и потребу за институционалним или нормативним изменама. Циљ је да се на основу искустава и научених лекција обезбеде конкретне препоруке које ће допринети ефикаснијем управљању учинком и постизању бољих резултата у будућности.

6.2.2. Образац 3 - извештај о учинку

Извештај о учинку основне организационе јединице документује степен остварења резултата дефинисаних у Плану учинка те јединице. У Извештају се приказују подаци о реализацији резултата уз припадајуће показатеље учинка. Он служи као основ за процену постигнутог у односу на планирано и омогућава утврђивање евентуалних одступања. Подаци из Извештаја користе се за даље планирање, доношење одлука о расподели ресурса, као и за интерно извештавање према начелнику.

Извештај одражава структуру и квалитет Плана учинка. Јасноћа дефинисаних резултата, прецизност показатеља и доступност релевантних података утичу на објективност и упоредивост приказаних резултата. Структура Извештаја обухвата три основне целине:

- 3.1. ОСТВАРЕЊЕ СПЕЦИФИЧНИХ ЦИЉЕВА ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ;
- 3.2. ОСТВАРЕЊЕ РЕЗУЛТАТА И АКТИВНОСТИ ПО СПЕЦИФИЧНИМ ЦИЉЕВИМА и
- 3.3. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ПО ИЗВРШИОЦИМА по потреби

У наведеним целинама приказују се систематизовани подаци који се односе на ниво остварења резултата и показатеља, уз квантификоване вредности и описне напомене где је то потребно. Извештај о учинку представља инструмент за повезивање процеса планирања, праћења и извештавања унутар јединице, у функцији праћења учинка и управљачког усмеравања.

ОБРАЗАЦ 3.1. ОСТВАРЕЊЕ СПЕЦИФИЧНИХ ЦИЉЕВА

Табела 3.1. представља основни инструмент за приказ и анализу степена остварења специфичних циљева основне организационе јединице у оквиру извештајног периода. Сваком специфичном циљу придружено је образложење које указује на факторе који су утицали на његово остварење – било да су то били повољни услови, организационе снаге или, напротив, ограничења и изазови који су успорили реализацију.

Остварења се прате путем показатеља, а за сваки од њих приказује се планирана и остварена вредност у оквиру извештајне године. Остварење се додатно приказује и у проценти-ма, како би се лакше сагледао степен реализације у односу на циљану вредност. Подаци у табели се поткрепљују изворима провере, што обезбеђује транспарентност и објективност при вредновању. Посебна пажња посвећује се коментарима који допуњују приказане бројке и омогућавају боље разумевање специфичних околности у којима је рад обављен. На крају, навођењем одговорног лица, извештај добија персонализовану димензију управљачке одговорности, чиме се доприноси транспарентности и појачава кредибилитет достављених података.

3. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ**3.1. ОСТВАРЕЊЕ СПЕЦИФИЧНИХ ЦИЉЕВА ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ**

Специфичан циљ:					
Образложење остварења специфичног циља:					
Показатељи реализације стратешког циља	Извор провере	Циљана вредност у 2025. години	Остварена вредност у 2025. години	% реализације	Коментар
Одговорно лице	Име и презиме			Потпис	

ОБРАЗАЦ 3.2. ОСТВАРЕЊЕ РЕЗУЛТАТА И АКТИВНОСТИ ПО СПЕЦИФИЧНИМ ЦИЉЕВИМА

Образак 3.2 представља структуриран приказ остварења резултата и реализованих активности у оквиру сваког специфичног циља основне организационе јединице. Његова сврха је да омогући свеобухватан увид у то шта је конкретно урађено у циљу испуњења планираних резултата, како су активности спроведене, који су показатељи коришћени за праћење реализације и какви су исходи постигнути до краја извештајне године.

У уводном делу табеле наводи се назив специфичног циља који је био предмет праћења. Затим следи детаљан приказ остварења очекиваног резултата у оквиру тог циља. Овде се дефинише конкретан резултат који је организациона јединица настојала да постигне, уз навођење уже организационе целине која је била одговорна за његову реализацију – што омогућава јасно раздвајање надлежности и праћење учинка по деловима јединице.

Даље се у табели приказују подаци о реализацији тог резултата: укључују се одговарајући показатељи учинка, извори провере на основу којих се могу верификовати вредности, као и циљане и стварно постигнуте вредности у извештајној години. Израчунава се проценат реализације, а у коментарима се дају додатна објашњења (на пример, ако су постојала одступања или посебне околности које су утицале на исход.)

У другом делу табеле представљају се активности које су спроведене у функцији постизања резултата. За сваку активност наводи се одговарајући процесни показатељ, уз циљане и остварене вредности, проценат реализације и пратећи коментар. Овај део омогућава анализу делотворности и обима предузетих корака у односу на планирано.

На крају, табела предвиђа простор за потпис одговорног лица, уз навођење имена и презимена. На тај начин се обезбеђује формална одговорност за приказане податке и резултате, као и транспарентност и кредибилитет унутар система праћења учинка.

Образац 3.2.

3. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ОСНОВНЕ ОРГАНИЗАЦИНЕ ЈЕДИНИЦЕ

3.2. ОСТВАРЕЊЕ РЕЗУЛТАТА И АКТИВНОСТИ ПО СПЕЦИФИЧНИМ ЦИЉЕВИМА

Специфичан циљ основне организационе јединице					
Остварење резултата и активности за годишњи специфичан циљ основне организационе јединице					
Резултат					
Назив уже организационе јединице одговорне за постизање резултата					
Показатељи реализације резултата	Извор провере	Циљана вредност у 2025. години	Остварена вредност у 2025. години	% реализације	Коментар
Спроведене активности за постизање резултата	Показатељ процеса	Циљана вредност у 2025. години	Остварена вредност у 2025. години	% реализације	Коментар
Одговорно лице	Име и презиме			Потпис	

ОБРАЗАЦ 3.3. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ПО ИЗВРШИОЦИМА по потреби

Образац 3.3. – Извештај о учинку по извршиоцима користи се само у случајевима када у оквиру основне организационе јединице постоје запослени који нису распоређени у уже организационе целине, већ директно обављају активности као појединци. Овај образац се сачињава само ако је у Плану учинка попуњен Образац 5.3. – Активности по извршиоцима.

Образац се састоји из два дела:

1. Списак запослених – у овом делу се наводе име и презиме, звање и радно место сваког запосленог који није у ужој организационој јединици.
2. Остварене активности по извршиоцима – за сваког запосленог приказују се активности које је спровео у оквиру свог посла, са показатељима реализације. Уз сваку активност се наводе планирана и остварена вредност, проценат реализације и краatak коментар (ако је потребно).

На крају се ставља и потпис извршиоца, чиме се потврђује његов допринос.

Овај образац служи за прецизно праћење рада појединаца у ситуацијама када њихове активности није могуће приказати преко уобичајених извештаја за уже организационе јединице. На тај начин се обезбеђује потпуна слика учинка свих запослених у основној организационој јединици.

Образац 3.3.

3.3. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ПО ИЗВРШИОЦИМА					
СПИСАК ЗАПОСЛЕНИХ У УЖОЈ ОРГАНИЗАЦИОНОЈ ЈЕДИНИЦИ					
Име и презиме		Звање		Радно место	
СПРОВЕДЕНЕ АКТИВНОСТИ ПО ИЗВРШИОЦИМА					
Име и презиме извршиоца					
Спроведене активности за постизање резултата	Показатељ процеса	Циљана вредност у 2025. години	Остварена вредност у 2025. години	% реализације	Коментар
Извршилац	Име и презиме			Потпис	

6.2.3. Коришћење извештаја у процесу доношења одлука и планирању будућих активности

Извештај о учинку основне организационе јединице није само административна обавеза, већ представља важан алат за интерно управљање, праћење резултата и унапређење ефикасности рада. Заснован на анализи спроведених активности и степену остварења очекиваних резултата, извештај служи као поуздана основа за доношење одлука и планирање будућег рада јединице.

Подаци и налази из Извештаја могу се користити у више сврха:

- За ревизију и прилагођавање интерних планова и приоритета – извештај показује које активности су дале резултате, где су постојала ограничења и шта је потребно мењати у приступу или расподели ресурса.
- У припреми новог годишњег плана рада организационе јединице – резултати и искуства из извештајног периода служе као полазиште за формулисање реалнијих, мерљивих и фокусираних резултата за наредну годину.
- Као основа за интерну процену и унапређење учинка запослених – степен реализације резултата може бити оријентир за процену индивидуалног или тимског доприноса, као и за идентификовање потреба за обукама или другим видом подршке.
- За буџетско и кадровско планирање – извештај помаже у утврђивању области у којима су ресурси били недовољни или нису коришћени на оптималан начин, што може утицати на приоритетизацију и расподелу средстава у наредном периоду.
- За иницирање унапређења интерних процедура и начина рада – уочена одступања или изазови у реализацији резултата могу указати на потребу промене процедура, увођења нових алата или унапређења сарадње са другим јединицама.

На овај начин, Извештај о учинку постаје део циклуса континуираног унапређења рада организационе јединице. Његова сврха није само да прикаже шта је урађено, већ и да помогне у доношењу бољих, чињеницама поткрепљених одлука које воде ка већој ефективности и ефикасности пружања услуга грађанима.

6.2.4. Интерна и екстерна транспарентност у извештавању

Извештај о учинку основне организационе јединице представља интерни управљачки инструмент који омогућава праћење, вредновање и унапређење рада у складу са постављеним специфичним циљевима. Његова вредност лежи у систематичном приказу резултата, остварених вредности показатеља и спроведених активности, што га чини кључним за доношење одлука и планирање будућих задатака.

Транспарентност у овом контексту подразумева обезбеђивање јасних и проверљивих информација релевантним актерима, и то на два нивоа:

- **Интерна транспарентност** остварује се кроз доступност Извештаја руководству, надлежним службама и телима јединице локалне самоуправе. Она омогућава боље разумевање учинка, подстиче унутрашњу координацију и служи као основ за унапређење интерних процеса и организационог развоја. У оквиру интерног извештавања, по потреби, саставни део Извештаја може бити и образац 3.3 – Извештај по извршиоцима, али искључиво у случајевима када је такав ниво планирања био предвиђен у Плану учинка (образац 5.3). Податке из овог обрасца користи искључиво руководство ради унапређења рада и процене индивидуалног учинка.
- **Екстерна транспарентност** односи се на представљање резултата рада према јавности, другим органима и релевантним актерима ван саме управе. Извештај о учинку, у објављеној форми, обухвата податке на нивоу циљева, резултата и активности основне организационе јединице, *али не садржи и не објављује информације из обрасца 3.3, односно податке о учинку појединачних извршилаца.* На тај начин се задржава баланс између транспарентности и заштите података о запосленима, а извештавање остаје у функцији унапређења рада и одговорног управљања.

Транспарентност извештавања у целини подстиче развој културе учинка, јача поверење у рад управе и доприноси доследном и резултатски оријентисаном планирању.



7. Ужа организациона јединица

Уже организационе јединице представљају унутрашње целине формиране у оквиру основних организационих јединица ради обављања специјализованих, стручних и често комплексних послова из уско дефинисаних области. Њихово оснивање омогућава рационализацију процеса рада, јаснију поделу надлежности и већи степен професионалне посвећености одређеним активностима. Ове јединице су фокусиране на конкретне послове који захтевају специфична знања, вештине или методе рада, што доприноси унапређењу укупне ефикасности и квалитета управљања.

Руководиоци ужих организационих јединица за свој рад и рад јединице директно одговарају руководиоцима основних организационих јединица, чиме се обезбеђује јасна линија одговорности, функционална повезаност и координација активности. Оваква поставка омогућава боље праћење резултата рада, ефикасније доношење одлука и усклађеност унутрашњих процеса са општим циљевима и приоритетима управе. Формирање ужих јединица показује и потребу за флексибилним прилагођавањем структуре управе динамици послова и изазовима савременог јавног управљања.

7.1. План учинка уже организационе јединице

План учинка уже организационе јединице је инструмент којим се усмерава, прати и унапређује рад те јединице унутар оквира основне организационе целине. Документ представља полазну основу за јасно дефинисање приоритета рада, задатака и очекиваних резултата у складу са делокругом надлежности и специфичностима послова које јединица обавља. Кроз овај план се утврђују конкретне обавезе, начин остваривања задатака и мерљиви показатељи учинка запослених, чиме се обезбеђује транспарентност и контрола квалитета рада. Уједно, план омогућава систематско праћење учешћа уже јединице у реализацији циљева управе, као и објективну процену радне ефикасности руководиоца и запослених.

7.1.1. Структура и садржај плана учинка
уже организационе јединице

План учинка уже организационе јединице се састоји из следећих образаца:

- Образац 1 – ОСНОВНИ ПОДАЦИ
- Образац 2 – НАДЛЕЖНОСТИ УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ
- Образац 3 – ГЛАВНЕ УСЛУГЕ УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ И ГРУПЕ КОРИСНИКА
- Образац 4 – ПЛАН УЧИНКА УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ
- Образац 5 – НАРАТИВНИ ПРИКАЗ ПЛАНА

7.1.1.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

Образац 1 садржи основне информације о ужој организационој јединици, укључујући назив јединице и податке о руководиоцу. У оквиру табеле приказују се подаци о људским ресурсима и то подаци о тренутном стању и планираном броју запослених до краја године за коју се ради план. Поред тога у образац се уносе подаци о финансијским средствима, односно планираном буџету и очекиваном проценту његове реализације. Табела пружа сажет преглед кадровских и финансијских капацитета јединице као полазну основу за даље планирање учинка.

Образац 1

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ		
Назив уже организационе јединице		
Име и презиме руководиоца уже организационе јединице		
1.1.Људски ресурси	Тренутно стање	План за крај 2025. године
1) Број извршилаца на систематизованим радним местима		
2) Број попуњених систематизованих радних места		
3) Број запослених службеника		
4) Број запослених намештеника		
5) Број ангажованих лица ван радног односа		

1.2. Финансијски показатељи	План за 2025. године
1) Укупан буџет уже организационе јединице	
2) Проценат реализације буџета уже организационе јединице	

7.1.1.2. НАДЛЕЖНОСТИ

У Обрасцу 2 руководицац уже организационе јединице описује конкретне послове које јединица обавља у оквиру основне организационе јединице, а у складу са систематизацијом радних места и унутрашњим актима управе. Ови задаци проистичу из ширих надлежности основне јединице, али се односе на уско специјализоване активности које захтевају посебну стручност или континуирану посвећеност одређеним сегментима рада. Овако формулисани опис деловања јединице омогућава да се јасно сагледа њена улога у оквиру целокупног система, поставе приоритети и одговорности, и прати допринос у остваривању циљева надређене јединице и управе у целини.

Образац 2

2. НАДЛЕЖНОСТИ УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

7.1.1.3. ГЛАВНЕ УСЛУГЕ УПРАВЕ И ГРУПЕ КОРИСНИКА

Услуге које пружа ужа организациона јединица могу бити усмерене како ка унутрашњим структурама управе, тако и ка спољним корисницима, у зависности од конкретног делокруга рада. Рад уже јединице често је уско повезан са применом конкретних прописа у пракси и обавља се у директном контакту са корисницима – било да су то грађани, правна лица, институције или други субјекти. Сагледавањем спектра тих корисника, било да су интерни или екстерни, ствара се основ за прецизније управљање задацима, прилагођавање приступа пружању услуга и унапређење квалитета и ефикасности рада саме управе.

3. ГЛАВНЕ УСЛУГЕ УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ И ГРУПЕ КОРИСНИКА

Главне услуге	Корисници услуга

7.1.1.4. ОБРАЗАЦ 4 - ПЛАН УЧИНКА

План учинка уже организационе јединице служи као алат за усмеравање рада и системско праћење остварених резултата у оквиру специфичног делокруга задатака. Његова улога је да обједини резултате додељене од стране руководиоца основне организационе јединице са конкретним активностима и очекиваним учинком уже јединице. На тај начин обезбеђује се функционално повезивање различитих оперативних нивоа, ефикасније коришћење расположивих кадровских и материјалних ресурса и континуирано праћење напретка у раду.

Израда и садржај обрасца 4 Плана учинка за уже организационе јединице, који се односи на тај процес, детаљно су обрађени у поглављу 6.1.2.

7.1.1.5. НАРАТИВНИ ПРИКАЗ ПЛАНА

Овај образац доноси сажет опис Плана учинка уже организационе јединице, који омогућава да се наративно прикажу кључни аспекти рада јединице и повежу појединачни елементи у јасну и логичну целину. Руководилац јединице користи овај део документа да истакне суштину додељених резултата, као и начине праћења напретка и расподелу одговорности међу укљученим актерима.

Наратив служи као средство за сагледавање целокупног оквира деловања јединице, од усклађености са додељеним задацима, до ресурса који су на располагању и околности које утичу на спровођење планираног. Може се указати и на уочене изазове, потенцијале за унапређење или промене у окружењу које условљавају прилагођавање приступа.

Овај приказ није строго формализован и не мора пратити структуру табеларног дела Плана учинка. Његова сврха је да обезбеди разумљив, кохерентан преглед који доприноси унутрашњој координацији, али и бољој комуникацији са другим организационим јединицама, грађанима и доносиоцима одлука.

7.1.2. ОБРАЗАЦ 4 - План учинка

У процесу планирања рада уже организационе јединице, полази се од већ успостављене структуре циљева унутар система управљања учинком на нивоу јединице и целе управе. Основна организациона јединица, у оквиру које ужа јединица делује, добија специфичне циљеве у складу са приоритетима утврђеним у Плану рада управе који формулише начелник.

Руководилац уже организационе јединице, на основу тога, преводи релевантне сегменте додељених циљева у конкретне резултате и активности који одговарају надлежностима и задацима уже јединице. На тај начин, допринос уже организационе јединице постаје јасно препознатљив у оквиру ширег управљачког оквира и обезбеђује се њена функционална повезаност са целокупним системом планирања у ЈЛС.

7.1.2.1. ХИЈЕРАРХИЈА ЦИЉЕВА И ПОКАЗАТЕЉА

Садржај овог поглавља у потпуности одговара оном изложеном у поглављу 3.1.2.1, где је детаљно објашњена хијерархија циљева и показатеља у оквиру система управљања учинком. Пошто се исти принципи и логика планирања примењују и на уже организационе јединице, нема потребе за поновним образлагањем концепта. Читаоци се упућују на наведено поглавље ради потпуног увида. Ипак, ради лакшег праћења и подсећања, у наставку поново дајемо табеларни преглед хијерархије циљева и показатеља.

Носилац одговорности за формулисање циља	Ниво циља	Тип циља	Тип показатеља
Градско/општинско веће	Стратешки циљ	Средњорочни циљ	Показатељ утицаја
Начелник управе	Годишњи општи циљ	Средњорочни циљ/ Краткорочни циљ	Показатељ ефекта
Начелник управе	Специфични циљ	Краткорочни циљ	Показатељ исхода
Руководилац организационе јединице	Резултат	Директан резултат активности	Показатељ резултата
Руководилац организационе јединице	Активност	Појединачна активност / процес	Процесни показатељ

Овако дефинисана хијерархија циљева и показатеља, усклађена са организационом структуром, ствара основ за транспарентно, одговорно и ефикасно управљање у ЈЛС.

7.1.2.2. ДЕЛЕГИРАЊЕ РЕЗУЛТАТА И ПОКАЗАТЕЉА

Делегирање активности у оквиру уже организационе јединице представља формализован управљачки процес преноса одређених задатака и одговорности са руководиоца на запослене, у складу са систематизацијом и додељеним резултатима и показатељима од стране руководиоца основне организационе јединице. Основна сврха делегирања јесте рационална расподела послова која омогућава ефикасније коришћење капацитета и постизање очекиваних учинака.

Иако се овим процесом оперативни послови преносе на извршиоце, крајња одговорност за постигнуте резултате остаје на руководиоцу који је доделио задатке. Делегирање подразумева да је запосленом дата аутономија да самостално спроводи активности, уз услов да се поступање одвија у оквирима закона, важећих процедура, професионалних и етичких стандарда, као и захтева у погледу квалитета. Интервенција руководиоца у начин извршења није нужно део процеса, осим у случајевима одступања или ризика по остварење задатих резултата.

7.1.2.3. СТРУКТУРА ОБРАСЦА 4 - ПЛАНА УЧИНКА

Структура Плана учинка основне организационе јединице треба да обухвата најмање следеће две целине:

- 4.1. РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ и
- 4.2. АКТИВНОСТИ ПО ИЗВРШИОЦИМА.

ОБРАЗАЦ 4.1. РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

Образац 4.1 представља План учинка уже организационе јединице у којем се налазе подаци о кључним резултатима и активностима. У табели се наведени резултати преузимају директно из обрасца 5.2 Плана учинка основне организационе јединице, уз назначене бројеве и називе, као и специфични годишњи циљеви којима ти резултати доприносе. За сваки резултат се дефинишу показатељи реализације са јединицама мере, изворима провере, циљаним вредностима за годину за коју се план ради, као и дозвољеним процентом одступања и динамиком извештавања. Поред тога, табела садржи активности које воде ка постизању резултата, праћене показатељима процеса и релевантним изворима података, уз исте параметре мерења и извештавања. На крају, образац обухвата податке о непосредном руководиоцу и руководиоцу организационе јединице на коју се резултат односи, укључујући њихова имена и потписе, чиме се формално потврђује одговорност за планиране задатке и резултате.

4. ПЛАН УЧИНКА УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

4.1. РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

Резултат					
Специфичан циљ на који се односи резултат					
Показатељ реализације резултата	Јединица мере	Извор провере	Циљана вредност у 2025. години	Проценат дозвољеног одступања	Динамика извештавања
Активности за постизање резултата	Показатељи процеса	Извор провере	Циљана вредност у 2025. години	Проценат дозвољеног одступања	Динамика извештавања
Непосредни руководицац	Име и презиме	Потпис			
Руководилац организационе јединице на коју се односи резултат	Име и презиме	Потпис			

ОБРАЗАЦ 4.2. АКТИВНОСТИ ПО ИЗВРШИОЦИМА

Образац 4.2 приказује план учинка уже организационе јединице кроз преглед запослених и њихових конкретних активности. Први део обрасца садржи списак запослених у ужој јединици са подацима о имену и презимену, звању и радном месту.

Други део се фокусира на активности по извршиоцима, где су за сваког запосленог наведене конкретне активности усмерене на остварење резултата, праћене показатељима процеса, изворима провере, као и циљаним вредностима за годину за коју се план ради, дозвољеним одступањима и динамиком извештавања. Образац такође укључује податке о непосредном руководиоцу и извршиоцу, са њиховим именима и потписима, што представља формалну потврду преузете одговорности за планиране задатке.

4. ПЛАН УЧИНКА УЖЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ

СПИСАК ЗАПОСЛЕНИХ У УЖОЈ ОРГАНИЗАЦИОНОЈ ЈЕДИНИЦИ

Име и презиме	Звање	Радно место

4.2. АКТИВНОСТИ ПО ИЗВРШИОЦИМА

Име и презиме извршиоца					
Активности за постизање резултата	Показатељи процеса	Извор провере	Циљана вредност у 2025. години	Проценат дозвољеног одступања	Динамика извештавања
Непосредни руководиоца	Име и презиме		Потпис		
Извршилац	Име и презиме		Потпис		

7.1.2.4. ДИЈАЛОГ О УЧИНКУ У ПРОЦЕСУ ПЛАНИРАЊА

Дијалог о учинку који се води између руководиоца уже организационе јединице и запослених представља кључни процес усаглашавања очекивања и реалних капацитета у оквиру јединице. Руководилац иницира разговор са циљем прецизног дефинисања активности и показатеља за свако запосленог појединачно, уз уважавање расположивих ресурса и могућности запослених. Током дијалога разматрају се изводљивост, мерљивост и квалитет постављених задатака, као и потенцијални изазови.

Ова комуникација није формална процедура, већ суштински инструмент који омогућава отворену размену информација, препознавање препрека и предлога за побољшања, чиме се оснажује одговорност и ангажман запослених. Крајњи резултат овог процеса је зајед-

нички договор о плану учинка, који утврђује јасне обавезе и поставља основе за континуирано праћење и вредновање радне успешности сваког појединачног запосленог, али и руководиоца уже организационе јединице.

7.1.3. Усвајање плана учинка уже организационе јединице

Након што се постигне унутрашњи договор у оквиру уже организационе јединице, план учинка се финализује и доставља руководиоцу основне организационе јединице на разматрање и усвајање. Сам чин усвајања од стране руководиоца основне организационе јединице означава да је план усклађен са приоритетима основне јединице, да је интерно одобрен и да представља званичну основу за реализацију активности и процену учинка у наредном периоду.

7.2. Извештај о учинку уже организационе јединице

7.2.1. Структура и садржај извештаја о учинку

Извештај о учинку уже организационе јединице је интерни документ којим се прегледно приказују остварени резултати и реализоване активности током буџетске године, у односу на резултате и активности дефинисане у Плану учинка. Основна функција извештаја је да прецизно и објективно прикаже степен испуњења обавеза јединице и њен допринос остварењу укупних специфичних циљева основне организационе јединице.

Структура и садржај извештаја се унапред дефинишу од стране начелника управе. Они морају бити усклађени са јединственим стандардима извештавања који важе за све организационе јединице. Такав уједначени приступ омогућава компаративну анализу података, континуирано праћење напретка и обезбеђује транспарентност у вредновању учинка на нивоу целокупне управе.

Професионално конципиран извештај о учинку пружа свеобухватан преглед постигнутих резултата и извршених активности, процењује квалитет и ефикасност рада јединице, као и идентификује кључне изазове, одступања од плана и области које захтевају додатна унапређења.

Структура Извештаја о учинку обухвата следеће обрасце:

- ОБРАЗАЦ 1 – ОСНОВНИ ПОДАЦИ,
- ОБРАЗАЦ 2 – НАЈВАЖНИЈА ДОСТИГНУЋА ТОКОМ ИЗВЕШТАЈНОГ ПЕРИОДА,
- ОБРАЗАЦ 3 – ОСТВАРЕНИ РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ ЗА УЖУ ОРГАНИЗАЦИОНУ ЈЕДИНИЦУ,

- ОБРАЗАЦ 4 – ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ПО ИЗВРШИОЦИМА и
- ОБРАЗАЦ 5 – НАРАТИВНИ ПРИКАЗ ИЗВЕШТАЈА.

7.2.1.1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ

Уводни део Извештаја о учинку садржи основне податке о ужој организационој јединици, укључујући њен назив и податке о руководиоцу. Поред тога, даје се преглед стања људских ресурса кроз планиране и реализоване вредности за одређену годину, уз проценат реализације. Финансијски део обухвата укупан буџет јединице и степен његове реализације, што омогућава процену капацитета за спровођење планираних активности у извештајном периоду.

Образац 1

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ			
Назив уже организационе јединице			
Име и презиме руководиоца уже организационе јединице			
1.1. Људски ресурси	Планирано за 2025. годину	Остварено у 2025. години	% реализације
1) Број извршилаца на систематизованим радним местима			
2) Број попуњених систематизованих радних места			
3) Број запослених службеника			
4) Број запослених намештеника			
5) Број ангажованих лица ван радног односа			
1.2. Финансијски показатељи	Планирано за 2025. годину	Остварено у 2025. години	% реализације
1) Укупан буџет уже организационе јединице			
2) Проценат реализације буџета уже организационе јединице			

7.2.1..2. НАЈВАЖНИЈА ДОСТИГНУЋА ТОКОМ ИЗВЕШТАЈНОГ ПЕРИОДА

Овај део Извештаја пружа сажет преглед најважнијих резултата које је ужа организациона јединица остварила током извештајног периода. Истакнуте су активности и постигнућа која су највише допринела побољшању унутрашње ефикасности, квалитету извршавања задатака и укупном учинку јединице. Циљ овог дела је да омогући руководиоцу основне организационе јединице и другим релевантним актерима брз и јасан увид у то шта је конкретна јединица постигла, као и у којим областима је остварен највећи напредак у односу на претходни период.

Образац 2

2. НАЈВАЖНИЈА ДОСТИГНУЋА ТОКОМ ИЗВЕШТАЈНОГ ПЕРИОДА

7.2.1.3. ОСТВАРЕНИ РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ ЗА УЖУ ОРГАНИЗАЦИОНУ ЈЕДИНИЦУ

Образац 3 пружа структуриран преглед остварених резултата у односу на планиране показатеље, указујући на степен испуњења, као и на идентификацију кључних постигнућа, изазова и евентуалних одступања. Ово омогућава ефикасну управљачку контролу, унапређење рада јединице и подршку процесу доношења одлука.

Образац 3 служи за документовање учинка уже организационе јединице на крају буџетске године. Табела омогућава поређење између планираних и остварених резултата и активности. Подаци се приказују уз пратеће показатеље, изворе провере и степен реализације, изражен процентуално. У оквиру табеле се наводе и коментари који омогућавају додатна објашњења или указују на разлоге евентуалних одступања. У завршном делу обрасца налази се простор за име, презиме и потпис одговорног лица, чиме се формализује извештај и потврђује веродостојност приказаних података.

3. ОСТВАРЕНИ РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ ЗА УЖУ ОРГАНИЗАЦИОНУ ЈЕДИНИЦУ

Остварени резултати и активности за ужу организациону јединицу					
Резултат		Навести очекивани резултат			
Специфичан циљ на који се односи резултат		Навести специфичан циљ			
Показатељи реализације резултата	Извор провере	Циљана вредност у 2025. години	Остварена вредност у 2025. години	% реализације	Коментар
Спроведене активности за постизање резултата	Показатељ процеса	Циљана вредност у 2025. години	Остварена вредност у 2025. години	% реализације	Коментар
Одговорно лице	Име и презиме			Потпис	

7.2.1.4. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ПО ИЗВРШИОЦИМА

Образац 4 – Извештај о учинку по извршиоцима се састоји из два дела:

1. Списак запослених – у овом делу се наводе име и презиме, звање и радно место сваког запосленог који није у ужој организационој јединици.
2. Остварене активности по извршиоцима – за сваког запосленог приказују се активности које је спровео у оквиру свог посла, са показатељима реализације. Уз сваку активност се наводе планирана и остварена вредност, проценат реализације и кра-так коментар (ако је потребно).

На крају се ставља и потпис извршиоца, чиме се потврђује његов допринос.

Овај образац служи за прецизно праћење рада појединаца у ситуацијама када њихове активности није могуће приказати преко уобичајених извештаја за уже организационе јединице. На тај начин се обезбеђује потпуна слика учинка свих запослених у основној организационој јединици.

Образац 4.

4. ИЗВЕШТАЈ О УЧИНКУ ПО ИЗВРШИОЦИМА							
СПИСАК ЗАПОСЛЕНИХ У УЖОЈ ОРГАНИЗАЦИОНОЈ ЈЕДИНИЦИ							
Име и презиме			Звање		Радно место		
СПРОВЕДЕНЕ АКТИВНОСТИ ПО ИЗВРШИОЦИМА							
Име и презиме извршиоца							
Спроведене активности за постизање резултата	Показатељ процеса	Циљана вредност у 2025. години	Остварена вредност у 2025. години	% реализације	Коментар		
Извршилац	Име и презиме			Потпис			

7.2.1.5. НАРАТИВНИ ПРИКАЗ ИЗВЕШТАЈА

Наративни приказ представља сажет, али садржајно богат описни део Извештаја о учинку уже организационе јединице који омогућава свеобухватно сагледавање постигнутих резултата у току извештајног периода. Овај део допуњује квантитативне податке и:

- објашњава контекст и значај постигнутих резултата,
- указује на изазове и ограничења у остварењу резултата,
- дефинише мере неопходне за унапређење рада у наредном периоду.

Циљ наративног приказа је да пружи целовиту слику о учинку јединице, не само кроз бројке већ и кроз тумачење и процену резултата у односу на планиране показатеље.

У овом делу Извештаја потребно је дати свеобухватан приказ остварених резултата у односу на утврђене показатеље из Плана учинка организационе јединице. Током извештајног периода, рад јединице био је усмерен на остварење конкретних показатеља учинка и резултата дефинисаних Планом учинка. Извештај пружа могућност да се на структуриран и јасан начин прикаже шта је заправо постигнуто, у којој мери су резултати испуњени и како је јединица одговорила на захтеве ефикасности, делотворности и одговорности.

Такође, важно је у наративном делу дати квалитативну оцену постигнутих резултата, указати на области у којима су забележени најзначајнији успеси, као и издвојити примере добре праксе у раду организационе јединице. Посебну пажњу треба посветити појашњењу одступања у случајевима када су планирани показатељи и резултати реализовани делимично или нису остварени, уз опис конкретних разлога и околности које су довеле до тога.

Извештај треба да садржи и анализу кључних изазова и ограничења која су утицала на остваривање резултата, као што су недовољни или неравномерно распоређени ресурси, институционалне баријере, промене у спољном окружењу или непланирани спољни догађаји који су имали негативан утицај на рад јединице. У том контексту, неопходно је описати и мере које је јединица предузела како би ублажила ефекте тих изазова и сачувала континуитет у раду.

На крају, наративни приказ треба да садржи и конкретне предлоге за унапређење рада у наредном периоду, који произлазе из анализе постигнутих резултата и идентификованих изазова. Ови предлози могу обухватати побољшања у планирању и извршењу активности, боље коришћење расположивих ресурса, оснаживање кадрова, унапређење координације са другим организационим јединицама, као и потребу за институционалним или нормативним изменама. Циљ је да се на основу искустава и научених лекција обезбеде конкретне препоруке које ће допринети ефикаснијем управљању учинком и постизању бољих резултата у будућности.

7.2.2. Коришћење извештаја у процесу доношења одлука и планирању будућих активности

Извештавање о учинку уже организационе јединице представља значајан сегмент унутрашњег управљачког процеса, усмереног ка праћењу стварног доприноса јединице у оквиру основне организационе структуре. Иако се односи на мањи обим надлежности, овај извештај има важну аналитичку функцију – он документује како и у којој мери су активности реализоване у односу на планиране резултате, те какво је било учешће јединице у остваривању задатих приоритета управе.

Извештај се не користи искључиво у ретроспективне сврхе; напротив, његова вредност се огледа у способности да укаже на потенцијале за оптимизацију процеса, идентификује оперативна „уска грла“ и информише даље управљачке и стратешке одлуке на нивоу основне јединице. Он такође пружа основ за вредновање радне успешности запослених,

унапређење методологије расподеле ресурса, као и за формулисање реалистичнијих и оперативно одрживих циљева у наредном периоду.

У том смислу, извештај о учинку уже организационе јединице има вишеструку функцију: он је истовремено механизам одговорности, алат за интерно унапређење и средство за подстицање функционалне интегрисаности унутар управе.

7.2.3. ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА ТРАНСПАРЕНТНОСТ У ИЗВЕШТАВАЊУ

Транспарентност у систему ЈЛС представља један од кључних принципа доброг управљања, јер обезбеђује услове за одговорност, контролу, поверење грађана и унапређење институционалног интегритета. У контексту извештавања о учинку, транспарентност омогућава не само увид у резултате и активности, већ и разумевање начина на који се до њих дошло, чиме се ствара основа за поуздано управљање, доношење одлука заснованих на чињеницама и континуирано унапређивање рада. Транспарентност извештаја о учинку има дво-струки значај.

Са једне стране, интерна транспарентност подразумева да резултати и налази буду доступни руководиоцу основне организационе јединице, као и другим релевантним актерима унутар управе. На тај начин се подстиче боља координација, јача свест о одговорности и унапређује укупна организациона функционалност. Како је у Плану учинка уже организационе јединице планирање по извршиоцима обавезно, саставни део извештаја чини и преглед остварених резултата на нивоу појединачних извршилаца. Ови подаци се користе искључиво у оквиру интерног управљања, ради вредновања радне успешности и идентификавања потреба за подршком или развојем капацитета.

С друге стране, извештавање према јавности или другим екстерним актерима врши се на нивоу резултата и активности уже јединице као целине. Подаци о индивидуалном учинку извршилаца се не објављују, чиме се обезбеђује равнотежа између транспарентности и заштите података о запосленима.

Овако уређен систем извештавања доприноси унапређењу интерне одговорности, изградњи културе учинка и професионализацији управљања унутар јединице и управе у целини.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



MAXIMA
consulting