

IZRADA AKCIONIH PLANOVA ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJA RAZVOJA MSP U BIH

PREPORUKE ZA INTER-INSTITUCIONALNE RADNE TIMOVE



2024

Izdavač:

Eda – Agencija za razvoj preduzeća

eda@edabl.org

Za izdavača:

Zdravko Miovčić

Autor:

dr Bahrija Umihanić

Ova publikacija je pripremljena uz finansijsku podršku Švedske. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost autora i ne odražava nužno stanovišta Švedske.



Sadržaj

1 UVOD I SVRHA PREPORUKA U KONTEKSTU SPROVOĐENJE STRATEGIJA RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI	3
1.1 UVOD I SVRHA PREPORUKA	3
1.2 SISTEM STRATEŠKOG PLANIRANJA I UPRAVLJANJA RAZVOJEM U BOSNI I HERCEGOVINI – REGULATORNI I INSTITUCIONALNI OKVIR.....	4
1.2.1 <i>Sistem strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Republici Srpskoj – regulatorni i institucionalni okvir</i>	4
1.2.2 <i>Sistem strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine – regulatorni i institucionalni okvir.....</i>	6
1.2.3 <i>Sistem strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine – regulatorni i institucionalni okvir.....</i>	9
1.3 SISTEM PLANIRANJA RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI	11
1.3.1 <i>Sistem planiranja razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj</i>	11
1.3.2 <i>Sistem planiranja razvoja malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine</i>	12
1.3.3 <i>Sistem planiranja razvoja malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine.....</i>	12
1.4 AKCIONI PLAN – VEZA IZMEĐU STRATEŠKIH I SPROVEDBENIH DOKUMENATA	13
1.4.1 <i>Akcioni plan – veza između strateških i sprovedbenih dokumenata u Republici Srpskoj</i>	13
1.4.2 <i>Akcioni plan – veza između strateških i sprovedbenih dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine.....</i>	14
1.4.3 <i>Akcioni plan – veza između strateških i sprovedbenih dokumenata u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine.....</i>	16
2 POSTOJEĆE PRAKSE PROCESA IZRADE AKCIONIH PLANOVA ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJA RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	17
2.1 AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA REPUBLIKE SRPSKE ZA PERIOD 2021-2027. GODINA	18
2.1.1 <i>Strateški okvir i ključni ciljevi Strategije razvoja MSP</i>	18
2.1.2 <i>Struktura i svrha akcionog plana</i>	18
2.1.3 <i>Operativni aspekti implementacije akcionog plana.....</i>	20
2.2 AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE RAZVOJA MALE PRIVREDE FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE 2022-2027.....	21
2.2.1 <i>Strateški okvir i ključni ciljevi Strategije razvoja MSP</i>	21
2.2.2 <i>Struktura i svrha akcionog plana</i>	22
2.2.3 <i>Operativni aspekti implementacije akcionog plana.....</i>	23
2.3 AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA I PREDUZETNIŠTVA U BRČKO DISTRIKTU BIH 2021–2027.	24
2.3.1 <i>Strateški okvir i ključni ciljevi Strategije razvoja MSP i poduzetništva</i>	24
2.3.2 <i>Struktura i svrha akcionog plana</i>	25
2.3.3 <i>Operativni aspekti implementacije akcionog plana.....</i>	27
3 PRAKTIČNE PREPORUKE ZA POBOLIŠANJE PROCESA I EFEKATA IZRADE AKCIONIH PLANOVA ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJA RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI I NJIHOVE OPTIMALNE INTEGRACIJE U SREDNJOROČNE PLANOVE RADA I BUDŽETSKE PLANOVE ORGANA UPRAVE	29
3.1 USPOSTAVLJANJE MEĐUINSTITUCIONALNIH RADNIH TIMOVA ZA IZRADU AKCIONIH PLANOVA	29
3.2 IZRADA UPUTA I PLANA RADA ZA IZRADU AKCIONOG PLANA I IZVJEŠTAJA O REALIZACIJI AKCIONOG PLANA	30

1 UVOD I SVRHA PREPORUKA U KONTEKSTU SPROVOĐENJE STRATEGIJA RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

Ovo poglavlje pruža pregled svrhe i značaja preporuka za izradu akcionih planova za sprovođenje strategija razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) i preduzetništva u Bosni i Hercegovini. Fokus je na najvažnijim aspektima operativne implementacije sektorskih razvojnih strategija putem akcionih planova, uz naglašavanje njihove integracije u srednjoročne i godišnje planove rada, kao i budžetske planove relevantnih javnih institucija. Preporuke sadržane u ovom dokumentu definišu smjernice za uspostavljanje koordinacionih mehanizama i omogućavaju efikasno sprovođenje mjera iz strateških dokumenata, uz istovremeno praćenje i evaluaciju realizovanih aktivnosti.

1.1 UVOD I SVRHA PREPORUKA

Izrada akcionih planova za sprovođenje strategija razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) u Bosni i Hercegovini predstavlja korak ka operativnoj implementaciji strateških ciljeva postavljenih u sektorskim razvojnim strategijama. Mala i srednja preduzeća i preduzetništvo imaju izuzetno važnu ulogu u ekonomskom razvoju Bosne i Hercegovine, stoga je neophodno osigurati da strateški dokumenti budu dosljedno sprovedeni kroz jasne i konkretne akcione planove. Ovi planovi omogućavaju da se strateški ciljevi pretoče u praktične aktivnosti koje su usklađene sa raspoloživim budžetskim sredstvima, resursima i planovima javnih institucija.

Svrha ovih preporuka je pružiti praktične smjernice i alate za unaprjeđenje procesa izrade akcionih planova, koji će omogućiti efikasniju koordinaciju i implementaciju sektorskih strategija razvoja MSP-a i preduzetništva. Preporuke su usmjerene na postizanje optimalne integracije akcionih planova u srednjoročne i godišnje planove rada i budžetske planove organa uprave na svim nivoima vlasti, uključujući entitete i Brčko Distrikt. Pored toga, preporuke obuhvataju važne aspekte praćenja i izveštavanja o realizaciji planiranih mjera, što doprinosi boljoj transparentnosti i odgovornosti u implementaciji.

Dokument sadrži detaljne upute o fazama izrade akcionih planova, počevši od uspostavljanja Inter-institucionalnih radnih timova (IIRT) koji vode participativni proces planiranja, do konkretnog usklađivanja mjera sa budžetskim i investicionim programima, kao što su Dokument okvirnog budžeta (DOB), Program javnih investicija (PJI) i Godišnji budžet. Posebno se naglašava važnost kontinuirane koordinacije između nadležnih institucija kako bi se osigurao konzistentan i održiv pristup implementaciji strategija.

Kroz ove preporuke, cilj je unaprijediti kvalitet izrade akcionih planova i omogućiti efikasnije sprovođenje mjera i projekata definisanih u strategijama razvoja MSP i preduzetništva u Bosni i Hercegovini. Ove smjernice imaju za cilj da olakšaju rad institucija na entitetskom i lokalnom nivou, pružajući jasan okvir za bolje povezivanje strateških dokumenata sa operativnim planovima rada, što u konačnici doprinosi održivom ekonomskom razvoju zemlje.

1.2 SISTEM STRATEŠKOG PLANIRANJA I UPRAVLJANJA RAZVOJEM U BOSNI I HERCEGOVINI – REGULATORNI I INSTITUCIONALNI OKVIR

1.2.1 Sistem strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Republici Srpskoj – regulatorni i institucionalni okvir

REGULATORNI OKVIR

Tokom prethodnog perioda, Republika Srpska preduzela je značajne korake u uspostavljanju sistema strateškog planiranja i upravljanja razvojem, s naglaskom na uređenje regulatornog i institucionalnog okvira. U julu 2021. godine stupio je na snagu **Zakon o strateškom planiranju i upravljanju razvojem u Republici Srpskoj** („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 63/21), koji predstavlja temeljni pravni akt za uspostavljanje jedinstvenog i funkcionalnog sistema planiranja i upravljanja održivim razvojem.

Ovaj zakon utvrđuje osnovna načela strateškog planiranja i upravljanja razvojem, definiše različite vrste strateških i sprovedbenih dokumenata, te precizira uloge i odgovornosti institucionalnih aktera. Osim toga, zakon obuhvata postupak strateškog planiranja i upravljanja razvojem, kao i aktivnosti vezane za programiranje, praćenje, evaluaciju i izveštavanje o sprovođenju strateških dokumenata.

Strateško planiranje definiše se kao proces utvrđivanja strateških ciljeva razvoja i načina njihovog ostvarivanja. Upravljanje razvojem podrazumijeva pretvaranje razvojnih ciljeva i prioriteta u konkretne aktivnosti, sa jasno definisanim finansijskim efektima i institucionalnim odgovornostima, uključujući njihovo sprovođenje, praćenje i vrednovanje rezultata. Održivi razvoj, prema zakonskoj definiciji, podrazumeva zadovoljenje ljudskih potreba uz očuvanje prirodnih sistema i životne sredine, čime se osigurava dugoročna održivost društva i njegovog okruženja.

Zakon takođe propisuje različite vrste strateških dokumenata u Republici Srpskoj. **Strategija razvoja Republike Srpske** predstavlja dokument koji usmerava dugoročne ciljeve i prioritete razvoja Republike Srpske. Ova strategija pruža osnovu za izradu ostalih strateških i sprovedbenih dokumenata, kao i budžeta Republike Srpske i budžeta lokalnih zajednica. Dokument je usklađen sa ekonomskim, društvenim i ekološkim ciljevima, uz poštovanje međunarodnih obaveza i procesa evropskih integracija.

Pored strategije razvoja, zakon definiše i **sektorske strategije Republike Srpske**, koje se odnose na razvoj pojedinačnih sektora ili grupa povezanih sektora. Ove strategije su usklađene sa Strategijom razvoja Republike Srpske i predstavljaju osnovu za izradu sprovedbenih dokumenata i budžetskih planova.

Na lokalnom nivou, **strategije razvoja jedinica lokalne samouprave** definišu ciljeve i prioritete razvoja lokalnih zajednica, dok **sektorske strategije jedinica lokalne samouprave** regulišu razvoj specifičnih sektora na lokalnom nivou. Sve ove strategije donose se na period od sedam godina, osim u izuzetnim slučajevima, kada zakon predviđa kraći ili duži vremenski okvir.

Na osnovu Zakona o strateškom planiranju i upravljanju razvojem u Republici Srpskoj, doneti su i podzakonski akti, koji dodatno regulišu specifične aspekte sistema. To su: Uredba o strateškim dokumentima u Republici Srpskoj („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 94/2021) i Uredba o sprovedbenim dokumentima u Republici Srpskoj („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 01/2022).

Uredba o strateškim dokumentima u Republici Srpskoj obezbeđuje detaljan okvir za izradu, usklađivanje i implementaciju strateških dokumenata na različitim nivoima vlasti, osiguravajući koherenciju u postizanju razvojnih ciljeva. Horizontalna i vertikalna usklađenost, koja je istaknuta kao

suštinska odrednica ovog normativnog akta, omogućava koordinisano djelovanje svih institucija, doprinoseći efikasnom ispunjenju zajedničkih razvojnih prioriteta. Uredba integriše strateško planiranje s budžetskim procesima, obezbjeđujući time realističnost i održivost planiranih projekata i aktivnosti, što je od posebnog značaja za optimalno upravljanje dostupnim resursima.

Dodatno, uredba naglašava važnost participacije u procesu strateškog planiranja, gdje su obavezne javne konsultacije ključni mehanizam za uključivanje svih relevantnih aktera. Ova participacija doprinosi većoj legitimnosti donesenih odluka i osigurava da razvojne politike odražavaju stvarne potrebe društva. Povećana transparentnost, koja je temeljno načelo ovog normativnog okvira, značajno doprinosi jačanju povjerenja između institucija i građana.

Struktura strateških dokumenata, definisana uredbom, omogućava jasno prepoznavanje razvojnih prioriteta, mjera i projekata, olakšavajući njihovu implementaciju i praćenje. Takođe, uredba predviđa usklađivanje sa prostornim planovima Republike Srpske, čime se obezbjeđuje integriran pristup razvoju. Ova sinergija između strateškog i prostornog planiranja doprinosi dugoročnom održivom razvoju, kao i društvenom napretku Republike Srpske.

Uredba o sprovedbenim dokumentima u Republici Srpskoj uspostavlja detaljan normativni okvir za izradu, praćenje i vrednovanje dokumenata neophodnih za realizaciju strateških planova. Cilj ove uredbe jeste osiguranje da se svi strateški ciljevi dosljedno sprovode kroz budžetske procese, čime se obezbjeđuje efikasnost i finansijska održivost planiranih aktivnosti. Sprovedbeni dokumenti obuhvataju širok spektar planova i izveštaja koji omogućavaju sukcesivnu implementaciju strateških prioriteta na svim nivoima upravljanja.

Važnost horizontalne i vertikalne koordinacije između republičkih organa uprave i jedinica lokalne samouprave naglašena je u članovima Uredbe, s posebnim fokusom na doslednu koordinaciju kako bi se obezbijedila efektivnost i djelotvornost u realizaciji ciljeva. Proces planiranja obuhvata srednjoročne i godišnje planove rada, koji su usklađeni s budžetskim projekcijama, čime se osigurava da svi predviđeni projekti budu finansijski održivi i realno ostvarivi. Struktura sprovedbenih dokumenata precizno razrađuje institucionalne odgovornosti, mjere i projekte, uz definisanje indikatora koji omogućavaju kontinuirano praćenje napretka u ostvarivanju razvojnih ciljeva.

Uredba o sprovedbenim dokumentima, pored svoje normativne funkcije, posvećuje posebnu pažnju partnerstvu i uključenju šire javnosti u proces donošenja odluka. Obavezno učešće predstavnika akademske zajednice, nevladinih organizacija, privrednog sektora i građana značajno doprinosi inkluzivnosti i socijalnoj koheziji u realizaciji strateških planova. Načela socijalne inkluzije, rodne ravnopravnosti i jednakih mogućnosti integrisana su u sve faze planiranja i sprovođenja, osiguravajući da razvojne politike odražavaju interes svih segmenata društva.

Konačno, uredbe o strateškim i sprovedbenim dokumentima zajedno sa Zakon o strateškom planiranju i upravljanju razvojem u Republici Srpskoj čine koherentan sistem strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Republici Srpskoj. Ovaj sistem osigurava da razvojne politike budu realistične, održive i usmjerene ka dugoročnim ciljevima, uz uvažavanje načela odgovornosti, transparentnosti i participativnosti. Kroz dosljednu primjenu ovih normativnih akata, omogućava se optimalno korištenje raspoloživih resursa i postizanje održivog razvoja na dobrobit cijelog društva.

INSTITUCIONALNI OKVIR

Institucionalni okvir za strateško planiranje i upravljanje razvojem u Republici Srpskoj precizno je definisan Zakonom, čime su jasno utvrđene uloge svih relevantnih aktera. Ovaj okvir obuhvata niz

institucija na republičkom i lokalnom nivou, čije su odgovornosti usmerene na izradu, implementaciju, praćenje i vrednovanje strateških dokumenata.

Generalni sekretarijat Vlade Republike Srpske ima centralnu funkciju u sistemu strateškog planiranja i upravljanja razvojem. Sekretarijat je nadležan za sprovođenje i koordinaciju procesa strateškog planiranja, upravljanja i evaluacije Strategije razvoja Republike Srpske. Ova institucija pruža tehničku i stručnu podršku republičkim organima uprave prilikom izrade strateških i sprovedbenih dokumenata, ali takođe preuzima odgovornost za vođenje informacionog sistema za strateško planiranje. Njegova uloga uključuje i davanje mišljenja o usklađenosti sprovedbenih dokumenata sa strateškim okvirima, kao i vođenje evidencija o usvojenim strateškim dokumentima.

Pored toga, **republički organi uprave** su odgovorni za sprovođenje strateškog planiranja unutar svojih nadležnosti. Oni su obavezni da izrađuju i implementiraju sektorijske strategije, prate njihov napredak i izvještavaju o postignutim rezultatima. Ujedno, republički organi imaju zadatku da obezbijede koordinaciju između lokalnih samouprava i Saveta opština i gradova Republike Srpske, kako bi se strateški ciljevi na lokalnom nivou uskladili sa ciljevima definisanim na republičkom nivou.

Na lokalnom nivou, **jedinice lokalne samouprave** imaju značajnu odgovornost u procesu strateškog planiranja. One izrađuju i usvajaju razvojne strategije koje se odnose na lokalne zajednice, kao i sektorijske strategije koje obuhvataju specifične oblasti razvoja unutar lokalnih zajednica. Jedinice lokalne samouprave takođe prate sprovođenje ovih strategija i izvještavaju o rezultatima. U njihovoj nadležnosti je i obezbeđivanje da su strateški dokumenti usklađeni sa širim strateškim okvirom Republike Srpske, kao i da postoji harmonizacija između različitih strategija unutar lokalne zajednice.

Zakon predviđa i uspostavljanje **Savjeta za razvoj Republike Srpske**, savetodavnog tela koje igra značajnu ulogu u procesu strateškog planiranja i upravljanja razvojem. Savjet čine predstavnici Vlade, jedinica lokalne samouprave, Saveza opština i gradova Republike Srpske, akademske zajednice i socioekonomskih partnera. Njegova primarna funkcija je da savetuje Vladu o prioritetima razvoja Republike Srpske, daje preporuke u vezi sa izradom i sprovođenjem Strategije razvoja i sektorijskih strategija, te razmatra godišnje izveštaje o njihovom sprovođenju. Savjet takođe predlaže mјere za unapređenje procesa implementacije razvojnih strategija, čime doprinosi njihovoј efikasnosti i usklađenosti sa realnim potrebama i kapacitetima.

Ovaj institucionalni okvir osigurava uključivanje širokog spektra aktera u proces strateškog planiranja i upravljanja razvojem. S obzirom na raznovrsnost institucija i njihovih uloga, obezbeđena je koherentnost u sprovođenju strateških politika na svim nivoima vlasti, čime se osigurava integriran pristup razvojnim izazovima i ciljevima Republike Srpske.

1.2.2 Sistem strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji Bosne I Hercegovine – regulatorni i institucionalni okvir

REGULATORNI OKVIR

U posljednjih nekoliko godina, u Federaciji Bosne i Hercegovine su preduzete značajne aktivnosti u pravcu izgradnje sistema razvojnog planiranja i upravljanja razvojem. Osnov za ovaj sistem postavljen je kroz donošenje **Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH** 2017. godine. Ovaj zakon predstavlja temeljni pravni akt koji definiše svrhu sistema kroz transparentno i usaglašeno planiranje razvoja na svim administrativnim nivoima, od Federacije, preko kantona, do jedinica lokalne samouprave. Takođe, zakon uvodi koordinaciju i integraciju strateških dokumenata s javnim finansijskim resursima, kako bi se realizovali razvojni prioriteti.

Zakonom su postavljeni osnovni principi razvojnog planiranja i upravljanja razvojem, uključujući definisanje vrsta strateških dokumenata i utvrđivanje nadležnih tijela zaduženih za njihovu implementaciju. Osim toga, zakon razmatra i cjelokupni proces razvojnog planiranja, od programiranja i monitoringa do evaluacije i izvještavanja o implementaciji, te definiše okvir za finansiranje ovih dokumenata.

Razvoj, kako je definisano Zakonom, predstavlja višedimenzionalan proces koji obuhvata ekonomske, društvene, okolišne, prostorne i institucionalne aspekte. Njegov cilj je poboljšanje kvaliteta i standarda života građana, pri čemu su u razvojne procese uključeni svi akteri, uključujući vladin sektor, privatni sektor, civilno društvo i lokalnu zajednicu. Razvoj karakterišu principi održivosti i integracije, pri čemu se razvojni ciljevi svakog sektora ostvaruju kroz zajedničke napore u okviru uravnoteženog razvoja, s posebnom pažnjom na prirodne opasnosti i klimatske promjene.

Razvojno planiranje podrazumijeva proces kreiranja razvojnih ciljeva i definiranje načina njihovog ostvarivanja. Nasuprot tome, upravljanje razvojem odnosi se na realizaciju ovih ciljeva kroz konkretnе aktivnosti, sa jasno definisanim finansijskim efektima i institucionalnim odgovornostima. Ovaj proces uključuje stalni monitoring i evaluaciju rezultata, s ciljem osiguravanja da razvojni prioriteti budu efikasno implementirani.

Zakonom su definisane dvije osnovne vrste strateških dokumenata u Federaciji BiH. Prva vrsta je **Strategija razvoja**, koja predstavlja integrисани multisektorski strateški dokument na nivou Federacije, kantona i jedinica lokalne samouprave. Ovaj dokument definiše javne politike i usmjerava razvoj teritorije. Druga vrsta je **Sektorska strategija razvoja**, koja obuhvata strateške dokumente nadležnih institucija na nivou Federacije i kantona. Sektorske strategije definišu javne politike, pravce razvoja, ciljeve i resurse za razvoj specifičnih sektora, i proizilaze iz integrisane strategije razvoja.

Pored strateških dokumenata, Zakon uvodi i implementacione dokumente koji prate sprovođenje strategija. Ovi dokumenti uključuju trogodišnje i godišnje planove rada, godišnje izvještaje o radu i izvještaje o razvoju. Vremenski period važenja strateških dokumenata usklađen je sa planskim periodom Federacije BiH (2021–2027), u skladu sa ciklusom planiranja Evropske unije, što uključuje i Višegodišnji finansijski okvir.

Strateški dokumenti u Federaciji BiH imaju vremenski rok važenja od sedam godina, osim u slučajevima kada je specifično definisan duži rok važenja za federalne sektorske strategije. Struktura strateških dokumenata obuhvata jasno definisane strateške ciljeve, prioritete i mjere, sve uz odgovarajuće indikatore, a služi kao osnov za izradu trogodišnjih i godišnjih planova rada. Ovi planovi dalje definišu projekte i aktivnosti, zajedno sa očekivanim rezultatima.

Uz Zakon o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem, donesene su i uredbe koje detaljno uređuju proces izrade strateških i implementacionih dokumenata. **Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH** ("Službene novine Federacije BiH", broj 32/17) precizira postupak izrade, usvajanja i implementacije strateških dokumenata na svim nivoima vlasti. Ova uredba postavlja jasne smjernice za usklađivanje razvojnih planova između federalnog, kantonalnog i lokalnog nivoa vlasti. Faze izrade strateških dokumenata uključuju: definiranje strateške platforme, postavljanje razvojnih ciljeva, određivanje prioriteta, identifikaciju projekata, izradu finansijskih okvira, te postupke monitoringa i evaluacije.

Uredba posebno naglašava važnost koordinacije među svim nivoima vlasti, kako bi se osigurala vertikalna i horizontalna usklađenost razvojnih planova. Strateška platforma se sastoji od situacione analize, vizije razvoja i ključnih ciljeva, čime se postavlja temelj za izradu sektorskih i operativnih planova na nižim nivoima vlasti. Uključivanje svih relevantnih aktera u proces izrade i implementacije

strateških dokumenata, kao i javne konsultacije, predstavljaju osnovne principe koji osiguravaju inkluzivnost i transparentnost.

Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u FBiH ("Službene novine Federacije BiH", broj 32/17) donosi okvir za praćenje i ocjenu sprovođenja strateških planova. Evaluacija ima za cilj osigurati da se planirani razvojni ciljevi sprovode efikasno i u skladu s raspoloživim resursima. Ovaj proces obuhvata redovne izvještaje i analize rezultata, na osnovu kojih se vrše eventualne korekcije u implementaciji planova. Ova uredba omogućava da se strateški ciljevi prilagođavaju promjenama u socio-ekonomskom kontekstu, čime se osigurava fleksibilnost i dugoročna održivost razvojnih strategija.

Uredba o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u Federaciji BiH ("Službene novine Federacije BiH", broj 32/17) uređuje postupke za izradu operativnih dokumenata koji se odnose na implementaciju strateških ciljeva. Ovi dokumenti predstavljaju operativne planove na bazi kojih se trogodišnji i godišnji planovi rada izrađuju i usklađuju sa budžetima i javnim investicijama. Trogodišnji planovi rada definišu ključne aktivnosti i projekte koji doprinose realizaciji dugoročnih ciljeva, dok godišnji planovi sadrže konkretnе mjere koje se realizuju u okviru svake fiskalne godine.

Planiranje rada je usklađeno s **Dokumentom okvirnog budžeta (DOB)** i **Programom javnih investicija (PJI)**, čime se osigurava povezanost između planiranih aktivnosti i raspoloživih finansijskih sredstava. Svaki nivo vlasti, od federalnog do lokalnog, obavezan je izraditi trogodišnje i godišnje planove rada, dok se monitoring i evaluacija sprovedenih aktivnosti vrše kroz redovne izvještaje o radu. Ovi izvještaji omogućavaju praćenje napretka u sprovođenju razvojnih ciljeva i identificiranje potencijalnih prepreka u njihovoј realizaciji.

INSTITUCIONALNI OKVIR

Institucionalni okvir za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine temelji se na tri nivoa vlasti: **federalnom, kantonalnom i lokalnom**. Ovaj okvir uspostavljen je Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem, koji je dopunjeno odgovarajućim podzakonskim aktima i uredbama. Svaki nivo vlasti ima jasno definisane uloge i odgovornosti u procesu izrade, implementacije i evaluacije strateških dokumenata, čime se osigurava funkcionalnost i koordinacija među nivoima vlasti.

Na **federalnom nivou**, glavni institucionalni akteri su **Vlada Federacije Bosne i Hercegovine, federalni organi uprave, upravne organizacije i Federalni zavod za programiranje razvoja**. **Vlada Federacije BiH** ima centralnu ulogu u pokretanju procesa planiranja i usvajanju strateških dokumenata na federalnom nivou. Ona koordinira rad federalnih organa i usklađuje razvojne prioritete sa dostupnim resursima i međunarodnim obavezama. Federalni organi uprave i upravne organizacije zaduženi su za specifične sektorske politike i razvojne projekte unutar svojih nadležnosti, dok **Federalni zavod za programiranje razvoja** pruža tehničku i stručnu podršku u procesu planiranja i upravljanja razvojem. Zavod takođe ima zadatak praćenja sprovođenja razvojnih politika i osigurava koordinaciju među nivoima vlasti.

Na **kantonalnom nivou**, institucionalni akteri su **vlade kantona, kantonalni organi uprave i upravne organizacije**, kao i tela zadužena za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem. **Vlade kantona** odgovorne su za izradu i implementaciju kantonalnih strategija razvoja, donoseći važne odluke koje se odnose na razvojne politike i usklađujući ih sa strategijama federalnog nivoa. Kantonalni organi uprave, u okviru svojih sektorskih nadležnosti, koordiniraju sprovođenje razvojnih aktivnosti. Telo za poslove razvojnog planiranja u kantonima igra značajnu ulogu u koordinaciji procesa izrade strateških dokumenata i pruža tehničku podršku kako bi se osigurala usklađenost razvojnih ciljeva kantona sa širim okvirima razvoja.

Na **lokalnom nivou**, **jedinice lokalne samouprave** odgovorne su za izradu i sprovođenje strategija razvoja lokalnih zajednica. **Opštinski načelnici i gradonačelnici** pokreću proces planiranja na lokalnom nivou. Tela za razvojno planiranje i upravljanje razvojem na ovom nivou pružaju tehničku i stručnu podršku u procesu izrade strateških dokumenata i osiguravaju njihovu usklađenost sa kantonalnim i federalnim strategijama.

Zakon o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem predviđa jasno definisane uloge svakog nivoa vlasti u postupku izrade strateških dokumenata. Na **federalnom nivou**, **Vlada Federacije BiH** inicira proces planiranja i usvaja strateške dokumente, dok federalna ministarstva i **Federalni zavod za programiranje razvoja** koordiniraju izradu ovih dokumenata i pružaju potrebnu tehničku podršku. Na **kantonalnom nivou**, vlade kantona pokreću proces planiranja, a kantonalna ministarstva i telo za poslove razvojnog planiranja osiguravaju sprovođenje i usklađivanje strateških dokumenata sa višim nivoima vlasti. Na **lokalnom nivou**, opštinski načelnici i gradonačelnici odgovorni su za pokretanje planiranja, dok lokalna tela za razvojno planiranje osiguravaju tehničku podršku u izradi strateških dokumenata i njihovoj implementaciji.

Regulatorni okvir predviđa i uspostavu **savjetodavnih tijela** na nivou Federacije i kantona, koja igraju važnu ulogu u procesu planiranja i upravljanja razvojem. **Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem Federacije Bosne i Hercegovine** (Vijeće Federacije BiH) i **Vijeća kantona** služe kao savjetodavna tijela koja pomažu u definisanju, implementaciji, monitoringu i evaluaciji razvojnih prioriteta. **Vijeće Federacije BiH** čine premijer Federacije, premijeri kantona, predstavnici Saveza općina i gradova Federacije BiH, te drugi socijalno-ekonomski partneri. Ova tijela imaju zadatak da daju preporuke o razvojnim prioritetima, usklađivanju strategija razvoja i sektorskih strategija, kao i o njihovoj međusobnoj usklađenosti pre nego što ih razmotre nadležna vlada.

Na **kantonalnom nivou**, **Vijeće kantona**, koje čine premijeri kantona i opštinski načelnici ili gradonačelnici, ima sličnu savjetodavnu ulogu, ali na lokalnjem nivou. Ova tijela osiguravaju da razvojni programi budu usklađeni između različitih nivoa vlasti i da se svi relevantni akteri uključe u proces planiranja i sprovođenja razvojnih politika.

Institucionalni okvir za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine pruža jasan i funkcionalan sistem odgovornosti i koordinacije među nivoima vlasti. Pomoću ovog sistema osigurava se efikasna implementacija razvojnih strategija, uz uključivanje svih relevantnih aktera i transparentnost u procesu donošenja odluka.

1.2.3 Sistem strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine – regulatorni i institucionalni okvir

REGULATORNI OKVIR

Brčko distrikt Bosne i Hercegovine uspostavio je sveobuhvatan pravni okvir za strateško planiranje i upravljanje razvojem, koji obuhvata cjelokupan budžetski proces, od faze planiranja, preko izvršenja, do nadzora nad budžetskom realizacijom. **Zakon o budžetu Brčko distrikta** definiše transparentan, zakonit i efikasan proces upravljanja budžetom, zasnovan na savremenim principima javnih finansija. Ovaj pravni okvir ne samo da omogućava stabilno upravljanje javnim sredstvima, već doprinosi postizanju dugoročnih razvojnih ciljeva Distrikta kroz odgovorno korišćenje resursa.

Zakon postavlja osnovne principe za strateško planiranje i upravljanje razvojem, omogućavajući usklađivanje razvojnih prioriteta sa raspoloživim finansijskim sredstvima. Sistem planiranja u Brčko distriktu obuhvata izradu strateških dokumenata, kao što su **strategija razvoja i sektorske strategije**,

čime se omogućava operativno sprovođenje razvojnih politika kroz **trogodišnje i godišnje planove rada**. Transparentnost u ovom procesu obezbeđuje se uključivanjem javnosti u konsultacije, kao i javnom dostupnošću strateških dokumenata.

Strateški dokumenti, poput **strategije razvoja**, definišu razvojne ciljeve i prioritete Distrikta, dok sektorske strategije pružaju osnovu za izradu operativnih planova i **programa javnih investicija**. Ovi dokumenti moraju biti usklađeni sa širim razvojnim okvirom Bosne i Hercegovine, uključujući obaveze koje proističu iz procesa evropskih integracija. Planiranje razvoja u Brčko distriktu zasniva se na koordinaciji različitih sektora i nivoa vlasti, čime se obezbeđuje usklađivanje aktivnosti i resursa za ostvarenje dugoročnih razvojnih ciljeva.

Pored strateških dokumenata, zakon nalaže obavezu izrade **operativnih planova**, koji detaljno razrađuju način implementacije strateških ciljeva kroz trogodišnje i godišnje planove rada. Ovi planovi su povezani sa budžetskim procesom, čime se obezbeđuje adekvatno finansiranje planiranih aktivnosti. Ovaj sistem osigurava da budžetska sredstva budu alocirana na način koji podržava ostvarenje razvojnih ciljeva Distrikta.

Pravilnik o sadržaju i metodologiji izrade, sistemu praćenja i nadzora provedbe strateških dokumenata i implementacijskih dokumenata u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine dodatno uređuje proces strateškog planiranja i implementacije razvojnih politika. Ovaj pravilnik definiše postupke i obaveze u vezi sa izradom strateških dokumenata, kao i metodologiju praćenja njihove realizacije. Pravilnik postavlja jasnu strukturu za praćenje napretka i evaluaciju postignutih rezultata, s posebnim naglaskom na koordinaciju među različitim nivoima vlasti, uključivanje relevantnih aktera i kontinuiranu evaluaciju postignutih ciljeva. Propisuju se i obavezni elementi strateških dokumenata, kao što su analiza stanja, vizija, ciljevi, prioriteti i indikatori uspeha.

Proces monitoringa i evaluacije omogućava stalno praćenje napretka u ostvarivanju planiranih ciljeva, uz mogućnost prilagođavanja razvojnih strategija promjenama u društvenom i ekonomskom okruženju. Redovni izveštaji koje izrađuju budžetski korisnici predstavljaju osnov za evaluaciju realizovanih aktivnosti i donošenje odluka o budućim koracima u sprovođenju razvojnih politika.

INSTITUCIONALNI OKVIR

Institucionalni okvir za strateško planiranje i upravljanje razvojem u Brčko distriktu jasno je definisan pravnim normama koje preciziraju ulogu svih relevantnih institucija na lokalnom i regionalnom nivou. **Vlada Brčko distrikta** zadužena je za pokretanje i koordinaciju cijelokupnog procesa planiranja i sprovođenja razvojnih politika. U saradnji sa ostalim organima uprave, Vlada usvaja strateške dokumente i planove rada, obezbeđujući njihovu implementaciju kroz budžetske procese.

Sektor za strateško planiranje, kao tehnički i stručni organ Vlade, ima centralnu ulogu u koordinaciji izrade strateških dokumenata i operativnih planova. Ovaj sektor osigurava da svi strateški ciljevi Distrikta budu pretočeni u operativne aktivnosti, koje se realizuju kroz trogodišnje i godišnje planove rada. Pored toga, Sektor za strateško planiranje koordinira aktivnosti budžetskih korisnika, koji su odgovorni za sprovođenje konkretnih razvojnih projekata u skladu sa usvojenim sektorskim strategijama.

Skupština Brčko distrikta ima ključnu ulogu u usvajanju strateških dokumenata i nadzoru nad sprovođenjem razvojnih politika. Skupština razmatra predloge Vlade u vezi sa strateškim planovima i budžetskim alokacijama, kao i godišnje izveštaje o realizaciji budžeta i sprovedbi planova. Na ovaj način, Skupština osigurava da razvojne politike budu usklađene sa zakonodavnim okvirom i postavljenim ciljevima.

Jedan od važnih aspekata institucionalnog okvira jeste uspostavljanje sistema za kontinuirano praćenje sprovođenja strateških dokumenata. Ovaj sistem uključuje redovno izveštavanje budžetskih korisnika o napretku u ostvarivanju postavljenih ciljeva, kao i evaluaciju rezultata u odnosu na planirane aktivnosti. Na osnovu tih izveštaja, Vlada i Skupština donose odluke o eventualnim merama korekcije, kako bi se osiguralo da se ciljevi realizuju na efikasan i održiv način.

Uključivanje različitih institucija i nivoa vlasti u proces strateškog planiranja i upravljanja razvojem omogućava koordinisano rešavanje razvojnih izazova sa kojima se suočava Brčko distrikt BiH. Ovaj okvir ne samo da obezbeđuje funkcionalnu povezanost između različitih sektora, već i povećava transparentnost u doноšenju odluka, čime se doprinosi održivom razvoju i efikasnom korišćenju javnih resursa.

1.3 SISTEM PLANIRANJA RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

Bosna i Hercegovina, kao država sa složenim političko-administrativnim uređenjem, sastoji se od dva entiteta – Federacije Bosne i Hercegovine i Republike Srpske – te Brčko distrikta BiH, koji funkcioniše kao posebna administrativna jedinica. Ovaj specifični ustroj uslovljava različite pristupe i modele strateškog planiranja, pa tako svaki entitet i Brčko distrikt imaju svoje specifične zakonske i institucionalne okvire za razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP). Uprkos razlikama, zajednički cilj svih nivoa vlasti jeste stvaranje konkurentnog, inovativnog i održivog sektora malih i srednjih preduzeća, koji bi bio pokretač ekonomskog razvoja, zapošljavanja i društvene stabilnosti.

1.3.1 Sistem planiranja razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj

U Republici Srpskoj, MSP sektor igra važnu ulogu u ekonomskoj politici, a njegovo unapređenje je definisano **Strategijom razvoja malih i srednjih preduzeća Republike Srpske za period 2021-2027**. Ova strategija predstavlja najvažniji dokument u dugoročnom planiranju rasta i razvoja MSP-a, usklađujući se sa savremenim izazovima i globalnim trendovima. U strategiji su definisana tri osnovna cilja: povećanje konkurenčnosti, podrška inovacijama i digitalizaciji, kao i prelazak na zelenu ekonomiju.

Prvi strateški cilj odnosi se na jačanje konkurenčnosti MSP sektora kroz podsticanje inovacija i digitalnu transformaciju preduzeća. MSP su ohrabrene da usvoje nove tehnologije i poslovne modele, čime se povećava njihova produktivnost i sposobnost da konkurišu na globalnom tržištu. Programi podrške uključuju obuke, savete i finansijske mehanizme namenjene preduzećima koja se orijentisu na inovacije i primenu digitalnih tehnologija.

Drugi cilj Strategije fokusira se na unapređenje preduzetničke kulture i jačanje institucionalne podrške MSP sektoru. Poseban naglasak stavljen je na podsticanje preuzetništva među mladima, ženama i ranjivim grupama, uz aktivnu ulogu države u pružanju podrške kroz institucionalne mehanizme. MSP se ohrabruju da prošire svoje poslovanje i integrišu se u međunarodne poslovne tokove kroz saradnju sa međunarodnim partnerima i učešće u regionalnim i globalnim lancima vrednosti.

Treći strateški cilj usmeren je na tranziciju MSP-a ka održivim praksama i usvajanju principa zelene ekonomije. Strategija podržava ulaganja u zelene tehnologije, energetski efikasne prakse i smanjenje ekološkog uticaja preduzeća. Takođe, predviđena je institucionalna i finansijska podrška MSP-ima koja teže ka održivom razvoju i implementaciji praksi koje smanjuju negativan uticaj na životnu sredinu.

Implementaciju strategije predvodi **Ministarstvo privrede i preduzetništva Republike Srpske**, koje koordinira sprovođenje aktivnosti u saradnji sa ostalim relevantnim institucijama. **Savjet za razvoj MSP-a** igra savjetodavnu ulogu u praćenju i evaluaciji sprovođenja strategije, čime se obezbeđuje kontinuirano unapređenje sektora u skladu sa definisanim ciljevima.

1.3.2 Sistem planiranja razvoja malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine

U Federaciji Bosne i Hercegovine, sektor MSP-a predstavlja osnovu privrednog razvoja i zapošljavanja, a njegovo unapređenje je regulisano **Strategijom razvoja male privrede Federacije Bosne i Hercegovine za period 2022-2027**. Ovaj dokument predstavlja osnovni okvir za unapređenje konkurentnosti MSP sektora, sa posebnim naglaskom na inovacije, digitalizaciju i zelenu tranziciju.

Prvi strateški cilj ove strategije odnosi se na jačanje konkurentnosti male privrede putem inovacija i digitalne transformacije. Digitalizacija preduzeća, podrška kreativnim industrijama i tehnološkom preduzetništvu su u središtu ovog cilja, uz obezbeđivanje subvencija i tehničke podrške MSP-u za implementaciju novih tehnologija. Ovaj cilj obuhvata i tranziciju prema zelenoj ekonomiji, podsticanje energetske efikasnosti i unapređenje poslovanja kroz održive prakse.

Drugi strateški cilj usmeren je na unapređenje poslovnog okruženja i izgradnju preduzetničke infrastrukture. Smanjenje birokratskih prepreka i olakšavanje pristupa finansijama smatraju se osnovama za dalji razvoj MSP sektora. Dodatno, Strategija predviđa osnivanje preduzetničkih zona i jačanje institucija koje pružaju podršku preduzećima, čime se podstiče širenje poslovnih aktivnosti i stvaranje povoljnog okruženja za rast preduzetništva.

Treći cilj strategije odnosi se na internacionalizaciju MSP sektora i jačanje njihove integracije u globalne lanc vrednosti. Podsticanje inovacija kroz umrežavanje sa regionalnim i međunarodnim partnerima predstavlja važan segment ove strategije, kao i podrška MSP-ima da se prilagode evropskim standardima i zahtevima inostranih tržišta.

Koordinaciju sprovođenja strategije vodi **Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta** (FMRPO), koje sarađuje sa kantonalnim institucijama i privatnim sektorom. Proces implementacije strategije prati se kroz trogodišnje i godišnje planove, izveštaje o napretku i evaluacije koje omogućavaju prilagođavanje mjera potrebama sektora MSP.

1.3.3 Sistem planiranja razvoja malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine

Brčko distrikt, kao posebna administrativna jedinica, razvija sopstvenu strategiju za MSP sektor, uzimajući u obzir specifične regionalne potrebe i izazove. **Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva Brčko distrikta BiH za period 2021-2027** trenutno je u fazi nacrta, ali postavlja temelje za dugoročni razvoj MSP-a na lokalnom nivou. Ova strategija usklađena je sa evropskim standardima i globalnim ciljevima održivog razvoja.

Prvi strateški cilj strategije fokusira se na revitalizaciju preduzetničke aktivnosti i jačanje podrške mladima, ženama i ranjivim grupama. U okviru ovog cilja, posebna pažnja posvećena je oporavku preduzetništva od posledica pandemije i stimulisana socijalno odgovornog poslovanja.

Drugi strateški cilj odnosi se na jačanje uloge MSP sektora u globalnim lancima vrednosti. MSP u Brčko distriktu se ohrabruju da usvoje inovativne poslovne prakse i prošire svoje poslovanje na regionalna i

međunarodna tržišta. Strategija takođe predviđa mere za olakšavanje pristupa sertifikacijama i izvoznim tržištima, uz poboljšanje poslovne infrastrukture i marketinga investicionih lokacija.

Treći cilj strategije odnosi se na podsticanje inovacija i prelazak na održiv razvoj kroz zelenu ekonomiju. Ovaj cilj uključuje mere za povećanje energetske efikasnosti i podršku MSP-ima u implementaciji obnovljivih izvora energije, čime se smanjuje njihov ekološki uticaj i doprinosi dugoročnoj održivosti.

Koordinaciju sprovođenja ove strategije vodi **Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu Brčko distrikta**, uz podršku različitih institucija, kao što su Garantno-razvojni fond BD BiH, Zavod za planiranje, projektovanje i razvoj BD BiH i Odjeljenje za obrazovanje BD BiH. Ove institucije sarađuju na sprovođenju mjera, osiguravajući transparentnost i odgovornost u realizaciji planiranih ciljeva.

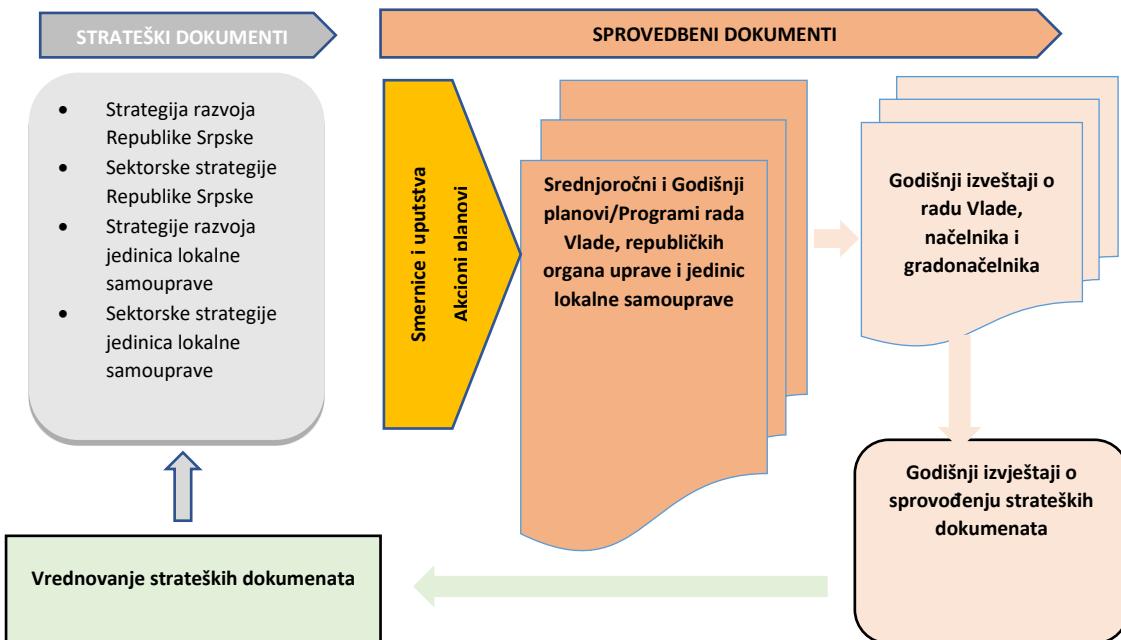
1.4 AKCIONI PLAN – VEZA IZMEĐU STRATEŠKIH I SPROVEDBENIH DOKUMENATA

U administrativnom kontekstu Bosne i Hercegovine, akcioni planovi igraju ključnu ulogu u povezivanju strateških ciljeva sa sprovedbenim dokumentima na svim nivoima vlasti. Akcioni planovi predstavljaju alat kojim se strateški dokumenti, poput strategija razvoja i sektorskih strategija, konkretizuju kroz operativne projekte i aktivnosti, osiguravajući time efikasno sprovođenje razvojnih politika. Povezanost strateških i sprovedbenih dokumenata putem akcionalih planova osigurava da se dugoročni ciljevi, definisani u strateškim dokumentima, operativno realizuju kroz konkretnе projekte i mjere. Ova koordinacija omogućava efikasnost u sprovođenju razvojnih politika, usklađivanje sa budžetskim ciklusima i ostvarivanje održivog razvoja na svim nivoima vlasti. Svaka administrativna jedinica – Republika Srpska, Federacija Bosne i Hercegovine i Brčko distrikt – razvila je sopstvene metode i pristupe izradi i implementaciji akcionalih planova, usklađujući ih sa specifičnim potrebama i zakonskim okvirom. U nastavku su detaljno predstavljeni pristupi i veza između strateških i sprovedbenih dokumenata za svaku administrativnu jedinicu.

1.4.1 Akcioni plan – veza između strateških i sprovedbenih dokumenata u Republici Srpskoj

Veze između strateških i sprovedbenih dokumenata u Republici Srpskoj predstavljaju važan aspekt u procesu strateškog planiranja i upravljanja razvojem. Strateški dokumenti, poput strategija razvoja i sektorskih strategija, definišu dugoročne ciljeve i prioritete razvoja, dok sprovedbeni dokumenti konkretizuju te ciljeve kroz srednjoročne i godišnje planove rada. Ovi planovi dalje se razrađuju kroz akcione planove, smernice i upusttva koji osiguravaju njihovu realizaciju. Uspostavljanje jasne koordinacije i direktnе usklađenosti između strateških i sprovedbenih dokumenata omogućava efektivnu operativnu primenu razvojnih politika, čime se obezbeđuje da strateški ciljevi budu prepoznati u svakodnevnim aktivnostima i projektima. Na priloženoj slici prikazan je proces povezanosti između strateških i sprovedbenih dokumenata, ukazujući na važnost vrednovanja i kontinuiranog praćenja kako bi se postigli održivi razvojni rezultati u Republici Srpskoj.

Slika 1 Veze između strateških i sprovedbenih dokumenata u Republici Srpskoj



Proces usklađivanja strateških i sprovedbenih dokumenata u Republici Srpskoj predstavlja višedimenzionalni izazov koji zahteva koordinaciju na više nivoa, uključujući i srednjoročno i godišnje planiranje rada. Usklađivanje srednjoročnih planova rada sa Dokumentom okvirnog budžeta i Programom javnih investicija, kao i usklađivanje godišnjih planova rada sa predlozima godišnjeg budžeta, ključno je za efikasnost sistema strateškog planiranja i upravljanja razvojem. Što je veći stepen usklađenosti između strateških i sprovedbenih dokumenata, to je sistem efikasniji. Posebna pažnja posvećuje se metodološkoj, sadržajnoj i vremenskoj usklađenosti procesa strateškog i operativnog planiranja, što dodatno podvlači značaj kontinuiteta u aktivnostima tokom čitave godine. Na osnovu toga, dinamička priroda procesa planiranja, praćenja i izveštavanja prikazana na sledećoj ilustraciji može služiti kao okvirni kalendar aktivnosti za praktičare u javnom sektoru pri planiranju njihovog rada.

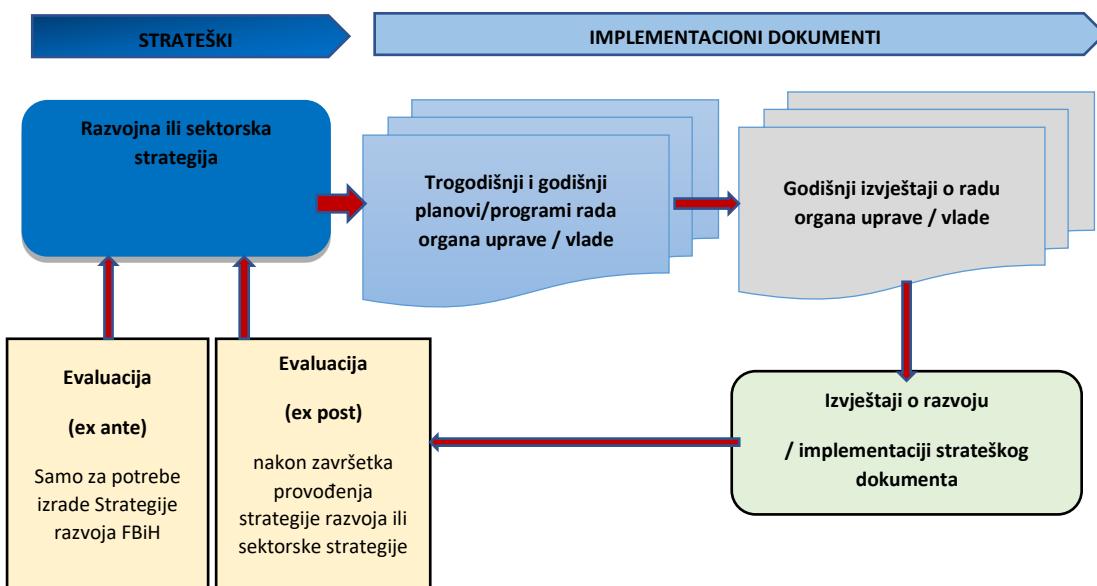
1.4.2 Akcioni plan – veza između strateških i sprovedbenih dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine

Veze između strateških i sprovedbenih dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine predstavljaju ključni segment u okviru procesa strateškog planiranja i upravljanja razvojem. Strateški dokumenti, kao što su Strategija razvoja i Sektorska strategija razvoja, definišu dugoročne ciljeve i prioritete za razvoj na različitim nivoima vlasti, uključujući Federaciju, kantone i jedinice lokalne samouprave. Ovi dokumenti postavljaju okvir za javne politike koje usmeravaju sveukupni razvoj teritorija. Sprovođenje ovih ciljeva vrši se kroz implementacione dokumente, koji obuhvataju trogodišnje planove rada, godišnje planove rada, kao i godišnje izveštaje o radu i izveštaje o razvoju.

Sprovođenje strateških dokumenata konkretnizuje se kroz ove implementacione planove, koji predstavljaju most između dugoročnih ciljeva i svakodnevnih aktivnosti i projekata. Trogodišnji i godišnji planovi rada detaljno razrađuju mere predviđene strateškim dokumentima, dok akcioni planovi, smernice i uputstva obezbeđuju njihovu uspešnu realizaciju. Ovaj proces omogućava doslednu primenu razvojnih politika i osigurava da su strateški ciljevi efikasno integrisani u operativne aktivnosti.

Na priloženoj slici prikazana je međusobna povezanost strateških i implementacionih dokumenata, što jasno ukazuje na važnost koordinacije i evaluacije u svakom koraku implementacije. Vrednovanje se sprovodi pre početka (ex ante) i nakon završetka (ex post) implementacije strateških dokumenata, čime se omogućava kontinuirano praćenje napretka i prilagođavanje planova kako bi se postigli željeni razvojni rezultati. Ovaj pristup je od suštinskog značaja za obezbeđenje održivog razvoja i ostvarenje postavljenih ciljeva u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Slika 2 Veze između strateških i implementacionih dokumenata u Federaciji BiH



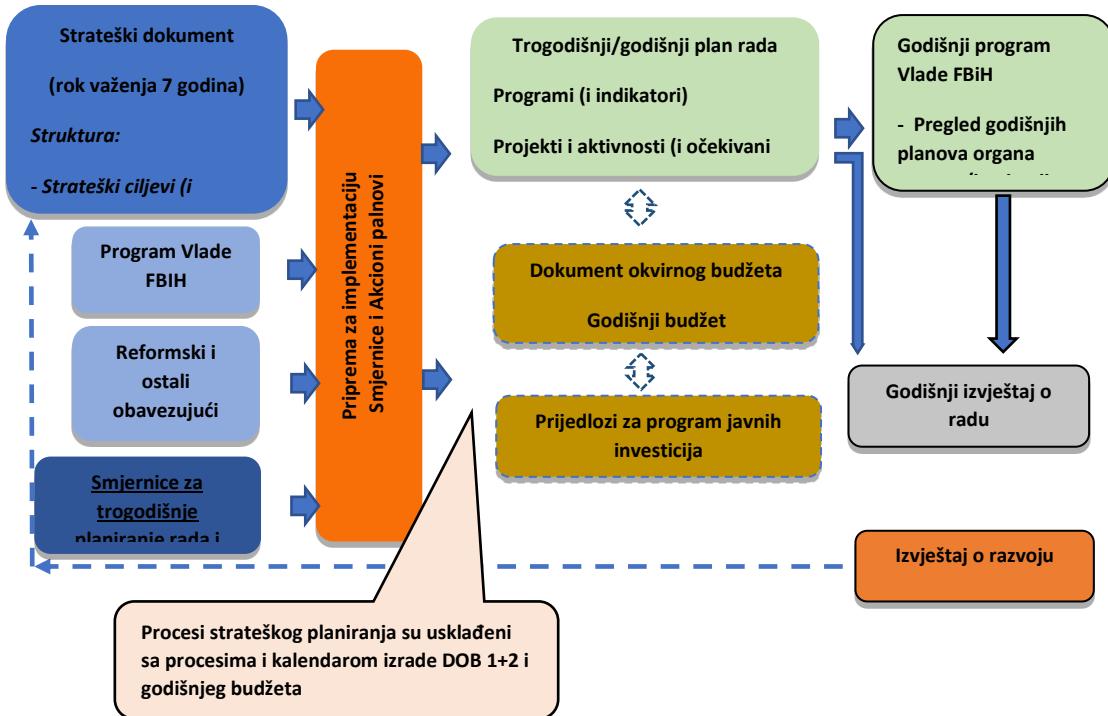
U procesu strateškog planiranja rada za naredni trogodišnji period, ključno je na samom početku sagledati sve relevantne promene u regulativi koje mogu uticati na proširenje ili smanjenje nadležnosti organa uprave. Promene zakonskih ili podzakonskih akata mogu dovesti do novih obaveza koje treba integrisati u plan rada. Pored formalnog mandata, treba uzeti u obzir i neformalne obaveze koje proizilaze iz novih strateških dokumenata, a koje se mogu pojaviti kao dodatni zadaci za organ uprave. Takve obaveze treba razmotriti i po potrebi integrisati u okvir za trogodišnje planiranje rada, kao i u odgovarajuće implementacione dokumente.

U tom kontekstu, ključni element u ovom procesu predstavlja akcioni plan za implementaciju strateških dokumenata. Ovaj plan sadrži informacije o najvažnijim intervencijama koje organ uprave planira sprovesti tokom trogodišnjeg perioda, uključujući projekte i aktivnosti. Akcioni plan funkcioniše kao most između strateškog i operativnog planiranja, što ga čini ključnom prepostavkom za uspešan početak procesa trogodišnjeg planiranja rada. Povezanost između akcionog plana i trogodišnjeg plana rada posebno je naglašena u relevantnim propisima, kao što je Uredba. Prema ovoj uredbi, organi uprave na svim nivoima dužni su da u izradi trogodišnjeg plana rada preuzmu projekte i aktivnosti iz akcionog plana.

Priložena slika vizualno prikazuje proces strateškog planiranja u kontekstu Federacije BiH. Na slici je prikazan tok od strateškog dokumenta, kroz faze trogodišnjeg i godišnjeg planiranja rada, pa sve do izrade godišnjeg programa rada i izještavanja o radu. Procesi strateškog planiranja su usklađeni sa procesima i kalendarom izrade Dokumenta okvirnog budžeta (DOB) i godišnjeg budžeta, kao i sa pripremom prijedloga za program javnih investicija. Ovaj dijagram dodatno ističe važnost koordinacije

između različitih nivoa planiranja i implementacije u cilju postizanja usklađenosti i efikasnosti u radu organa uprave.

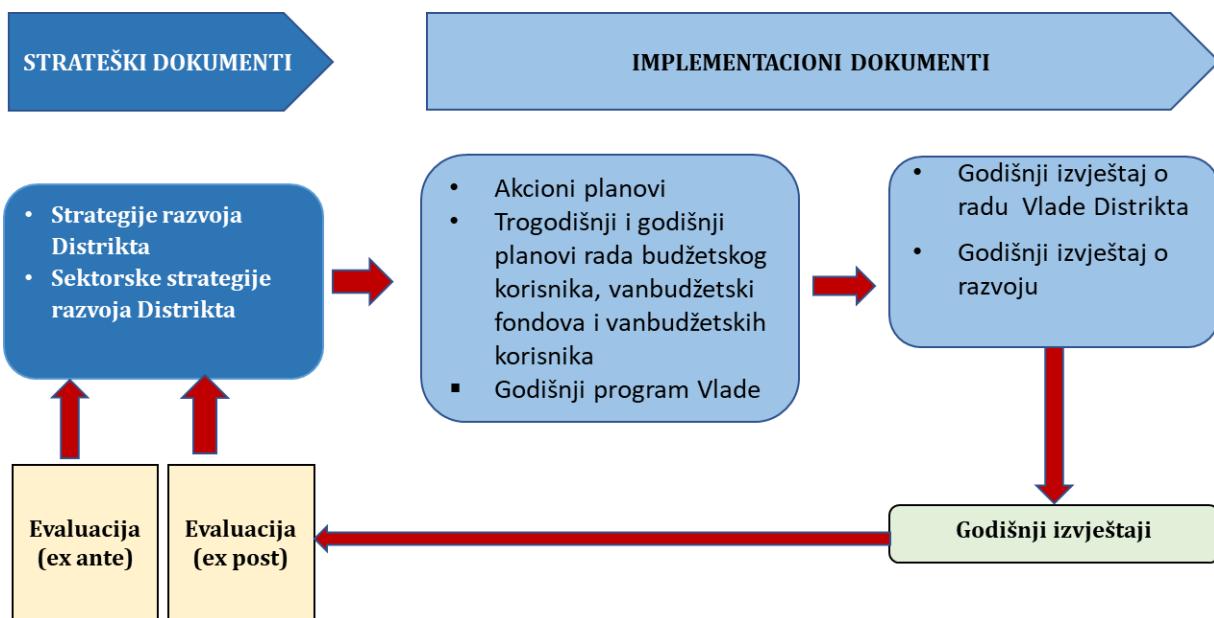
Slika 3 Proces strteškog planiranja u Federaciji BiH



1.4.3 Akcioni plan – veza između strateških i sprovedbenih dokumenata u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine

Veze između strateških i implementacijskih dokumenata u Brčko Distriktu Bosne i Hercegovine predstavljaju ključni element u procesu strateškog planiranja i upravljanja razvojem. Strateški dokumenti, poput Strategije razvoja Distrikta i sektorskih strategija, definisu dugoročne ciljeve i prioritete razvoja, dok implementacijski dokumenti konkretizuju te ciljeve kroz trogodišnje i godišnje planove rada. Ovi planovi dalje se razrađuju kroz akcione planove, koji obuhvataju aktivnosti proračunskih korisnika, vanproračunskih fondova i vanproračunskih korisnika, čime se osigurava njihova operativna realizacija. Uspostavljanje jasne koordinacije i direktne usklađenosti između strateških i implementacijskih dokumenata omogućava efikasnu primjenu razvojnih politika, osiguravajući da se strateški ciljevi ostvaruju u svakodnevnim aktivnostima i projektima. Na priloženoj slici prikazan je proces povezanosti između strateških i implementacijskih dokumenata, koji naglašava važnost vrednovanja i kontinuiranog praćenja radi postizanja održivih razvojnih rezultata u Brčko Distriktu.

Slika 4 Veze između strateških i implementacionih dokumenata u Brčko distriktu BiH



Proces usklađivanja strateških i implementacijskih dokumenata u Brčko Distriktu predstavlja složen izazov koji zahtijeva koordinaciju na različitim nivoima, uključujući trogodišnje i godišnje planiranje rada. Usklađivanje trogodišnjih planova rada s Dokumentom okvirnog budžeta i Programom javnih investicija, kao i godišnjih planova rada s godišnjim budžetom, od presudne je važnosti za efikasnost sistema strateškog planiranja i upravljanja razvojem. Što je veći stepen usklađenosti između strateških i implementacijskih dokumenata, to je sistem efikasniji. Posebna pažnja posvećuje se metodološkoj, sadržajnoj i vremenskoj usklađenosti između procesa strateškog i operativnog planiranja, što dodatno naglašava značaj kontinuiteta aktivnosti tokom cijele godine. Na osnovu toga, dinamički proces planiranja, praćenja i izještavanja, prikazan na priloženoj ilustraciji, može poslužiti kao okvir za planiranje aktivnosti za praktičare u javnom sektoru pri organizaciji njihovog rada.

2 POSTOJEĆE PRAKSE PROCESA IZRADE AKCIONIH PLANOVA ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJA RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

Poglavlje se bavi pregledom akcionih planova za sprovođenje strategija razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) i preduzetništva u Republici Srpskoj, Federaciji Bosne i Hercegovine i Brčko distriktu BiH za period 2021–2027. Posebna pažnja posvećena je strateškom okviru i ključnim ciljevima definisanim u strateškim dokumentima, te operativnim aspektima njihove implementacije kroz akcione planove. Definira se struktura i svrha akcionih planova koji razrađuju konkretne mјere, projekte i aktivnosti, uz precizno definisane nosioce odgovornosti i dinamiku realizacije. Osim toga, analiziraju se izazovi u izradi akcionih planova i nude prijedlozi za unapređenje koordinacije, praćenja i evaluacije aktivnosti, što je ključno za efikasnu primjenu strateških ciljeva i osiguranje održivog razvoja MSP sektora.

2.1 AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA REPUBLIKE SRPSKE ZA PERIOD 2021-2027. GODINA

2.1.1 Strateški okvir i ključni ciljevi Strategije razvoja MSP

Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) u Republici Srpskoj za period 2021-2027. predstavlja osnovni dokument za planiranje i unapređenje sektora MSP. U izradi strategije učestvovali su predstavnici privrede, državnih institucija i međunarodnih partnera, što je omogućilo identifikaciju prioritetnih oblasti usklađenih sa savremenim trendovima i globalnim izazovima.

Strategija je rezultat sveobuhvatne analize stanja u sektoru MSP, pri čemu su identifikovane prepreke koje ometaju njihov rast. Definisana su tri strateška cilja:

1. Obnavljanje i rast preduzetničke djelatnosti u svim dijelovima Republike Srpske, sa težištem na preduzetništvu mlađih i preduzetništву žena. Ovaj cilj naglašava važnost stimulisanja preduzetništva među mlađima i ženama kako bi se obezbijedila dugoročna održivost i inkluzivnost preduzetničke aktivnosti širom Republike Srpske.
2. Obnavljanje i jačanje konkurentnosti MSP u globalnim lancima vrijednosti. Ciljem se želi ojačati pozicija MSP na globalnom tržištu, omogućavajući im pristup međunarodnim lancima vrijednosti kroz podršku inovacijama, standardizaciji i certifikaciji proizvoda i usluga.
3. Rast učešća proizvoda, usluga i sektora zasnovanih na znanju i inovacijama u strukturi MSP. Ovaj cilj podstiče MSP da usvoje moderne tehnologije i inovativne prakse, čime se poboljšava njihova konkurentnost i otvara prostor za razvoj novih sektora temeljenih na znanju i inovacijama.

Ministarstvo privrede i preduzetništva Republike Srpske koordinira sprovođenje strategije, uz podršku drugih institucija. Kroz akcione planove, srednjoročne i godišnje planove, monitoring i evaluaciju, osigurava se kontinuirana primjena mjera i prilagođavanje strategije potrebama MSP.

2.1.2 Struktura i svrha akcionog plana

Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) Republike Srpske za period 2021-2027. predstavlja dokument koji detaljno razrađuje sprovođenje mjera predviđenih strategijom. Svrha akcionog plana je da precizno definiše korake, aktivnosti i projekte neophodne za realizaciju strateških ciljeva MSP sektora, uz jasnu dinamiku realizacije i okvirno planiranje potrebnih finansijskih sredstava, kao i određivanje nosilaca odgovornosti za implementaciju.

Izrada ovog akcionog plana je zakonska obaveza, a njegova struktura i sadržaj su definisani Uredbom o sprovedbenim dokumentima. Plan se sastoji od dva osnovna dijela:

1. **Narativni dio** pruža pregled strateškog dokumenta i obuhvata opšte informacije o samoj strategiji, kao i ključne prioritete i mjere koje će biti realizovane. Ovaj dio takođe sadrži procjenu potrebnih finansijskih sredstava za sprovođenje strateških ciljeva i pregled prioritetnih projekata koji će se realizovati u narednom trogodišnjem periodu.
2. **Tabelarni dio** uključuje detalje o svakom strateškom cilju, prioritetu i mjerama, kao i konkretnе projekte i aktivnosti koje su neophodne za njihovu realizaciju. Ovdje su takođe jasno navedeni nosioci realizacije, indikatori očekivanih rezultata, kao i finansijski plan za svaku godinu

implementacije. Ovaj dio omogućava praćenje sprovođenja mjera, prilagođavanje u skladu sa promjenama u sektoru MSP, te olakšava monitoring i evaluaciju rezultata.

U nastavku je predstavljena propisana struktura akcionog plana koja omogućava operativno sprovođenje strateških ciljeva kroz jasno definisane mjere, projekte i aktivnosti, uz pregled potrebnih resursa i nosilaca odgovornosti.

Slika 5 Narativni dio akcionog plana za sprovođenje strateškog dokumenta

AKCIIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEŠKOG DOKUMENTA ZA PERIOD _____									
Uvod									
1. Osvrt na strateški dokument za koji se izrađuje akcioni plan (osnovni podaci o strateškom dokumentu, zakonski osnov za izradu akcionog plana i sl.) <i>(najviše 1/2 stranice)</i>									
2. Proces izrade akcionog plana (<i>najviše 1/2 stranice</i>)									
3. Kratak opis akcionog plana (ukupna finansijska vrijednost akcionog plana, procentualni pregled izvora finansiranja, ključni strateški projekti itd.) <i>(najviše 1 stranica)</i>									

Tabela 1 Tabelarni dio akcionog plana za sprovođenje strateškog dokumenta

Naziv strateškog dokumenta			Finansiranje po godinama				Izvori finansiranja		
Nositelj	Indikatori na nivou očekivanog rezultata ključnog strateškog projekta / projekta / aktivnosti	God. 1	God. 2	God. 3	Ukupno	Budžet	Ostalo	Naziv izvora za ostalo	
Strateški cilj 1: (napomena: direktno se preuzima iz strateškog dokumenta)									
Prioritet 1.1: (direktno se preuzima iz strateškog dokumenta)									
Mjera 1.1.1: (direktno se preuzima iz strateškog dokumenta)									
Ključni strateški projekt 1.1.1: (direktno se preuzima iz strateškog dokumenta)									
Projekat ili aktivnost 1.1.1.2:									

Izrada Akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) Republike Srpske za period 2021-2027. pratila je jasno definisanu proceduru, u skladu sa Zakonom o strateškom planiranju i upravljanju razvojem u Republici Srpskoj i Uredbom o sprovedbenim dokumentima. Prvi Akcioni plan obuhvatio je period 2022-2024, a kasniji planovi, uključujući onaj za period 2023-2025, izrađivani su u trogodišnjim ciklusima po principu 1+2, što znači da su svake godine ažurirani u skladu sa aktuelnim razvojnim potrebama i promjenama.

Proces pripreme akcionog plana redovno započinje u februaru, a svi nosioci aktivnosti i projekata obavezni su da dostave informacije o realizaciji mera iz tekućeg akcionog plana, kao i prijedloge za aktivnosti u narednom planu. Rok za dostavu ovih informacija obično je vrlo kratak, zbog čega Ministarstvo privrede i preduzetništva (MPP) često mora ubrzano finalizovati i usvojiti Akcioni plan najkasnije do **28. februara**, što predstavlja zakonski rok za donošenje akcionih planova od strane Vlade Republike Srpske.

Slika 6 Prikaz tabelarnog dijela Akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) Republike Srpske za period 2021-2027. za period 2024-2026. godina

**АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ
ЗА ПЕРИОД 2022 - 2024. ГОДИНЕ**

Назив стратешког документа: Стратегија развоја малих и средњих предузећа у Републици Српској за период 2021 - 2027. година	Носилац / координатор	Индикатор на нивоу очекivanog резултата клучног стратешког пројекта/пројекта/а ктивности	Финансирање по годинама			Извори финансирања			
			2022	2023	2024	Укупно	Буџет	Остало	Назив извора за остало
<i>Стратешки циљ 1: Обновљавање и раст предузећничке дјелатности у свим дјеловима РС, са тежиштем на предузећништво младих и предузећништво жена</i>		- број МСП-а у односу на број становника - равномерна територијална заступљеност ММСП по привредним подручјима	14.366.887,00	2.864.500,00	455.000,00	17.686.387,00	6.850.000,00	4.336.387,00	Буџет РС и донаторска средства
Приоритет 1.1.: Опоравак привреде и стварање отпорности на кризе		- број активних предузећника и МСП - број предузећника и МСП који су увели превентивне мјере	2.894.817,00	1.204.500,00	5.000,00	4.104.317,00	2.700.000,00	1.404.317,00	Буџет РС и донаторска средства
Мјера 1.1.1.: Ублажавање и предупређивање негativних последица кризе на привреду	Министарство привреде и предузећништва РС, Министарство финансија РС, остале недлежне министарства и организације, Привредна комора РС, ПАРС	- проценат МСП која су ублажиле негативне последице кризе у привреди коришћењем олакшица и подстичачних средстава - број МСП којима је обезбеђена стручна подршка за увођење превентивних мјера	2.891.317,00	1.200.000,00	0	4.091.317,00	2.700.000,00	1.391.317,00	Буџет РС и донаторска средства
Активност 1.1.1.1. Подршка привредним субјектима за санирање негativних последица пандемије	Компензациони фонд Републике Српске	- 18 МСП који су задржали запослене и повећали број запослених	1.500.000,00	1.200.000,00	0	2.700.000,00	2.700.000,00	0,00	Компензациони фонд

2.1.3 Operativni aspekti implementacije akcionog plana

Svake godine, Ministarstvo šalje dopis nosiocima projekata sa zahtevom za dostavljanje podataka o realizovanim i planiranim aktivnostima. Na primjer, u februaru 2024. godine, nosioci aktivnosti iz Akcionog plana za 2023-2025. dobili su mejl sa priloženim tabelama u kojima su morali unijeti informacije o realizaciji projekata za 2023. godinu i prijedloge za novi Akcioni plan za period 2024-2026. godine. Tabelarni prilozi u mejlu sadržali su: Prilog 1: Izvještaj o realizaciji za prethodnu godinu (Tabela 1) i Prilog 2: Predlozi aktivnosti i projekata za novi Akcioni plan (Tabela 2).

Prikupljanje informacija o realizovanim projektima i pripremi novih aktivnosti često je izazovno zbog kašnjenja u dostavi informacija, kao i zbog poteškoća u prikupljanju tačnih podataka. To može biti posebno problematično kada osoba zadužena za unos informacija nije upoznata sa svim relevantnim projektima. Kratki vremenski okvir od nekoliko dana između slanja mejla i krajnjeg roka dodatno otežava ovaj proces.

Ključni izazovi u procesu izrade i ažuriranja akcionih planova

- Prikupljanje informacija:** Ključna prepreka je kašnjenje u dostavi informacija od strane nosilaca projekata, što često ometa pravovremenu izradu plana. Takođe, ponekad je teško dobiti tačne informacije o realizaciji pojedinih projekata, što može rezultirati nepotpunim izvještajima.

- **Komunikacija:** Nedovoljna koordinacija između sektora, poput resora za industriju, resora za mala i srednja preduzeća i sektora inovacija u MSP, može stvoriti probleme u usklađivanju projekata i aktivnosti.
- **Nedostatak operativnih smjernica:** Nosioci projekata često nisu sigurni da li trebaju dostaviti informacije o projektima koje implementiraju kroz programe međunarodnih organizacija (GIZ, ILO, UNDP), što otežava prikupljanje relevantnih podataka.
- **Operacionalizacija projekata:** Nedostatak jasne operacionalizacije projekata otežava praćenje napretka i planiranje. Na primjer, jedan širi projekt, kao što je podrška energetskoj tranziciji u MSP, može obuhvatati više podprojekata sa različitim nosiocima, što otežava jasno izvještavanje o napretku.

Takođe, važno je napomenuti da se komunikacija među akterima u procesu izrade akcionih planova uglavnom odvija putem mejla i telefona. Nema posebnih sastanaka za usklađivanje akcionih planova, što dodatno otežava sektorsku koordinaciju i detaljnu razradu aktivnosti.

Rok za izradu i finalizaciju akcionih planova je vrlo strog i postavljen na **28. februar** svake godine, do kada Vlada Republike Srpske mora usvojiti Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja MSP. Ovo ostavlja Ministarstvu i nosiocima projekata vrlo malo vremena za finalizaciju dokumenta nakon prikupljanja podataka krajem februara. Uprkos izazovima, Ministarstvo privrede i preduzetništva uspijeva svake godine ažurirati plan i pripremiti godišnji izvještaj o realizaciji, a od 2022. godine ovaj proces se redovno sprovodi u skladu sa predviđenim rokovima.

2.2 AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE RAZVOJA MALE PRIVREDE FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE 2022-2027.

2.2.1 Strateški okvir i ključni ciljevi Strategije razvoja MSP

Strategija razvoja male privrede Federacije Bosne i Hercegovine za period 2022-2027. predstavlja ključni dokument koji postavlja osnovne pravce razvoja sektora malih i srednjih preduzeća (MSP) u Federaciji BiH. Ova strategija je kreirana u skladu s ciljevima održivog razvoja i evropskim standardima, naglašavajući ulogu MSP kao glavnih pokretača ekonomskog rasta, zapošljavanja i inovacija.

U izradi Strategije učestvovali su predstavnici različitih sektora, uključujući kantonalne institucije, predstavnike privrede, akademske zajednice i međunarodne partnera. Analizirani su ključni izazovi sa kojima se suočava sektor MSP, što je rezultiralo definisanjem tri strateška cilja:

1. Konkurentna mala privreda temeljena na inovacijama, digitalizaciji i zelenoj ekonomiji. Ovaj cilj obuhvata ubrzavanje digitalne transformacije MSP i podsticanje primjene inovativnih rješenja u poslovanju, kao i prelazak na zelenu ekonomiju kroz unapređenje energetske efikasnosti.
2. Razvoj poslovnog okruženja i unapređenje poduzetničke infrastrukture. Fokus je na olakšavanju pokretanja poslovanja, unapređenju administrativnih procedura i jačanju poduzetničkog učenja i kulture.
3. Inovacije i internacionalizacija male privrede. Cilj je unapređenje kapaciteta MSP za inovacije kroz podršku umrežavanju i učešću u međunarodnim projektima, kao i njihovo uključivanje u globalne lance vrijednosti.

Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta (FMRPO) koordinira sprovođenje strategije uz podršku Federalnog zavoda za programiranje razvoja i drugih institucija. Kroz akcione planove, trogodišnje i godišnje planove, kao i putem monitoringa i evaluacije, osigurava se kontinuirana primjena mjera, praćenje napretka i prilagođavanje strategije potrebama male privrede u Federaciji Bosne i Hercegovine.

2.2.2 Struktura i svrha akcionog plana

Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja male privrede Federacije Bosne i Hercegovine za period 2022-2027. predstavlja ključni implementacioni dokument koji detaljno razrađuje mjere predviđene strategijom i operacionalizuje korake potrebne za postizanje strateških ciljeva. Ovaj plan sadrži konkretne mjere, projekte i aktivnosti, te okvirno planira finansijska sredstva i definiše nosioce odgovornosti za sprovođenje.

Svrha akcionog plana je da strateški ciljevi iz Strategije razvoja male privrede budu jasno preneseni u operativni plan sa precizno definisanim dinamikom sprovođenja mjeru, finansijskim planom i odgovornim institucijama.

Potrebno je podsjetiti da je obaveza izrade akcionog plana propisana Uredbom o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH, kojom su određeni i njegovi minimalni elementi: naziv planiranih mjeru i strateških projekata sa očekivanim rezultatima; nositelji realizacije planiranih mjeru i strateških projekata; okvirna finansijska vrijednost po godinama i očekivani izvori finansiranja.

Zbog značaja akcionog plana za izradu trogodišnjeg i godišnjeg plana rada, preporučuje se da, pored propisanih minimalnih elemenata, akcioni plan može sadržavati i dodatne elemente. Tu se, prije svega, misli na elemente sa informacijama o drugim projektima (osim strateških) i aktivnostima za koje je izvjesno da će biti finansirane i implementirane u narednom planskom periodu. Njih je potrebno uvrstiti u akcioni plan ispod pripadajuće mjeru kako bi bilo jasno na šta se odnose i čemu ti projekti i aktivnosti direktno doprinose. Mogući izgled strukture akcionog plana predstavljen je u narednoj tabeli.

Tabela 2 Prijedlog strukture akcionog plana

STRATEŠKI CIJLJ 1: (napomena: direktno se preuzima iz strateškog dokumenta)									
PRIORITET 1.1: (direktno se preuzima iz strateškog dokumenta)			Finansiranje po godinama				Izvori (I+II+III)		
MJERA 1.1.1: (direktno se preuzima iz strateškog dokumenta)	Nositelj realizacije	Očekivani rezultati	Godina I	Godina II	Godina III	Ukupno	Budžet institucije - u KM	Vanjski izvori - u KM	Naziv vanjskog izvora
Strateški projekat 1.1.1.1.S (direktno se preuzima iz strateškog dokumenta)									
Ostali pripadajući projekti i aktivnosti za Mjeru 1.1.1									
Naziv projekta ili aktivnosti 1.1.1.2									
Naziv projekta ili aktivnosti 1.1.1.3									
Naziv projekta ili aktivnosti 1.1.1.4									

Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta (FMRPO) zaduženo je za izradu Akcionih planova za implementaciju Strategije razvoja male privrede Federacije Bosne i Hercegovine za period 2022-2027. Međutim, zbog kašnjenja u formalnom usvajanju Strategije, koje je nastupilo tek u maju 2024. godine, nije bilo moguće započeti rad na Akcionim planovima.

Iako je izrada Akcionih planova neophodna za operacionalizaciju Strategije, njihov razvoj je bio onemogućen do donošenja same Strategije, što je objektivan razlog za izostanak aktivnosti na njihovoj pripremi. U međuvremenu, Agencija za razvoj preduzeća Eda iz Banja Luke angažovala je konsultanta da pruži metodološku i stručnu podršku u izradi sprovedbenih dokumenata, uključujući i Akcioni plan. Ovaj angažman realizovan je u okviru projekta "Napredna implementacija Akta o malom biznisu u BiH2EU," finansiranog od strane Švedske agencije za međunarodni razvoj i saradnju (SIDA). Konsultant je tokom 2023. godine izradio predloženu strukturu Akcionog plana za period 2024-2026. godina, u skladu sa važećim pravilnicima i zakonskim obavezama.

Tabela 3 Prikaz tabelarnog dijela Akcionog plana sprovedbe Strategije razvoja male privrede Federacije Bosne i Hercegovine za period 2022-2027. za period 2024-2026.

Oznaka	Cilj, Prioritet, Mjera i Aktivnost/Projekat	Nositelj realizacije	Očekivani efekti	Finansiranje po godinama				Izvori (I+II+III)		
				2024.	2025.	2026.	Ukupno 2024-2026.	Budžet FMRPO	ranjski izvori - u Kn	Naziv vanjskog izvora
SC 1.	Veća konkurentnost male privrede temeljena na inovacijama, digitalizaciji i zelenoj cirkularnoj ekonomiji		Bruto dodana vrednost po zaposlenom u FBiH, 48.000 KM Politika inovacija za MSP (Dimenzija 8a), ocjena 3,0 MSP u zelenoj ekonomiji (Dimenzija 9), ocjena 3,3 Projekat ukupan godišnji prihod MSP po zaposlenom u FBiH, 190.000 KM	550.000	550.000	550.000	1.650.000	750.000	900.000	
PR. 1.1.	Digitalizacija poslovanja male privrede		Iznos grant sredstava za podršku MSP i obrtima u procesu digitalne transformacije, 850.000 KM Broj podržanih projekata digitalne transformacije MSP i povećanja njihove konkurenčnosti FMFRO, 100 projekata	550.000	550.000	550.000	1.650.000	750.000	900.000	
M 1.1.1.	Ubrzati digitalnu transformaciju malih i srednjih preduzeća (Mjera 1.1.2. SR FBiH)	FMRPO; FMT; FMPK; RB FBiH; FMERI; PK F BiH; UNDP, GIZ i ostali izvori	E-trgovina (mala preduzeća 10-49 zaposlenih), podržano 40 subjekata E-trgovina (srednja preduzeća 50-249 zaposlenih), podržano 45 subjekata	550.000	550.000	550.000	1.650.000	750.000	900.000	
A 1.1.1.1	Realizacija programa podrške digitalizaciji poslovanja subjekata male privrede	FMRPO	Realizovan godišnji program, kontinuirano	300.000	300.000	300.000	900.000	600.000	300.000	UNDP, GIZ i ostali izvori
A 1.1.1.2	Dovršavanje zakonodavnog i strateškog okvira za e-poslovanje i e-trgovinu	FMPK; FMT	Izrađeni prijedlozi zakona za e-trgovinu	0	0	0	0		0	
A 1.1.1.3	Poticjanje subjekata male privrede na pružanje e-trgovine i e-poslovanja	FMRPO, FMT, FMERI	Organizirane e-četiri i radionice u PK FBiH	100.000	100.000	100.000	300.000	60.000	240.000	UNDP, GIZ i ostali izvori
A 1.1.1.4	Realizacija programa edukacije menadžmenta subjekata male privrede i njihovih radnika uz zadovoljavanje	PKFBiH	Organizovane edukacije u pet kantona	50.000	50.000	50.000	150.000	30.000	120.000	UNDP, GIZ i ostali izvori
A 1.1.1.5	Izrada i realizacija programa subvencioniranja i povoljnog kreditiranja	RB FBiH	Izrađenje i realizovano dva programa	100.000	100.000	100.000	300.000	60.000	240.000	UNDP, GIZ i ostali izvori

Međutim, budući da je usvajanje Strategije od strane Vlade FBiH bilo odgođeno i da je ista usvojena u maju 2024. godine, predloženi Akcioni plan nije mogao biti odmah korišten, te je njegov razvoj odložen do momenta formalnog usvajanja Strategije u 2024. godini.

2.2.3 Operativni aspekti implementacije akcionog plana

Operativni aspekti implementacije Akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja male privrede Federacije Bosne i Hercegovine za period 2022-2027. od suštinskog su značaja za postizanje efikasne realizacije postavljenih strateških ciljeva. Ovaj proces obuhvata izradu operativnih procedura, usklađivanje između različitih institucija, redovno ažuriranje plana i sistematsko praćenje i evaluaciju napretka. Centralna uloga Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta (FMRPO) ogleda se u koordinaciji i nadzoru nad cijelokupnim sprovođenjem Akcionog plana, osiguravajući da sve mjere budu sprovedene na vrijeme i u skladu sa definiranim ciljevima.

Akcioni plan, kao temeljni dokument, direktno utiče na izradu smjernica i trogodišnjih planova rada nadležnih institucija. Smjernice, koje pružaju politički okvir, definišu pravce razvoja, dok trogodišnji planovi rada predstavljaju operativne dokumente koji preciziraju konkretne mјere i aktivnosti. FMRPO je odgovorno za usklađivanje ovih dokumenata, osiguravajući njihovu dosljednost sa Akcionim planom i godišnjim planovima rada.

Akcioni plan se izrađuje za trogodišnji period, ali se redovno ažurira svake godine prema tzv. rolling pristupu 1+2, čime se omogućava prilagođavanje promjenama u razvojnim prioritetima, finansijskim okvirima i zakonodavnem kontekstu. FMRPO koordinira prikupljanje informacija od nosilaca projekata u vezi sa napretkom u realizaciji i planovima za buduće aktivnosti. Podaci se prikupljaju putem standardizovanih formulara, što doprinosi transparentnosti i dosljednosti u praćenju napretka.

Jedan od glavnih izazova u procesu koordinacije jeste kašnjenje u dostavljanju informacija od strane nosilaca projekata, kao i nedovoljna komunikacija između različitih nivoa vlasti. FMRPO, kao centralni koordinator, odgovorno je za unapređenje ove koordinacije kroz postavljanje jasnih smjernica i definisanje odgovornosti za svaku mjeru. Uspješna implementacija mјera zavisi od bliske saradnje između institucija na svim nivoima vlasti – federalnom, kantonalnom i lokalnom.

Operativni aspekti implementacije također uključuju razvoj detaljnih procedura koje jasno definišu uloge i odgovornosti svake institucije, kao i načine praćenja napretka i potrebne resurse za realizaciju mјera. Iako osnovne smjernice već postoje, potrebno je dodatno razraditi operativne procedure kako bi se minimizirale nejasnoće i izbjegla kašnjenja u realizaciji. FMRPO ima ključnu ulogu u izradi tih procedura i nadzoru njihove primjene.

Formiranje inter-institucionalne radne grupe predstavlja prvi korak ka efikasnoj implementaciji. Ova radna grupa, koja se sastoji od predstavnika relevantnih institucija koje su označene kao koordinatori ili nosioci mјera u strategiji, omogućava interdisciplinarnu saradnju i redovno prati napredak sprovođenja mјera. Grupa također pruža fleksibilnost u prilagođavanju mјera promjenama u socio-ekonomskom kontekstu.

Kvalitetan sistem za praćenje i evaluaciju uspjeha sprovođenja Akcionog plana ključan je za pravovremeno prepoznavanje izazova i prilagođavanje mјera. Jasno definisani indikatori uspjeha omogućavaju Federalnom ministarstvu razvoja, poduzetništva i obrta, zajedno sa drugim relevantnim institucijama, da procjenjuju rezultate i unaprjeđuju sprovođenje mјera. Redovne evaluacije osiguravaju da se naučene lekcije iz prethodnih faza implementacije koriste za optimizaciju budućih aktivnosti.

2.3 AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA I PREDUZETNIŠTVA U BRČKO DISTRIKTU BIH 2021–2027.

2.3.1 Strateški okvir i ključni ciljevi Strategije razvoja MSP i poduzetništva

Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) i preduzetništva Brčko distrikta BiH za period 2021-2027 predstavlja temeljni dokument koji definije smjernice za dugoročni razvoj sektora MSP i preduzetništva u Brčko distriktu. Ova strategija usklađena je sa širim razvojnim planovima Brčko distrikta BiH, kao i sa evropskim politikama podrške MSP-u, posebno sa Aktom o malom biznisu (Small Business Act – SBA). Osim toga, uvažava ciljeve održivog razvoja, prilagođavajući ih specifičnim lokalnim i nacionalnim prioritetima.

Iako je strategija izrađena u skladu s navedenim okvirima i ciljevima, do danas nije usvojena od strane Vlade i Skupštine Brčko distrikta BiH, te je još uvijek u formi nacrtu. Ova činjenica otežava njenu formalnu implementaciju i integraciju u šire planske dokumente.

U izradi Strategije učestvovali su predstavnici različitih sektora Brčko distrikta, uključujući privredne subjekte, institucije vlasti, obrazovne i istraživačke ustanove, te međunarodne partnere. Kroz sveobuhvatnu analizu stanja u MSP sektoru identifikovane su glavne prepreke i izazovi sa kojima se ovaj sektor suočava, što je dovelo do definisanja tri strateška cilja:

1. Obnavljanje i rast preduzetničke djelatnosti u BD BiH, sa akcentom na preduzetništvo mlađih i preduzetništvo žena. Ovaj cilj obuhvata mjere podrške MSP-ima u procesu oporavka od posljedica pandemije COVID-19, kao i jačanje specifičnih oblika preduzetništva, uključujući preduzetništvo mlađih, žena i socijalno preduzetništvo. Predviđene aktivnosti uključuju podršku za start-up projekte, razvoj poslovanja u sektorima sa visokim potencijalom rasta, te promociju socijalno odgovornog poslovanja i integraciju ranjivih grupa na tržište rada.
2. Obnavljanje i jačanje pozicije MSP u globalnim lancima vrijednosti. Cilj je unaprijediti kapacitete MSP-a za izvoz i pristup međunarodnim tržištima, uz olakšavanje dobijanja neophodnih certifikata i standarda. Strategija također predviđa mjere za razvoj poslovnih zona i privlačenje investicija, čime se nastoji stvoriti povoljnije poslovno okruženje za MSP i unaprijediti njihovu poziciju na regionalnom i globalnom nivou.
3. Povećanje učešća znanjem intenzivnih proizvoda/usluga i sektora. Ovaj cilj fokusira se na podsticanje inovacija i digitalizaciju MSP-a, kao i na promoviranje energetske efikasnosti i korištenje obnovljivih izvora energije. Mjere uključuju finansijsku i tehničku podršku za inovativne projekte, kao i aktivno uključivanje MSP-a u programe Evropske unije za održivi razvoj i zelene tehnologije.

Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu Brčko distrikta BiH preuzima vodeću ulogu u koordinaciji implementacije strategije, u saradnji sa ostalim odjeljenjima i institucijama distrikta. Kroz akcione planove, trogodišnje i godišnje planove rada, te kontinuirano praćenje i evaluaciju, obezbjeđuje se usklađenost strategije sa potrebama MSP sektora, kao i prilagođavanje promjenama u poslovnom okruženju.

2.3.2 Struktura i svrha akcionog plana

Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) i preduzetništva Brčko distrikta BiH za period 2021-2027. predstavlja temeljni dokument koji detaljno razrađuje mjere i aktivnosti neophodne za realizaciju strateških ciljeva definisanih u strategiji. Plan obuhvata konkretnе projekte, okvirno planira potrebna finansijska sredstva i definiše odgovorne institucije za realizaciju svake mjere, čime se omogućava efikasna operacionalizacija strategije kroz trogodišnje i godišnje planove rada.

Svrha akcionog plana je da strateški ciljevi i prioriteti budu preneseni u jasno definisane operativne korake, omogućavajući pravovremenu realizaciju mjera u skladu s utvrđenom dinamikom. Plan postavlja osnovu za implementaciju predviđenih aktivnosti, usklađujući ih sa dostupnim finansijskim resursima i odgovornostima institucija nadležnih za njihovo sprovođenje.

Dodatna svrha izrade akcionog plana je omogućavanje timskog i horizontalno usklađenog pristupa u inicijalnoj razradi strateških mjera u potencijalne projekte i aktivnosti. To olakšava dalji proces njihove konkretnе operacionalizacije u okviru trogodišnjih i godišnjih planova rada institucija. Za prvi trogodišnji ciklus, akcioni plan se priprema tokom ili neposredno nakon izrade strateškog dokumenta, dok se kasnije ažurira svake godine kako bi se prilagodio aktuelnom razvoju i promjenama u socio-ekonomskom kontekstu.

Ukoliko postoje informacije o dodatnim projektima i aktivnostima, koje su van strateških prioriteta, a za koje je izvjesno da će biti finansirane i realizovane u narednom planskom periodu, preporučuje se da se one uvrste u akcioni plan, u okviru odgovarajućih mjera. Ovaj pristup omogućava fleksibilnost u planiranju i realizaciji aktivnosti, a sličnosti s ranijom praksom izrade akcionih planova na nivou Brčko distrikta ukazuju na potrebu za usklađivanjem s postojećim metodologijama.

Izrada akcionog plana je obaveza koja proistiće iz važećih pravilnika i metodologija Brčko distrikta BiH, uključujući Pravilnik o sadržaju i metodologiji izrade, sistemu praćenja i nadzora sprovođenja strateških planova i razvojnih programa. Ovi akti predviđaju da akcioni plan mora sadržavati minimalne elemente: naziv planiranih mjera i projekata, očekivane rezultate, nosioce realizacije, te okvirnu finansijsku vrijednost za svaku godinu, sa precizno naznačenim izvorima finansiranja.

S obzirom na značaj akcionog plana za trogodišnje i godišnje planiranje, preporučuje se da, osim obaveznih elemenata, plan obuhvati i dodatne informacije o projektima i aktivnostima koje će biti finansirane i implementirane u predstojećem planskom periodu. Na ovaj način omogućava se precizno praćenje napretka i efikasno upravljanje raspoloživim resursima.

Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu Brčko distrikta BiH zaduženo je za koordinaciju izrade akcionih planova. Međutim, do danas nije započet rad na ovim dokumentima jer Strategija razvoja MSP i preduzetništva Brčko distrikta BiH još uvijek nije formalno usvojena. Odsustvo formalnog usvajanja predstavlja značajnu prepreku za dalju implementaciju, jer bez usvojenog strateškog okvira nije moguće pristupiti izradi operativnih dokumenata poput akcionih planova.

U međuvremenu, metodološka podrška pružena od strane Agencije za razvoj preduzeća Eda iz Banja Luke, kroz projekat finansiran od Švedske agencije za međunarodni razvoj i saradnju (SIDA), omogućila je izradu predložene strukture akcionog plana za period 2024-2026. godine.

Tabela 4 Prikaz tabelarnog dijela Akcionog plana za provođenje Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Brčko distriktu BiH 2021 – 2027. za period 2024-2026.

Акциони план за провођење Стратегија развоја малих и средњих предузећа и предузетништва у Брчко дистрикту BiH 2021 – 2027. за период 2024-2026.									
Oznaka	Циљ, Поритет, Мјера и Активност/Пројекат	Планирана средстава у периоду 2024-2026. год. у KM							Носилац
		2024.	2025.	2026.	Укупно 2024-2026.	Буджет	Остало	Остало-извор	
SC 1.	Обнављање и раст предузетничке дјелатности у BD BiH, са акцентом на предузетништво младих и предузетништво јена	13.900.000	13.930.000	14.020.000	41.850.000	41.535.000	315.000		
P 1.1.	Опоравак и развој предузетништва	12.925.000	12.815.000	12.865.000	38.605.000	38.605.000	0		
M 1.1.1.	Подршка за опоравак од посlijедica пандемијске кризе и стicanje отпорности на сличне кризе у будућности	25.000	15.000	15.000	55.000	55.000	0		Одјелjenje за привredni razvoj, sport i kulturu
A 1.1.1.1.	Izrada analize i procjene efekata primjene реализovanih mjera podrške u periodu 2020-2023.	0	0	0	0	0	0		Пододјељење за привredni razvoj
A 1.1.1.2.	Izrada Priručnika za krizne situacije za MSP u Brčko distriktu BiH	10.000	0	0	10.000	10.000	0		Пододјељење за привredni razvoj
A 1.1.1.3.	Организовање радионица на теме увођења preventivnih mjera za sticanje отпорности na križe	5.000	5.000	5.000	15.000	15.000	0		Пододјељење за привredni razvoj
A 1.1.1.4.	Pružanje konsultantske pomoći za uvođenje preventivnih mjera za sticanje отпорности na križe	10.000	10.000	10.000	30.000	30.000	0		Пододјељење за привredni razvoj
M 1.1.2.	Подршка за посlovanje привrede	12.900.000	12.800.000	12.850.000	38.550.000	38.550.000	0		Одјелjenje за привredni razvoj, sport i kulturu
A 1.1.2.1.	Активности на примјени Закона о подстicaju u привреду Brčko distrikta BiH kroz пријем i обраду пристиглих заhtjeva i исплату подстicajnih sredstava	11.700.000	11.600.000	11.650.000	34.950.000	34.950.000	0		Пододјељење за привredni razvoj
A 1.1.2.2.	Izrada, доношење i usvajanje Programa subvencije privatnim предузећима i предузетnicima u skladu sa Zakonom o подsticaju u привреду Brčko distrikta BiH – subvencije po osnovu stimulisana novih investicija	0	0	0	0	0	0		Пододјељење за привredni razvoj

Međutim, iako je struktura akcionog plana završena, ona ne može biti implementirana dok Strategija razvoja MSP i предузетништва Brčko distrikta ne bude formalno usvojena, što usporava proces planiranja i realizacije projekata neophodnih za unapređenje MSP sektora u Brčko distriktu BiH.

Akcioni plan, nakon formalnog usvajanja, postaće osnovni alat za koordinaciju i realizaciju aktivnosti iz Strategije, omogućavajući detaljno praćenje i evaluaciju sprovedenih mjera, te prilagođavanje novih akcija u skladu sa potrebama sektora malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH.

2.3.3 Operativni aspekti implementacije akcionog plana

Operativni aspekti implementacije Akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja malih i srednjih предузећа (MSP) i предузетништва Brčko distrikta BiH za period 2021–2027. imaju centralnu ulogu u uspešnom sprovođenju definisanih ciljeva. Ovaj proces zahtijeva uspostavljanje operativnih procedura, koordinaciju između relevantnih institucija, ažuriranje plana u skladu s promjenama u kontekstu i stalnu evaluaciju ostvarenih rezultata.

Одјелjenje за привredni razvoj, sport i kulturu Brčko distrikta BiH zaduženo je за провођење aktivnosti u координацији implementacije Akcionog plana. Ово одјелjenje preuzima odgovornost за осигuravanje da sve institucije задужene за sprovođenje mјera поštuju utvrđene rokove i da su njihovi naporи u skladu s postavljenim ciljevima. Такође, Одјелjenje vodi процес prikupljanja podataka o napretku mјera i osigurava да се ти подаци системatski analiziraju radi praćenja реализације strateških aktivnosti.

Akcioni plan se ne odnosi само na kratkoročne mјере već je njegov rok važenja definisan za трогодишњи period, uz godišnje revizije kako bi se plan prilagodio promjenama u strateškim prioritetima i raspoloživim resursima. Ovaj tzv. rolling model omogućava fleksibilnost u planiranju, a ažuriranje plana

temelji se na podacima dostavljenim od strane nosilaca aktivnosti. Pružanje tačnih informacija kroz strukturirane obrasce doprinosi konzistentnosti u praćenju sprovođenja plana.

Jedan od većih izazova u sprovođenju Akcionog plana jeste nedovoljna koordinacija među institucijama i ponekad kašnjenje u dostavljanju podataka. Da bi se ovaj problem prevazišao, neophodno je jasno definisati odgovornosti i obaveze svakog aktera. Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu je odgovorno za osiguranje bolje koordinacije i postizanje kontinuiteta u komunikaciji između različitih nivoa vlasti i institucija koje su uključene u sprovođenje mjera.

Formiranje radne grupe koja okuplja predstavnike odjeljenja i drugih institucija označenih kao koordinatori ili nosioce mjera važno je za unapređenje interdisciplinarne saradnje i efikasniju realizaciju mjera. Radna grupa je odgovorna za kontinuirano praćenje napretka, prilagođavanje aktivnosti prema promjenama u socio-ekonomskom okruženju i redovno izvještavanje o postignućima. Njihov rad osigurava da se mjere mogu prilagoditi promjenama u kontekstu i da se obezbijedi fleksibilnost tokom implementacije.

Praćenje realizacije mjera Akcionog plana i evaluacija njihovih rezultata važni su za osiguranje kontinuiteta sprovođenja i ispunjenje zacrtanih ciljeva. Postavljanjem jasnih indikatora uspjeha omogućava se efikasno praćenje napretka. Ovo praćenje omogućava Odjeljenju za privredni razvoj, sport i kulturu, kao i drugim relevantnim institucijama, da identificiraju potencijalne izazove i predlože rješenja za njihovo prevazilaženje. Redovne evaluacije pomažu u prilagođavanju aktivnosti, čineći proces implementacije fleksibilnim i usklađenim s razvojnim prioritetima.

Zaključno, uspješna realizacija Akcionog plana zahtijeva koordinaciju na svim nivoima vlasti, sistematično praćenje i sposobnost prilagođavanja planiranih aktivnosti promjenama u okruženju. Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu Brčko distrikta BiH nosi odgovornost za vođenje ovog procesa i osiguravanje da sprovedene mjere budu usmjerene prema održivom razvoju MSP sektora u distriktu.

3 PRAKTIČNE PREPORUKE ZA POBOLIŠANJE PROCESA I EFEKATA IZRADE AKCIONIH PLANOVA ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJA RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI I NJIHOVE OPTIMALNE INTEGRACIJE U SREDNJOROČNE PLANOVE RADA I BUDŽETSKE PLANOVE ORGANA UPRAVE

3.1 USPOSTAVLJANJE MEĐUINSTITUCIONALNIH RADNIH TIMOVA ZA IZRADU AKCIONIH PLANOVA

Proces izrade akcionih planova počinje formiranjem Međuinstитucionalnih radnih timova (MIRT), čija je ključna uloga vođenje participativnog procesa izrade i koordinacija rada na tehničkom nivou. Ovaj tim zadužen je za operacionalizaciju strateških dokumenata, što podrazumijeva izradu akcionih planova, te preuzimanje odgovornosti za integraciju predviđenih aktivnosti i budžetskih sredstava u srednjoročne i godišnje planove rada institucija iz kojih dolaze članovi tima. Dodatno, zadatak MIRT-a je izrada godišnjih Izveštaja o realizaciji akcionog plana.

Operacionalizacija, u ovom kontekstu, znači definiranje konkretnih mjera i koraka potrebnih za implementaciju strateških dokumenata, a isto tako osiguravanje da planirana sredstva i aktivnosti budu uključeni u zvanične budžetske i operativne planove institucija. Ovaj proces osigurava kontinuitet i dugoročnu održivost implementacije.

Koordinacija implementacije podrazumijeva da se MIRT sastaje nekoliko puta godišnje s dvostrukim ciljem: analizirati napredak u implementaciji strateškog dokumenta i planirati akcije za buduće periode. Kroz ove sastanke radna grupa ima priliku da procijeni realizaciju prethodnih aktivnosti, identificiše prepreke i uspjehe, te na osnovu tih spoznaja oblikuje akcioni plan za sljedeći period. Ovaj pristup omogućava kontinuirano učenje iz iskustava, što rezultira kvalitetnijom i efikasnijom izradom budućih planova.

Uspostavljanje Međuinstитucionalnog radnog tima (MIRT) omogućava da se proces izrade akcionih planova odvija u skladu s principima održivog razvoja i inkluzivnosti. MIRT se sastoji od koordinatora i članova tima. Koordinator tima treba biti osoba koja je operativno koordinirala izradu sektorske strategije i koja je u potpunosti uključena u njenu implementaciju i praćenje. U timu učestvuju predstavnici drugih sektora iz ministarstva koji koordiniraju izradu i praćenje implementacije sektorskih strategija, sekretar ministarstva, te predstavnici koordinatora i nosilaca mjera iz razvojne strategije (preuzeti iz dokumenta „Pregled koordinatora i nosilaca mjera“ u [Republiци Srpskoj](#), [Federaciji BiH](#) i [Brčko distriktu BiH](#)). Članovi MIRT-a trebaju biti osobe koje koordiniraju izradu i praćenje implementacije sektorskih strategija. Posebno je važno osigurati rodnu ravnotežu pri formiranju tima, a u slučaju neravnoteže, koordinator će dodatnim uključivanjem stručnih osoba obezbijediti ravnopravnu zastupljenost oba spola u timu.

Pomoćnici ministara i sekretar ministarstva, s obzirom na njihove obaveze i odgovornosti koje proizlaze iz zakona i uredbi, ukoliko nisu operativno koordinirali izradu sektorske strategije, trebaju se detaljno upoznati sa njenim sadržajem. Njihova uloga je značajna u osiguravanju preduslova za optimalan rad Međuinstитucionalnog radnog tima. Oni su odgovorni za praćenje i podsticanje aktivnosti tima, te za brigu o pravovremenom usvajanju akcionih planova i izveštaja o realizaciji akcionih planova, kako bi se osigurao kontinuitet u implementaciji strategije i realizaciji njenih ciljeva u skladu sa predviđenim rokovima.

Dokumenti o uspostavljanju Međuinstitucionalnih radnih timova u [Republici Srpskoj](#), [Federaciji BiH](#) i [Brčko distriktu BiH](#) pružaju detaljan okvir za formiranje ovih timova i smjernice za njihov rad. Ovaj dokument je od posebne koristi ministarstvima i odjeljenjima zaduženim za koordinaciju na entitetskom nivou i na nivou Brčko Distrikta, jer olakšava proces uspostave MIRT-a i osigurava usklađen pristup među različitim institucijama. Precizno definira odgovornosti i zadatke svakog člana tima, čime omogućava bolju koordinaciju, praćenje napretka i dosljednu implementaciju mjera predviđenih u strateškim dokumentima.

Broj članova Međuinstitucionalnog radnog tima (MIRT) zavisi od složenosti akcionog plana i specifičnih potreba za koordinaciju aktivnosti sprovođenja strateških dokumenata. Važno je da broj članova bude optimalan kako bi se osigurala efikasnost u radu tima, uz istovremeno uključivanje svih relevantnih aktera koji su neophodni za uspješnu implementaciju mjera i aktivnosti. U tom smislu, preporučuje se da u MIRT budu uključeni svi koordinatori mjera i nosioci odgovorni za realizaciju dvije ili više mjera. Rad i odgovornosti članova MIRT-a precizno su definisani relevantnim dokumentima, uključujući Poslovnik o radu Međuinstitucionalnog radnog tima, koji osigurava jasne smjernice i okvir za njihovo djelovanje.

Poslovnik definiše osnovne principe funkcionisanja tima, uključujući način izbora članova, njihov mandat i odgovornosti. Članovi se biraju iz relevantnih ministarstava i organizacija koje su zadužene za koordinaciju i implementaciju mjera definisanih u strateškim dokumentima. Njihova uloga je ključna, jer svaki član preuzima specifične zadatke u skladu s mjerama za koje je nadležan, a poslovnik jasno određuje vremenske okvire u kojima te aktivnosti trebaju biti realizovane.

Pored toga, poslovnik uređuje način donošenja odluka unutar tima, osiguravajući da se odluke donose kroz transparentan proces, uz saglasnost svih članova. Posebna pažnja posvećuje se organizaciji i učestalosti sastanaka, koji se održavaju redovno kako bi se pratila implementacija akcionog plana i osigurala brza reakcija u slučaju potrebe za ažuriranjem aktivnosti. Komunikacija među članovima tima, kao i između tima i nadležnih institucija, ključna je za uspjeh cijelog procesa, zbog čega poslovnik propisuje jasan protokol za razmjenu informacija i izvještavanje.

Također, poslovnik precizno definiše raspodjelu zadataka unutar tima, pri čemu se svakom članu povjeravaju specifične aktivnosti na osnovu njegovog resora i stručnih kompetencija. Na ovaj način osigurava se da svi sektori budu adekvatno zastupljeni u sprovođenju mjera iz akcionog plana, čime se garantuje njihova efikasna implementacija.

Cjelokupan tekst Poslovnika, koji obuhvata sve ove aspekte i pruža detaljan pregled procedura i odgovornosti članova MIRT-a, može se preuzeti [ovdje](#). Ovaj dokument predstavlja okvir za organizaciju i koordinaciju rada MIRT-a, osiguravajući da se mjere iz akcionih planova dosljedno provode u skladu s ciljevima iz strateških dokumenata.

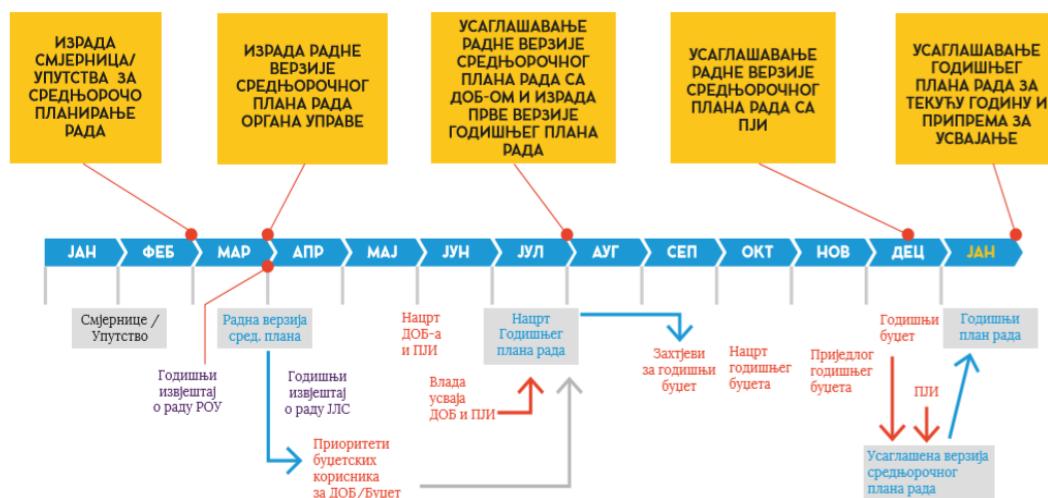
3.2 IZRADA UPUTA I PLANA RADA ZA IZRADU AKCIONOG PLANA I IZVJEŠTAJA O REALIZACIJI AKCIONOG PLANA

U procesu povezivanja strateških i implementacionih dokumenata, akcioni planovi imaju opredjeljujuću ulogu. Oni služe kao most između dugoročnih strateških ciljeva i konkretnih operativnih aktivnosti na terenu, čime omogućavaju sprovođenje razvojnih politika. U entitetima i Brčko distriktu, akcioni planovi osiguravaju da mjere i projekti definisani u strateškim dokumentima budu operativno realizovani. Ovaj proces uključuje usklađivanje akcionih planova sa smjernicama, trogodišnjim i

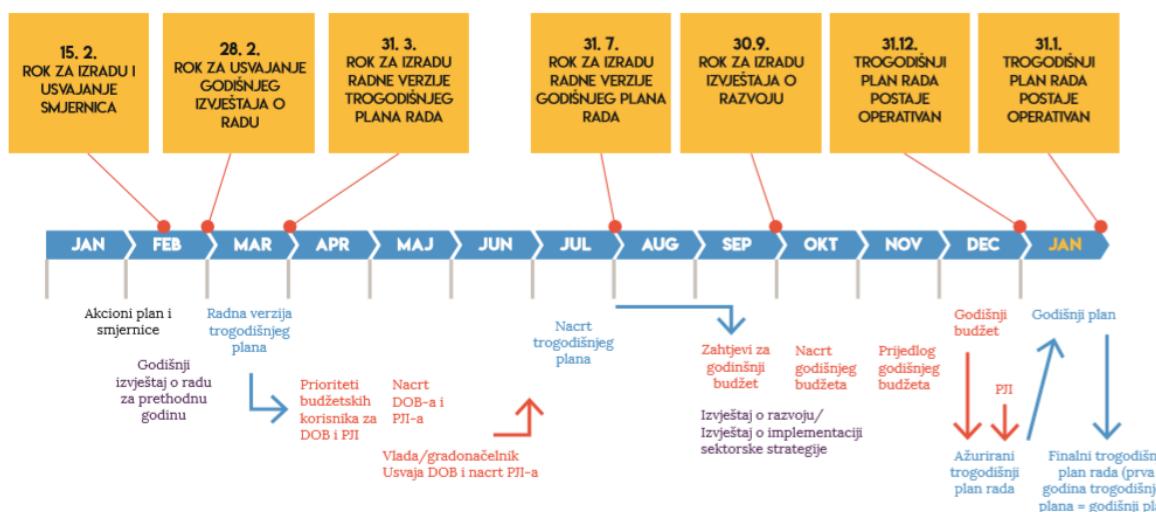
godišnjim planovima rada, Dokumentom okvirnog budžeta (DOB) i Programom javnih investicija (PJI). Na taj način se osigurava efikasnost i održivost razvojnih politika MSP i preduzetništva, kao i njihovo prilagođavanje promjenama u društvenom i ekonomskom okruženju.

Na osnovu navedenog, jasno je da su aktivnosti na izradi sprovedbenih dokumenata vrlo intenzivne tokom čitave godine i o tome zaposleni u organima uprave i upravnim organizacijama na republičkom i lokalnom nivou u Republici Srpskoj svakako treba da vode računa. Dinamika procesa planiranja, praćenja i izveštavanja predstavljena je na narednim slikama i koordinatrou i članovima Inter-institucionalnog radnog tima (IIRT), može poslužiti kao okvirni kalendar aktivnosti prilikom planiranja svog rada.

Slika 7 Okvirna dinamika procesa srednjoročnog i godišnjeg planiranja, monitoringa i izveštavanja u Republici Srpskoj



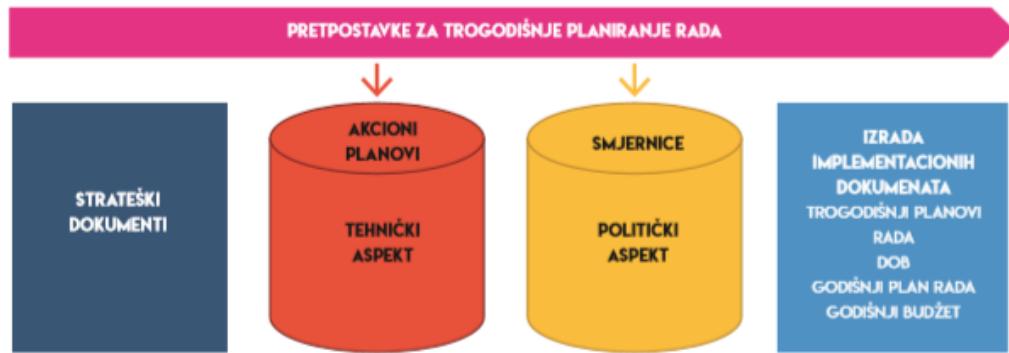
Slika 8 Okvirna dinamika trogodišnjeg i godišnjeg planiranja, monitoringa i izveštavanja u Federaciji BiH



Uporedno sa izradom ili ažuriranjem akcionog plana, ključni korak u postupku pripreme trogodišnjih i godišnjih planova rada organa uprave jeste izrada smjernica za trogodišnje planiranje rada. Smjernice predstavljaju dokument koji sagledava i uvažava aktuelni razvojni kontekst, te donosi političku odluku o osnovnim prvcima razvoja za naredni trogodišnji period. Ovaj dokument pruža usmjerenje organima

uprave na različitim nivoima vlasti, uključujući entitete i Brčko Distrikt, za planiranje budućih aktivnosti i prioriteta. Smjernice imaju posebnu važnost jer definišu političke smjernice i ključne strateške ciljeve za naredni period, čime omogućavaju efikasno trogodišnje planiranje. Na ovaj način, smjernice, zajedno sa akcionim planom, predstavljaju osnovne prepostavke za uspješno trogodišnje planiranje rada organa uprave.

Slika 9 Akcioni plan i smjernice kao poveznice između strateškog i operativnog planiranja



Uspostavljanje Međuinstitucionalnih radnih timova (MIRT) za izradu akcionih planova za sprovođenje strategija razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) i preduzetništva u Republici Srpskoj, Federaciji BiH i Brčko Distriktu ključni je korak za efektivnu primjenu sektorskih strategija. Ovi timovi predstavljaju operativnu poveznicu između strateških ciljeva i konkretnih mjera koje se realizuju na terenu. Njihova uloga je da koordiniraju i prate proces izrade i sprovođenja akcionih planova, koji služe kao most između dugoročnih strateških dokumenata i operativnih planova rada relevantnih institucija.

Međuinstitucionalni radni timovi prate sprovođenje akcionih planova u skladu sa smjernicama za trogodišnje planiranje, trogodišnjim i godišnjim planovima, Dokumentom okvirnog budžeta (DOB) i Programom javnih investicija (PJI). Na ovaj način se osigurava da sve aktivnosti predviđene strategijama razvoja MSP i preduzetništva budu usklađene sa srednjoročnim i godišnjim planovima rada, kao i sa budžetima entiteta i Brčko Distrikta. S obzirom na važnost ovih timova, njihov rad se planira detaljno i sa jasno definisanim odgovornostima i vremenskim okvirima. U tabeli ispod je prikazan pregled glavnih zadataka, nosilaca aktivnosti i rokova za realizaciju, koji su važni za efikasno sprovođenje akcionog plana i praćenje napretka u realizaciji strateških ciljeva.

Tabela 5 Izrada i sprovođenje Plana aktivnosti MIRT-a na izradi akcionih planova i izvještaja o realizaciji akcionih planova

ZADATAK		NOSILAC AKTIVNOSTI	ROK ZA IZVRŠENJE
1	Izrada Plana aktivnosti za tekuću godinu i dostavljanje članovima MIRT	Koordinaor i članovi tima	10.12. prethodne godine
2	Dostavljanje informacija o realizovanim aktivnostima, projektima i mjerama za prethodnu godinu Dostavljanje informacija o planiranim aktivnostima, projektima i mjerama (za narednu +2 godine)	Članovi i koordinator tima	30.12. prethodne godine
3	Izrada prve verzije Izvještaja o realizaciji strategije za prethodnu godinu	Koordinator MIRTa	20.1
4	Usvajanje Plana aktivnosti za tekuću godinu Usvajanje Izvještaja o realizaciji strategije za prethodnu godinu	MIRT na sastanku	25.1.

5	Izrada prve verzije Akcionog plana	Koordinator MIRTa	31.1
6	Slanje prve verzije Akcionog plana članovima IIRT-a putem elektronske pošte	Koordinator MIRTa	3.2.
7	Rasprava o prvoj verziji Akcionog plana	MIRT na sastanku	10.2
8	Dostavljanje nedostajućih informacija i pokazatelja o aktivnostima, projektima i mjerama Akcionog plana	Članovi MIRTa	15.2.
9	Izrada druge verzije Akcionog plana	Koordinator MIRTa	18.2.
10	Usvajanje Akcionog plana	MIRT na sastanku	25.2.
11	Praćenje aktivnosti izrade Smjernica za trogodišnji plan rada i statusa aktivnosti, projekata i mjera iz Akcionog plana	Koridinator i članovi tima	10.1. - 28.2.
12	Praćenje aktivnosti izrade Radne verzije Trogodišnjeg plana rada i statusa aktivnosti, projekata i mjera iz Akcionog plana	Koridinator i članovi tima	28.2. – 31.3.
13	Praćenje aktivnosti izrade Nacrta Dokumenta okvirnog budžeta (DOB-a) i Programa javnih investicija (PJI) i statusa aktivnosti, projekata i mjera iz Akcionog plana	Koridinator i članovi tima	31.3. – 31.7.
14	Praćenje aktivnosti izrade Nacrta Trogodišnjeg plana rada i statusa aktivnosti, projekata i mjera iz Akcionog plana	Koridinator i članovi tima	31.3. – 31.7.
15	Konsultacije o statusu aktivnosti, projekata i mjera Akcionog plana u nacrtima dokumenata (Trogodišnji plan, DOB, PJI) i zauzimanje stavova o nastupajućim aktivnostima u izradi Godišnjeg plana rada i finalnih verzija Trogodišnjeg plana rada, DOB-a, PJI-a i Godišnjeg plana rada	MIRT na sastanku	10.7.
16	Praćenje aktivnosti izrade Radne verzije Godišnjeg plana rada i statusa aktivnosti, projekata i mjera iz Akcionog plana	Koridinator i članovi tima	1.7. – 31.7.
17	Praćenje aktivnosti izrade Nacrta Godišnjeg budžeta	Koridinator i članovi tima	31.7. – 31.12.
18	Praćenje aktivnosti izrade ažuriranja Trogodišnjeg plana rada, Godišnjeg budžeta i Programa javnih investicija i statusa aktivnosti, projekata i mjera iz Akcionog plana	Koridinator i članovi tima	1.11. – 30.11.
19	Praćenje aktivnosti usvajanja finalne verzije Trogodišnjeg plana rada, Godišnjeg budžeta i Programa javnih investicija i statusa aktivnosti, projekata i mjera iz Akcionog plana	Koridinator i članovi tima	1. -31.12.

Međuinstitucionalni radni tim će kroz dosljednu provedbu planiranih aktivnosti i redovno održavanje četiri ključna sastanka tima osigurati efikasnu realizaciju strateških ciljeva sektoriskih strategija razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva. Ovim pristupom omogućiti će se pravovremeno praćenje napretka, koordinacija i usklađivanje svih aktivnosti, projekata i mjera predviđenih akcionim planom. Na taj način, MIRT će doprinijeti uspješnoj implementaciji sektorske strategije, jačanju međuinstitucionalne saradnje i osigurati da sve mjeru budu blagovremeno usvojene i integrisane u relevantne budžetske i planske dokumente.