



СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ И ПОДГОТОВКА НА БУЏЕТОТ

STRATEGIC PLANNING AND BUDGET PREPARATION

Рајнер Девил

Rainer Deville



Вовед

Проектот **Поддршка на реформите во правосудниот сектор**, финансиран од ЕУ, е имплементиран од 2019 до 2021 година. Главната цел беше поддршка на спроведувањето на Стратегијата за реформа во правосудниот сектор и Акциониот план во врска со независноста, ефикасноста и квалитетот на работата на судиите и јавните обвинители, како и подобрување на администрацијата во правосудството и зајакнување на капацитетите на сите засегнати страни во правосудниот сектор.

Некои од активностите беа поврзани со поддршка на изработка на стратешко планирање. Методологијата беше воведена и имплементирана за прв пат во судството. Оваа книга содржи закони, подзаконски акти и обрасци како материјали за обука. Законската основа (бројеви 11 и 12) е дизајнирана како резиме на консолидираното законодавство за стратешко планирање кое е во сила (верзија 1.1.2021), финализирано за независното судство како буџетска алатка. Дел I ги содржи општите принципи. Деловите II, III и V ги копираат постојните правила за стратешко планирање со измената дека Судскиот буџетски совет е надлежен орган. Дел IV е ажурирање на правилата на Судскиот буџетски совет, со кои се регулира подготовката на буџетот со конкретните критериуми за судовите. Во Дел VI е даден временскиот план за стратешко планирање и буџетскиот процес. Дел VII ги содржи преодните одредби.

Дел од судовите и институциите имаат развиено стратешки планови, наскоро може да следат стратешките планови на основните судови и јавните обвинителствата. Стратешкото планирање и администрацијата за буџетот имаат потреба од човечки ресурси, време и искуство и тоа претставува постојана задача. Истото не треба да се смета како товар. Доколку се направи правилно, потребниот придонес е мудра инвестиција за иднината на институцијата, обезбедувајќи повеќе персонал и повеќе финансиски средства за најважните резултати што институцијата сака да ги постигне.

Д-р Рајнер Девил

Тим лидер

Судија во Виш апелационен суд

Introduction

The project **Support to the Justice Sector Reform**, funded by EU, has been implemented 2019 – 2021. The main objective was to support the implementation of the Strategy for Reform of the Judiciary Sector and Action plan regarding the independence, efficiency and quality of the work of judges and prosecutors, as well as improving the administration of justice and strengthening the capacities of all justice sector stakeholders.

Some of the activities were related to support the elaboration of strategic planning. The methodology was introduced and implemented for the very first time in the judiciary. This book contains the legislative sources and templates as training materials. The legislative basis (numbers 11 and 12) has been designed as a summary of the consolidated legislation about strategic planning in force (version 1.1.2021), finetuned for the independent judiciary as a budget tool. Part I contains general principles. Parts II, III and V copy the existing rules about strategic planning with the modification, that the Judicial Budget Council is the competent authority. Part IV is an update of the rules of the Judicial Budget Council, regulating the preparation of the budget with the specific criteria for courts. Part VI copies the timeline of strategic planning and the budget process. Part VII contains the transitory rules.

Some of the courts and institutions in charge have developed strategic plans, the basic courts and the prosecution offices might follow soon. Strategic planning and the administration of the budget need human resources, time and experience and is an ongoing task. Do not consider it as a burden. If done correctly the needed input is a wise investment in the future of an institution, providing more staff and more financial resources for the most important results the institution wishes to achieve.

Dr. Rainer Deville

Team leader

Judge at the High Court of Appeal

ОГРАДУВАЊЕ

Ве молиме имајте предвид дека консолидираниот текст даден подолу е само провизорен консолидиран текст и затоа НЕ претставува официјален документ на Република Северна Македонија. Не дава никакви права и не наметнува никакви обврски освен оние што ги пропишува или наметнува законот, формално донесен и објавен на македонски јазик. Овој документ и специфичниот текст се избрани од страна на изведувачот и не го претставуваат мислењето на ЕУ.

ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

(„Службен весник на Република Македонија“ бр. 64/05, 4/08, 103/08, 156/09, 95/10,
180/11, 171/12, 192/15 и 167/16)

ГЛАВА I

ОПШТИ ОДРЕДБИ

Содржина на Законот

Член 1

Со овој закон се уредуваат постапката за изготвување, донесување, извршување на Буџетот на Република Македонија и буџетите на единиците на локалната самоуправа и на градот Скопје (во натамошниот текст: општините) и известување за извршување на истите.

Дефиниции

Член 2

Одделните поими употребени во овој закон го имаат следново значење:

1. Буџетски корисници се корисници од прва линија од областа на законодавната, извршната и судската власт (во натамошниот текст: централна власт), фондовите, корисниците на буџетите на општините и корисниците основани со закон на кои им е доверено вршење на јавни овластувања;
2. Единки корисници се корисници од втора линија кои се финансираат преку соодветниот буџетски корисник;

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

3. Раководител на буџетски корисник е лице кое раководи со буџетскиот корисник, односно единката корисник;
4. Буџетот на Република Македонија е акт со кој се планираат годишните приходи и другите приливи и одобрени средства и ги вклучува централниот буџет и буџетите на фондовите;
5. Централен буџет е годишен план на приходи, други приливи и одобрени средства, а се однесува на буџетските корисници на централната власт и ги вклучува основниот буџет, буџетот на донации, буџетот на заеми и буџетот на самофинансирачки активности;
6. Фондови, во смисла на овој закон, се: Фондот за пензиското и инвалидското осигурување на Македонија, Фондот за здравствено осигурување на Македонија и Агенцијата за вработување на Република Македонија;
7. Буџет на фонд е годишен план на приходи, други приливи и одобрени средства за финансирање на активностите на фондот утврдени со закон;
8. Буџет на општините е годишен план на приходи, други приливи и одобрени средства и ги вклучува основниот буџет, буџетот на дотации, буџетот на донации, буџетот на заеми и буџетот на самофинансирачки активности;
9. Основен буџет е годишен план на приходи, други приливи и одобрени средства со буџетот за финансирање на основните надлежности на буџетските корисници;
10. Буџет на донации е годишен план на приходите од донации и одобрените средства кои се користат строго наменски и согласно со договор склучен со донаторот;
11. Буџет на дотации е годишен план на приходите од дотации и одобрените средства кои се користат за финансирање на надлежностите на општината, за финансирање конкретна намена, надлежност, програми и инвестициони проекти;
12. Буџет на заеми е годишен план на приливи од заеми и одобрените средства кои се користат за финансирање на надлежност, програми и проекти;
13. Буџет на самофинансирачки активности е годишен план на приходите од активностите на буџетските корисници, односно единките корисници кои се дополнителни на основните активности дефинирани со закон и на одобрените средства;
14. Одобрени средства со буџетот (во натамошниот текст: одобрени средства) претставуваат годишен максимален износ на право на трошење за буџетскиот корисник за утврдената намена;
15. Преземени обврски се обврски кои произлегуваат од склучени договори, нарачки и други документи кои предизвикуваат обврски за плаќање во некој иден период;

16. Расходи се сите плаќања (одливи) од буџетите за одобрени намени освен отплатата на главнината на заемите;
17. Други одливи се плаќањата за отплата на главнина на заеми;
18. Приходи се даноци и други задолжителни плаќања утврдени со закон, приливи кои произлегуваат од сопственост на средства (камата, дивиденда, закупнина и слично), надоместоци за дадени добра или услуги, подароци, донации, субвенции и трансфери;
19. Други приливи се приливи од заеми, продажба на капитални средства, издадени државни хартии од вредност и друго;
20. Донации се неповратни средства добиени од влади на други држави или меѓународни организации, како и од домашни или странски правни или физички лица кои се користат за тековни или капитални расходи, согласно со условите и намените договорени со донаторот;
21. Дотации се трансфери од Буџетот на Република Македонија до буџетот на општината;
22. Заеми се повратни средства добиени по основа на задолжување кај домашни и странски заемодавачи, согласно со критериумите, постапките и со условите пропишани со закон;
23. Задолжување претставува постапка за создавање на финансиски обврски со склучување на договор за заем, издавање на државни хартии од вредност и обврски по активирани државни гаранции;
24. Буџетска класификација е хиерархиски приказ на шифрите наменети за класифицирање на функциите, организационите единици, активностите и економските трансакции на единствен и конзистентен начин;
25. Буџетски дефицит е негативна разлика меѓу планираните, односно наплатените приходи и одобрените средства, односно расходи и истиот се финансира со обезбедени средства од други приливи;
26. Буџетски суфицит е позитивна разлика меѓу планираните, односно наплатените приходи и одобрените средства, односно расходи и се користи за финансирање на негативната разлика меѓу планираните, реализираните други приливи и други одливи;
27. Трезор е организациона единица при Министерството за финансии која управува со Трезорската сметка и со други сметки на државата, а врши и други работи утврдени со закон;
28. Трезорска сметка е сметка или систем на сметки управувани од страна на Трезорот, преку која се врши евиденција на наплатата на сите приливи и се извршуваат сите одливи на Буџетот на Република Македонија, на буџетите на општините и други институции согласно со закон;
29. Трезорска главна книга е официјален запис на податоците и трансакциите во врска со одобрените средства со буџетот, правото за трошење, пријавените преземени обврски, приливите и одливите за фискалната

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

- година на Буџетот на Република Македонија, на буџетите на општините и на другите институции согласно со закон;
30. Правото за трошење е распределба на дел од одобрените средства со буџетот на буџетскиот корисник и единката корисник, што произлегува од одобрените квартални и месечни финансиски планови;
 31. Програма е збир од поврзани сродни активности и проекти насочени кон остварување на заедничка цел или цели;
 32. Потпрограма е активност или проект кој е составен дел на програмата;
 33. План на програми за развој претставува среднорочен приказ на програми кои се наменети за развојни инвестиции;
 34. Ликвидност е избалансираност на движењата на приливите и одливите на буџетите и
 35. Национално кофинансирање се одобрени средства на буџетските корисници со основниот буџет и буџетот на самофинансирачки активности за одделни проекти финансирани од заеми и донации.

Член 2-а

Владата на Република Македонија на предлог на Министерството за финансии утврдува листа на корисници на средства од Буџетот на Република Македонија која се објавува во "Службен весник на Република Македонија".

Буџетски цели и начела

Член 3

- (1) Основна цел при подготвување и извршување на буџетот е макроекономската стабилност и одржлив и стабилен национален економски развој.
- (2) Постапката за изготвување, донесување и извршување на Буџетот на Република Македонија и буџетите на општините, како и известувањето за извршување на истите се заснова на следниве начела:
 1. Сеопфатност кое подразбира прикажување на сите приходи и други приливи, расходи и други одливи;
 2. Буџетска рамнотежа кое подразбира вкупните приходи и приливи да ги покриваат одобрените средства со буџетот;
 3. Специфичност кое подразбира дека одобрените средства се наменуваат за посебни цели по раздели, програми, потпрограми и ставки;
 4. Економичност кое подразбира дека одобрените средства ќе се користат навремено, во соодветен износ, имајќи ги предвид квалитетот и цената;
 5. Ефикасност кое подразбира најдобар сооднос меѓу употребените средства и постигнатите резултати;

6. Ефективност кое подразбира остварување на поставените цели и остварување на саканите резултати;
7. Транспарентност кое подразбира достапност на јавноста во сите фази на подготвување и извршување на буџетот и
8. Сигурно финансиско управување, кое подразбира извршување на буџетот во согласност со ефективна и ефикасна внатрешна контрола како процес што се применува на сите нивоа на управување со финасиските средства.

Усогласеност на законската регулатива

Член 4

Одредбите на друг закон во врска со остварувањето на приходите и другите приливи, расходите и другите одливи во буџетот, треба да бидат во согласност со овој закон.

Фискална година

Член 5

Буџетот на Република Македонија и буџетите на општините се однесуваат за период од една фискална година која изнесува 12 месеца и започнува од 1 јануари, а завршува на 31 декември.

План на приходи и други приливи

Член 6

- (1) Планираните приходи и другите приливи се основа за утврдување на одобрените средства со буџетот.
- (2) Планираните приходи и другите приливи се приходите и другите приливи на основниот буџет, приходите на буџетот на самофинансирачките активности, приходите на буџетот на донации, приходите на буџетот на заеми и приходите и другите приливи на буџетите на фондовите и на општините.

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

Одобрени средства со буџетот

Член 7

- (1) Буџетите од членот 2 на овој закон ги содржат одобрените средства по буџетски корисници и утврдени намени кои се однесуваат на финансирање на тековните, капиталните и другите расходи на буџетските корисници и нивните единки корисници за извршување на активностите претставени преку програми и потпрограми.
- (2) Буџетските корисници не смеат да преземаат обврски кои пристигнуваат во тековната година или да направат расходи над одобрените средства со Буџетот на Република Македонија и буџетот на општината.
- (3) Неискористените одобрени средства со буџетот престануваат да важат на 31 декември во тековната фискална година освен ако поинаку не е уредено со овој закон.

Средства од фондовите на Европската унија

Член 8

Министерството за финансии е надлежно за управување со средствата добиени од Буџетот на Европската унија, согласно со одредбите и правилата на Европската унија за финансирање и склучување на договори.

Член 9

- (1) Средствата од фондовите на Европската унија како и националното кофинансирање се прикажуваат во буџетот во соодветни програми, односно потпрограми.
- (2) Програмите преку кои се прикажани средствата од фондовите на Европската унија и националното кофинансирање се составен дел од планот на програмите за развој на буџетските корисници.

Пренос на одобрени средства од развојниот дел на буџетот

Член 10

Одобрените средства во програмите и потпрограмите на развојниот дел на основниот буџет кои нема да се искористат во текот на фискалната година, во износ од 50% се пренесуваат како одобрени средства за првото полугодие од наредната фискална година.

Резерви

Член 11

- (1) Во рамките на централниот буџет, односно на буџетот на општината се планираат средства за непредвидени случаи како постојана и тековна буџетска резерва.
- (2) Одобрените средства во постојана буџетска резерва се користат за отстранување на последици од: елементарни непогоди, епидемии и еколошки катастрофи и истите не може да се намалуваат со прераспределба во текот на годината, а доколку се недоволни може да се зголемат со прераспределба.
- (3) Во случај на постоење на кризна состојба одобрените средства во постојната буџетска резерва може да се зголемат со прераспределба на средства само меѓу министерствата и другите органи на државната управа, за што одлучува Владата на Република Македонија, но намалувањето може да биде најмногу до 5% од постојните буџетски средства на министерствата и другите органи на државната управа и притоа да не се наруши нивното редовно функционирање и вршење на утврдените законски надлежности.
- (4) Одобрените средства во тековната резерва се користат за непредвидени случаи за кои во буџетот не се планирани средства или одобрените средства се недоволни.
- (5) Постојаната и тековната буџетска резерва не можат да надминат 3% од вкупните тековни расходи на основниот буџет.

Задолжување

Член 12

Критериумите, начинот, условите, ограничувањата и постапката за задолжување се утврдуваат согласно со закон.

Буџетски класификации

Член 13

- (1) Буџетските класификации се користат за идентификување на специфичните намени на буџетските средства, за контрола на наменското користење на одобрените средства со буџетот при извршувањето на буџетот и за изготвување на потребните анализи, извештаи и годишната сметка.
- (2) Буџетски класификации од ставот (1) на овој член се:
 - организациона класификација која претставува структура на шифри за класифицирање на буџетските корисници и нивните структурно подредени единици во хиерархиската организациона структура на државата,

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

- економска класификација која претставува структура на шифри за класифицирање на планирани и реализирани приходи и приливи, одобрени средства со буџетот, права за трошење, преземени обврски и реализирани расходи и одливи,
 - функционална класификација која претставува класификација на функциите на централната власт и општините согласно со прифатената меѓународна класификација пропишана од страна на Обединетите нации и
 - програмска класификација која претставува структура на шифри за класифицирање на програмите и потпрограмите утврдени со буџетот.
- (3) Министерот за финансии ги пропишува буџетските класификации од ставот (2) алинеи 1 и 2 на овој член.

ГЛАВА II

ПОДГОТОВКА НА БУЏЕТИТЕ

Основа за подготвување на буџетите

Член 14

- (1) Основа за подготвување на буџетите се стратешките приоритети на Владата на Република Македонија, Фискалната стратегија, предлогот на стратешките планови на буџетските корисници и буџетската политика, како и приоритетите на општините.
- (2) Министерот за финансии е одговорен за подготвување на Буџетот на Република Македонија и за неговото доставување до Владата на Република Македонија.
- (3) Градоначалникот е одговорен за подготвување на буџетот на општината и за неговото доставување до советот на општината.

Стратешки приоритети на Владата

Член 15

- (1) Владата на Република Македонија ги утврдува стратешките приоритети за наредната година, најдоцна до 15 април во тековната година.
- (2) Стратешките приоритети на Владата на Република Македонија како збир на цели и иницијативи, буџетските корисници на централната власт и фондовите,

задолжително ги вклучуваат во своите буџети преку владини програми и потпрограми.

Стратешки план на буџетските корисници

Член 15-а

- (1) Буџетските корисници изготвуваат тригодишен стратешки план во кој се содржани програми и активности за остварување на стратешките приоритети на Владата на Република Македонија, како и целите и приоритетите на буџетскиот корисник за тој период.
- (2) Стратешките планови на буџетските корисници треба да содржат квантифицирани програми, активности, цели и приоритети на буџетските корисници за тригодишниот период кои не треба да ги надминуваат максималните износи на одобрени средства за наредните три фискални години утврдени од Владата на Република Македонија согласно со членот 18 од овој закон.
- (3) Стратешките планови на буџетските корисници се составен дел од буџетското барање на буџетскиот корисник кое се доставува до Министерството за финансии на начин утврден во членот 22 став (4) од овој закон.
- (4) Доколку буџетските корисници не ги изготват и достават стратешките планови согласно со ставовите (2) и (3) на овој член ќе се смета дека не е комплетно буџетското барање на буџетскиот корисник и истото со укажувања ќе се врати на доработка на буџетскиот корисник во рок утврден од Министерството за финансии.
- (5) Ако буџетските корисници не постапат по укажувањата на Министерството за финансии од ставот (4) на овој член ќе се смета како воопшто да не доставиле буџетско барање и Министерството за финансии во нивно име изготвува предлог на буџет.

Фискална стратегија

Член 16

- (1) Министерството за финансии изготвува Фискална стратегија за среднорочен период од три години со која ги предлага насоките и целите на фискалната политика и ги утврдува износите за главните категории на проценетите приходи и одобрените средства за тој период.

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

- (2) Фискалната стратегија ја донесува Владата на Република Македонија најдоцна до 31 мај во тековната фискална година.

Содржина на Фискалната стратегија

Член 17

Фискалната стратегија ги содржи:

- 1) основните економски претпоставки и насоките за изготвување на предлог на буџетот на Република Македонија;
- 2) процената за висината на приходите, расходите и финансирањето на буџетот за тековна фискална година;
- 3) процената за висината на приходите, расходите и финансирањето на буџетот на среден рок од три години и
- 4) другите потребни податоци.

Утврдување на максимални износи на одобрени средства

Член 18

- (1) Министерството за финансии врз основа на Фискалната стратегија предлага на Владата на Република Македонија максимални износи на одобрени средства за наредните три фискални години по буџетски корисници на централната власт и за фондовите.
- (2) Владата на Република Македонија ги утврдува максималните износи на средствата од ставот (1) на овој член, најдоцна до крајот на мај во тековната фискална година.

Буџетски циркулар

Член 19

- (1) Врз основа на усвоената Фискална стратегија и утврдените максимални износи на одобрени средства, Министерството за финансии најдоцна до 15 јуни, до буџетските корисници на централната власт и фондовите, доставува инструкции

во форма на Буџетски циркулар (во натамошниот текст: Циркуларот) заради доставување на барање за изготвување на предлог на буџетот.

- (2) Раководителот на буџетскиот корисник го доставува Циркуларот до единките корисници.
- (3) Министерството за финансии го доставува Циркуларот најдоцна до 30 септември до градоначалникот на општината.

Содржина на Буџетски циркулар за Буџетот на Република Македонија

Член 20

- (1) Циркуларот ги содржи следниве елементи за изготвување на предлог на Буџетот на Република Македонија:
 - проекција на макроекономските агрегати содржани во усвоената Фискална стратегија,
 - утврдени стратешки приоритети на Владата на Република Македонија со предлог на тековни програми и потпрограми на Владата на Република Македонија,
 - максимални износи на одобрени средства по буџетски корисници утврдени од Владата на Република Македонија,
 - упатства и насоки за подготвување на предлог на буџетските барања, планот на програмите за развој и планот на систематизирани и пополнети работни места и
 - други потребни информации.
- (2) Раководителот на буџетскиот корисник е одговорен за распределба на максималните износи на одобрени средства за единките корисници.
- (3) При распределба на максималните износи на одобрени средства, раководителот на буџетскиот корисник во согласност со стратешките приоритети на Владата на Република Македонија ги распределува средствата во предлогот на буџетското барање и планот на програмите за развој.

Буџетски циркулар за општините

Член 21

Буџетскиот циркулар на општините ги содржи следниве елементи:

- информациите за тековните и проценетите макроекономски индикатори во Република Македонија,

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

- информацијата за процена на приходите во буџетската година и за наредните две години кои се распределуваат меѓу Буџетот на Република Македонија и општините,
- стратешките приоритети на Владата на Република Македонија,
- посебните параметри кои ќе се користат за распределување на одобрениот удел од приходите од ДДВ на општините и
- информациите за одлуките на Владата на Република Македонија за наменски дотации, блок дотации и други дотации за општините утврдени со закон како и процени за овие дотации за наредните две години.

Подготовка и донесување на план на програмите за развој

Член 21-а

- (1) Буџетските корисници од извршната власт и фондовите подготвуваат предлог на план на програми за развој усогласен со насоките од Циркуларот и го доставуваат на одобрување до Владата на Република Македонија најдоцна до 15 јули во тековната година.
- (2) Предлогот на планот на програмите за развој треба да е усогласен со стратешкиот план на корисникот и насоките за подготовка на предлог на буџетот и да содржи комплетна проектна и техничка документација.
- (3) Владата на Република Македонија предлозите на плановите на програмите за развој ги одобрува најдоцна до 15 август во тековната година.

Член 21-б

- (1) Градоначалникот на општината подготвува предлог на план на програми за развој усогласен со насоките од Циркуларот и истиот го доставува на одобрување до советот на општината најдоцна до 20 октомври во тековната година.
- (2) Советот на општината го одобрува предлогот на планот на програмите за развој најдоцна до 15 ноември во тековната година.
- (3) Одобрениот план на програмите за развој е составен дел на предлогот на буџетот на општината.

Доставување на буџетските барања

Член 22

- (1) Буџетските корисници на централната власт и фондовите изготвуваат предлог на буџетско барање за своите активности опфатени во програми и потпрограми, согласно со упатствата и насоките содржани во Циркуларот за основниот буџет, буџетот на донации, буџетот на заеми и буџетот на самофинансирачки активности.
- (2) Буџетските корисници на извршната власт и фондовите во согласност со упатствата и насоките содржани во Циркуларот, изготвуваат план на програмите за развој.
- (3) Програмите и потпрограмите од планот на програмите за развој на буџетските корисници одобрени од Владата на Република Македонија се содржани во предлогот на буџетското барање.
- (4) Раководителите на буџетските корисници, предлогот на буџетските барања ги доставуваат до Министерството за финансии, најдоцна до 1 септември во тековната година.
- (5) За буџетските корисници на централната власт и фондовите кои не доставиле буџетско барање во рокот предвиден во ставот (4) од овој член, Министерството за финансии во нивно име изготвува предлог на буџет.

Содржина на буџетското барање

Член 23

Буџетското барање содржи:

- пополнет Циркулар,
- стратешки план на буџетскиот корисник,
- план за јавни набавки,
- одобрен план на програми за развој со детално образложение,
- план на систематизирани и пополнети работни места на буџетскиот корисник и
- други информации согласно со упатствата и насоките содржани во циркуларот.

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

Усогласување на буџетските барања

Член 24

- (1) Министерството за финансии врши проверка на усогласеноста на предлогот на буџетските барања со насоките и упатствата содржани во Циркуларот, од аспект на утврдените максимални износи на одобрени средства.
- (2) Министерот за финансии со раководителите на буџетските корисници врши усогласување на предлозите на буџетските барања. Министерот за финансии предлогот на буџетот на Република Македонија заедно со извештај за неусогласените буџетски барања го доставува до Владата на Република Македонија.
- (3) Во предлогот на буџетот на Република Македонија доставен до Владата на Република Македонија, се прикажува бараниот износ на буџетскиот корисник и предложениот износ од Министерството за финансии.

Корекција на максимално утврдените износи на одобрени средства

Член 25

Во случај на ревидирање на макроекономските индикатори, на предлог на Министерството за финансии, Владата на Република Македонија врши корекција на буџетската политика и измена на максимално утврдените износи на одобрени средства по буџетски корисници на централната власт и фондовите.

Обврска за процена на фискални импликации при предлагање на прописи и акти

Член 26

- (1) Буџетските корисници при предлагање на прописи и други акти, до Владата на Република Македонија задолжително доставуваат и пополнет образец за процена на фискалните импликации.
- (2) Врз основа на образецот од ставот (1) на овој член Министерството за финансии до Владата на Република Македонија доставува мислење за предложените прописи и други акти.
- (3) Одредбите од законите кои предизвикуваат зголемување на расходите или намалување на приходите, а се донесени по донесување на Буџетот на Република Македонија, се применуваат по влегувањето во сила на измените и

дополнувањата на Буџетот на Република Македонија или Буџетот на Република Македонија за следната година.

Преземање обврски по донесувањето на годишниот буџет

Член 27

По исклучок на членот 7 став (2) од овој закон, доколку во текот на фискалната година, после донесувањето на буџетот е неопходно преземање на обврски над одобрените средства со буџетот, се предлагаат и извори на средства за нивно финансирање.

Дополнителни фискални импликации врз општинските буџети

Член 28

Собранието на Република Македонија или Владата на Република Македонија, доколку по донесувањето на буџетите на општините донесе прописи и други акти кои предизвикуваат дополнителни фискални импликации врз буџетите на општините, во истите задолжително се наведува изворот за финансирање.

ГЛАВА III

ДОНЕСУВАЊЕ НА БУЏЕТИТЕ

Предлог на буџетот на Република Македонија

Член 29

- (1) Министерството за финансии доставува предлог на буџетот на Република Македонија до Владата на Република Македонија на усвојување најдоцна до 1 ноември во тековната година.
- (2) Буџетот на Република Македонија се состои од општ, посебен и развоен дел:
 - општиот дел ги содржи вкупните приходи и другите приливи и вкупните расходи и другите одливи на буџетот за фискалната година, како и глобални проекции на приходите, приливите, расходите и одливите за наредните две години и други податоци,

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

- посебниот дел содржи план на одобрените средства на буџетските корисници и фондовите по програми, потпрограми и ставки за фискалната година и
 - развојниот дел ги содржи плановите на програмите за развој на буџетските корисници.
- (3) Планот на програмите за развој ги содржи среднорочните проекции на одобрени средства по:
- одделни буџетски корисници,
 - одделни буџетски програми и потпрограми,
 - години во кои истите ќе се реализираат и
 - извори на финансирање, односно буџети.
- (4) Планот на програмите за развој од ставот (3) на овој член се ревидира секоја година.

Доставување на предлог на буџетот на Република Македонија до Собранието

Член 30

- (1) Владата предлогот на буџетот на Република Македонија го доставува до Собранието на Република Македонија најдоцна до 15 ноември во тековната година.
- (2) Собранието на Република Македонија не може да го разгледува предлогот на буџетот на Република Македонија пред да поминат 20 дена од денот кога истиот бил доставен до Собранието на Република Македонија.
- (3) Собранието на Република Македонија го донесува Буџетот на Република Македонија најдоцна до 31 декември.
- (4) Министерот за финансии го презентира предлогот на буџетот на Република Македонија во Собранието на Република Македонија.
- (5) Во постапката на донесување на Буџетот на Република Македонија, секое зголемување на предложените одобрени средства мора да биде проследено со соодветно намалување на други предложени одобрени средства. Резервата во предлогот на буџетот не може да се намали со цел за зголемување на друга ставка на одобрени средства.

Донесување на буџетите на општините

Член 31

Содржината и постапката за донесување на буџетите на општините е пропишана со закон.

Времено право на трошење

Член 32

- (1) Во случај кога Буџетот на Република Македонија за наредната година не е донесен до 31 декември во тековната година, Министерството за финансии одобрува користење на средства месечно најмногу до една третина од вкупните извршени расходи во првиот квартал од претходната фискална година најдоцна до 31 март, имајќи ги предвид готовинските текови. Во текот на овој период не се преземаат обврски и не се извршуваат расходи за нови програми.
- (2) Во случај од ставот (1) на овој член со донесувањето на Буџетот на Република Македонија, сите одобрени средства за тековната година кои дотогаш биле искористени ќе бидат вклучени во донесениот буџет.
- (3) Доколку Буџетот не се донесе до 31 март во тековната година, Собранието на Република Македонија донесува одлука за продолжување на временото финансирање.

ГЛАВА IV**УПРАВУВАЊЕ СО БУЏЕТИТЕ**

Флексибилност на буџетите

Член 33

- (1) Министерството за финансии води евиденција на одобрените средства со Буџетот на Република Македонија и со буџетите на општините во Трезорската главна книга.
- (2) Буџетските корисници, во тековната фискална година можат да вршат прераспределба во рамките на одобрените буџети. Прераспределбата за буџетските корисници од централната власт и за фондовите ја одобрува Министерството за финансии, а за општините ја одобрува советот на општината.
- (3) Министерството за финансии по службена должност во текот на фискалната година врши прераспределба во рамките на буџетскиот корисник за обезбедување на потребни средства за спроведување на налози за извршување по основ на присилна наплата.
- (4) Прераспределбите кои се однесуваат на владините програми и потпрограми во рамките на одобрените буџети, во износ до 5 милиони денари ги одобрува Министерството за финансии, а над тој износ ги одобрува Владата на Република Македонија.
- (5) Одобрените средства со буџетот на ниво на ставка во рамките на потпрограма и буџет, не можат да бидат намалени повеќе од 20% со прераспределби во тековната фискална година со исклучок на прераспределбите од ставот (3) на овој член.

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

- (6) Одобрените средства за плати и надоместоци во рамките на буџет не може да се зголемат со прераспределби повеќе од 10%.
- (7) Собранието на Република Македонија одлучува за прераспределби меѓу буџетските корисници на централната власт и меѓу фондовите, освен во случај утврден во член 11 став (3) од овој закон.

Намалување или зголемување на одобрените средства

Член 34

- (1) Буџетските корисници кои имаат буџет на донации, буџет на заеми, буџет на дотации и/или буџет на самофинансирачки активности, во случај кога планираните приходи и другите приливи не се реализираат, доставуваат барање за намалување на планот на приходите и другите приливи и планот на одобрените средства во овие буџети.
- (2) Буџетските корисници од централната власт и фондовите, барањата за намалување ги доставуваат до Министерството за финансии, а за општините, градоначалникот доставува барање за намалување до советот на општината.
- (3) По исклучок на ставот (1) од овој член Министерството за финансии може во име на буџетскиот корисник на централната власт и фондовите да изврши намалување на планираните приходи и другите приливи.
- (4) Буџетските корисници кои имаат буџет на донации, буџет на заеми, буџет на дотации и/или буџет на самофинансирачки активности, во случај кога приходите и другите приливи се реализираат над планираниот износ, доставуваат барање за зголемување на планот на приходите и другите приливи и планот на одобрени средства во овие буџети.
- (5) Буџетските корисници од централната власт и фондовите, барањата за зголемување ги доставуваат до Министерството за финансии, а за општините градоначалникот доставува барање за зголемување до советот на општината.

Одобрување на средства од донации

Член 35

- (1) Буџетските корисници при склучување на договор за донација се должни да го известат Министерството за финансии и органот надлежен за евроинтеграции за висината на донацијата, износите кои ќе се користат во тековната и наредните фискални години, како и потребните средства за кофинансирање.
- (2) Буџетските корисници се должни, на месечна основа, да доставуваат податоци до Министерството за финансии за користење на средствата од донациите.
- (3) Министерството за финансии води регистар на донации.

- (4) Формата и содржината на регистарот за донации ги пропишува министерот за финансии.

Измени и дополнувања на буџетите

Член 36

- (1) Министерството за финансии ја следи реализацијата на планот на приходите и другите приливи, расходите и другите одливи на Буџетот на Република Македонија, а градоначалникот на буџетот на општината.
- (2) Министерството за финансии, односно градоначалникот на општината, во случај кога очекуваните приходи и други приливи на основните буџети се реализираат на повисоко ниво од планот може да изврши дополнителни отплати на главнина и камата на долг.
- (3) Доколку во текот на извршувањето на буџетот Министерството за финансии, односно градоначалникот на општината оцени дека се неопходни позначајни прераспределби на одобрените средства со буџетот или дека реализацијата на приходите и другите приливи значително отстапува од планот, предлага на Владата на Република Македонија, односно советот на општината изменување и дополнување на буџетот.
- (4) Собранието на Република Македонија, односно советот на општината на предлог на Владата на Република Македонија, односно градоначалникот ги донесува измените и дополнувањата на буџетот најдоцна до 15 ноември во тековната година.
- (5) Во текот на постапката за донесување на измените и дополнувањата на буџетот, Министерството за финансии времено го запира извршувањето на одделни одобрени средства со Буџетот на Република Македонија кои се предмет на предложените изменувања и дополнувања од ставот (3) на овој член.
- (6) Во услови на донесување на Буџетот или Измени и дополнувања на Буџетот на Република Македонија, со кои се намалуваат одобрените средства, буџетските корисници можат да извршат промена на динамиката на обврските од веќе склучените договори, по претходно обезбедени согласности од договорната страна и Владата на Република Македонија.

Времено запирање на извршувањето на Буџетот

Член 36-а

- (1) Доколку во текот на фискалната година настанат непредвидени значителни обврски на буџетот односно значителни отстапувања во реализацијата на планираните приходи/приливи, Владата на Република Македонија на предлог на Министерството

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

за финансии може да го запре извршувањето на одделни одобрени средства во период не подолг од 45 дена, за што Владата на Република Македонија го известува Собранието на Република Македонија.

- (2) Доколку во рок од 30 дена од денот на запирање со извршувањето од ставот (1) на овој член не се создадат услови за редовно извршување на буџетот, Владата на Република Македонија на предлог на Министерството за финансии до Собранието на Република Македонија доставува Предлог за измени и дополнувања на буџетот.

ГЛАВА V

ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТИТЕ

Член 37

- (1) Извршувањето на буџетите опфаќа наплата и евидентирање на приходи и други приливи, како и извршување на расходи и други одливи во согласност со одобрените средства.
- (2) Буџетите се извршуваат во согласност со начелата на сеопфатност специфичност, економичност, ефикасност, ефективност, транспарентност и сигурно финансиско управување.
- (3) Собранието на Република Македонија за извршување на Буџетот на Република Македонија донесува посебен закон.

Член 37-а

- (1) За извршувањето на буџетот на буџетскиот корисник, односно единката корисник, одговорен е раководителот на буџетскиот корисник, односно на единката корисник.
- (2) Раководителот од ставот (1) на овој член, овластува лица вработени во буџетскиот корисник, односно единката корисник, кои ќе ги вршат работите на наплата на приходи и други приливи, извршување на расходите и другите одливи кои се во надлежност на буџетскиот корисник, односно единка корисник, како и обезбедува систем на финансиски менаџмент и контрола.
- (3) Работите од ставот (2) на овој член, лицата ги извршуваат согласно со овој и друг закон.

Наплата на приходи и други приливи

Член 37-б

- (1) Наплатата на приходите и другите приливи се врши согласно со закон.
- (2) Буџетските корисници кои со закон се овластени да вршат наплата на приходите и другите приливи на основниот буџет, се одговорни за целосната и навремената наплата на истите.
- (3) Буџетските корисници и единките корисници, се одговорни за целосната и навремената наплата на приходите кои ги остваруваат од вршење на работите од својата надлежност/дејност, независно од планот на приходите.
- (4) Буџетските корисници се должни да вршат контрола на наплатените приходи и извршените уплати на сметките на единките корисници.
- (5) Сите приходи и други приливи на Буџетот на Република Македонија и буџетите на општините, се уплатуваат на Трезорската сметка и се евидентираат на соодветни сметки во Трезорската главна книга.
- (6) Наплатените, а неискористени приходи од ставот (3) на овој член, на крајот на фискалната година се пренесуваат во наредната година.

Извршување на расходи и други одливи

Член 37-в

- (1) Буџетските корисници и единките корисници се одговорни за извршување на расходите и другите одливи, во согласност со одобрените средства.
- (2) Буџетските корисници и единките корисници се должни одобрените средства да ги користат наменски.
- (3) Секој расход и одлив од буџетот мора да се заснова на веродостојна сметководствена документација со која се докажува обврската за плаќање.

Користење на одобрените средства со буџетите

Член 37-г

- (1) Буџетските корисници по усвојување на буџетот изготвуваат годишен финансиски план по квартали за користење на одобрените средства.
- (2) Буџетските корисници кои имаат единки корисници, доставуваат извадок од буџетот во кој се содржани одобрените средства за секоја единка корисник. Единките корисници изготвуваат годишен финансиски план по квартали за користење на одобрените средства и го доставуваат до буџетскиот корисник преку кој се финансираат. Буџетскиот корисник изготвува консолидиран годишен финансиски план по квартали за користење на одобрените средства со буџетот.

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

- (3) Годишните финансиски планови по квартали буџетските корисници од ставовите (1) и (2) на овој член ги доставуваат до Трезорот, за користење на одобрените средства од буџетот.
- (4) Трезорот ги распределува одобрените средства по квартали врз основа на доставените годишни финансиски планови од буџетските корисници, со цел за усогласување на расходите со динамиката на реализацијата на приходите, а притоа имајќи ја предвид сезонската природа на одредени расходи, како и спецификите на капиталните и инвестиционите проекти.
- (5) За користење на одобрени средства во даден квартал, буџетските корисници доставуваат финансиски план по месеци.
- (6) За користење на одобрени средства во даден квартал, буџетските корисници кои имаат единки корисници, доставуваат финансиски план по месеци, по чие одобрување од страна на Трезорот, вршат распределување на одобреното месечно право за трошење по единки корисници.

Трезор

Член 38

- (1) Трезорот ги врши следниве работи:
 - управува со Трезорската сметка и другите сметки на државата отворени од страна на Министерството за финансии,
 - води Трезорска главна книга,
 - води Регистар на буџетските корисници и единки корисници,
 - води буџетско сметководство за приходите и расходите на основниот буџет од централниот буџет,
 - води евиденција за наплатата на приходите и другите приливи на Трезорската сметка и врши распределба по корисници,
 - врши поврат на погрешно или повеќе уплатени приходи од страна на носители на платен промет, правни и физички лица кои се во надлежност на Министерството за финансии и спроведува налози за поврат на погрешно или повеќе уплатени приходи кои се во надлежност на други буџетски корисници,
 - води евиденција на извршените расходи и другите одливи на Трезорската сметка,
 - води евиденција на преземените обврски од страна на буџетските корисници и единките корисници,
 - води евиденција за пристигнати ненамирени обврски на буџетските корисници,
 - ги предлага и се грижи за спроведување на процедурите за трезорско работење на буџетските корисници и единките корисници,

- подготвува класификација на сметки во рамките на Трезорската главна книга,
 - врши отворање и затворање на сметки на буџетските корисници, единки корисници и други сметки, во рамки на Трезорската главна книга;
 - ги предлага формата и содржината на обрасците за плаќање што ги користат буџетските корисници и единките корисници,
 - изготвува дневни и периодични извештаи за наплатата на приходите и другите приливи и реализација на расходите и другите одливи на Буџетот на Република Македонија и буџетите на општините, според домашни и меѓународни стандарди,
 - подготвува проекции на приходите и другите приливи и расходите и другите одливи на Трезорската сметка и управува со нејзината ликвидност,
 - одобрува годишни финансиски планови по квартали и квартални финансиски планови по месеци,
 - ги извршува налозите по основа на решенијата за присилна наплата кои ја задолжуваат Трезорската сметка,
 - задолжува сметки во рамки на Трезорската главна книга врз основа на договорни овластувања и во случај на исправка на грешка од страна на Трезорот,
 - ги регулира и уредува начинот и условите на постапување при управување со ликвидноста на сметките во рамки на Трезорската главна книга,
 - го запира извршувањето на одредени плаќања на буџетските корисници и единки корисници на централната власт во случај на констатирани нарушувања на финансиската дисциплина и во услови на нарушување на проектираната ликвидност на Трезорската сметка,
 - ги известува буџетските корисници и единките корисници за прометот и состојбата на нивните сметки и
 - врши и други работи утврдени со закон.
- (2) Начинот на трезорското работење поблиску го пропишува министерот за финансии.

Сметки на буџетските корисници и единките корисници

Член 39

- (1) За управување со финансиските средства на Буџетот на Република Македонија, буџетите на општините, како и за сите други финансиски средства на државата, Министерството за финансии отвора Трезорска сметка во Народната банка на Република Македонија.

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

- (2) Министерството за финансии покрај Трезорската сметка може да отвори и други сметки кај носител на платен промет за одделни финансиски средства за кои е потребно посебно оперативно извршување и следење.
- (3) За девизните средства од донаторите и за другите девизни средства кои ги поддржуваат активностите на буџетските корисници и единките корисници истите отвораат девизни сметки во Народната банка на Република Македонија по претходна согласност од Министерството за финансии.
- (4) При отворање на девизните сметки од ставот (3) на овој член буџетските корисници и единките корисници отвораат коресподентна сметка во рамките на Трезорската главна книга.
- (5) Поблиски прописи за начинот на отворање на девизни сметки пропишува министерот за финансии.

Член 40

- (1) Во рамките на Трезорската сметка, како посебни сметки во Трезорската главна книга, се водат сметките на буџетските корисници и единките корисници и на други институции согласно со закон.
- (2) Носителите на платен промет не смеат да отвораат сметки или да прифатат депонирање на средства на корисниците и институциите од ставот (1) на овој член.
- (3) Буџетските корисници и единките корисници ги отвораат сметките од ставот (1) на овој член, согласно со изворот на финансирање.
- (4) Билансот на Трезорската главна книга и состојбата на Трезорската сметка се усогласуваат на редовна основа.

Член 41 е избришан.

Член 42 е избришан.

Извршување на плаќања

Член 43

- (1) За извршување на плаќања, буџетските корисници и единките корисници доставуваат барања за плаќања до Трезорот.
- (2) Плаќањата во странска валута се вршат согласно со официјалната курсна листа на Народната банка на Република Македонија важечка на денот на плаќањето.
- (3) Трезорот врши контрола на доставените барања за плаќања на начин пропишан од министерот за финансии.
- (4) Извршените плаќања се евидентираат во Трезорската главна книга.

Член 44 е избришан.

Евиденција на преземените обврски

Член 45

Буџетските корисници и единките корисници на централната власт се должни да ги пријавуваат преземените обврски заради нивно евидентирање во единствената база на податоци за преземени обврски во трезорот.

Член 46 е избришан.

Преземање на обврски за наредни години

Член 47

- (1) Во случај на преземање на обврски од страна на буџетските корисници и единките корисници во програмите опфатени со развојниот дел од буџетот, за чие плаќање е потребно користење на буџетски средства во наредни години буџетските корисници, односно единки корисници претходно мора да обезбедат согласност.
- (2) Буџетските корисници и единките корисници од централната власт согласноста од ставот (1) на овој член ја обезбедуваат од Владата на Република Македонија по претходно мислење на Министерството за финансии, а буџетските корисници и единките корисници на фондовите и општините согласноста ја обезбедуваат од надлежниот орган.
- (3) Во услови на промена на динамиката на обврските од склучените договори за кои буџетските корисници и единките корисници имаат добиено предходна согласност од ставот (1) на овој член и обезбедена согласност од другата договорна страна, треба да обезбедат измена на согласност од Владата на Република Македонија, по предходно мислење на Министерството за финансии.

Користење на резервите

Член 48

- (1) За користење на средствата од резервите од членот 11 на овој закон одлучува Владата на Република Македонија, односно советот на општината.

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

- (2) Одобрените средства од ставот (1) на овој член се дополнителни права за трошење на буџетските корисници и единките корисници.
- (3) Министерот за финансии и поднесува на Владата полугодишен и годишен извештај за користењето на средствата од резервите.
- (4) Градоначалникот на општината му поднесува на советот на општината годишен извештај за користењето на средствата од резервите.

Користење на привремено слободните парични средства

Член 49

- (1) Привремено слободните парични средства на Трезорската сметка и другите сметки на државата, Министерството за финансии може краткорочно да ги користи или да ги пласира со склучување на договор.
- (2) Начинот и постапката за користење и пласирање на слободните парични средства ги пропишува министерот за финансии.

Постапка за исплата на плати за буџетските корисници и единките корисници на централната власт

Член 50

- (1) Буџетските корисници на централната власт пред поднесување на барањата за плаќања за исплата на плати, доставуваат барање за одобрување на средства за плати до Министерството за финансии кое ги содржи бројот на вработени, структурата по квалификации и други потребни податоци. Барањето за одобрување на средства за плати мора да биде во согласност со одобрениот буџет по потпрограми и да се достави до Министерството за финансии два дена пред датумот на исплата на платата.
- (2) Буџетските корисници од централната власт кои имаат единки корисници подготвуваат збирно барање за одобрување на средства за плати, врз основа на индивидуалните пресметки добиени од единките корисници, во рокот пропишан во ставот (1) од овој член.

Постапка за вработување

Член 51

- (1) Буџетските корисници и единки корисници на средства од Буџетот на Република Македонија, можат да вработуваат нови работници и да пополнуваат испразнети работни места, да вработуваат работници на определено време и да склучуваат договори за отстапување на работник за привремени вработувања за вршење на

привремени работи, само под услов, ако за тоа се обезбедени средства во Буџетот на Република Македонија и ако се планирани во планот за пополнување на работни места во текот на фискалната година, кој е поднесен при поднесувањето на буџетската пресметка.

- (2) Јавните претпријатија и јавно правните субјекти основани од централната власт, како и трговските друштва основани од Република Македонија освен независните регулаторни тела со јавни овластувања утврдени со закон, можат да вработуваат нови работници и пополнуваат испразнети работни места, да вработуваат работници на определено време и да склучуваат договори за отстапување на работник за привремени вработувања за вршење на привремени работи, само под услов, ако за тоа се обезбедени средства во финансиските планови за тековната фискална година.
- (3) Буџетските корисници на средства од буџетите на општините, можат да вработуваат нови работници и да пополнуваат испразнети работни места, да вработуваат работници на определено време и да склучуваат договори за отстапување на работник за привремени вработувања за вршење на привремени работи, само под услов ако за тоа се обезбедени средства во буџетите на општините.
- (4) При вработување на нови работници и пополнување на испразнети работни места, при вработување на работници на определено време и при склучување договори за отстапување на работник за привремени вработувања за вршење на привремени работи, од ставовите (1), (2) и (3) на овој член ќе се почитува принципот на соодветна и правична застапеност на припадниците на заедниците во Република Македонија.
- (5) Министерството за финансии, односно градоначалникот на општината се должни во рок од 30 дена од денот на приемот на барањето за вработување, писмено да ги известат институциите од ставовите (1), (2) и (3) на овој член, за обезбедени средства за вработување.
- (6) За обезбедени средства за вработување на државни службеници, Министерството за финансии, односно градоначалникот на општината ќе даде писмено известување по претходно дадено позитивно мислење од Министерството за информатичко општество и администрација на актите за систематизација.

ГЛАВА VI

ЗАВРШНА СМЕТКА НА БУЏЕТИТЕ

Член 52

- (1) Министерот за финансии најдоцна до 31 мај до Владата на Република Македонија ја доставува завршната сметка на Буџетот на Република Македонија. Кон завршната сметка се доставува и извештајот на овластениот државен ревизор за извршената

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

ревизија на основниот буџет, заедно со коментарите на Министерството за финансии, како и завршните сметки на буџетите на општините.

- (2) По утврдувањето на завршната сметка од страна на Владата на Република Македонија, истата се доставува за разгледување и донесување до Собранието на Република Македонија најдоцна до 30 јуни.
- (3) Завршната сметка на буџетите на општините се донесува согласно со закон.
- (4) Формата и содржината на завршните сметки од ставот (1) на овој член ги пропишува министерот за финансии.

ГЛАВА VII

ТРАНСПАРЕНТНОСТ НА БУЏЕТИТЕ

Полугодишен извештај за извршувањето на буџетот

Член 53

- (1) Извештаите за извршувањето на Буџетот на Република Македонија се објавуваат на веб страницата на Министерството за финансии на месечна основа.
- (2) Министерот за финансии најдоцна до 31 јули во фискалната година доставува до Владата извештај за извршувањето на Буџетот на Република Македонија за првите шест месеца.
- (3) Кон извештајот за извршувањето на Буџетот од ставот (2) на овој член се приложува ажуриран извештај за макроекономските индикатори и проектираните приходи, преземени обврски и расходи за буџетската година.
- (4) Извештајот за извршувањето на Буџетот од ставот (2) на овој член се објавува на веб страницата на Министерството за финансии.
- (5) Извештајот за извршувањето на буџетот на општината се подготвува согласно со закон.

Член 54

- (1) Буџетот на Република Македонија и завршната сметка на Буџетот на Република Македонија се објавуваат во "Службен весник на Република Македонија".
- (2) Буџетот на општината и завршната сметка на буџетот на општината се објавуваат во службеното гласило на општината.

Сметководство и внатрешна ревизија

Член 55

Буџетските корисници и единките корисници се должни да водат сметководство и да вршат внатрешна ревизија согласно со закон.

ГЛАВА VII-a

НАДЗОР

Член 55-a

- (1) Надзор над спроведувањето на одредбите на овој закон врши Министерството за финансии.
- (2) Инспекцискиот надзор го врши Финансиската инспекција во јавниот сектор преку финансиски инспектори.

ГЛАВА VIII

ПРЕКРШОЧНИ ОДРЕДБИ

Член 56

Глоба во висина од 330 до 820 евра во денарска противвредност ќе му се изрече за прекршок на функционерот кој раководи со буџетскиот корисник доколку:

- 1) буџетскиот корисник - предлагач на пропис и друг акт нереално ги прикаже дополнителните фискални импликации врз Буџетот на Република Македонија (член 26 став (1));
- 2) не го извести Министерството за финансии за висината на донацијата, износите кои ќе се користат во тековната и наредните фискални години и на месечна основа не доставува податоци за користење на средствата од донациите (член 35);
- 3) отвора сметки надвор од Трезорската сметка (член 40);
- 4) не ги наплатува приходите од вршење на својата надлежност/дејност и истите не ги уплатува на соодветните сметки во рамките на Трезорската сметка (член 37-б ставови (3) и (5));

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

- 5) буџетскиот корисник не врши контрола на единките корисници согласно со член 37-б став (4) од овој закон;
- 6) не ги пријавува преземените обврски заради нивно евидентирање во единствената база на податоци за преземени обврски во Трезорот (член 45);
- 7) средствата ги користи ненаменски и преземе обврски над лимитот на одобрени средства со Буџетот (членови 7 став (2) и 37-в став (2));
- 8) преземе обврски за чие плаќање е потребно користење на буџетски средства во некоја наредна година или години, без претходна согласност (член 47) и
- 9) не го извршува буџетот на буџетскиот корисник согласно со закон (член 37 ставови (1) и (2)).

Член 57

- (1) Глоба во висина од 4.800 евра во денарска противвредност ќе му се изрече за прекршок на правното лице, односно носител на платен промет, ако отвори сметки или прифати депонирање на средства на буџетски корисник или единка корисник.
- (2) Глоба во износ од 30% од одмерената глоба за правното лице ќе му се изрече на одговорното лице во правното лице носител на платен промет за прекршокот од ставот 1 на овој член.

Член 57-а

- (1) За сторените прекршоци од членовите 56 и 57 од овој закон, финансиските инспектори се должни на сторителот на прекршокот да му предложат постапка за издавање на прекршочен платен налог, пред да го поднесат барањето за прекршочна постапка.
- (2) Доколку финансискиот инспектор констатира прекршок, составува записник во кој ги забележува битните елементи на дејствието од кое произлегува правното обележје на прекршокот, времето, местото и начинот на сторување на прекршокот, описот на дејствието и дава предлог за порамнување со издавање на прекршочен платен налог. Записникот го потпишува финансискиот инспектор и сторителот.
- (3) Ако сторителот го признае делото што му се става на товар, финансискиот инспектор веднаш ќе издаде прекршочен платен налог.
- (4) Прекршочниот платен налог содржи лично име, адреса и единствен матичен број на граѓанинот, а за правно лице, назив, седиште и даночен број, местото и времето на сторување на прекршокот, правната квалификација на прекршокот, износот на глобата, бројот на сметката за плаќање и правна поука.

- (5) По приемот и потпишувањето на прекршочниот платен налог сторителот е должен да ја плати глобата во рок од осум дена од приемот на прекршочниот платен налог на сметката означена во платниот налог.
- (6) Сторителот кој ќе ја плати глобата во рокот од ставот (5) на овој член ќе плати половина од изречената глоба, за кое право се поучува во правната поука.
- (7) Ако сторителот не ја плати глобата во рокот од ставот (5) на овој член, финансискиот инспектор поднесува барање за поведување на прекршочна постапка.
- (8) Финансискиот инспектор е должен да води евиденција за издадените прекршочни платни налози од ставот (3) на овој член и за исходот на покренатите постапки.
- (9) Во евиденцијата од ставот (8) на овој член се собираат, обработуваат и чуваат следниве податоци име и презиме, односно назив на сторителот на прекршокот, живеалиште, односно престојувалиште, седиште, вид на прекршокот, број на прекршочниот платен налог кој му се издава и исходот на постапката.
- (10) Личните податоци од ставот (9) на овој член се чуваат пет години од денот на внесување во евиденцијата.
- (11) Министерот за финансии ја пропишува формата и содржината на прекршочниот платен налог.
- (12) За прекршоците предвидени во овој закон, прекршочна постапка води и прекршочни санкции изрекува надлежен суд.

Член 57-б

Одмерувањето на висината на глобата за правно лице се врши согласно со Законот за прекршоците.

ГЛАВА IX

ПРЕОДНИ И ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ

Член 58

- (1) Министерот за финансии во рок од шест месеца од денот на влегувањето во сила на овој закон ќе ги донесе прописите предвидени со овој закон.
- (2) До донесувањето на прописите од ставот (1) на овој член ќе се применуваат постојните прописи.

1

LAW ON BUDGET ЗАКОН ЗА БУЏЕТИТЕ

Член 59

Членовите 8 и 9 од овој закон ќе се применуваат со исполнувањето на условите за користење на средствата.

Член 60

Со денот на примената на овој закон престанува да важи Законот за буџетите ("Службен весник на Република Македонија" број 79/93, 3/94, 71/96, 46/2000, 11/2001, 93/2001, 46/2002, 24/2003, 85/2003 и 96/2004).

Член 61

Овој закон влегува во сила осмиот ден од денот на објавувањето во "Службен весник на Република Македонија", а ќе се применува од 1 јануари 2006 година.



Support to the Justice Sector Reform

**Budget Law – consolidated version**

("Official Gazette of the Republic of Macedonia" no. 64/05, 4/08, 103/08, 156/09, 95/10, 180/11, 171/12, 192/15 and 167/16)

Last check: 25.05.2020

DISCLAIMER

Please note that the translation provided below is a provisional translation only and therefore does NOT represent an official document of the Republic of North Macedonia. It confers no rights and imposes no obligations separate from those conferred or imposed by the legislation formally adopted and published in the Macedonian language. This document and the specific wording have been selected by the contractor and do not represent any opinion of the EU.

BUDGET LAW**CHAPTER I****GENERAL PROVISIONS**

Scope of the Law

Article 1

The present Law shall govern the procedure for preparation, adoption, and execution of the Budget of the Republic of Macedonia and the budgets of the local government units and the City of Skopje (hereinafter: municipalities) and the reporting thereon.

Definitions

Article 2

Particular terms used in the present law shall have the following meaning:



Funded by the European Union

Vladimir Polezhinovski, 22/12, Skopje,
Republic of North Macedonia
Team leader Dr. Deville: +389 (0) 70 22 40 44
E-mail: deville@planet.gr



Project implemented by NIRAS and its
consortium partner Planet

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

1. Budget users shall mean first-line users of the legislative, executive and judicial authorities (hereinafter: central government), funds, municipal budget users and users established by law and awarded public authorizations;
2. Spending units shall mean second line users financed through the relevant budget user;
3. Head of a budget user shall mean a person managing the budget user, i.e. the spending unit;
4. Budget of the Republic of North Macedonia shall mean an annual plan of revenues and other inflows and appropriations and it includes the central government budget and the budgets of the Funds;
5. Central government budget shall mean an annual plan of revenues, other inflows and appropriations relating to budget users of the central government and including the base budget, budget of donations, budget of loans and the budget of self-financing activities;
6. Funds, within the meaning of the present Law, are: Pension and Disability Insurance Fund of Macedonia, Health Insurance Fund of Macedonia and the Employment Service Agency of the Republic of Macedonia;
7. Fund's budget shall mean an annual plan of revenues, other inflows and appropriations to finance the activities of the Fund laid down in Law;
8. Municipal budget shall mean an annual plan of revenues, other inflows and appropriations and shall include the base budget, budget of grants, budget of donations, budget of loans and budget of self-financing activities;
9. Base budget shall mean an annual plan of revenues, other inflows and appropriations used to finance the main competencies of the budget users;
10. Budget of donations shall mean an annual plan of revenues from donations and appropriations that are strictly purpose-restricted and used in accordance with a contract entered into with the donor;
11. Budget of grants shall mean an annual plan of revenues from grants and appropriations used to finance the competences of the municipality, and to finance specific activities, competences, programmes and investment projects;
12. Budget of loans shall mean an annual plan of inflows from loans and appropriations used to finance competencies, programmes and projects;
13. Budget of self-financing activities shall mean an annual plan of revenues from the activities pursued by the budget users, i.e. spending units that are supplementary to the primary activities laid down in the law and the relevant appropriations;
14. Budget appropriations (hereinafter: appropriates) shall mean an annual maximum amount that can be spent by the budget user for the identified purpose;
15. Commitments shall mean obligations arising from contracts, orders and other documents generating liabilities in a future period;
16. Expenditures shall mean all payments (outflows) from the budget for authorized purposes, other than repayments of principals of loans;
17. Other outflows shall mean the repayments of principals of loans;

18. Revenues shall mean taxes and other mandatory payments laid down in law, inflows arising from ownership of assets (interest rate, dividend, lease, etc.), fees for goods supplied or services rendered, gifts, donations, subsidies, and transfers;
19. Other inflows shall mean inflows from loans, sales of capital assets, issued government securities, etc;
20. Donations shall mean non-repayable funds received from governments of other states or international organizations, as well as from domestic or foreign legal entities or natural persons that are used to finance current or capital expense, in accordance with the terms and conditions and for the purposes agreed with the donor;
21. Grants shall mean transfers from the Budget of the Republic of Macedonia to the municipal budget;
22. Loans shall mean repayable funds received on the grounds of borrowings with domestic and foreign lenders, under the criteria, procedures and terms and conditions laid down in law;
23. Borrowing shall mean a process of incurring financial liabilities by entering into a loan agreement, issue of government securities and liabilities under called on sovereign guarantees;
24. Budget classification shall mean a hierarchical presentation of the codes used for classification of functions, organizational units, activities and economic transactions in a unique and consistent manner;
25. Budget deficit shall mean the negative difference between the projected, i.e. collected revenues and the appropriations, i.e. expenditures, and it shall be financed by means secured from other inflows;
26. Budget surplus shall mean the positive difference between the projected, i.e. collected revenues and the appropriations, i.e. expenditures, and it shall be used to finance the negative difference between the projected and realized other inflows and other outflows;
27. Treasury Department shall mean an organizational unit within the Ministry of Finance managing the Treasury Account and other accounts of the government, and performing other activities laid down in law;
28. Treasury Account shall mean an account or system of accounts managed by the Treasury Department, used to register the collection of all inflows and execute all outflows from the Budget of the Republic of Macedonia, the municipal budgets and budgets of other institutions in accordance with the law;
29. Treasury Ledger shall mean an official record of data and transactions relating to budget appropriations, spending rights, reported commitments, inflows and outflows for the fiscal year of the Budget of the Republic of Macedonia, municipal budgets and budgets of other institutions in accordance with the law;
30. Spending right shall mean an allocation of a portion of the budget appropriations to the budget user and the spending unit based on the approved quarterly and monthly financial plans;

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

31. Programme shall mean a set of connected and related activities and projects aimed at realizing common goal(s);
32. Subprogramme shall mean an activity or project which is an integral part of the programme;
33. Plan of development programmes shall mean a midterm overview of development investment programmes;
34. Liquidity shall mean a balance of the changes of budget inflows and outflows, and
35. National co-financing shall mean appropriations to budget users in the base budget and the budget of self-financing activities for specific projects financed by loans and donations.

Article 2-a

The Government of the Republic of Macedonia, upon a proposal by the Ministry of Finance, shall determine a list of users of the Budget of the Republic of Macedonia, which shall be published in the "Official Gazette of the Republic of Macedonia".

Budget goals and principles

Article 3

- (1) The main goals of the preparation and execution of the budget are the macroeconomic stability and the sustainable and stable national economic development.
- (2) The procedure for preparation, adoption and execution of the Budget of the Republic of Macedonia and the municipal budgets, as well as reporting on their execution, shall be based on the following principles:
 1. Comprehensiveness, which shall mean presenting all revenues and other inflows, expenditures and other outflows;
 2. Budget balance, which shall mean that the total revenues and inflows shall cover the budget appropriations;
 3. Specificity, which shall mean that the appropriations are intended for specific purposes by departments, programmes, sub-programmes and items;
 4. Cost-effectiveness, which shall mean that the appropriations shall be used in due time, in the adequate amount, taking into account the quality and the price;
 5. Efficiency, which shall mean the best ratio of the funds used and the results achieved;
 6. Effectiveness, which shall mean realization of the objectives set and accomplishment of the desired results;
 7. Transparency, which shall mean public awareness of all phases in the preparation and execution of the budget, and
 8. Sound financial management, which shall mean execution of the budget in accordance with an effective and efficient internal control as a process applied at all levels of financial management.

Alignment of legislation

Article 4

The provisions of other laws relating to the realization of the revenues and other inflows, expenses and other outflows in the budget shall be in compliance with the present law.

Fiscal year

Article 5

The Budget of the Republic of Macedonia and the municipal budgets shall refer to a period of one fiscal year of 12 months, starting on January 1st and ending on December 31st.

Plan of revenues and other inflows

Article 6

- (1) The planned revenues and other inflows shall constitute the grounds to determine the budget appropriations.
- (2) The planned revenues and other inflows shall be revenues and other inflows of the base budget, revenues and inflows of the budget of self-financing activities, revenues of the budget of donations, revenues of the budget of loans and revenues and other inflows of the budgets of Funds and of municipalities.

Appropriations

Article 7

- (1) The budgets referred to in article 2 of the present Law shall include the appropriations broken down by budget users and determined purposes pertaining to financing the current, capital and other expenditures of the budget users and their spending units to perform activities presented in the form of programmes and sub-programmes.
- (2) Budget users shall not make any commitments that shall fall due in the current year or incur any expenditure exceeding the appropriations in the Budget of the Republic of Macedonia and the municipal budget.
- (3) Unused appropriations shall cease to take effect in December 31st in the current fiscal year, unless provided otherwise by the present Law.

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

European Union funds

Article 8

The Ministry of Finance shall be authorized to manage the funds received from the Budget of the European Union, in accordance with the European Union's provisions and regulations on financing and contracting.

Article 9

- (1) The European Union funds and the national co-financing shall be presented in the budget under the appropriate programmes, i.e. sub-programmes.
- (2) The programmes presenting the European Union funds and national co-financing shall constitute an integral part of the plan of development programmes of the budget users.

Transfer of appropriation from the development part of the budget

Article 10

50% of the appropriations in the programmes and sub-programmes of the development part of the base budget that shall not be used in the course of the fiscal year shall be transferred as appropriations in the first half of the subsequent fiscal year.

Reserves

Article 11

- (1) The central budget, i.e. the municipal budget shall set aside funds for contingencies in the form of permanent and current budget reserve.
- (2) The appropriations set aside in the permanent budget reserve shall be used to remedy the consequences of: natural disasters, epidemics and environmental disasters, and such appropriations may not be reduced by reallocations during the year, and, if deemed insufficient, may be increased by reallocations.
- (3) In the event of a crisis, the appropriations allocated to the permanent budget reserve may be increased by reallocation of funds only among the ministries and other public administration bodies, by decision of the Government of the Republic of Macedonia, but the reduction may not exceed 5% of the existing budget of the ministries and other public administration bodies, and such reduction shall not disrupt their regular functioning and performance of their competences under the law.

- (4) The appropriations in the current reserve shall be used for contingencies for which no appropriations have been made, or the appropriations made are insufficient.
- (5) The permanent and current budget reserves shall not exceed 3% of the total current expenditures of the base budget.

Borrowing

Article 12

The borrowing criteria, manner, conditions, restrictions and procedure shall be laid down by law.

Budget classifications

Article 13

- (1) The budget classifications shall be used to identify the specific purposes of the budgets funds, control the purposeful use of the appropriations in the execution of the budget and to prepare the required analyses, reports and the annual account.
- (2) The budget classifications referred to in paragraph (1) of the present article shall include:
 - organizational classification which shall mean a structure of codes for classification of budget users and their structurally subordinate units in the hierarchical organizational structure of the state;
 - economic classification, which shall mean a structure of codes for classification of projected and realized revenues and inflows, appropriations, spending rights, commitments and realized expenditures and outflows;
 - functional classification, which shall mean a classification of functions of the central government and municipalities in accordance with the accepted international classification prescribed by the United Nations, and
 - programme classification, which shall mean a structure of codes for classification of programmes and sub-programmes in the budget.
- (3) The Minister of Finance shall prescribe the budget classifications referred to in paragraph (2), indents 1 and 2 of the present article.

CHAPTER II**BUDGET PREPARATION**

Basis for preparation of the budget

Article 14

- (1) The basis for the preparation of the budget shall be the strategic priorities of the Government of the Republic of Macedonia, the Fiscal Strategy, the draft strategic plans of the budget users and the budget policy, as well as the priorities of the municipalities.
- (2) The Minister of Finance shall be responsible for the preparation of the Budget of the Republic of Macedonia and its submission to the Government of the Republic of Macedonia.
- (3) The mayor shall be responsible for the preparation of the municipal budget and its submission to the municipal council.

Strategic priorities of the Government

Article 15

- (1) The Government of the Republic of Macedonia shall set its strategic priorities for the subsequent year no later than April 15th in the current year.
- (2) The budget users of the central government and the Funds shall mandatorily include the strategic priorities of the Government of the Republic of Macedonia, as a set of goals and initiatives, in their budgets by virtue of governmental programmes and sub-programmes.

Strategic plan of the budget users

Article 15-a

- (1) The budget users shall develop a three-year strategic plan containing programmes and activities for realization of the strategic priorities of the Government of the Republic of Macedonia, as well as the goals and priorities of the budget user for the relevant period.
- (2) The strategic plans of the budget users should contain quantified programmes, activities, goals and priorities of the budget users for the three-year period, which shall not exceed the maximum amounts of appropriations for the subsequent three fiscal years determined by the Government of the Republic of Macedonia pursuant to article 18 of the present Law.
- (3) The strategic plans of the budget users shall form an integral part of the budget proposal of the budget user that is submitted to the Ministry of Finance in a manner laid down in article 22, paragraph (4) of the present law.

- (4) If the budget users fail to prepare and submit the strategic plans under paragraphs (2) and (3) of the present article, it shall be deemed that the budget proposal of the budget user is incomplete and it shall be returned for further elaboration, with comments, to the budget user within a period of time defined by the Ministry of Finance.
- (5) If the budget users fail to act upon the comments of the Ministry of Finance referred to in paragraph (4) of the present article, it shall be deemed that they have not submitted a budget proposal at all and the Ministry of Finance shall prepare a budget proposal on their behalf.

Fiscal strategy

Article 16

- (1) The Ministry of Finance shall prepare a mid-term (three-year) fiscal strategy, proposing the directions and objectives of the fiscal policy and establishing the amounts of the main categories of projected revenues and appropriations for such period.
- (2) The fiscal strategy shall be adopted by the Government of the Republic of Macedonia no later than May 31st in the current fiscal year.

Contents of the fiscal strategy

Article 17

The fiscal strategy shall contain in particular:

- 1) the main economic assumptions and directions for development of the draft budget of the Republic of Macedonia;
- 2) an estimate of the amount of revenues, expenditures and the financing of the budget for the current fiscal year;
- 3) an estimate of the amount of revenues, expenditures and financing of the budget in a mid-term (three-year) period, and
- 4) other necessary data.

Determining the maximum amounts of appropriations

Article 18

- (1) The Ministry of Finance, based on the Fiscal Strategy, shall propose to the Government of the Republic of Macedonia the ceilings of the appropriations for the subsequent three fiscal years by central government and fund budget users.
- (2) The Government of the Republic of Macedonia shall determine the appropriation ceilings referred to in paragraph (1) of the present article by the end of May in the current fiscal year.

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

Budget circular

Article 19

- (1) Based on the adopted Fiscal Strategy and the determined appropriation ceilings, the Ministry of Finance, no later than June 15th, shall communicate to the budget users of the central government and Funds instructions in the form of a Budget Circular (hereinafter: the Circular) for the purpose of submitting a request for preparation of a budget proposal.
- (2) The head of the budget user shall communicate the Circular to the spending units.
- (3) The Ministry of Finance shall communicate the Circular to the mayor of the municipality no later than September 30th.

Contents of the Budget Circular for the Budget of the Republic of Macedonia

Article 20

- (1) The Circular shall contain the following elements relating to the preparation of the proposal for the Budget of the Republic of Macedonia:
 - projection of the macroeconomic aggregates contained in the adopted Fiscal Strategy,
 - strategic priorities set by the Government of the Republic of Macedonia with a proposal of current programmes and sub-programmes of the Government,
 - appropriation ceilings by budget users, as determined by the Government of the Republic of Macedonia,
 - instructions and guidelines for preparation of the draft budget proposals, the plan of development programmes and the schedule of work posts, and
 - other necessary information.
- (2) The head of the budget user shall be responsible for the allocation of the appropriation ceilings to the spending units.
- (3) When allocating the appropriation ceilings, the head of the budget user, in accordance with the strategic priorities of the Government of the Republic of Macedonia, shall allocate the appropriations in the draft budget proposal and the plan of development programmes.

Budget Circular for the municipalities

Article 21

The Budget Circular for the municipalities shall contain the following elements:

- information on the current and projected macroeconomic indicators in the Republic of Macedonia,
- information on the projected revenues in the budget year and the forthcoming two years to be distributed between the Budget of the Republic of Macedonia and the municipalities,
- the strategic priorities of the Government of the Republic of Macedonia,
- specific parameters to be used for the distribution of the approved share of VAT revenues to the municipalities, and
- information on the decisions of the Government of the Republic of Macedonia on earmarked grants, block grants and other grants for the municipalities laid down by law, as well as on projections about these grants for the forthcoming two years.

Preparation and adoption of the plans of development programmes

Article 21-a

- (1) The budget users of the executive and the funds shall prepare draft plans of development programmes, in compliance with the guidelines provided in the Circular, and shall submit the plan for approval to the Government of the Republic of Macedonia no later than July 15th in the current year.
- (2) The draft of the plan of development programmes shall be aligned with the strategic plan of the user and the guidelines for preparation of the budget proposal, and it shall contain the complete project and technical documentation.
- (3) The Government of the Republic of Macedonia shall approve the draft plans of development programmes no later than August 15th in the current year.

Article 21-b

- (1) The mayor of the municipality shall prepare a draft plan of development programmes, in compliance with the guidelines provided in the Circular, and shall submit it for approval to the Council of the municipality no later than October 20th in the current year.
- (2) The Council of the municipality shall approve the draft plan of development programmes no later than November 15th in the current year.
- (3) The approved plan of development programmes shall be an integral part of the budget proposal of the municipality.

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

Delivery of budget proposals

Article 22

- (1) The budget users from the central government and the Funds shall prepare draft budget proposals for their activities covered by programmes and sub-programmes, in accordance with the instruction is and guidelines contained in the Circular for the base budget, budget of donations, budget of loans and the budget of self-financing activities.
- (2) The budget users of the executive and the Funds, in accordance with the instructions and guidelines contained in the Circular, shall prepare plans of development programmes.
- (3) The programmes and sub-programmmes, contained in the plan of development programmes of the budget users approved by the Government of the Republic of Macedonia, shall be contained in the draft budget proposal.
- (4) The heads of the budget users shall submit the draft budget proposals to the Ministry of Finance no later than September 1st in the current year.
- (5) If the budget users of the central government and the Funds shall fail to submit a budget proposal within the period of time set forth in paragraph (4) of the present article, the Ministry of Finance shall prepare a budget proposal on their behalf.

Contents of the budget proposal

Article 23

The budget proposal shall contain:

- completed Circular,
- strategic plan of the budget user,
- public procurement plan,
- approved plan of development programmes with detailed justification,
- schedule of work posts of the budget user, and
- other information in accordance with the instructions and guidelines contained in the Circular.

Compliance of budget proposals

Article 24

- (1) The Ministry of Finance shall examine the compliance of the draft budget proposals with the instructions and guidelines contained in the Circular, in terms of the established appropriation ceilings.
- (2) The Minister of Finance shall adjust the draft budget proposals together with the heads of the budget users. The Minister of Finance shall submit the budget proposal for the Budget of the Republic of Macedonia, accompanied by a report on the noncompliant budget proposals, to the Government of the Republic of Macedonia.
- (3) The proposal for the Budget of the Republic of Macedonia submitted to the Government of the Republic of Macedonia shall present the amounts requested by the budget users and the amount proposed by the Ministry of Finance.

Adjustment of appropriation ceilings

Article 25

In case of a revision of the macroeconomic indicators, upon proposal by the Ministry of Finance, the Government of the Republic of Macedonia shall adjust the budget policy and amend the ceilings of the appropriations by budget users of the central government and the funds.

Obligation for assessment of fiscal implications of proposed regulations and enactments

Article 26

- (1) The budget users, when proposing regulations and other enactments, shall mandatorily submit to the Government of the Republic of Macedonia a completed form for assessment of fiscal implications.
- (2) Based on the form referred to in paragraph (1) of the present article, the Ministry of Finance shall submit to the Government of the Republic of Macedonia an opinion of the proposed regulations and other enactments.
- (3) Any provisions in the laws that cause increases of the expenditures or decreases of the revenues, and which have been adopted following the adoption of the Budget of the Republic of Macedonia, shall take effect after the entry into force of the amendments to the Budget of the Republic of Macedonia or the Budget of the Republic of Macedonia for the subsequent year.

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

Making commitments after the adoption of the annual budget

Article 27

By way of derogation from article 7, paragraph (2) of the present law, if, in the course of the fiscal year and after the adoption of the budget, it is necessary to make commitments exceeding the appropriations, sources of financing such commitments shall be proposed.

Additional fiscal implications on the municipal budgets

Article 28

If the Assembly of the Republic of Macedonia or the Government of the Republic of Macedonia shall enact, after the adoption of the budget of the municipalities, any regulations or other enactments causing additional fiscal implications on the municipal budgets, such enactments shall mandatorily state the source of financing.

CHAPTER III

BUDGET ADOPTION

Proposal of the Budget of the Republic of Macedonia

Article 29

- (1) The Ministry of Finance shall submit the proposal of the Budget of the Republic of Macedonia to the Government of the Republic of Macedonia for adoption no later than November 1st in the current year.
- (2) The Budget of the Republic of Macedonia shall be composed of a general, specific and development part:
 - the general part shall contain the total revenues and other inflows and the total expenditures and other outflows of the budget for the fiscal year, as well as overall projections of revenues, inflows, expenditures and outflows in the forthcoming two years, and other data,
 - the specific part shall contain a schedule of appropriations for the budget users and funds by programmes, sub-programmes and items for the fiscal year, and

- the development part shall contain the plans of development programmes of the budget users.
- (3) The plan of development programmes shall contain medium term projections of appropriations by:
- individual budget users,
 - individual budget programmes and sub-programmes,
 - years when they shall be implemented, and
 - sources of financing, i.e. budgets.
- (4) The plan of development programmes referred to in paragraph (3) of the present article shall be revised each year.

Submission of the Proposal of the Budget of the Republic of Macedonia to the Assembly

Article 30

- (1) The Government shall submit the proposal of the Budget of the Republic of Macedonia to the Assembly of the Republic of Macedonia no later than November 15th in the current year.
- (2) The Assembly of the Republic of Macedonia shall not discuss the proposal of the Budget of the Republic of Macedonia before the expiry of 20 days upon the date of its delivery to the Assembly of the Republic of Macedonia.
- (3) The Assembly of the Republic of Macedonia shall adopt the Budget of the Republic of Macedonia no later than December 31st.
- (4) The Minister of Finance shall present the proposal of the Budget of the Republic of Macedonia at the Assembly of the Republic of Macedonia.
- (5) Within the procedure for adoption of the Budget of the Republic of Macedonia, any increase of the proposed appropriations has to be accompanied by an adequate decrease of other proposed appropriations. The reserve in the budget proposal shall not be reduced for the purpose of increasing another item of appropriations.

Adoption of municipal budgets

Article 31

The contents and the procedure for adoption of municipal budgets are prescribed by law.

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

Interim spending right

Article 32

- (1) In the case when the Budget of the Republic of Macedonia for the next year is not adopted by December 31st of the current year, the Ministry of Finance shall authorize use of funds up to one third of the total expenditures realized in the first quarter of the preceding fiscal year but no later than March 31st, taking into account the cash flows. No commitments shall be made and no expenditures shall be realized for new programmes for the duration of this period.
- (2) In the case referred to in paragraph (1) of the present article, with the adoption of the Budget of the Republic of Macedonia, all appropriations for the current year that have been used thus far shall be included in the adopted budget.
- (3) If the Budget is not adopted by March 31st in the current year, the Assembly of the Republic of Macedonia shall adopt a resolution to continue the interim financing.

CHAPTER IV

BUDGET MANAGEMENT

Budget flexibility

Article 33

- (1) The Ministry of Finance shall keep records of the appropriations in the Budget of the Republic of Macedonia and the municipal budgets in the Treasury ledger.
- (2) The budget users can make reallocations within the approved budgets in the current fiscal year. The reallocations for the budget users from the central government and the funds shall be approved by the Ministry of Finance, while for the municipalities it shall be approved by the municipal councils.
- (3) During the fiscal year the Ministry of Finance shall make ex officio reallocations within the budgets of budget users in order to provide the necessary funding for implementation of enforcement orders.
- (4) The reallocations relating to government programmes and sub-programmes within the approved budgets in the amount up to MKD 5 million shall be approved by the Ministry of Finance, while those above such amount shall be approved by the Government of the Republic of Macedonia.
- (5) The appropriations at item level within sub-programmes and the budget shall not be reduced more than 20% by reallocations within the current fiscal year, with the exception of the reallocations referred to in paragraph (3) of the present article.
- (6) The appropriations for salaries and allowances within the budget shall not be increased by reallocations more than 10%.

- (7) The Assembly of the Republic of Macedonia shall decide upon the reallocations among the budget users of the central government and the funds, except in the case set forth in article 11, paragraph (3) of the present law.

Increasing or reducing appropriations

Article 34

- (1) Budget users that have budgets of donations, budgets of loans, budgets of grants and/or budgets of self-financing activities, in case when the projected revenues and other inflows are not realized, shall submit a request to reduce the projected revenues and other inflows and the plan of appropriations in such budgets.
- (2) Budget users of the central government and funds shall submit the requests for reduction to the Ministry of Finance, while, in the case of municipalities, the mayor shall submit the request for reduction to the municipal council.
- (3) By way of derogation from paragraph (1) of the present article, the Ministry of Finance may reduce the projected revenues and other inflows on behalf of a budget user of the central government and the funds.
- (4) Budget users that have budgets of donations, budgets of loans, budgets of grants and/or budgets of self-financing activities, in case when the revenues and other inflows are realized above the projections, shall submit a request to increase the projected revenues and other inflows and the plan of appropriations in such budgets.
- (5) Budget users of the central government and funds shall submit the requests for increase to the Ministry of Finance, while, in the case of municipalities, the mayor shall submit the request for increase to the municipal council.

Approval of donation funds

Article 35

- (1) When entering into donation contracts, the budget users shall be obliged to notify the Ministry of Finance and the body with competences in the field of Euro-integration about the amount of the donation, the amounts to be used in the current and the subsequent fiscal years, and about the required co-financing.
- (2) The budgets users shall be obliged to submit monthly data on the use of the donation funds to the Ministry of Finance.
- (3) The Ministry of Finance shall maintain a register of donations.
- (4) The format and the contents of the register of donations shall be prescribed by the Minister of Finance.

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

Amending and supplementing the budgets

Article 36

- (1) The Ministry of Finance shall monitor the realization of the plan of revenues and other inflows, expenditures and other outflows of the Budget of the Republic of Macedonia, and the Mayor shall monitor the budget of the municipality.
- (2) The Ministry of Finance, i.e. the mayor of the municipality, in cases when the projected revenues and other inflows of the base budgets are realized at a higher level than the planned one, can make additional repayment of principal and interest on debt.
- (3) If, in the course of execution of the budget, the Ministry of Finance, i.e. the mayor of the municipality shall find that it would be necessary to make significant reallocations of the appropriations, or that the realization of the revenues and other inflows deviates significantly from the projected one, they shall propose the Government of the Republic of Macedonia, i.e. the municipal council to amend and supplement the budget.
- (4) The Assembly of the Republic of Macedonia, i.e. the council of the municipality, upon proposal by the Government of the Republic of Macedonia, i.e. the mayor, shall adopt the amendments and supplements to the budget no later than November 15th in the current year.
- (5) For the duration of the procedure for adoption of the amendments and supplements to the budget, the Ministry of Finance shall suspend the execution of specific appropriations in the Budget of the Republic of Macedonia that fall within the scope of the proposed amendments and supplements under paragraph (3) of the present article.
- (6) Under circumstances of adoption of the Budget or the amendments and supplements to the Budget of the Republic of Macedonia which reduce the appropriations, the budget users shall be entitled to make changes in the schedule of obligations under existing contracts, upon previous agreement of the contractual party and the Government of the Republic of Macedonia.

Suspension of the execution of the Budget

Article 36-a

- (1) In case of significant contingent liabilities, i.e. considerable deviations in the realization of the projected revenues/inflows during the fiscal year, the Government of the Republic of Macedonia, on proposal by the Ministry of Finance, can suspend the execution of specific appropriations for a period of time up to 45 days, and the Government shall notify the Assembly of the Republic of Macedonia thereof.
- (2) If the conditions for regular execution of the budget will not have been met within a period of 30 days upon the date of suspension of the execution referred to in paragraph (1) of the present article, the Government of the Republic of Macedonia, on proposal by the Ministry of Finance, shall submit a proposal to the Assembly of the Republic of Macedonia to amend and supplement the budget.

CHAPTER V

BUDGET EXECUTION

Article 37

- (1) The execution of the budget shall include collection and recording of revenues and other inflows, as well as realization of expenditures and other outflows in line with the appropriations made.
- (2) The budgets shall be executed in accordance with the principles of comprehensiveness, specificity, cost-effectiveness, efficiency, effectiveness, transparency and sound financial management.
- (3) The Assembly of the Republic of Macedonia shall adopt a special law on the execution of the Budget of the Republic of Macedonia.

Article 37-a

- (1) The head of the budget user, i.e. the spending unit shall be responsible for the execution of the budget of the budget user, i.e. spending unit.
- (2) The head referred to in paragraph (1) of the present article shall authorize persons employed by the budget user, i.e. spending unit to perform the tasks of collection of revenues and other inflows, realization of expenditures and other outflows within the scope of competences of the budget user, i.e. spending unit, as well as ensure a financial management and control system.
- (3) The tasks referred to in paragraph (2) of the present article shall be carried out pursuant to the present law and other laws.

Collection of revenues and other inflows

Article 37-b

- (1) The collection of revenues and other inflows shall be carried out pursuant to the law.
- (2) Budget users that are authorized by law to carry out the collection of revenues and other inflows of the base budget shall be responsible for the timely collection.
- (3) Budget users and the spending units shall be responsible for the complete and timely collection of revenues realized by pursuing activities within their scope of competencies, independently of the plan of revenues.
- (4) The budget users shall be obliged to carry out controls of the revenues collected and the payments made to the accounts of the spending units.

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

- (5) All revenues and other inflows of the Budget of the Republic of Macedonia and the municipal budgets shall be paid to the Treasury Account and recorded at the relevant account in the Treasury Ledger.
- (6) The collected unused revenues referred to in paragraph (3) of the present article shall be carried forward to the next year at the end of the fiscal year.

Execution of expenditures and other outflows

Article 37-c

- (1) The budget users and spending units shall be responsible for the execution of the expenditures and other outflows, in accordance with the appropriations made.
- (2) The budget user and the spending units shall be obligated to use the appropriations purposefully.
- (3) Each expenditure and outflow of the budget shall be based on credible accounting documentation proving the existence of the liability.

Use of the appropriations

Article 37-d

- (1) Following the adoption of the budget, the budget users shall prepare annual financial plan by quarters on the use of the appropriations.
- (2) The budget users with spending units shall submit an extract of the budget containing the appropriations for each spending unit. The spending units shall prepare an annual financial plan by quarters on the use of the appropriations and shall submit such plan to the budget user through which they are financed. The budget user shall prepare a consolidated annual financial plan by quarters on the use of the appropriations.
- (3) The budget users shall submit the annual financial plans by quarters referred to in paragraphs (1) and (2) of the present article to the Treasury Department for the use of the appropriations.
- (4) The Treasury Department shall allocate the appropriations by quarters based on the annual financial plans submitted by the budget users, in order to reconcile the expenditures with the schedule for realization of the revenues, taking into account the seasonal nature of specific expenditures, as well as the specifics of capital and investment projects.
- (5) The budget users shall submit monthly financial plans for the use of the appropriations within a given quarter.
- (6) For the purpose of using the appropriations within a given quarter, the budget users with spending units shall submit monthly financial plans, and, upon the approval of such plan by the Treasury Department, shall allocated the monthly spending rights by spending units.

Treasury Department

Article 38

(1) The Treasury Department shall:

- manage the treasury account and other government accounts opened by the Ministry of Finance,
- keep the Treasury ledger,
- keep a Register of budget users and spending units,
- keep budget accounting on the revenues and expenditures of the base budget in the central budget,
- keep records of the collection of revenues and other inflows at the treasury account and shall allocated them by users,
- refund incorrectly paid or overpaid revenues by payment system operators, legal and natural persons within the scope of competence of the Ministry of Finance and shall enforce orders for refunding of incorrectly paid or overpaid revenues within the scope of competence of other budget users,
- keep records of the expenditures and other outflows from the Treasury account,
- keep records of the commitments made by the budget users and spending units,
- keep records for overdue outstanding liabilities of the budget users,
- propose and ensure the implementation of the procedures for treasury operations of budget users and spending units,
- prepare the classification of accounts within the Treasury ledger,
- open and close accounts of budget users, spending units and other accounts within the Treasury ledger,
- propose the format and the content of the payment forms used by budget users and spending units,
- prepare daily and periodical reports on the collection of revenues and other inflows and the realization of expenditures and other outflows of the Budget of the Republic of Macedonia and the municipal budgets, in accordance with national and international standards,
- prepare projections of revenues and other inflows and expenditures and other outflows of the Treasury account and shall manage its liquidity,
- approve annual financial plans by quarters and quarterly financial plans by months,
- execute the enforcement orders charging the Treasury account,
- debit accounts within the Treasury ledger based on contractual authorizations and in case of correction of errors by the Treasury Department,
- regulate and govern the manner and conditions of the procedure for management of liquidity of the accounts within the Treasury ledger,

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

- suspend the performance of specific payments by the budget users and spending units of the central government in case of ascertained violations of the fiscal discipline and in case of disruption of the projected liquidity of the Treasury account,
 - notify the budget users and spending units about the transactions and the balance of their accounts, and
 - perform other duties laid down in law.
- (2) The manner of treasury operations shall be prescribed in greater detail by the Minister of Finance.

Accounts of budget users and spending units

Article 39

- (1) For the purpose of management with the funds of the Budget of the Republic of Macedonia, the municipal budgets, as well as any other financial assets of the state, the Ministry of Finance shall open a Treasury account at the National Bank of the Republic of Macedonia.
- (2) In addition to the Treasury account, the Ministry of Finance may also open other accounts with payment system operators for specific financial assets that require special operational execution and monitoring.
- (3) For foreign currency funds provided by donors and other foreign currency funds supporting the activities of the budget users and spending units, they shall open foreign currency accounts at the National Bank of the Republic of Macedonia, upon obtaining prior consent from the Ministry of Finance.
- (4) When opening the foreign currency accounts referred to in paragraph (3) of the present article, the budget users and spending units shall open corresponding accounts in the Treasury ledger.
- (5) The Minister of Finance shall prescribe the more detailed regulations on the manner of opening foreign currency accounts.

Article 40

- (1) The accounts of the budget users and the spending units, as well as of other institutions in accordance with the law shall be entered as separate accounts of the treasury account in the treasury ledger.
- (2) The payment system operations shall not open accounts or accept to deposit funds of the users and institutions referred to in paragraph (1) of the present article.
- (3) The budget users and spending units shall open the accounts referred to in paragraph (1) of the present article in accordance with the source of financing.
- (4) The balances in the Treasury ledger and the balances on the treasury account shall be reconciled regularly.

Article 41 is deleted.

Article 42 is deleted.

Execution of payments

Article 43

- (1) The budget users and spending units shall submit payment requests to the Treasury for execution of payments.
- (2) Any payments denominated in a foreign currency shall be made in accordance with the official exchange rate of the National Bank of the Republic of Macedonia published on the day of the payment.
- (3) The Treasury shall control the submitted payment requests in a manner prescribed by the Minister of Finance.
- (4) The payments made shall be entered in the Treasury ledger.

Article 44 is deleted.

Records of commitments

Article 45

The budget users and spending units of the central government shall be obliged to report the commitments made for the purposes of their entry in the single database of commitments maintained at the Treasury.

Article 46 is deleted.

Making commitments for the subsequent years

Article 47

- (1) In the case where the budget users and spending units are making commitments in the programmes within the development part of the budget, the payment of which shall require

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

using budget funds in the subsequent years, the budget users, i.e. spending units have to obtain prior consent.

- (2) The budget users and spending units of the central government shall obtain the consent referred to in paragraph (1) of the present article from the Government of the Republic of Macedonia, with a previous opinion issued by the Ministry of Finance, while the budget users and spending units of the funds and municipalities shall obtain the consent from the competent authority.
- (3) In case of changes in the schedule of obligations under contracts for which the budget users and spending units have already obtained the consent referred to in paragraph (1) of the present article, and the consent of the other contractual party, they shall also obtain an amended consent of the Government of the Republic of Macedonia, upon a previous opinion issued by the Ministry of Finance.

Use of the reserves

Article 48

- (1) The Government of the Republic of Macedonia, i.e. the Council of the municipality shall decide on the use of reserves referred to in article 11 of the present law.
- (2) The appropriations referred to in paragraph (1) of the present article shall be additional spending rights of the budget users and spending units.
- (3) The Minister of Finance shall submit to the Government semi-annual and annual reports on the use of the reserves.
- (4) The mayor shall submit to the Council of the municipality an annual report on the use of the reserves.

Use of temporarily available funds

Article 49

- (1) The Ministry of Finance may use temporarily available funds at the Treasury account and other government accounts in the short term or deposit them in commercial banks by entering into contracts.
- (2) The manner and procedure on the use and depositing available funds shall be prescribed by the Minister of Finance.

Procedure for disbursement of salaries for budget users and spending units of the central government

Article 50

- (1) The budget users of the central government, prior to submitting the requests for payments for disbursement of salaries, shall submit a request for approval of funds for salaries to the Ministry of Finance, which shall include the number of employees, their structure by qualifications, and other required data. The request for approval of funds for salaries shall be in compliance with the approved budget by sub-programmes and it shall be submitted to the Ministry of Finance two days before the date of disbursement of the salaries.
- (2) The budget users of the central government that have spending units shall prepare an aggregate request for approval of funds for salaries, based on the individual calculations received from the spending units, within the period of time referred to in paragraph (1) of the present article.

Employment procedure

Article 51

- (1) The budget users and spending units of the Budget of the Republic of Macedonia can recruit new employees and fill in the vacancies, recruit fixed-term employees and enter into contracts for temporary assignment of employees solely if relevant appropriations for that purpose have been made in the Budget of the Republic of Macedonia, and if such recruitment is provided for in the plan to fill in vacancies in the fiscal year, which shall be submitted prior to the budget submission.
- (2) Public enterprises and public legal entities established by the central government, as well as companies established by the Republic of Macedonia, with the exception of independent regulatory bodies with public authorizations established by law, can recruit new employees and fill in vacancies, recruit fixed-term employees and enter into contracts for temporary assignment of employees solely if relevant appropriations for that purpose have been made in the financial plans for the current fiscal year.
- (3) The budget users and spending units of the municipal budgets can recruit new employees and fill in the vacancies, recruit fixed-term employees and enter into contracts for temporary assignment of employees solely if relevant appropriations for that purpose have been made in the municipal budgets.
- (4) The principle of adequate and equitable representation of citizens belonging to non-majority communities in the Republic of Macedonia shall be observed when recruiting new employees and filling in the vacancies, recruiting fixed-term employees and entering into contracts for temporary assignment of employees under paragraphs (1), (2) and (3) of the present article.

2

BUDGET LAW ЗАКОН ЗА БУЏЕТИ

- (5) The Ministry of Finance, i.e. the mayor of the municipality shall be obliged, within a period of 30 days upon the date of receipt of the recruitment request, to notify in writing the institutions referred to in paragraphs (1), (2) and (3) of the present article that funds for recruitment have been secured.
- (6) The Ministry of Finance, i.e. the mayor of the municipality shall issue a notification in writing about the secured funds for recruitment of administrative servants upon obtaining a prior positive opinion of the Ministry of Information Society and Administration about the internal acts on scheduling of work posts.

CHAPTER VI

ANNUAL BUDGET ACCOUNT

Article 52

- (1) The Minister of Finance shall submit the annual account of the Budget of the Republic of Macedonia no later than May 31st. The annual account shall be accompanied by an audit report on the base budget by an authorized state auditor, including the comments of the Ministry of Finance, as well as the annual accounts of the municipal budgets.
- (2) After the approval of the annual account by the Government of the Republic of Macedonia, it shall be submitted for deliberation and adoption to the Assembly of the Republic of Macedonia no later than June 30th.
- (3) The annual accounts for the municipal budgets shall be adopted in accordance with the law.
- (4) The format and contents of the annual accounts referred to in paragraph (1) of the present article shall be prescribed by the Minister of Finance.

CHAPTER VII

BUDGET TRANSPARENCY

Semi-annual report on the execution of the budget

Article 53

- (1) The reports on the execution of the Budget of the Republic of Macedonia shall be published monthly at the website of the Ministry of Finance.
- (2) The Minister of Finance shall submit the report on the execution of the Budget of the Republic of Macedonia for the first six months to the Government no later than July 31st in the fiscal year.

- (3) The Budget execution report referred to in paragraph (2) of the present article shall be accompanied by an updated report on the macroeconomic indicators and projected revenues, commitments made and the expenditures for the budget year.
- (4) The Budget execution report referred to in paragraph (2) of the present article shall be published at the website of the Ministry of Finance.
- (5) The Budget execution report shall be prepared in accordance with the law.

Article 54

- (1) The Budget of the Republic of Macedonia and the annual account of the Budget of the Republic of Macedonia shall be published in the "Official Gazette of the Republic of Macedonia".
- (2) The budget of the municipality and the annual account of the budget of the municipality shall be published in the official gazette of the municipality.

Accounting and internal audit

Article 55

The Budget users and the spending units shall be obliged to keep accounting records and carry out internal audit, pursuant to the law.

CHAPTER VII-a

SUPERVISION

Article 55-a

- (1) The Ministry of Finance shall supervise the enforcement of the provisions of the present law.
- (2) The inspection supervision shall be carried out by the Financial inspection in the public sector through financial inspectors.

CHAPTER VIII**MISDEMEANOR PROVISIONS****Article 56**

The official managing the budget user shall be imposed a fine in the amount of EUR 330 to 820 in MKD equivalent for a misdemeanor if:

- 1) the budget user – proponent of a regulation or another enactment shall misrepresent the additional fiscal implications on the Budget of the Republic of Macedonia (article 26, paragraph (1));
- 2) the official shall fail to notify the Ministry of Finance about the amount of the donation, the amounts to be used in the current and the subsequent fiscal years and shall fail to submit monthly data on the use of the donation funds (article 35);
- 3) the official shall open accounts other than those within the Treasury account (article 40);
- 4) the budget user shall fail to collect the revenues arising from the performance of its competences/activities and shall fail to credit those amounts to the relevant accounts within the treasury account (article 37-b, paragraphs (3) and (5));
- 5) the budget user shall fail to control the spending units in accordance with article 37-b, paragraph (4) of the present law;
- 6) the budget user shall fail to report commitments made for the purpose of their entry in the single database of commitments within the Treasury Department (article 45);
- 7) the budget user is not using the appropriations purposefully and makes commitments exceeding the appropriations ceilings (article 7, paragraph (2) and article 37-c, paragraph (2));
- 8) the budget user shall make commitment the payment of which requires the use of budget funds in a subsequent year or years, without a prior consent (article 47), and
- 9) the official shall fail to execute the budget of the budget user in accordance with the law (article 37, paragraphs (1) and (2)).

Article 57

- (1) A fine in the amount up to EUR 4,800 in MKD equivalent shall be imposed to a legal entity, i.e. a payment system operator, if it opens accounts or accepts deposits from a budget user or spending unit.
- (2) A fine in the amount of 30% of the fine imposed to the legal person for a misdemeanor under paragraph (1) of the present article shall be imposed on the responsible person of the legal person, payment system operator.

Article 57-a

- (1) For the offences referred to in articles 56 and 57 of the present law, the financial inspectors shall be obliged to propose the issue a misdemeanor sanction payment prior to filing the motion to initiate misdemeanor proceedings.
- (2) If the financial inspector shall find an offence, he or she shall make minutes stating the significant elements of the action underlying the legal characteristics of the offence, the time, place and the manner of committing the offence, description of the actions and shall make a settlement proposal by issuing a misdemeanor payment order. The minutes shall be signed by the financial inspector and the perpetrator.
- (3) If the perpetrator shall admit the charged offence, the financial inspector shall forthwith issue a misdemeanor payment.
- (4) The misdemeanor payment order shall contain the name, address and single identification number of the citizens, and, in the case of a legal entity, the name, registered office and tax identification number, time and place of the offence, the legal qualification of the offence, the amount of the fine, number of the account to pay the fine and legal lesson.
- (5) Upon receiving and signing the misdemeanor payment order, the perpetrator shall be obliged to pay the fine within a period of eight days to the account designated in the payment order.
- (6) The person who committed the misdemeanor and who shall pay the imposed fine within the period referred to in paragraph (5) of the present article shall pay only half of the imposed fine, and such information shall be included in the legal lesson.
- (7) If the person who committed the misdemeanor shall fail to pay the fine within the period referred to in paragraph (5) of the present article, the financial inspector shall file a motion to initiate misdemeanor proceedings.
- (8) The financial inspector shall be obliged to keep records of the issued payment orders referred to in paragraph (3) of the present article and the outcomes of the initiated proceedings.
- (9) The records referred to in paragraph (8) of the present article shall collect, process and keep the following data: name and surname, i.e. title of the perpetrator, address. i.e., place of residence, type of misdemeanor, number of payment order issued in relation to misdemeanor and the outcome of the proceedings.
- (10) Personal data referred to in paragraph (9) of the present article shall be kept for five years upon their entry in the records.
- (11) The Minister of Finance shall prescribe the format and the contents of the misdemeanor payment order.
- (12) The competent court shall carry out the misdemeanor proceedings and impose misdemeanor sanctions for the misdemeanors stipulated by the present law.

Article 57-b

The fines for the legal entities shall be assessed in accordance with the Law on Misdemeanors.

CHAPTER IX**TRANSITIONAL AND FINAL PROVISIONS****Article 58**

- (1) The Minister of Finance shall enact the regulations laid down in the present law within a period of six months upon the day of entry into force of the present law.
- (2) The current regulations shall apply until the enactment of the regulations referred to in paragraph (1) of the present article.

Article 59

Articles 8 and 9 of the present law shall be applicable with the fulfillment of the conditions to use the funds.

Article 60

The Law on Budgets ("Official Gazette of the Republic of Macedonia" no. 79/93, 3/94, 71/96, 46/2000, 11/2001, 93/2001, 46/2002, 24/2003, 85/2003 and 96/2004) shall cease to take effect as of the day of application of the present law.

Article 61

The present law shall enter into force on the eight day following its publication in the „Official Gazette of Republic of Macedonia“, and shall be applicable as of 1 January 2006.

Службен весник на РСМ, бр. 265 од 23.12.2019 година

ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ НА РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА ЗА 2020 ГОДИНА

1. ОПШТИ ОДРЕДБИ

Член 1

Буџетот на Република Северна Македонија за 2020 година (во натамошниот текст: „Буџетот“) се извршува според одредбите од овој закон.

Член 2

Буџетските корисници и единките корисници се должни утврдените средства во Буџетот да ги користат наменски, рационално, економично и ефикасно.

2. ИЗВРШУВАЊЕ НА ОСНОВНИОТ БУЏЕТ

Член 3

Буџетските корисници кои во својот состав имаат единки корисници се должни да го контролираат наменското и законитото користење на средствата со кои располагаат единките корисници.

Член 4

Буџетските корисници и единките корисници не смеат да преземаат обврски или да направат расходи над лимитот на одобрените средства со Буџетот.

Член 5

Техниката на наплата на приходите, извршувањето на расходите и управувањето со ликвидноста се врши во согласност со актите пропишани од министерот за финансии.

Член 6

Буџетските корисници од централната власт можат да ги користат средствата само доколку во рок од 25 дена од денот на донесувањето на Буџетот до Трезорот при Министерството за финансии достават годишен финансиски план по квартали за користење на средствата по сметки, програми, потпрограми и ставки.

Буџетските корисници од централната власт кои во својот состав имаат единки корисници се должни до секоја единка корисник, во рок од пет дена од денот на донесувањето на Буџетот, да достават извадок од годишниот финансиски план по сметки, програми, потпрограми и ставки, во кој се содржани одобрените средства за одделните единки корисници.

3

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

Врз основа на извадокот од ставот 2 на овој член, единките корисници изготвуваат свој финансиски план по квартали, сметки, програми, потпрограми и ставки, кои имаат обврска да го достават до надлежното министерство, а надлежното министерство консолидираниот финансиски план да го достави до Министерството за финансии во рок од 25 дена од денот на донесувањето на Буџетот.

Во текот на годината, буџетските корисници од централната власт може да достават барање за измена на годишниот финансиски план по квартали, за користењето на средствата по сметки, програми, потпрограми и ставки, само доколку се работи за расходи кои не можеле да бидат навремено планирани и за истото е потребно да се достави образложение и ревидиран годишен финансиски план по квартали.

Врз основа на годишниот финансиски план, во текот на годината, буџетските корисници од централната власт изготвуваат предлог на финансиски план за даден квартал, по месеци, сметки, програми, потпрограми и ставки, кој го доставуваат до Трезорот при Министерството за финансии, најдоцна пет дена пред почетокот на кварталот за кој се однесува планот, заради негово одобрување.

Буџетските корисници од централната власт кои во својот состав имаат единки корисници се должни до Трезорот при Министерството за финансии да достават и збирен квартален план по месеци, сметки, програми, потпрограми и ставки за своите единки корисници.

Во текот на дадениот квартал, буџетските корисници од централната власт може да достават барање за измена на кварталниот финансиски план по месеци, сметки, програми, потпрограми и ставки, во рамки на износите одобрени за дадениот квартал.

Средствата од Основниот буџет во Раздел 090.02-Министерство за финансии-Функции на државата се користат без одобрување на финансиски план.

Во случај кога Владата на Република Северна Македонија одобрува средства од раздел 090.02-Министерство за финансии-Функции на државата на друг буџетски корисник, средствата се одобруваат како финансиски план (право на трошење) во разделот на буџетскиот корисник.

Член 7

Исплатата на плати на буџетските корисници од централната власт и единките корисници ја одобрува Министерството за финансии. Буџетските корисници од централната власт и единките корисници се должни два дена пред исплатата на плати, до Министерството за финансии да достават барање за одобрување на средства за плати кон кое ќе го приложат образецот Ф-1 за бројот на вработените по име и презиме, плата како и други податоци предвидени во образецот во пишана и електронска верзија (на ЦД, електронска пошта и друго) за односниот месец за кој се однесува исплатата.

Во случај на нови вработувања, буџетските корисници од централната власт и единките корисници се должни да достават известување за обезбедени финансиски средства и да приложат образец М-1.

Член 8

На избраните и именуваните функционери кај буџетските корисници и единките корисници од денот на нивното именување заклучно со денот на нивното разрешување, им следува надоместок на трошоци за одвоен живот од семејството во висина од 30% од просечната месечна нето плата исплатена во Република Северна Македонија во претходните три месеци.

Одвоен живот од семејството се смета кога лицата од ставот 1 на овој член кои имаат семејство за издржување засноваат работен однос во орган на управа надвор од нивното живеалиште, а во местото каде што е седиштето на органот во кој имаат засновано работен однос не живеат со нивното семејство.

Надоместокот за трошоците за одвоен живот не им припаѓа на лицата од ставот 1 на овој член, доколку местото на живеење е оддалечено помалку од 100 километри од местото на работење.

На избраните и именуваните функционери кај буџетските корисници и единките корисници кои користат надоместок за одвоен живот од семејството не им следува надоместок за трошоците за превоз заради посета на потесното семејство.

Член 9

На лицата на кои им следува право на користење на службен стан согласно со закон, доколку истиот не може да им биде обезбеден, имаат право на надоместок за закупнина на стан. Владата на Република Северна Македонија ќе ја определи висината на надоместокот за закупнина на стан.

Надоместокот на трошоците за одвоен живот и надоместокот за закупнина на стан меѓусебно се исклучуваат.

Член 10

Одредбите од членовите 8 и 9 од овој закон, се применуваат и на лицата на служба во Армијата на Република Северна Македонија и во Министерството за внатрешни работи, на кои им следуваат овие права согласно со закон.

Член 11

За деновите кога вработениот е на службен пат, боледување, годишен одмор и отсуствува од работа по која било друга основа, надоместокот за одвоен живот не се исплатува.

Член 12

Надоместокот за селидбени трошоци, на лица на кои им следува право на користење на службен стан се исплатува во висина на вистинските трошоци за превоз на покуќнината.

Надоместокот за селидбени трошоци не следува доколку на вработениот му се исплатува надоместок за одвоен живот.

3

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

Член 13

Во случај на непрекинато боледување подолго од шест месеци на вработениот му се исплатува еднократна парична помош во висина од една последна исплатена просечна месечна нето плата во органот каде што е вработен.

Член 14

Во случај на заминување на работникот во пензија му се исплатува двократен износ за отпремнина пресметан врз основа на просечната месечна нето плата по работник во Републиката објавена до денот на исплатата.

Член 15

Во случај на смрт на вработениот, на неговото семејство му припаѓа парична помош во износ од 30.000 денари.

На вработениот, во случај на смрт на член на потесното семејство (родител, брачен другар, деца родени во брак или вон брак, посиноци, посвоените деца и децата земени на издржување) му припаѓа парична помош во висина од 15.000 денари.

Надоместоците од ставовите 1 и 2 на овој член се исплатуваат по претходно доставено барање со комплетирана документација во годината на настапување на смртта, односно во годината која следи по годината на настапување на смртта.

За работниците ангажирани со договори за отстапување на работник за привремени вработувања, средствата за исплата на солидарна помош на вработените ги обезбедува работодавачот, а исплатата ја врши Агенцијата за привремени вработувања.

Член 16

Буџетските корисници, правата стекнати по основ на членовите 8, 9, 12, 13, 14 и 15 од овој закон ги исплаќаат од одобрените средства со Буџетот.

Член 17

Буџетските корисници и единките корисници на средства од Буџетот на Република Северна Македонија, јавните претпријатија, агенции и јавно-правните субјекти основани од централната власт, како и трговските друштва основани од Република Северна Македонија, освен независните регулаторни тела со јавни овластувања утврдени со закон, можат да вработуваат работници на определено време, на неопределено време и да склучуваат договори за отстапување на работник за привремени вработувања, за вршење на привремени работи само под услов ако за тоа се обезбедени финансиски средства во Буџетот на Република Северна Македонија, односно во финансиските планови за тековната фискална година.

Министерството за финансии во рок од 30 дена од денот на приемот на барањето за вработување на нови работници, писмено ги известува субјектите од ставот 1 на овој член за обезбедените финансиски средства за бараните вработувања.

2.1 ИЗВРШУВАЊЕ НА ОДДЕЛНИ РАСХОДИ
УТВРДЕНИ ВО ОСНОВНИОТ БУЏЕТ

Член 18

Средствата утврдени во Раздел 040.01 - Влада на Република Северна Македонија, Потпрограма 10-Администрација, ставка 463-Трансфери до невладини организации, наменети за финансирање на програмските активности на здруженијата и фондациите ќе се користат врз основа на одлука на Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Комисија формирана од Владата на Република Северна Македонија.

Здруженијата и фондациите до Владата на Република Северна Македонија-Генерален секретаријат доставуваат програми за намената на бараните средства, по претходно распишан оглас.

Средствата утврдени во Раздел 040.01 - Влада на Република Северна Македонија, Потпрограма 14 - Иселеништво, се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на министерот без ресор задолжен за дијаспора.

Средствата утврдени во Раздел 040.01 - Влада на Република Северна Македонија, Потпрограма 16 - Поддршка за печатење и дистрибуција на печатени медиуми, се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на министерот без ресор задолжен за комуникации, отчетност и транспарентност.

Средствата утврдени во Раздел 040.01 - Влада на Република Северна Македонија, Потпрограма С4 - Програма за намалување на аерозагадувањето, се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Генералниот секретаријат на Владата на Република Северна Македонија.

Член 19

Средствата утврдени во Раздел 040.02 - Служба за општи и заеднички работи на Владата на Република Северна Македонија, Потпрограма 1А - Реконструкција на згради на владини органи, се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија на предлог на Службата за општи и заеднички работи на Владата на Република Северна Македонија.

Член 20

Средствата утврдени во Раздел 040.10 – Министерство за политички систем и односи меѓу заедниците, Потпрограма 11-Промоција на меѓуетнички односи, ставка 463-Трансфери до невладини организации, кои се наменети за финансирање на програмски активности на здруженија на граѓани и фондации со цел промовирање на меѓуетнички односи ќе се користат врз основа на одлука на Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за политички систем и односи меѓу заедниците.

Средствата утврдени во Раздел 040.10 – Министерство за политички систем и односи

3

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

меѓу заедниците, Потпрограма 12-Одбележување на годишнина на Рамковниот договор, ставка 425-Договорни услуги и ставка 426-Други тековни расходи се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за политички систем и односи меѓу заедниците.

Средствата утврдени во Раздел 040.10 – Министерство за политички систем и односи меѓу заедниците, Потпрограма 13-Унапредување на односите меѓу заедниците, ставка 425-Договорни услуги и ставка 426-Други тековни расходи се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за политички систем и односи меѓу заедниците.

Средствата утврдени во Раздел 040.10 – Министерство за политички систем и односи меѓу заедниците, Потпрограма К5-Соодветна и правична застапеност на заедниците ќе се користат за вработување на припадници на заедниците кај буџетските корисници и единките корисници од централната власт, по претходно одобрение на Координативното тело за соодветна и правична застапеност формирано од Владата на Република Северна Македонија.

Член 21

Во Раздел 090.02- Министерство за финансии - Функции на државата, Потпрограма 20 - Функции, ставка 426 - Други тековни расходи се обезбедуваат средства за плаќање на провизии за платен промет и за извршени услуги, надоместоци за комисији и други трошоци.

Член 22

Средствата утврдени во Раздел 090.02 - Министерство за финансии - Функции на државата, Потпрограма 20 - Функции, категории 45-Каматни плаќања и 49-Отплата на главнина, за отплата на камата и главнина по основ на странски и домашен долг, како и средствата утврдени во Потпрограмата 20 - Функции, ставка 485 - Вложувања и нефинансиски средства, наменети за плаќање на гаранции на државата согласно со одредбите од склучените договори, како и краткорочните позајмици кои се враќаат до крајот на фискалната година се извршуваат без оглед на планираната буџетска алокација за оваа намена.

Член 23

Средствата за финансирање на проектите од одделните компоненти од ИПА (национално кофинансирање и ИПА средствата од ЕУ) индикативно се планирани во раздел 090.02 - Министерство за финансии - Функции на државата, освен средствата за национално кофинансирање на петтата компонента од ИПА - Рурален развој кои се планирани во Разделот 140.04 - Агенција за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој и Разделот 140.01 - Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство.

При ненавремен трансфер на средствата од ЕУ наменети за финансирање на проектите од одделните компоненти од ИПА, средства ќе се обезбедат од Буџетот согласно со

интерните процедури на Министерството за финансии.

При извршување, приоритет во исплатата на средства ќе има финансирањето на проектите од одделните компоненти од ИПА.

Член 24

Во Раздел 090.02- Министерство за финансии - Функции на државата, Потпрограма 20- Функции, ставка 465 - Исплата по извршни исправи, се обезбедуваат средства за плаќање на извршни исправи. Овие средства се извршуваат без оглед на планираната буџетска алокација за оваа намена.

Член 25

Во Раздел 090.02 - Министерство за финансии - Функции на државата, Потпрограма 20 - Функции, ставка 480 - Купување на опрема и машини, се обезбедуваат и средства за враќање на данок на додадена вредност при реализација на донација од јавен интерес како и средства за враќање на данок на додадена вредност и акцизи за реализација на проекти врз основа на договори меѓу Владата на Република Северна Македонија и странски донатори, во кои стои клаузула дека донираните средства не можат да се користат за плаќање на даноци. Овие средства се извршуваат без оглед на планираната буџетска алокација за оваа намена.

Поблиските прописи за начинот на спроведување на одредбите од ставот 1 на овој член ги донесува министерот за финансии.

Член 26

Средствата утврдени во Раздел 100.01 – Министерство за економија, Потпрограма Д0 – Поддршка на домашен туризам за работници со ниски приходи, ставка 464 – Разни трансфери, се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за економија.

Член 27

Средствата утврдени во Раздел 121.01– Министерство за животна средина и просторно планирање, Потпрограма 21– Инвестиции во животната средина, се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерство за животна средина и просторно планирање.

Средствата утврдени во Раздел 121.01– Министерство за животна средина и просторно планирање, Потпрограма 2Е - Колекторски систем Охрид и Струга, се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за животна средина и просторно планирање.

Член 28

Средствата утврдени во Раздел 130.01-Министерство за транспорт и врски, Потпрограма 20 – Сообраќај и комуникации, ставка 464 –Разни трансфери се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија на предлог

3

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

на Министерството за транспорт и врски.

Средствата утврдени во Раздел 130.01-Министерство за транспорт и врски, Потпрограма 30 - Урбанизам и градежништво, ставка 482 – Други градежни објекти се користат по претходно донесена програма од министерот за транспорт и врски.

Средствата утврдени во Раздел 130.01-Министерство за транспорт и врски, Потпрограма ДА - Инвестиции во железничката инфраструктура, ставка 489 - Капитални субвенции за претпријатија и невладини организации се користат по донесена годишна програма за финансирање на железничката инфраструктура од Владата на Република Северна Македонија на предлог на управителот на инфраструктура.

Средствата утврдени во Раздел 130.01-Министерство за транспорт и врски, Потпрограма ДА - Инвестиции во железничката инфраструктура, планирани на ставка 461 - Субвенции за јавни претпријатија, се користат согласно со донесена одлука од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за транспорт и врски.

Средствата утврдени во Раздел 130.01 - Министерство за транспорт и врски, Потпрограма ЗБ - Водовод и канализација за општините, ставка 425 – Договорни услуги и ставка 488 - Капитални дотации до ЕЛС, се извршуваат без оглед на планираната буџетска алокација за оваа намена во текот на годината и истите се рефундираат од сметката за заеми и сметката за донации за истата намена во Раздел 130.01 - Министерство за транспорт и врски.

Доколку до крајот на месец ноември во тековната година, не се изврши рефундирање на средства од ставот 5 на овој член, Трезорот по службена должност врши пренамена на средства од Буџетот на Раздел 130.01 - Министерство за транспорт и врски, од сите ставки и програми.

Член 29

Средствата утврдени во Раздел 140.01 – Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, Потпрограма 30 – Земјоделство, ставка 489 – Капитални субвенции за претпријатија и невладини организации, ќе се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство.

Средствата утврдени во Раздел 140.01-Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, Потпрограма 51 - Заштита на растенија, ставка 464-Разни трансфери, ќе се користи по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство.

Средствата утврдени во Раздел 140.01 - Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, Потпрограма 6Г – Програма за наводнување на јужна долина на Вардар, ставка 425 – Договорни услуги и ставка 482 – Други градежни објекти, се извршуваат без оглед на планираната буџетска алокација за оваа намена во текот на годината и истите се рефундираат од сметката за заем за истата намена во раздел 140.01-Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство.

Доколку до крајот на месец ноември во тековната година, не се изврши рефундирање на средства од ставот 3 на овој член, Трезорот по службена должност врши пренамена на

средства од Буџетот на раздел 140.01-Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, од сите ставки и програми.

Средствата утврдени во Раздел 140.01 - Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, Потпрограма МД – Рурален развој, ставка 425 – услуги, се извршуваат без оглед на планираната буџетска алокација за оваа намена во текот на годината и истите делумно се рефундираат од сметката за донации во раздел 09.002-Министерство за финансии –функции на држава, Потпрограма МД – Рурален развој.

Доколку до крајот на месец ноември во тековната година не се изврши рефундирање на средства од ставот 5 на овој член, Трезорот по службена должност врши пренамена на средства од Буџетот на раздел 140.01-Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство.

Член 30

Средствата утврдени во раздел 140.04 - Агенција за финансиска поддршка на земјоделството и руралниот развој, Потпрограма 20 - Финансиска поддршка во земјоделството, ставка 464 - Разни трансфери, како и средствата утврдени во Потпрограма 2А - Финансиска поддршка на рурален развој, ставка 489 - Капитални субвенции за претпријатија и невладини организации, ќе се користат по претходно донесени програми од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство.

Член 31

Средствата утврдени во Раздел 140.05 – Агенција за храна и ветеринарство на Република Северна Македонија, Потпрограма 20 – Ветеринарно -здравствена заштита, ставка 464-Разни трансфери, Потпрограма 30 - Безбедност на храна, ставка 464-Разни трансфери и Потпрограма 40 - Ветеринарно јавно здравство, ставка 464 - Разни трансфери ќе се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Агенцијата за храна и ветеринарство на Република Северна Македонија.

Член 32

Средствата утврдени во Раздел 150.01 - Министерство за труд и социјална политика, Потпрограма 10 - Администрација, ставка 463 - Трансфери до невладини организации, ќе се користат со одлука на Владата на Република Северна Македонија, за финансирање на програмските активности на националните инвалидски организации, нивните здруженија и нивната асоцијација, здруженијата на граѓани за борба против семејното насилство и Црвен крст на Република Северна Македонија, согласно со Законот за игрите на среќа и за забавните игри.

Член 33

Средствата утврдени во Раздел 150.01 - Министерство за труд и социјална политика, Потпрограма 3А - Изградба, опремување и одржување на објекти за детска заштита, се

3

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

користат по претходно донесена Програма за изградба, опремување и одржување на објекти за детска заштита од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за труд и социјална политика.

Средствата утврдени во Раздел 150.01 - Министерство за труд и социјална политика, Потпрограма 4А - Изградба, опремување и одржување на објекти за социјална заштита и домови за стари лица, се користат по претходно донесена Програма за изградба, опремување и одржување на објекти за социјална заштита и домови за стари лица од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за труд и социјална политика.

Член 34

Средствата за заштита на социјално загрозеното население утврдени во Раздел 150.01 - Министерство за труд и социјална политика, Потпрограма 50 -Надоместоци за социјална заштита, ставка 471- Социјални надоместоци, ќе се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија и комплетирана документација од страна на центрите за социјална работа.

Член 35

Средствата за исплата на детски и родителски додаток утврдени во Раздел 150.01– Министерство за труд и социјална политика, Потпрограма 52 -Надоместоци за детска заштита, ставка 471 - Социјални надоместоци, ќе се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија и комплетирана документација од страна на Министерството за труд и социјална политика.

Член 36

Средствата за извршување на обврските на Република Северна Македонија по основ на пензиско и инвалидско осигурување утврдени со закон, во Раздел 150.01 - Министерство за труд и социјална политика, Потпрограма 60 – Поддршка на социјални фондови, ставка 431-Трансфери до Фондот за пензиско и инвалидско осигурување на Северна Македонија се исплатуваат на Фондот за пензиско и инвалидско осигурување на Северна Македонија по претходно доставена пресметка од Фондот до Министерството за труд и социјална политика.

Член 37

Средствата за извршување на обврските на Република Северна Македонија по основ на капитално финансирано пензиско осигурување утврдени со закон, во Раздел 150.01 - Министерство за труд и социјална политика, Потпрограма 61 - Транзициони трошоци по основ на пензиска реформа, ставка 431-Трансфери до Фондот за пензиско и инвалидско осигурување на Северна Македонија се исплатуваат на Фондот за пензиско и инвалидско осигурување на Северна Македонија по претходно доставена пресметка од Фондот до Министерството за труд и социјална политика.

Член 38

Буџетскиот корисник на централниот буџет при прераспределба на средства во рамки на одобрениот буџет, а кои се однесуваат на зголемување или намалување на расходната ставка 431 - Фондот за пензиско и инвалидско осигурување на Северна Македонија, мора соодветно да обезбеди и прераспределба на средствата утврдени во буџетот на Фондот.

Член 39

Фондот за пензиско и инвалидско осигурување на Северна Македонија, до Министерството за финансии доставува полугодишен и годишен извештај со образложение за висината и намената на искористените средства од членовите 36 и 37 од овој закон како и образложение за преземените и планирани мерки за зголемување на наплатата на даночните и неданочните приходи во негова надлежност и предлози за намалување на трансферите, најдоцна еден месец по завршување на извештајниот период.

Член 40

Средствата утврдени во Раздел 160.01 - Министерство за образование и наука, Потпрограма ТА - Изградба на основни училишта и ТБ - Реконструкција на основни училишта, се користат по претходно донесена Програма за изградба и реконструкција на основни училишта од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за образование и наука.

Средствата утврдени во Раздел 160.01 - Министерство за образование и наука, Потпрограма ТГ - Изградба на средни училишта и ТД – Реконструкција на средни училишта, се користат по претходно донесена Програма за изградба и реконструкција на средни училишта од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за образование и наука.

Средствата утврдени во Раздел 160.01 - Министерство за образование и наука, Потпрограма 50-Ученички стандард, Потпрограма ТИ – Реконструкција на ученички домови, Потпрограма 60- Студентски стандард и Потпрограма ТК – Изградба и реконструкција на студентски домови се користат по претходно донесени програми од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за образование и наука.

Средствата утврдени во Раздел 160.01-Министерство за образование и наука, Потпрограма 71-Научно-истражувачка работа, со исклучок на средствата утврдени во категоријата 48-Капитални расходи, се користат по претходно донесена програма за научно-истражувачка дејност од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за образование и наука.

Член 41

Средствата утврдени во Разделот 161.01 - Агенција за млади и спорт, Потпрограма 20 - Спорт, ставка 463 - Трансфери до невладини организации се користат за финансирање на спортот, за спортските федерации и клубови, согласно со Законот за игрите на среќа и за забавните игри.

3

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

Распределбата на средствата од ставот 1 на овој член ја врши Владата на Република Северна Македонија со одлука, врз основа на програма поднесена од Агенцијата за млади и спорт.

Средствата утврдени во Разделот 161.01 - Агенција за млади и спорт, Потпрограма 40 - Меѓународен програм, ставка 463 - Трансфери до невладини организации се користат по претходно донесена програма за развој на спорт и млади од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Агенцијата за млади и спорт.

Член 42

Средствата утврдени во Раздел 190.01 - Министерство за здравство, Потпрограми 40, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68 и 69 се користат по претходно донесени програми од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за здравство.

Распределбата на средствата утврдени во Потпрограмата 68, Министерството за здравство ја планира во соработка со Министерството за труд и социјална политика.

Член 43

Средствата утврдени во Раздел 190.01 - Министерство за здравство, Потпрограма 13 - Поддршка за социјални фондови, ставка 433 - Трансфери до Фондот за здравствено осигурување, ќе се користат врз основа на претходно доставена пресметка од Фондот за здравствено осигурување на Република Северна Македонија до Министерството за здравство.

Член 44

Средствата утврдени во Раздел 191.01 - Министерство за локална самоуправа, Потпрограма ОА - Рамномерен регионален развој, ставка 464 -Разни трансфери се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за локална самоуправа.

Средствата утврдени во раздел 280.01 - Биро за регионален развој, Потпрограма ОА - Рамномерен регионален развој, ставка 488 - Капитални дотации до ЕЛС, се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Бирото за регионален развој.

Член 45

Средствата утврдени во Раздел 090.02 - Министерство за финансии - Функции на државата, Потпрограма А0-Децентрализација, ставка 441-Дотации од ДДВ, се пренесуваат на сметките на општините врз основа на уредба донесена од Владата на Република Северна Македонија.

Член 46

Средствата од Буџетот на Република Северна Македонија за наменски и блок дотации се пренесуваат на сметки на општините врз основа на уредби донесени од Владата на

Република Северна Македонија, во динамика усогласена со Министерството за финансии.

Член 47

Буџетските корисници кои се обврзани да изготват Програми за користење на средства од Буџетот, се должни до Владата на Република Северна Македонија да ги достават истите во рок од 30 дена од денот на објавување на Буџетот во „Службен весник на Република Северна Македонија“.

Владата на Република Северна Македонија е должна да ги донесе Програмите од ставот 1 на овој член во рок од 30 дена од денот на доставување од страна на буџетските корисници.

Буџетските корисници до Министерството за финансии доставуваат полугодишен и годишен извештај за реализација на програмите, најдоцна еден месец по завршување на извештајниот период.

Член 48

Поврат на приходи кои му припаѓаат на Буџетот се врши во случај кога се работи за погрешно, повеќе уплатени, односно наплатени приходи, како и за уплатени приходи по кои не е настанато правно дејство.

Пренасочување на приходи кои му припаѓаат на Буџетот се врши единствено кога се работи за погрешно уплатени приходи.

Повратот, односно пренасочувањето на приходите од ставовите 1 и 2 на овој член, освен приходите од ставовите 4, 5 и 6 на овој член, се врши со решение на Министерството за финансии. По исклучок за грешки настанати при вршење на платен промет, повратот, односно пренасочувањето со налог го врши Трезорот по писмено барање од страна на носителот на платниот промет и доказ за направената грешка.

Поврат, односно, пренасочување на приходите за кои е надлежна Управата за јавни приходи, се врши со решение на Управата за јавни приходи. По исклучок за грешки настанати при вршење на платен промет, повратот, односно пренасочувањето со налог го врши Управата за јавни приходи по писмено барање од страна на носителот на платниот промет и доказ за направената грешка.

Поврат, односно пренасочување на приходите за кои е надлежна Царинската управа, се врши со решение на Царинската управа. По исклучок за грешки настанати при вршење на платен промет, повратот, односно пренасочувањето со налог го врши Царинската управа по писмено барање од страна на носителот на платниот промет и доказ за направената грешка.

Поврат, односно пренасочување на приходи кои со својата дејност ги остваруваат органите на државната управа на посебните сметки, се врши со решение на органот на државната управа. По исклучок за грешки настанати при вршење на платен промет, повратот, односно пренасочувањето со налог го вршат органите на државната управа по писмено барање од страна на носителот на платниот промет и доказ за направената грешка.

Во постапката за поврат на погрешно, повеќе уплатени, односно наплатени приходи,

3

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

како и за приходи по кои не е настанато правно дејство, не се засметува камата, доколку со друг закон не е поинаку уредено.

Начинот на постапување при извршувањето на повратот, односно пренасочувањето од овој член го пропишува министерот за финансии.

Член 49

Рокот за завршување на постапката за поврат, односно пренасочувањето на приходите, не може да биде подолг од 60 дена од денот на приемот на барањето, односно од денот на комплетирање на документацијата во врска со барањето за поврат, односно пренасочување на приходите.

Член 50

Правото на поврат на приходи, застарува во рок од пет години од денот кога истите се уплатени, односно од денот на дознавањето дека истите се погрешно или повеќе уплатени или дејствието не е извршено, доколку со друг закон не е поинаку уредено.

3. ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТИТЕ НА САМОФИНАНСИРАЧКИ АКТИВНОСТИ, ДОНАЦИИ И ЗАЕМИ

Член 51

Средствата утврдени во Раздел 090.04-Агенција за стоковни резерви, Потпрограма 20-Управување со стоковни резерви, ставка 484-Стратешки стоки и други резерви, се користат по претходно донесена програма за формирање на стоковните резерви за 2020 година од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Агенцијата за стоковни резерви.

Член 52

Средствата утврдени во Раздел 090.07 - Дирекција за задолжителни резерви на нафта и нафтени деривати, Потпрограма 20 - Задолжителни резерви на нафта и нафтени деривати, ставка 484 - Стратешки стоки и други резерви, се користат по претходно донесена програма за формирање на задолжителни резерви на нафта и нафтени деривати за 2020 година од Управниот одбор на Дирекцијата за задолжителни резерви на нафта и нафтени деривати.

Член 53

Средствата утврдени во Раздел 121.01– Министерство за животна средина и просторно планирање, Потпрограма С1– Унапредување на животната средина, се користат по претходно донесена програма од Владата на Република Северна Македонија, на предлог на Министерството за животна средина и просторно планирање.

Член 54

Приходите остварени од самофинансирачки активности, од донации и заеми, буџетските

корисници од централната власт можат да ги користат за намените и во висина на износите утврдени со Буџетот врз основа на годишен финансиски план по квартали, сметки, програми, потпрограми и ставки и истиот е потребно да се достави до Трезорот при Министерството за финансии во рок од 25 дена од денот на донесување на Буџетот.

Буџетските корисници од централната власт кои во својот состав имаат единки корисници се должни до секоја единка корисник, во рок од пет дена од денот на донесувањето на Буџетот, да достават извадок од годишниот финансиски план по квартали, сметки, програми, потпрограми и ставки, во кој се содржани одобрените средства за одделните единки корисници.

Врз основа на извадокот од ставот 2 на овој член, единките корисници изготвуваат свој финансиски план по квартали, сметки, програми, потпрограми и ставки кои имаат обврска да го достават до надлежното министерство и до Министерството за финансии во рок од 25 дена од денот на донесување на Буџетот.

Во текот на годината буџетските корисници од централната власт можат да достават барање за измена на годишниот финансиски план по квартали, за користењето на средствата по сметки, програми, потпрограми и ставки, само доколку се работи за расходи кои не можеле да бидат навремено планирани и за истото е потребно буџетските корисници од централната власт да достават образложение и ревидиран годишен финансиски план по квартали.

Врз основа на годишниот финансиски план, во текот на годината, буџетските корисници од централната власт изготвуваат предлог - финансиски план за даден квартал, по месеци, сметки, програми, потпрограми и ставки, кој го доставуваат до Трезорот при Министерството за финансии најдоцна пет дена пред почетокот на кварталот за кој се однесува планот, заради негово одобрување.

Буџетските корисници од централната власт кои во својот состав имаат единки корисници се должни до Трезорот при Министерството за финансии да достават и збиен квартален план по месеци, сметки, програми, потпрограми и ставки, за своите единки корисници.

Во текот на дадениот квартал буџетските корисници од централната власт можат да достават барање за измена на кварталниот финансиски план по месеци, сметки, програми, потпрограми и ставки, во рамки на износите одобрени за дадениот квартал.

Член 55

Прераспределбата на утврдените средства на посебните сметки, меѓу расходните ставки, програми и потпрограми во рамките на буџетот на буџетскиот корисник, се врши со претходна согласност на министерот за финансии.

3

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

4. ВОДЕЊЕ НА ЕВИДЕНЦИЈА НА ПРЕЗЕМЕНИТЕ ОБВРСКИ НА БУЏЕТСКИТЕ КОРИСНИЦИ

Член 56

Буџетските корисници водат евиденција и вршат пријавување на преземени повеќегодишни обврски (ПО1 образец) и преземени обврски за тековната година (О1 образец).

5. ИЗВРШУВАЊЕ НА РАСХОДИ ОД СМЕТКИТЕ НА БУЏЕТСКИТЕ КОРИСНИЦИ ПО ОСНОВ НА ПРИСИЛНА НАПЛАТА

Член 57

Средствата за исплата по налози за извршување (решенија за присилна наплата и налози за извршување доставени од Народната банка на Република Северна Македонија) се извршуваат од ставката 465 - Исплата по извршни исправи.

За извршување на налозите за извршување, Министерството за финансии по службена должност врши пренамена на ставката 465 - Исплата по извршни исправи во висина на потребниот износ од другите ставки каде има расположливи средства во рамки на буџетот на буџетскиот корисник, освен од Плати и надоместоци.

По исклучок од ставот 2 на овој член, за Раздел 090.02- Министерство за финансии-Функции на државата ќе се применува членот 24 од овој закон.

6. ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ

Член 58

Буџетот на Република Северна Македонија за 2020 година ќе се извршува од 1 јануари до 31 декември 2020 година.

Член 59

Овој закон влегува во сила со денот на објавувањето во „Службен весник на Република Северна Македонија“, а ќе се применува од 1 јануари 2020 година.



Support to the Justice Sector Reform

**Law on budget execution, adopted 22.12.2019 (Official Gazette 265/19 from 23.12.2019)**

DISCLAIMER

Please note that the translation provided below is a provisional translation only and therefore does NOT represent an official document of the Republic of North Macedonia. It confers no rights and imposes no obligations separate from those conferred or imposed by the legislation formally adopted and published in the Macedonian language. This document and the specific wording have been selected by the contractor and do not represent any opinion of the EU.

LAW ON THE EXECUTION OF THE BUDGET OF THE REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA
FOR 2020

1. GENERAL PROVISIONS

Article 1

The Budget of the Republic of North Macedonia for 2020 (hereinafter: "Budget") is executed in accordance with the provisions of this Law.

Article 2

Budget users and individual users are obliged to use the funds determined in the Budget purposefully, rationally, economically and efficiently.

2. EXECUTION OF THE BASE BUDGET

Article 3

Budget users which within their composition have individual users, are obliged to control the purposeful and legal use of the funds available to the individual users.



Funded by the European Union

Vladimir Polezhinovski, 22/12, Skopje,
Republic of North Macedonia
Team leader Dr. Deville: +389 (0) 70 22 40 44
E-mail: deville@planet.gr



Project implemented by NIRAS and its
consortium partner Planet

4

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

Article 4

Budget users and individual users must not undertake obligations or make expenditures above the limit of the approved funds with the Budget.

Article 5

The technique of revenue collection, expenditure execution and liquidity management is performed in accordance with the acts prescribed by the Minister of Finance.

Article 6

Central government budget users can use the funds only if they submit an annual financial plan by quarters to the Treasury at the Ministry of Finance within 25 days of the adoption of the Budget for using the funds in accounts, programs, sub-programs and items.

Central government budget users which within their composition have individual users are obliged to submit an excerpt to the individual users, within five days from the day of adoption of the Budget, from the annual financial plan for accounts, programs, sub-programs and items, which contains approved funds for individual users.

Based on the excerpt from paragraph 2 of this article, the individual users prepare their financial plan according to quarters, accounts, programs, sub-programs and items, which are obliged to submit to the competent ministry, and the competent ministry to submit the consolidated financial plan to the Ministry of Finance within 25 days from the date of adoption of the Budget.

During the year, central government budget users can submit a request for a change in the annual financial plan for quarters, for the use of funds in accounts, programs, sub-programs and items, only if it is a matter of expenses that could not be planned in time and for the same it is necessary to submit an explanation and a revised annual financial plan by quarters.

Based on the annual financial plan, during the year, the budget users from the central government prepare a financial plan proposal for a given quarter, by months, bills, programs, sub-programs and items, which they submit to the Treasury at the Ministry of Finance, no later than five days before the start of the quarter to which the plan relates, for its approval.

Central government budget users which have individual users within their composition, are required to submit to the Treasury at the Ministry of Finance a summary quarterly plan by months, accounts, programs, sub-programs and items for their individual users.

During the given quarter, the budget users from the central government may submit a request for change of the quarterly financial plan by months, accounts, programs, sub-programs and items, within the amounts approved for the given quarter.

Funds from the Base Budget in Division 090.02-Ministry of Finance-State functions are used without financial approval.

In case the Government of the Republic of North Macedonia approves funds from division 090.02-Ministry of Finance-State functions of another budget user, the funds are approved as a financial plan (right to spend) in the division of the budget user.

Article 7

The payment of salaries to budget users by the central government and individual beneficiaries is approved by the Ministry of Finance. Budget users from the central government and individual users are required two days before the payment of salaries, to submit to the Ministry of Finance a request for approval of salary funds to which they will submit the form F-1 for the number of employees by name, salary as well as other data provided in the form in written and electronic version (on CD, e-mail, etc.) for the respective month to which the payment refers.

In the case of new employment, central government budget users and individual users are required to submit a notification of secured funds and to submit an M-1 form.

Article 8

The elected and appointed officials of the budget users and the single beneficiaries from the day of their appointment until the day of their dismissal, are entitled to reimbursement of living expenses from the family in the amount of 30% of the average monthly net salary paid in the Republic of North Macedonia in the previous three months.

Separate life from the family is considered when the persons from paragraph 1 of this article who have a family for maintenance establish employment in a management body outside their residence, and in the place where the seat of the body in which they have established employment relationship, do not live with their family.

Compensation for living expenses does not belong to the persons referred to in paragraph 1 of this Article, if the place of residence is less than 100 km away from the place of work.

Elected and appointed officials of budget users and individual beneficiaries who receive compensation for living away from the family are not entitled to compensation for transportation costs due to visiting the immediate family.

Article 9

Persons entitled to use an official apartment in accordance with the law, if it cannot be provided, are entitled to compensation for renting an apartment. The Government of the Republic of North Macedonia will determine the amount of compensation for renting an apartment.

Fees for living expenses and rent for an apartment are mutually exclusive.

Article 10

The provisions of Articles 8 and 9 of this Law shall also apply to the persons serving in the Army of the Republic of North Macedonia and in the Ministry of Internal Affairs, who are entitled to these rights in accordance with the law.

Article 11

For days when the employee is on a business trip, sick leave, annual leave and is absent from work on any other grounds, the allowance for separate life is not paid.

4

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

Article 12

The fee for housing costs, to persons entitled to use an official apartment, is paid in the amount of the actual cost of transporting the household furniture.

Compensation for moving costs is not allowed if the employee is paid a living allowance.

Article 13

In case of uninterrupted sick leave for more than six months, the employee is paid a one-time financial assistance in the amount of one last paid average monthly net salary in the body where he is employed.

Article 14

In case of departure, the retired employee is paid a double amount for severance pay calculated on the basis of the average monthly net salary per employee in the Republic published until the day of payment.

Article 15

In case of death of the employee, his family receives financial assistance in the amount of 30,000 denars.

The employee, in case of death of a member of the immediate family (parent, spouse, children born in wedlock or out of wedlock, step-children, adopted children and children taken into custody) receives financial assistance in the amount of 15,000 denars.

The fees referred to in paragraphs 1 and 2 of this Article shall be paid upon a previously submitted request with complete documentation in the year of death, i.e. in the year following the year of death.

For workers engaged in contracts for the transfer of an employee for temporary employment, the funds for the payment of solidarity assistance to employees are provided by the employer, and the payment is made by the Agency for Temporary Employment.

Article 16

Budget users pay the rights acquired on the basis of Articles 8, 9, 12, 13, 14 and 15 of this Law, from the approved funds of the Budget.

Article 17

Budget users and individual users of the Budget of the Republic of North Macedonia, public enterprises, agencies and public legal entities established by the central government, as well as trade companies established by the Republic of North Macedonia, except for independent regulatory bodies with public authorizations determined by law, may employ workers for a certain period of time, for an indefinite period of time and to conclude agreements for assignment of a worker for temporary employment, for performing temporary works only on the condition that

there have been provided financial resources in the Budget of the Republic of North Macedonia, i.e. in the financial plans for the current fiscal year.

The Ministry of Finance, within 30 days from the day of receipt of the request for employment of new workers, shall notify in writing the entities referred to in paragraph 1 of this Article for the provided financial means for the required employments.

2.1 EXECUTION OF SEPARATE EXPENDITURES DETERMINED IN THE BASE BUDGET

Article 18

The funds set out in Section 040.01 - Government of the Republic of North Macedonia, Subprogram 10-Administration, item 463-Transfers to non-governmental organizations, intended for financing the program activities of associations and foundations will be used based on a decision of the Government of the Republic of North Macedonia at the proposal of the Commission formed by the Government of the Republic of North Macedonia.

Associations and foundations submit programs to the Government of the Republic of North Macedonia-General Secretariat for the purpose of the requested funds, upon previously published announcement.

The funds set out in Section 040.01 - Government of the Republic of North Macedonia, Subprogram 14 - Emigration, are used under a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Minister without portfolio in charge of the diaspora.

Funds set out in Section 040.01 - Government of the Republic of North Macedonia, Subprogram 16 - Support for printing and distribution of print media, used under a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Minister without portfolio in charge of communications, accountability and transparency.

The funds determined in Section 040.01 - Government of the Republic of North Macedonia, Subprogram S4 - Program for reduction of air pollution, are used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the General Secretariat of the Government of the Republic of North Macedonia.

Article 19

The funds determined in Division 040.02 - Service for General and Common Affairs of the Government of the Republic of North Macedonia, Subprogram 1A - Reconstruction of Government Buildings, are used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia at the proposal of the Office for General and Common Affairs of the Government of the Republic of North Macedonia.

4

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

Article 20

Funds set out in Section 040.10 - Ministry of Political System and Inter-Community Relations, Subprogram 11-Promotion of Interethnic Relations, Item 463- Transfers to NGOs, which are intended to finance program activities of citizens' associations and foundations in order to promote interethnic relations will be used on the basis of a decision of the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Political System and Inter-Community Relations.

Funds set out in Section 040.10 - Ministry of Political System and Inter-Community Relations, Subprogram 12-Marking the Anniversary of the Framework Agreement, item 425-Contractual services and item 426-Other current expenditures are used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia at the proposal of the Ministry of Political System and Inter-Community Relations.

Funds set out in Section 040.10 - Ministry of Political System and Inter-Community Relations, Subprogram 13-Improving Inter-Community Relations, Item 425-Contractual Services and Item 426-Other current expenditures are used under a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia at the proposal of the Ministry of Political System and Inter-Community Relations.

Funds set out in Section 040.10 - Ministry of Political System and Inter-Community Relations, Subprogram K5-Appropriate and equitable representation of communities will be used for employment of community members in budget users and single users of the central government, with prior approval of the Coordinating Body for adequate and equitable representation established by the Government of the Republic of North Macedonia.

Article 21

In Division 090.02- Ministry of Finance - State Functions, Subprogram 20 - Functions, item 426 - Other current expenditures provide funds for payment of commissions for payment operations and for performed services, fees for commissions and other expenses.

Article 22

The funds determined in Division 090.02 - Ministry of Finance - State Functions, Subprogram 20 - Functions, categories 45-Interest payments and 49-Payment of principal, interest and principal repayment on the basis of foreign and domestic debt, as well as the funds determined in Subprogram 20 - Functions, item 485 - Investments and non-financial assets, intended for payment of state guarantees in accordance with the provisions of the concluded agreements, as well as short-term loans that are returned by the end of the fiscal year are performed regardless of the planned budget allocation for this purpose.

Article 23

Funds for project financing from individual components of IPA (national co-financing and IPA funds from the EU) are indicatively planned in section 090.02 - Ministry of Finance - State

Functions, except funds for national co-financing of the fifth component of IPA - Rural Development planned in Section 140.04 - Agency for Financial Support in Agriculture and Rural Development and Section 140.01 - Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy.

In case of untimely transfer of EU funds intended for financing the projects from the separate components of IPA, funds will be provided from the Budget in accordance with the internal procedures of the Ministry of Finance.

During the execution, the priority in the payment of funds will be the financing of the projects from the separate components of IPA.

Article 24

In Section 090.02- Ministry of Finance - State Functions, Subprogram 20- Functions, item 465 - Payment by executive documents, funds are provided for payment of executive documents. These funds are executed regardless of the planned budget allocation for this purpose.

Article 25

In Division 090.02 - Ministry of Finance - State Functions, Subprogram 20 - Functions, item 480 - Purchase of equipment and machinery, funds for return of value added tax are provided during the realization of a donation of public interest as well as funds for return of value added tax and excises for realization of projects based on agreements between the Government of the Republic of North Macedonia and foreign donors, in which there is a clause that the donated funds cannot be used to pay taxes. These funds are executed regardless of the planned budget allocation for this purpose.

The closer regulations on the manner of implementation of the provisions of paragraph 1 of this Article shall be adopted by the Minister of Finance.

Article 26

The funds set out in Section 100.01 - Ministry of Economy, Subprogram D0 - Support for domestic tourism for low-income workers, item 464 - Various transfers, are used under a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Economy.

Article 27

The funds set out in Section 121.01– Ministry of Environment and Physical Planning, Subprogram 21– Environmental Investments, are used under a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Environment and Physical Planning.

The funds determined in Division 121.01 - Ministry of Environment and Physical Planning, Subprogram 2E - Collector system Ohrid and Struga, are used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Environment and Physical Planning.

4

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

Article 28

The funds determined in Section 130.01-Ministry of Transport and Communications, Subprogram 20 - Traffic and communications, item 464 - Road transfers are used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia at the proposal of the Ministry of Transport and Communications.

The funds set out in Section 130.01-Ministry of Transport and Communications, Subprogram 30 - Urbanism and Construction, item 482 - Other construction facilities are used according to a previously adopted program by the Minister of Transport and Communications.

Funds set out in Section 130.01-Ministry of Transport and Communications, Subprogram DA - Investments in Railway Infrastructure, item 489 - Capital subsidies for enterprises and non-governmental organizations are used after the adopted annual program for financing the railway infrastructure by the Government of the Republic of North Macedonia at the proposal of the infrastructure manager.

The funds set out in Section 130.01-Ministry of Transport and Communications, Subprogram DA - Investments in railway infrastructure, planned on item 461 - Subsidies for public enterprises, are used in accordance with a decision made by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Transport and connections.

The funds set out in Section 130.01 - Ministry of Transport and Communications, Subprogram 3B - Water Supply and Sewerage for Municipalities, Item 425 - Contractual Services and Item 488 - Capital Grants to LSGUs shall be executed regardless of the planned budget allocation for this purpose during the year and they are refunded from the loan account and the donation account for the same purpose in Section 130.01 - Ministry of Transport and Communications.

If by the end of November of the current year, funds are not refunded from paragraph 5 of this Article, the Treasury ex officio reallocates funds from the Budget of Section 130.01 - Ministry of Transport and Communications, from all items and programs.

Article 29

The funds determined in Division 140.01 - Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy, Subprogram 30 - Agriculture, item 489 - Capital subsidies for enterprises and non-governmental organizations will be used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Agriculture, forestry and water management.

The funds determined in Division 140.01-Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy, Subprogram 51 - Plant protection, item 464-Variou transfers, will be used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Agriculture, Forestry and water economy.

The funds determined in Division 140.01 - Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy, Subprogram 6G - Program for irrigation of the southern valley of Vardar, item 425 - Contract services and item 482 - Other construction facilities, are carried out regardless of the planned budget allocation for this purpose during the year and they are refunded from the loan

account for the same purpose in part 140.01-Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy.

If by the end of November of the current year, funds from paragraph 3 of this Article are not refunded, the Treasury ex officio reallocates funds from the Budget 140.01-Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy, from all items and programs. .

The funds set out in Section 140.01 - Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy, MD Subprogram - Rural Development, item 425 - services, are executed regardless of the planned budget allocation for this purpose during the year and they are partially refunded from the donation account in separated 09.002-Ministry of Finance - functions of the state, Subprogram MD - Rural development.

If by the end of November of the current year no funds are refunded from paragraph 5 of this Article, the Treasury ex officio reallocates funds from the Budget 140.01-Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy.

Article 30

The funds determined in part 140.04 - Agency for Financial Support of Agriculture and Rural Development, Subprogram 20 - Financial support in agriculture, item 464 - Various transfers, as well as the funds determined in Subprogram 2A - Financial support of rural development, item 489 - Capital subsidies for Enterprises and non-governmental organizations will be used according to previously adopted programs by the Government of the Republic of North Macedonia, on the proposal of the Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy.

Article 31

Funds set out in Section 140.05 - Food and Veterinary Agency of the Republic of North Macedonia, Subprogram 20 - Veterinary Health Care, item 464-Variou transfers, Subprogram 30 - Food Safety, item 464-Variou transfers and Subprogram 40 - Veterinary Public Health, item 464 - Various transfers will be used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Food and Veterinary Agency of the Republic of North Macedonia.

Article 32

The funds set out in Section 150.01 - Ministry of Labor and Social Policy, Subprogram 10 - Administration, item 463 - Transfers to NGOs, will be used by decision of the Government of the Republic of North Macedonia, to finance program activities of national disability organizations, their organization and their association, the associations of citizens for the fight against domestic violence and the Red Cross of the Republic of North Macedonia, in accordance with the Law on Games of Chance and Entertainment Games.

Article 33

The funds determined in Section 150.01 - Ministry of Labor and Social Policy, Subprogram 3A - Construction, equipping and maintenance of facilities for child protection, are used according

4

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

to the previously adopted Program for construction, equipping and maintenance of facilities for child protection by the Government of the Republic of North Macedonia at the proposal of the Ministry of Labor and Social Policy.

The funds determined in Section 150.01 - Ministry of Labor and Social Policy, Subprogram 4A - Construction, equipping and maintenance of facilities for social protection and homes for the elderly, are used according to the previously adopted Program for construction, equipping and maintenance of facilities for social protection and homes for the elderly from the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Labor and Social Policy.

Article 34

The funds for protection of the socially endangered population determined in Section 150.01 - Ministry of Labor and Social Policy, Subprogram 50 - Compensation for social protection, item 471- Social benefits, will be used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia and complete documentation by social work centers.

Article 35

The funds for payment of child and parental allowance determined in Section 150.01 - Ministry of Labor and Social Policy, Subprogram 52 - Fees for child protection, item 471 - Social benefits, will be used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia and complete documentation by the Ministry of Labor and Social Policy.

Article 36

Funds for performing the obligations of the Republic of North Macedonia on the basis of pension and disability insurance determined by law, in Section 150.01 - Ministry of Labor and Social Policy, Subprogram 60 - Support to social funds, item 431-Transfers to the Pension and Disability Insurance Fund of North Macedonia are paid to the Pension and Disability Insurance Fund of North Macedonia after a previously submitted calculation from the Fund to the Ministry of Labor and Social Policy.

Article 37

Funds for performing the obligations of the Republic of North Macedonia on the basis of fully funded pension insurance determined by law, in Section 150.01 - Ministry of Labor and Social Policy, Subprogram 61 - Transition costs on the basis of pension reform, item 431-Transfers to the Pension Fund and disability insurance of North Macedonia are paid to the Pension and Disability Insurance Fund of North Macedonia after a previously submitted calculation from the Fund to the Ministry of Labor and Social Policy.

Article 38

The budget user of the central budget during the redistribution of funds within the approved budget, which refer to increasing or decreasing the expenditure item 431 - Pension and Disability Insurance Fund of North Macedonia, must also properly provide redistribution of funds determined in the budget of the Fund.

Article 39

The Pension and Disability Insurance Fund of North Macedonia submits a semi-annual and annual report to the Ministry of Finance with an explanation of the amount and purpose of the funds used by Articles 36 and 37 of this Law and an explanation of the undertaken and planned measures to increase tax collection and non-tax revenues within its competence and proposals for reduction of transfers, no later than one month after the end of the reporting period.

Article 40

The funds determined in Section 160.01 - Ministry of Education and Science, Sub-Program TA - Construction of Primary Schools and TB - Reconstruction of Primary Schools, are used under the previously adopted Program for construction and reconstruction of primary schools by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of Ministry of Education and Science.

The funds determined in Section 160.01 - Ministry of Education and Science, Subprogram TG - Construction of High Schools and TD - Reconstruction of High Schools, are used under the previously adopted Program for construction and reconstruction of high schools by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of Ministry of Education and Science.

The funds determined in Section 160.01 - Ministry of Education and Science, Subprogram 50-Student Standard, Subprogram TI - Reconstruction of dormitories, Subprogram 60- Student Standard and Subprogram TK - Construction and reconstruction of dormitories are used after previously adopted programs by the Government Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Education and Science.

The funds determined in Division 160.01-Ministry of Education and Science, Subprogram 71-Scientific research work, with the exception of the funds determined in category 48-Capital expenditures, are used according to a previously adopted program for scientific research activity by the Government of the Republic of North Macedonia at the proposal of the Ministry of Education and Science.

Article 41

The funds set out in Section 161.01 - Agency for Youth and Sports, Subprogram 20 - Sports, item 463 - Transfers to NGOs are used to finance sports, sports federations and clubs, in accordance with the Law on Games of Chance and Entertainment Games.

The distribution of the funds from paragraph 1 of this article is performed by the Government of the Republic of North Macedonia with a decision, based on a program submitted by the Agency for Youth and Sports.

The funds determined in Section 161.01 - Agency for Youth and Sports, Subprogram 40 - International Program, item 463 - Transfers to non-governmental organizations are used after a previously adopted program for development of sports and youth by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Agency for Youth and Sports.

4

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

Article 42

Funds set out in Section 190.01 – Ministry of Health, Subprograms 40, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68 and 69 are used after previously adopted programs by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Health.

The distribution of the funds determined in the Subprogram 68 is planned by the Ministry of Health in cooperation with the Ministry of Labor and Social Policy.

Article 43

The funds determined in Section 190.01 - Ministry of Health, Subprogram 13 - Support for social funds, item 433 - Transfers to the Health Insurance Fund, will be used based on a previously submitted calculation from the Health Insurance Fund of the Republic of North Macedonia to the Ministry of Health .

Article 44

Funds set out in Section 191.01 - Ministry of Local Self-Government, Subprogram OA - Balanced Regional Development, item 464 - Various transfers are used under a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Local Self - Government.

The funds determined in part 280.01 - Bureau for Regional Development, Subprogram OA - Balanced Regional Development, item 488 - Capital grants to LSGU, are used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Bureau for Regional Development.

Article 45

The funds determined in Division 090.02 - Ministry of Finance - State Functions, Subprogram A0-Decentralization, item 441-VAT grants, are transferred to the accounts of the municipalities on the basis of an ordinance adopted by the Government of the Republic of North Macedonia.

Article 46

The funds from the Budget of the Republic of North Macedonia for earmarked and block grants are transferred to the accounts of the municipalities on the basis of regulations adopted by the Government of the Republic of North Macedonia, in dynamics harmonized with the Ministry of Finance.

Article 47

Budget users who are obliged to prepare Programs for using funds from the Budget, are obliged to submit them to the Government of the Republic of North Macedonia within 30 days from the day of publication of the Budget in the "Official Gazette of the Republic of North Macedonia".

The Government of the Republic of North Macedonia is obliged to adopt the Programs from paragraph 1 of this Article within 30 days from the day of delivery by the budget users.

Budget users submit a semi-annual and annual report to the Ministry of Finance for the implementation of the programs, no later than one month after the end of the reporting period.

Article 48

Reimbursement of revenues belonging to the Budget is made in case of incorrectly paid or overpaid, i.e. collected revenues, as well as for paid revenues for which no legal effect has occurred.

Relocation of revenues that belong to the Budget is done only when it comes to incorrectly paid revenues.

The refund, i.e. the redirection of the revenues from paragraphs 1 and 2 of this Article, except for the revenues from paragraphs 4, 5 and 6 of this Article, shall be performed with a decision of the Ministry of Finance. With the exception of errors that occurred during the payment of payment operations, the refund, i.e. the forwarding of the order is performed by the Treasury upon a written request by the holder of the payment operations and proof of the mistake made.

Refund, i.e. redirection of the revenues for which the Public Revenue Office is responsible, is done with a decision of the Public Revenue Office. With the exception of errors that occurred during the payment of payment operations, the refund, i.e. the forwarding of the order is performed by the Public Revenue Office upon written request by the holder of the payment operations and proof of the mistake made.

Refund, i.e. redirection of the revenues for which the Customs Administration is responsible, is done with a decision of the Customs Administration. With the exception of errors that occurred during the payment of payment operations, the refund, i.e. the forwarding of the order is performed by the Customs Administration upon written request by the holder of the payment operations and proof of the mistake made.

Refund, i.e. redirection of revenues that with their activity are realized by the bodies of the state administration on the special accounts, is done with a decision of the body of the state administration. With the exception of errors that occurred during the payment of payment operations, the refund, i.e. the forwarding of the order is performed by the bodies of the state administration upon a written request by the holder of the payment operations and proof of the mistake made.

In the procedure for refund of incorrectly paid or overpaid, i.e. collected revenues, as well as for revenues for which no legal effect has been created, the interest is not calculated, unless otherwise provided by another law .

The manner of acting upon the execution of the refund, i.e. the diversion from this Article shall be prescribed by the Minister of Finance.

4

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

Article 49

The deadline for completing the refund procedure, i.e. the diversion of revenues, may not be longer than 60 days from the day of receipt of the request, i.e. from the day of completing the documentation regarding the refund request, i.e. the diversion of revenues.

Article 50

The right to refund of income becomes obsolete within five years from the day when they are paid, i.e. from the day of finding out that they are incorrectly paid or overpaid or the action has not been performed, unless otherwise provided by another law.

3.EXECUTION OF BUDGETS OF SELF- FINANCING ACTIVITIES, DONATIONS AND COMMUNITIES

Article 51

The funds determined in Division 090.04-Agency for Commodity Reserves, Subprogram 20-Management of Commodity Reserves, item 484-Strategic Goods and other reserves, are used according to the previously adopted program for formation of commodity reserves for 2020 by the Government of the Republic of North Macedonia at the proposal of the Agency for Commodity Reserves.

Article 52

The funds set out in Section 090.07 - Directorate for Mandatory Reserves of Oil and Petroleum Products, Subprogram 20 - Mandatory Reserves of Oil and Petroleum Products, Item 484 - Strategic Goods and Other Reserves, are used under a previously adopted program for the formation of mandatory reserves and mandatory oil reserves oil derivatives for 2020 from the Board of Directors of the Directorate for Mandatory Reserves of Oil and Oil Derivatives.

Article 53

The funds determined in Section 121.01 - Ministry of Environment and Physical Planning, Subprogram S1 - Environmental Promotion, are used according to a previously adopted program by the Government of the Republic of North Macedonia, at the proposal of the Ministry of Environment and Physical Planning.

Article 54

Revenues from self-financing activities, donations and loans, budget users from the central government can use for the purposes and in the amount determined by the Budget based on the annual financial plan by quarters, accounts, programs, subprograms and items and it is required to be submitted to the Treasury at the Ministry of Finance within 25 days from the day of adoption of the Budget.

Central government budget users which have individual users within their composition, are obliged to submit an excerpt from the annual financial plan by quarters, accounts, programs,

sub-programs and items to each individual user, within five days from the day of the adoption of the Budget, which contains the approved funds for the individual users.

Based on the excerpt from paragraph 2 of this article, the individual beneficiaries prepare their financial plan by quarters, accounts, programs, sub-programs and items that are obliged to submit to the competent ministry and the Ministry of Finance within 25 days from the day of adoption of the Budget.

During the year, budget users from the central government can submit a request to change the annual financial plan by quarters, for the use of funds in accounts, programs, subprograms and items, only if it is a matter of expenses that could not be planned in time and it also requires budget users from the central government to provide an explanation and a revised annual financial plan by quarters.

Based on the annual financial plan, during the year, the budget users from the central government prepare a draft financial plan for a given quarter, by months, accounts, programs, sub-programs and items, which they submit to the Treasury at the Ministry of Finance no later than five days before the beginning of the quarter to which the plan refers, for its approval.

Central government budget users which have individual users within their composition, are required to submit to the Treasury at the Ministry of Finance a summary quarterly plan for months, bills, programs, subprograms and items for their individual users.

During the given quarter, the budget users from the central government can submit a request for change of the quarterly financial plan by months, accounts, programs, sub-programs and items, within the amounts approved for the given quarter.

Article 55

The redistribution of the determined funds to the special accounts, between the expenditure items, programs and sub-programs within the budget of the budget user, is done with the prior consent of the Minister of Finance.

4. KEEPING RECORDS OF COMMITMENTS OF THE BUDGET USERS

Article 56

Budget users keep records and report on undertaken multi-year commitments (PO1 form) and assumed commitments for the current year (O1 form).

4

LAW ON BUDGET EXECUTION ЗАКОН ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ

5. EXECUTION OF EXPENDIURE FROM THE BUDGETS USERS' ACCOUNTS FOR ENFORCEMENT ORDERS

Article 57

The funds for payment according to enforcement orders (decisions for forced collection and enforcement orders submitted by the National Bank of the Republic of North Macedonia) are executed from item 465 - Payment by executive documents.

In order to execute the enforcement orders, the Ministry of Finance ex officio realizes the item 465 - Payment by executive documents in the amount of the required amount from other items where there are funds available within the budget of the budget user, except from Salaries and allowances.

As an exception to paragraph 2 of this Article, Article 24 of this Law shall apply to the Division 090.02 - Ministry of Finance - Functions of the State.

6. FINAL PROVISIONS

Article 58

The budget of the Republic of North Macedonia for 2020 will be executed from January 1 to December 31, 2020.

Article 59

This Law shall enter into force on the day of its publication in the "Official Gazette of the Republic of North Macedonia", and shall apply from 1 January 2020.

ЗАКОН ЗА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Консолидирана верзија („Службен весник на република Македонија“ бр.60/03, 37/06, 103/08 и 145/10)

Последна проверка за измени: 01.01.2021

ОГРАДУВАЊЕ

Ве молиме имајте предвид дека консолидираниот текст даден подолу е само провизорен консолидиран текст и затоа НЕ претставува официјален документ на Република Северна Македонија. Не дава никакви права и не наметнува никакви обврски освен оние што ги пропишува или наметнува законот, формално донесен и објавен на македонски јазик. Овој документ и специфичниот текст се избрани од страна на изведувачот и не го претставуваат мислењето на ЕУ.

ОПШТИ ОДРЕДБИ

Член 1

Со овој закон се уредува постапката за изготвување, утврдување и извршување на судскиот буџет и основањето и работењето на Судскиот буџетски совет.

Со судскиот буџет се обезбедува стабилно, долгорочно, рамномерно и соодветно финансирање на судската власт, а со цел да се обезбеди нејзината уставна и законска независност и самостојност.

Со судскиот буџет се финансираат судовите, Судскиот совет на Република Македонија и Академијата за судии и јавни обвинители (во натамошниот текст: единки корисници).

Член 2

Судскиот буџет претставува годишна процена на приходите и трошоците на единките корисници што ги утврдува Собранието на Република Македонија и е наменет за нивно финансирање.

Судскиот буџет е дел од Буџетот на Република Македонија издвоен како посебен дел означен со "Судска власт".

5

LAW ON JUDICIAL BUDGET ЗАКОН ЗА СУДСКИОТ БУЏЕТ

ПРИХОДИ И ТРОШОЦИ НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Член 3

Приходи на судскиот буџет се средствата определени од Буџетот на Република Македонија, донации и сопствени приходи (депозити, закупнини, судски паушали и слично) на единките корисници.

Член 4

Делот на средствата „Судска власт“ во Буџетот на Република Македонија, потребни за функционирање на единките корисници, се утврдува во износ од најмалку 0,8% од бруто домашниот производ, а во согласност со критериумите утврдени од Судскиот буџетски совет, врз основа на фискалната политика и главните параметри за процена на приходите и трошоците.

Во случај на ребаланс на буџетот на Република Македонија не може да се намалуваат средствата наменети за финансирање на судската власт.

Средствата од делот “Судска власт”, Судскиот буџетски совет ги распределува на единките корисници.

Во рамките на судскиот буџет се утврдуваат средства за непредвидени случаи како постојна и тековна резерва кои не можат да надминат 2% од тековните расходи на судскиот буџет.

Утврдените средства за непланираните случаи и активности се наменети за покривање на расходи во случаи на виша сила, елементарни непогоди и други активности кои во текот на подготовката на буџетот за судска власт не можеле да бидат предвидени.

При распределувањето на средствата од ставот 1 на овој член, најмалку 2,5 % задолжително се издвојуваат за стручно усовршување на судиите, судските службеници, државните службеници, судската полиција и другите вработени во судовите.

Член 5

Трошоците на судскиот буџет ги сочинуваат:

- 1) тековните трошоци за:
 - платите и надоместоците на членовите на Судскиот совет на Република Македонија, судиите и директорот на Академијата за судии и јавни обвинители,

- платите и надоместоците на судските службеници, судската полиција, другите вработени во судовите, како и државните службеници во Судскиот совет на Република Македонија и Академијата за судии и јавни обвинители,
 - стоки и услуги за работа на единките корисници,
 - трошоци во постапките, освен за трошоците за надоместок на штета за лица неосновано осудени и неосновано лишени од слобода и
 - субвенции и трансфери и
- 2) капиталните расходи:
- набавка на капитални средства за единките корисници и
 - инвестиционо одржување на објектите и опремата на единките корисници.

СУДСКИ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Член 6

За вршење на работите во врска со судскиот буџет се основа Судски буџетски совет. Судскиот буџетски совет ги врши работите определени со овој закон, Деловникот за работа на Судскиот буџетски совет и други акти.

Член 7

Судскиот буџетски совет го сочинуваат претседател и десет члена. Претседател на Судскиот буџетски совет е претседателот на Судскиот совет на Република Македонија. Заменик во негово отсуство е претседателот на Врховниот суд на Република Македонија.

Членови на Судскиот буџетски совет се:

- министерот за правда;
- претседателот на Врховниот суд на Република Македонија;
- претседателот на Управниот суд Скопје;
- претседателите на Апелациониот суд во Скопје, Апелациониот суд во Штип, Апелациониот суд во Битола и Апелациониот суд во Гостивар;
- двајца претседатели на основните судови по редослед утврден во Законот за судовите, од кои еден претседател од судовите со проширена надлежност, по системот на ротација, со мандат од две години и
- директорот на Академијата за обука на судии и јавни обвинители.

Во работата на Судскиот буџетски совет учествуваат и претставници од Министерството за финансии, но без право на одлучување.

5

LAW ON JUDICIAL BUDGET ЗАКОН ЗА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Член 8

Судскиот буџетски совет работи на седници. Седниците на Судскиот буџетски совет ги свикува и со нив раководи претседателот на Судскиот буџетски совет.

Судскиот буџетски совет одлуките ги донесува со мнозинство гласови од вкупниот број на членови.

На седницата на Судскиот буџетски совет присуствува и раководителот на стручната служба на Судскиот буџетски совет без право на одлучување.

Претседателот на Судскиот буџетски совет го застапува и презентира делот на средства "Судска власт" од Буџетот на Република Македонија, на седницата на Владата кога се усвојува предлогот на Буџетот на Република Македонија и пред работните тела и на седницата на Собранието кога се донесува Буџетот на Република Македонија.

Член 9

Судскиот буџетски совет ги има следниве надлежности:

- ги утврдува критериумите и методологијата за изготвување на судскиот буџет;
- врши распределба на средствата од судскиот буџет на единките корисници и презема мерки за навремено извршување на судскиот буџет;
- одобрува средства за нови вработувања во единките корисници во рамките на утврдениот судски буџет за маса на исплата на плати;
- го назначува внатрешниот ревизор;
- го донесува Деловникот за работа на Судскиот буџетски совет и другите внатрешни акти и формира помошни тела;
- го изготвува годишниот извештај за извршувањето на судскиот буџет;
- врши пренамена на намената на средствата определени во делот "Судска власт" и може да го овласти претседателот на Судскиот буџетски совет да врши пренамена на средствата определени во делот „Судска власт“ до определен износ;
- централизирано спроведување на постапки за јавни набавки за единките корисници и
- врши други работи предвидени со закон.

СТРУЧНА СЛУЖБА

Член 10

Стручните и административните работи на Судскиот буџетски совет ги врши стручната служба на Судскиот буџетски совет.

Стручната служба се формира како внатрешна организациона единица на Судскиот совет на Република Македонија.

Член 11

Стручната служба ги врши следниве работи:

- ги извршува одлуките на Судскиот буџетски совет;
- ги разработува финансиските показатели поврзани со барањата на единките корисници и ги следи нивните материјални потреби;
- ги изготвува Деловникот за работа на Судскиот буџетски совет и другите внатрешни акти, како и критериумите и методологијата за подготвување на судскиот буџет и ги поднесува на Судскиот буџетски совет на усвојување и
- врши други работи доверени од Судскиот буџетски совет.

ИЗГОТВУВАЊЕ, УТВРДУВАЊЕ, ДОСТАВУВАЊЕ И ИЗВРШУВАЊЕ НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Член 12

Изготвувањето на судскиот буџет се врши врз основа на фискалната политика и главните категории за проценетите приходи и расходи и буџетскиот циркулар утврден од Владата на Република Македонија за наредната буџетска година и внатрешните критериуми и методологија утврдени од Судскиот буџетски совет.

Член 13

Судскиот буџетски совет изготвува циркулар во кој се содржани главните насоки за изготвување на финансиските планови на единките корисници кој го доставува до единките корисници.

Во циркуларот од ставот 1 на овој член е содржана методологијата за изготвување на финансискиот план на корисниците (клучните параметри, постапката и рокот за изготвување на финансиските планови), како и индикативните вкупни трошоци за секој корисник, во чии рамки треба да биде изготвена процената по видови и неопходните податоци кои се приложуваат кон буџетот.

5

LAW ON JUDICIAL BUDGET ЗАКОН ЗА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Член 14

Единките корисници најдоцна до 1 јуни во тековната година до Судскиот буџетски совет ги доставуваат следниве податоци:

- процена на трошоците за фискалната година, според трошковни ставки и потставки;
- процена на трошоците за наредните две фискални години по трошковни ставки и потставки;
- преглед на потребните расходи за неопходното вработување за извршување на функциите на корисниците;
- предлози кои ги содржат идните обврски или повеќегодишните трошоци, вклучувајќи ги инвестиционите проекти искажани поединечно и
- трошоците за секоја идна година искажани одделно.

Покрај податоците од ставот 1 на овој член, корисниците доставуваат и образложение за висината на износите по позиции.

Основните судови, како единки корисници, најдоцна до 15 мај во тековната година податоците од ставот 1 на овој член ги усогласуваат на ниво на апелационото подрачје.

Член 15

По добивањето на податоците од членот 14 на овој закон, Судскиот буџетски совет го изготвува предлогот на судскиот буџет и заедно со образложението за висината на износот го доставува до Министерството за финансии.

Пред доставувањето на предлогот на Буџетот на Република Македонија до Владата на Република Македонија, министерот за финансии задолжително го усогласува делот на средствата "Судска власт" од предлогот на Буџетот на Република Македонија со претседателот на Судскиот буџетски совет. Доколку не се постигне согласност, Министерството за финансии изготвува извештај и го доставува до Владата на Република Македонија и до Судскиот буџетски совет, а Судскиот буџетски совет до Владата на Република Македонија доставува мислење по извештајот на Министерството за финансии.

Член 16

Функционерот кој раководи со единката корисник е одговорен за извршувањето на финансискиот план во единката корисник.

Член 17

Судскиот буџетски совет го следи извршувањето на финансискиот план и доколку во извршените контроли се констатираат неправилности и злоупотреби од претседателот на судот и од директорот на Академијата за обука на судии и обвинители, во процесот на извршувањето на финансискиот план, ги известува Врховниот суд на Република Македонија, Министерството за правда, Републичкиот судски совет, Академијата за обука на судии и обвинители, Министерството за финансии и Државниот завод за ревизија.

Внатрешна ревизија на извршувањето на финансиските планови во единките корисници врши внатрешен ревизор назначен од Судскиот буџетски совет.

Член 18

Контрола на извршувањето на судскиот буџет се врши согласно со одредбите од Законот за буџетите.

Судскиот буџетски совет е должен најмалку еднаш годишно да доставува извештај за извршувањето на судскиот буџет до Министерството за финансии, Владата на Република Македонија и Собранието на Република Македонија.

Член 19

На судскиот буџет се применуваат одредбите од Законот за буџети, доколку со овој закон поинаку не е определено.

ПРЕОДНИ И ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ

Член 20

Судскиот буџетски совет ќе се конституира најдоцна 30 дена од денот на влегувањето во сила на овој закон.

Деловникот за работа на Судскиот буџетски совет и критериумите и методологијата за изготвување на судскиот буџет ќе се донесат во рок од 30 дена од денот на конституирањето на Судскиот буџетски совет.

5

LAW ON JUDICIAL BUDGET ЗАКОН ЗА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Член 20-а

Вработените, средствата и опремата во стручната служба на судскиот буџетски совет, ги презема Судскиот совет на Република Македонија.

Актите за внатрешна организација и Актот за систематизација на работните места со кои вработените во стручната служба ќе се распоредат на соодветни работни места, Судскиот совет ќе ги донесе во рок од 60 дена од денот на влегувањето во сила на овој закон.

Член 21

Овој закон влегува во сила осмиот ден од денот на објавувањето во "Службен весник на Република Македонија", а ќе се применува од 1 јануари 2004 година.

ВАЖЕЧКИ ПРЕОДНИ ОДРЕДБИ ОД НОВЕЛИТЕ НА ЗАКОНОТ

I., „Службен весник на Република Македонија“ бр. 145/10

Член 16

Предвидениот процент во членот 4 став 1 од овој закон ќе се достигне со тоа што процентот од судскиот буџет во однос на БДП ќе започне да се зголемува во еднакви износи, од буџетската 2012 до 2015 година и ќе го достигне предвидениот процент од 0,8% од БДП, и тоа во 2012 година од 0,5%, во 2013 година од 0,6%, во 2014 година од 0,7% и во 2015 година од 0,8%.



Support to the Justice Sector Reform



LAW ON THE JUDICIAL BUDGET

Consolidated text of the Law on the Judicial Budget ("Official Gazette of the Republic of Macedonia" nos. 60/2003, 37/2006, 103/2008 and 145/2010).

DISCLAIMER

Please note that the consolidation and translation provided below is a provisional consolidation and translation only and therefore does NOT represent an official document of the Republic of North Macedonia. It confers no rights and imposes no obligations separate from those conferred or imposed by the legislation formally adopted and published in the Macedonian language. This document and the specific wording have been selected by the contractor and do not represent any opinion of the EU.

GENERAL PROVISIONS

Article 1

This Law shall regulate the procedure for preparation, determination and execution of the judicial budget and the establishment and operation of the Judicial Budget Council.

The judicial budget shall secure stable, long-term, equal and appropriate financing of the judicial authority, with the aim of securing its constitutional and legal independence and autonomy.

The judicial budget shall finance the courts, the Judicial Council of the Republic of Macedonia, and the Academy for Judges and Public Prosecutors (hereinafter: indirect budget users).

Article 2

The judicial budget shall represent an annual projection of revenues and expenditures of indirect budget users determined by the Assembly of the Republic of Macedonia and shall be intended for their financing.



Funded by the European Union

Vladimir Polezhinovski, 22/12, Skopje,
Republic of North Macedonia
Team leader Dr. Deville: +389 (0) 70 22 40 44
E-mail: deville@planet.gr



Project implemented by NIRAS and its
consortium partner Planet

6

LAW ON JUDICIAL BUDGET ЗАКОН ЗА СУДСКИОТ БУЏЕТ

The judicial budget shall be a part of the Budget of the Republic of Macedonia separated as a special section titled "Judicial Authority".

REVENUES AND EXPENDITURES OF THE JUDICIAL BUDGET

Article 3

The revenues of the judicial budget shall be the funds determined by the Budget of the Republic of Macedonia, donations and own revenues (deposits, leases, court lump sums and alike) of the indirect budget users.

Article 4

The part of the funds under "Judicial Authority" within the Budget of the Republic of Macedonia, necessary for the functioning of the indirect budget users shall be determined in the amount of at least 0,8% of the gross domestic product, in accordance with the criteria set out by the Judicial Budget Council, on the basis of the fiscal policy and the main parameters for estimation of the revenues and expenditures.

The funds intended for financing the judicial authority cannot be decreased in case of amending the budget of the Republic of Macedonia.

The Judicial Budget Council shall distribute the funds from the "Judicial Authority" to the indirect budget users.

Funds for unforeseen circumstances shall be determined within the framework of the judicial budget as permanent and current reserve which cannot exceed 2% of the current expenditures of the judicial budget.

The determined funds for unplanned eventualities and activities shall be intended for covering the expenditures in cases of *force majeure*, natural disasters and other activities which could not be foreseen in the course of preparation of the budget for the judicial authority.

During the distribution of the funds referred to in paragraph 1 of this Article, at least 2,5% shall be mandatory allocated for professional training of the judges, court servants, civil servants, court police and other employees in the courts.

Article 5

The expenditures of the judicial budget shall comprise the following:

1) recurrent expenditures, regarding:

- salaries and allowances of the members of the Judicial Council of the Republic of Macedonia, the judges and the director of the Academy for Judges and Public Prosecutors,
- salaries and allowances of the court servants, the court police, the other employees in the courts, as well as the civil servants of the Judicial Council of the Republic of Macedonia and the Academy for Judges and Public Prosecutors,
- goods and services related to the operation of indirect budget users,
- expenditures during procedures, except for the expenditures for damage compensation for persons who have been wrongfully convicted and wrongfully deprived of freedom, and
- subventions and transfers, and

2) capital expenditures:

- purchase of capital assets for the indirect budget users and
- investment maintenance of facilities and equipment of the indirect budget users.

JUDICIAL BUDGET COUNCIL

Article 6

The Judicial Budget Council shall be established for the purpose of carrying out activities connected to the judicial budget.

The Judicial Budget Council shall carry out the activities determined by this Law, the Rules of Procedure of the Judicial Budget Council, and other acts.

Article 7

The Judicial Budget Council shall be composed of a president and ten members.

President of the Judicial Budget Council shall be the president of the Judicial Council of the Republic of Macedonia. Deputy in his/her absence shall be the president of the Supreme Court of the Republic of Macedonia.

Members of the Judicial Budget Council shall be:

- the minister of justice;
- the president of the Supreme Court of the Republic of Macedonia;
- the president of the Administrative Court Skopje;
- the presidents of the Court of Appeal in Skopje, the Court of Appeal in Štip, the Court of Appeal in Bitola, and the Court of Appeal in Gostivar;
- two presidents of the basic courts in order determined by the Law on Courts, out of whom one president of the courts with extended competence, by the system of rotation, with a term of office of two years; and

6

LAW ON JUDICIAL BUDGET ЗАКОН ЗА СУДСКИОТ БУЏЕТ

- the director of the Academy for Training of Judges and Public Prosecutors.

Representatives from the Ministry of Finance shall participate in the work of the Judicial Budget Council, without the right to decide.

Article 8

The Judicial Budget Council shall work at sessions. The sessions of the Judicial Budget Council shall be convoked and chaired by the president of the Judicial Budget Council.

The Judiciary Budget Council shall make the decisions by a majority of the votes of the total number of members.

The head of the expert service of the Judicial Budget Council shall attend the session of the Judicial Budget Council, without the right to decide.

The president of the Judicial Budget Council shall represent and present the part of the funds under "Judicial Authority" in the Budget of the Republic of Macedonia at the session of the Government when the proposal for the Budget of the Republic of Macedonia is adopted and before the working bodies, and at the session of the Assembly when the Budget of the Republic of Macedonia is adopted.

Article 9

The Judicial Budget Council shall have the following competences:

- determine the criteria and the methodology for preparation of the judicial budget;
- distribute the funds from the judicial budget to the indirect budget users and undertake measures for timely execution of the judicial budget;
- approve funds for new employments in the indirect budget users within the framework of the determined judicial budget for the wage bill;
- appoint the internal auditor;
- adopt the Rules of Procedure of the Judicial Court Budget and the other internal acts and form auxiliary bodies;
- prepare the annual report for the execution of the judicial budget;
- reallocate funds determined in the part "Judicial Authority" and can authorize the president of the Judicial Budget Council to reallocate funds determined in the part "Judicial Authority" up to a certain amount;
- centralized conduct of the procedures for public procurement of the indirect budget users; and
- perform other activities foreseen by law.

EXPERT SERVICE

Article 10

The expert and administrative activities of the Judicial Budget Council shall be carried out by the expert service of the Judicial Budget Council.

The expert service shall be formed as an internal organizational unit of the Judicial Council of the Republic of Macedonia.

Article 11

The expert service shall perform the following activities:

- implement the decisions of the Judicial Budget Council;
- elaborate the financial indicators connected to the demands of the indirect budget users and monitor their material needs;
- prepare the Rules of Procedure of the Judicial Budget Council and the other internal acts, as well as the criteria and the methodology for preparation of the judicial budget and submit them to the Judicial Budget Council for adoption; and carry out other activities entrusted by the Judicial Budget Council.

PREPARATION, DETERMINATION, SUBMISSION, AND EXECUTION OF THE JUDICIAL BUDGET

Article 12

The preparation of the judicial budget shall be made on the basis of the fiscal policy and the main categories of the estimated revenues and expenditures and the budget circular determined by the Government of the Republic of Macedonia for the following year and the internal criteria and the methodology determined by the Judicial Budget Council.

Article 13

The Judicial Budget Council shall prepare a circular containing the main guidelines for preparation of the financial plans of the indirect budget users which shall be submitted to the indirect budget users.

The circular referred to in paragraph 1 of this Article shall contain the methodology for preparation of the financial plan of the users (the key parameters, the procedure and the deadline for preparation of the financial plans), as well as the indicative total expenditures for each user, within

6

LAW ON JUDICIAL BUDGET ЗАКОН ЗА СУДСКИОТ БУЏЕТ

which the projection based on types and the necessary data should be prepared and enclosed to the budget.

Article 14

The indirect budget users shall deliver the following data to the Judicial Budget Council by 1st of June of the current year at the latest.

In addition to the data referred to in paragraph 1 of this Article 1, the users shall also deliver an explanation for the amount of the funds per positions.

The basic courts, as indirect budget users, shall harmonize the data referred to in paragraph 1 of this Article on a appellate level, until 15th of May of the current year at the latest.

Article 15

Upon receipt of the data referred to in Article 14 of this Law, the Judicial Budget Council shall prepare the proposal of the judicial budget and shall deliver it to the Ministry of Finance together with the explanation for the amount of the funds.

Prior to the submission of the proposal for the Budget of the Republic of Macedonia to the Government of the Republic of Macedonia, the minister of finance shall mandatory accord the part of the funds under "Judicial Budget" from the proposal for the Budget of the Republic of Macedonia with the president of the Judicial Budget Council. Provided that an agreement is not reached, the Ministry of Finance shall prepare a report and shall deliver it to the Government of the Republic of Macedonia and to the Judicial Budget Council, and the Judicial Budget Council shall submit an opinion upon the report of the Ministry of Finance to the Government of the Republic of Macedonia.

Article 16

The functionary heading the indirect budget user shall be responsible for the implementation of the financial plan in the indirect budget user.

Article 17

The Judicial Budget Council shall monitor the implementation of the financial plan and if irregularities and abuses in the implementation of the financial plan by the president of the court and by the director of the Academy for Training of Judges and Public Prosecutors are determined during the performed controls, it shall inform the Supreme Court of the Republic of Macedonia, the Ministry of Justice, the Republic Judicial Council, the Academy for Training of Judges and Public Prosecutors the Ministry of Finance, and the State Audit Office.

The internal audit of the implementation of the financial plans in the indirect budget users shall be carried out by an internal auditor appointed by the Judicial Budget Council.

Article 18

The control of the judicial budget execution shall be performed in accordance with the provisions of the Law on the Budgets.

The Judicial Budget Council shall be obliged, at least once a year, to deliver a report for the execution of the judicial budget to the Ministry of Finance, the Government of the Republic of Macedonia, and the Assembly of the Republic of Macedonia.

Article 19

The provisions of the Law on the Budgets shall apply to the judicial budget, unless otherwise determined by this Law.

TRANSITIONAL AND FINAL PROVISIONS

Article 20

The Judicial Budget Council shall be established at latest 30 days as of the day of entry into force of this Law.

The Rules of Procedure of the Judicial Budget Council and the criteria and the methodology for preparation of the judicial budget shall be adopted within 30 days as of the day of the establishment of the Judicial Court Council.

Article 20-a

The employees, the assets and the equipment in the expert service of the judicial budget council shall be taken over by the Judicial Council of the Republic of Macedonia.

The acts on the internal organization and the Act on the Systematization of Jobs on the basis of which the employees in the expert service are to be assigned to appropriate positions, shall be adopted by the Judicial Council within 60 days as of the day of entry into force of this Law.

Article 21

This Law shall enter into force on the eight day as of the day of its publication in the "Official Gazette of the Republic of Macedonia" and shall apply as of 1st January 2004.

6

LAW ON JUDICIAL BUDGET ЗАКОН ЗА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Law Amending the Law on the Judicial Budget ("Official Gazette of the Republic of Macedonia" no. 145/2010):

Article 16

The percentage foreseen in Article 4 paragraph 1 of this Law shall be reached by increasing the percentage of the judicial budget in respect to the GDP in equal amounts, starting from the budget year 2012 to year 2015 and shall reach the planned percentage of 0.8% of the GDP, as follows: 0.5% in year 2012, 0.6% in year 2013, 0.7% in year 2014, and 0.8% in year 2015.

**RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL
ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

Службен весник бр. 89 од 10.06.2014
Последна проверка за измени: 01.01.2021

**СУДСКИ БУЏЕТСКИ СОВЕТ НА
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Врз основа на член 9 алинеја 5 од Законот за судски буџет („Службен весник на РМ“ бр.60/03, 37/06, 103/08 и 145/10), на седницата одржана на 12.05.2014 година, Судскиот буџетски совет го донесе следниот

**ДЕЛОВНИК
ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

I. ОПШТИ ОДРЕДБИ

Член 1

Со овој Деловник се уредуваат начинот на работа на Судскиот буџетски совет (во натамошниот текст Советот), правата и должностите на Претседателот на Советот и членовите на Советот, програмирањето на работата на Советот, вршењето на стручно-административните работи за потребите на Советот, начинот на работа на помошните тела, јавноста во работата на Советот, начинот на остварување на односите со други државни органи и институции и меѓународни организации и други работи кои се од значење за работата на Советот.

Член 2

Седиштето на Советот е во Скопје.

Член 3

Советот има печат, штембил и приемен печат. Печатот има облик на круг со пречник од 32 мм кој го содржи грбот на Република Македонија, а околу него е испишан натпис Република Македонија-Судски буџетски совет Скопје.

Штембилот има правоаголен облик со димензии 50 x 30 мм, на кој се наоѓа грбот на Република Македонија и натпис Република Македонија-Судски буџетски совет Скопје.

Печатот и штембилот се ставаат на одлуките, предлозите, решенијата и другите акти што ги донесува Советот.

Приемниот штембил има правоаголен облик со димензии 65 x 30 мм, на кој се наоѓа натпис Република Македонија-Судски буџетски совет Скопје, а во средината во определените графи се наоѓаат зборовите „примено“, „организациона единица“, „број“, „прилог“ и „вредност“.

Приемниот штембил се става на поднесоците што се доставуваат до Советот и се заведуваат во Деловникот.

Деловодникот на Советот носи ознака „СБС“.

7

RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Член 4

Со печатот, штембилот и приемниот штембил ракува работник што ќе го определи Претседателот на Советот, кој е одговорен за нивната употреба.

ПРАВА И ДОЛЖНОСТИ НА ПРЕТСЕДАТЕЛОТ И НА ЧЛЕНОВИТЕ НА СОВЕТОТ

Член 5

Претседателот на Советот:

- го претставува Советот;
- ја организира работата на Советот;
- обезбедува законито работење на Советот;
- покренува иницијатива за разгледување на одделни прашања од надлежност на Советот;
- свикува седници на Советот;
- предлага дневен ред;
- претседава со седниците на Советот;
- ги потпишува одлуките, предлозите, решенијата и други акти на Советот;
- се грижи за спроведување на Деловникот на Советот и
- врши и други работи определени со закон, со овој Деловник и со други акти на Советот.

Заменик во негово отсуство е Претседателот на Врховниот суд на Република Македонија.

Член 6

Членот на Советот:

- има право и должност да присуствува на седниците на Советот, да учествува во нивната работа и во одлучувањето;
- постапува по неговите заклучоци;
- дава иницијативи, предлози и мислења по прашања од делокругот за работа на Советот и покренува иницијативи за унапредување на работата на Советот;
- учествува во работата на помошните тела определени од Советот;
- редовно и навремено да биде известуван за активностите на Советот;
- одговорно, законито и совесно ги извршува работите од надлежност на Советот;
- го спроведува Деловникот за работа на Советот и
- врши и други работи определени со закон, со овој Деловник и со други акти на Советот.

Член 7

Членот на Советот, кој е спречен да присуствува на седницата е должен навремено писмено да го извести претседателот на Советот за причината за отсуство.

Член 8

**RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL
ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

Членот на Советот, со податоците кои претставуваат класифицирани податоци до кои има пристап, постапува согласно прописите за класифицирани информации.

Како класифицирани информации се сметаат податоците што членот на Советот како такви ќе ги дознае на седницата на Советот или на седницата на помошното тело во врска со прашањата за кои на седницата се расправа.

За класифицирани информации се сметаат и сите материјали што се упатуваат на членот на Советот и на помошните тела, а кои како такви се означени од подготвувачот или предлагачот на материјалот.

II. НАЧИН НА РАБОТА И СВИКУВАЊЕ НА СЕДНИЦИ НА СОВЕТОТ**Член 9**

Судскиот буџетски совет работи на седници.

Судскиот буџетски совет го сочинуваат претседател и десетч членови. Седниците ги свикува и со нив претседава Претседателот на Советот.

Претседателот на Советот е должен да свика седница и по барање на член на Советот. Седница може да се одржи ако се присутни најмалку 6 (шест) члена на Советот.

Се смета дека членот на Советот е присутен доколку постои двонасочна телефонска или друга врска (видеоконференциска), која гарантира идентификација и дозволува учество во дискусијата и донесувањето на одлуката. Гласот на овој член се потврдува во записник од страна на присутните членови на Советот.

На седницата на Судскиот буџетски совет присуствува и раководителот на Стручната служба на Судскиот буџетски совет без право на одлучување.

На седницата по одлука на Советот може да присуствуваат и други лица.

Покана за свикување на седница со предлогот на дневниот ред, материјалите за прашањата што ќе се разгледуваат на седница, како и записникот од претходната седница, се доставуваат на членовите на Советот по правило најмалку 3 дена пред денот определен за одржување на седницата.

Поканата за свикување на седница со предлогот на дневниот ред, материјалите за прашањата што ќе се разгледуваат на седница, како и записникот од претходната седница може да се достават до членовите на Советот и преку службен е-маил на Советот односно друга информационо-комуникациска опрема.

По исклучок седницата на Советот може да се закаже и одржи и во пократок рок од рокот утврден во ставот 9 на овој член, а дневниот ред може да се достави на самата седница.

Член 10

Пред почетокот на седницата Претседателот на Советот го утврдува присуството на членовите на Советот.

Советот на почетокот на седницата го утврдува дневниот ред. Во дневниот ред може да се внесат и прашања што ги предложиле членовите на Советот на седницата.

Член 11

По утврдувањето на дневниот ред се преминува на разгледување на прашањата по

7

RULES OF PROCEDURE OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

утврдениот дневен ред.

Во расправата, покрај членовите на Советот може да учествуваат и лицата по прашањата од дневниот ред за кои се поканети на седницата.

Претресот по секое прашање од дневниот ред го заклучува претседавачот, откако ќе утврди дека веќе нема пријавени за збор по тоа прашање.

Претресот по точката од дневниот ред може да се заврши со прост премин на друга точка од дневниот ред или со донесување на одлука, решение или заклучок одделно за секоја точка што ја разгледувал Советот.

Претседателот на Советот по завршување на претресот по одделна точка од дневниот ред, го формулира заклучокот на Советот што ќе биде ставен на гласање.

Член 12

Советот одлуките ги донесува со мнозинство на гласови од вкупниот број на членови на Советот.

Членовите на Советот одлучуваат со јавно гласање „за“ или „против“.

Член 13

За работата на седницата на Советот се води записник и тонско снимање.

Записникот го води определено лице од Советот.

Во случај на отсутност или спреченост на определеното лице, записникот го води лице што ќе го определи Советот.

Записникот содржи: датум, време и место на одржување на седницата, присутни на седницата, дневен ред, изјаснување на членовите на Советот по дневниот ред, учесници во расправата по прашањата од дневниот ред, искажаните мислења и предлози по прашањето што било разгледувано на седницата на Советот, донесените одлуки, решенија и заклучоци.

Донесените одлуки, решенија и заклучоци се изготвуваат во писмена форма најдоцна 3 дена по завршувањето на седницата.

Записникот се усвојува пред утврдување на дневниот ред на наредната седница.

Членовите на Советот имаат право да дадат забелешки на записникот, за што се одлучува без расправа и истите се внесуваат во записникот.

Записникот усвоен на седница го потпишуваат Претседателот на Советот и лицето што го водело записникот.

Член 14

Советот постапува по предмети поднесени од единките корисници и по предмети иницирани по сопствено наоѓање.

Предметите доставени до Советот за работа, се разгледуваат на седница на Советот по утврден дневен ред, водејќи сметка за специфичноста и приоритетноста на предметите.

За предмети за кои ќе се оцени дека се актуелни, Советот може да се расправа со приоритет.

**RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL
ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

Член 15

Советот во остварување на работите од својот делокруг може да формира постојани или повремени помошни тела.

Помошното тело дејствува во рамките на Советот и не може да истапува самостојно.

Помошното тело го избира Советот по предлог на претседателот на Советот, со мнозинство гласови од вкупниот број на членови на Советот.

Со актот за формирање, Советот го утврдува бројот на членовите на помошното тело и ги определува неговите задачи.

Членовите на Советот имаат право, согласно овој Деловник, да учествуваат и во работата на помошните тела на Советот во кои не се членови и да изнесуваат мислења и предлози за прашања за кои се расправа на седниците на помошните тела.

ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА СОВЕТОТ

Член 16

Советот за својата работа донесува Годишна програма за работа.

Предлог програмата ја подготвува помошно тело што го сочинуваат членови на Советот, раководителот на Стручната служба на Судскиот буџетски совет и лица од Стручната служба што Претседателот на Советот ќе ги определи.

**ИЗГОТВУВАЊЕ, УТВРДУВАЊЕ И ДОСТАВУВАЊЕ
НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Член 17

Изготвувањето на судскиот буџет се врши врз основа на фискалната политика и главните категории за проценетите приходи и расходи и буџетскиот циркулар утврден од Владата на Република Македонија за наредната буџетска година и внатрешните критериуми и методологија утврдени од Советот.

Член 18

Судскиот буџетски совет изготвува циркулар во кој се содржани главните насоки за изготвување на финансиските планови на единките корисници и ги доставува до единките корисници.

Во циркуларот од ставот 1 на овој член е содржана методологијата за изготвување на финансискиот план на корисниците (клучните параметри, постапката и рокот за изготвување на финансиските планови), како и индикативните вкупни трошоци за секој корисник, во чии рамки, треба да биде изготвена процената по видови и неопходните податоци кои се приложуваат кон буџетот.

Член 19

Единките корисници најдоцна до 1 јуни во тековната година до Советот ги доставуваат

7

RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

следните податоци:

- процена на трошоците за фискалната година, според трошковни ставки и подставки;
- процена на трошоците за наредните две фискални години по трошковни ставки и подставки;
- преглед на потребните расходи за неопходното вработување за извршување на функциите на корисниците;
- предлози кои ги содржат идните обврски или повеќегодишните трошоци, вклучувајќи ги инвестиционите проекти и другите капитални расходи искажани поединечно и
- трошоците за секоја идна година искажани одделно.

Покрај податоците од ставот 1 од овој член, корисниците доставуваат и образложение за висината на износите по позиции.

Доколку некоја единка корисник не достави свое предлог буџетско барање во предвидениот рок, Стручната служба на Судскиот буџетски совет во нивно име изработува предлог на Буџет.

Член 20

Основните судови, како единки корисници, најдоцна до 15 мај во тековната година податоците од ставот 1 на членот 19 ги усогласуваат на ниво на апелационото подрачје.

Член 21

По добивањето на податоците, Советот го изготвува предлогот на судскиот буџет и заедно со образложението за висината на износот го доставува до Министерството за финансии.

Пред доставувањето на предлогот на Буџетот на Република Македонија до Владата на Република Македонија, министерот за финансии задолжително го усогласува делот на средствата „Судска власт“ од предлогот на Буџетот на Република Македонија со претседателот на Судскиот буџетски совет. Доколку не се постигне согласност, по доставен извештај од Министерството за финансии, Судскиот буџетски совет до Владата на Република Македонија доставува мислење по извештајот на Министерството за финансии.

Член 22

Доколку Буџетот на РМ не биде донесен до 31 декември во тековната година, Судскиот буџетски совет одобрува времено право на користење на средствата од судскиот буџет со времена распределба на средства збирно и по единки корисници на судската власт, согласно одобреното времено користење на средства од страна на Министерството за финансии.

КОНТРОЛА НА ИЗВРШУВАЊЕТО НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Член 23

Советот го следи извршувањето на финансискиот план и доколку во извршените контроли се констатираат неправилности и злоупотреби од страна на функционерот кој раководи со единката корисник во процесот на извршувањето на финансискиот план, ги

**RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL
ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

известува Врховниот суд на Република Македонија, Министерството за правда, Судскиот совет на Република Македонија, Академијата за судии и јавни обвинители, Министерството за финансии и Државниот завод за ревизија.

Следењето на извршувањето на финансискиот план се врши преку континуирано следење на финансиската евиденција во апликацијата за автоматска обработка на податоците на секоја единка корисник од страна на Стручната служба на Судскиот буџетски совет, следење на спецификацијата на расходи на ниво на судска власт, следење на изводите на промет и промена на сметките на секоја единка корисник и др.

Контрола на извршувањето на судскиот буџет се врши согласно со одредбите од Законот за буџетите.

Советот ги известува горенаведените државни органи најдоцна во рок од пет дена од денот на констатирањето на неправилностите и злоупотребите во процесот на извршување на финансискиот план од страна на функционерот кој раководи со единката корисник.

ВНАТРЕШЕН РЕВИЗОР**Член 24**

Внатрешна ревизија на извршувањето на финансиските планови во единките корисници врши внатрешен ревизор назначен од Советот.

Единицата за внатрешна ревизија е организациски и функционално независна и директно и единствено одговорна на Претседателот на Судскиот буџетски совет.

Член 25

Внатрешниот ревизор најдоцна до 15 декември во тековната година изготвува и доставува до Претседателот на Судскиот буџетски совет на усвојување Стратешки план за извршување на внатрешната ревизија за наредните три години и Годишен план за ревизија за наредната година, изготвен врз основа на претходно извршена процена на ризиците.

Член 26

Внатрешната ревизија се извршува во согласност со прифатените стандарди за професионално извршување на внатрешната ревизија, Законот за јавна внатрешна финансиска контрола, подзаконските акти донесени врз основа на овој закон, повелбата за внатрешната ревизија и интерните акти донесени од Судскиот буџетски совет.

Член 27

За секоја извршена внатрешна ревизија внатрешниот ревизор изготвува ревизорски извештај, кој што го доставува до Претседателот на Судскиот буџетски совет на запознавање.

ИЗВЕШТАЈ ЗА ИЗВРШУВАЊЕ НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**Член 28**

Судскиот буџетски совет е должен најмалку еднаш годишно да доставува извештај за

7

RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

извршувањето на судскиот буџет до Министерството за финансии, Владата на Република Македонија и Собранието на Република Македонија.

Извештајот од став 1 на овој член јавно се објавува. По правило, извештајот содржи податоци за:

- реализација на судскиот буџет во претходната фискална година по програми, категории и ставки;
- реализација на судскиот буџет во претходната фискална година по единки корисници;

Доколку се изготвува дополнителен извештај за извршувањето на судскиот буџет во тековната година, покрај извештајот од став 2 од овој член, извештајот содржи податоци за:

- реализација на судскиот буџет во тековната фискална година по програми, категории и ставки;
- податоци во врска со работата на Судскиот буџетски совет во претходната година.

АПЛИКАЦИЈА ЗА АВТОМАТСКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Член 29

Внесувањето и обработката на податоците во врска со материјално финансиското, персоналната евиденција, основните средства и сметководственото работење во судската власт се врши и евидентира автоматизирано со користење на соодветна апликација за автоматска обработка на податоците.

Функционалностите на апликацијата и измената на истите ги дефинира Судскиот буџетски совет. Претседателот на Судскиот буџетски совет формира Работно тело, составено од претставници од редот на судските администратори и од редот на овластените сметководители во судската власт, кое има обврска да врши стандардизација на постапките во системот, да дава предлози и барања за подобрување на системот за автоматска обработка на податоците од различен аспект (технички, организациски, процедурален), ги следи измените на законските прописи и предлага соодветна имплементација во системот, ги анализира барањата на единките корисници на судската власт за потребните измени на апликацијата и друго.

По потреба работното тело од ставот 2 на овој член за одредени предлози и барања консултира надворешни стручни лица.

Администрирањето на системот за автоматска обработка на податоците се врши на ниво на судска власт во стручната служба на Судскиот буџетски совет.

ЈАВНОСТ ВО РАБОТАТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Член 30

Седниците на Советот се јавни.

Јавноста може да биде исклучена само со одлука на Советот.

Член 31

**RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL
ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

Редовното информирање на јавноста за работата на Советот се врши преку претседателот на Советот или портпарол.

Во одделни случаи по оценка на претседателот на Советот за донесените одлуки, решенија и заклучоци од надлежност на Советот, известувањето на јавноста може да го врши член на Советот.

Член 32

Советот за прашања од својот делокруг, за преземените мерки и активности и за нивните резултати, ја известува јавноста и преку:

- редовни годишни извештаи,
- организирање на прес – конференции за печатот, радиото и телевизијата,
- организирање средби со претставници на средствата за јавно информирање,
- издавање на соопштенија и билтени и
- преку веб страницата на Судскиот совет на Република Македонија во чии рамки се објавуваат податоци за Судскиот буџетски совет.

Начинот на информирање на јавноста се определува во зависност од карактерот на прашањето за кое Советот одлучува.

Член 33

Советот во рамките на веб страницата на Судскиот совет на Република Македонија објавува општи податоци за Судскиот буџетски совет (законска и подзаконска рамка, надлежности), за Стручната служба, тековните и идни активности, објавените публикации, формулари и документи и др.

**СОРАБОТКА НА СОВЕТОТ СО ДРУГИ ДРЖАВНИ ОРГАНИ И ИНСТИТУЦИИ И
МЕЃУНАРОДНИ ОРГАНИЗАЦИИ****Член 34**

Советот соработува со други државни органи и институции и меѓународни организации за прашања кои се од значење за остварување на надлежностите на Советот и за остварување на правата и интересите на овие правни лица.

Советот ги остварува односите со државните органи и институции и меѓународни организации во согласност со Устав, закон и овој Деловник.

Советот на седница ги разгледува предлозите и иницијативите на субјектите од став 1 на овој член и донесува одлуки и заклучоци.

СТРУЧНА СЛУЖБА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**Член 35**

Стручните и административните работи на Судскиот буџетски совет утврдени со закон, со овој Деловник и со други акти на Советот ги врши Стручна служба на Судскиот буџетски совет.

Стручната служба на Судскиот буџетски совет се формира како внатрешна

7

RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

организациона единица на Судскиот совет на Република Македонија.

Со цел утврдување на задачите и одговорностите на секој вработен во Судскиот буџетски совет и Стручната служба на СБС, како и обезбедување на единственост на одвивање на работните процеси и остварување на целите на самиот процес, Судскиот буџетски совет усвојува пишани процедури за утврдување на активностите кои се одвиваат во Судскиот буџетски совет и Стручната служба на СБС, обрасците, односно документите кои се користат во работниот процес, одговорноста за спроведување на истите и рокот на спроведување.

Член 36

Стручната служба на Судскиот буџетски совет води Регистар на судските службеници, како единствена база на податоци.

ДОНЕСУВАЊЕ, ИЗМЕНУВАЊЕ И ДОПОЛНУВАЊЕ НА ДЕЛОВНИКОТ

Член 37

Советот донесува Деловник за работа со кој се уредува начинот и постапката на работа на Судскиот буџетски совет, како и други прашања од надлежност на Советот.

Деловникот за работа се објавува во „Службен весник на Република Македонија“.

Изменувањето и дополнувањето на Деловникот се врши на начин и во постапка што важи за негово донесување.

ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ

Член 38

Со донесувањето на овој Деловник престанува да важи Деловникот за работа на Судскиот буџетски совет (донесен од страна на Судскиот буџетски совет на ден 08.12.2003 година), измената на Деловникот објавена во „Службен весник на Република Македонија“ бр.16/09.

Член 39

Овој Деловник влегува во сила од денот на донесувањето, а се објавува во „Службен весник на Република Македонија“.

Бр. 01-547/24
12 мај 2014 година
Скопје

Судски буџетски совет
на Република Македонија
Претседател,
Александра Зафировска, с.р.



Support to the Justice Sector Reform



Date of adoption: 12.05.2014, Official Gazette no. 89 from 10.06.2014

Last check: 28.12.2020

DISCLAIMER

Please note that the translation provided below is a provisional translation only and therefore does NOT represent an official document of the Republic of North Macedonia. It confers no rights and imposes no obligations separate from those conferred or imposed by the legislation formally adopted and published in the Macedonian language. This document and the specific wording have been selected by the contractor and do not represent any opinion of the EU.

JUDICIAL BUDGET COUNCIL OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Based on Article 9 indent 5 of the Law on the Judicial Budget ("Official Gazette of the Republic of Macedonia" No. 60/03, 37/06, 103/08 and 145/10), at the session held on 12.05.2014, the Judicial Budget Council passed the following

RULES OF PROCEDURE OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL

I. GENERAL PROVISIONS

Article 1

These Rules of Procedure shall regulate the manner of work of the Judicial Budget Council (hereinafter the Council), the rights and obligations of the President of the Council and the Council members, the programming of the work of the Council, the performance of professional-administrative work for the needs of the Council, the manner of work of the auxiliary bodies, the public in the work of the Council, the manner of establishing relations with other state bodies and institutions and international organizations and other matters that are important for the work of the Council.



Funded by the European Union

Vladimir Polezhinovski, 22/12, Skopje,
Republic of North Macedonia
Team leader Dr. Deville: +389 (0) 70 22 40 44
E-mail: deville@planet.gr



Project implemented by NIRAS and its consortium partner Planet

8

RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Article 2

The seat of the Council shall be in Skopje.

Article 3

The Council shall have a seal, a stamp and a receiving stamp. The seal shall have a circular shape with a diameter of 32 mm, containing the coat of arms of the Republic of Macedonia, with the text Republic of Macedonia – Judicial Budget Council Skopje inscribed around it.

The stamp shall have a rectangular shape with dimensions of 50 x 30 mm, having the coat of arms of the Republic of Macedonia and the inscription Republic of Macedonia – Judicial Budget Council Skopje.

The seal and the stamp shall be affixed to the decisions, proposals, decisions and other acts adopted by the Council.

The receiving stamp shall have a rectangular shape with dimensions of 65 x 30 mm, containing the inscription Republic of Macedonia – Judicial Budget Council Skopje, and in the middle in the defined graphs shall be the words “received”, “organizational unit”, “number”, “annex” and “value”.

The receiving stamp shall be affixed to the submissions filed with the Council and recorded in the Daily Register.

The Daily Register of the Council shall be marked “SBS” (“JBC”).

Article 4

The seal, the stamp and the receiving stamp shall be handled by an employee appointed by the President of the Council responsible for their use.

RIGHTS AND OBLIGATIONS OF THE COUNCIL PRESIDENT AND MEMBERS

Article 5

The Council President shall:

- represent the Council;
- organize the work of the Council;
- secure the lawful operation of the Council;
- give an initiative for considering certain issues under the jurisdiction of the Council;
- convene the sessions of the Council;
- propose the agenda;
- chair the sessions of the Council;
- sign the decisions, proposals, resolutions and other acts of the Council;
- take care of implementing the Rules of Procedure of the Council and
- perform other activities determined by law, with these Rules of Procedure and with other acts of the Council.

In his/her absence, the President of the Supreme Court of the Republic of Macedonia shall be his/her deputy.

Article 6

A Council member shall:

- have the right and obligation to attend the sessions of the Council, to participate in their work and in the decision-making;
- act on its conclusions;
- give initiatives, proposals and opinions on issues within the scope of work of the Council and give initiatives to improve the work of the Council;
- participate in the work of the auxiliary bodies established by the Council;
- be regularly and timely informed of the activities of the Council;
- responsibly, lawfully and conscientiously perform the activities within the competence of the Council;
- implement the Rules of Procedure of the Council and
- perform other activities determined by law, with these Rules of Procedure and with other acts of the Council.

Article 7

The Council member, who is prevented from attending the session, shall be obliged to inform the Council President in writing in a timely manner about the reason for the absence.

Article 8

A Council member shall act in accordance with the regulations for classified information regarding the data that constitute classified information that he/she has access to.

As classified information shall be regarded information that the Council member learns as such at the session of the Council or at the session of the auxiliary body regarding issues being discussed at the session.

Classified information shall be regarded all materials referred to the Council member and the auxiliary bodies member, which are marked as such by the preparer or proposer of the material.

II. MANNER OF OPERATION AND CONVENING THE COUNCIL SESSIONS**Article 9**

The Judicial Budget Council shall work in sessions.

The Judicial Budget Council shall consist of a President and ten members. The sessions shall be convened and chaired by the Council President.

The President of the Council shall be obliged to convene a session at the request of a Council member. A session may be held if at least 6 (six) Council members are present.

It shall be considered that a Council member is present if there is a two-way telephone or other connection (video conference), which guarantees identification and allows participation in the discussion and decision-making. The vote of this member shall be confirmed in the minutes by the present Council members.

8

RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

The session of the Judicial Budget Council shall also be attended by the head of the Professional Service of the Judicial Budget Council without the right to decide.

Other persons may attend the session by decision of the Council.

The invitation to convene a session with a draft-agenda, the materials for the issues to be considered at the session, as well as the minutes from the previous session, shall be submitted to the Council members at least 3 days before the day determined for holding the session.

The invitation to convene a session with the draft-agenda, the materials for the issues to be considered at the session, as well as the minutes from the previous session can also be submitted to the Council members through the official e-mail of the Council or other information-communication equipment.

As an exception, the Council session may be scheduled and held as soon as possible within the deadline determined in paragraph 9 of this Article, and the agenda may be submitted at the session itself.

Article 10

Before the beginning of the session, the Council President shall establish the presence of the Council members.

At the beginning of the session, the Council shall determine the agenda. Issues proposed by the Council members at the session may also be included in the agenda.

Article 11

The establishing of the agenda shall be followed by reviewing the issues of the agenda.

In addition to the Council members, the persons invited to the session regarding certain issues on the agenda may also participate in the discussion.

The discussion for each issue on the agenda shall be concluded by the chairman, after he/she has determined that no one else asked to take the floor regarding the issue in question.

The discussion for an item on the agenda can be completed by simply passing onto another item on the agenda or by making a decision, resolution or conclusion separately for each item considered by the Council.

After the discussion on a separate item on the agenda, the Council President shall formulate the conclusion of the Council that will be put to the vote.

Article 12

The Council shall pass decisions by a majority vote of the total number of Council members.

The Council members shall decide by public vote "for" or "against".

Article 13

Minutes and audio recording shall be kept for the work of the Council session.

The minutes shall be kept by a designated person from the Council.

In case of absence or impediment of the designated person, the minutes shall be kept by a person appointed by the Council.

**RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL
ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

The minutes shall contain: date, time and place of the session, people attending the session, the agenda, statement of the Council members on the agenda, participants in the discussion on issues from the agenda, opinions and suggestions on the issue discussed at the Council session, the decisions, resolutions conclusions passed.

The adopted decisions, resolutions and conclusions shall be prepared in writing no later than 3 days after the end of the session.

The minutes shall be adopted before establishing the agenda at the next session.

The Council members shall have the right to give remarks to the minutes, which shall be decided upon without discussion and shall be entered in the minutes.

The minutes adopted at the session shall be signed by the Council President and the person who kept the minutes.

Article 14

The Council shall act on cases submitted by the individual beneficiaries and on cases initiated at its own discretion.

The cases submitted to the Council for consideration shall be reviewed at a Council session according to a set agenda, taking into account the specificity and priority of the cases.

The Council may consider with priority cases that shall be deemed to be current.

Article 15

The Council may establish permanent or temporary auxiliary bodies for the purpose of carrying out the activities within its scope of work.

The auxiliary body shall act within the Council and cannot act independently.

The auxiliary body shall be elected by the Council at the proposal of the Council President, by a majority vote of the total number of Council members.

With the act of incorporation, the Council shall determine the number of auxiliary body members and shall define its tasks.

The Council members shall have the right, according to these Rules of Procedure, to participate in the work of the auxiliary bodies of the Council in which they are not members and to express opinions and proposals on issues that are discussed at the sessions of the auxiliary bodies.

COUNCIL WORK PROGRAM

Article 16

The Council shall adopt an Annual Work Program for its work.

The draft program shall be prepared by an auxiliary body consisting of Council members, the head of the Professional Service of the Judicial Budget Council and persons from the Professional Service to be determined by the Council President.

8

RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

PREPARATION, APPROVAL AND SUBMISSION OF THE COURT BUDGET

Article 17

The preparation of the court budget shall be based on the fiscal policy and the main categories for the estimated revenues and expenditures and the budget circular determined by the Government of the Republic of Macedonia for the next budget year and the internal criteria and methodology determined by the Council.

Article 18

The Judicial Budget Council shall prepare a circular containing the main guidelines for preparing the financial plans of the individual beneficiaries and shall submit them to the individual beneficiaries.

The circular from paragraph 1 of this Article shall contain the methodology for preparing the financial plan of the beneficiaries (key parameters, the procedure and the deadline for preparing the financial plans), as well as the indicative total costs for each user, within which the assessment should be prepared by types and necessary data, as attached to the budget.

Article 19

Individual beneficiaries shall submit the following data to the Council no later than June 1 of the current year:

- cost estimates for the fiscal year, according to expenditure items and sub-items;
- cost estimates for the next two fiscal years by expenditure items and sub-items;
- overview of necessary expenses for the necessary employment for performing the functions of the beneficiaries;
- proposals containing future liabilities or multi-year costs, including investment projects and other capital expenditures expressed individually and
- the costs for each subsequent year expressed separately.

In addition to the data from paragraph 1 of this Article, the beneficiaries shall also submit an explanation for the amount by separate entries.

If an individual user does not submit its draft budget request within the stipulated deadline, the Professional Service of the Judicial Budget Council on their behalf shall prepare a draft budget.

Article 20

The basic courts, as individual beneficiaries, shall harmonize the data from paragraph 1 of Article 19 at the level of the appellate area no later than May 15 of the current year.

Article 21

After receiving the data, the Council shall prepare the draft court budget and together with the explanation for the amount, shall submit it to the Ministry of Finance.

**RULES OF PROCEDURE OF THE JUCICIAL BUDGET COUNCIL
ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

Before submitting the draft Budget of the Republic of Macedonia to the Government of the Republic of Macedonia, the Minister of Finance must harmonize the part of the “Judicial Power” funds from the draft Budget of the Republic of Macedonia with the President of the Judicial Budget Council. If no agreement is reached, after a report submitted by the Ministry of Finance, the Judicial Budget Council shall submit an opinion to the Government of the Republic of Macedonia on the report of the Ministry of Finance.

Article 22

If the Budget of the Republic of Macedonia is not adopted by December 31 of the current year, the Judicial Budget Council shall approve a temporary right to use the funds from the court budget with temporary allocation of funds collectively and by individual beneficiaries of judicial power, in accordance with the approved temporary use of funds by the Ministry of Finance.

CONTROL OVER THE EXECUTION OF THE COURT BUDGET

Article 23

The Council shall monitor the execution of the financial plan and if within the performed controls irregularities and abuses are found by the official managing the individual user in the process of executing the financial plan, it shall inform the Supreme Court of the Republic of Macedonia, the Ministry of Justice, the Judicial Council of the Republic Macedonia, the Academy for Judges and Public Prosecutors, the Ministry of Finance and the State Audit Office.

Monitoring of the execution of the financial plan shall be done through continuous monitoring of the financial records in the application for automatic data processing of each individual user by the Professional Service of the Judicial Budget Council, monitoring of the specification of expenditures at the level of the judiciary, monitoring of turnover bank statements and changes in the accounts of each individual user, etc.

The control over the execution of the court budget shall be performed in accordance with the provisions of the Law on Budgets.

The Council shall notify the above-mentioned state bodies within five days from the day of finding irregularities and abuses in the process of executing the financial plan by the official managing the individual beneficiary.

INTERNAL AUDITOR

Article 24

The internal audit of the execution of the financial plans in the individual beneficiaries shall be performed by an internal auditor appointed by the Council.

The Internal Audit Unit shall be organizationally and functionally independent and directly and solely responsible to the President of the Judicial Budget Council.

8

RULES OF PROCEDURE OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Article 25

No later than December 15 of the current year, the internal auditor shall prepare and submit for adoption to the President of the Judicial Budget Council a Strategic Plan for conducting the internal audit for the next three years and an Annual Audit Plan for the next year, prepared on the basis of previously assessed risks.

Article 26

The internal audit shall be performed in accordance with the accepted standards for professional carrying out of the internal audit, the Law on Public Internal Financial Control, the bylaws adopted on the basis of this Law, the Internal Audit Charter and the internal acts adopted by the Judicial Budget Council.

Article 27

For each internal audit performed, the internal auditor shall prepare an audit report, which shall be submitted to the President of the Judicial Budget Council for the purpose of informing.

REPORT ON THE EXECUTION OF THE COURT BUDGET

Article 28

The Judicial Budget Council shall be obliged to submit a report on the execution of the judicial budget to the Ministry of Finance, the Government of the Republic of Macedonia and the Assembly of the Republic of Macedonia at least once a year.

The report referred to in paragraph 1 of this Article shall be made public. As a rule, the report shall contain data on:

- realization of the court budget in the previous fiscal year by programs, categories and items;
- realization of the court budget in the previous fiscal year by individual beneficiaries;

If an additional report is prepared for the execution of the court budget in the current year, in addition to the report referred to in paragraph 2 of this Article, the report shall contain data on:

- realization of the court budget in the current fiscal year by programs, categories and items;
- data on the work of the Judicial Budget Council in the previous year.

APPLICATION FOR AUTOMATIC DATA PROCESSING

Article 29

The entry and processing of data related to material, financial, personal records, fixed assets and accounting operations in the judiciary shall be performed and recorded automatically using an appropriate application for automatic data processing.

The functionality of the application and its modification shall be defined by the Judicial Budget Council. The President of the Judicial Budget Council shall establish a Working Body, composed of representatives from the ranks of the judicial administrators and from among the authorized accountants in the judiciary, having the obligation to standardize the procedures in the system, make proposals and requests for improvement of the automatic data processing system from

**RULES OF PROCEDURE OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL
ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

different aspects (technical, organizational, procedural), monitor the changes in the legal regulations and propose appropriate implementation in the system, analyze the requirements of the individual beneficiaries of the judiciary for the necessary changes to the application etc.

If necessary, the Working Body referred to in paragraph 2 of this Article shall consult external experts on certain proposals and requests.

The administration of the system for automatic data processing shall be performed at the level of the judiciary in the professional service of the Judicial Budget Council.

THE PUBLIC IN THE WORK OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL**Article 30**

Council sessions shall be public.

The public can only be excluded by a decision of the Council.

Article 31

Regular informing of the public about the work of the Council shall be done through the Council President or a spokesman.

In certain cases, after the assessment of the Council President for the adopted decisions, resolutions and conclusions within the competence of the Council, the notification of the public may be performed by a Council member.

Article 32

The Council shall also inform the public regarding issues from its scope of work, undertaken measures and activities and their results through:

- regular annual reports,
- organizing press conferences for the press, radio and television,
- organizing meetings with representatives of the media,
- issuing announcements and newsletters and
- the website of the Judicial Council of the Republic of Macedonia within which data on the Judicial Budget Council are published.

The manner of informing the public shall be determined depending on the nature of the issue decided by the Council.

Article 33

The Council, within the website of the Judicial Council of the Republic of Macedonia, shall publish general data on the Judicial Budget Council (legal and sub-legal framework, competencies), the Professional Service, current and future activities, issued publications, forms and documents, etc.

**COOPERATION OF THE COUNCIL WITH OTHER STATE BODIES AND INSTITUTIONS
AND INTERNATIONAL ORGANIZATIONS**

8

RULES OF PROCEDURE OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Article 34

The Council shall cooperate with other state bodies and institutions and international organizations on issues that are important for exercising the competencies of the Council and for exercising the rights and interests of these legal entities.

The Council shall establish the relations with state bodies and institutions and international organizations in accordance with the Constitution, law and these Rules of Procedure.

At its session, the Council shall review the proposals and initiatives of the entities referred to in paragraph 1 of this Article and shall pass decisions and conclusions.

PROFESSIONAL SERVICE OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL

Article 35

The professional and administrative affairs of the Judicial Budget Council determined by law, with these Rules of Procedure and other acts of the Council shall be performed by the Professional Service of the Judicial Budget Council.

The professional service of the Judicial Budget Council shall be established as an internal organizational unit of the Judicial Council of the Republic of Macedonia.

In order to determine the tasks and responsibilities of each employee in the Judicial Budget Council and the Professional Service of the JBC, as well as to ensure the unity of the work processes and achieve the goals of the process itself, the Judicial Budget Council shall adopt written procedures to determine the activities that take place in the Judicial Budget Council and the Professional Service of the JBC, the forms, i.e. the documents used in the work process, the responsibility for their implementation and the deadline for implementation.

Article 36

The Professional Service of the Judicial Budget Council shall keep a Register of Judicial Officers as a single database.

ENACTING, AMENDING AND SUPPLEMENTING THE RULES OF PROCEDURE

Article 37

The Council shall adopt Rules of Procedure which shall regulate the manner and procedure of work of the Judicial Budget Council, as well as other issues within the competence of the Council.

The Rules of Procedure shall be published in the "Official Gazette of the Republic of Macedonia".

The amendment of the Rules of Procedure shall be performed in a manner and in a procedure that is valid for its adoption.

FINAL PROVISIONS

**RULES OF PROCEDURE OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL
ДЕЛОВНИК ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

Article 38

The adoption of these Rules of Procedure shall supersede the Rules of Procedure of the Judicial Budget Council (adopted by the Judicial Budget Council on 08.12.2003), and the amendment of the Rules of Procedure published in the "Official Gazette of the Republic of Macedonia" No. 16/09.

Article 39

These Rules of Procedure shall enter into force on the day of their adoption, and shall be published in the "Official Gazette of the Republic of Macedonia".

No. 01-547/24
12 May 2014
Skopje

Judicial Budget Council
of the Republic of Macedonia
President,
Aleksandra Zafirovska, duly signed

9

CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ

Усвоено на 21.01.2020



Република Северна Македонија СУДСКИ БУЏЕТСКИ СОВЕТ Скопје

КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА

за распределба на средства од Судскиот буџет на судовите, Судскиот совет на Република Северна Македонија и Академијата за судии и јавни обвинители

Член 1

Со овој акт се утврдуваат критериумите и методологијата според кои Судскиот буџетски совет (Советот) врши распределба на средства од буџетскиот корисник – Судски буџет на единките корисници на судската власт (основните судови, апелационите судови, Управниот суд, Вишиот управен суд, Врховниот суд на Република Северна Македонија, Судскиот совет на Република Северна Македонија и Академијата за судии и јавни обвинители) за категориите:

40-Плата и надоместоци од плата,

42-Стоки и други услуги

46-Субвенции и трансфери и

48-Капитални расходи

за програмите:

- Програма 20-Судска администрација и
- Програма 30-Академија за судии и обвинители.

Член 2

(1) Распределбата на средствата за категорија 40-Плати и надоместоци Советот ја врши согласно член 7 од Законот за извршување на Буџетот на РСМ , а за другите категории со донесување на Одлука за распределба за секоја фискална година на почетокот на годината. По потреба и во текот на годината се донесуваат одлуки за измена и дополнување на распределбата на средства од Судскиот буџет.

CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION
КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ

(2) При распределбата на средствата од Судскиот буџет, Судскиот буџетски совет се води од начелата од член 37 став 2 од Законот за буџетите.

(3) Ако пазарните и други услови не се значително променети, одобриениот буџет на единките корисници на категоријата 42-Стоки и услуги не треба да биде помал во износ од буџетот од претходната година. При распределбата на средствата ќе се води сметка за стапката на инфлација и можностите за заштеди.

Член 3

Подготовката на критериумите се врши со примена на методот на

а) **анализа** на:

- позитивните законски норми;
- буџетскиот циркулар на единката корисник за соодветната фискална година;
- реализација на буџетот на единките корисници претходните три години, а посебно реализацијата на буџетот во претходната година преку податоците содржани во Автоматизираниот буџетски менаџмент систем;
- извештајот за работата на судот за претходните години;

б) **компарација** на единките корисници по:

- број на судии и предмети;
- потребните средства на судовите со приближно иста големина;
- одобрените средства на единките корисници во претходните години;

в) **синтеза** на претходните податоци;

г) **проценка** на приоритетите:

- приоритетите дефинирани во стратешките документи кои се инкорпорирани во Буџетскиот циркулар на Судската власт за тековната фискална година согласно кои е изработен Буџетскиот циркулар на судската власт ќе бидат земени предвид како приоритети при распределбата на средствата;
- приоритети кои Судскиот буџетски совет ќе ги определи по донесување на Буџетот на РСМ за тековната година доколку во меѓувреме се смениле некои околности кои значително влијаат во работата на единките корисници (пр. законски измени, промена на извор на финансирање на определени активности и сл).

Член 4

Со средствата на категорија 40-Плати и надоместоци се обезбедуваат средства за исплата на плата за вработените во Судската власт по соодветни ставки 401 – Основни плати;

9

CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ

402 – Придонеси за социјално осигурување и
404 – Надоместоци.

Член 5

(1) Распределбата на средствата од Категорија 40-Плати и надоместоци од плати се врши со изготвување на консолидирана плата на Судската власт за секој месец, по превземање на поединечните пресметки на плата на секоја единка корисник, по што следува одобрување на финансискиот план (право на трошење) од страна на Министерството за финансии.

(2) Средствата на оваа категорија ги опфаќаат платите на тековните вработени, како и нововработените лица по сите основи (објава на оглас, интерен оглас, вработување на определено време, превземање на вработен од друга институција).

(3) При донесувањето на Одлука за обезбедени средства за исплата на додатоци на плата на вработените во судската власт кои го остваруваат тоа право согласно закон. Советот води сметка истите да бидат во рамките на средствата обезбедени со Буџетот.

Член 6

Со средствата од категорија 42- Стоки и услуги се обезбедуваат средства за тековни расходи, односно за остварување на судската дејност по судовите и функциите пропишани со закон за Судскиот совет на Република Северна Македонија и Академијата за судии и јавни обвинители по соодветни ставки:

- 420- Патни и дневни расходи;
- 421- Комунални услуги, греење, комуникација и транспорт;
- 423- Ситен инвентар, алат и други материјали за поправка;
- 424- Поправка и тековно одржување;
- 425- Договорни услуги;
- 426- Други тековни расходи;
- 427- Привремени вработувања.

Член 7

Распределба на средствата од судскиот буџет на единките корисници, за категоријата 42 – Стоки и услуги се врши врз основа на следните критериуми:

- Усвоениот Буџет на РСМ за раздел 29010 – Судска власт за тековната година согласно утврдените износи на средства по категории и ставки во Програма 20 – Судска администрација и Програма 30 – Академија за судии и јавни обвинители;

CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION
КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ

- Утврдените приоритети во Стратешкиот план на правосудството и во документите за стратешко планирање на единките корисници;
- Конечната распределба на средствата од Судскиот буџет за претходните три години, со посебна анализа на одобрените буџети на единките корисници за претходната година;
- Конечната реализација на буџетите на единките корисници за претходните три години, со посебна анализа на реализацијата на буџети на единките корисници за претходната година;
- Пренесените обврски на единките корисници од претходната во тековната фискална година;
- Буџетските барања на единките корисници;
- Дополнително доставени барања на единките корисници на Судскиот буџет по изготвување на буџетскиот циркулар за обврски кои единката не ги предвидела со изготвениот буџетски циркулар;
- Движење на бројот на судии и бројот на предмети по судови и стварната надлежност на судовите;
- Остварување на стратегиските приоритети и цели, програмски задачи и оперативни активности на Судскиот буџетски совет.

Член 8

Со средствата од категорија 46 – Субвенции и трансфери се обезбедуваат средства за исплата на правосилни и извршни решенија за потребите на судовите, Судскиот совет на Република Северна Македонија и Академијата за обука на судии и јавни обвинители по соодветни ставки:

464 – Разни трансфери

465 – Исплата по извршни исправи.

Член 9

Распределбата на средствата од категоријата 46- Субвенции и трансфери се однесува на трошоците за плаќање на правосилини и извршни одлуки донесени од страна на судовите, органите на државната управа или организации и други органи што вршат јавни овластувања со кои се задолжуваат единките корисници на Судската власт, за исполнување на парични обврски и трошоци по основ на исплата на отпремнини, солидарна помош и други надоместоци и трошоци на вработените во Судската власт. Распределбата на средствата од оваа категорија се врши по настанувањето на обврската и поднесено барање од единките корисници.

9

CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ

Член 10

Со средствата од категорија 48 – Капитални расходи се обезбедуваат средства за капитални расходи на судовите, Судскиот совет на Република Северна Македонија и Академијата за судии и јавни обвинители по соодветни ставки:

- 480 - Купување на опрема и машини;
- 481 – Градежни објекти;
- 483 – Купување на мебел;
- 485 – Вложувања и нефинансиски средства;
- 486 – Купување на возила.

Член 11

(1) Распределба на средствата од судскиот буџет на единките корисници, во категоријата 48 – Капитални расходи се врши врз основа на следните критериуми:

- Усвоениот Буџет на РСМ за раздел 29010 – Судска власт за тековната година согласно утврдените износи на средства по категории и ставки во Програма 20 – Судска администрација и Програма 30 – Академија за судии и јавни обвинители;
- Утврдените приоритети во Стратешкиот план на правосудството и во документите за стратешко планирање на единките корисници;
- Конечната распределба на средства од Судскиот буџет за претходните три години, со посебна анализа на одобрените буџети на единките корисници за претходната година;
- Конечната реализација на буџетите на единките корисници за претходните три години, со посебна анализа на реализацијата на буџетите на единките корисници за претходната година;
- Пренесените обврски на единките корисници од претходната во тековната фискална година
- Буџетските барања на единките корисници;
- Дополнително доставени барања на единките корисници на Судскиот буџет по изготвување на буџетскиот циркулар за обврски кои единката не ги предвидела со изготвениот буџетски циркулар;
- Движење на бројот на судии и бројот на предмети по судови и стварната надлежност на судовите;
- Остварување на стратегиските приоритети и цели, програмски задачи и оперативни активности на Судскиот буџетски совет.

(2) Распределбата на средства во категоријата 48 – Капитални расходи се врши со посебна програма донесена од Судскиот буџетски совет.

**CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION
КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ**

(3) Доколку за инвестиционите активности се одобрени средства од меѓународни донатори, координација на сите годишни инвестициони активности врши претседателот на Судскиот буџетски совет.

Член 12

(1) Сопствени приходи на единките корисници се остваруваат по следните основи:

- приходи остварени како надоместок на трошоците направени во постапките кои претходно биле исплатувани од буџетските средства на судот;
- приходи остварени од други неданочни приходи;
- приходи од осигурувања на имот.

(2) Распределба на средствата од сопствените приходи се врши тековно по доставени финансиски планови (барања) на единките корисници на Судската власт.

Член 13

Овие Критериуми и методологија за распределување на средства од Судскиот буџет на единките корисници стапуваат во сила и се применуваат од денот на нивното донесување.

Член 14

Со денот на влегување во сила на овие Критериуми и методологија за распределба на средства од Судскиот буџет на судовите, Судскиот совет на Република Северна Македонија и Академијата за судии и јавни обвинители престануваат да важат Критериумите и методологијата за распределба на средства од Судскиот буџет за единките корисници и Академијата за судии и јавни обвинители, наш број 02-108/1 од 28.01.2008 година.

**ПРЕТСЕДАТЕЛ
НА СУДСКИ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

Киро Здравев



Support to the Justice Sector Reform



Criteria and methodology for the allocation of the funds for the judicial budget of the courts, the Judicial Council of the Republic of North Macedonia and the Academy for Judges and Public Prosecutors

Date of adoption: 21.01.2020

DISCLAIMER

Please note that the translation provided below is a provisional translation only and therefore does NOT represent an official document of the Republic of North Macedonia. It confers no rights and imposes no obligations separate from those conferred or imposed by the legislation formally adopted and published in the Macedonian language. This document and the specific wording have been selected by the contractor and do not represent any opinion of the EU.



**Republic of North Macedonia
JUDICIAL BUDGET COUNCIL
Skopje**

CRITERIA AND METHODOLOGY

for the allocation of the funds for the judicial budget of the courts, the Judicial Council of the Republic of North Macedonia and the Academy for Judges and Public Prosecutors

Article 1

- (1) This act shall determine the criteria and methodology according to which the Judicial Budget Council shall do the allocation of the funds of the judicial budget, for the individual budget users of the judiciary (basic courts, appeal courts, the Administrative Court, the Higher Administrative Court, the Supreme Court of the Republic of North Macedonia, the



Funded by the European Union

Vladimir Polezhinovski, 22/12, Skopje,
Republic of North Macedonia
Team leader Dr. Deville: +389 (0) 70 22 40 44
E-mail: deville@planet.gr



Project implemented by NIRAS and its consortium partner Planet

**CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION
КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ**

Judicial Council of the Republic of North Macedonia and the Academy for Judges and Public Prosecutors), for category

40 – salaries and benefits,

42 – goods and other services

46 – subsidies and transfers and

48 – capital investments for the programs:

- Program 20 - judicial administration and
- Program 30 – Academy for Judges and Public Prosecutors

Article 2

- (1) The Judicial Budget Council does the allocation of funds for category – 40 salaries and benefits, according to Article 7 of the Law on execution of the budget, and for the other categories by reaching a decision for the allocation for every fiscal year, at the beginning of the year, and when necessary during the year, it can bring decisions for amendments of the allocation of the budget funds.
- (2) While allocating the funds of the judicial budget, the Judicial Budget Council is guided by the provisions from Article 37, paragraph 2 from the Law on Budget.
- (3) If the market and other conditions have not changed significantly, the approved budget of the individual users for category 42- Goods and services, should not be less than the budget for the previous year. When allocating the funds the rate inflation and the opportunities for savings will be taken into consideration.

Article 3

The preparation of the criteria is done by applying the method of:

a) Analysis of:

- Positive legislation norms
- The realization of the budget of the individual users in the previous three years, and especially the realization of the budget in the previous year by the data given in the automatic budget management system
- The budget circular of the individual user for the relevant fiscal year.
- The work report of the court for the previous year
- Synthesis of the previous data

b) Comparing the courts

- by number of judges and cases,
- the necessary funds are approximately the same amount etc.

c) Synthesis of the previous data**d) Estimation of priority**

10

CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ

- Priorities defined in the strategic documents which are incorporated in the budget circular of the Judiciary for the current fiscal year according to which the budget circular of the Judiciary is made.
- Priorities which the Judicial Budget Council will determine after the adoption of the budget of the RNM for the current year, if in the meantime some circumstances have changed which significantly affect the work of the individual users (for example, changes in the legislation, changing the source for financing certain activities etc.).

Article 4

The funds in category 40 – salaries and supplements, provide the funds for the payment of salary of the employees in the judiciary, according to the relevant items:

- 401 – Basic salary
- 402 – Social security contributions
- 404 - Benefits

Article 5

- (1) The allocation of funds for category 40 – salary and supplements is done by preparing consolidated salary of the judiciary for every month, after taking the individual calculations of the salary for every individual user of the judicial budget, after which the follows the approval of the financial plan (the right to spend) by the Ministry of Finance.
- (2) The funds in this category cover the salaries of the current employees, as well as the newly employed people from every aspect (publishing an announcement, internal announcement, temporary employment, taking employee from another institution).
- (3) When the Judicial Budget Council makes the decision for providing funds for the payment of salary supplements to the employees in the judiciary, who are entitled to it by law, the Council takes care that these payments are within the limits of the finds provided by the budget.

Article 6

The funds in category 42 – Goods and services provide the funds for the current expenses, i.e. for performing the judicial activity in the courts and the functions, regulated by the law, of the Judicial Council of the Republic of North Macedonia and the Academy for Judges and Public Prosecutors, according to the relevant items:

- 420 - Travel and daily expenses
- 421 - Public utilities, heating, communication and transport;
- 423 - Minor inventory, tools and other repairing materials;
- 424 - Repairs and current maintenance;
- 425 - Contracted services;

**CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION
КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ**

- 426 - Other current expenses;
- 427 - Temporary employment.

Article 7

The allocation of the budget funds for the individual users in category 42 is done based on the following criteria:

- The adopted judicial budget of the RNM for section 29010 – Judiciary, for the current year, according to the confirmed amount of funds per categories and items in program 20 – judicial administration and program 30 – Academy for Judges and Public Prosecutors;
- The determined priorities in the strategic plan of the judiciary and in the strategic planning documents of the budget users;
- The final allocation of the funds of the judicial budget for the previous three years, with a special analysis of the approved budget of the individual users for the previous year;
- The final realization of the budgets of the individual users for the previous three years, with a special analysis of the realization of the budgets of the individual users for the previous year;
- The transferred obligations of the individual users from the previous to the current fiscal year;
- The budget requests of the individual users;
- The additionally submitted requests of the individual users of the judicial budget, after the completion of the budget circular for obligations which the individual user has not predicted in the completed budget circular;
- The flow of number of judges and number of cases in courts and the actual competence of the courts;
- Realization of the strategic priorities and goals, program tasks and operational activities of the Judicial Budget Council.

Article 8

The funds in category 46 – Subsidies and transfers, provide the funds for payment of final and enforceable decisions for the needs of the Judicial Council of the Republic of North Macedonia and the Academy for Judges and Public Prosecutors, according to the relevant items:

- 464 – Different transfers
- 465 – Payment of bailiff's decisions

Article 9

Category 46 – subsidies and transfers, consists of the expenses for payment of the final or effective decisions, brought by the courts, the organs of the state administration or

10

CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ

organizations and other organs, which perform public authorization, for which the individual users of the Judiciary are debited, for fulfillment of money obligations and expenses for payment of gratuity and solidarity help and other benefits and expenses for the employees in the Judiciary. The allocation of these funds is done after the obligations have arisen and the request of the individual users has been submitted.

Article 10

The funds in category 48 – Capital investments, provide the funds for the capital investments in the courts, the Judicial Council of the Republic of North Macedonia and the Academy for Judges and Public Prosecutors, according to the relevant items:

- 480 – Buying of machines and equipment
- 481 – Building objects
- 483 – Buying furniture
- 485 – Investment and non-financial means
- 486 – Buying vehicles

Article 11

(1) The allocation of the budget funds for the individual users in category 48 – Capital investments is done based on the following indicators and parameters:

- The adopted judicial budget of the RNM for section 29010 – Judiciary, for the current year, according to the confirmed amount of funds per categories and items in program 20 – judicial administration and program 30 – Academy for Judges and Public Prosecutors;
- The determined priorities in the strategic plan of the judiciary and in the strategic planning documents of the budget users;
- The final allocation of the funds of the judicial budget for the previous three years, with a special analysis of the approved budget of the individual users for the previous year;
- The final realization of the budgets of the individual users for the previous three years, with a special analysis of the realization of the budgets of the individual users for the previous year;
- The transferred obligations of the individual users from the previous to the current fiscal year;
- The budget requests of the individual users;
- The additionally submitted requests of the individual users of the judicial budget, after the completion of the budget circular for obligations which the individual user has not predicted in the completed budget circular;
- The flow of number of judges and number of cases in courts and the actual competence of the courts;

**CRITERIA AND METHODOLOGY BUDGET ALLOCATION
КРИТЕРИУМИ И МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА БУЏЕТОТ**

- The realization of the strategic priorities and goals, program tasks and operational activities of the Judicial Budget Council;
- (2) The allocation of funds for category 48 – capital investments, is done by a special program brought by the Judicial Budget Council.
- (3) If there are approved funds for investment activities from international donors, the coordination of all the annual investment activities is done by the president of the Judicial Budget Council.

Article 12

- (1) The revenue of the individual budget users are realized on the following bases:
- Revenues obtained as a compensation of the expenses which were made for the procedures, which were previously paid out of the court's budget funds;
 - revenues obtained from other non-tax revenues;
 - revenues from property insurance.
- (2) The allocation of the funds from their own revenues is done currently, after the delivered financial plans (requests) of the individual users of the Judiciary.

Article 13

These criteria and methodology for the allocation of the funds for the individual budget users shall enter into force and shall be applied from the date of their adoption.

Article 14

From the date when the criteria and methodology for the allocation of the funds of the judicial budget for the courts, the Judicial council of the Republic of Macedonia and the Academy for Judges and Public Prosecutors, enters into force, the changes and amendments of the criteria and methodology for the allocation of the funds of the judicial budget for the courts, the Judicial council of the Republic of Macedonia and the Academy for Judges and Public Prosecutors, no. 02-108/1 from 28.01.2008 shall cease to be valid.

PRESIDENT OF THE JUDICIAL
BUDGET COUNCIL
Kiro Zdravev



Support to the Justice Sector Reform



Согласно член 9 алинеја 1 од Законот за судски буџет (Службен весник на Република Северна Македонија, бр. 60/03, 37/06, 103/08 и 145/10) Судскиот буџетски совет, на седницата одржана на 06.07.2020 година донесе

О Д Л У К А
За усвојување на
Критериумите и методологијата за подготовка на судскиот буџет

Дел I. Општи принципи.....	1
Дел II. Подготовка на Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет	2
Дел III. Подготвување на стратешкото буџетско планирање на корисниците	6
Дел IV. Критериуми за подготовка на буџетот на единките корисници	22
Дел V. Следење и оценување.....	32
Дел VI. Временска рамка за стратешко планирање на буџетот	51
Дел VII. Преодни одредби.....	56

Дел I. Општи принципи

Член 1

Судскиот буџетски совет ги утврдува Критериумите и методологијата врз основа на кои се прави проекцијата и планирањето на судскиот буџет како буџетски корисник и Судскиот совет на РСМ, судовите и Академијата за судии и јавни обвинители како единки корисници на судскиот буџет.

Судскиот буџет (чл. 1 од Законот за судскиот буџет) ги опфаќа следните програми:



Funded by the European Union

Vladimir Polezhinovski, 22/12, Skopje,
Republic of North Macedonia
Team leader Dr. Deville: +389 (0) 70 22 40 44
E-mail: deville@planet.gr



Project implemented by NIRAS and its
consortium partner Planet

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

- Програма 20 – Судска администрација
- Програма 30 – Академија за судии и јавни обвинители

Член 2

Методологијата за изготвување на судскиот буџет ги користи инструментите за стратешко планирање, првично предвидени за владата, министерствата и другите органи на јавна администрација во најновата достапна верзија. Употребата на овие техники не претставува никаква можност или инструмент за извршната власт да влијае врз независноста на судството.

Член 3

Претседателот на судот или раководителот на единката корисник ги назначува со одлука одговорните лица кои ќе учествуваат во подготовката на буџетот за наредната фискална година и копија од истата доставува до Судскиот буџетски совет до крајот на секоја година. Доколку има промени истите се соопштуваат преку електронска пошта најдоцна во рок од три недели.

Дел II. Подготовка на Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет**I. ОПШТИ ОДРЕДБИ****Член 1**

Како дел од процесот на подготовка на Буџетскиот циркулар Судскиот буџетски совет и единките корисници изготвуваат Годишната програма за својата работа и го следат извршувањето на истата. (во натамошниот текст: Годишна програма). Програмата е збир на поврзани и сродни активности и проекти насочени кон остварување на заедничка/и цел/и на ниво на судска власт или на ниво на единка корисник.

Член 2

Единките корисници предлагаат иницијативи како дел од содржината на Годишната програма по електронска пошта до Судскиот буџетски совет со утврдено ниво на приоритет, и тоа:

- Висок приоритет: Иницијативата покажува на јасен, директен и мерлив начин дека ќе придонесе за остварување на еден или повеќе стратешки приоритети на Судскиот буџетски совет (во натамошниот текст: СБС) и дека спроведувањето на

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

иницијативата значително ќе придонесе за подобрување на состојбата во судството, во спроведувањето на активностите на СБС или единките корисници на судската власт. Иницијативите потребни за да се гарантираат основите за функционирање на судството редовно добиваат висок приоритет.

- Среден приоритет: Иницијативата, во корелација со друга иницијатива, придонесува за остварување на стратешките приоритети на Судскиот буџетски совет и нивното спроведување ќе ја подобри состојбата и активности на судската власт совет во соодветната област.
- Низок приоритет: иницијативи кои не се поврзани со стратешките приоритети на Судскиот буџетски совет, односно иницијативи што произлегуваат од надлежностите на ресорните министерства и се насочени кон остварување на законските обврски и политиките на судската власт.

Иницијативите, исто така, можат да се однесуваат на стратешките приоритети на Владата во сите области, доколку корисниците изберат да придонесат за остварување на тие стратешки приоритети.

Заради олеснување на распределбата на буџетот, во случај на недоволни средства буџетскиот корисник може да ја подели секоја категорија во три поткатегории (висока, средна, ниска). Општо земено, со иницијативите од секоја категорија на приоритет не треба да се бара повеќе од 1/3 од бараните средства. Доколку иницијативата бара поголемо финансирање, таа треба да се подели на повеќе делови.

II. НАЧИН НА ПОДГОТВУВАЊЕ НА ГОДИШНАТА ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Член 3

Единките корисници иницијативите за Годишната програма ги пополнуваат во електронска форма со следните податоци:

- наслов;
- институција;
- вид на иницијатива;
- датум на подготовка;
- фискални импликации;
- износ;
- извор на фискални импликации;
- ниво на приоритет;

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

- година;
- стратешки приоритет;
- приоритетна цел;
- НПАА поглавје (Национална програма за усвојување на правото на Европската унија);
- НПАА подрачје;
- ЕУ преговори/предвидена или усвоена преговарачка позиција;
- ЕПП број (единствен број за регулатива во подготовка, прикажан во програмата за усвојување или спроведување на законодавството на ЕУ, издаден од страна на владиниот Секретаријат за европски прашања);
- образложение;
- очекувани влијанија;
- одговорно лице (име, презиме, телефонски број, електронска адреса, функција/звање).

Член 4

Иницијативите се доставуваат во периодот од 1 до 31 октомври во тековната за наредната година до Судскиот буџетски совет.

Ако од увидот во содржината на иницијативата се констатира дека таа не ги содржи потребните податоци во целост, Судскиот буџетски совет му укажува на предлагачот за утврдените недостатоци и за потребата истите да ги отстрани најдоцна три работни дена од добиеното укажување.

Единките корисници ја корегираат програмата согласно укажувањето на СБС од став 1 на овој член во своето барање и ја доставуваат до Судскиот буџетски совет во периодот од 1 до 31 октомври во тековната за наредната година.

Член 5

Во текот на подготовката на Годишната програма за работа на СБС, Советот гарантира независност на судството и одлучува самостојно. Со цел да се добијат најдобра позиција и усогласувања со активностите за стратешко планирање на други институции на Република Северна Македонија, СБС остварува соработка со:

- Канцеларијата на претседателот на Владата на Република Северна Македонија во функција на конзистентност со стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија;
- Министерството за финансии за да обезбеди конзистентност на иницијативите на буџетските корисници со Буџетот на Република Северна Македонија;
- Секретаријатот за европски прашања во функција на усогласување на

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Годишната програма со обврските кои произлегуваат од Национална програма за усвојување на правото на Европската унија (НПАА) и

- со други буџетски корисници во насока на согледување на евентуалните неусогласености или преклопувања.

Во подготовката на Годишната програма на СБС, Советот приоритет ќе даде на иницијативите на единките корисници кои имаат поврзаност со стратешките приоритети од највисок, а потоа од среден па низок степен.

Член 6

Судскиот буџетски совет го разгледува и усвојува текстот на Годишната програма најдоцна до 15 декември од претходната година за наредната година.

III. НАЧИН НА СЛЕДЕЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА СТЕПЕНОТ НА РЕАЛИЗАЦИЈА НА ГОДИШНАТА ПРОГРАМА

Член 7

Реализацијата на Годишната програма се следи преку следните индикатори на успешност:

- вкупен број и процент на материјали (иницијативи) во Годишната програма поврзани со конкретен стратешки приоритет на корисникот
- вкупен број и процент на материјали (иницијативи) содржани во Годишната програма по ниво на приоритет:
 - висок;
 - среден и
 - низок;
- вкупен број и процент на материјали (иницијативи) од Годишната програма усвоени до крајот на годината;
- вкупен број и процент на материјали (иницијативи) од Годишната програма кои се доставени до Судскиот буџетски совет во планираниот рок (месец);
- вкупен број и процент на материјали (иницијативи) предложени во Годишната програма и вкупен број и процент на материјали (иницијативи) разгледани на седница на Судскиот буџетски совет, по единка корисник;
- вкупен број и процент на материјали (иницијативи) разгледани од страна на Судскиот буџетски совет, а не биле вклучени во Годишната програма.

Истите индикатори се применуваат, доколку иницијативите се однесуваат на стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Член 8

Годишната програма континуирано се ажурира со иницијативи кои се резултат на променети услови и околности при што се внимава на потребата од запазување на конзистентност со стратешките приоритети на Судскиот буџетски совет за годината за која се однесуваат.

Дел III. Подготвување на стратешкото буџетско планирање на корисниците

1.

ОПШТИ ОДРЕДБИ

Член 1

Во овој дел поблиску се пропишува начинот на постапување на Судскиот буџетски совет и единките корисници на судската власт во процесот на подготвување на стратешкиот план, буџетското планирање како дел од стратешкиот план и годишниот план за работа.

Член 2

Стратешки план на буџетски корисник е документ кој се однесува на плански период од три или повеќе години и ги опфаќа сите аспекти на организација на работа, вклучувајќи ги и следните компоненти: мисија, визија, цели, стратегии, тактики и план за имплементација.

Стратешкиот план се заснова на реална и објективна оценка на состојбите на политички, економски, социјален и технолошки план, на политиките кои го дефинираат статусот на жените и мажите во општеството и придонесуваат кон родовата еднаквост, како и создадените нормативни рамки и расположливите човечки ресурси. Оценката на состојбите е резултат на однапред спроведените анализи на СБС и единките корисници (функционална анализа, СВОТ анализа – предности, слабости, можности, закани, ПЕСТ анализа – политички, економски, социо-културни и технолошки фактори).

Член 3

Годишниот план за работа е документ во кој СБС и единките корисници ги операционализираат мерките и активностите содржани во програмите и потпрограмите на стратешкиот план.

Во Годишниот план за работа буџетските корисници ги вклучуваат иницијативите кои ќе бидат содржани во Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет, согласно утврденото ниво на приоритет, временскиот рок и обврските кои произлегуваат од тековното работење.

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

1. ЦЕЛИ НА СТРАТЕШКИОТ ПЛАН И ГОДИШНИОТ ПЛАН ЗА РАБОТА

Член 4

Основната цел на стратешкиот план и на годишниот план за работа е:

- обезбедување рамка во која буџетскиот корисник ја планира, спроведува, следи, оценува, известува и, во случај на потреба, ја рedefинира својата работа. Истовремено, стратешкиот план и годишниот план за работа се основа за интегрирање на севкупните активности кои се однесуваат на креирање на политиките во рамките на неговата надлежност;
- да овозможи Судскиот буџетски совет, како координатор на процесот на стратешкото планирање на ниво на буџетски корисник, на годишна основа да го следи и анализира степенот на усогласеност на стратешките планови на единките корисници со стратешките приоритети и приоритетните цели на Судскиот буџетски совет и да го изготви судскиот буџет;
- да обезбеди добри аргументи за Министерството за финансии да го одобри судскиот буџет најмалку во висината предвидена со закон, да го анализира степенот на усогласеност на стратешките планови на буџетските корисници со Фискалната стратегија на Република Северна Македонија, да процени до кој степен финансиските средства се алоцираат за реализација на програмите кои придонесуваат за остварување на стратешките приоритети и приоритетни цели на Судскиот буџетски совет, односно судската власт и истите да ги има предвид при подготвувањето на Буџетот на Република Северна Македонија;
- да обезбеди координирано планирање и спроведување на буџетот и политиките на СБС од страна на единките корисници;
- да овозможи на структуриран начин да се спроведуваат програмите и потпрограмите во стратешкиот план преку детално разработување на мерките и активностите во годишниот план за работа;
- да овозможи врз основа на годишниот план за работа редовно следење, оценување и известување за спроведувањето на програмите, потпрограмите, мерките и активностите од стратешкиот план, на обврските утврдени во Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет, како и на планираните активности од тековното работење на буџетскиот корисник, и
- зајакнување на отчетноста и транспарентноста во работењето на буџетските корисници.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ****2. СТРУКТУРА И СОДРЖИНА НА СТРАТЕШКИОТ ПЛАН****Член 5**

Во рамките на процесот на стратешко планирање, корисниците стратешкиот план го подготвуваат со структура и содржина која ги опфаќа следните елементи:

- Вовед,
- Анализа на состојбата,
- Мисија,
- Визија,
- Задачи и обврски на СБС/единката корисник,
- Специфичност на СБС/единката корисник,
- Структура на СБС/единката корисник – планирани промени,
- Приоритети и цели на СБС/единката корисник,
- Осврт на постигнатите резултати во претходната година,
- Осврт на постигнати и очекувани резултати до крајот на тековната година,
- Програми,
- План за спроведување, кој вклучува и финансиски план и побаран буџет по различни буџетски категории,
- Влијанија врз човечките ресурси,
- Принципи на соодветна и правична застапеност,
- Принципи на еднакви можности на жените и мажите и
- Развивање на заедничките функции.

При подготвувањето на стратешкиот план се користи образецот кој е даден во Прилог бр. 1.

Член 6

Во делот „Вовед“ се презентира методолошкиот пристап во подготвувањето на стратешкиот план на корисниците.

„Анализата на состојбата“ содржи преглед на клучните наоди од анализите спроведени во областа или областите за кои е надлежен СБС/единката корисник, оценка за состојбите од политички и економски аспект, од социјален аспект (демографски движења, човечки ресурси, култура, традиција, родови стереотипи, јавно мислење и др.), од технолошки и материјален аспект, како и оценка на законодавната рамка во соодветните области. Анализата на состојбата треба да се темели на прибрани податоци во соодветните области кои содржат и податоци за родова застапеност за да се добие јасна слика на состојбите во однос на статусот и положбата на жените и мажите по различни основи, вклучувајќи и етничка

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

припадност, возраст, место на живеење, степен на образование, и друго.

„Мисијата“ претставува краток опис на клучната цел, односно задача на СБС/единката корисник, која произлегува од законски утврдените надлежности и клучните програми и активности на корисникот. Функционирањето на правичното судство во разумен временски период врз основа на високи стандарди според законот и зголемувањето на јавната доверба се секогаш дел од мисијата на корисникот.

„Визијата“ претставува изјава за глобалната, посакуваната и континуираната цел кон која се стреми СБС/единката корисник на подолг рок. Ова вклучува поефикасно извршување на услугите со повисок квалитет и пониски трошоци за буџетот.

„Задачите и обврските на СБС/единката корисник“ содржат опис на задачите и обврските кои произлегуваат од неговите со закон утврдени надлежности, особено од судските инстанци и надлежности утврдени со закон.

Во делот „Специфичност на СБС/единката корисник“ се дава опис на специфичноста на СБС/единката корисник во однос на другите органи на државната управа.

„Структура на СБС/единката корисник – планирани промени“ содржи графички приказ на организациската поставеност на СБС/единката корисник и линиите на одговорност, како и планираните промени.

Член 7

При утврдувањето на приоритетите и целите се имаат предвид:

- стратешките приоритети утврдени од Судскиот буџетски совет.
- анализата на состојбата во областа или областите за кои е надлежен.
- политиките содржани во усвоените поединечни стратегии,
- мисијата и визијата на органот на буџетскиот корисник,
- реалната остварливост и видлива усогласеност на целите и севкупните капацитети на СБС/единката корисник,
- потребата од транспарентност и отчетност за јавноста и
- мерливост на планираните резултати, со јасно утврдени начин и параметри за следење и оценување на напредокот од сите аспекти.

Член 8

Програмите и потпрограмите содржани во стратешкиот план се подготвуваат во функција на остварување на стратешките приоритети и приоритетни цели на СБС/единката корисник.

При креирањето на програмите и потпрограмите се имаат предвид:

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

- анализата на состојбата во областа во која се интервенира,
- политиките содржани во усвоените поединечни стратегии поврзани со соодветната програма и
- расположливите капацитети и потребата од обезбедување на потребните институционални ресурси и капацитети.

Член 9

За секоја програма и потпрограма се дефинираат цели кои треба да се конкретни, остварливи, реални и мерливи и да содржат временска рамка во која треба да бидат постигнати.

Секоја програма и потпрограма содржи план за спроведување во кој се утврдени конкретните мерки и активности, консултираните страни, роковите за спроведување, потребните финансиски и материјални средства, човечките ресурси и показателите за успешност на реализацијата.

Потребните средства треба да бидат објаснети според буџетските категории и методите за пресметување предвидени во делот IV.

Програмите на корисникот можат да бидат институционални (вертикални), каде што носител е еден корисник и меѓуинституционални (хоризонтални) во чие остварување согласно закон учествуваат повеќе корисници.

Член 10

Плановите за спроведување на програмите и потпрограмите, како составен дел на стратешкиот план, претставуваат основа за подготвување на Годишниот план за работа на СБС/единката корисник.

Член 11

При подготвување на стратешкиот план се прави оценка на постигнатите резултати од спроведувањето на програмите, потпрограмите, мерките и активностите за претходната година при што го има предвид извештајот за спроведувањето на Годишниот план за работа за претходната година и остварените резултати од првата половина во тековната година.

Во извештајот за спроведувањето на Годишниот план за работа за претходната година и остварените резултати од првата половина во тековната година треба да биде вклучена и оценката колку е подобрена довербата во судството.

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Член 12

Стратешкиот план содржи анализа на расположливите човечките ресурси неопходни за негово ефективно спроведување; согледување во однос на екипираноста, квалификациите, општите работни компетенции, знаењето и вештините на вработените; евентуалниот вишок на вработени, детална анализа на потребната обука и дообука, како и краток преглед на влијанието од спроведувањето на уставното начело за соодветна и правична застапеност на заедниците кои не се мнозинство во Република Северна Македонија и принципот на еднакви можности на жените и мажите.

Член 13

Стратешкиот план содржи мерки и активности за развивање на заедничките функции кои се од значење за севкупното функционирање на буџетскиот корисник:

- развивање политики,
- стратешко планирање/подготвување на буџет,
- извршување на Буџетот и управување со средства,
- управување со човечки ресурси,
- управување со информациски технологии,
- внатрешна ревизија.

Член 14

Стратешкиот план содржи анализа на ризици кои можат да влијаат врз остварувањето на приоритетите и целите, како и на програмите и потпрограмите во стратешкиот план на буџетскиот корисник.

При утврдувањето на ризиците се користи образецот кој е даден во Прилог бр. 2.

3. ПРОЦЕС НА ПОДГОТВУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИОТ ПЛАН

Член 15

Процесот на подготвување на стратешкиот план на буџетскиот корисник се одвива низ следниве фази:

- анализа на состојбите во областа од надлежност на корисникот, како и анализа на состојбите за да се утврдат промените на политички, економски, социјален и технолошки план (СВОТ и ПЕСТ анализи);
- анализа и споредба меѓу планираниот и реално остварениот резултат од спроведувањето на програмите и потпрограмите кои се составен дел на стратешкиот план, анализа на утврдените политики и секторските стратегии;

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

- спроведување на функционална анализа, утврдување на постојните и идните функции и разгледување на материјали со цел да се добијат потребните информации за развојот на корисникот;
- анализа на информациите со проценка на фискалните влијанија, анализа на ризици и анализа на функциите од член 14 од овој дел;
- формулирање на заклучоци и предлози со цел претставување на планот во целина како и неговите составни делови, поставување на долгорочни и среднорочни приоритети и цели;
- донесување на стратешки одлуки;
- утврдување на нацрт стратешкиот план и пополнување на буџетското барање;
- доставување на нацрт стратешкиот план и буџетското барање до Судскиот буџетски совет;
- усогласување на нацрт стратешкиот план со заклучните согледувања и препораки на Судскиот буџетски совет;
- усогласување на стратешкиот план со Буџетот на Република Северна Македонија, донесување на стратешкиот план и негово објавување.

Член 16

Процесот на стратешко планирање се повторува секоја година при што се ажурира стратешкиот план.

Стратешкиот план се ажурира и во случај на настанување на значителни промени кои имаат влијание врз утврдените приоритети и цели, како и на политиките кои се во функција на нивното остварување.

4. СОДРЖИНА И НАЧИН НА ПОДГОТВУВАЊЕ НА ГОДИШНИОТ ПЛАН ЗА РАБОТА**Член 17**

Годишниот план за работа е составен од следниве елементи:

- назив на корисникот на кого се однесува годишниот план за работа;
- преглед на програмите и потпрограмите и
- план за работа

Член 18

Во делот „Преглед на програмите и потпрограмите“ се наведува краток опис на секоја од програмите и потпрограмите содржани во стратешкиот план и нивната поврзаност со стратешките приоритети и цели на Судскиот буџетски совет за соодветната година и приоритетите и целите на единката корисник согласно неговата надлежност.

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

„Планот за работа“ е составен од три дела кои ги содржат следниве елементи:

- Дел А – Програми и потпрограми од стратешкиот план на корисникот, кој содржи назив на програмата, поврзаност со приоритетот и приоритетната цел на Судскиот буџетски совет, цел на програмата, показателот за успешност на програмата, назив на потпрограмата, цел на потпрограмата, показател за успешност на потпрограмата, појдовната основа и планираниот резултат на годишно ниво, мерките и активностите, временската рамка за спроведување, финансиските средства и организациска единица/лице надлежна за спроведување и следење;
- Дел Б – Иницијативи на корисникот, утврдени во Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет, кој содржи назив на иницијативата, согласно утврденото ниво на приоритет, временската рамка за подготвување и доставување до Судскиот буџетски совет, финансиски средства и организациска единица/лице надлежна за спроведување и следење;
- Дел В – Мерки и активности кои произлегуваат од работата на единката корисник, кој ги содржи мерките и активностите кои произлегуваат од надлежностите и тековната работа на корисникот, временската рамка за нивно спроведување, финансиските средства и организациска единица/лице надлежна за спроведување и следење.

При подготвувањето на годишниот план за работа се користи образецот кој е даден во Прилог бр. 3.

Член 19

Подготвувањето на стратешкиот план и годишниот план за работа се врши преку соработка и координација помеѓу организационите единици одговорни за процесот на стратешко планирање и организационите единици задолжени за финансиски прашања, за управување со човечки ресурси, за внатрешна ревизија, координаторот за еднакви можности на жените и мажите и засегнатите страни.

Во врска со прашањата од областа на човековите права, родовата еднаквост и анти-дискриминацијата треба да бидат консултирани надлежните организациони единици за овие прашања.

Член 20

Годишниот план за работа се подготвува истовремено со подготвувањето на иницијативите за Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет за наредната година.

По донесување на Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет, се усвојува и Годишниот план за работа и истиот се објавува на веб страницата на корисникот.

Образец на стратешки план, Прилог бр. 1

Обраќање на одговорното лице

- 1.1. Вовед
- 1.2. Анализа на ситуацијата
- 1.3. Мисија
- 1.4. Визија
- 1.5. Задачи и обврски на СБС/единката корисник
- 1.6. Специфичност на СБС/единката корисник
- 1.7. Структура на СБС/единката корисник (планирани промени)
- 1.8. Односи со органите во состав (планирани промени)
- 1.9. Приоритети и цели на СБС/единката корисник
- 1.10. Осврт на постигнатите резултати од претходната година
- 1.11. Осврт на постигнатите резултати до крајот на тековната година
- 1.12. Програми

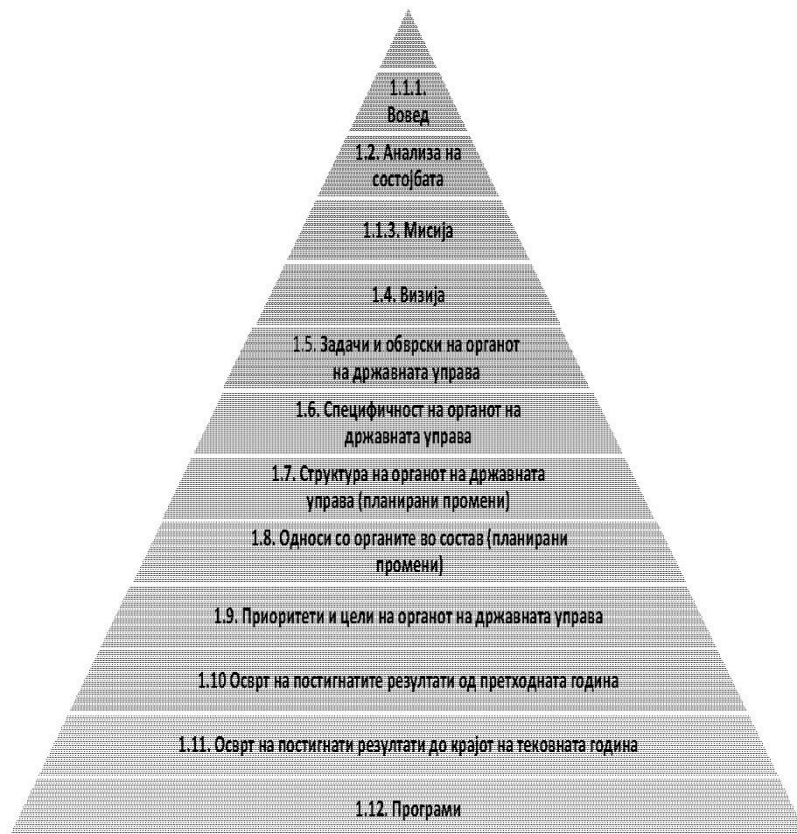
11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Прилог бр. 1

ОБРАЗЕЦ ЗА СТРАТЕШКИ ПЛАН

Обраќање на министерот/директорот



DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

План за спроведување програма

А: Оправданост и дизајн на Програмата													
Образложение: Програмата (наслов на програмата) произлегува од:													
1. Стратешкиот приоритет на Судскиот буџетски совет содржан во Одлуката за стратешки приоритети за _____ година (наведете го стратешкиот приоритет на Судскиот буџетски совет во чија функција е програмата)													
2. Стратешки приоритет на владата (ако е применливо) и НПАА (точно идентификувајте го приоритетот на ЕП Поглавјето, секторот и темата од НПАА)													
3. Стратешките приоритети и цели на буџетскиот корисник:													
Цел на Програмата:													
Показатели за успех на Програмата:													
Програмата е : (забележете го видот на Програмата) __ Хоризонтална __ Вертикална													
Потпрограми (компоненти) на Програмата:													
Потпрограма 1:				Показател за успешност:									
Потпрограма 2:				Показател за успешност:									
Потпрограма 3:				Показател за успешност:									
Б: План за спроведување на програмата													
Потпрограма 1: План за спроведување													
Активно-ст	Одговори	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси								
			Почеток (месец/година)	Крај (месец/година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)					
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.			
Вкупно активности во I година:													
Вкупно активности во II година:													
Вкупно активности во III година:													
Вкупно за потпрограма 1:													
Потпрограма 2: План													
Активно-ст	Одговори	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси								
			Почеток (месец/година)	Крај (месец/година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)					
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.			

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Вкупно активности во I година:											
Вкупно активности во II година:											
Вкупно активности во III година:											
Вкупно за потпрограма 2:											

3. Влијанија врз човечките ресурси			
Програма	Резиме на потреба од нови вработувања	Резиме на потреба од прераспределба на вработените	Резиме на потребите од обука

4. Принципи на правична застапеност		
Очекувано влијание во I година	Очекувано влијание во II година	Очекувано влијание во III година

5. Принципи на еднакви можности на жените и мажите		
Очекувано влијание во I година	Очекувано влијание во II година	Очекувано влијание во III година

6. Развивање на заедничките функции		
Очекувано влијание во I	Очекувано влијание во II	Очекувано влијание во III

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

година	година	година
Развивање политики		
Стратешко планирање/подготвување на буџет		
Извршување на Буџетот и управување со средства		
Управување со човечки ресурси		
Управување со информациски технологии		
Внатрешна ревизија		

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Прилог бр. 2

ОБРАЗЕЦ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА РИЗИЦИ

РИЗИЦИ НА НИВО НА СТРАТЕШКИ ПЛАН

РИЗИК	ВЕРОЈАТНОСТ ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ	ВЛИЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ	МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ
(Се опишува ризикот кој бил утврден во текот на анализата)	(Се дава оценка за веројатноста ризикот да настане. Оценката се опишува со зборовите: голема, средна, мала)	(Се дава оценка за степенот на влијание кое ризикот би го имал врз остварувањето на целите. Оценката се опишува со зборовите: големо, средно, мало)	(Се опишуваат мерките кои ќе бидат преземени за справување со ризикот)

РИЗИЦИ НА НИВО НА ПРОГРАМА

РИЗИК	ВЕРОЈАТНОСТ ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ	ВЛИЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ	МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ
(Се опишува ризикот кој бил утврден во текот на анализата)	(Се дава оценка за веројатноста ризикот да настане. Оценката се опишува со зборовите: голема, средна, мала)	(Се дава оценка за степенот на влијание кое ризикот би го имал врз остварувањето на целите на програмата. Оценката се опишува со зборовите: големо, средно, мало)	(Се опишуваат мерките кои ќе бидат преземени за справување со ризикот)

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Прилог бр. 3

ОБРАЗЕЦ ЗА ГОДИШЕН ПЛАН ЗА РАБОТА

ГОДИШЕН ПЛАН ЗА РАБОТА ЗА ГОДИНА

Назив на корисникот

1. ПРОГРАМИ

Краток преглед на програмите и потпрограмите, целите на програмите и потпрограмите и нивната поврзаност со стратешките приоритети на Судскиот буџетски совет за соодветната година (од Одлуката за утврдување на стратешките приоритети на Судскиот буџетски совет за соодветната година) и приоритетните цели на корисникот.

2. ПЛАН ЗА РАБОТА

A. Програма и потпрограма од стратешкиот план на корисникот

ПРОГРАМА:
Поврзаност со приоритетот и приоритетната цел на Судскиот буџетски совет:
Поврзаност со приоритетот и приоритетната цел на корисникот
Цел на програмата:
Показатели за успешност:

ПОТПРОГРАМА 1:							
Цел на потпрограмата:							
Показател за успешност:			Појдовна основа:		Планиран резултат (одредница) на годишно ниво:		
Мерки	Активности	Временска рамка за спроведување				Финансиски средства	Организациски облик/ лице
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

ПОТППРОГРАМА 2:							
Цел на потпрограмата:							
Показател за успешност:			Појдовна основа:		Планиран резултат (одредница) на годишно ниво:		
Мерки	Активности	Временска рамка за спроведување				Финансиски средства	Организациски облик/ лице
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		

Б. Иницијативи на корисникот утврдени во Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет

Иницијатива	Временска рамка за подготвување				Финансиски средства	Организациски облик/ лице
	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		

В. Мерки и активности кои произлегуваат од работата на корисникот

Во овој дел од планот за работа се наведуваат мерките и активностите кои произлегуваат од работата на корисникот, како на пример: донесување на подзаконски акти и други акти на корисникот, спроведување на јавни набавки, спроведување на постапки на вработување согласно Годишниот план за вработување, и др.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

ОПИС И ЦЕЛ НА МЕРКАТА:						
Показател за успешност:						
Активност	Временска рамка за спроведување				Финансиски средства	Организациски облик/ лице
	Квартал	Квартал	Квартал	Квартал		
	1	2	3	4		

Дел IV. Критериуми за подготовка на буџетот на единките корисници

Член 1

Функционирањето на судството и постапувањето со судските предмети е главната мисија (Дел III, чл. 6) и основната функција на судовите. Целокупната активност на судовите е насочена кон прифаќање, управување со движењето на судските предмети и одлучување по нив во рокот утврден со закон. Судскиот буџет треба да обезбеди доволни и безбедни средства за финансирање на судството.

Основни критериуми за подготовка на предлог судски буџет, се

1. планираниот број на предмети во работа во судот
2. планираниот број на решени предмети

за период од три последователни фискални години.

Трошоците во барањето за предлог-буџет се прикажани на сметката од класа 4, пропишана во Правилникот за сметководствениот план за буџетот и буџетските корисници и во Правилникот за содржината на посебните сметки во сметководствениот план за буџетските корисници, во троцифрена (синтетичка) и шестцифрена (аналитичка) поделба според Правилникот за класификација на расходите.

Врз основа на дефинираните основни критериуми, дополнителните критериуми ќе бидат утврдени за следните категории вклучени во судскиот буџет:

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

- Категорија 40 – Плати и надоместоци на плати
- Категорија 41- Резерви и недефинирани расходи
- Категорија 42 – Стоки и услуги
- Категорија 46 – Субвенции и трансфери
- Категорија 48 – Капитални инвестиции

Студиите кои ќе се усвојат за човечки ресурси, сложеност на предмети, комуникација и односи со јавност, информатичка технологија и др студии ќе бидат основа за преземање понатамошни чекори за подобрување на состојбата со достапните ресурси на судовите во периодот што следува.

Член 2

Проекција на потребите средства за **Категорија 40 – Плати и надоместоци на плати:**

(1) Проекцијата на потребни средства за човечки ресурси Судскиот совет на РСМ го врши согласно бројот на членови на ССРСМ според законот. Бројот и компетенциите на вработените треба да бидат во функција на обезбедување стручна и административна помош на членовите на Судскиот совет и на членовите на Судскиот буџетски совет. Директни извршители се вработените кои директно работат со членовите на Судскиот совет и нивниот број треба да биде соодветен на бројот на членови на ССРСМ. Индиректните вработени ги вклучуваат:

- раководството на Судскиот совет – претседателот и генералниот секретар
- информатичко-комуникациска функција и одржување на веб-страницата
- аналитика, статистика и известување
- буџетско планирање, стратешко планирање и буџетска контрола
- внатрешна ревизија
- сметководство
- односи со јавност
- човечки ресурси
- одржување хигиена
- одржување на објектот
- возачи
- друго

(2) Проекцијата на потребни средства за човечки ресурси во судовите се врши според нивната поврзаност со предметите, односно истите се поделени на директни и индиректни трошоци. Директните трошоци ги вклучуваат судии со нивниот тим, стручниот соработник и записничарот, како и службениците во писарницата и

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

доставувачите. Другите се дополнителни служби кои го поддржуваат процесот на решавање на случаите и се вклучени во индиректните човечки ресурси.

Директните човечки ресурси се:

- Тимот на судијата: секој судија треба да има стандарден тим кој вклучува стручен соработник и записничар;
- Тимот во писарницата: ова е тим за оформување и внесување на предмети, чување, овозможување увид во предметите, достава на документи и архивирање во активната и постојаната архива.

Индиректните човечки ресурси се човечки ресурси потребни за да се обезбеди непречено функционирање на судот. Следниве вработени се вклучени во оваа група:

- Раководството на судот - претседателот на судот и судскиот администратор
- сметководство
- Канцеларија за информатичка технологија
- Односи со јавност
- Судска полиција
- преведувач
- други стручни и административни службеници

(3) Проекцијата на потребни средства за човечки ресурси на Академијата за судии и јавни обвинители ги зема предвид нејзините задачи согласно законот и ѝ овозможува да ја исполни својата мисија. Бројот на вработени во Академијата за судии и јавни обвинители зависи од бројот на слушатели во почетната обука и од бројот на планирани континуирани обуки. Постојаните вработени ги вклучуваат и :

- раководството на АСЈО – директор и заменик-директор
- информатичко-комуникациска функција и одржување на веб-страницата
- аналитика, статистика и известување
- буџетско планирање, стратешко планирање и буџетска контрола
- сметководство
- односи со јавност
- управување со човечки ресурси, вклучително и меѓународна соработка
- одржување хигиена
- одржување и развој на објекти (вклучително и изнајмување места за настани)
- возачи

(4) Основа за пресметката на категоријата 40- Плати и надоместоци е последната исплатена плата на единката корисник пред добивањето на буџетскиот циркулар на што се додава проекција на потребните средства за реализирање на Планот за вработување до крајот на годината, пресметка на платата на планираниот избор на

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

судии до крајот на годината, намален за проектираниот износ на средства за пензионираните вработени до крајот на годината и откази по други основи. На оваа пресметка се додава и проекцијата на Планот за вработување на единката корисник за наредната година.

(5) Проекцијата за следната година на буџетот за Категорија 40 – плати и надоместоци на плати Судскиот буџетски совет ја врши согласно последната исплатена плата на ниво на судска власт, проекција на потребните средства за реализирање на Планот за вработување до крајот на годината, пресметка на платата на планираниот избор на судии до крајот на годината, намален за проектираниот износ на средства за пензионираните вработени до крајот на годината и откази по други основи. На оваа пресметка се додава и проекцијата на Единствениот план за вработување за наредната година, Планот за вработување на ССРСМ и Планот за вработување на Академија за судии и јавни обвинители за наредната година, изготвен по претходна анализа на поединечните планови за вработувања од аспект на:

- бројот на предмети во тек и бројот на решени предмети во последните три години
- планираниот број предмети во тек и бројот на решени предмети во наредните три години
- тековната состојба на бројот на вработените и систематизираните работни места
- категории на работни места со приоритет (ИТ, односи со јавност, записничари, секретари, менаџери итн.)
- пензионирање на вработените во следните три години.

Член 2-а

Во категорија 41-Резерви и недефинирани расходи се проектираат средства за непредвидени случаи како постојана и тековна резерва кои не можат да надминат 2 % од тековните расходи на судскиот буџет.

Член 3

Овој член ги регулира критериумите за подготовка на буџетскиот циркулар на буџетскиот корисник за **Категорија 42 – Стоки и услуги** и ги вклучува следите ставки:

Ставка 420 – патни и дневни трошоци

Ставка 421 – комунални услуги, греење, комуникација и транспорт

Ставка 423 – материјали и ситен инвентар

Ставка 424 – поправки и тековно одржување

Ставка 425 – договорни услуги

Ставка 426 – други тековни трошоци

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Критериумите за планирање на потребните средства за ставка 420 се засноваат на планот за патувања што ќе се реализираат во текот на годината, во земјата и во странство. Критериуми на кои се планира оваа ставка се бројот на вработени кои имаат потреба од патување и право на надомест, оддалеченоста од судот до Скопје или други релевантни дестинации, трошоците што настанале во претходната година и какви било очекувани промени во патните трошоци. Основа за патни трошоци е видот на патувањето за кое се врши надомест според важечката легислатива.

Критериумите за ставка 421 – комунални услуги, греење, комуникација и транспорт – се пресметуваат во зависност од типот на трошоци за кои се однесуваат:

ставка	опис	критериуми
421110	Електрична енергија	Износ на сметката за електрична енергија од минатата година, очекувани промени во цената на електричната енергија, очекувани промени во големината на површината што ќе се користи, очекувани заштеди како резултат на мерките за заштеда на енергија (на пр. нова технологија, изолација на зградата). Доколку нема достапни податоци или не може да се проценат, критериумот е до 50% од количината за течно гориво.
421120	Водовод и канализација	Износ на сметката за вода и канализација од минатата година, очекувани промени во цената на водата, очекувани промени во количината на искористена вода, очекувани заштеди како резултат на мерки за заштеда на енергија (на пр. реновирање на тоалети, извршени поправки). Доколку нема достапни податоци или не може да се проценат, критериумот е до 30% од количината за течно гориво.
421130	Комунален отпад	Износ на сметката од минатата година, со вклучени очекувани измени. Ако нема достапни податоци или не може да се процени, критериумот е 15% од количината за течно гориво.
421240	Течни горива	Износ на сметката за течно гориво од минатата година, очекувани промени во цената на горивото, очекувани промени во количината на искористено гориво, очекувани заштеди како резултат на мерките за заштеда на енергија. Доколку не се достапни податоци или не може

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

		да се проценат или ако овој критериум се применува за други цели, критериумот е 1-1,2 тони на 100м ² од корисната површина во судската зграда.
421310	Пошта	По број на судии
421320	Телефон и факс, интернет	Износ на сметката од минатата година во корелација со релевантниот број на вработени
421410	Горива и мазива	По број на вработени, растојание од Скопје
421420	Регистрација на возила	По број на возила
421440	Транспорт на лица	Реални патни трошоци на судиите што живеат во друга општина

За ставка 421320 – телефон и факс – износот од 1,500 денари се однесува само на фиксни линии, а износот за мобилни телефони, интернет пристап се додава на тој износ, определен според одлуката на Судскиот буџетски совет со утврден лимит за секој суд.

Критериумите за ставка 423 – материјали и ситен инвентар – зависат од видот на трошок на кој се однесуваат:

ставка	опис	критериум
423110	Канцелариски материјали	По број на судии
423120	Списанија, весници и други изданија	По број на вработени
423190	Друг административен материјал	По број на судии
423210	Материјали за автоматска обработка на податоци	Недатирани трошоци од претходната година, ако не се достапни по бројот на судии
423310	Униформи	По вработен што носи униформа
423320	Обувки	По вработен што носи униформа
423710	Средства за хигиена	По вработен
423720	Материјали за поправки	По вработен
423810	Ситен инвентар	По вработен
423830	Резервни делови	По вработен
423910	Други материјали за специфични цели	По вработен
423990	Други материјали	По вработен

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Критериумите во ставка 424 – Поправки и тековно одржување – зависат од видот на трошок на кој се однесуваат:

Ставка	опис	критериум
424110	Поправка и сервисирање на лесни возила	По возило во однос на годината на производство и километражата на возилата: За време на гарантниот период на нови возила: Редовни трошоци за проверка според официјалниот ценовник на производителот. Возила надвор од гарантниот период стари до 10 години или со километража до 200.000 км: 5% од набавната цена на сличен нов автомобил. Над 10 години: 10%
424210	Одржување на објекти	Реална пазарна цена на планираните и подготвените активности за одржување, за повторно одржување трошоците од претходната фактура се прилагодуваат на какви било промени на пазарната цена. Доколку не се достапни конкретни податоци, критериумот зависи од староста и употребливата површина на зградата на сите катови и датумот на последното одржување (да се подели за различните делови од зградата): Објект изграден или целосно реновиран и одржуван во претходните три години: Една месечна минимална плата на 100 м ² . Згради стари помеѓу 4 и 20 години: Три месечни минимални плати на 100 м ² . Други објекти: Шест месечни минимални плати на 100 м ² .
424230	Дезинфекција, дератизација	По вработен, дератизација по метар квадратен на загрозен простор (пр. подрум)
424410	Поправки и одржување на мебел	По вработен

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

424420	Поправки и одржување на софтвер и хардвер	По вработен
424430	Поправки и одржување на машини	По вработен
424440	Поправки и одржување на друга опрема	По вработен

Критериумите од ставка 425 – Договорни услуги – зависат од видот на трошок на кој се однесуваат:

Ставка	опис	критериум
425230	Осигурување на вработени	По вработен
425250	Осигурување на недвижности и права	Според фактурата од претходните години, прилагодена доколку е потребно или можно според пазарните цени
425260	Осигурување на возила	По возило
425310	Правни услуги	По број на судии во кривичното одделение
425320	Судски вештачења	По број на судии во кривичното одделение
425330	Судски преведувачи	По број на судии
425340	Судска експертиза	По број на судии
425420	Примарна здравствена заштита	По вработен
425440	Болнички услуги	По број на судии во кривичното одделение
425490	Други здравствени услуги	По број на судии во кривичното одделение
425790	Други образовни активности (особено за Академијата за судии и јавни обвинители)	По број на обуки
425910	Преведувачи	По број на судии
425920	Услуги за копирање, печатење и издавање	По број на судии
425990	Други договорни услуги, особено за Академијата за судии и јавни обвинители	По број на судии, по број на обуки за првична и континуирана обука

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Судскиот буџетски совет прави анализа на проекцијата на единките корисници и доколку има потреба се вршат корекции во проектираните средства на категорија 42-Стоки и услуги.

Член 4

Овој член ги регулира критериумите за подготовка на буџетскиот циркулар на буџетскиот корисник за Категорија **46 – Субвенции и трансфери**.

Категоријата 46 се однесува на исплатата на правата на вработените во судската власт врз основа на вработување, конечни, извршни решенија и плаќање по одлуки за повреда на правото на судење во разумен рок и ги содржи следниве ставки:

ставка	опис	критериум
464910	Плаќање по судски одлуки	Пресуди од Врховниот суд и пресуди од други судови
464990	Други трансфери	Очекувани пензионирања, солидарна помош и надомест за боледување подолго од 6 месеци
4651	Плаќање по документи за присилна наплата	Очекувани извршни одлуки

Член 5

Овој член ги регулира критериумите за подготовка на буџетскиот циркулар на буџетскиот корисник за Категорија **48 – Капитални расходи**.

Капиталните расходи во Категорија 48 се планирани и утврдени од Судскиот буџетски совет согласно усвоениот план за капитални инвестиции во судството, како посебен дел од буџетскиот циркулар, и по донесувањето на Буџетот на Република Северна Македонија тие се спроведуваат со донесување на посебна програма од страна на Судскиот буџетски совет.

Во буџетскиот циркулар се планирани и општо утврдени:

- Тековни инвестициски проекти за градење што ќе продолжат;
- Инвестициски активности за неопходни реконструкции, адаптации, поправки на судските згради, судските простории и делот за администрација во судовите, реконструкција и адаптација на архивите, формирање библиотеки за стручна литература во судовите;
- Набавка на мебел и опрема за буџетскиот корисник;
- Набавка на компјутерска опрема и софтверски решенија за потребите на судството.

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Судскиот буџетски совет прави проекција на потребните средства за капитални инвестиции во судството, според овие критериуми:

1. Основни критериуми во однос на приоритетот на интервенцијата
 - 1.1 Број на предмети;
 - 1.2 Број на вработени;
 - 1.3 Дневна циркулација на клиенти во судската зграда.

2. Дополнителни критериуми за приоритетот доколку интервенцијата (реконструкција, адаптација, поправки) зависи од состојбата на зградата во однос на:
 - 2.1 Отстранување на факторите кои го загрозуваат здравјето (влага, провев, недоволна вентилација во просторијата, недоволна изолација на прозорците и покривите)
 - 2.2 Обезбедување на здрава и сигурна работна околина за вработените и клиентите;
 - 2.3 Поправки на дотраени или погрешни инсталации кои претставуваат опасност за вработените и клиентите;
 - 2.4 Обезбедување на сигурност за вработените со поставување на безбедносна ограда, обезбедување на службен влез, контролирање на пристапот до службениот влез и ходниците (поставување метални детектори каде што ги нема);
 - 2.5 Обезбедување пристап за клиентите преку добро поставени патеки и влезови;
 - 2.6 Продолжување на времето за користење на зградата, со реконструкција или поправка на покривот или справување со проблемите со влага во зградата;
 - 2.7 Рационализирање на трошоците за греење и климатизација, со примена на енергетски ефикасни материјали, што се прави со промена на фасадата со топлинска изолација и енергетски ефикасни фасади;
 - 2.8 Воведување на системи за климатизација кои долгорочно ќе ги намалат трошоците за одржување на системот на фенкојлери во зградата;
 - 2.9 Реконструкција на системот за греење на топла вода со цел рационализирање на трошоците за снабдување со гориво и експлоатација на системот;
 - 2.10 Зачувување на архивската документација преку обезбедување на оптимални физички услови во архивите, елиминација на влага, монтирање на вентилација, метални полици и обезбедување со шипки на прозорците;
 - 2.11 Зголемете ја респектабилноста на судот со претставителни и достоинствени влезови и простории за контакти со клиенти – со реновирање на влезовите, салите, работните простории и судовите.

3. Исполнување на законската обврска:
 - 3.1 Монтирање на громобран на зградата
 - 3.2 Обезбедување систем за евиденција на работното време

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

- 3.3 Монтажа на хидранти и противпожарни апарати и систем за автоматска детекција на пожар.

Судскиот буџетски совет ја прави проекцијата за потребните средства за компјутерска опрема и софтверски решенија во судството, според следните критериуми:

1. Основни критериуми за приоритет на компјутерската опрема и софтверските решенија:
 - 1.1 Број на предмети
 - 1.2 Број на вработени
2. Дополнителни критериуми за приоритет на компјутерската опрема и софтверските решенија
 - 2.1 Амортизација на постојната опрема
 - 2.2 Обезбедување високо ниво на заштита и безбедност на компјутерскиот систем во судството и на АКМИС системот, регистарот на судии и АБМС системот
 - 2.3 Адаптирање, промена и ажурирање на системите во функција.

Член 6

За остварените индивидуални приходи на судовите, се применуваат истите критериуми и методологија за подготовка на судскиот буџет и сметки.

Член 7

Предлог буџетските барања единките корисници ги доставуваат до СБС во електронска форма во АБМС софтверот, а текстуалното и аргументирано објанување го доставуваат во пишана форма.

Судскиот буџетски совет го доставува своето предлог буџетско барање и документите во пишана и електронска форма до Министерството за финансии според нивните формални барања и одредби.

Дел V. Следење и оценување**1. ОПШТИ ОДРЕДБИ****Член 1**

Во овој дел поблиску се пропишува начинот на постапување на корисниците во

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

процесот на следење, оценување и известување за спроведувањето на стратешкиот план и годишниот план за работа .

Член 2

Цели на процесот на следење, оценување и известување се:

- обезбедување ефикасно спроведување на стратешкиот план во целина и остварување на стратешките приоритети и приоритетните цели на корисниците
- запазување на динамиката на спроведување на мерките и активностите, преглед на постигнатиот напредок и оценување на постигнатиот резултат на ниво на приоритети, цели и програми;
- спроведување на анализа и споредба меѓу планираниот и реално остварениот резултат остварен во рамките на програмите и потпрограмите кои се составен дел на стратешкиот план, спроведувањето на обврските утврдени во Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет и на активностите од тековното работење на единката корисник;
- создавање основа за унапредување на квалитетот во процесот на креирањето на програмите и потпрограмите за наредниот период преку користење на систематски прибраните податоци, анализирање на информациите за придонесот на мерките и активностите во постигнување на планираните резултати;
- обезбедување систем на рано предупредување за утврдените обврски и роковите за нивно спроведување, идентификување на проблемите кои се појавуваат во спроведувањето и постигнувањето на планираните резултати и преземање на алтернативни решенија;
- унапредување на ефикасноста преку воспоставување на врска меѓу трошењето на обезбедените средства и постигнувањето на резултатите и
- зајакнување на отчетноста и транспарентноста во работењето на буџетски корисници, и известувањето за постигнатите резултати;
- Обезбедување на точна информација за буџетот што се користи во различни периоди, дополнителни буџетски потреби и за делови од буџетот што не може да се искористат во преостанатиот буџетски период од страна на буџетскиот корисник, и може да бидат ставени на располагање за да бидат прераспределени за други цели или буџетски корисници.

Член 3

Одделните изрази употребени во овој дел го имаат следново значење:

- **Стратешки план** на буџетски корисник е документ кој се однесува на плански период од три или повеќе години и ги опфаќа сите аспекти на организација на

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

работа, вклучувајќи ги и следните компоненти: мисија, визија, цели, стратегии, тактики и план за спроведување.

- **Годишен план** за работа претставува план за операционализација на програмите, потпрограмите, мерките и активностите содржани во стратешкиот план, на иницијативите утврдени со Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет, како и на активностите од тековното работење на буџетскиот корисник за наредната година.
- **Извештај за спроведување на Годишниот план за работа** содржи преглед на постигнатите резултати на буџетскиот корисник од спроведувањето на програмите, потпрограмите, мерките и активностите, иницијативите утврдени со Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет; активностите од тековното работење на буџетскиот корисник и преглед на планираните но нереализирани мерки и активности со образложение за нивното неспроведување.
- **Следење** е континуиран процес на систематско прибирање и анализирање на податоци за спроведување на планираните мерки и активности согласно годишниот план за работа.
- **Показатели за успешност** се квантитативни (статистички) показатели или квалитативни податоци преку кои следи успешноста на остварувањето на одредена политика.
- **Појдовна основа** е квантитативен или квалитативен податок кој дава информации за показателот за успешност на почетокот или веднаш пред почетокот на следењето. Појдовната основа се користи како почетна точка според која се мерат и споредуваат промените на показателите за успешност во процесот на следење и оценување.
- **Планиран резултат** е квантитативно или квалитативно ниво на показателот за успешност што се планира да се постигне за одреден временски период.
- **Програма** е збир на поврзани и сродни активности и проекти насочени кон остварување на заедничка цел/цели.
- **Оценувањето** претставува методолошка и објективна проценка на една програма односно политика и на остварените резултати со спроведувањето на таа програма или политика. Оценувањето може да се врши периодично, според однапред дефинирани интервали или пак на ad hoc основа.

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

2. УТВРДУВАЊЕ НА НЕОПХОДНИТЕ ЕЛЕМЕНТИ НА ПРОЦЕСОТ НА СЛЕДЕЊЕ, ОЦЕНУВАЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ

Член 4

Основните чекори во процесот на следење, оценување и известување се развој на показатели, утврдување на критериуми поврзани со временската рамка, поставување на систем за прибирање на податоци во однос на индикаторите, анализа на податоците, употреба на податоците и нивно оценување.

Член 5

Во функција на мерење и следење на постигнувањето на целите и резултатите на програмите и потпрограмите се утврдуваат квантитативни и/или квалитативни показатели. Квантитативните показатели се изразуваат со конкретна вредност (број, процент, промил, просек, средна вредност, опфат), а квалитативните показатели во форма на текст со вклучено ниво на перцепција, оценка или квалитет (зголемен, намален, подобрен, унапреден и сл.).

При утврдување на показателите, треба да се утврди најмалку еден родово сензитивен показател.

Член 6

При изборот на показатели треба да се имаат предвид следниве критериуми:

- Мерливост – резултатот да може да се изрази нумерички, процентуално или преку друга мерлива вредност;
- Јасност – јасен, разбирлив и недвосмислен;
- Релевантност – насочен кон мерење на посакуваната цел на програмата и/или потпрограмата;
- Економичност – трошоците за прибирање и обработка да не ја надминуваат користа од информацијата;
- Веродостојност – да бидат засновани на прецизни и сигурни податоци и
- Употребливост – јасно да укажуваат на напредокот и промените кои настанале во целина.

Член 7

Во зависност од видот и целите на програмата и потпрограмата се утврдуваат следниве видови на показатели:

- Показател за ресурси – ја мери количината на ресурсите (работна сила, материјали, опрема и сл.) потребни за обезбедување на одредени

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

- производи или услуги или за спроведување на одредени активности;
- Показател за производи/услуги – ја мери количината на производи и услуги кои ќе бидат обезбедени преку спроведувањето на активностите на програмата;
 - Показател за резултати – го мери влијанието или користа од спроведувањето на активностите на програмата односно дали со тие активности се остваруваат предвидените цели;
 - Показател за ефикасност – го мери соодносот помеѓу вложените ресурси и количината на производи или услуги обезбедени преку спроведување на активностите и
 - Показател за квалитет – ја мери ефективноста во исполнувањето на очекувањата на граѓаните или заинтересираните страни (сигурност, прецизност, компетентност и сл.) во врска со производот или услугата која се дава.

Член 8

За секој од показателите се утврдува планиран резултат на годишно ниво.

Планираниот резултат, во зависност од временската рамка на програмата – потпрограмата, се утврдува за секоја година одделно.

Член 9

Во функција на мерење и оценување на показателите се утврдува појдовната основа на показателот која е непосредно поврзана со целта на програмата, односно потпрограмата и изразува квантитативна вредност или квалитативна состојба.

Појдовната основа на показателот се утврдува преку анализа на состојбите во областа или областите во надлежност на буџетскиот корисник и изразува измерена вредност или состојба на показателот пред или на самиот почеток на спроведување на програмата.

Доколку појдовната основа не може да биде утврдена преку анализа на состојбите тогаш за појдовна основа се зема резултатот кој е добиен со првото мерење на индикаторот.

Член 10

Појдовната основа може да се утврди преку:

- користење на податоци и информации кои веќе постојат кај корисникот или кај овластен орган за креирање и обработка на статистички податоци;
- спроведување на истражувања, анкети, фокус групи и други истражувачки

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

- методи од страна на буџетскиот корисник, при што се внимава на прибирање на родово разделени податоци и
- користење на податоци и информации од секундарни извори, односно од истражувања на невладини или меѓународни организации.

Член 11

Со цел ефикасно следење, оценување и известување за спроведувањето на програмите односно потпрограмите, кај буџетски корисници се утврдува систем за прибирање на податоци кој ги содржи следниве елементи:

- Назив на програмата/потпрограмата;
- Врска на програмата со стратешкиот приоритет на Судскиот буџетски совет, и на единката корисник;
- Цел на програмата/потпрограмата;
- Одговорно лице за следење на програмата/потпрограмата и за прибирање, обработка, анализа и чување на податоците;
- Мерките односно активностите кои се спроведуваат за постигнување на резултатот/ целта;
- Показатели на успешност со појдовната основа и планираниот резултат на годишно ниво;
- Извори за добивање информации и податоци;
- Статус на реализација на мерките и активностите;
- Образложение за евентуалното отстапување од динамиката на спроведување, образложение за неспроведените активности и образложение за евентуалното отстапување меѓу планираниот и остварениот резултат и
- Образложение за активностите кои се во тек со оценка дали во планираниот рок истите ќе се спроведат и дали ќе се постигнат декларираниите резултати.

При прибирањето на податоци и следењето се користи образецот кој е даден во Прилог бр. 1.

3. СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА СЛЕДЕЊЕ, ОЦЕНУВАЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ

Член 12

Следењето, оценувањето и известувањето се врши врз основа на Годишниот план за работа кој претставува основен документ според кој се спроведува процесот на следење, оценување и известување.

Следењето се врши во однос на навременото спроведување на мерките и активностите, согласно планот за спроведување, а оценувањето треба да даде

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

одговор дали е остварена целта на програмата/потпрограмата и ефективноста на политиките кои се спроведуваат.

Во зависност од видот на програмата и од мерките и активностите, корисниците ги одредуваат интервалите за прибирање на податоците.

Формираната база на податоци од прибраните информации се чува во електронска форма. Базата на податоци се користи при анализирање на напредокот во спроведувањето на програмите и потпрограмите, остварувањето на приоритетите и целите, резултатите и при наредните циклуси на стратешко планирање.

Член 13

Податоците од следењето редовно се обработуваат и анализираат. Обработката на податоците се врши врз основа на прибраните податоци во соодветните области кои содржат и родово разделени податоци за да се добие јасна слика на состојбите во однос на статусот и положбата на жените и мажите по различни основи, вклучувајќи припадност на заедница, возраст, место на живеење, степен на образование, и слично со цел да се создаде збирна информација која ќе се користи при анализата на податоци.

Во зависност од видот на податоците и од намената, анализата може да вклучи користење на квантитативни или квалитативни методи и примена на други техники за да може податоците да се користат во процесот на одлучување.

Анализата ги содржи наодите со квантитативни податоци, заклучоци и препораки.

Член 14

Во процесот на следење, оценување и известување се врши соработка и координација помеѓу организационите единици одговорни за процесот на стратешко планирање и организационите единици задолжени за финансиски прашања, за управување со човечки ресурси, за внатрешна ревизија, како и со координаторот за еднакви можности на жените и мажите во врска со прашањата од областа на човекови права, родова еднаквост и анти-дискриминацијата.

Соработката и консултациите може да се одвиваат со другите корисници кои се надлежни во соодветните области, со универзитетите, институтите и другите стручни организации, како и со невладините и меѓународните организации кои работат во соодветната област. Соработката и координацијата може да се однесува на прибирање и размена на информации и податоци кои се релевантни за следењето и оценувањето на програмите.

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Член 15

Оценувањето на програмите може да се спроведува на одредени интервали во текот на спроведувањето на програмата, по завршување на програмата или по одреден период од завршувањето на програмата. Утврдувањето на интервалите за оценување се врши во зависност од целите и очекуваните резултати на програмата, односно потпрограмите.

Во зависност од тоа во која фаза на спроведувањето на програмата се врши оценката, се избираат методите на оценување и тоа:

- во текот на спроведувањето на програмата се врши периодична оценка на процесот на спроведување на програмата и нејзините потпрограми, како и мерките и активностите кои биле спроведени во функција на постигнување на резултатите;
- по спроведувањето на програмата се врши оценка на резултатите од спроведувањето на програмата и
- по одреден период од спроведувањето на програмата со цел да се даде оценка на влијанијата од спроведувањето на програмата односно на одржливоста на политиките.

Член 16

Редовните периодични извештаи од следењето на Годишниот план за работа се подготвуваат врз основа на воспоставениот систем за прибирање податоци и следење.

Периодичните извештаи можат да се подготвуваат на месечна, квартална, полугодишна и годишна основа во зависност од природата и динамиката на мерките и активностите на програмата и потпрограмите.

Периодичните извештаи се подготвуваат од страна на лицата одговорни за спроведување и следење на конкретната програма, односно потпрограма.

Заради обезбедување на континуирано следење на стратешкиот план и годишниот план за работа, периодичните извештаи се доставуваат до организационата единица/работна група на буџетскиот корисник задолжена за стратешко планирање, креирање политики и следење.

Член 17

Извештајот за спроведување на Годишниот план за работа (во натамошниот текст Извештајот) се подготвува на крајот на годината врз основа на периодичните извештаи за следење.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Извештајот ги содржи следниве елементи:

- назив на корисникот;
- преглед на програмите и потпрограмите содржани во стратешкиот план;
- постигнати резултат;
- преглед од влијанието на управувањето со човечките ресурси и
- осврт на околностите и ризиците кои настанале во текот на годината.

При подготовката на Извештајот се користи образецот кој е даден во Прилог бр. 2.

Извештајот за извршување на буџетот се подготвува и доставува според упатствата во Прилог 3.

Член 18

Во „Прегледот на програмите и потпрограмите содржани во стратешкиот план“ се наведува краток опис на истите, целите и очекуваните резултати и нивната поврзаност со стратешките приоритети и цели на Судскиот буџетски совет за соодветната година и приоритетите и целите на буџетскиот корисник.

Во делот „Постигнатите резултати“ се содржи преглед на спроведените мерки и активности од програмите и потпрограмите содржани во стратешкиот план и Годишниот план за работа, преглед на неспроведените/делумно спроведени мерки и активности со образложение за причините и оценка за степенот на постигнатите резултати согласно показателите за успешност, преглед на иницијативите на буџетскиот корисник, содржани во Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет, со оценка на доставените наспроти планираните иницијативи, како и преглед на спроведените мерки и активности кои произлегуваат од работата на буџетскиот корисник.

Во „Преглед од влијанието на управувањето со човечките ресурси“ се наведуваат податоци за вработувања, унапредувања, распоредувања и преземања, спроведување на начелото на соодветна и правична застапеност на припадниците на заедниците и спроведените обуки за административните службеници.

„Освртот на околностите и ризиците кои настанале во текот на годината“ содржи генерален преглед на ризиците, односно околностите кои опстојувале или настанале во периодот на кој се однесува извештајот и нивното влијание на спроведувањето на мерките и активностите и на постигнувањето на резултатите и целите на програмите и потпрограмите.

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Член 19

Подготвувањето на Извештајот се врши врз основа на следниве начела:

- концизност и јасност – известувањето да биде кратко, јасно, разбирливо и фокусирано на најважните информации кои укажуваат на постигнувањето на целите и резултатите на програмата;
- релевантност – информациите да бидат од значење за да може да се оцени напредокот во постигнувањето на стратешките приоритети и цели на Судскиот буџетски совет, како и приоритетите и целите на буџетскиот корисник;
- прецизност – податоците и информациите да бидат квантитативно и квалитативно изразени и
- веродостојност – заклучоците да се засноваат на објективни податоци и информации.

Член 20

При подготвувањето на Извештајот се остварува соработка помеѓу СБС и единките корисници.

Член 21

Извештајот се доставува до Судскиот буџетски совет, најдоцна до крајот на април во наредната година.

Член 22

Судскиот буџетски совет, врз основа на извештаите доставени од страна на буџетски корисници, пристапува кон подготвување на Анализа за постигнатите резултати од спроведувањето на стратешките приоритети на Судскиот буџетски совет во претходната година.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Прилог бр. 1

ОБРАЗЕЦ ЗА СИСТЕМ НА ПРИБИРАЊЕ НА ПОДАТОЦИ И СЛЕДЕЊЕ НА ПРОГРАМИТЕ/ПОТПРОГРАМИТЕ

Поврзаност со стратешкиот приоритет и цел на Судскиот буџетски совет:						
Поврзаност со приоритетите и целите на корисникот:						
Назив на програмата/потпрограмата;		Цел на програмата/потпрограмата:	Одговорен сектор/одделение или лице: Се наведува називот на секторот/одделението или лицето кое е одговорно за следење, прибирање на податоци и известување			
Мерка/ активност	Утврден показател на резултат на ниво на програма/потпрограма со појдовната основа и планиран резултат на годишно ниво	Начин на прибирање/верификација на податоците	Динамика на спроведување			Коментар
			Спроведено	Вотек	Не е почнато во планираниот рок	
Се дава планираната мерка/активност која ќе придонесе кон постигнување на резултатот (од Годишниот	Се наведува утврдениот показател заедно со појдовната основа и планираниот резултат на годишно ниво	Се даваат изворите од каде што се прибираат податоците/информациите				Се дава образложение за планираните, а неспроведените, односно непостигнатите активности/резултати Се дава оценка на влијанието врз постигнувањето

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

план за работа)						на резултатите од мерките и активностите кои не биле спроведени За активностите кои се во тек, се дава оценка дали до планираниот рок се предвидува спроведување и постигнување на планираниот резултат. Можат да се наведат претпоставките и ризиците кои влијаат на навременото постигнување на резултатот.

Одговорен за следење на програмата/потпрограмата

Одговорно лице кај буџетскиот корисник/единката корисник

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Прилог бр. 2

ОБРАЗЕЦ НА ИЗВЕШТАЈ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ГОДИШНИОТ ПЛАН ЗА РАБОТА

Назив на буџетскиот корисник

ИЗВЕШТАЈ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ГОДИШНИОТ ПЛАН ЗА РАБОТА ЗА ____ ГОДИНА

1. ПРОГРАМИ

Преглед на програмите и потпрограмите на буџетскиот корисник и нивна поврзаност со приоритетите и целите на Судскиот буџетски совет и приоритетите и целите на единката корисник.

2. ПОСТИГНАТИ РЕЗУЛТАТИ

Извештај за постигнатите резултати

2.1. Оценка на постигнати резултати од спроведувањето на програмите и потпрограмите

Преглед на спроведените мерки и активности од програмите и потпрограмите содржани во стратешкиот план и Годишниот план за работа, и оценка на степенот на постигнатите резултати согласно показателите за успешност. Оценка (изразена во проценти или бројки) на спроведените во однос на вкупно планираните мерки и активности во Годишниот план за работа за годината за која се известува.

Поврзаност со стратешкиот приоритет и цел на Судскиот буџетски совет:			
Поврзаност со приоритетите и целите на единката корисник:			
Назив на програмата/потпрограмата:	Цел на програмата/потпрограмата	Одговорен: Се наведува називот на организациската единица или лицето кое е одговорно за следење, прибирање на податоци и известување.	
СПРОВЕДЕНИ МЕРКИ И АКТИВНОСТИ			
Мерка/активност	Показател на резултат со појдовна основа и планираниот	Оценка на напредокот во постигнувањето на резултатите и целите на програмата	Коментар

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

	резултат на годишно ниво		
Мерки и активности (од Годишниот план за работа)	Се наведува утврдениот показател за успешност, појдовната основа и одредницата за показателот	Се даваат информации од мерењето на секој од утврдените показатели за успешност со потпрограмата со оценка на постигнатите резултати во однос на планираните резултати во програмата. Се дава генерална оценка за показателите за успешност на ниво на програма со оценка за нивото на постигнувањето на планираните цели	Се наведуваат евентуалните ризици кои влијаат врз постигнување на резултатот
ПЛАНИРАНИ МЕРКИ И АКТИВНОСТИ КОИ НЕ БИЛЕ СПРОВЕДЕНИ			
Мерка/активност	Образложение	Влијание	Препорака
Мерки и активности (од Годишниот план за работа) кои биле планирани, а не биле спроведени	Образложение за причините поради кои мерките/активностите не биле спроведени	Оценка за влијанието врз постигнувањето на резултатите и целите на програмата/потпрограмата	Препорака за мерките кои треба да се преземат во наредниот циклус на планирање за да се обезбеди постигнување на резултатите и целите на програмата/потпрограмата

2.2. Оценка на спроведувањето на Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Преглед на иницијативите во надлежност на буџетскиот корисник кои биле доставени до Судскиот буџетски совет на РМ согласно Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет, иницијативите кои биле предвидени согласно Годишната програма, а не биле доставени, како и иницијативите кои биле доставени вон Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет за соодветната година.

2.3. Оценка на спроведувањето на други активности кои произлегуваат од надлежностите и работата на буџетскиот корисник

Преглед на подзаконската регулатива и други акти донесени од страна на ресорните министри, односно функционерот кој раководи со корисниците, а кои се поврзани со законската регулатива утврдена од страна на Судскиот буџетски совет или со тековното работење на корисникот.

Преглед на други спроведени мерки и активности кои произлегуваат од работата на буџетскиот корисник (како на пр. Спроведување на јавни набавки, спроведување на постапки за вработување согласно Годишниот план за вработување, и др.)

3. РАЗВИВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Преглед од влијанието на управувањето со човечките ресурси содржи извештај за:

- вработувања, унапредувања, распоредувања и преземања;
- спроведување на начелото на соодветна и правична застапеност на припадниците на заедниците;
- обуките низ кои поминале административните службеници во текот на периодот на известување.

Прегледот се дава согласно Годишниот план за вработувања и Годишниот план за обуки на вработените.

4. ОКОЛНОСТИ И РИЗИЦИ

Осврт на околностите, застоите и ризиците кои се појавиле во периодот за кој се известува и како тие влијаеле на спроведувањето на мерките и активностите и на постигнување на резултатите.

5. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

Врз основа на оценките изнесени во претходните поглавја, се даваат заклучни согледувања за степенот на постигнување на резултатите и спроведувањето на

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Стратешкиот план и Годишниот план за работа, како и целокупното работење на буџетскиот корисник.

Генерални препораки во однос на плановите за идната година. Доколку постоело значително отстапување од спроведувањето и постигнувањето на планираните резултати, се даваат препораки за мерките и алтернативните решенија кои треба да се преземат во следниот циклус на планирање за да се остварат резултатите.

Прилог 3

Упатства за подготовка на извештајот за извршување на буџетот

5.1. Најдоцна до 15 март тековната година Судскиот буџетски совет доставува барање до единките корисници за реализација на буџетот на секоја единка корисник за претходната фискална година. Единките корисници се обврзани да достават извештај заклучно со 31 март тековната година.

Извештајот на единките корисници ги содржи следните пооделни извештаи:

1. Извештај за број на примени и решени предмети во судот / Извештај за одржани обуки во Академијата за судии и јавни обвинители

Извештајот за број на примени и решени предмети во судот што го доставуваат судовите ги содржи следните податоци:

- Податоци за број на предмети пренесени од претходната година
- Податоци за број на примени предмети
- Податоци за број на решени предмети
- Податоци за проблеми со кои се соочуваат судовите при постапување со предметите кои се поврзани со финасирањето на единките корисници

Извештајот за одржани обуки во Академијата за судии и јавни обвинители ги содржи следните податоци:

- Податоци за број на слушатели во почетна обука и релизирани активности
- Податоци за број на слушатели во континуирана обука и број на одржани обуки
- Податоци за проблеми со кои се соочува Академијата во своето работење кои се поврзани со финасирањето на единките корисници

2. Извештај за човечки ресурси

- Планиран и тековен број на судии (функционери)
- Планиран број на вработени лица согласно систематизација и тековен број на вработени

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

- Реализирани вработувања согласно Планот за вработување за извештајната година
- Сооднос на бројот на вработени по категории и број на предмети по кои се постапува

3. Извештај за односи со јавност

- Податоци за работа на канцеларијата за односи со јавност (контакти)
- Број на примени и одговорени прашања по законот за слободен пристап до информации од јавен карактер, начин на постапување и одговорање
- Број на објавени одлуки на интернет на веб страната на судот, фактори кои влијаат на објавите на интернет
- Објавени соопштенија за јавност, прес конференции, јавни настани, отворени денови организирани од судот

4. Извештај за информатичка технологија

- Компјутерска опрема со која располага судот по вид и години
- Примена на програмски апликации во судот,
- Извршени промени, доградба, воочени проблеми,
- Предлози за подобрување

5. Извештај за опременост и одржување на зграда на судот

- Состојба на судската зграда
- Анализа на состојбата и предлози за подобрување.

6. Извештај за планирани и извршени јавни набавки

- Планирани јавни набавки по вид и потребни финансиски средства
- Реализирани јавни набавки по вид и потрошени финансиски средства

7. Извештај за реализација на буџетот

- Планирани потребни финансиски средства со предлог буџетското барање на единката корисник
- Одобрени и реализирани финансиски средства по сметки и ставки 40-Плати и надоместоци, 42-Стоки и услуги, 46 Субвенции и трансфери и 48-Капитални расходи) (трицифрено и шестоцифрено за позначајните ставки)
- Износ на неизмирени обврски и причини за нивното настанување
- Проблеми во реализацијата на финансиските средства

Стручната служба на СБС (раководителите и стручните службеници) на СБС ги анализира извештаите од единките корисници на судскиот буџет и изготвува Предлог извештај за работата на Судскиот буџетски совет и реализацијата на судскиот буџет кој содржи:

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

- Податоци за седниците и одлуките на СБС
- Реализирани активности на СБС
- Извештај за број на примени и решени предмети на ниво на судска власт/
Одржани обуки во Академијата за судии и јавни обвинители
Извештајот за број на примени и решени предмети на ниво на судска власт ги содржи следните податоци
 - Збирни податоци за број на предмети пренесени од претходната година
 - Збирни податоци за број на примени предмети
 - Збирни податоци за број на решени предмети
 - Збирни податоци за проблеми со кои се соочуваат судовите при постапување со предметите кои се поврзани со финасирањето на единките корисници

Извештајот за одржани обуки во Академијата за судии и јавни обвинители ги содржи следните податоци

- Податоци за број на слушатели во почетна обука и релизирани активности
- Податоци за број на слушатели во континуирана обука и број на одржани обуки
- Податоци за проблеми со кои се соочува Академијата во своето работење кои се поврзани со финасирањето на единките корисници

- Извештај за човечки ресурси на ниво на судска власт
 - Планиран и тековен број на судии (функционери)
 - Планиран број на вработени лица согласно со систематизација и тековен број на вработени
 - Реализација на Единствениот план за вработување за извештајната година
 - Сооднос на бројот на вработени по категории и број на предмети по кои се постапува
- Извештај за односи со јавност на ниво судска власт
 - Податоци за работа на канцеларијата за односи со јавност (контакти)
 - Број на примени и одговорени прашања по законот за слободен пристап до информации од јавен карактер, начин на постапување и одговорање
 - Број на објавени одлуки на интернет на веб страната на судот, фактори кои влијаат на објавите на интернет
 - Објавени соопштенија за јавност, прес конференции, јавни настани, отворени денови организирани од судот

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

- Извештај за опременост и одржување судските згради
 - Состојба со судските згради
 - Анализа на состојбата и предлози за подобрување.

- Извештај за планирани и извршени јавни набавки на ниво на судска власт
 - Планирани јавни набавки по вид и потребни финансиски средства
 - Реализирани јавни набавки по вид и потрошени финансиски средства

- Извештај за реализација на буџетот на ниво на судска власт
 - Планирани потребни финансиски средства со предлог буџетското барање на ниво на судска власт
 - Одобрени и реализирани финансиски средства по сметки и ставки (40-Плати и надоместоци, 42-Стоки и услуги, 46 Субвенции и трансфери и 48-Капитални расходи) (трицифрено и шестоцифрено за позначајните ставки)
 - Износ на неизмирени обврски и причини за нивното настанување
 - Проблеми во реализацијата на финансиските средства

Предлог извештајот содржи податоци за реализацијата на буџетот на секоја единка корисник поодделно, со претходно наведените податоци, при што основните судови ќе бидат опфатени на ниво на апелациони подрачја (АС Битола, АС Гостивар, АС Скопје и АС Штип)

Предлог извештајот се усвојува на седница на Судски буџетски совет. Доколку СБС има забелешки во однос на Предлог извештајот се прават потребните конекции.

Усвоениот Извештај се доставува до Владата на Република Северна Македонија и Собранието на Република Северна Македонија.

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Дел VI. Временска рамка за стратешко планирање на буџетот

Бр.	Клучен елемент/чекор во методологијата	Одговорна институција	Резултат	Временска рамка
1.	Утврдување на стратешки приоритети и приоритетни цели на Судскиот буџетски совет			
	Годишни активности за подготовка на стратешкото планирање за претстојната календарска година			
1	Анализа на остварените резултати од спроведувањето на стратешките приоритети за претходната година	Судски буџетски совет/единка корисник	Анализа на остварените резултати за претходната година	јануари – февруари
•	Утврдување на стратешките приоритети и приоритетните цели	Судски буџетски совет во соработка со Министерството за финансии, Министерството за економија, Секретаријатот за европски прашања, Секретаријатот за законодавство	Предлог-одлука за стратешките приоритети	март – 15 април
•	Донесување на одлука за стратешките приоритети	Судски буџетски совет	Одлука за стратешките приоритети за наредната година со Анализа на остварените резултати за претходната година	15 април
2.	Утврдување на фискалната стратегија			
•	Утврдување на фискална	Министерство за	Предлог Фискална	април – мај

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

	рамка со максимални износи на одобрените средства по буџетски корисници	финансии	стратегија	
•	Доставување на инструкции за планирање на буџетските средства до буџетски корисници (навестување за очекуваниот максимален буџет до Судскиот буџетски совет)	Министерство за финансии до Судскиот буџетски совет	Буџетски циркулар	15 јуни
3.	Подготвување на нацрт-стратешки планови, предлог буџетски пресметки и Годишен план за работа			
•	Подготовка на стратешки планови и креирање на програми, потпрограми и проекти	Единки корисници	Нацрт стратешки планови на единки корисници	мај – 31 јули
•	Подготовка на нацрт план на програмите за развој (Судскиот буџетски совет ја информира единката корисник за максималениот буџет, врз основа на очекувањата на Министерството за финансии)	Судскиот буџетски совет до единките корисници	Подготовка на нацрт план на програмите за развој	15 јули
•	Нацрт стратешки планови	Единки корисници	Нацрт стратешки план	30 јули
•	Подготвување Предлог-буџетска пресметка и доставување во согласност со нацрт	буџетски корисници до Судскиот	Поднесување на нацрт стратешките планови и предлог буџетската	1 август

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

	стратешките планови	буџетски совет	пресметка	
•	Доставување на нацрт стратешките планови и предлог буџетската пресметка од Судскиот буџетски совет до Министерството за финансии	Судски буџетски совет	Доставување на нацрт стратешките планови и предлог буџетската пресметка до Министерство за финансии	1 септември
•	Анализа на нацрт стратешки планови	Генерален секретаријат	Анализа на усогласеноста на програмите во нацрт стратешките планови со стратешките приоритети и анализи на нивниот придонес кон остварување на таквите приоритети	30 септември
•	Подготвување на Годишен план за работа за следната календарска година Иницијативи соопштени на Судскиот буџетски совет Одлука во врска со иницијативите	буџетски корисници Судски буџетски совет	Годишен план за работа	Елаборација октомври Доставување 31.10. Проценка прва половина на ноември Одлука 15.11.
4.	Доставување на Предлог-буџет			
•	Подготвување на Предлог-буџет	Министерство за финансии	Предлог-буџет	септември – октомври
•	Доставување на Предлог-Буџетот до Владата на Република Северна Македонија	Министерство за финансии	Предлог-буџет	1 ноември

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

•	Донесување на буџетот	Собрание на Република Северна Македонија	Буџет на Република Северна Македонија	31 декември
5.	Подготвување на Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет и Годишниот план за работа на буџетските корисници			
•	Подготвување на предлог Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет Одлука за годишниот план за работа на Судскиот буџетски совет	Надлежен оддел во Судскиот буџетски совет во соработка со буџетските корисници. Судски буџетски совет	Предлог ГПРВ (електронска ГПРВ со можност за подготовка на различни извештаи и прегледи) Годишен план за работа за следната календарска година	октомври – декември од претходната година за следната година До 15.12.
Годишни активности за спроведување на стратешкото планирање за тековната година				
•	Донесување на ГПРВ	Судски буџетски совет	ГПРВ	15 јануари
•	Донесување и објавување на Годишниот план за работа	Судски буџетски совет и единките корисници	Годишен план за работа на единките корисници	јануари – февруари
•	Подготвување на агенда за периодот 1.1. - 30.06.	Судски буџетски совет во соработка со единките корисници	Подготвена агенда	јануари – февруари
•	Подготвување на агенда за периодот 1.07 – 31.12	Судски буџетски совет во соработка со единките корисници	Подготвена агенда	јуни – јули
6.	Ажурирање на ГПРВ со НПАА-АП Пристапно партнерство			

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

•	Ажурирање на ГПРВ, нејзино ажурирање со НПАА и донесување	Генерален секретаријат во соработка со Секретаријатот за европски прашања и Судскиот буџетски совет	Усогласена ГПРВ со НПАА	октомври – декември
7.	Следење и известување за реализацијата на ГПРВ и Годишниот план за работа на буџетските корисници			
•	Следење и реализација на ГПРВ	Судски буџетски совет во соработка со единките корисници	Мониторинг индикатори	континуирано
•	Следење и известување за спроведување на Годишниот план за работа	единките корисници	Периодични (тримесечни) извештаи за степенот на спроведување	континуирано
•	Изготвување на табели (тримесечни) за рано предупредување за следење на реализацијата на ГПРВ	Судски буџетски совет во соработка со единките корисници	Пополнета табела за рано предупредување од буџетските корисници	квартално
•	Известување за степенот на реализација на ГПРВ и усвојување Извештај за буџетот што веројатно не може да се потроши во буџетскиот период, особено за капиталните инвестиции	Судски буџетски совет единките корисници до Судскиот буџетски совет	Извештај за степенот на реализација на ГПРВ со податоци од мониторинг индикаторите Преглед на расположливиот буџет за пренаменување	Полугодишно и годишно 30.6., ажурирање 30.9.
•	Подготвување на Извештај за	единките корисници	Извештај за спроведување на	јануари – годишно за

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

	спроведување на Годишниот план за работа од претходната година		Годишниот план за работа	претходната година
•	Доставување на Извештајот за спроведување на Годишниот план за работа до Судскиот буџетски совет	единките корисници	Извештај за спроведување на Годишниот план за работа	февруари
•	Објавување на Извештајот за спроведување на Годишниот план за работа	единките корисници	Извештај за спроведување на Годишниот план за работа	март
8.	Следење на спроведувањето на Националната програма за усвојување на правото на ЕУ (НПАА)			
•	Годишна ревизија на НПАА	Секретаријат за европски прашања	Годишна програма на НПАА	октомври – јануари
•	Известување за степенот на реализација на НПАА	Секретаријат за европски прашања, информации од Судскиот буџетски совет	Извештај за степенот на реализација на НПАА	континуирано

Дел VII. Преодни одредби

Член 1

Со донесувањето на овој правилник, престанува да важи Одлуката за критериумите и методологијата за подготовка на судскиот буџет бр. 05-638/15 донесена на 05.07.2012 година.

Член 2

Овој правилник влегува во сила на денот на неговото донесување.

11

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Член 3

Во 2020 и 2021 година, стратешкото планирање се спроведува во Судскиот буџетски совет и кај единките корисници Врховен суд, Судски совет на РСМ, апелационите судови и Академијата за судии и јавни обвинители, а за останатите единки корисници стратешкото планирање ќе започне да се спроведува од наредната буџетска година при подготовка на буџетскиот циркулар за 2022 година .

ПРЕТСЕДАТЕЛ НА
СУДСКИ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Киро Здравев



Support to the Justice Sector Reform



DISCLAIMER

Please note that the translation provided below is a provisional translation only and therefore does NOT represent an official document of the Republic of North Macedonia. It confers no rights and imposes no obligations separate from those conferred or imposed by the legislation formally adopted and published in the Macedonian language. This document and the specific wording have been selected by the contractor and do not represent any opinion of the EU.

Pursuant to article 9 indent 1 of the Law on the Judicial Budget (Official Gazette of the Republic of North Macedonia, numbers 60/03, 37/06, 103/08 and 145/10) the Judicial Budget Council, on its session held on 06.07.2020, adopted this:

Decision on the criteria and the methodology for the preparation of the judicial budget

Content

Part I. General principles	1
Part II. The preparation of the annual work program of the Judicial Budget Council	2
Part III. The preparation of the strategic budget planning of budget users	6
Part IV. Specific provisions for courts	23
Part V. Monitoring and evaluation	32
Part VI. The timing of strategic budget planning	51
Part VII. Transitory provisions	56

Part I. General principles

Article 1

This bylaw determines the criteria and the methodology based on which the projection and the planning of the court budget is done, as budget user and the Judicial Council of the RNM, courts and the Academy for Judges and Public Prosecutors as individual budget users of the

1



Funded by the European Union

Vladimir Polezhinovski, 22/12, Skopje,
Republic of North Macedonia
Team leader Dr. Deville: +389 (0) 70 22 40 44
E-mail: deville@planet.gr



Project implemented by NIRAS and its
consortium partner Planet

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

court budget, which covers with the (art. 1 of the Law on the Judicial Budget) following programs:

- Programme 20 – Judicial administration
- Programme 30 – Academy for Judges and Public Prosecutors

Article 2

The methodology to prepare the court budget uses the strategic planning instruments originally provided for the government, ministries and other public administration bodies in the latest available version. The use of these techniques shall not constitute any possibility or instrument for the executive power to influence the independence of the judiciary.

Article 3

The president of the court or the relevant head of the individual user, with a decision nominates the people responsible in the participation of the preparation of the budget for the following fiscal year, and delivers a copy of it to the Judicial Budget Council until end of each year. If there are changes, they are communicated via E-Mail at latest within three weeks.

Part II. The preparation of the annual work program of the Judicial Budget Council

I. GENERAL PROVISIONS

Article 1

As part of the process of preparation of the Budget Circular, the Judicial Budget Council and the beneficiary units prepare the Annual Program for their work and monitor its execution. (hereinafter: Annual Program). The program is a set of related and similar activities and projects aimed at achieving a common goal (s) at the level of the judiciary or at the level of the individual user.

Article 2

The individual users shall propose initiatives as part of the content of the Annual Program by E-Mail to the Judicial Budget Council with an established level of priority, as follows:

- High priority: Initiative shows in a clear, direct and measurable manner that it shall contribute to the accomplishment of one or more strategic priorities of the Judicial Budget Council (hereinafter: the JBC), and that the implementation of an initiative shall

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

significantly contribute to the improvement of the situation in the judiciary, in implementing activities of the JBC or of the individual users of the judiciary. Initiatives needed to guarantee basics for the functioning of the judiciary shall regularly become high priority.

- Medium priority: The initiative, in correlation with another initiative, shall contribute to the accomplishment of the strategic priorities of the JBC and their implementation shall improve the situation and activities of the judiciary in the respective area.
- Low priority – initiatives that are not related to strategic priorities of the Judicial Budget Council, that is, initiatives that arise from the competences of the relevant ministry and are aimed at accomplishment of legal obligations and policies of the judiciary.

Initiatives can also refer to strategic priorities of the Government in all areas, if the users select to contribute to the accomplishment of those strategic priorities.

For the purposes to facilitate the distribution of the budget in the case of insufficient funds the budget user can divide each category into three sub-categories (high, medium, low). In general initiatives of each priority should not request more than 1/3 of the requested funds. If the initiative requires a higher financing the initiative should be split up into more parts.

**II. MANNER OF PREPARATION OF THE ANNUAL WORK PROGRAM OF THE
JUDICIAL BUDGET COUNCIL****Article 3**

The individual users shall fill in the initiatives for the Annual Program in an electronic form containing the following data:

- Title;
- Institution;
- Type of initiative;
- Preparation date;
- Fiscal implications;
- Amount,
- Source of fiscal implications;
- Priority level;
- Year;
- Strategic priority;
- Priority goal;
- NPAA chapter (National Programme for the adoption of the Acquis Communautaire);
- NPAA area;

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

- EU negotiations/planned or adopted negotiation position;
- EPP number (unique number for regulations in preparation, shown in the program for adoption or implementation of the EU legislation, issued by the government's Secretariat for European Affairs);
- Rationale;
- Expected impact;
- Responsible person (name, surname, phone number, e-mail, function/title).

Article 4

Initiatives shall be submitted in the period from 1 to 31 October in the current year for the following year to the Judicial Budget Council.

If the review of the content of the initiative leads to a conclusion that it does not fully contain the necessary data, the Judicial Budget Council shall present the found flaws to the proponent and they shall eliminate such flaws in three working days from the received note, at latest.

The individual users shall correct the programme according to the way presented by the JBC, as referred to in paragraph 1 of the present article in their request and shall submit it to the Judicial Budget Council in the period from 1 to 31 October of the current year for the following year.

Article 5

In the course of preparation of the Annual Work Program of the JBC, the Council guarantees the independence of the judiciary and decides independently. In order to obtain best position and alignments with strategic planning activities of other institutions of the Republic of North Macedonia, the JBC shall cooperate with:

- The Office of President of the Government of the Republic of North Macedonia in order to identify and ensure consistency with the strategic priorities of the Government of the Republic of North Macedonia;
- The Ministry of Finance in order to ensure consistency with the initiatives by budget users with the Budget of the Republic of North Macedonia;
- The Secretariat for European Affairs in order to ensure compliance of the Annual Program with the obligations arising from the National Program for Adoption of the Acquis Communautaire (NPAA), and
- with other budget users in order to identify any incompliances or overlapping.

In preparing the Annual Program of the JBC, the Council shall give priority to the initiatives of the individual users that are related to the strategic priorities of the highest and then the

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

middle to the lower level.

Article 6

The Judicial Budget Council shall discuss and adopt the text of the Annual Program by 15 December of the previous for the following year, at latest.

**III. MANNER OF MONITORING AND REPORTING ON THE LEVEL OF REALIZATION
OF THE ANNUAL PROGRAM****Article 7**

The realization of the Annual Program shall be monitored through the following performance indicators:

- total number and percentage of materials (initiatives) in the Annual Program related to a concrete strategic priority of the user
- total number and percentage of materials (initiatives) in the Annual Program per priority level:
 - o high;
 - o medium, and
 - o low;
- total number and percentage of materials (initiatives) in the Annual Program adopted by the end of the year;
- total number and percentage of materials (initiatives) in the Annual Program submitted to the Judicial Budget Council within the planned timeframe (month);
- total number and percentage of materials (initiatives) proposed in the Annual Program and total number and percentage of materials (initiatives) discussed at Judicial Budget Council's session, per individual user;
- total number and percentage of materials (initiatives) discussed by the Judicial Budget Council which were not included in the Annual Program.

The same indicators apply, if initiatives refer to the strategic priorities of the Government of the Republic of North Macedonia.

Article 8

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

The Annual Program shall be continuously updated with initiatives resulting from the changed conditions and circumstances, always keeping in mind the need to ensure consistency with the strategic priorities of the Judicial Budget Council for the year they refer to.

Part III. The preparation of the strategic budget planning of the users

1. GENERAL PROVISIONS

Article 1

This part shall closely prescribe the manner of acting of the Judicial Budget Council and the individual users of the judiciary in the process of preparation of the strategic plan, the budget planning as a part of the strategic plan and the Annual Work Plan.

Article 2

The Strategic Plan of a budget user is a document corresponding to a planning period of three or more years and it covers all aspects of the organization of the work, including the following components: Mission statement, vision, goals, strategies, tactics and implementation plan.

The Strategic Plan shall be based on realistic and objective evaluation of the situation from a political, economic, social and technological aspect, the policies which define the status of men and women in society and their contribution to gender equality, as well as the created normative framework and available human resources. The evaluation of the conditions shall be the result of previously conducted analyses by the JBC and individual users (functional analysis, SWOT analysis – strengths, weaknesses, challenges, threats - , PEST analysis - political, economic, sociocultural and technological factors -).

Article 3

The Annual Work Plan is a document used by the JBC and individual users to operationalize the measures and activities contained in the programs and sub-programs of the strategic plan.

The Annual Work Plan of the budget users shall include the initiatives contained in the Annual program for work of the Judicial Budget Council, in accordance with the determined level of priority, timeframe and obligations arising from the current operation.

1. OBJECTIVES OF THE STRATEGIC PLAN AND THE ANNUAL WORK PLAN

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Article 4

The following shall be the main objective of the strategic plan and the Annual Work Plan:

- Providing a framework whereby the budget user shall plan, conduct, monitor, evaluate, report, and if necessary, redefine their work. At the same time, the strategic plan and the Annual Work Plan shall be the basis for integration of the overall activities related to development of policies within their field of competences;
- It shall provide for the Judicial Budget Council, in their capacity as coordinator of the process of strategic planning on the level of budget user, to monitor and analyze, on an annual basis, the level of compliance of strategic plans of individual users with the strategic priorities and priority goals of the Judicial Budget Council and shall prepare the judicial budget;
- To provide for the Ministry of Finance good arguments to grant the judicial budget at least in the amount prescribed by law, to analyze the level of compliance of the strategic plans of the budget users with the fiscal strategy of the Republic of North Macedonia, to assess to what extent funds are being allocated for realization of the programs which contribute to the accomplishment of the strategic priorities and priority goals of the Judicial Budget Council i.e. the judiciary, and have them in consideration when preparing the Budget of the Republic of North Macedonia;
- Provide for coordinated planning and implementation of the budget and the policies of the JBC by the individual users;
- Provide for a structured manner of implementation of the programs and sub-programs within the strategic plan, through detailed workout of the measures and activities in the Annual Work Plan;
- Based on the Annual Work Plan, to provide for regular monitoring, evaluation and reporting on the implementation of budget, the programs, sub-programs, measures and activities of the strategic plan, the obligations determined with the Annual Work Plan of the Judicial Budget Council, as well as the planned activities from the regular operation of the budget user, and
- Strengthening the accountability and transparency in the work of the budget users.

2. STRUCTURE AND CONTENT OF THE STRATEGIC PLAN

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Article 5

Within the process of strategic planning, the users shall draft the strategic plan with a structure and content which cover the following elements:

- Introduction,
- Analysis of the situation,
- Mission statement,
- Vision,
- Tasks and obligations of the JBC/individual user,
- Specifics of the JBC/individual user,
- Structure of the JBC/individual user – planned changes,
- Priorities and goals of the JBC/individual user,
- Overview of achieved results in the previous year,
- Overview of achieved and anticipated results until the end of the current year,
- Programs,
- Implementation plan, including the financial plan and the budget requested for different budget categories (note for translator: additional sentence)
- Effects on the human resources,
- Principles of adequate and equitable representation,
- Principles of equal opportunities for women and men, and
- Development of common functions.

The form provided in Annex No. 1 shall be used in the preparation of the strategic plan.

Article 6

The segment "Introduction" shall present the methodological approach in the preparation of the strategic plan of the users.

"Analysis of the situation" shall contain an overview of the key findings from the analyses conducted in the fields of competence of the JBC/individual user, evaluation of the conditions from the political, economic and social aspect (demographic movements, human resources, culture, tradition, gender stereotypes, public opinion, etc.), from technological and material aspect, as well as evaluation of the legislative framework in the relevant fields. The analysis of the situation should be based on the collected data in the relevant areas which also contain gender segregated data, in order to obtain a clear picture of the conditions as regards the status and position of women and men according to different bases, including ethnic origin, age, place of residence, level of education, etc.

The "Mission statement" shall be a brief description of the key objective, i.e. the task of the JBC/individual user, which arises from the legally established competences and key programs and activities of the user. The functioning of a fair judiciary in a reasonable period

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

of time on high standards according to the law and the increase of public trust are always part of the mission statement of a user.

The “Vision” is a statement of the global, desired and continuous long-term goal of the JBC/individual user. This includes a more efficient delivery of the services at higher quality and lower costs for the budget.

“The tasks and obligations of the JBC/individual user” shall contain a description of the tasks and obligations which arise from their lawfully established competences, in particular out of the court instance and competences provided by law.

The segment “Specifics of the JBC/individual user” shall present a description of the specifics of the JBC/individual user as regards other bodies of the State Administration.

“Structure of the JBC/individual user – planned changes” shall contain a graphical description of the organizational structure of the JBC/individual user and the line of responsibilities, as well as planned changes.

Article 7

The following shall be taken into consideration in determining the priorities and goals:

- The strategic priorities determined by the Judicial Budget Council.
- Analysis of the situation in the field or fields of their competence.
- Policies contained in the adopted individual strategies,
- The mission and vision statements of the budget user,
- The feasibility and visible compliance of the goals and overall capacities of the JBC/individual user,
- The need of transparency and accountability, and
- The measurability of the planned results, with clearly defined manner and parameters for monitoring and evaluation of the progress in all aspects.

Article 8

The programs and sub-programs contained in the strategic plan shall be prepared for the purpose of accomplishment of the strategic priorities and priority goals of the JBC/individual user.

The following shall be taken in consideration in the development of the programs and sub-programs:

- Analysis of the situation in the field of intervention,
- The policies contained in the adopted individual strategies related to the relevant program, and
- The available capacities and the need of providing the necessary institutional

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

resources and capacities.

Article 9

Objectives shall be defined for each program and sub-program, and they need to be specific, feasible, realistic and measurable and they should contain a timeframe within which they should be achieved.

Each program and sub-program shall contain an implementation plan, which shall define the specific measures and activities, consulted parties, implementation deadlines, necessary funds and material resources, human resources and performance indicators.

The necessary funds need to be elaborated according to the budget categories and calculation methods provided for in part IV.

The programs of the user may be institutional (vertical), whereas the carrier shall be one user, and inter-institutional (horizontal), whereas, several users, in accordance with the law, shall participate in the implementation thereof.

Article 10

Program and sub-program implementation plans, as an integral part of the strategic plan, shall be considered a basis for drafting the Annual Work Plan of the JBC/individual user.

Article 11

Drafting the strategic plan shall entail evaluation of achieved results from the implementation of the programs, sub-programs, measures and activities for the previous year, also, taking in consideration the implementation of the Annual Work Plan for the previous year and the achieved results of the first half of the current year.

The Report on the implementation of the Annual Work Plan for the previous year and achieved results in the first half of the current year should also include the evaluation of the extent of improvement of improvement trust in the judiciary.

Article 12

The strategic plan shall contain analysis of available human resources necessary for efficient implementation; analysis as regards staffing, qualifications, general working competences, knowledge and skills of the employees; possible redundancies, detailed analysis for the need of training and additional training, as well as a brief overview of the effects of the implementation of the constitutional principle for adequate and equitable representation of the non-majority communities in the Republic of North Macedonia and the principle of equal opportunities of women and men.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Article 13

The strategic plan shall contain measures and activities to develop common functions important for the overall functioning of the budget user:

- Development of policies,
- strategic planning/budgeting,
- execution of the Budget and asset management,
- human resources management,
- information technologies management,
- internal audit.

Article 14

The strategic plan shall contain a risk analysis for the risks which affect the implementation of the priorities and goals, as well as the programs and sub-programs in the strategic plan of the budget user.

The Form provided in Annex No. 2 shall be used in determining the risks.

3. PROCESS OF PREPARATION OF THE STRATEGIC PLAN

Article 15

The process of preparation of the strategic plan of the budget user shall be conducted through the following phases:

- Analysis of the conditions in the field of competences of the user, as well as analysis of the conditions, in order to determine the changes from political, economic, social and technological aspect (SWOT and PEST analyses);
- Analysis and comparison between the projected and realistically achieved result from the implementation of the programs and sub-programs, which are an integral part of the strategic plan, analysis of the determined policies and sectorial strategies;
- Conducting a functional analysis, establishment of existing and future functions and overview of materials, in order to obtain the necessary information about the development of the user;
- Analysis of information with evaluation of the fiscal effects, risk analysis and

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

analysis of the functions from article 14 of this part;

- Setting out conclusions and proposals to present the plan as a whole, as well as the integral parts thereof, establishing long-term and medium-term priorities and goals;
- Adoption of strategic decisions;
- Setting out draft strategic plan and completing the budget request;
- Delivering the draft strategic plan and budget request to the Judicial Budget Council;
- Adjusting the draft strategic plan with the conclusions and recommendations of the Judicial Budget Council;
- Adjustment of the strategic plan with the Budget of the Republic of North Macedonia, adoption of the strategic plan and publication thereof.

Article 16

The process of strategic planning shall be repeated every year, whereby, the strategic plan shall be updated.

The strategic plan shall also be updated in case of significant changes which shall affect the determined priorities and goals, as well as the policies adopted for their accomplishment.

4. CONTENT AND MANNER OF PREPARATION OF THE ANNUAL WORK PLAN

Article 17

The Annual Work Plan shall be comprised of the following elements:

- Name of the user to whom the Annual Work Plan applies;
- Overview of the programs and sub-programs, and
- Work plan

Article 18

“Overview of programs and sub-programs” shall contain a brief description of each of the programs and sub-programs contained in the strategic plan and how they are connected to the strategic priorities and goals of the Judicial Budget Council for the relevant year, and the priorities and goals of the individual user in accordance with its field of competence.

The “Work Plan” shall be comprised of three parts containing the following elements:

- Part A – Programs and sub-programs of the strategic plan of the user, which shall

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

contain title of the program, connection with the priority and priority goal of the Judicial Budget Council, objective of the program, performance indicator, title of sub-program, objective of the sub-program, performance indicator, baseline and anticipated results on an annual level, measures and activities, timeframe for implementation, necessary funds and organizational unit/person competent for implementation and monitoring;

- Part B – Initiatives of the user, as determined with the Annual Work Program of the Judicial Budget Council, which shall contain title of the initiative, according to the determined level of priority, timeframe for preparation and submitting it to the Judicial Budget Council, funds and organizational unit/person competent for implementation and monitoring;
- Part C – Measures and activities arising from the operation of the individual user, which shall contain the measures and activities which arise from the competences and regular operation of the user, timeframe for implementation thereof, funds and organizational unit/person competent for implementation and monitoring.

The form provided in Annex No. 3 of this part shall be used in the preparation of the Annual Work plan.

Article 19

The preparation of the strategic plan and annual work plan shall be done in cooperation and coordination among the organizational units responsible for the process of strategic planning and the organizational units responsible for financial issues, human resources management, and internal audit, the coordinator for equal opportunities for women and men and the stakeholders.

The organizational units competent for the issues in the field of human rights, gender equality and anti-discrimination should be consulted.

Article 20

The Annual Work Plan shall be drafted at the same time with drafting of the initiatives for the Annual program for work of the Judicial Budget Council for the following year.

Upon adoption of the Annual Work Program of the Judicial Budget Council, the Annual Work Plan shall be adopted and it shall be published on the web page of the user.

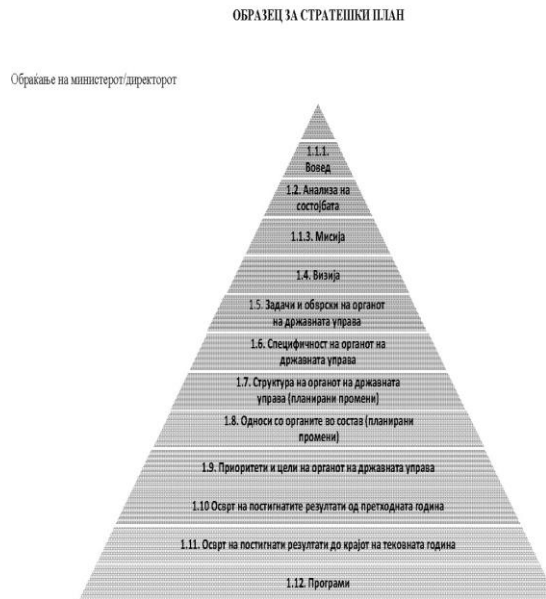
12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Form of a Strategic Plan, Annex 1

Address of the responsible person

Прилог бр. 1



1.1. Introduction

1.2. Analysis of situation

1.3. Mission Statement

1.4. Vision

1.5. Tasks and obligations of the JBC/individual user

1.6. Specifics of the JBC/individual user

1.7. Structure of the JBC/individual user (planned changes)

1.8. Relations with the organs in composition

1.9. Priorities and goals of the JBC/individual user

1.10. Overview of achieved results in the previous year

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

1.11. Overview of achieved results until the end of the current year

1.12. Programs

Implementation Plan Program

A: Justifiability and Design of the Program	
Rationale: The Program (title of program) arises from:	
1. The Strategic priority of the Judicial Budget Council contained in the Decision on strategic priorities for _____ (state the strategic priority of the Judicial Budget Council intended with the Program)	
2. Strategic priority of the government (if applicable) and NPAA (specifically identify the priority of EP chapter, the sector and topic within the NPAA)	
3. Strategic priorities and goals of the budget user:	
Objective of the Program:	
Performance Indicators of the Program:	
The Program is: (note the type of the Program) ___ Horizontal ___ Vertical	
Sub-programs (components) of the Program:	
Sub-program 1:	Performance indicator:
Sub-program 2:	Performance indicator:
Sub-program 3:	Performance indicator:

B: Program Implementation Plan										
Sub-program 1: Implementation Plan										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/year)	End (month/year)	Human resources			Financial resources (MKD)		
					I. year	II. year	III. year	I. year	II. year	III. year

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Overall activities in I. year:										
Overall activities in II. Year:										
Overall activities in III. Year:										
Overall for Sub-program 1:										

Sub-program 2: Implementation Plan										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/year)	End (month/year)	Human resources			Financial resources (MKD)		
					I. year	II. year	III. year	I. year	II. year	III. year
Overall activities in I. year:										
Overall activities in II. Year:										
Overall activities in III. Year:										
Overall for Sub-program 1:										

3. Effects on the human resources			
Program	Summary of the need of new recruitments	Summary of the need of redistribution of employees	Summary of the needs for training

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

--	--	--	--

4. Principles of equitable representation		
Anticipated effects in I. year	Anticipated effects in II. Year	Anticipated effects in III. Year

5. Principles of equal opportunities for women and men		
Anticipated effects in I. year	Anticipated effects in II. Year	Anticipated effects in III. Year

6. Development of common functions		
Anticipated effects in I. year	Anticipated effects in II. Year	Anticipated effects in III. Year
Development of policies		
strategic planning/budgeting		
Execution of the Budget and asset management		

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

human resources management		
Information technologies management		
Internal audit		

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Annex No. 2

RISK ASSESSMENT FORM

RISKS ON THE LEVEL OF STRATEGIC PLAN

RISK	PROBABILITY FOR OCCURANCE OF THE RISK	EFFECTS OF THE RISK ON GOALS ACHIEVEMENT	MEASURES FOR TACKLING THE RISK
(Description of the risk which has been identified during the analysis)	(provide evaluation on the probability of the risk. The assessment should be described with the words: High, medium, low)	(evaluation is provided about the extent of effects of the risk on goal achievement. The assessment should be described with the words: Great, medium, low)	(description of the measures to be undertaken to tackle the risk)

RISKS ON PROGRAM LEVEL

RISK	PROBABILITY FOR OCCURANCE OF THE RISK	EFFECTS OF THE RISK ON GOALS ACHIEVEMENT	MEASURES FOR TACKLING THE RISK
(Description of the risk which has been identified during the analysis)	(provide evaluation on the probability of the risk. The assessment should be described with the words: High, medium, low)	(evaluation is provided about the extent of effects of the risk on achievement of the program goals. The assessment should be described with the words: Great, medium, low)	(description of the measures to be undertaken to tackle the risk)

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Annex No. 3

FORM FOR THE ANNUAL WORK PLAN

ANNUAL WORK PLAN FOR..... (YEAR)

Name of the user

1. PROGRAMS

A brief overview of programs and sub-programs, objectives of the programs and sub-programs and how they are connected with the strategic priorities of the Judicial Budget Council for the relevant year (from the Decision on establishing the strategic priorities of the Judicial Budget Council for the relevant year) and the priority goals of the user.

2. WORK PLAN

A. Program and Sub-program of the strategic plan of the user

PROGRAM:
Connection with the priority and priority goal of the Judicial Budget Council:
Connection with the priority and priority goal of the user
Objective of the Program:
Performance Indicators:

SUB-PROGRAM 1:							
Objective of the Sub-program:							
Performance Indicator:				Baseline:		Planned result (benchmark) on an annual level:	
Measures	Activities	Time frame for implementation				Financial resources	Form of organization/ person
		Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4		

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

SUB-PROGRAM 2:							
Objective of the Sub-program:							
Performance Indicator:				Baseline:		Planned result (benchmark) on an annual level:	
Measures	Activities	Time frame for implementation				Financial resources	Form of organization/ person
		Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4		

B. Initiatives of the user as determined with the Annual Work Program of the Judicial Budget Council

Initiative	Time frame for drafting/preparation				Financial resources	Form of organization/ person
	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4		

C. Measures and activities arising from the operation of the user

This part of the operational plan contains the measures and activities which arise from the operation of the user, such as: Adoption of by-laws and other legal acts of the user, conducting procurements, conducting employment procedures according to the Annual employment plan, etc.

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

DESCRIPTION AND OBJECTIVE OF THE MEASURE:						
Performance Indicator:						
Activity	Timeframe for implementation				Financial resources	Form of organization/ person
	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4		

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Part IV. Criteria for budget preparation of the individual users

Article 1

The functioning of the judiciary and dealing with the court cases is the main mission (part III, art. 6) and the basic function of the courts. The overall activity of the courts is directed towards the accepting, managing the progress of the court cases and deciding upon them within the deadline determined by law. The court budget should provide sufficient and secure funds for financing of the judiciary.

The basic criteria for the preparation of the proposed court budget, are

1. the planned number of cases in progress in the court
2. the planned number of solved cases

for the period of three following fiscal years.

The expenses in the budget proposal request are shown on the account from class 4, prescribed in the Rulebook for the accounting plan for the budget and budget users and in the Rulebook for the content of the separate accounts in the accounting plan for the budget users, in triple-digit (synthetic) and six-digit (analytic) divided according the Rulebook on classification of expenses.

Based on the defined basic criteria, the additional criteria will be determined for the categories included in the court budget:

- Category 40 – Salaries and salaries compensation
- Category 41 – Reserves and undefined expenses
- Category 42 – goods and services
- Category 46 – subsidiaries and transfers
- Category 48 – capital investments

The studies to be adopted on human resources, complexity of cases, communication and public relations, information technology and other studies will be the basis for taking further steps for improving the situation of the available resources of the courts in the period that follows.

Article 2

Projection of the necessary funds in **category 40 – Salaries and salaries compensations.**

(1) The human resources projection for necessary funds of the Judicial Council is done according to the number of members of the JCRNM according to the law. The number and competencies of the employees should be in function of providing professional and administrative assistance to the members of the Judicial Budget Council and to the members of the JCRNM. Direct executors are the employees who directly work with the members of the

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Judicial Council and their number should be appropriate to the number of members. Indirect employees include:

- management of the Judicial Council - President and Secretary General
- information-communication function and web-site operation
- analytics, statistics and reporting
- budget planning, strategic planning and budget control
- internal audit
- accounting
- public relations
- human resources
- maintaining hygiene
- maintenance of a building
- drivers
- other

(2) The projection of the necessary funds for human resources in the courts is done according to their connection with the cases, i.e. they are divided into direct and indirect expenses. The direct expenses include the judges with their team, professional associate and the minutes secretary, as well as the clerks in the clerk's office and deliverers. The rest are additional offices that support the process of solving the cases and are incorporated in the indirect human resources.

Direct human resources shall be:

- The judge's team: Every judge should have a standard team which will include professional associate and a minute's secretary;
- The team in the clerk's office: This is a team for the forming and entering of the cases, keeping, enabling insight in cases, writs delivery and archiving in the active and permanent archive.

Indirect human resources shall be the human resources needed to provide a smooth court functioning. The following employees are included in this group:

- the court management – the court president and the court administrator
- accountancy
- information technology office
- public relations
- court police
- translator
- other professional and administrative clerks

(3) The projection for the necessary funds for human resources of the Academy for Judges and Public Prosecutors takes into account its tasks according to the law and enables it to

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

deliver its mission. The number of employees in the Academy for Judges and Public Prosecutors depends on the number of trainees in the initial training and the number of planned continuous trainings. Full time employees also include:

- management of AJPP - director and deputy director
- information-communication function and web-site operation
- analytics, statistics and reporting
- budget planning, strategic planning and budget control
- accounting
- public relations
- human resources management sector including international cooperation
- maintaining hygiene
- maintenance and development of buildings (including the rental of venues)
- drivers

(4) The basis for the calculation of the category 40- Salaries and allowances is the last paid salary of the individual user before receiving the budget circular, to which is added a projection of the necessary funds for realization of the Employment Plan by the end of the year, calculation of the salary of the planned election of judges by the end of the year, reduced by the projected amount of funds for retired employees by the end of the year and dismissals on other grounds. To this calculation is added the projection of the Employment Plan of the individual user for the next year.

(5) The projection for the next year of the budget for Category 40 - salaries and salary allowances, the Judicial Budget Council performs in accordance with the last paid salary at the level of the judiciary, projection of the necessary funds for realization of the Employment Plan by the end of the year, calculation of the salary of the planned election of judges by the end of the year, reduced by the projected amount of funds for retired employees by the end of the year and dismissals on other grounds. To this calculation is added the projection of the Single Employment Plan for the next year, the Employment Plan of the JCRNM and the Employment Plan of the Academy for Judges and Public Prosecutors for the next year, prepared after a preliminary analysis of the individual employment plans in terms of::

- the number of cases in progress and the number of solved cases in the last three years
- the planned number of cases in progress and the number of solved cases in the following three years
- the current situation regarding the number of employees and the systematization of the work positions
- employment categories with priority (IT, public relations, staff for minutes, secretaries, managers etc.)
- employee retirements in the following three years.

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Article 2-a

In category 41-Reserves and undefined expenses are projected funds for contingencies as permanent and current reserve that cannot exceed 2% of the current expenses of the court budget.

Article 3

This article regulates the criteria for the preparation of the budget circular of the budget user for **category 42 – goods and services** and it includes the following items:

Item 420 - travelling and daily expenses

Item 421 - public utilities, heating, communication and transport

Item 423 - materials and minor inventory

Item 424 - repair and maintenance

Item 425 - contract services

Item 426 - other current expenses

The criteria for projection of the necessary funds for item 420 is based on a plan for travels to be realized during the year, in the country and abroad. The criteria on which this item is planned are the number of employees having a need to travel and the right for compensation, the distance from the court to Skopje or other relevant destinations, the costs occurring in the previous year and any expected changes of travel costs. The basis for travel costs is the type of travelling that is reimbursed according to the legislation in force.

The criteria for item 421 – public utilities, heating, communication and transport – are calculated depending on the type of expense to which they refer:

item	description	criteria
421110	Electricity	Amount of the electricity bill of the last year, expected changes of the electricity price, expected changes of the size of rooms to be used, expected savings due to energy saving measures (e.g. new technology, building isolation). If no data are available or can be estimated, the criterion is up to 50% of the amount for liquid fuel.
421120	Water supply and sewerage	Amount of the water and sewerage bill of the last year, expected changes of the water price, expected changes of the quantity of water used, expected savings due to energy saving measures (e.g. renovation of bathrooms, repairs done). If no data are available or can be estimated, the criterion is up to 30% of the amount for liquid fuel.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

421130	Communal waste	Amount of the bill of the last year, expected changes are included. If no data are available or can be estimated, the criterion is 15% of the amount for liquid fuel.
421240	Liquid fuels	Amount of the liquid fuel bill of the last year, expected changes of the fuel price, expected changes of the quantity of fuel used, expected savings due to energy saving measures. If no data are available or can be estimated or if this criterion applies for other purposes, the criterion is 1-1.2 tons per 100m ² of the usable area in the court building.
421310	Mail	Per number of judges
421320	Telephone and fax internet	Amount of the bill of last year in correlation to the relevant number of employees
421410	Fuel and oil	Per number of employees, distance from Skopje
421420	Vehicle registration	Per number of vehicles
421440	People transport	Real travel expenses of judges who live in another municipality

For item 421320 - telephone and fax - the amount from 1500 denars refers only to landlines, and the amount for mobile phone, internet access in the office is added to it, determined according to the decision of the Judicial Budget Council with allocated limit per court.

The criteria for item 423 – materials and minor inventory - depend on the type of expense to which they refer:

item	description	criterion
423110	Stationery	Per number of judges
423120	Magazines, newspapers and other editions	Per number of employees
423190	Other administrative materials	Per number of judges
423210	Materials for automatic procession of data	Updated costs of the previous year, if unavailable per number of judges
423310	Uniforms	Per employee wearing uniforms
423320	Footwear	Per employee wearing uniforms
423710	Means for hygiene	Per employee

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

423720	Materials for repairs	Per employee
423810	Minor inventory	Per employee
423830	Spare parts	Per employee
423910	Other materials for special purposes	Per employee
423990	Other materials	Per employee

The criteria in item 424 – Repairs and maintenance - depend on the type of expense to which they refer:

Item	description	criterion
424110	Repair and servicing of lightweight vehicle	Per vehicle in relation to the age and mileage of the vehicles: During the guarantee period of new vehicles: Regular inspection costs according to the official price list of the manufacturer. Vehicles outside of the guarantee period with an age up to 10 years or a mileage of 200.000 km: 5 % of the purchase price of a similar new car. Above: 10 %
424210	Building maintenance	Realistic market price of planned and prepared maintenance activities, for repeating maintenance the costs of the previous invoice adjusted to any changes of the market price. If concrete data are not available, the criterion depends on the age and usable surface of the building in all floors and the date of the last maintenance (to be split for distinguishable parts of the building): Building erected or completely renovated and maintained in the previous three years: One monthly minimum salary per 100 m ² . Buildings in the age between 4 and 20 years: Three monthly minimum salaries per 100 m ² . Other buildings: Six monthly minimum salaries per 100 m ² .
424230	Disinfection, deratisation	Per employee, deratisation per square meter of the endangered space (e.g. cellar)

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

424410	Furniture repairs and maintenance	Per employee
424420	Software and hardware repairs and maintenance	Per employee
424430	Machines repairs and maintenance	Per employee
424440	Repairs and maintenance of other equipment	Per employee

The criteria of item 425 – Contract services – depend on the type of expense to which they refer:

Item	description	criterion
425230	Employees insurance	Per employee
425250	Real estate and rights insurance	According to the invoice of the previous years, adjusted if needed or possible according to the market prices
425260	Vehicles insurance	Per vehicle
425310	Legal services	Per number of judges in the criminal department
425320	Forensic expertise	Per number of judges in the criminal department
425330	Court interpreters	Per number of judges
425340	Court expertise	Per number of judges
425420	Prime health protection	Per employee
425440	Hospital services	Per number of judges in the criminal department
425490	Other health services	Per number of judges in the criminal department
425790	Other educational activities (in particular for the Academy of Judges and Public Prosecutors)	Per number of trainings
425910	Translators	Per number of judges
425920	Copying, printing and publishing services	Per number of judges
425990	Other contract services, in particular for the Academy of Judges and Public Prosecutors	Per number of judges, per number of trainings for initial and continuous trainings

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

The Judicial Budget Council makes an analysis of the projection of the individual users and, if necessary, corrections are made in the projected funds in category 42-Goods and services.

Article 4

This article regulates the criteria for the preparation of the budget circular of the budget user for category **46 - subsidiaries and transfers**.

The category 46 refers to the payment on the rights of employees in judiciary based on the employment, final, executive decisions and payment of decisions on infringement of the right for trial in a reasonable deadline and it comprises the following items:

item	description	criterion
464910	Payment on court decisions	Verdicts of the Supreme court and verdicts from other courts
464990	Other transfers	Expected retirements, solidarity and compensation for a sick leave longer than six months
4651	Payment on enforcement documents	Expected executive decisions

Article 5

This article regulates the criteria for the preparation of the budget circular of the budget user for category **48 - Capital expenditure**.

Capital expenditures in category 48 are planned and determined by the Judicial Budget Council according to the adopted plan for capital investments of the judiciary, as a separate part of the budget circular, and after the enactment of the Budget of the Republic of North Macedonia they are conducted by the enactment of a separate program by the Judicial Budget Council.

In the budget circular are planned and globally determined:

- Ongoing building investment projects which will continue;
- Investment activities for necessary reconstructions, adaptations, repairs of the court buildings, court rooms and administration area in the courts, reconstruction and adaptation of the archive offices, forming libraries for professional literature in the courts;
- Supplying furniture and equipment for the budget user;
- Supplying computer equipment and software solutions for the needs of the judiciary.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

The Judicial Budget Council does the projection of the needed funds for capital investments in the judiciary, according to these criteria:

1. Basic criteria regarding the priority of the intervention
 - 1.1 Number of cases;
 - 1.2 Number of employees;
 - 1.3 Daily circulation of clients in the court building.

2. Additional criteria for the priority if the intervention (reconstruction, adaptation, repairs) depending on the state of the building in regard to:
 - 2.1 Removing the factors which endanger the health (damp, draught, insufficient ventilation in the room, insufficient isolation of the windows and roofs);
 - 2.2 Providing healthy and secure working environment for the employees and the clients;
 - 2.3 Repairs of the dilapidated or faulty installations which present a danger for the employees and clients;
 - 2.4 Providing security for the employees by placing security fence, securing the official entrance, controlling the access to the official entrance and halls (fitting metal detectors where there aren't any);
 - 2.5 Providing access to clients through well set paths and entrances;
 - 2.6 Prolonging the time for usage of the building, by reconstruction or repairs of the roof or dealing with damp problems inside the building;
 - 2.7 Rationalize the expenses for the heating and air-conditioning, by applying energy efficient materials, which is done by changing the façade with thermal isolation and energy efficient façade works;
 - 2.8 Introducing air-conditioning systems which will on the long-term, reduce the expenses for maintaining the building- fan coil systems;
 - 2.9 Reconstruction of the system for hot water heating in order to rationalize the expenses for fuel supplies and exploitation of the system;
 - 2.10 Reserving the archive documentation by providing optimal physical conditions in the archives, elimination of damp, fitting ventilation, metal bookcases and securing them with bars on the windows;
 - 2.11 Raise the respectability of the court by presentable and dignified entrances and rooms for contacts with clients – by reconstructing the entrances, halls, window desks and courts.

3. Meeting the legal obligation:
 - 3.1 Installation of a lightning rod on the building
 - 3.2 Providing system for records of the working hours
 - 3.3 Hydrant installation and fire extinguishers and system for automatic detection of a fire.

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

The Judicial Budget Court does the projection for the necessary funds for computer equipment and software solutions in the judiciary, according to these criteria:

1. Basic criteria for the priority of the computer equipment and software solutions:
 - 1.1 number of cases;
 - 1.2 number of employees

2. Additional criteria for the priority of the computer equipment and software solutions
 - 2.1 Amortization of the existing equipment
 - 2.2 Providing a high level of protection and security of the computer system of the judiciary and the ACCMIS system, the registry of judges and the ABMS system
 - 2.3 Adapting, changing and updating of the systems in function.

Article 6

For the realized individual incomes of the courts, the same criteria and methodology are applied for the preparation of the judicial budget and the budget accounts.

Article 7

The draft budget requests by the individual users, are delivered in electronic form with the ABMS software to the JBC, and the textual and argued explanation is delivered in written form.

The Judicial Budget Council delivers its draft budget request and the documents in written and electronic form to the Ministry of Finance according to their formal requirements and provisions.

Part V. Monitoring and evaluation

1. GENERAL PROVISIONS

Article 1

This part shall closely prescribe the manner of acting of the users in the process of monitoring, evaluation and reporting on the implementation of the strategic plan, the annual work plan and the execution of the budget.

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Article 2

The following shall be the objectives of the process of monitoring, evaluation and reporting:

- Providing efficient implementation of the Strategic plan as a whole and realization of the strategic priorities and priority goals of the users;
- Respecting the dynamics of implementation of the measures and activities, overview of achieved progress and evaluation of the achieved result on the level of priorities, goals and programs;
- Implementation of an analysis and comparison between the projected and actually accomplished result within the programs and sub-programs, which are an integral part of the Strategic plan, the implementation of the obligations established with the Annual Work program of the Judicial Budget Council and the activities from the regular operation of the individual user;
- Establishment of a basis for improvement of the quality in the process of developing programs and sub-programs for the following period, through the use of systemically collected data, analysis of information regarding the contribution of the measures and activities in achieving planned results;
- Providing an early warning system for the established obligations and the deadlines for their fulfilment, identification of issues which occur in the course of implementation and achievement of the planned results and undertaking alternative solutions;
- Enhancing efficiency by connecting funds expenditure and achieving results, and
- Strengthening the accountability and transparency in the work of the budget users, and reporting about achieved results;
- Providing an exact information about the budget used within different periods, additional budget needs and about parts of the budget which cannot be used in the remaining budget period by the budget user and can be made available to be redistributed for other purposes or budget users.

Article 3

Particular terms used in this part shall have the following meaning:

- **The Strategic Plan** of a budget user is a document corresponding to a planning period of three or more years, and it covers all aspects of organization of the work, including the following components: Mission, vision, goals, strategies, tactics and implementation plan.
- **Annual Work Plan** is a plan for operationalization of the programs, sub-programs, measures and activities contained in the strategic plan, the initiatives established with the Annual Work Program of the Judicial Budget Council, as well as the activities

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

from the regular operation of the budget user for the following year.

- **Report on the implementation of the Annual Work Plan** shall contain overview of the achieved results of the budget user in the course of implementation of the programs, sub-programs, measures and activities, initiatives prescribed with the Annual Work Program of the Judicial Budget Council; the activities from the regular operation of the budget user and overview of the planned and not realized measures and activities, with explanation for the failed implementation.
- **Monitoring** is the continuous process of systemic collection and analysis of data on the implementation of planned measures and activities according to the annual work plan.
- **Performance indicators** are quantitative (statistic) indicators or qualitative data used to monitor the performance of a particular policy.
- **Baseline** is the quantitative or qualitative data which provides information about the performance indicator at the beginning and immediately before the start of monitoring. The baseline is used as a starting point for measurement and comparison of changes in performance indicators in the process of monitoring and evaluation.
- **Planned result** is a quantitative or qualitative level of the performance indicator, which is planned to be achieved within a period of time.
- **Program** is a collection of connected and related activities and projects directed toward achievement of the common goal/goals.
- **Evaluation** is a methodological and objective assessment of a program, i.e. policy and the achieved results from the realization of such program or policy. Evaluation may be done periodically, according to intervals defined in advance or on an ad hoc basis.

2. DETERMINING THE NECESSARY ELEMENTS IN THE PROCESS OF MONITORING, EVALUATION AND REPORTING

Article 4

The main steps in the process of monitoring, evaluation and reporting shall be the development of indicators, determining criteria related to the timeframe, establishment of a system for data collection as regards the indicators, data analysis, use and evaluation of data.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Article 5

Quantitative and/or qualitative indicators shall be defined for the purposes of measurement and monitoring achievement of goals and results of the programs and sub-programs. Quantitative indicators shall be expressed with a specific value (number, percentage, per mill, average, median value, scope), and qualitative indicators shall have the format of text with level of perception, evaluation or quality (increased, decreased, improved, enhanced, etc.)

When determining indicators, there should be at least one gender sensitive indicator.

Article 6

When selecting indicators, the following criteria should be taken in consideration:

- Measurability – the result should be expressed numerically, in percentages or other measurable value;
- Clarity – clear, understandable and unambiguous;
- Relevance – directed towards measuring the desired goal of the program and/or sub-program;
- Cost-effectiveness – the costs for collection and processing should not exceed the benefit of the information;
- Reliability – they should be based on precise and reliable data, and
- Applicability – they should clearly indicate the overall progress and the changes which have occurred.

Article 7

Depending on the type and goals of the program and sub-program, there are the following types of indicators:

- Indicator of resources – it measures the amount of the resources (work force, materials, equipment, etc.) necessary for certain products or services or for implementation of particular activities;
- Indicator of products/services – it measures the amount of products and services to be provided through the implementation of the program activities;
- Indicator of results – it measures the effect of benefit of the implementation of program activities, i.e. whether such activities deliver the prescribed goals;
- Indicator of efficiency – it measures the ratio between the invested resources and the amount of products or services provided through implementation of activities, and
- Indicator of quality – it measures the effectiveness of fulfilment of the citizens' expectations or the expectations of the stakeholders (security, precision,

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

competence, etc.) related to the product or service provided.

Article 8

There shall be a projected/planned result determined on an annual level for each of the indicators.

The projected/planned result, depending on the timeframe of the program-sub-program shall be determined for each year separately.

Article 9

A baseline of the indicator shall be determined for the purposes of measuring and evaluating the indicators, and it shall be directly connected with the program/sub-program goal and expresses the quantitative or qualitative condition.

The baseline of the indicator shall be determined through analysis of the conditions in the field or fields of competence of the budget user and it shall express measured value or condition of the indicator before or at the very start of program implementation.

If the baseline cannot be determined through analysis of the conditions, then, the result obtained with the first measurement of the indicator shall be taken as baseline.

Article 10

The baseline may be determined through:

- Use of data and information which already exist in the user or with an authorized body for development and processing of statistical data;
- Implementing research, surveys, think tanks and other research methods of the budget user, whereas due attention should be observed when collecting gender segregated data, and
- Use of data and information from secondary sources, i.e. from research by NGOs or international organizations.

Article 11

In order for efficient monitoring, evaluation and reporting on the implementation of the programs, i.e. sub-programs, the budget users will establish a data collection system which will contain the following elements:

- Title of the program/sub-program;
- Connection of the program with the strategic priority of the Judicial Budget Council, and the user;
- Objective of the program/sub-program;

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

- Responsible person for monitoring the program/sub-program and for collection, processing, analysis and storing data;
- Measures, i.e. activities conducted for achievement of the result/goal;
- Performance indicators with the baseline and planned results on an annual level;
- Sources of information and data;
- Status of implementation of the measures and activities;
- Explanation for possible discrepancies with the dynamics of implementation, explanation for activities which had not been implemented and explanation for possible discrepancies between the planned and accomplished result, and
- Explanation for the activities underway, with evaluation whether such activities shall be performed within the planned period and whether declared results shall be accomplished.

The Form given in Annex No. 1 shall be used for the collection of data and monitoring.

3. IMPLEMENTATION OF THE PROCESS OF MONITORING, EVALUATION AND REPORTING**Article 12**

Monitoring, evaluation and reporting shall be conducted in accordance with the Annual Work Plan, which is the main document for implementation of the process of monitoring, evaluation and reporting.

Monitoring shall be done as regards the timely implementation of the measures and activities, in accordance with the implementation plan, and evaluation should provide an answer whether the goal of the program/sub-program has been accomplished and about the effectiveness of the policies being implemented.

Depending on the type of the program and the measures and activities, the users shall determine the data collection intervals.

The data base which shall be established from the collected information shall be maintained in electronic format. The data base shall be used for analysis of the progress in the implementation of the programs and sub-programs, realization of the priorities and goals, the results and in the next cycles of the strategic planning.

Article 13

Data from the monitoring shall be processed and analysed. Data processing shall be done based on collected data in the relevant areas which also contain gender segregated data, in order to obtain a clear picture of the conditions as regards the status and position of women and men according to different bases, including ethnic origin, age, place of residence, level

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

of education and similar, in order to create collective information which shall be used in the data analysis.

Depending on the type of data and their purpose, the analysis may include use of quantitative or qualitative methods and application of other techniques, in order data to be used in the decision-making process.

The analysis shall contain the findings with quantitative data, conclusions and recommendations.

Article 14

The process of monitoring, evaluation and reporting shall involve cooperation and coordination among organizational units responsible for the process of strategic planning and organizational units responsible for financial issues, regarding human resources management, internal audit, as well as with the coordinator for equal opportunities of women and men related to the issues in the field of human rights, gender equality and antidiscrimination.

Cooperation and consultations may take place with other users competent in the relevant areas, with the universities, institutions and other professional organizations, as well as NGOs and international organizations working in the relevant area. Cooperation and coordination may be related to collection and exchange of information and data relevant for monitoring and evaluation of programs.

Article 15

Evaluation of the programs may be conducted in determined intervals during program implementation, upon completion of the program or after a certain period following the completion of the program. Determining the evaluation intervals shall be done depending on the objectives and anticipated results of the program i.e. sub-programs.

The methods of evaluation shall be selected depending on the phase of program implementation when evaluation is conducted:

- During the implementation of the program periodical evaluation shall be done of the process of program and sub-program implementation, as well as the measures and activities which had been conducted to achieve the results;
- Evaluation of the results from the program implementation is done upon completion of the program implementation, and
- After a certain period following program implementation, in order to evaluate the effects from the program implementation, i.e. the sustainability of policies.

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Article 16

Regular periodical reports on monitoring of the Annual Work Plan shall be prepared based on the established data collection and monitoring system.

Periodical reports may be prepared on a monthly, quarterly, semi-annual and annual basis, depending on the nature and dynamics of the measures and activities of the program and sub-programs.

Periodical reports shall be prepared by persons responsible for implementation and monitoring of the particular program, i.e. sub-program.

For the purpose of providing continuous monitoring of the strategic plan and annual work plan, periodical reports shall be delivered to the organizational unit/working group of the budget user responsible for strategic planning, policy development and monitoring.

Article 17

The report on the implementation of the Annual Work Plan (hereinafter as report) shall be prepared at the end of the year, based on periodical monitoring reports.

The report shall contain the following components:

- Name of the user;
- Overview of the programs and sub-programs contained in the Strategic plan;
- Achieved result;
- Overview of the effects on the human resources management, and
- Overview of the circumstances and risks which have occurred during the year.

The form provided in annex 2 shall be used in the preparation of the report.

The budget execution report is prepared and delivered according to the instructions in annex 3.

Article 18

“Overview of programs and sub-programs in the Strategic plan” shall contain a brief description of each of the programs and sub-programs and projected results, and how they are connected to the strategic priorities and goals of the Judicial Budget Council for the relevant year, and the priorities and goals of the budget user.

The segment of “Achieved results” shall contain an overview of conducted measures and activities from the programs and sub-programs contained in the Strategic plan and the Annual Work Plan, overview of not implemented/partially implemented measures and activities, with explanation of the reasons and evaluation of the extent of achieved results, in accordance with the performance indicators, overview of the initiatives of the budget user, contained in

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

the Annual Work Program of the Judicial Budget Council, with evaluation of the delivered compared to planned initiatives, as well as an overview of the conducted measures and activities arising from the work of the budget user.

"Overview of the effects on the human resources management" shall contain data regarding recruitments, promotions, allocations and takeovers, conducting the principle of adequate and equitable representation of members of different communities and conducting trainings for administrative officials.

"Overview of the circumstances and risks which have occurred during the year", shall contain a general overview of the risks, i.e. circumstances which existed or occurred in the reporting period, and their influence on the implementation of the measures and activities and achieving results and goals of the programs and sub-programs.

Article 19

Drafting the Report shall be conducted based on the following principles:

- Accuracy and clarity – reporting should be brief, clear, comprehensible and focused on the most important information on achieving goals and results of the program;
- Relevance – information should be relevant for evaluating the progress in achieving the strategic priorities and goals of the Judicial Budget Council, as well as the priorities and goals of the budget user;
- Preciseness – data and information should be quantitatively and qualitatively expressed, and
- Reliability – conclusions should be based on objective data and information.

Article 20

In drafting of the Report there should be cooperation among the JBC and the individual users.

Article 21

The Report shall be delivered to the Judicial Budget Council, at latest until the end of April the following year.

Article 22

The Judicial Budget Council, based on the reports delivered by the budget users, shall prepare an analysis of the achieved results from the implementation of the strategic priorities of the Judicial Budget Council in the previous year.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Annex No. 1

**FORM FOR A SYSTEM FOR DATA COLLECTION AND MONITORING OF THE
PROGRAMS/ SUB-PROGRAMS**

Connection with the strategic priority and goal of the Judicial Budget Council: Connection with the priorities and goals of the user:						
Title of the program/ sub-program;		Objective of the program/ sub-program:	Responsible sector/department or person: State the title of the sector/department or person responsible for monitoring, collection of data and reporting			
Measure/ activity	Determined result indicator at the level of program/sub- program, with the baseline and planned result on an annual level	Manner of collection/ verification of data	Dynamics of implementation			Comment
			Implemen- ted	Under- way	Not initiated in the planned period	
The planned measure/activity is provided, which shall contribute for achievement of the result (from the Annual work plan)	The indicator is stated together with the baseline and planned result on an annual level	Sources of data/information are stated				Explanation is provided for the planned and not realized, i.e. not achieved activities/results Evaluation is provided for the effects on achieving the

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

						results of the measures and activities, which have not been implemented, for the activities underway evaluation is given whether until the planned deadline the planned result will be achieved. The suppositions and risks may be stated which influence timely achievement of the result.

Responsible for monitoring of program

Responsible person of the budget user/individual user

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Annex No. 2

FORM OF THE REPORT ON THE IMPLEMENTATION OF THE ANNUAL WORK PLAN

Name of the budget user

REPORT ON THE IMPLEMENTATION OF THE ANNUAL WORK PLAN FOR ____ (YEAR)

1. PROGRAMS

Overview of the programs and sub-programs of the budget user and their connection with the priorities and goals of the Judicial Budget Council and the priorities and goals of the individual user.

2. ACHIEVED RESULTS

Report on the achieved results

2.1. Evaluation of the achieved results from the implementation of the programs and sub-programs

Overview of implemented measures and activities from the programs and sub-programs contained in the Strategic plan and the Annual Work plan, and evaluation of the extent of achievement of the results in accordance with the performance indicators. Evaluation (expressed in percentages or numbers) of the achieved compared to the overall projected measures and activities in the Annual Work Plan for the reporting year.

<p>Connection with the strategic priority and goal of the Judicial Budget Council:</p> <p>Connection with the priorities and goals of the individual user:</p>		
<p>Title of the program/sub-program:</p>	<p>Objective of the program/sub-program</p>	<p>Responsible:</p> <p>State the title of the organizational unit or person responsible for</p>

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

			monitoring, collection of data and reporting
IMPLEMENTED MEASURES AND ACTIVITIES			
Measure/ activity	Result indicator with the baseline and planned results on an annual level	Evaluation of the progress in achievement of the results and objectives of the program	Comment
Measures and activities (from the Annual Work plan)	The determined performance indicator and baseline are stated and the benchmark for the indicator	Information is provided from the measurement of each of the determined performance indicators of the program, with evaluation of the achieved results as regards the planned results of the program. A general evaluation is provided about the performance indicators at the level of program, with evaluation of the extent of achievement of the projected goals	Stated possible risks which influenced the achievement of the result
PLANNED MEASURES AND ACTIVITIES WHICH HAD NOT BEEN IMPLEMENTED			
Measure/activity	Rationale	Effect	Recommendation
Measures and activities (from the Annual Work Plan) which had been planned but have not been implemented	Rationale of the reasons why Measures/activities have not been implemented	Evaluation of the effects on achievement of the results and objectives of the program/subprogram	Recommendation for the measures which should be undertaken in the next cycle of planning in order to achieve the results and objectives of

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

			the program/sub-program
--	--	--	-------------------------

2.2. Evaluation of the implementation of the Annual Work Program of the Judicial Budget Council

Overview of the initiatives within competence of the budget user which have been submitted to the Judicial Budget Council of RM in accordance with the Annual Work Program of the Judicial Budget Council, the initiatives which had been planned in accordance with the Annual Program and have not been submitted, and the initiatives which have been delivered outside the Annual Work Program of the Judicial Budget Council for the relevant year.

2.3. Evaluation of the implementation of other activities arising from the competences and the work of the budget user

Overview of the bylaws and other acts adopted by the relevant Ministers, i.e. the official leading the users, which are related to the legislation adopted by the Judicial Budget Council or according to the regular operation of the user.

Overview of other implemented measures and activities arising from the operation of the budget user (such as, conducting public procurement, conducting employment procedures according to the Annual employment plan, etc.).

3. HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

Overview of the effects on the human resources management contains a report on:

- Employments, promotions, allocation and takeovers;
- Conducting the principle of adequate and equitable representation of members of different communities;
- Trainings completed by the administrative officials during the reporting period.

The overview shall be provided in accordance with the Annual plan for employment, and the Annual plan for training of the employees.

4. CIRCUMSTANCES AND RISKS

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

Overview of the circumstances, setbacks and risks which have occurred in the reporting period and how they affected the implementation of the measures and activities and achievement of the results.

5. SUMMARY OF VIEWS AND RECOMMENDATIONS

In accordance with the evaluations stated in the previous chapters, a summary of views shall be provided for the extent of achievement of the results and implementation of the Strategic plan and the Annual Work plan, as well as the overall operation of the budget user.

General recommendations as regards the plans for the following year. If there had been significant discrepancies in the implementation and achievement of the planned results, recommendations shall be given for the measures and alternative solutions to be undertaken in the next cycle of planning for achievement of the results.

Annex 3

Instructions for the preparation of the budget execution report

5.1. By March 15 of the current year at the latest, the Judicial Budget Council submits a request to the individual users for realization of the budget of each individual user for the previous fiscal year. Individual users are required to submit a report by March 31 of the current year. The report of the individual users contains the following separate reports:

1. Report on the number of received and resolved cases in the court / Report on the trainings held in the Academy for Judges and Public Prosecutors

The report on the number of received and solved cases in the court which the courts submit, contains the following data:

- Data on the number of cases transferred from the previous year
- Data on the number of received cases
- Data on the number of solved cases
- Data on problems faced by the courts in dealing with cases related to the financing of the individual users

The report on trainings held at the Academy for Judges and Public Prosecutors contains the following data:

- Data on the number of trainees in the initial training and realized activities
- Data on the number of trainees in continuous training and the number of trainings held
- Data on problems faced by the Academy in its work related to the financing of the individual users

2. Human Resources Report

- Planned and current number of judges (officials)
- Planned number of employees according to systematization and current number of employees
- Realized employments in accordance with the Employment Plan for the reporting year
- Ratio of the number of employees by categories and number of cases handled

3. Report on public relations

- Data on the work of the public relations office (contacts)

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

- Number of received and answered questions under the law on free access to public information, manner of action and response
- Number of decisions published online on the court website, factors influencing online publications
- Published press releases, press conferences, public events, open days organized by the court

4. Information Technology Report

- Computer equipment available to the court by type and age
- Implementation of program applications in court,
- Changes made, upgrades, problems noticed,
- Suggestions for improvement

5. Report on the equipment and maintenance of the court building

- Condition of the court building
- Situation analysis and suggestions for improvement.

6. Report on planned and performed public procurements

- Planned public procurement by type and required financial resources
- Realized public procurements by type and spent financial resources

7. Budget realization report

- Planned necessary financial resources with the proposed budget request of the individual user
- Approved and realized financial funds by accounts and items 40-Salaries and allowances, 42-Goods and services, 46 Subsidies and transfers and 48- Capital expenditures) (three-digit and six-digit for the more significant items)
- Amount of unsettled responsibilities and reasons for their occurrence
- Problems in the realization of financial resources

The JBC expert service (managers and professional staff) of the JBC analyzes the reports of the individual users of the court budget and prepares a Draft Report on the work of the Judicial Budget Council and the implementation of the court budget which contains:

- Data on JBC sessions and decisions
- Realized activities of the JBC

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Report on the number of received and solved cases at the level of the judiciary/Trainings held at the Academy for Judges and Public Prosecutors

The report on the number of received and solved cases at the level of the judiciary contains the following data

- Summarized data on the number of cases transferred from the previous year
- Summarized data on the number of received cases
- Summarized data on the number of solved cases
- Summarized data on problems faced by courts in dealing with cases related to the financing of the individual users

The report on the trainings held at the Academy for Judges and Public Prosecutors contains the following data

- Data on the number of trainees in the initial training and realized activities
- Data on the number of trainees in continuous training and the number of trainings held
- Data on problems faced by the Academy in its work related to the financing of the individual users

Report on human resources at the level of the judiciary

- Planned and current number of judges (officials)
- Planned number of employees in accordance with systematization and current number of employees
- Realization of the Single Employment Plan for the reporting year
- Ratio of the number of employees by categories and number of cases handled

Report on public relations at the level of the judiciary

- Data on the work of the public relations office (contacts)
- Number of received and answered questions under the law on free access to public information, manner of action and response
- Number of decisions published online on the court website, factors influencing online publications
- Published press releases, press conferences, public events, open days organized by the court

Report on equipment and maintenance of court buildings

- Condition of court buildings

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

- Situation analysis and suggestions for improvement.

Report on planned and performed public procurements at the level of the judiciary

- Planned public procurement by type and required financial resources
- Realized public procurements by type and spent financial resources

Budget realization report at the level of the judiciary

- Planned necessary financial resources with a draft budget request at the level of the judiciary
- Approved and realized financial funds by accounts and items (40-Salaries and allowance, 42-Goods and services, 46 Subsidies and transfers and 48- Capital expenditures) (three-digit and six-digit for significant items)
- Amount of unsettled responsibilities and reasons for their occurrence
- Problems in the realization of financial funds

The draft report contains data on the budget implementation of each individual user separately, with the previously stated data, whereby the basic courts will be covered at the level of appellate areas (AC Bitola, AC Gostivar, AC Skopje and AC Stip)

The draft report is adopted at a session of the Judicial Budget Council. If the JBC has remarks regarding the Draft Report, the necessary corrections are made.

The adopted Report is submitted to the Government of the Republic of North Macedonia and the Assembly of the Republic of North Macedonia.

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

Part VI. The timing of strategic budget planning

No.	Key element/step in the methodology	Responsible institution	Result	Timeframe
1.	Setting strategic priorities and priority goals of the Judicial Budget Council			
	Annual activities to prepare the strategic planning for the upcoming calendar year			
1	Analysis of the achieved results from the implementation of the strategic priorities in the previous year	Judicial Budget Council/individual user	Analysis of the achieved results in the previous year	January-February
•	Setting strategic priorities and priority goals	Judicial Budget Council in cooperation with the Ministry of Finance, Ministry of Economy, Secretariat for European Affairs, Secretariat for Legislation	Draft decision on strategic priorities	March -15 April
•	Adoption of the draft decision on strategic priorities	Judicial Budget Council	Decision on strategic priorities for the following year with analysis of the achieved results in the previous year	15 April
2.	Setting fiscal strategy			
•	Setting fiscal framework with maximum amounts of approved funds per budget beneficiary	Ministry of Finance	Draft fiscal strategy	April - May

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

•	Submitting instructions how to plan budget funds to budget users (indication of expected maximum budget to the Judicial Budget Council)	Ministry of Finance to Judicial Budget Council	Budget Circular	15 June
3.	Preparation of draft strategic plans, draft budget submission and Annual Work Plan			
•	Preparation of strategic plans and creation of programs, subprogrammes and projects	individual users	Draft strategic plans of budget users	May – 31 July
-	• Preparation of draft plan of development programs (Judicial Budget Council informs the budget user about their maximum budget, based on the expectation of the Ministry of Finance)	Judicial Budget Council to individual users	Preparation of draft plan of development programs	15 July
-	• Draft strategic plans	individual users	Draft strategic plan	30 July
-	• - Preparation of draft budget and submission in accordance with draft strategic plans	- Budget users to Judicial Budget Council	Draft strategic planning and draft budget submitted	1 August
-	• - Submission of draft strategic plans and draft budget submission from Judicial Budget Council to the Ministry of Finance	- Judicial Budget Council	Draft strategic plans and draft budget delivered to Ministry of Finance	1 September
-	• - Analysis of draft strategic plans	- General Secretariat	Analysis of the alignment of programs within the draft	30 September

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

			strategic plans with the strategic priorities and analysis of their contribution in the achievement of such priorities	
-	<ul style="list-style-type: none"> • - Preparation of Annual Work Plan for the next calendar year - Initiatives communicated to Judicial Budget Council - Decision about initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> - budget users - Judicial Budget Council 	Annual work plan	Elaboration October Delivery 31.10. Assessment first half of November Decision 15.11.
4.	Submission of the draft budget			
-	<ul style="list-style-type: none"> • - Preparation of Draft Budget 	Ministry of Finance	Draft budget	September - October
-	<ul style="list-style-type: none"> • - Submission of the Draft Budget to the Government of the Republic of North Macedonia 	Ministry of Finance	Draft budget	1 November
-	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption of the Budget 	Parliament of the Republic of North Macedonia	Budget of the Republic of North Macedonia	31 December
5.	Preparation of the Annual Work Program of the Judicial Budget Council and the Annual Work Plan of budget users			

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

-	<ul style="list-style-type: none"> - Preparation of draft Annual Work Program of the Judicial Budget Council - Decision about the annual work plan of the Judicial Budget Council 	Competent department of the Judicial Budget Council in cooperation with the budget users. Judicial Budget Council	Draft AWPG (electronic AWPG with a possibility to prepare different reports and reviews) Annual work plan for the next calendar year	October – December of the previous year for the next year Until 15.12.
-	Annual activities to implement the strategic planning for the ongoing year			
-	• Adoption of the AWPG	Judicial Budget	AWPG	15 January
-	• - Adoption and publishing of Annual work plan	- Judicial Budget Council and individual users	Annual work plan of individual users	January-February
-	• - Preparation of agenda for the period 1.1. - 30.06.	Judicial Budget Council in cooperation with the individual users	agenda prepared	January-February
-	• - Preparation of e agenda for the period 1.07 – 31.12	Judicial Budget Council in cooperation with the individual users	agenda prepared	June - July
6.	Updating AWPG with NPAA-AP Accession Partnership			
-	• - Updating AWPG, its compliance with the NPAA and adoption	General Secretariat in cooperation with the Secretariat for European Affairs and the Judicial Budget Council	Aligned AWPG with the NPAA	October - December
7.	Monitoring and reporting on the realization of the AWPG and the Annual Work Plan of budget users			

**DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET
ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ**

•	Monitoring the realization of the AWPG	Judicial Budget Council in cooperation with the individual users	Monitoring indicators	continuous
•	- Monitoring and reporting on the implementation of the Annual Work Plan	- individual users	- Periodic (quarterly) reports on the extent of implementation	Continuous
•	- Development of tables (quarterly) for early warning during the monitoring of the realization of the AWPG	Judicial Budget Council in cooperation with the individual users	Completed table for early warning by the budget users	Quarterly
•	- Reporting on the extent of realization of AWPG and adoption - Report on budget that probably cannot be spent in the budget period, in particular for capital investments	- Judicial Budget Council - Individual users to Judicial budget council	- Report on the extent of realization of the AWPG with monitoring indicators. - Overview of available budget for reallocation	Semi-annually and annually 30.6., update 30.9.
•	- Preparation of Report on the implementation of the Annual Work Plan for the previous year	- individual users	Report on the implementation of the Annual Work Plan	January-annually for the previous year
•	- Submission of the Report on the implementation of the Annual Work Plan to the Judicial Budget Council	- individual users	Report on the implementation of the Annual Work Plan	February

12

DECISION ON THE PREPARATION OF THE JUDICIAL BUDGET ОДЛУКА ЗА ПОДГОТОВКА НА СУДСКИОТ БУЏЕТ

•	- Publishing of the Report on the implementation of the Annual Work Plan	- individual users	Report on the implementation of the Annual Work Plan	March
8.	Monitoring of the implementation of the National Program for the Adoption of the Acquis (NPAA)			
•	Annual revision of the NPAA	Secretariat for European Affairs	Annual NPAA program	October - January
•	- Reporting on the extent of realization of the NPAA	Secretariat for European Affairs, input from Judicial Budget Council	- Reporting on the extent of realization of the NPAA	Continuous

Part VII. Transitory provisions

Article 1

With the adoption of this bylaw the decision on criteria and methodology for the preparation of the court budget no. 05-638/15, adopted on 5.7.2012 shall cease to have effect.

Article 2

This bylaw shall enter into force on the day of its adoption.

Article 3

In 2020 and 2021, the strategic planning is implemented by the Judicial Budget Council and by the individual users Supreme Court, Judicial Council of RNM, appellate courts and the Academy for Judges and Public Prosecutors, and for the other beneficiary units the strategic planning will start from the next budget year for the preparation of the budget circular for 2022.

Kiro Zdravev, president of the JBC



Support to the Justice Sector Reform



ПРОГРАМА ЗА РАБОТА

НА СУДСКИ БУЏЕТСКИ СОВЕТ ЗА 2021 ГОДИНА

Согласно Одлуката за усвојување на критериуми и методологија за подготовка на судскиот буџет, **член 1 од** Дел II. Подготовка на Годишната програма за работа на Судскиот буџетски совет, како дел од процесот на подготовка на Буџетскиот циркулар Судскиот буџетски совет и единките корисници изготвуваат Годишната програма за својата работа и го следат извршувањето на истата. (во натамошниот текст: Годишна програма).

Програмата е збир на поврзани и сродни активности и проекти насочени кон остварување на заедничка/и цел/и на ниво на судска власт или на ниво на единка корисник, со утврдено ниво на приоритет, и тоа:

- Висок приоритет: Иницијативата покажува на јасен, директен и мерлив начин дека ќе придонесе за остварување на еден или повеќе стратешки приоритети на Судскиот буџетски совет (во натамошниот текст: СБС) и дека спроведувањето на иницијативата значително ќе придонесе за подобрување на состојбата во судството, во спроведувањето на активностите на СБС или единките корисници на судската власт. Иницијативите потребни за да се гарантираат основите за функционирање на судството редовно добиваат висок приоритет.

- Среден приоритет: Иницијативата, во корелација со друга иницијатива, придонесува за остварување на стратешките приоритети на Судскиот буџетски совет и нивното спроведување ќе ја подобри состојбата и активности на судската власт совет во соодветната област.

- Низок приоритет: иницијативи кои не се поврзани со стратешките приоритети на Судскиот буџетски совет, односно иницијативи што произлегуваат од надлежностите на ресорните министерства и се насочени кон остварување на законските обврски и



13

WORK PROGRAMME OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL FOR 2021 ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ ЗА 2021

политиките на судската власт.

За 2021 година Судскиот буџетски совет ги дефинира следните иницијативи

1. Обезбедување основни услови за функционирање на судската власт (висок приоритет)
 - 1.1 човечки ресурси
 - 1.2 судски згради
 - 1.2.1 тековно одржување на судските згради
 - 1.3 опрема и ИКТ
 - 1.3.1 превентивно и адаптивно одржување на ИКТ опремата
 - 1.3.2 одржување на безбедност на компјутерскиот систем во судската власт
 - 1.4 трошоци за тековно работење

За функционирање на Судски совет на РСМ, судовите и Академијата за судии и јавни обвинители (во понатамошниот текст единки корисници на судската власт) потребни се минимум услови за работа, односно услови кои веќе се постојат. Тоа е нивото на човечки и просторни капацитети и ИТ и друга опрема што се обезбедени од претходните година и одржувањето на достигнатото ниво и во наредната година е основно за остварување на надлежностите и функциите.

2. Унапредување на условите за функционирање на судската власт (висок приоритет)
 - 2.1 човечки ресурси
 - 2.1.1.вработување на нови лица и унапредување на звањата на вработените преку спроведување на постапки за интерен оглас огласно Планот за вработување за 2021 година
 - 2.1.2 континуирана едукација на судиите и вработените во судската власт
 - 2.1.3 нова почетна генерација на слушатели на обука за судии и јавни обвинители
 - 2.2 судски згради
 - 2.2.1 изработка на техничка документација за градежни активности
 - 2.2.2 реновирање и реконструкција на судски згради
 - 2.2.3 енергетска ефикасност на зградите

**WORK PROGRAMME OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL FOR 2021
ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ ЗА 2021**

2.2.4 обезбедување локација и документација за изградба на нови простории за Академија за судии и јавни обвинители

2.3 опрема и ИКТ

2.3.1 набавка на нови компјутери, принтери, скенери и др опрема

2.3.2 унапредување на безбедноста на компјутерскиот систем во судската власт

3. Јакнење на ефикасноста на судството (среден приоритет)

3.1 надградба и воведување нови софтверски решенија

3.2 користење алтернативни методи за решавање на споровите

4. Зголемување на довербата во судството (висок приоритет)

4.1 информативни кампањи

4.2 флаери, брошури

4.3 соработка со медиуми

4.4 создавање на судови оринтирани кон граѓанинот

5. Воедначување на судската пракса (среден приоритет)

5.1 конференции

5.2 публикации

5.3 соработка со академската заедница

6. Активна улога на судската власт во процесот на подготовка на нови и измени и дополнувања на законите (низок приоритет)

6.1 закони со кои се регулира функционирањето на судската власт

6.2 закони кои се применуваат во решавање на судските предмети

7. Имплементација на стратешкото и буџетското планирање за да се обезбедат доволно средства за судската власт (среден приоритет)

8. Континуирано унапредување на условите за работа во Академијата за судии и јавни обвинители (среден приоритет)

13

WORK PROGRAMME OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL FOR 2021 ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ ЗА 2021

8.1 вмрежување во ЕУ судските академии

8.2 меѓународнабилатерална и мултилатерална соработка

9. Обезбедување квалитетни надворешни експерти во процесот на реформа на судската власт (среден приоритет)

- дефинирање на критериуми за ангажирање надворешни експерти

- градење на капацитети во судската власт за проверка на потребни квалификации, препораки и претходно искуство на надворешни експерти

10. Приоритетите на новата Влада на РСМ во областа на судската власт (среден приоритет)

10.1 анализа на програмата

10.2 инкорпорирање на приоритетите

11. Поддршка на пристапот на РСМ во Европската унија (среден приоритет)

11.1 Усогласување со ЕУ начин на известување за работата на судската власт

11.2 креирање база на литература (библиотека) на европското законодавство



Support to the Justice Sector Reform



DISCLAIMER

Please note that the translation provided below is a provisional translation only and therefore does NOT represent an official document of the Republic of North Macedonia. It confers no rights and imposes no obligations separate from those conferred or imposed by the legislation formally adopted and published in the Macedonian language. This document and the specific wording have been selected by the contractor and do not represent any opinion of the EU.

WORK PROGRAM OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL FOR 2021

According to the Decision on adoption of criteria and methodology for preparation of the court budget, **Article 1**, Part II. The preparation of the Annual Work Program of the Judicial Budget Council, as part of the process of preparation of the Budget Circular, the Judicial Budget Council and the individual users prepare the Annual Program for their work and monitor its execution. (hereinafter: Annual Program).

The program is a set of similar and related activities and projects aimed at achieving a common goal (s) at the level of the judiciary or at the level of a individual user, with a defined level of priority, as follows:

- High priority: The initiative shows in a clear, direct and measurable way that it will contribute to the realization of one or more strategic priorities of the Judicial Budget Council (hereinafter: JBC) and that the implementation of the initiative will significantly contribute to improving the situation in the judiciary, in the implementation of the activities of the JBC or the individual users in exercising judicial power. Initiatives needed to ensure the foundations for the functioning of the judiciary are regularly given high priority.

1



Funded by the European Union

Vladimir Polezhinovski, 22/12, Skopje,
 Republic of North Macedonia
 Team leader Dr. Deville: +389 (0) 70 22 40 44
 E-mail: deville@planet.gr



Project implemented by NIRAS and its
 consortium partner Planet

14

WORK PROGRAMME OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL FOR 2021 ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ ЗА 2021

- Medium priority: The initiative, in correlation with another initiative, contributes to the realization of the strategic priorities of the Judicial Budget Council and their implementation will improve the situation and activities of the Judicial Council in the relevant area.
- Low priority: initiatives that are not related to the strategic priorities of the Judicial Budget Council, i.e. initiatives that arise from the competencies of the competent ministries and are aimed at achieving the legal obligations and policies of the judiciary.

For 2021, the Judicial Budget Council defines the following initiatives

1. Providing basic conditions for the functioning of the judiciary (high priority)
 - 1.1 human resources
 - 1.2 court buildings
 - 1.2.1 ongoing maintenance of court buildings
 - 1.3 equipment and ICT
 - 1.3.1 preventive and adaptive maintenance of ICT equipment
 - 1.3.2 maintaining the security of the computer system in the judiciary
 - 1.4 running costs

The functioning of the Judicial Council of the RNM, the courts and the Academy for Judges and Public Prosecutors (hereinafter referred to as individual users of the judiciary) requires minimum working conditions, i.e. conditions that already exist. That is the level of human and spatial capacities and IT and other equipment that are provided from the previous year and the maintenance of the achieved level in the next year is essential for the realization of the competencies and functions.

2. Improving the conditions for the functioning of the judiciary (high priority)
 - 2.1 human resources
 - 2.1.1.employment of new persons and promotion of the titles of the employees through implementation of procedures for internal announcement according to the Employment Plan for 2021
 - 2.1.2 continuous education of judges and employees of the judiciary
 - 2.1.3 new initial generation of trainees for judges and public prosecutors
 - 2.2 court buildings
 - 2.2.1 preparation of technical documentation for construction activities
 - 2.2.2 renovation and reconstruction of court buildings

**WORK PROGRAMME OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL FOR 2021
ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ ЗА 2021**

2.2.3 energy efficiency of buildings

2.2.4 providing location and documentation for construction of new premises for the Academy for Judges and Public Prosecutors

2.3 equipment and ICT

2.3.1 Procurement of new computers, printers, scanners, etc. equipment

2.3.2 improving the security of the computer system in the judiciary

3. Strengthening the efficiency of the judiciary (medium priority)

3.1 upgrading and introducing new software solutions

3.2 using alternative dispute resolution methods

4. Increasing trust in the judiciary (high priority)

4.1 information campaigns

4.2 flyers, brochures

4.3 cooperation with the media

4.4 creation of citizen-oriented courts

5. Harmonization of case law (medium priority)

5.1 conferences

5.2 publications

5.3 cooperation with the academic community

6. Active role of the judiciary in the process of preparing new amendments to the laws (low priority)

6.1 laws governing the functioning of the judiciary

6.2 laws applicable to the resolution of court cases

7. Implementation of strategic and budget planning to provide sufficient funds for the judiciary (medium priority)

14

WORK PROGRAMME OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL FOR 2021 ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ ЗА 2021

8. Continuous improvement of the working conditions in the Academy for Judges and Public Prosecutors (medium priority)

8.1 Networking in EU Judicial Academies

8.2 international bilateral and multilateral cooperation

9. Providing quality external experts in the process of judicial reform (top priority)

- defining criteria for hiring external experts

- capacity building in the judiciary to check the necessary qualifications, recommendations and previous experience of external experts

10. Priorities of the new Government of RNM in the field of judicial power (medium priority)

10.1 program analysis

10.2 incorporating priorities

11. Support for the accession of RNM in the European Union (medium priority)

11.1 Harmonization with the EU way of reporting on the work of the judiciary

11.2 creating a database (library) of European legislation



Република Македонија
ВЛАДА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

- Генерален секретаријат -
- Министерство за информатичко општество и администрација -

ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Скопје, јануари 2014

*П*очитувани,

пред Вас е второто дополнето издание на Прирачникот за стратешко планирање, што е резултат на тимската работа на вработените во Секторот за стратегија, планирање и следење во Генералниот секретаријат на Владата на Република Македонија и вработените во Сектор за стратешко планирање, креирање и следење на политики во Министерството за информатичко општество и администрација, кои всушност и ги поставија основите на стратешкото планирање во органите на државната управа. Воведувањето на стратешкото планирање во министерствата и другите органи на државната управа беше задача која бараше постојаност, упорност и решителност да се успее. На почетокот, мора да признаеме имаше отпор, на стратешкото планирање се гледаше како на уште една непотребно наметната задача, но со нашата посветеност и креативност успеавме да докажеме дека стратешкото планирање е потреба. Обучивме голем дел од државните службеници за основите на стратешкото планирање, дел од нив се специјализираа., помагавме при подготвувањето на стратешките планови не само на министерствата , туку и на другите органи на државна управа .

Континуираниот развој на процесот на стратешкото планирање во министерствата и другите органи на државната управа како составен дел на реформата на јавната администрација и надградувањето на правната рамка за спроведување на овој процес, ја наметна потребата од подготвување на нов дополнет прирачник за стратешко планирање.

Ова издание го содржи досегашното стекнато искуство и сознанија добиени со неколку годишното практикување на стратешкото планирање , примерите кои се користат се дел од стратешките планови на министерствата.

Се надеваме и очекуваме дека дополнетиот Прирачник ќе им помогне на сите кои работат на стратешкото планирање во подготвувањето на квалитетни и реални стратешки планови и нивната ефикасна имплементација.

РАБОТНА ГРУПА

м-р Маја Петрова
Љиљана Костиќ
Сали Сали

Содржина

1	ВОВЕД.....	4
1.1	Цел на Прирачникот за стратешко планирање.....	4
1.2	Правен основ за стратешкото планирање во Република Македонија.....	6
1.3	Што е стратешко планирање?	7
1.4	Карактеристиките на успешно стратешко планирање	9
1.5	Предности на стратешкото планирање.....	10
1.6	Зошто е потребно стратешко планирање?	10
2	ПОДГОТВУВАЊЕ НА ПЛАНИРАЊЕТО.....	13
2.1	Кој треба да го подготвува планот?.....	13
2.2	Процесот бара време и посветеност.....	15
2.3	Соработка меѓу министерствата и другите заинтересирани страни	16
3	КОМПОНЕНТИ НА ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ	17
3.1	Мисија и визија.....	18
3.2	Преглед на клучните прашања.....	20
4	АНАЛИЗА НА ПОСТОЈНАТА СОСТОЈБА – КАДЕ СМЕ СЕГА?	23
4.1	Методи и алатки.....	23
5	ПЛАНИРАЊЕ НА ИДНИНАТА - КАДЕ САКАМЕ ДА БИДЕМЕ ?	27
5.1	Утврдување на приоритетите	27
5.2	Определување на целите	28
6	ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА И ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ – КАКО ДА СТИГНЕМЕ ДО ТАМУ?	32
6.1	Формулирање на стратегија	32
6.2	Подготвување на програми	34
6.3	Фази во процесот на подготвување на програмите	35
6.4	Остварливост на стратешкиот план и буџетирање	37
6.5	Подготвување на План за спроведување усогласување со новата матрица	39
6.6	Утврдување на показатели на успешност.....	40
6.7	Категории на показатели на успешност	40
6.8	Избор на показатели.....	43
6.9	Прибирање на податоци.....	44
7	СЛЕДЕЊЕ И ЕВАЛУАЦИЈА – КАКО ЌЕ ГО СЛЕДИМЕ И ОЦЕНУВАМЕ НАПРЕДОКОТ?	49
7.1	Значењето на следењето и евалуацијата.....	49
7.2	Подготвување извештаи	51
7.3	Ажурирање на стратешкиот план.....	51
П Р И Л О Ж И.....		52
ФУНКЦИОНАЛНА АНАЛИЗА.....		52
ПЕСТ (PEST) АНАЛИЗА.....		53
СВОТ(SWOT) анализа		54
Анализа на заинтересираните страни (Stakeholders):		56
Справување со ризици.....		58

1. ВОВЕД

Главниот предуслов за да се биде успешен денес е да знаеме што сакаме. Ако не знаеме, значи немаме цел на нашето постоење, односно не сме способни да управуваме со својот живот и ќе дозволиме некој друг да управува. Стратешкото планирање е модерен и демократски начин на проектирање на посакуваната иднина и темелно осмислување на секој чекор кој не води кон утврдената цел.

Стратешкото планирање е системски начин на донесување на стратешки одлуки, утврдување на цели и стратегии и спроведување на активности кои го насочуваат органот на државната управа кон посакуваната иднина. Тоа е процес кој бара континуирано следење на остварениот напредок во однос на поставените цели.

Во Република Македонија стратешкото планирање во министерствата и другите органи на државната управа е процес што се спроведува во среднорочна тригодишна рамка, што значи дека институциите подготвуваат план во кој се одразени приоритетите, целите и програмите во функција на остварување на стратешките приоритети на Владата на Република Македонија.

Процесот на стратешкото планирање им овозможува на министерствата на систематски и структуриран начин да ги анализираат, планираат, следат и евалуираат своите надлежности и обврски, предностите и недостатоците на институцијата, опкружувањето, развојот, политиките и програмите во соодветната област и резултатите и ефективноста на политиките и предвидените програми. Ваквиот начин на планирање е основа за поинакво управување - со стратешкото планирање фокусот е ставен на постигнатите резултати. Значи, успешноста на работењето на министерствата се мери не само преку потрошените ресурси, туку пред дали постигнатите резултати ја подобриле состојбата во областа за која министерството е надлежно.

1.1 Цел на Прирачникот за стратешко планирање

Генералната цел на Прирачникот за стратешко планирање е низ едноставни методи да им помогне на државните службеници во министерствата и другите органи на државната управа во подготвување на квалитетни стратешки планови. Некои од државните службеници кои ќе го користат овој прирачник веќе имаат искуство во областа на стратешкото планирање, додека за некои ова ќе биде сосема нова тема. За да ги задоволиме потребите и на едните и на другите, овој Прирачник го дизајниравме да ги претстави и основните односно почетните концепти на стратешкото планирање

и напредните. Покрај теоретскиот пристап во Прирачникот се дадени ¹и практични примери со цел сите читатели, без оглед на претходното знаење, да добијат солидно знаење за стратешкото планирање. Квалитетот на стратешките планови треба да се согледа во релевантноста, остварливоста и обезбедување на ефективност на дефинираните приоритети, цели, програми, мерки и активности, како и во соодветно управување со финансиските ресурси кои треба да ги поддржат програмите и активностите.

Прирачникот содржински ги разработува фазите на процесот на стратешкото планирање согласно Методологијата за стратешко планирање и подготвување на Годишната програма за работа на Владата на Република Македонија, Упатството за начинот, содржината и формата на подготвување на стратешките планови на министерствата и другите органи на државната управа и Насоките за подготвување на стратешките планови во министерствата и другите органи на државната управа¹. Во сеопфатниот годишен циклус на активности се разликуваат две квалитативно различни фази:

- I. Фаза на планирање
- II. Фаза на реализација



¹ Документите се дадени во прилог на овој Прирачник

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Воедно во Прирачникот се дадени практични примери и прашања кои ќе им помогнат на државните службеници во подготвувањето на стратешките планови.

Примарната цел на Прирачникот е да даде преглед на основните концепти и техники на стратешкото планирање, кои читателот ќе може практично да ги примени во својата институција. За таа цел Прирачникот е составен од седум поглавја во кои се опишани клучните елементи на стратешкиот план и фазите во процесот на стратешкото планирање:

- Воведен дел
- Подготвување на планирањето
- Компоненти на процесот на стратешко планирање
- Анализа на постоечките состојби
- Планирање на иднината и план за спроведување
- Формулирање на стратегија и акциски план
- Следење и евалуација

Со помош на Прирачникот читателите ќе можат да дефинираат што е што опфаќа процесот на стратешко планирање, да ги разберат постапките неопходни за започнување на процесот, да формулираат мисија и визија, да спроведат SWOT, PEST и функционална анализа, да постават цели и да одредат приоритети, да подготват стратешки план за институцијата вклучувајќи ги и планот за спроведување и планот за следење, да се грижат за навремено остварување на мерките, да ги воспостават врските помеѓу Стратешкиот план и НПАА, Годишната програма за работа на Владата и Буџетот на Република Македонија.

1.2 Правен основ за стратешкото планирање во Република Македонија

Двете взаемно поврзани фази (на планирање и реализација) кои го сочинуваат циклусот на стратешкото планирање, формално се дефинирани со утврдена правна рамка (закони и подзаконски акти).

Клучни законски акти и документи кои го дефинираат процесот се:

- Законот за Владата на РМ²
- Законот за Буџети³
- Деловникот за работа на Владата на Република Македонија⁴

² Службен весник на РМ 59/00, 12/03, 55/05, 37/06, 115/07, 19/08, 82/08 и 10/10 (член 40-а)

³ Службен весник на Република Македонија бр. 64/05, 4/08, 103/08, 156/09, 95/10, 180/11 и 171/12

- Методологијата за Стратешко Планирање и Подготвување на Годишната програма за Работа на Владата на Република Македонија⁵

Упатството за формата, содржината и начинот на подготвување на стратешките планови на министерствата и другите органи на државната управа.

Утврдената правна рамка јасно ги дефинира и ги поврзува процесот на формулирањето на развојната стратегија на највисоко (државно) ниво, преку утврдување на стратешките приоритети и приоритетни цели⁶ за секоја фискална година, процесот на формулирање на стратешки планови на ниво на орган на државната управа (буџетски корисник) согласно дефинираните стратешки приоритети, надлежноста, како и стратешките определби кои произлегуваат од националните развојни документи (Предпристапната Економска Програма, Националната Програма за Апроксимација на Законодавството на Европската Унија - НПАА и др.), процесот на подготовка на Буџетот на Република Македонија (буџетски циклус) како ефективен инструмент на спроведување на тековните политики на годишно ниво и процесот на подготвувањето на Годишната Програма за работа на Владата на РМ, како сублимат на приоритетни акти и материјали за кои Владата има директна надлежност (да расправа, утврдува и донесува одлуки, и да разгледува и усвојува информации).

1.3 Што е стратешко планирање?

Стратешкото планирање е преземено од бизнис заедницата. Тоа е креативен процес - умешност и знаење - со кој заедницата ја предвидува саканата иднина и неопходната процедура и постапки за да ја постигне својата визија за иднината. Исто како и стопанскиот развој и стратешко планирање е континуиран процес, но не изолирано случување. Стратешкото планирање служи за прилагодување на средината која се менува и за одредување на приоритетите, но не претставува алатка за решавање на сите проблеми. Тоа е проактивен процес низ кој заедницата сака да ја обликува својата иднина, а не само да се подготви за неа посветувајќи се на критичните стратешки прашања и упатувајќи ги ресурсите на активностите со највисок приоритет. Стратешкото планирање претставува процес во кој се определуваат приоритетите и целите кои се сметаат за најважни, се дефинираат програми, проекти и активности преку кои ќе се остварат дефинираните приоритети и се утврдуваат потребните средства за реализација на приоритетите преку буџетскиот процес. Едноставно речено, стратешкото планирање претставува стратешки, плански и дисциплиниран процес за донесување на темелни одлуки.

⁴ Службен весник на Службен весник на РМ 38/01, 98/02, 09/03, 47/03, 64/03, 67/03, 51/06, 05/07, 15/07, 26/07, 30/07, 58/07, 105/07, 116/07, 129/07, 157/07, 29/08, 51/08, 86/08, 114/08, 42/09, 62/09, 141/09, 162/09, 40/01, 83/10 и 172/10 (член 23, став 3 и член 24)

⁵ Службен весник на РМ 124/08

⁶ Одлука за утврдување на стратешките приоритети на Владата

Подготвување на најдобриот и најадекватен одговор на опкружувањето, без оглед дали околностите се или не се познати однапред го прави овој процес стратешки. Стратешкото однесување подразбира јасно познавање на постојните развојни потреби, поседување на јасно поставени цели и резултати, изградена свест за постојните средства и способност сето тоа да се вклучи во план односно програма, со која ќе се дефинира како заеднички договорените цели и резултати ќе бидат постигнати со расположливите средства.

Дефинирањето на целите (изборот на посакуваната иднина) го прави процесот плански при што се развива пристап за постигнување на тие цели, самото барање за продуктивност и посветеност го прави процесот дисциплиниран.

Конечно, процесот се однесува на донесување на темелни одлуки и активности, а стратешкиот план не е ништо друго туку збир на одлуки за тоа што треба, зошто, како да се направи, кој да го направи, до кога и со кои ресурси.

Иако честопати термините стратешко планирање и долгорочно планирање се користат како синоними, тие сепак се разликуваат. Среднорочното стратешко планирање се врши во услови кога постои динамично и променливо опкружување (за разлика од стабилно опкружување претпоставено кај долгорочното планирање). Во процесот на среднорочното стратешко планирање се нагласува потребата од донесување на одлуки кои ќе обезбедат организацијата успешно да се справи со промените во опкружувањето. Од друга страна, долгорочното планирање подразбира подготвување на план за постигнување на цели или збир на цели во период од неколку години, најчесто 5 до 10 години, под претпоставка дека постојат стабилни услови, околности и информации за спроведување на приоритетите и целите на догорочниот план.

Стратешкото планирање во Република Македонија се спроведува континуирано во среднорочна тригодишна рамка. Тоа значи дека министерствата и другите органи на државната управа подготвуваат план во кој се одразени приоритетите, целите, програмите во наредните три години. Кон крајот на секоја година, министерството/органот прави анализа на постигнатото во изминатата година, проверува дали програмите, мерките и активностите за наредните две години се добро испланирани и го ажурира стратешкиот план со мерки и активности кои ќе се спроведуваат во третата година.

Стратешкото планирање им помага на органите на државната управа да го анализираат и утврдат она што сакаат да го постигнат и да испланираат како ќе го постигнат тоа. Со спроведувањето на стратегијата во пракса и преку стратешко делување, органите можат да се фокусираат на тоа што навистина е важно, односно на приоритетите и на тој начин да ги распределат своите ресурси.

Методот и техниките за стратешко планирање можат да се применуваат на многу

нивоа, односно од планирање на приоритетите и иднината на едно лице; планирање на која било мала организација (орган); планирање на големи и комплексни министерства, па се до планирање на приоритетите и развојот на целата држава. Важно е да се истакне дека стратешкото планирање и стратешките планови на органите на државната управа треба да претставуваат синтеза на двете нивоа на планирање и тоа:

I. Планирање во областа или областите за кои министерството/органот е надлежно што подразбира детална анализа на состојбите, дефинирање на приоритетите во тие области, креирање на политики и програми преку кои ќе се остварат приоритетите и целите, утврдување на потребните ресурси за нивно спроведување, следење на остварувањето итн. Методот и техниките кои се применуваат на ова ниво се непосредно поврзани и преземени од областа анализа и креирање на политики.

II. Планирање на развојот на самото министерство или орган како организација која согласно законот има надлежност да ја води и да делува во соодветната област или области - анализа на постоечката состојба во министерството како организација, анализа на ресурсите со кои располага, постапките кои ги спроведува и нивната ефективност и ефикасност, комуникацијата внатре во организацијата, како и дефинирање на активностите кои треба да се преземат за министерството да може да прерасне во успешна организација подготвена да се справи со сите предизвици и да ги извршува своите функции на најефективен и најефикасен можен начин. Методот и техниките кои се применуваат на ова ниво се преземени од областа на организацискиот менаџмент.

Врската меѓу овие две нивоа е буџетот - рамките одредени преку фискалната стратегија и буџетските плафони ја обезбедуваат реалната рамка за планирање во овие две нивоа. Токму затоа од клучно значење е ресурсите да се концентрираат само на приоритетните области.

1.4 Карактеристиките на успешно стратешко планирање

Процесот на стратешко планирање ќе биде оценет како успешен доколку се исполнат следните предуслови:

- Да постои потполна поддршка од министерот/директорот и државниот/генералниот секретар - највисокото раководство треба да биде запознаено со самиот процес и да ги знае придобивките од стратешкото планирање. Преку спроведување на стратешкиот план на министерството, министерот може да обезбеди навремено исполнување на поставените приоритети и цели на Владата и спроведување на неговите надлежности. Токму затоа, неговата поддршка за целиот процес и спроведувањето на планот има клучно значење за успешноста на стратешкото планирање.
- Процесот да се спроведува со партиципативно учество на сите нивоа во министерството/органот - сите организациони единици во

- министерството/органот да бидат вклучени во процесот, со што сите учесници ќе ја делат сопственоста. Сепак, стратешкиот план не треба да претставува само едноставен збир на плановите на секоја организациона единица, туку да биде усогласен и реален план на министерството како целина. Некои од програмите на министерството ќе се спроведуваат преку соработка на два или повеќе сектори во министерството, во соработка со органите во состав, или пак во соработка со другите министерства (хоризонтални програми).
- Да се темели на соодветни податоци и реално одразени цели, ресурси и очекувани резултати, имајќи ги предвид човечкиот потенцијал, целокупните фискални рамки и буџетските промени кои обезбедуваат спроведување на планот.
 - Да постојат јасно дефинирани активности, одговорности и рокови, со што ќе се овозможи следење на спроведувањето на стратешкиот план и прецизно утврдување на одговорноста.
 - Да има континуирано следење на спроведувањето на планот. Доколку не се обезбеди следење на напредокот и подготвување на редовни извештаи за раководителите, државните секретари и министерот, стратешкиот план ќе биде само документ без никаква практична примена. Во случаи кога условите за работа ќе се сменат или ќе дојде до непредвидени околности, континуираното следење на планот може да обезбеди навремено прилагодување кон ново настанатата состојба.
 - Да има транспарентност на стратешкиот план со што ќе се обезбеди сеопфатна информација за спроведување на приоритетите на Владата и трошењето на јавните средства и истовремено ќе се зголеми одговорноста како на секој министер поединечно, така и на Владата во целина.

1.5 Предности на стратешкото планирање

Процесот на стратешкото планирање е систематски структуриран начин за анализирање, планирање, следење и евалуација на:

- Надлежностите и функциите - целта на постоењето на органот (мисијата), искористеноста на постоечките ресурси, нивната распределба по функции и потребата од нови ресурси, како и организациската поставеност;
- Предностите и недостатоците на министерството/органот - човечкиот потенцијал со кој располага органот, неговата организациона поставеност, внатрешната комуникација и координација, технолошката и техничката опременост, просторните можности;
- Работното опкружување - сите надворешни фактори кои влијаат на работата - политиката, економијата, другите министерства и органи со кои соработува министерството/органот или имаат некаков заеднички интерес;
- Визијата за развој во иднина - стратешкото планирање е начин како активно да се поттикнат промени, а не само да се реагира на надворешните промени;
- Политиките и програмите во соодветната област - преку кои ќе се спроведуваат

стратешките приоритети и целите на Владата и ќе се остварува основната надлежност(и) утврдена со закон;

- Резултатите и ефективноста на предвидените програми и политики - процесот на стратешко планирање е инструмент за постојано следење и евалуација на реализацијата на активностите и остварувањето на утврдените цели.

Од горе наведеното може да се утврдат предностите на стратешкото планирање:

- Јасно дефинирани приоритети и цели, како и методи и ресурси за нивно остварување со можност за антиципирање и надминување на проблемите пред да станат опасни и нерешливи
- Подобрување на квалитетот на услугите и нивното пружање
- Можност на раководството да ги препознае ризичните и сигурните прилики и да направи соодветен избор меѓу нив, односно да создаде можност за иднината
- Фокусирање на ресурсите на соодветните вештини и способности
- Јакнење на капацитетите во институцијата
- Транспарентност и јакнење на доверба

1.6 Зошто е потребно стратешко планирање?

Стратешко планирање е процес кој трае тоа е патување, а не дестинација и стратешкиот план е производ на тој процес.

Во државите кои се пред прагот на ЕУ, како Република Македонија, каде ЕУ финансирањето го сочинува поголем дел од државната пресметка и бара значаен износ на национално кофинансирање, повеќе од важно е да се има визија каде државата сака да ги алоцира дополнителните средства и што сака со нив да постигне. Поддршката на Европската унија е втемелена на принципите на програмирање, што значи дека таа е возможна само врз основа на програми или планови, со објаснета оправданост на истите, опис на главната развојна стратегија, клучните цели и резултати како и мерки за нивно постигнување и индикатори за нивно мерење. Процесот на стратешкото планирање е алатка преку која се задоволуваат сите погоре наведени барања, се утврдуваат стратегии и политики и се донесуваат одлуки за клучните приоритети и цели, како и распределбата на ресурсите. Затоа и велите дека стратешкото планирање претставува еден од основните чекори кон исполнувањето на мисијата, односно надлежностите на една институција.

Во министерствата и органите на државната управа стратешкото планирање се користи како помош за поефикасно, покохерентно и потранспарентно насочување на постојните средства (државни или меѓународни), истовремено тоа е средство за осигурување на заедничката работа на главните партнери кон постигнување на заедничките цели, како и за потребите на проценка и прилагодување на административното делување на постојано променливото опкружување. Улогата на стратешкото планирање е да обезбеди рамка за подготвување на реално спроведливи и ефективни програми, проекти и активности со цел постигнување на поставените

цели и посакуваните резултати кои пак се во функција на остварување на стратешките приоритети.

Во овој контекст треба да се истакне и Националната програма за усвојување на правото на Европската унија (НПАА). Таа претставува програма на Владата на Република Македонија со која од една страна се дефинираат развојните и стратешките цели, а од друга страна политиките, реформите и мерките потребни за реализација на овие цели, со посебен акцент на административните структури за имплементација на законодавството (формирање на нови или реформирање на постојните, како и во смисла на обезбедување на соодветен обучен кадар) и во исто време презентира јасна слика за реформите и активностите кои ќе се преземаат во наредните години во процесот на европска интеграција со цел да обезбедат исполнување на барањата на ЕУ, а со тоа и членство на Република Македонија во ЕУ. Стратешкото планирање ќе им помогне на министерствата и органите на државната управа на структуриран начин и континуирано да ги планираат програмите, проектите и активностите предвидени во НПАА, да го следат нивното остварување и да се прилагодуваат на сите промени. Всушност, во стратешките планови на министерствата и другите органи на државната управа треба детално да се разработат мерките и активностите кои се предвидени во НПАА, односно да се обезбеди усогласеност на двата акти.

Остварувањето на приоритетите треба да се движи во утврдените фискални рамки со постојано преиспитување на оптималната искористеност на сите ресурси. Токму затоа, во текот на планирањето потребно е министерствата и другите органи на државната управа внимателно да ги анализираат сите свои потенцијали за да утврдат како на економски најефикасен можен начин да ги употребат своите ресурси, како финансиски така и човечки, во спроведувањето на своите приоритети. Буџетот на министерството/органот треба јасно да ги поддржува утврдените програми и да претставува транспарентна алатка преку која ќе се спроведуваат приоритетите на Владата.

Политиките и програмите на министерствата и другите органи на државната управа треба да бидат одразени во Годишната програма за работа на Владата. Согласно Деловникот за работа на Владата на Република Македонија, Годишната програма за работа претставува операционализација на Програмата која мандаторот ја предлага при изборот на Владата. Сите предлози за нови политики, прописи и акти, како и другите иницијативи кои биле идентификувани во текот на процесот на планирањето, а кои треба политички да бидат потврдени од страна на Владата, треба јасно и усогласено да бидат одразени во Годишната програма за работа на Владата. Само така министерствата и другите органи на државната управа ќе обезбедат дека нивните планови ќе добијат легитимитет.

ПОТСЕТУВАЊЕ

Стратешкото планирање не е магично решение за проблемите - тоа е начин како да се справите со проблемите и со ризиците кои ќе се појават.

Стратешкото планирање не е лесен процес - тоа подразбира нов начин на размислување, па согласно на тоа и нови вештини за да може да се спроведе процесот. Меѓутоа, со текот на времето, процесот станува полесен и секако исплатлив затоа што обезбедува спроведување на приоритетите на министерството и, уште поважно, на Владата.

Стратешкото планирање не е формален процес - тоа не се сведува само на формално пополнување на формулари од страна на раководителите и физичко групирање на стратешките планови на секој од секторите во министерството/органот во еден документ кој се нарекува стратешки план, ниту пак замена за проценка на лидерство. Стратешкото планирање не утврдува одлуки кои не можат да се променат, ниту е процес без пречки, предвидлив и праволиниски.

Стратешкото планирање е флексибилно и се прилагодува на особеностите и спецификите на секоја состојба и на секоја организација.

Вработените во министерството, вклучувајќи ги и раководителите и политичкото ниво, треба да учествуваат во самиот процес, да ги разгледуваат можностите, алтернативите за спроведување на планот, да го следат спроведувањето и потполно да бидат посветени на постигнување на резултатите.

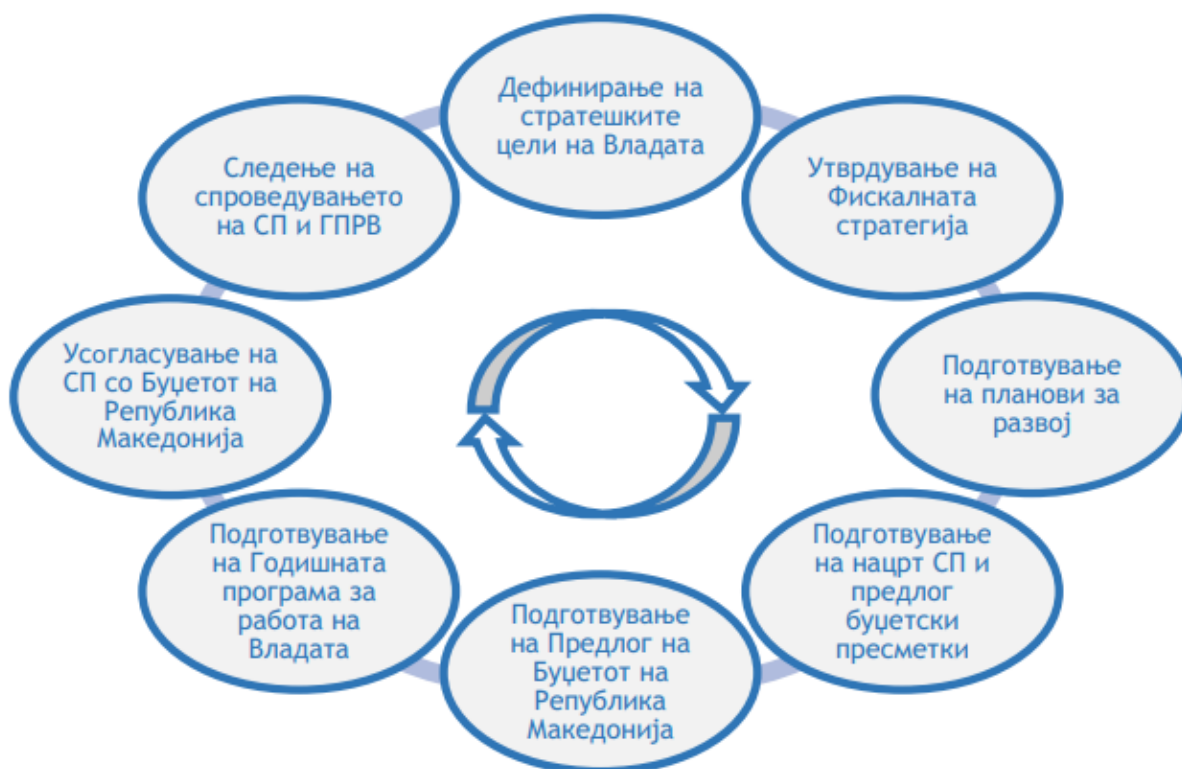
Стратешкото планирање е клучен елемент за успешно управување со организацијата и нејзините ресурси, како и за обезбедување на отчетност.

2. ПОДГОТВУВАЊЕ НА ПЛАНИРАЊЕТО

Методологијата за стратешко планирање и подготвување на Годишната програма за работа на Владата предвидува динамика на логично поврзани активности преку кои се обезбедува дефинирање на стратешките приоритети на Владата и фискалната рамка, нивно поврзување со буџетот и стратешките планови на министерствата и конечно преточување на плановите во годишната програма за работа на Владата (види Слика 1). За да се запази таа динамика, но и да се обезбеди дека самиот процес на стратешко планирање ќе биде квалитетен, треба добро да се испланираат сите чекори и активности кои треба да се преземат за да се спроведе процесот на планирање. Затоа, пред почетокот на спроведување на било која фаза или чекор на стратешкото планирање, министерството/ органот треба добро да се подготви.

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ



Слика 1.

2.1 Кој треба да го подготвува планот?

Од клучно значење за успешноста на самиот процес е назначување на соодветен тим за спроведување на процесот. Без оглед дали во министерството/органот постои организационен облик или не, државните службеници кои работат на стратешкото планирање, меѓу другото, треба да бидат одговорни за:

- организирање и координација на самиот процес на планирање во министерството;
- дефинирање на учесниците во процесот, како во министерството така и надвор од него;
- прибирање на податоци потребни за подготвување на самиот план;
- поврзување на планот со буџетските средства на министерството;
- обезбедување на усогласеност на планот на самото министерство и на плановите на органите во состав за да се обезбеди усогласеност на целата област за која е надлежен министерот;
- давање совети на учесниците во процесот на стратешкото планирање;
- следење на спроведувањето на планот преку прибирање на извештаи од лицата директно одговорни за спроведување на програмите;
- координација и усогласување на извештаите за раководителите, државниот секретар и за министерот за напредокот во спроведувањето на стратешкиот план во целина.

Одговорностите и задачите на тимот кој ќе го сочинува јадрото, односно најтесниот состав на тимот, укажуваат на профилот на луѓето кои треба да го сочинуваат тимот. Се препорачува тимот да има:

- координатор - задолжен за планирање, координирање и организирање на самиот процес, внатрешната и надворешната комуникација, прибирање на податоци и др.;
- член задолжен за буџетот и финансиската рамка - анализирање на фискалните влијанија од предложените програми и усогласување на буџетските средства на министерството;
- член задолжен за законодавство и институционални импликации - анализирање на влијанијата и потребата од утврдување и донесување на нова или измена на постојната законска рамка, особено од аспект на ЕУ интеграцијата и развојните документи, вклучувајќи ја и анализата за потребата од формирање на нови или реформирање на постојните организациски облици.

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

- член задолжен за човечки ресурси - анализирање на влијанијата врз човечките ресурси, вклучувајќи анализа на постоечкиот/потребниот број на вработени, постоечкиот/потребниот профил, влијанијата врз организационата поставеност и систематизација, потреби за обука итн
- член задолжен за информатичка технологија - анализирање на влијанијата врз потребите за ИТ и поддршка на процесите и постапките со ИТ за да се подобри ефикасноста на работењето.

Во зависност од фазата во процесот на планирање, тимот може да се проширува со дополнителни членови, на пример сите раководители на сектори и/или државни советници во министерството, претставници од органите во состав и други кои ќе бидат задолжени за одредени специфични прашања или за обезбедување на информации и материјали. Важно е да се истакне дека треба да се обезбеди усогласеност на целата област или области за кои е надлежно министерството, што значи вклучување претставници од органите во состав, инспекторатот и други кои ќе имаат улога во спроведување на стратешкиот план. Од погоренаведеното можеме да заклучиме дека дел од тимот се сите вработени и истите на свој начин преку различни гледишта, способности и перспективи придонесуваат за создавање и спроведување на успешен стратешки план.

2.2 Процесот бара време и посветеност

Дефинирањето на приоритетите, долгорочните цели и планирањето на иднината претставува витален дел од работењето на министерството/органот и бара голема посветеност и дополнителна работа. Да се размислува стратешки и да се подготвува стратешки план претставува процес за кој сите ние имаме поголемо или помало искуство. Тимот, односно учесниците во процесот треба реално да го оценат обемот на активностите и работата потребна за подготвување на стратешкиот план, што зависи од повеќе фактори:

- Големината на министерството/органот. Времето потребно за подготвување на стратешкиот план ќе зависи од големината на министерството/органот. Доколку министерството работи со поголем број органи во состав и има голем обем на активности, подготвувањето на стратешкиот план ќе одземе повеќе време. Во овој период потребно е голем број на вработени да бидат вклучени во процесот.
- Подготвување и развивање на нов стратешки план или негово дополнување и ревидирање. Потребно е повеќе време за подготвување на нов стратешки план отколку за ревидирање на постојна верзија на стратешки план. И во двете ситуации, членовите на тимот треба да се посветат на процесот на стратешко планирање, континуирано да го надградуваат знаењето, да ја следат состојбата, да го ажурираат планот и, доколку дојде до значителни измени во опкружувањето или условите во кои работи министерството/органот, да пристапат кон подготвување на нов стратешки план.

- Бројот на членовите на тимот. Тимот може да се подели во две групи - „централна“ група која ќе го сочинува јадрото на тимот и „поширока“ група која може да биде составена од раководните државни службеници во министерството/органот кои се надлежни за одредени конкретни прашања. Треба секогаш да се има предвид дека зголемувањето на бројот на членовите подразбира подолги состаноци, намалена ефективност во работата и поголеми трошоци.

Подготовките за планирањето и програмирањето вклучува многу стручни или технички прашања и задачи кои не бараат политичка одлука во текот на подготвителната фаза. Но, исто така, подготовката на програмите може да вклучува многу прашања за кои е потреба политичка одлука. Меѓу министерот/директорот, односно носителите на одлуки од највисок степен и тимот задолжен за подготвување на стратешкиот план, треба да се воспостави систем кој ќе овозможи непречена размена на информации и да се одлучи за начинот на претставување на суштинските прашања пред функционерите.

2.3 Соработка меѓу министерствата и другите заинтересирани страни

Планирањето, програмирањето, како и спроведувањето на стратешките планови, пред се подразбира интензивна и конструктивна соработка во рамките на самото министерство/орган, како и соработка со другите министерства/органи особено кога се работи за утврдување на хоризонтални програми.

Планирањето и програмирањето се однесува на повеќе области и се заснова на анализи во тие области, но и на техничко-информатичките и административните прашања. Честопати се мисли дека планирањето не треба да ги опфаќа техничките и административните прашања, но тие се тесно поврзани со спроведувањето бидејќи кога се подготвува планот или програмата треба да се земат предвид сите техничко-административни предуслови потребни за негово спроведување. Согласно Упатството за начинот, содржината и формата на подготвување на стратешките планови на министерствата и другите органи на државната управа за спроведување на стратешкиот план министерствата/ органите треба да подготват планови за спроведување кои се даваат во анексите на стратешкиот план. Во текот на планирањето и спроведувањето на плановите треба да постои соработка помеѓу сите субјекти вклучени во процесот на планирање и спроведување.

Во извршувањето на подготвителните активности кои се однесуваат на повеќе области, се препорачува да се вклучат буџетските аналитичари од Министерството за финансии при планирањето на буџетските средства за програми. Исто така, можат да се формираат работни групи или пак групи во кои можат да бидат вклучени соодветни стручни лица, што може да биде ефективен и продуктивен начин за третирање на

меѓу-ресорските, односно хоризонталните прашања.

Во одредени случаи, ќе треба да бидат претставени и социјалните партнери, други интересни групи, НВО итн, кои се исто така релевантни за процесот на планирање и програмирање.

3. КОМПОНЕНТИ НА ПРОЦЕСОТ НА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Стратешкото планирање наједноставно кажано е поставување на вистински прашања во врска со институцијата за да подобро се разберат способностите и слабостите на истата, како и надворешното окружување и внатрешната состојба. Не постои совршен модел на стратешко планирање. Сепак, во стратешкото планирање постојат неколку клучни елементи и пристапи. Долу прикажаните компоненти се најмногу користени во текот на подготвување на стратешките планови и секоја организација може да ги следи овие прашања како насоки при изготвување на своите стратешки планови.

Во основа, во текот на процесот на стратешко планирање треба да се разгледаат следниве клучни прашања:

- Каде сме сега?
- Каде сакаме да бидеме?
- Како да стигнеме до таму?
- Како ќе го следиме и оценуваме напредокот?

Најчесто како основни компоненти покрај мисијата и визијата се споменуваат проценката односно анализата и акцијата:



Слика 2. Основни компоненти на процесот на стратешко планирање

3.1 Мисија и визија

3.1.1 Мисија

Мисијата претставува краток опис на надлежностите на министерството и на целта на неговото постоење. Мисијата директно е поврзана со закон утврдените надлежности и клучните програми и активности на министерството. Приоритетите и целите на едно министерство треба секогаш да произлегуваат од дефинираната мисија. Мисијата на министерството ја одразува сликата на самото министерство, ги дефинира засегнатите страни односно корисниците на услугите и начелата врз кои министерството/органот работи. Мисијата всушност претставува изјава на министерството/органот за неговата насоченост кон целта на неговото постоење.

Во мисијата треба да бидат содржани следниве елементи:

- Опис на клучните области во кои делува министерството/органот
- Начелата и вредностите врз кои министерството функционира или се стреми

да ги постигне

- Резиме на специфичноста во однос на другите органи на државната управа - специфичната поставеност на институцијата во однос на другите, односно по што таа е карактеристична и се разликува од останатите
- Главните корисници на услугите на министерството.

Изјавата за мисијата не треба да биде извадок од закон со кој се регулираат надлежностите на министерството/органот туку треба со што помалку зборови да ги опише надлежностите и целта на своето постоење. Треба да се напомене дека изјавата за мисија има како позитивни, така и негативни страни. Позитивно е тоа што ефектната изјава за мисија може точно да ги одреди целите и надлежностите на институцијата, додека негативната страна се состои во тоа што не ретко се случува институциите да напишат апстрактни, теоретски, бесцелни или непотполни изјави за мисија и да создадат лажно чувство на сигурност и супериорност како резултат на истата.

Процесот на европската интеграција ќе има големо влијание врз реструктурирањето на институциите - некои од министерствата/органите ќе треба да преземат нови функции, а некои пак ќе треба да ги укинат или да ги дадат на извршување на други институции. Затоа, при дефинирањето и формулирањето на мисијата треба да се земат предвид и овие влијанија за да може мисијата јасно да ги одразува сите функции.

Мисијата служи за информирање на корисниците на услугите на институцијата, но истовремено таа гради самодоверба и разбирање на способноста и вредноста на институцијата, што на свој начин ги инспирира и мотивира вработените. Мисијата е важен дел од стратешкиот план.

***Пример 1:** Одржување на силно јавно финансирање како и стабилна макроекономска рамка, продолжување на процесот на економски реформи и постигнување на економски растеж.

(Мисија на Министерството за финансии на Република Македонија, Стратешки план за 2012-2014 година www.finance.gov.mk)

***Пример 2:**

„Министерството за информатичко општество и администрација е предводник и креатор на развојот на информатичкото општество и носител на реформите во администрацијата, за да обезбеди ефикасност, ефективност и отчетност во функција на побрз економски раст и социјална сигурност на граѓаните и бизнис заедницата во Република Македонија.“

(Мисија на Министерството за информатичко општество и администрација на Република Македонија, Стратешки план за 2012-2014 година www.mioa.gov.mk)

20 ***Пример 3:**

Заштита, унапредување, одржливост на животната средина и природата, како и планирање на просторот преку достигнување на стандардите од Европската унија и користење на најдобрите практики и искуства во соработка со граѓаните и останатите домашни и меѓународни институции и примена на најдобрите принципи и вредности.

(Мисија на Министерството за животна средина и просторно планирање на Република Македонија, Стратешки план за 2012-2014 година www.moep.gov.mk)

Од примерите може да се согледа дека најчесто при пишување на изјава за мисија се користат описни придавки, фокусирани и специфични именки и зборови и фрази вредносно ориентирани.

Доколку не сте сигурни во изјавата за мисија на Вашата институција обидете се да одговорите на следните прашања:

- Зошто постои институцијата?
- Кои се вашите вредности и мотиви во институцијата?
- Дали пружате услуги и за кого истите се наменети?
- Каде делувате?
- Имате ли претстава каде сте во моментот, а каде би посакувале да бидете во иднина?

Со цел содржински да се олесни пишувањето на изјавата прашањето за специфичноста на институцијата е одвоено како посебно во стратешкиот план. Ваквиот пристап сметаме дека дава поголем фокус на фактите според кои Вашата институција се разликува од сите останати, па дури и од оние кои имаат исти или слични надлежности.

3.1.2 Визија

Визијата преставува изјава за глобалната, посакуваната и континуираната цел кон која ќе се стреми министерството/органот на подолг рок, односно нашата претстава за успех насочена кон далечна иднина. Визијата е кратка и разбирлива за секој. Може да заедничка за повеќе институции.

Во визијата се содржани начелата и основните вредности кои се вградени во начинот на работа на министерството/органот и претставува „водилка“ како за политичкото ниво, односно министерот или директорот, така и за сите државни службеници и вработените во министерството/органот. Токму затоа, визијата се формулира во тесна соработка на двете нивоа - политичкото и административното. Затоа, визијата треба да биде инспиративна „слика“ за иднината на министерството и областа во која тоа работи и за која е надлежно. Таа треба да биде оптимистичка, но реално остварлива.

Тука треба да се спомене дека во Упатството за начинот, содржината и формата на подготвување на стратешките планови на министерствата и другите органи на државната управа визијата не е дефинирана како елемент кој треба да се дефинира во стратешките планови на министерствата и другите органи на државната управа. Меѓутоа, искуствата од развиените земји, со подолга традиција во стратешкото планирање, укажуваат дека визијата е вообичаен елемент на стратешкиот план.

***Пример 1:**

Воспоставен ефикасен систем за остварување и заштита на човековите права и слободи.

(Визија на Министерството за правда на Република Македонија, Стратешки план за 2012-2014 година www.pravda.gov.mk)

***Пример 2:**

Зголемување на благосостојбата како и подобрување на квалитетот на живеење то во Република Македонија.

(Визија на Министерството за финансии на Република Македонија, Стратешки план за 2012-2014 година www.finance.gov.mk)

***Пример 3:**

„Создадено современо информатичко општество и сервисно ориентирана администрација во служба на граѓаните и бизнис заедницата.“

(Визија на Министерството за информатичко општество и администрација на Република Македонија, Стратешки план за 2012-2014 година www.mioa.gov.mk)

3.2 Преглед на клучните прашања

Пред да може да се планира било што во однос на иднината, треба да се направи анализа и тоа од два аспекта - анализа на областа или областите за кои министерството/органот е надлежно и анализа на самото министерство/орган како организација.

3.2.1 Анализа на постојната состојба - Каде сме сега?

Одговорот на прашањето - Каде сме сега? - претставува анализа на постојната состојба во министерството/органот и основа за подготвување на стратешкиот план. Иако овие информации најчесто се сметаат за веќе познати, честопати при овие анализи се откриваат состојби и информации за кои претходно не се размислувало на структуриран начин. Затоа, колку подетално ќе се направи анализа на постојните состојби, толку подобра ќе биде основата за планирање на активностите кои треба да се преземат во иднина во однос на сите прашања.

3.2.2 Планирање на иднината - Каде сакаме да бидеме?

Одговорот на прашањето - Каде сакаме да бидеме? - го одразува она што сакаме да постигнеме во иднина. Анализите во оваа фаза треба да бидат визионерски и ориентирани кон подобрување на состојбите во областа и во самото министерство/орган. Воедно визијата треба да биде заснована на реална проценка на можностите, затоа што планот заснован на нереални проценки нема никаква употребна вредност и може да предизвика нереални очекувања како кај Владата, така

и кај граѓаните.

3.2.3 Формулирање на стратегија - Како да стигнеме до таму?

Одговорот на прашањето - Како да стигнеме до таму? - ги поврзува двете фази во процесот и претставува план, односно го утврдува „патот“ на министерството од сегашноста кон иднината. Во оваа фаза се дефинираат стратегиите, односно активностите и ресурсите кои ќе бидат потребни за да се оствари посакуваниот резултат. Секој план ќе претставува само обичен документ доколку нема однапред дефинирани показатели кои јасно ќе укажуваат на напредокот во остварувањето на планот или пак ќе сигнализираат на проблемите кои би можеле да го загорат остварувањето на планот. Според тоа, планот нема да биде целосен доколку не се утврди начинот и параметрите за мерење на напредокот.

3.2.4 Следење и евалуација - Како ќе го следиме и оценуваме напредокот?

Одговорот на прашањето - Како ќе го следиме напредокот?⁷ - претставува постојаното следење на спроведувањето, а со редовно известување се покажува состојбата во однос на извршувањето на планот и спроведувањето на резултатите и целите, односно повторно го поставува прашањето - Каде сме сега? Со ова започнува и новиот циклус на планирање.

ПОТСЕТУВАЊЕ

Клучни елементи во процесот на стратешкото планирање

⁷ Во функција на олеснето следење на спроведувањето во прилог е дадена матрица за следење на спроведување на програми

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ



4. АНАЛИЗА НА ПОСТОЈНАТА СОСТОЈБА - КАДЕ СМЕ СЕГА?

Пред министерството/органот да може да ги утврди приоритетите и плановите за во иднина, потребно е да направи анализата на постоечката состојба во областа или областите за кои е надлежно. Без јасна претставка за случувањето во областа невозможно е да се утврдат целите на програмата или проекти како и активностите кои треба да се преземе. Анализата на состојбата претставува процес кој треба да помогне индивидуално и групно да се изгради заеднично разбирање на проблемот. Анализата на состојбата како инструмент на креирањето на политиките, претставува анализа на клучните фактори кои влијаат на остварувањето на целта на програмата, проектот, односно мерката. Со анализа на постојната состојба во рамките на фазата 1 од процесот на стратешко планирање треба да добиеме недвосмислен одговор на прашањето: Каде сме сега? Преку неколку прашања: Кој е проблемот? Каква е природата на проблемот? Зошто е значаен да се реши проблемот? Кои се засегнатите страни на проблемот? Има ли програма или проект кои се спроведуваат? Доколку има кои се потешкотите и проблемите во спроведувањето?

Анализата на состојбата, исто така, треба да ја опфати проценката на моменталната општествено - економска состојба во државата воопшто и/или во определени сродни области или гранки. За да се направи проценката потребно е да се приберат валидни податоци и информации (факти) и да се направи анализа на постојните трендови кои даваат реална и јасна слика за состојбата, проблемите и недостатоците во областа, како и за тоа какви се состојбите во министерството/органот, кои се критичните прашања со кои се соочува, а кои влијаат врз неговиот иден развој и исполнувањето на поставените цели.

При вршењето на анализата на состојбата во областа треба да се разгледаат основните прашања како што се демографскиот развој, вработувањето, односот на вработеноста и невработеноста, влијанието на глобализацијата, индустриската структура, работната структура, правната регулатива во областа во Република Македонија и во ЕУ и нејзиното влијание итн. Важно е да се одберат приоритетните прашања кои го засегаат министерството/органот. Тимот за планирање или работната група треба да постигне усогласен став во однос на критичните т.е. клучните прашања кои се битни за стратешкиот план.

4.1. Методи и алатки

Во основа, постојат три алатки за спроведување на оваа анализа:

4.1.1 Анализа на внатрешната состојба - оценка на позицијата, работата, проблемите и потенцијалите на министерството/органот

Со оваа анализа се утврдуваат предностите и недостатоците на министерството/органот и се проценува капацитетот на министерството како организација да се справи со предизвиците. Првиот чекор во анализата е да се утврдат состојбите со:

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

- постојните надлежности, функции, програми и активности и со кои прописи се регулирани;
- надлежностите кои имаат допирни точки или пак се преклопуваат со надлежности на други министерства или органи и дали постојат проблеми во нивното извршување;
- квалитетот на извршувањето на надлежностите (програмите и активностите) - кои програми или активности имаат најголем успех, а кои најголеми проблеми;
- дали се следи нивното извршување и дали се преземаат мерки за подобрување на квалитетот на извршување на надлежностите и услугите.

По утврдување на состојбата треба да се пристапи кон анализа и оценка на:

- капацитетите на министерство за извршување на постоечките надлежности, програми и активности
- профилот на вработените и нивните знаења, и дали со тоа се задоволуваат потребите на министерството
- капацитетите за планирање и распределбата на буџетот
- досегашното извршување на буџетот и проблемите со кои се соочува министерството/органот
- дали внатрешните процеси и постапки (размена на информации, внатрешна соработка и др.) се ефикасни
- состојбата со информатичката технологија и друга техничка опрема

Оваа анализа министерствата/органите ја знаат како функционална анализа. Најдобар начин да се спроведе оваа анализа е преку објаснување на целта на анализата и преку отворен и непристрасен дијалог на сите нивоа во министерството.

4.1.2 **Анализа на надворешното опкружување - претставува анализа на постојните состојби во опкружувањето на министерството и предвидувања за промените кои можат да се случат во иднина.**

Првиот чекор е согледување на постојната состојба (политичката клима, економијата, владата/администрацијата во целина, демографските движења, човечките ресурси, технологијата и технолошкиот развој, културата, традицијата и јавното мислење). При оваа анализа треба да се утврдат елементите кои влијаат на позитивен или негативен начин врз работата на министерството и неговиот иден развој.

Следниот чекор е да се направат предвидувања на трендовите и анализа на состојбите во иднина и да се идентификуваат процесите кои ќе имаат најголемо влијание врз опкружувањето. Тука секако треба да се земе предвид процесот на европската интеграција затоа што тој процес има и во иднина ќе има големо влијание врз промената на условите и опкружувањето.

Покрај ова треба да се земат предвид и:

- Предвидувањата за буџетските приходи и расходи за наредните три години (Фискалната стратегија)
- Предвидениот економски раст и други економски фактори

- Други релевантни фактори (демографски движења, технолошки развој, образовна структура на пазарот на труд и др.)

4.1.3 **Анализа на засегнатите страни и корисниците на услуги - се состои од идентификување на внатрешните и надворешните засегнати страни и корисници на услуги и утврдување на нивните потреби.**

Внатрешните засегнати страни се: органите во состав, другите министерства, управни органи и организации, државните органи и др. со еден збор сите органи кои во текот на работата соработуваат или зависат од работата на другиот орган.

Надворешните засегнати страни се: граѓаните, одредени целни групи, невладините организации, универзитетите и другите институции кои директно или индиректно се засегнати или трпат одредено влијание од работата на министерството, односно од неговите програми и активности.

Оваа анализа има за цел да ги утврди постапките на комуникација со внатрешните и надворешните засегнати страни, да се утврдат проблемите и потребите за да можат тие прашања да се обработат и да се пронајде решение преку соодветни мерки.

Освен овие алатки постојат и други со помош на кои може да се добие список на критични прашања кои бараат одговор од институцијата, односно база на податоци со помош на кои се прави избор и приоритизација на мерките и активностите содржани во стратешките планови. Такви алатки се PEST, SWOT и функционална анализа.⁸

Досегашното искуство говори дека министерствата и другите органи на државната управа, при подготвување на стратешките планови не обрнуваат внимание на овие анализи и/или истите ги имаат направено со првиот стратешки план како зададена обврска, а понатаму само ги преземаат наодите. Во контекст на ова, треба да се нагласи дека резултатите од анализата на внатрешните и надворешните состојби претставуваат основа за сите други фази во стратешкото планирање, но и основа или појдовна точка за споредување на напредокот во спроведувањето на стратешкиот план и за негово ажурирање. Затоа сите прибрани податоци и информации, самиот процес на анализирање и сите наоди треба детално да се евидентираат и чуваат (архивираат).

ПОТСЕТУВАЊЕ

Фактори⁹ при анализа на внатрешната/надворешната состојба

Анализа на внатрешната состојба: предности и слабости	Анализа на надворешното опкружување: можности и ризици
<p>1. Преглед на делокругот и функциите на министерството/органот Прописите кои го регулираат основањето, статусот, надлежностите Историска перспектива, значајни настани Потреба од делегирање на надлежности Очекувања на корисници засегнати субјекти, имиџ во јавноста Структура на програмите и потпрограмите Досегашни постигнувања Оценка на постоечкото работење како иден показател за успехот</p> <p>2. Организационски аспекти Обем/состав на работната сила (број на вработени, професионални и технички работни места, правична застапеност итн.) Организационска структура и процеси (сектори /одделенија, стилот во обезбедувањето квалитет и во управувањето, клучни политики/одлики на работењето, внатрешни процедури/постапки) Местоположба на седиштето на министерството/органот, подрачни единици, потреби од патување итн. и распределеност на корисниците на услуги) Човечки ресурси (обученост, искуство, надомести/бенефиции, стапки на вработување и заминување, морал) Инвестиции и капитални средства, потреби од подобрувања Информатичка технологија (ИТ); степен на автоматизација на процесите во министерството, телекомуникации, квалитетот на плановите за ИТ, Клучни настани и области каде се случиле промени во организацијата, влијание врз организацијата, способност на агенцијата да одговори на промените</p> <p>3. Фискални аспекти Обем на буџетот (трендови во распределбата и расходите, итн.) Извршување на буџетот во изминатите години Споредба на трошоците за работа со другите министерства/органи Поврзаноста на буџетот со структурата на програмите/потпрограмите</p>	<p>1. Демографија, фокус кон корисниците на услуги Карактеристики (возраст, образование, географија, посебни потреби, влијание врз економската, политичката, културната и др. клима во државата) Трендовите и нивните влијанија (популациски промени, нови демографски одлики итн.)</p> <p>2. Економски фактори Стапка на невработеност, каматни стапки итн. Степен до која корисниците и населението што се опслужуваат се засегнати од економските услови Очекувани идни економски услови и влијанието врз министерството/органот, и врз корисниците и населението што се опслужуваат Фискална прогноза на државата и проценки за приходите</p> <p>3. Влијанието од закони и прописи во другите области Клучни прописи и акти, клучни настани итн. Влијанието од очекуваните измени на законите во другите области Сегашни приоритети и активности на владата кои имаат влијание врз министерството/органот Очекуваното влијание од идните владини активности врз министерството/органот и корисниците на услуги</p> <p>4. Технолошки новини Влијанието на технологијата врз сегашната работа на министерството/органот (производи/услуги на пазарот, телекомуникации итн.) Влијанието од очекуваниот технолошки напредок</p> <p>5. Прашања од доменот на јавната политика Сегашните состојби во другите области кои имаат допирни точки Влијание од работата на единиците на локалната самоуправа</p>

⁹ Факторите се пример за релевантни или соодветни прашања што треба да се земат предвид при анализата на внатрешните/надворешните состојби

5. ПЛАНИРАЊЕ НА ИДНИНАТА - КАДЕ САКАМЕ ДА БИДЕМЕ?

Во оваа фаза од процесот се врши проекција на посакуваната состојба во иднина и тоа како во однос на областа или областите за кои министерството/органот е надлежно, така и во однос на потребната трансформација на самото министерство како организација. При дефинирањето на посакуваната иднина во областа/областите за кои министерството е надлежно, треба да се имаат во предвид следниве фактори:

- Стратешките приоритети на Владата утврдени во Програмата за работа на Владата презентирани во Собранието од страна на мантадотор при изборот на Владата и во Одлуката за утврдување на стратешките приоритети на Владата за годината која следи;
- Преземените обврски согласно Спогодбата за асоцијација и стабилизација, Европското партнерство, Националната програма за усвојување на правото на Европската унија, како и другите меѓународни договори ратификувани од страна на Собранието на Република Македонија;
- Проблемите и состојбите идентификувани во текот на анализата на постоечката состојба во областа/областите;
- Утврдената фискалната рамка и можностите на буџетот.

За да може министерството сите свои потенцијали да ги насочи кон постигнување на стратешките приоритети, неопходно е целото министерство да делува усогласено и да ги знае приоритетите за наредниот три-годишен период. Токму затоа, дефинирањето на мисијата, визијата, приоритетите и програмските цели на министерството имаат исклучително важно значење.

5.1 Утврдување на приоритетите

Приоритетите се поставуваат на среднорочна или долгорочна основа, односно период од три до пет години и претставуваат посакуван краен резултат кој треба да се оствари. Со приоритетите се определуваат областите во кои министерството/органот ќе ги фокусира своите капацитети во наредниот период. Приоритетите треба да бидат во насока на остварување на мисијата и визијата на министерството/органот. Бројот на приоритетите зависи од реалните можности на министерството, како во однос на буџетот, така и во однос на човечките ресурси со кои располага. Приоритетите на министерството/органот треба да бидат поврзани со, односно да произлегуваат од стратешките приоритети и цели на Владата, приоритетите во Националната програма за усвојување на европското право, како и со приоритетите на министерството/органот.

5.1.1 Карактеристики на приоритетите:

Приоритетите претставуваат среднорочни или долгорочни цели кои главно нема да

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

се менуваат драстично доколку не се случат крупни промени во опкружувањето со што ќе биде наметната потребата од менување на приоритетите. Преку спроведување на приоритетите треба да се намали или елиминира разликата помеѓу сегашната состојба и идната посакувана состојба.

Тие претставуваат рамка за планирање на програмите, односно преку спроведување на програми, потпрограми и акциски планови ќе бидат постигнати приоритетите. За постигнување на приоритетите може да се подготват една или повеќе програми кои можат да ги спроведуваат еден или повеќе органи на државната управа (хоризонтални програми) или пак една или повеќе организациони единици во министерството/органот (вертикални програми).

За да се обезбеди усогласеност на областа за која министерството е надлежно, приоритетите на органите во состав треба да бидат усогласени или да произлегуваат од стратешките приоритети на министерството.

Пример 1:

„Планирање и одржливо користење на просторот и природните богатства“
(Приоритет на Министерството за животна средина и просторно планирање на Република Македонија, Стратешки план 2011-2013 година www.moepp.gov.mk)

Пример 2:

„Ефикасен, независен и професионален правосуден систем,“
(Приоритет на Министерството за правда на Република Македонија, Стратешки план за 2012-2014 година www.pravda.gov.mk)

Пример 3:

„Одржлив, ефикасен и достапен (економичен) систем за обезбедување на здравствена заштита на населението“
(Приоритет на Министерството за здравство на Република Македонија, Стратешки план 2012-2013 година www.moh.gov.mk)

5.2 Определување на целите

Целите претставуваат конкретни посакувани резултати преку кои се мери постигнувањето на приоритетите. За разлика од приоритетите, целите се конкретни, мерливи и временски одредени и како такви претставуваат опис на постигнувањето во одредена фаза од спроведување на приоритетите. Бидејќи стратешкото планирање се одвива во тригодишна временска рамка, целите треба јасно да укажуваат на резултатот што треба да се постигне во првата, втората и третата година од спроведувањето на одреден приоритет.

Целите се директно поврзани со програмите, односно произлегуваат од програмите. На пример, доколку за остварување на еден приоритет се утврдат две програми, тогаш целите на тие програми, изразени согласно критериумите дадени подолу, ќе претставуваат цели преку кои ќе се мери постигнувањето на приоритетите.

5.2.1 Карактеристики на целите:

Конкретни - целите треба да наведуваат на конкретни постигнувања кои се планираат, а не на начинот на кој ќе се постигнат истите. (Пример: не „ќе се работи на намалување на времето потребно за издавање на дозволите“, туку „дозволите ќе се издаваат за 3 дена“). Со тоа, акциските планови кои ќе бидат подготвени за спроведување на ова цел ќе имаат јасни насоки.

Мерливи - целите мора да бидат мерливи за да се утврди дали биле постигнати или не. Заради обезбедување на одговорност во процесот, методот според кој ќе биде мерена целта треба да се утврди пред да започнат активностите за спроведување. (Пример: „да се зголеми безбедноста на патиштата“ - е премногу општо и немерливо. Наместо тоа - „да се намали смртноста на патиштата за 10%“ претставува јасен индикатор кој може да се измери).

Амбициозни, но реални - за да поттикнуваат на напредок и видливи постигнувања, целите треба да бидат амбициозни. Сепак, треба да се биде реален во очекувањата затоа што целите треба да бидат усогласени со расположливите ресурси.

Ориентирани кон резултати - целите треба да опишуваат конкретни резултати - на пример „во 2007 ќе бидат извршени 500 инспекциски надзори на терен.“

Со дефинирана рамка (рокови) - секоја од целите треба да има јасно дефиниран резултат. Не треба да се наведува „континуирано“ бидејќи тоа укажува дека се работи за активност, а не за цел. Во оваа фаза од процесот се поставува рамката во која ќе работи министерството/органот во наредниот период. Овој начин на планирање на работата е основа за поинакво управување во министерствата/органите. Ако, досега, вниманието беше свртено само кон инпутите односно колку ресурси се вложуваат, и според нив се мереше и извршувањето на буџетот и програмите, со стратешкото планирање фокусот е на постигнатите резултати. Значи, успешност на една програма се мери не со потрошеното, туку со постигнатите резултати и дали тој резултат на програмата ја подобрил состојбата во областа во која се спроведува. Со овој начин на управување и планирање може да се очекува дека ќе бидат постигнати вистински промени и подобрувања на состојбите и остварување на стратешките приоритети и цели на Владата.

*Пример 1:

Во функција на приоритетот на Министерството за правда „Побрз и поедноставен пристап на граѓаните во остварувањето на правта од матичната евиденција,, утврдени се следните цели:

- унапредување на правната рамка од областа на матичната евиденција
- побрз и поедноставен начин на издавање на документите од матичната евиденција
- воспоставување на ефикасен и современ систем на водење на матичната евиденција

(Визија на Министерството за правда на Република Македонија, Стратешки план за 2012-2014 година
www.pravda.gov.mk)

***Пример 2:**

„Во функција на приоритетот на Министерството за животна средина и просторно планирање „Планирање и одржливо користење на просторот и природните богатства,, , утврдени се следните цели:

- валоризација и ревалоризација на заштитените подрачја;
- постапки за препрогласување на заштитените подрачја;
- зголемен степен на заштита на националните паркови и зголемен процент на категоризација на природни реткости;
- разработка и спроведување на Просторниот план на РМ со донесување на просторни планови на региони, Просторен план на подрачја од посебен интерес, урбанистички планови на населени места и друга документација за планирање на просторот.

(Цели на Министерството за животна средина и просторно планирање на Република Македонија, Стратешки план 2011-2013 година www.moepp.gov.mk)

***Пример 3:**

Во функција на приоритетот на Министерството за информатичко општество и администрација „ Развој на модерна администрација,, утврдени се следните цели:

- зајакнати капацитети за координација на реформата на администрација
- креирани политики поврзани со правата, обврските, одговорностите и оценувањето на државните и јавните службеници;
- креирани стратешки документи за ефикасното и ефективното работење, обуката и стручното усовршување на државните и јавните службеници,
- зајакнати капацитети на државната администрација преку организирање и спроведување на обуки;
- развиени политики во врска со управувањето со човечките ресурси во администрацијата;
- креирани услуги базирани на барањата и потребите на граѓаните и бизнис заедницата

(Приоритет на Министерството за информатичко општество и администрација на Република Македонија, Стратешки план 2012-2013 година www.mioa.gov.mk)

ПОТСЕТУВАЊЕ

Визија и мисија	<p>Дали визијата и мисијата се јасни за сите во и надвор од министерството? Дали визијата ги рефлектира основните принципи, вредности и начела на работа? Дали визијата ќе го мотивира министерството активно и подобро да се организира? Дали мисијата ја одразува работата министерството, кои услуги се нудат, за кого, на кој начин? Дали е јасно кои се корисниците на услугите - не само во моментот, туку и во иднина? Дали е утврдена и јасна специфичноста на министерството/органот? Дали мисијата е доволно концизна за засегнатите страни и корисниците да ги запомнат основните карактеристики на министерството?</p>
Приоритети	<p>Дали се поврзани со приоритетите и целите на Владата и со мисијата на министерството? Дали вака дефинирани, приоритетите ќе бидат корисни како насоки за дефинирање на програмите? Дали приоритетите ја одразуваат посакуваната состојба кон која се стремиме? Дали се доволно предизвикувачки? Кои се клучните пречки во нивното постигнување?</p>
Цели	<p>Која е посакуваната мерлива состојба во иднината? Што сакаме да измениме (состојби, проблеми, пречки)? Колку се мерливи? Кои се нивните мерки за успешност? Дали се цврсто поставени и предизвикувачки? Дали мотивираат и поттикнуваат активности? Кои се ризиците? Дали целите ќе важат и во наредните години? Колку се јасно поставени и дали ќе им помогнат на планерите, или пак треба подобро да бидат искажани?</p>

6. ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА И ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ - КАКО ДА СТИГНЕМЕ ДО ТАМУ?

По завршување на фазата во која се врши анализа на постојната состојба за да се утврди потенцијалот и недостатоците на министерството/органот и фазата во која се утврдува мисијата, визијата, приоритетите и целите, односно насоките кои одредуваат каде сакаме да стигнеме, следи фазата на формулирање на стратегија. Стратегијата претставува група на активности која го покажува патот како да стигнеме до посакуваните резултати. Во оваа фаза всушност се дефинираат и планираат мерките и активностите кои треба да се преземат за да се реализираат приоритетите, целите, програмите и потпрограмите/ проектите.

6.1 Формулирање на стратегија

Пред да се пристапи кон утврдување на мерките и активностите за спроведување на целите и програмите, треба да се разгледаат следниве прашања:

- Кои мерки и активности водат до остварување на целите - треба да се разгледаат повеќе алтернативни решенија и да се изнајде најефективното и најефикасното решение за постигнување на целите.
- Кои се очекуваните трошоци и користа од можните мерки и активности - секоја мерка и активност со себе носи одредени трошоци за спроведување и предизвикува одредени влијанија со позитивни или негативни ефекти. Затоа при изборот на мерките и активностите треба да се разгледаат фискалните и другите влијанија за да може да се избере најповолното решение.
- Дали утврдените мерки и активности зависат од спроведувањето и од резултатите на други мерки - мерките и активностите секогаш претставуваат дел од низа на меѓусебно поврзани активности. Затоа, пред да се изберат мерките и активностите треба да се размисли кои други мерки и активности се поврзани со утврдените и дали другите активности и нивното спроведување ќе влијаат врз остварувањето и динамиката на мерките и активностите.
- Дали министерството/органот е соодветно организирано за спроведување на мерките и активностите - за спроведување на утврдените програми, мерки и активности треба да постојат одредени капацитети, опременост и начин на организација. Затоа, треба да се разгледа и да се утврди оптималната организациска поставеност, потребните човечки ресурси и нивните знаења, техничката опременост, со еден збор севкупните капацитети за ефективно и ефикасно спроведување на мерките и активностите.
- Кои промени треба да се направат и колку време и средства ќе биде потребно за тоа - сите промени за да се постигне оптималното ниво на капацитети за спроведување на мерките и активностите треба добро да се предвидат и испланираат за да може да се обезбеди дека министерството/ органот ќе може да ги постигне очекуваните резултати. Притоа, треба да се има предвид функционалната анализа. Доколку во оваа анализа се утврди дека некои од постоечките функции (мерки и активности) на министерството/органот не се ефикасни односно, нивното функционирање не придонесува кон исполнување на ниеден од утврдените приоритети, треба да се разгледа можноста за нивно укинување, со што финансиските средства или човечките ресурси кои биле ангажирани можат да се прераспределат на другите функции кои придонесуваат за исполнување на приоритетите. Исто така, во овој процес треба да се разгледа и потребата од воведување на нови функции за чие исполнување ќе бидат потребни соодветни ресурси.
- Кои се ризиците или пречките кои можат да влијаат на спроведувањето на стратешкиот план. Пример за методот за утврдување на ризиците и на можните начини за справување со нив е даден во Прилог 2.

Според тоа, во анализата треба да се земат предвид сите претпоставки за спроведување на планот, трошоците, користа и ризиците поврзани со сите програми, мерки и активности.

За да може министерството/органот да управува со спроведувањето, следењето и оценката на постигнатите резултати на стратешкиот план треба да се разгледа кои мерки се потребни за развивање на капацитетите од областа на:

- Стратешко планирање - капацитетите за стратешко планирање на министерството/органот се неопходни за понатамошниот развој на стратешкото планирање. Бидејќи овој процес е континуиран, министерството треба да има капацитет (тим или организационен облик) задолжен за подготвување, следење, подготвување на извештаи и оценување на стратешките планови;
- Креирање на политиките - капацитетите за креирање на политики обезбедуваат министерството да подготвува усогласени политики (програми, проекти, закони, подзаконска регулатива, мерки, активности) преку кои ќе се обезбеди спроведување на стратешките приоритети на Владата. Овие капацитети треба да обезбедат дека политиките и програмите на министерството се подготвени согласно Методологијата за анализа на политиките и координација (види Прирачник за креирање политики);
- Планирање на буџетот - капацитетите за планирање и извршување на буџетот треба да обезбедат усогласеност во планирање и подготвување на буџетот и следење на извршувањето на буџетот преку подготовка на извештаи за состојбата со буџетските средства;
- Човечките ресурси - овие капацитети треба да обезбедат планирано и усогласено управување и развој на човечките ресурси во целото министерство;
- Информатичка технологија (ИТ) - овие капацитети треба да обезбедат постојано следење на состојбата со ИТ, поддршка на процесите и постапките во министерството со ИТ, развој и одржување на ИТ;
- Внатрешната ревизија - овие капацитети обезбедуваат постојана независна контрола (ревизија) на квалитетот на спроведувањето како на буџетот така и на спроведувањето на програмите на министерството/ органот.

Сите овие функции во Стратешките планови се наведени како „заеднички функции“. Тоа се, всушност, функции кои придонесуваат и влијаат врз ефикасното и усогласеното работење на едно министерство или орган на државната управа како организација.

Планираните програми, мерки и активности и нивното спроведување може да влијае и на организационата поставеност на министерството/органот. Доколку се утврди дека поинаква организациона поставеност би била многу поефикасна за спроведување на програмите и активностите, тогаш треба да се направи нова реорганизација и систематизација на министерството.

Секако, ова може да се одрази и на законската рамка врз чии основи работи министерството. Доколку се утврди дека одредена програма предвидува формирање на нов орган или е потребно менување на внатрешната организација, тогаш треба да се анализираат и влијанијата на стратешкиот план врз регулативата и актите на министерството.

Спроведувањето на програмите, мерките и активностите треба да се стави во временски рамки. Реалноста на планот претпоставува и реално предвидување на потребното време за спроведување на сите фази потребни за спроведување на програмите. Најчесто, програмите се повеќегодишни затоа што не може да се очекува дека промените и резултатите кои треба да се постигнат со спроведување на програмата можат да се завршат за една година. Ова особено се однесува на сложените програми и хоризонталните програми кои имаат повеќе цели и повеќе органи надлежни за нивно спроведување. Затоа, треба реално да се предвиди временската рамка за спроведување на активностите.

6.2 Подготвување на програми

Процесот на стратешко планирање е тесно поврзан со процесот на креирање на политики. Стратегијата за остварување на приоритетите и целите во една област треба да се заснова врз реални политики и програми, а со нивното спроведување, следење и евалуација ќе се обезбеди напредок во областа и остварување на приоритетите на Владата.

Програмите преставуваат систем на активности кои се спроведуваат во одреден временски период, со одредени финансиски средства, заради остварување на конкретни цели и приоритети. Во зависност од сложеноста на прашањето, можат да се подготват една или повеќе програми за постигнување на еден приоритет или цел. Во зависност од сложеноста на програмата пак, таа може да се подели во потпрограми и/или проекти од кои секоја има своја цел и краен резултат, а сите тие како систем придонесуваат за остварување на целите на главната програма со која се поврзани.

Видот и бројот на програмите влијае врз начинот на управување во министерството/органот, како и врз распределбата на буџетот и организациската поставеност. Секоја програма, потпрограма и/или проект треба да има утврдени цели, ресурси (финансиски и човечки), надлежен орган за спроведување и за следење на програмата, показатели според кои ќе се следи напредокот, временска рамка на спроведување. На овој начин, министерот, Владата и јавноста, ќе имаат јасен увид во тоа каде се трошат буџетските средства и кои се резултатите односно, придобивките од вложените средства.

Програмите можат да бидат вертикални или хоризонтални. Вертикалните програми

се планираат и спроведуваат за да се постигнат одредени цели во еден ресор/министерство. Хоризонталните програми се многу посложени програми и предвидуваат планирање и спроведување на повеќе потпрограми и/или проекти од страна на повеќе ресори/министерства и органи на државната управа за постигнување на една заедничка цел или програма. Спроведувањето на хоризонталните програми претпоставува континуирана координација и соработка помеѓу министерствата/органи и тоа во сите фази на планирањето и спроведувањето на програмата. Во вакви случаи, најдобро е да се формираат меѓу-ресорски работни групи чија задача ќе биде усогласување на целите, мерките и активностите на хоризонталната програма, како и дефинирање на постапките за следење за да се обезбеди редовно следење и преглед на постигнувањето на резултатите на целата програма.

Програмите во стратешкиот план треба секогаш да бидат:

- Поврзани со приоритетите
- Да имаат јасно изразени и мерливи цели
- Да бидат поддржани со соодветни финансиски средства
- Да имаат план за спроведување
- Да бидат реални и остварливи.

6.3 Фази во процесот на подготвување на програмите

6.3.1 Анализа

Пред да се предложат какви било активности и да се подготви програма, вработените во министерството/органот треба да направат анализа на постоечките состојби во областа во која треба да се делува или во која сакаат да направат промени (подобрувања). Ова се само некои од прашањата кои треба да се разгледаат при анализата: Кои се проблемите во областа? Кои се клучните приоритети? Кои се постоечките интервенции (програми, закони, проекти, мерки) во областа? Дали тие се спроведуваат и дали се успешни?

По ова треба да се пристапи кон анализа на оправданоста на интервенцијата во областа. Преку оваа анализа ќе се утврди прво дали постои потреба од интервенција во областа или не, и второ дали интервенцијата ќе ги оправда трошоците. Оваа анализа се нарекува анализа на трошоци наспроти користа (cost/benefit).

Следниот чекор е да се дефинираат целите и посакуваните резултати од програмата за да може да се испитаат сите можности (опции) за решавање на проблемот. Анализа на опциите, односно кои се последиците доколку не се интервенира, како и позитивните и негативните влијанија од интервенцијата претставува основа за избор на најповолното решение (опција). За секоја од опциите треба да се испитаат низа на фактори како што се трошоците за спроведување на опцијата, користа која ќе се добие, влијанијата кои ќе ги предизвика врз регулативата, човечките ресурси,

буџетот, институцијата, засегнатите страни и др.

Како што беше наведено погоре во текстот, техниките и методите кои се користат при подготвување на програмите се тесно поврзани и произлегуваат од начелата и фазите во процесот на анализа и креирање на политиките и тоа: усогласеност на политиките и актите со стратешките приоритети на Владата; фискална остварливост на политиките и актите; усогласеност на политиките и актите со законодавството на Европската унија; заснованост на политиките и актите на претходно извршена анализа; транспарентност при подготвувањето на политиките и актите; планско спроведување на политиките и актите. Техниките за вршење на анализите и проценка на влијанија подетално се опишани во Прирачникот за креирање политики подготвен и објавен од страна на Генералниот секретаријат.

6.3.2 Дефинирање на целите

Секоја програма, потпрограма и/или проект треба да има јасно дефинирани цели кои треба да се постигнат на крајот од спроведувањето на програмата. Целите треба да бидат во согласност со стратешките приоритети на Владата и на самото министерство/орган, но исто така треба да бидат поврзани и со неговата мисија. Целите на секоја од компонентите на програмата (потпрограмите/ проектите) треба да бидат усогласени и да се стремат кон постигнување на општата цел на програмата. Целите треба јасно да ги одразуваат резултатите што треба да се постигнат, а не активностите што ќе се спроведуваат. Критериумите кои треба да се земат предвид при дефинирање на целите се опишани во точка 5.3 погоре.

6.3.3 Дефинирање на ресурсите

За да може да се анализираат и пресметаат фискалните влијанија од програмата, па соодветно на тоа да се дефинираат и потребните финансиски средства за нејзино спроведување, треба да се разгледаат сите претпоставки кои ќе бидат потребни за спроведување на програмата. Тоа подразбира:

- **Човечки ресурси** - односно вработените кои ќе бидат ангажирани за спроведување на програмата што вклучува трошоци за плати и надоместоци; анализа на профилот на вработените и трошоци за обука и усовршување за да можат да ја спроведуваат програмата.
- **Просторно сместување** - каде ќе бидат сместени вработените кои ќе ја спроведуваат програмата, дали има потреба од дополнителен простор, дали има потреба од реновирање, колку ќе чини одржувањето на просториите и др.
- **Технологија** - која е постоечката опременост со ИТ, дали има потреба од дополнителна опрема со која би се постигнала подобра ефикасност на спроведување на програмата, каква е мрежната поврзаност и др.

- **Друга опрема** - дали има потреба од друга опрема која значително ќе придонесе за подобрување на условите и поефикасно спроведување на програмата.
- **Материјали** - кои материјали (канцелариски материјали, литература, лабораториски или др. материјали) се потребни за непречено работење.
- Во зависност од тоа дали овие елементи се обезбедени или не, ќе зависи реалното планирање на буџетот на програмата, како и на активностите и динамиката на спроведување на програмата.

6.3.4 Дефинирање на активностите

Анализата на претходните фактори е основа за дефинирање и планирање на активностите кои треба да се преземат во рамки на програмата за да се постигне крајната цел. Во зависност од сложеноста на програмата и бројот на конкретните цели, треба да се утврдат активностите кои треба да се преземат за постигнување на секоја од конкретните цели како и фазите во спроведување на програмата. За секоја програма треба да се подготви План за спроведување со јасно утврдени активности, одговорности, рокови и индикатори за успех.

6.4 Остварливост на стратешкиот план и буџетирање

Еден од најважните фактори кој влијае врз користа и „употребливоста“ на стратешкиот план е неговата реалност односно остварливост. За да не се создадат нереални очекувања во врска со стратешкиот план, сите мерки и активности, односно програмите и проектите треба да бидат засновани врз реално обезбедени финансиски средства. Без оглед на политичката или економската клима, министерствата/органите секогаш своите планови треба да ги засноваат врз претпоставката дека јавните средства и во иднина ќе бидат ограничени.

Со донесувањето на Одлуката за стратешките приоритети, Владата го започнува буџетскиот процес со утврдување на фискалните предвидувања за наредните три години со усвојувањето на Фискалната стратегија. Во оваа фаза, Владата ја поставува границата на вкупните трошоци врз основа на буџетскиот биланс или планираниот дефицит, како и предвидувањата на приходите. Во Фискалната стратегија задолжително се вградуваат утврдените стратешки приоритети на Владата. Средствата за стратешките приоритети се утврдуваат преку владините тековни програми.

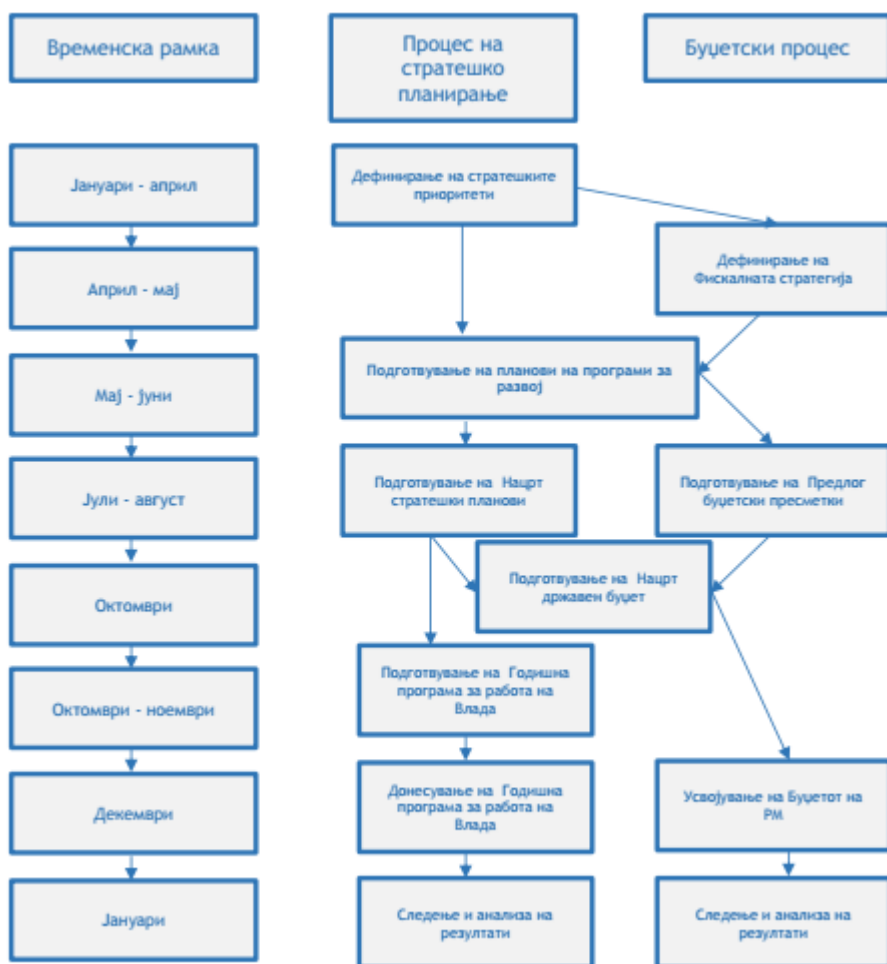
Министерството за финансии, по усвојување на Фискалната стратегија го доставува буџетскиот циркулар до министерствата и другите органи на државната управа. Во еден интегриран модел на планирање и буџетирање, буџетскиот циркулар ги содржи утврдените стратешки приоритети на Владата со предлог на тековни програми и подпрограми и проекцијата на макроекономските агрегати содржани во Фискалната стратегија. Предлог-буџетските пресметки претставуваат побарување

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

средства заради финансирање на програмите и проектите содржани во стратешките планови на министерствата и другите органи на државната управа во соодветната буџетска година (вообичаено за среден рок). Предлог-буџетската пресметка дава детален преглед на начините на кои министерството/ органот на државната управа ќе ги распредели ресурсите по програми и проекти содржани во стратешкиот план. Подготвувањето на предлог - буџетските пресметки и стратешките планови е меѓузависен процес кој се одвива истовремено и координирано. Во нацрт стратешките планови се вградени програми, потпрограми и проекти во функција на остварување на стратешките приоритети на Владата и приоритетите и целите на министерството/ органот на државната управа. За програмите, потпрограмите и проектите, министерството/ органот на државната управа ги предвидува финансиските средства по извори на финансирање и динамика за нивно обезбедување, како и потребните човечки ресурси и нивно стручно усовршување и развој.

Слика 3. Поврзаноста на процесот на стратешко планирање и буџетски процес



Остварливоста на стратешкиот план ќе зависи од следниве фактори:

- ✓ Дали ресурсите кои се потребни (буџет, вработени, обука, просторно сместување, ИТ и друга опрема) се обезбедени - мерките и активностите можат да бидат остварени само доколку постојат соодветни ресурси за тоа.
- ✓ Доколку не, како ќе се обезбедат неопходните ресурси? Дали и како може да се прераспределат ресурсите? При анализата на потребните ресурси, треба да се има предвид функционалната анализа и други анализи. Доколку во оваа анализа се утврди дека некои од постоечките функции (мерки и активности) на министерството/ органот не се приоритетни односно, нивното спроведување не придонесува кон исполнување на ниеден од утврдените приоритети, треба да се разгледа можноста за нивно укинување со што средствата кои биле ангажирани можат да се прераспределат на другите приоритетни функции.
- ✓ Какви ќе бидат фискалните влијанија од предложените мерки и активности - под фискални влијанија се подразбира сите трошоци кои ќе се јават како резултат на спроведување на програмите (види точка 6.3.3 Дефинирање на ресурсите), мерките и активностите, но и сите приходи за буџетот кои ќе се јават како резултат на наплаќање на такси или давачки за услугата предвидена со програмата.
- ✓ Дали ќе бидат потребни дополнителни средства и како ќе бидат обезбедени? Тука треба да се утврдат дополнителните средства потребни за спроведување на програмата, мерките и активностите. Овие средства треба да се вградат во буџетските пресметки за наредната година. Министерството/органот треба да ги разгледаат и можностите за обезбедување на дополнителните средства преку странски донации, фондови на ЕУ и други извори.
- ✓ По донесување на буџетот за наредната фискална година, министерството/органот го усогласува стратешкиот план со одобрените буџетски средства.

6.5 Подготвување на План за спроведување усогласување со нова матрица

Секоја од програмите треба да има свој план за спроведување во кој треба да бидат опишани деталните активности за спроведување на програмата. Во планот за спроведување се дефинираат мерките и активностите преку кои ќе се спроведува програмата и кои треба да доведат со постигнување на посакуваните резултати.

Вообичаено е плановите за спроведување за оние кои директно ја спроведуваат програмата да бидат со најмногу детали - активности, индикатори, динамиката,

носителите на одговорности итн. За раководните државни службеници и министерот доволни се општите елементи на планот за спроведување. (Пример од план за спроведување е даден во Прилог 3).

Збирот на сите планови за спроведување за сите програми како и онаа за развој на самото министерство/орган претставуваат составен дел стратешкиот план на министерството/органот.

Активностите опишани во акциските планови треба да бидат:

- ✓ Конкретни
- ✓ Мерливи
- ✓ Амбициозни но остварливи
- ✓ Ориентирани кон резултати
- ✓ Временски дефинирани

Покрај Планот за спроведување, секоја програма треба да ги содржи потребните финансиски средства за нејзино спроведување. Збирот на буџетите на секоја од програмите ќе ја сочинува буџетската пресметка на министерството/органот.

Планот за спроведување се заснова врз одредени претпоставки и услови. Доколку претпоставките и условите значително се изменат, при годишното ажурирање на планот треба да се земат изменетите услови и стратешкиот план треба да се прилагоди.

6.6 Утврдување на показатели на успешност

Показателите на успешност претставуваат статистички податоци, или квалитативни податоци преку кои се следи успешноста во спроведувањето на програмите, односно се мери постигнувањето на целите и приоритетите во стратешките планови. Мерењето на индикаторите може да се врши на одредени интервали за да се утврди степенот на остварените резултати наспроти утврдената цел.

За да може да се следи напредокот и да се изврши евалуација на успешноста на програмата, при дефинирање на програмата треба да се утврдат показателите кои јасно ќе укажуваат дали се постигнува очекуваното. Целта на мерењето на успехот преку следењето на показателите е:

- да се обезбеди јасна одговорност за постигнување на резултатите
- да се измери успешноста на програмата и во случај на застој или проблеми во спроведувањето, навремено да се интервенира преку измени или прекинување на програмата
- да се мери и следи извршувањето на буџетот затоа што преку показателите може да се направи прецизна пресметка за потребните буџетски средства
- да обезбеди отчетност за потрошените средства и постигнатите резултати

6.7 Категории на показатели на успешност

Показателите на успешност можат да се поделат во пет категории:

Инпути - ја мерат количината на ресурси потребни за обезбедување на одредени производи или услуги или за спроведување на одредени активности. Тука се вклучени: работната сила, материјали, опрема и др. Овие показатели се корисни затоа што укажуваат на вкупните трошоци потребни за спроведување на активностите, потребните елементи за спроведување и количината на ресурси која се користи за спроведување на активностите. Исто така, инпутите укажуваат и на бројот на корисници (граѓани) за кои е наменета програмата. На пример, доколку се работи за спроведување на одредена услуга - бројот на граѓани кои ќе имаат право на користење на услугата.

Производи - ја мерат количината на производи или услуги (активности) кои ќе бидат реализирани како резултат на програмата. Овие показатели го покажуваат нивото на активности во одредена програма или проект и дефинираат што ќе биде произведено како резултат на програмата (на пример број на завршени студенти). Меѓутоа, тие не покажуваат дали целите на програмата биле постигнати и/или каков бил квалитетот или ефикасноста на активностите или услугите.

Резултати - мерат дали активностите или услугите ги исполнуваат предложените цели. Тие ги одразуваат резултатите и влијанието или користа од програмата. Сепак, информациите за конечните резултати не е секогаш лесно да се мерат или пак не укажуваат јасно на постигнувањето на очекуваните резултати, особено кога се работи за долгорочни програми. Во вакви случаи се користат приближни показатели. На пример, бројот на ученици кои завршиле 4-то одделение не значи дека нивото на писменост е подигнато, но ова е најприближен показател кој во моментот може да се мери.

Ефикасност - овие показатели се познати како мерки за продуктивност. Ефикасноста може да се мери со соодносот помеѓу инпутите и количината на производи. Тие соодноси даваат информации за продуктивноста или исплатливоста на програмата. На пример, бројот на запишани студенти наспроти бројот на завршени студенти; времето потребно за обработка на барања/молби од граѓани наспроти број на барања/молби.

Квалитет - ја мери ефикасноста во исполнување на очекувањата на граѓаните или заинтересираните страни. Примери за овие показатели се сигурност, прецизност, љубезност, компетентност и др. квалитети во врска со производот или услугата која се дава. Исто така, може да се мери и слабиот квалитет преку времето или ресурсите потребни за да се исправат грешките или слабиот квалитет на услугата,

или времето потребно за да се одговори на поплаките на граѓаните. На пример, трошоци поврзани со грешки во издавањето дозволи кои треба да се повлечат или поништат.

Пример 1:

Приоритет: Развој на модерна администрација

Цели:

- зајакнати капацитети за координација на реформата на администрацијата
- креирани политики поврзани со правата, обврските, одговорностите и оценувањето на државните и јавните службеници;
- креирани стратешки документи за ефикасното и ефективното работење, обуката и стручното

усовршување на државните и јавните службеници,

- зајакнати капацитети на државната администрација преку организирање и спроведување на обуки;
- развиени политики во врска со управувањето со човечките ресурси во администрацијата;
- креирани услуги базирани на барањата и потребите на граѓаните и бизнис заедницата

Програма: Реформа на администрацијата

Цел на програма: Создавање на ефективна, ефикасна и отчетна администрација, услужно ориентирана кон граѓаните, која ги исполнува вредностите и стандардите за „добро владеење“, во рамките на европскиот административен простор, администрација - медијатор на одржливиот социјален и економски развој на земјата.

ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕХ:**Инпути**

- ✓ Број на предлози од страна на заинтересираните субјекти кои стасале на линкот за предлози за поедноставување на постапките

Производи

- ✓ Број на усогласени акти на МИОА
- ✓ Процент на акти каде е уредено решението за молчење на администрацијата
- ✓ Развиен систем на следење на реформските процеси согласно Стратегијата за реформа на јавната администрација;

Резултати

- ✓ Воспоставен и функционален Центар за обука
- ✓ Запазена временска и фискална рамка при спроведување на мерките и активностите предвидени во Стратегијата за реформа на јавната администрација
- ✓ Број на новововедени едношалтерски услуги;

Ефикасност

- ✓ Потребно време за добивање на административни услуги;
- ✓ Зголемена продуктивност на вработените во администрацијата;
- % на зголемена ефикасност на деловните процеси во државната администрација
- Воспоставен квалитетен систем за управување со човечки ресурси

Квалитет

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Пример 2:

Приоритет: Одржување на економски раст и конкурентноста на трајна основа, повисока стапка на вработеност, пораст на животниот стандард и квалитет на живеење, закрепнување на економијата и постигнување на позитивни стапки на економскиот раст

Цели:

- Одржување на макроекономска стабилност и стабилност на курсот на денарот
- спроведување на фискални политики во функција на ублажување на циклични флукуации на бизнис циклусот
- воспоставување на одржливо ниво на јавниот долг преку одржување на умерено ниво на буџетски дефицит
- заокружување на процес на децентрализација и јакнење на фискалниот капацитет на ЕЛС
- јакнење на административните капацитети и координативните структури за преговори со ЕУ и користење на претпристапните фондови на ЕУ
- зајакнување на капацитетите за спроведување на ЕУ и користење на претпристапните фондови на ЕУ
- одржување на макроекономска стабилност, преку фискална и монетарна рамнотежа и конзистентност

Програма: Буџетска политика

Цел на програма: Утврдување на буџетската политика и подготовка на Буџетот на РМ кој ќе биде

одраз на владината политика и основ за буџетите на фондовите основани со закон.

ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕХ:

Инпути

Производи

Резултати

Ефикасност

Квалитет

- ✓ Постигнување на усогласеност на стратешките планови со Буџетот на РМ
- ✓ Донесен Буџетот на РМ за наредната година и негова имплементација во рамките на утврдени пропорции
- ✓ Обезбедување на законска основа за етапно зголемување на приходите од ДДВ и поголема автономија за наплата на локалните даноци и управување со истите
- ✓ Исполнување на услови за вклучување на сите општини во втората фаза на фискалната децентрализација
- ✓ Подготвување на организациона и програмска класификација Поттикнување на домашните инвестиции, привлекување на странски инвестиции и зголемување на нивото на јавните инвестиции во функција на побрз економски развој на земјата
- ✓ Изготвување на Фискална стратегија за нареден среднорочен период
- ✓ Постигнување на повисок степен на реализација на капиталните расходи во Буџетот на РМ % на зголемена ефикасност на деловните процеси во државната администрација
- ✓ Јакнење на интегралниот систем на планирањето и буџетирањето како и одразување на целите и задачите на МФ за период од 3 години

6.8 Избор на показатели

Следен чекор во процесот е да се избере кои показатели ќе даваат доволно информации за да се измери напредокот. Еден од најтешките аспекти на стратешкото планирање е изборот на балансирана група на показатели кои ќе можат да укажат на резултатите и на постигнувањето на целите и приоритетите.

Општо земено, показателите кои ги мерат инпутите се најлесни за мерење додека показателите на резултатите се најтешки. Важно е да се најде вистинската рамнотежа помеѓу категориите на показатели затоа што мерењето само на една категорија на показатели може да доведе до погрешни заклучоци.

Следниве критериуми може да помогнат во изборот на показателите:

- да бидат поврзани со целта на програмата
- да го мерат резултатот во фази и крајниот резултат - да бидат поврзани со динамиката на спроведување на одредени интервали и да го мерат постигнувањето на меѓу-резултатот, како и крајниот резултат, односно дали е постигната целта на програмата
- да не водат кон погрешни заклучоци или несакани ефекти - да бидат добро балансирани за да можат да се мерат сите аспекти на програмата. Исто така, треба да се внимава да не водат кон погрешни заклучоци - на пример, ако се мери бројот на обработени предмети, вработените можат да ги земаат само најлесните предмети со цел да се обработат што е можно повеќе предмети.
- да бидат избрани со учество на оние кои директно ќе ја спроведуваат програмата - најефективните показатели се оние за кои постои јасно разбирање на тоа што е намерата и што се очекува.

Исто така, при оценката на показателите треба да се внимава и на тоа:

- да бидат поврзани со одговорноста - да бидат поврзани со организациската единица која е задолжена за постигнување на одредената мерка
- да бидат урамнотезени - да мерат неколку аспекти
- да бидат валидни и веродостојни - да го одразуваат она што го мерат и да бидат засновани на прецизни и сигурни податоци
- да бидат економични - прибирањето на податоци да биде можно, а обработката да биде исплатлива
- да бидат споредливи - со текот на времето да можат да се споредуваат со други податоци
- да бидат корисни - јасно да укажуваат на напредокот

6.9 Прибирање на податоци

Откако ќе се утврдат показателите, треба да се утврди како ќе се прибираат податоците потребни за мерење на показателите. При ова треба да се утврди дали веќе се прибираат одредени податоци за соодветниот показател и кои; дали досега прибраните податоци се доволни или не; дали треба да се прибираат нови податоци; кои се изворите на информации и податоци; дали е можно да се прибираат податоците и кои проблеми ќе се јават при тоа; дали треба да се изработат формулари за прибирање на податоци; дали има технички можности за обработка на податоците; интервалите на кои ќе ги прибирате податоците (месечно, полугодишно, годишно).

Најдобро е кога податоците ги прибираат вработените во органот кој директно ја имплементира програмата затоа што тие најдобро ја познаваат програмата; можат веднаш да увидат проблеми во прибирањето на податоците и можеби да изнајдат начин за нивно решавање; најекономично е тие да ги прибираат податоците отколку да се ангажира некој друг.

При конечното утврдување на показателите треба да се утврди дали тие јасно се дефинирани, дали е утврден изворот на податоците и на кој начин ќе се пресметуваат вредностите. Со ова ќе се избегнат какви било импровизации при толкувањето на показателите со што ќе се обезбедат сигурни и постојани информации. Користењето на формулари во кои прецизно ќе се наведат овие елементи е добар начин да се води евиденција.

Од особена важност за мерење на напредокот и следење на успешноста на програмата е да се утврдат појдовните точки, односно кои се сегашните вредности на показателите кои ќе се мерат. За да се направи ова, треба да се утврди сегашната состојба во областа во која ќе се спроведува програмата, а поврзано со показателите кои биле утврдени. За утврдување на појдовната точка, најчесто се користат податоци од последната година. Но, доколку не постојат такви податоци, тогаш ќе треба истите да се приберат и да се обработат на соодветен начин за да може да се утврди сегашната вредност на показателот.

Утврдувањето на показатели на успешност и нивното користење при оценувањето на напредокот и успешноста на програмата и на стратешкиот план во целина претставува развоен процес кој со текот на времето ќе се подобрува. Министерствата/органите ќе треба да експериментираат со различни показатели и со упорно прибирање на податоци, нивно систематско евидентирање и толкување да го подобруваат процесот. При интервалите на прибирање на податоците или пак при годишното ажурирање на стратешкиот план може да се јави потреба за подобрување или прилагодување на показателите со цел тие што подобро да го одразат и измерат напредокот.

ПОТСЕТУВАЊЕ

Формулирање на стратегии	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Како најдобро ќе ја постигнеме секоја поставена цел? ✓ Кои се можните потешкотии и ризици? ✓ Кои се алтернативните решенија? ✓ Дали новата стратегија дава јасни насоки за надминување на клучните проблеми ? ✓ Дали стратегијата ќе доведе до значителни промени во структурата на министерството/органот? ✓ Дали министерството/органот располага со доволно ресурси за спроведување на стратегијата? ✓ Дали се земани предвид сите претпоставки со што ќе се обезбеди дека со стратегијата ќе се постигнат посакуваните цели?
Подготвување на програми	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дали се фокусирани на поставените цели? ✓ Дали програмата/те е остварлива? ✓ Може ли да се обезбедат потребните ресурси за нејзина реализација (кадри, вештини, информации, материјали, финансиски ресурси, информатичка и друга опрема,)? ✓ Дали програмата/те е соодветна за остварување на целта или користи како поддршка за остварување на целта?
Планови за спроведување	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Кои мерки и активности ќе се спроведуваат? ✓ Кој ја превзема главната одговорност за секоја поединечна мерка ✓ Има ли потреба од вклучување други надворешни и/или внатрешни заинтересирани страни? ✓ Кои се потребните ресурси (кадри, вештини, информации, материјали, финансиски ресурси, информатичка и друга опрема,)? ✓ Кои се роковите за спроведување на активностите? ✓ Како ќе биде евалуиран текот на секој акциски план, неговата имплементација и придонесот за остварување на зададената цел?
Показатели на успешност	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Кои се целите кон кои сме насочени и сакаме да ги постигнеме? Одговорот ги дава општите цели. ✓ Кои промени ќе настанат кога ќе ги постигнеме посакуваните резултати? Одговорот посочува на посакуваните резултати од зададената цел. ✓ Кои предлози ги имаме за остварување на целта? Одговорот посочува на конкретните очекувани резултати и дава идеи за одредување на категоријата показатели - производи. ✓ Како ќе знаеме дека сме на вистинскиот пат за остварување на целта? ✓ Како ќе оцениме дали превземените активности биле успешни или не? Одговорот ќе даде идеи за подготвување на категоријата на показатели - ефикасност. Овие показатели се корисни за дефинирање на поконкретни резултати. ✓ Како ќе дознаеме дека сме ги достигнале посакуваните промени? Одговорот посочува на подготвување на категоријата показатели - резултати и производи.

7. СЛЕДЕЊЕ И ЕВАЛУАЦИЈА - КАКО ЌЕ ГО СЛЕДИМЕ И ОЦЕНУВАМЕ НАПРЕДОКОТ?

7.1 Значењето на следењето и евалуацијата

Стратешкиот план и плановите за спроведување на програмите и проектите претставуваат документи кои треба да се користат при секојдневната работа во министерството/органот. Постојаното следење на извршувањето на задачите и активностите претставува начин вработените кои го спроведуваат планот, но и раководството и министерот да имаат постојан увид во напредокот на

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

спроведувањето на планот и остварувањето на целите. Исто така, следењето е важно затоа што преку него може навремено да се реагира доколку се јават помали проблеми при спроведувањето кои можат да се решат или пак покрупни проблеми кои ќе предизвикаат измена или прилагодување на стратешкиот план и акциските планови.

Следењето е фокусирано на степенот на спроведувањето на планираните активности без притоа да се оценува ефективноста на самата програма. За разлика од следењето, евалуацијата е планиран проект со добро утврдена методологија чија цел е критички да се испитаат и оценат сите аспекти на програмата. Евалуацијата се спроведува со цел да се утврди: дали биле постигнати планираните цели на политиката на ефикасен начин; дали и до кој степен се јавиле несакани ефекти. Очекуваниот резултат од евалуацијата е добивање на информации за тоа дали се потребни измени на програмата или пак дали е потребно дури и укинување на програмата.

Системот за следење треба да ги има следниве елементи:

- приоритетите
- целите
- показателите за успешност
- акциските планови со идентификација на лицето, одделението, секторот одговорен за спроведување
- простор за белешки и образложенија за активностите кои биле преземени досега
- информација за степенот на извршување (навремено, ненавремено, потполно и др.)

Системот за следење треба да ги има следниве карактеристики:

- Јасни интервали за известување - месечни, квартални, полугодишни или годишни во зависност од сложеноста на акцискиот план и предвидените активности
- Континуирано прибирање на податоци и нивно пресметување според однапред одредени критериуми - дефинираните показатели за успешност треба постојано да се следат преку прибирање на податоци и нивна обработка според однапред одредени критериуми за да не дојде до погрешно пресметување и толкување на податоците
- Анализа и толкување на податоците - при анализата и толкувањето на податоците треба да се земат предвид вредностите од претходниот период; дали промената на варијабилите се должи на надворешни фактори или на грешки во спроведувањето на активностите; дали треба да се прилагодат показателите.
- Механизам за корекција на показателите за успешност - доколку резултатите од мерењата на показателите укажуваат на тоа дека тие водат до погрешни заклучоци, тие треба детално да се анализираат и да се коригираат.

7.2 Подготвување извештаи

Вработените треба да подготвуваат редовни извештаи за напредокот на спроведувањето на планот со опис на постигнатото и на активностите со кои се доцни. Исто така, треба да се даде опис и образложение на проблемите кои се јавиле при спроведувањето. Во зависност од природата на програмите и проектите, секое министерство/орган треба да утврди насоки за интервалите на прибирање на податоци и подготвување извештаи.

Извештаите треба да бидат концизни и јасни и да содржат:

- Информација за почетната состојба на показателот за успешност и сегашната состојба
- Толкување на разликата
- Оценка на напредокот на планот (според предвидената динамика, исполнувањето на предвидените цели и др.)
- Препораки доколку има значителни отстапувања од планот
- Доколку се работи за хоризонтални програми, препорачливо е да се подготвуваат посебни извештаи за заинтересираните страни односно други министерства/органи и институциите кои се одговорни за поврзаните компоненти од хоризонталната програма. Постигнувањето на целите во хоризонталните програми е меѓузависно и може да влијае врз успехот/неуспехот на другите компоненти. Интервалите за известување и елементите треба да бидат договорени помеѓу министерствата/органите и институциите кои се вклучени во спроведувањето.

7.3 Ажурирање на стратешкиот план

При годишното ажурирање на планот треба да се земат предвид сите меѓу-извештаи подготвени на месечна, квартална или полугодишна основа за сите програми предвидени во стратешкиот план. Анализата на овие извештаи и на напредокот претставува појдовна основа за планирање на наредниот три-годишен стратешки план кој треба да биде целосно усогласен со приоритетите на Владата содржани во Одлуката за утврдување на стратешките приоритети на Владата.

ПОТСЕТУВАЊЕ

Следење и евалуација - континуирано учење

- ✓ На кој начин вработените во министерството/органот ќе бидат вклучени во фазата на следење и евалуација, и како ќе ги прибираат информациите?
- ✓ Како министерството/органот ќе подготвува извештаи за годишниот успех/напредок (интервали за подготвување на извештаи, до кого ќе се доставуваат и др.)?
- ✓ Како министерството ќе изврши евалуација на процесот на стратешко планирање, на резултатите и промените (дали ќе воспостави сопствен процес или ќе ангажира надворешни независни евалуатори)?

П Р И Л О З И

Во овој дел од прирачникот се дадени прилози кои треба да Ви помогнат при подготвувањето на стратешките планови, а кои се однесуваат на аналитичкиот дел од планот.

ФУНКЦИОНАЛНА АНАЛИЗА

Функционалната анализа е процес на детерминирање на функциите кои се извршуваат во една институција. Таа е алатка која треба да помогне да се утврди придонесот на конкретната функција во насока на постигнувањето на целите на институцијата. Преку оваа анализа се утврдува потребата од понатамошно одржување на соодветната функција, евентуално нејзино менување (на видот или нејзината содржината), нејзино комерцијализирање или делегирање. Со помош на оваа активност менаџментот има можност да ги фокусира своите размислувања на стратегиите на институцијата и да обезбеди сите активности да се насочат кон постигнување на поставените приоритети и цели.

Функционалната анализа се состои повеќе фази:

- Идентификување и класификација на функциите кои се извршуваат;
- Утврдување на ресурсите кои се користат за вршење на функциите;
- Поврзување на функциите со приоритетите и целите на институцијата;
- Разгледување на предлог-решенијата во смисла што да се прави со секоја конкретна функција;
- Анализа на импликациите од функционалната анализата;
- Подготовка на извештај и план за имплементација;
- Повторување на процесот по можност секоја година

При изготвувањето на оваа анализа треба да се изврши и анализа на соодветноста

на организационата поставеност на институцијата со функциите кои истата ги врши. Анализата би требала да ја потврди или укаже на потреба од соодветно организациско реструктурирање со цел да се зголеми ефикасноста.

ПЕСТ (PEST) АНАЛИЗА

Преку оваа алатка се овозможува скенирање на поширокото надворешно опкружување на институцијата. ПЕСТ (PEST е општоприфатено име за оваа анализа кое произлегува од почетните букви на зборовите кои го означуваат нејзиното поле на интерес - Political factors, Economic factors, Sociocultural factors, Technological factors). Откако ќе бидат идентификувани сите фактори (прегледот е даден во табела подолу), следи фазата на рангирање на факторите на следниов начин:

- Значајни и возможни
- Значајни но со мала веројатност да се случат
- Возможни но не толку значајни
- Незначајни и со мала веројатност да се случат

Понекогаш ПЕСТ анализата може да се прошири и на седум фактори, кога е позната како PESTELI анализа. Покрај класичните четири фактори се анализираат уште и еколошките, легислативните и индустриските фактори.

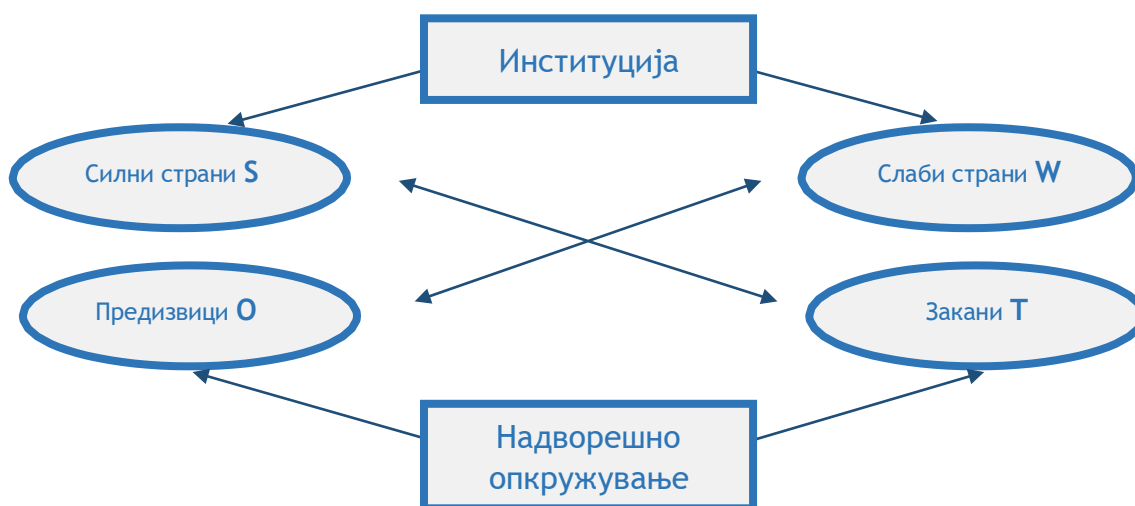
ПЕСТ Анализата ја мери целната група и нејзините потенцијали, согласно со надворешните политички, економски, социо-културни и технолошки фактори, врз основа на што се утврдуваат приоритетните и неодложните активности, како и позитивните и негативните влијанија на факторите и субјектите кои трпат некакво влијание.

Во процесот на стратешко планирање, се смета за корисно да се комплетира ПЕСТ анализата, пред да се пристапи на SWOT анализата. ПЕСТ анализата помага да се идентификуваат факторите на SWOT анализата.

Политички фактори (Political Factors)	Економски фактори (Economic Factors)
Правна рамка- национална; Ратификувани меѓународни договори; Национални приоритети (ЕУ,НАТО,); Политичка состојба во опкружувањето; Политиките на владата; Актуелната состојба во Владата; Интервенцијата на државата; Внатрешна политичка состојба; Функционирање на системот; Поделба на власта, демократија, владеење на правото; Меѓуетнички односи; Меѓународните односи Регулаторни тела и процеси; Бирократизација на администрацијата (ефикасност); Партизација, корупција, непотизам; Безбедносна состојба(екстерна и интерна); Регулатива во врска со сопственоста; Имплементација на политики.	Трендови во глобалната економија; Влијанија на економската глобализација на националниот пазар; Општата економска состојба во светот; Трендови на развој на БДП; Слободен пристап и конкуренција на пазарот; Каматните стапки; Кредитно- монетарна политика; Трговски и платен биланс; Степен на интерна и екстерна задолженост; Странски директни инвестиции; Пазар на трудот; Фискален систем; Монополи и организации со доминантно учество на пазарот; Меѓународни економски организации; Состојба на инфраструктура; Состојбата на енергетските ресурси; Екологија и заштита на човековата околина; Индустриски, трговски и слични политики; Надворешна трговија и режими; Договори за слободна трговија.
Социо- културни фактори (Sociocultural Factors)	Технолошки фактор (Technological Factors)
Демографски трендови; Невработеност кај населението; Односот кон животната средина; Однесување и мислење на потрошувачите; Тенденциите на потрошувачите; Состојба со медиумите; Економска пропаганда и публицитет; Промени во легислативата кои се однесуваат на социјалните фактори; Куповната моќ на населението; Старосна и образовна структура на населението; Состојба на наталитетот; Етичките вредности во општеството; Етнички и религиски фактори; Образование, колективна етика; Здравствена заштита и пензиски систем; Меѓуетничка толеранција и соработка; Социјална заштита; Маргинизирани групи; Невладини организации.	Анализа на глобалните трендови и селекција на правци за локален технолошки развој; Проценка на состојбата на технолошки развој на национално ниво; Еколошки фактор; Трансфер на технологии; Инфраструктура во информатичката технологија; Алтернативи и нови технологии; Визија, цели и национална стратегија на технолошки развој; Состојба на високошколски и научни институции; Вложување во развој на науката и технологии; Достапност на технолошки информации, комуникација и едукација; Фискални и други системски мерки за аплицирање на нови технологии; Технолошки паркови и инкубатори, бази на податоци; Странска техничко- технолошка помош; Меѓународна и билатерална соработка; Индустриска и друга интелектуална сопственост.

СВОТ (SWOT) анализа

SWOT анализата името го добила од англиските зборови Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Техниката на оваа анализа е едноставна, па затоа таа е најупотребуваното и ефикасно средство за прибирање на информации. Се состои од идентификување на силните страни, слабостите, можностите и заканите во министерството/ органот.



Графички приказ на SWOT анализа

SWOT анализата може да биде корисна при утврдување на односот меѓу влијанијата од опкружувањето и основните надлежности, а оттука и за утврдување на нови стратегии. Таа едноставно може да се сфати како анализа на внатрешните предности и слабости на една организација или стратегија, како и можностите и закани што доаѓаат од надвор.

За да се ги резимираат наодите од анализата се користи следната рамка:

ВНАТРЕШНИ		CC (S) +	C (W) -	CC и M се потенцијално позитивни влијанија
	1		1	
	2		2	
	3		3	
	4		4	
5		5		
НАДВОРЕШНИ		M (O) +	T (T) -	C и T се потенцијално негативни влијанија
	1		1	
	2		2	
	3		3	
	4		4	
5		5		

Потоа се изработува посложената табела со цел да се создаде основата за планирање. (Прашања можат да ви помогнат при утврдувањето на клучните елементи на анализата, не користете генерални констатации и обидете се да најдете конкретни докази за да одговорите на вакви или на слични прашања)

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

	Силни страни	Слабости
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Кои се нашите предности? ✓ Во што е најдобро министерството/органот/секторот/одделението/ службата? ✓ Што е она што луѓето го сметаат за силна страна? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Што може да се подобри? ✓ Кои се недостатоците ? ✓ Што мислат другите дека се слабостите на институцијата? ✓ Што треба да избегнуваме? ✓ Постојат ли други слични институции, кои подобро функционираат?
Можности <ul style="list-style-type: none"> ✓ Каде се добри можности? ✓ За кои интересни трендови сте свесни? 	<p style="text-align: center;">СС со М + + Максимално искористи</p> <p>да се искористат можностите кои ќе придонесат за подобро спроведување на стратегијата.</p>	<p style="text-align: center;">С со М - + Развивај</p> <p>да се надминат слабостите за да се искористат можностите.</p>
Закани <ul style="list-style-type: none"> ✓ Кои се пречките за подобрување на работењето? ✓ Дали се менуваат потребните услови за услугите/стратегииите/ политиките? ✓ Дали како резултат на променетите услови институцијата е под притисок? ✓ Дали промените во технологијата претставуваат закана за вашата положба? 	<p style="text-align: center;">З со СС - + Надмине</p> <p>да се пронајдат начини на кои министерството/органот може да ги искористи своите силни страни за да го намали негативното влијание од надворешните опасности.</p>	<p style="text-align: center;">С со З - - Намали</p> <p>да се утврди план кој ќе помогне во спречување на слабостите за министерството/органот да не биде подложно на надворешните опасности/закани.</p>

Анализа на заинтересираните страни (Stakeholders):

Претставува процес на идентификување на заинтересираните за делувањето и работата на нашата организација. Во оваа категорија би спаѓале сите оние кои се „значајни“ за нашата организација, односно оние физички и/или правни лица кои имаат корист од спроведувањето на нашата мисија како: поддржувачи, навивачи, верници, членови, органи и тела. други организации, клиенти, добавувачи и купувачи, акционери и други инвеститори и сл...

Со вклучување на засегнатите страни преку добивање на нивни предлози, мислења и сугестии во процесот, се зголемува прифаќањето на планот а со тоа се зголемува

партиципативноста во фазата на креирање на актот и се подобруваат можностите за спроведувањето.

Кои се засегнатите страни?

Тоа се субјекти кои имаат допирни точки со производите и услугите на институцијата, лица, групи или институции кои директно или индиректно трпат некои влијанија од нас и кои можат да бидат позитивни или негативни.

Групирањето на засегнатите страни е можно на следниот начин:

- Внатрешни засегнати страни
- Надворешни засегнати страни
- Корисници/клиенти

Со оваа анализа преку нивното вклучување се добиваат предлози и сугестии кои можат да се вградат во планот, ја добиваме нивната перцепција кон нас како институција, дознаваме какви се односите и релациите меѓу нашите засегнати страни, добиваме податоци со кои би можеле да ги отстраниме препреките кои создаваат потешкотии во нашето делување, го зголемуваме степенот на прифатливост на планот со тоа и се олеснува спроведувањето на истото.

Утврдување на засегнатите страни

При утврдување на засегнатите страни треба да ги поставиме следниве прашања:

- Кој има допирни точки со активностите и услугите на институцијата
- Кој ги насочува активностите и услугите на институцијата
- Кој ги користи активностите и услугите на институцијата
- Кој трпи некакво влијание од активностите и услугите на институцијата
- Кој има влијание врз активностите и услугите на институцијата

Откако ќе се утврдуваат заинтересираните страни се врши нивно рангирање.

Бројот на заинтересираните страни можно е да биде многу голем, оттука тешко е да се воспостави една ефикасна комуникација со нив. Оттука за да се изразат интересите и очекувањата на заинтересираните страни ние треба да извршиме нивно рангирање. Рангирањето се врши по следниот критериум:

- Која е моќта на субјектите да влијаат на институцијата?
- Во кој степен трпат влијание заинтересираните страни од нас како институција?

При рангирањето се има во предвид од кои услуги трпи влијание заинтересираната страна; кои се неговите очекувања, какви импликации трпи дали позитивни или негативни; на кој начин заинтересираната страна врши влијание врз институцијата, какво е тоа влијание дали е позитивно или негативно.

Комуникација со заинтересираните страни

Има повеќе начини како да се воспостави контакт и на кој начин ќе се добијат мислења и сугестиите на заинтересираните страни и тоа се;

- Интервју
- Анкета
- Состанок
- Работилница

Во рамките на овие начини на комуникација се поставуваат повеќе прашања во врска со нивното мислење на институцијата, кои се нивните очекувања, сугестии, кои страни ги сметаат за позитивни, а кои се негативни страни на институцијата.

Се разбира треба да се планира кој ќе ги контактира заинтересираните страни и кој ќе ги евалуира добиените податоци за истите понатаму да се користат во процесот на стратешко планирање.

За да ја идентификуваме оваа категорија претходно наброените поединци, групи, институции, организации, и слични организациски облици потребно е да се одговори на следното прашање:

“Кој има допирни точки со активностите и услугите на нашата институција, кој ја насочува нашата работа, кој ги користи нашите услуги, кој трпи влијание од нашето работење и кој врши влијание врз работењето на нашата институција“?

Справување со ризици

Во стварноста работите не излегуваат секогаш како што очекуваме и како што посакуваме. Затоа, при планирањето во министерствата/органите секогаш треба да се има предвид ризикот кој може реално да се појави при спроведување на мерките и активностите предвидени во стратешкиот план. Ризикот може да се дефинира како реална или можна состојба или пречка која ги намалува шансите за постигнување на очекуваниот резултат. Секој ризик има одредено ниво на веројатност и соодветно влијание, позитивно или негативно.

Доколку се идентификуваат ризиците ќе биде полесно да се изнајдат начини за справување со нив. Техниката на справување со ризиците најчесто се нарекува „Справување со ризици“. Справување со ризици претставува процес во кој се идентификуваат ризиците, се оценуваат, се утврдува одговорноста, се утврдуваат активностите и мерките за да се намалат ризиците и се следи и анализира напредокот во справувањето со ризиците. Процесот, исто така, подразбира постојано прибирање на веродостојни податоци, спроведување соодветни и

урамнотежена контрола, како и процес на донесување на одлуки во кој ќе биде вградена анализата на ризиците.

Не постои лесен начин да се утврдат сите ризици со кои може да се соочи една програма или проект. Најчесто, утврдувањето на можните ризици се врши во група каде преку размена на информации и разговори ќе се утврдат ризиците кои можат реално да се појават. Важно е тоа да биде креативна активност, без притоа да се суди за предлозите на учесниците во групата. Целта е да се дојде до сеопфатен список на можните ризици - секоја идеја ќе се оценува подоцна во текот на процесот.

Откако ќе се утврди сеопфатниот список на ризици, се оценува колку е веројатно дека ќе се оствари ризикот и последиците до кои ќе дојде ако се оствари.

Реден број на ризикот	Одговорно лице	Опис на ризикот	Веројатност	Влијание	Противмерки	Сегашна состојба
Бројот со кој се означува секој ризик откако ќе се утврди. Помага при документирањето и комуникацијата.	Иницијалите на лицето кое е одговорно за следење и справување со конкретниот ризик	Краток опис на карактерот на ризикот	Колкава е веројатноста да се оствари ризикот изразена преку три категории - голема, средна и мала.	Ефектот врз проектот доколку се оствари ризикот, изразен со една од трите категории - висок, среден и мал	Активности што може да се преземат за да се намали ризикот. Во некои случаи, доколку се утврди дека предвидените мерки немаат ефект, може да биде неопходно да се изнајдат други начини за справување	Покажува дали ризикот е се уште актуелен (постоечки), дали е надминат или престанал да постои (неактуелен).

Постојат неколку начини за справување со ризици:

- Прифаќање на ризикот - кога веројатноста ризикот да се појави и неговото влијание е мало (на пример - дека на одреден ден транспортниот систем нема да работи).
- Пренесување на ризикот - кога влијанието би било големо, но веројатноста ризикот да се појави е мала (на пр. поставување на систем за осигурување од пожар во зградата).
- Противмерки - кога е исплатливо да се воведат мерки за намалување на степенот на ризикот.
- Планирани решенија - планирани активности што ќе се преземат кога ќе се појави ризикот.
- Резервни решенија - кога влијанието е исклучително големо - на пр. последиците од фатално откажување на системите во авионите. За да се спречи тоа, се вградуваат резервни системи за да ги преземат функциите на системите кои откажале.

15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Околности во кои е веројатно дека ќе се јави висок ризик :

- ✓ Кога нешто се прави прв пат - без можност да се потпрете на практично искуство.
- ✓ Кога се користи најнова технологија - секогаш кога не се користи испробана технологија постои висок ризик; во светот има многу примери за неуспешни проекти кои пропаднале бидејќи зависеле од најнова и неиспробана технологија.
- ✓ Кога не е јасен опсегот на проектот.
- ✓ Кога кон проектот има голем број даватели на услуги.
- ✓ Кога синцирот на даватели на услуги е долг.
- ✓ Кога не постои јасно утврден носител на проектот и управувачка структура.

За да министерствата/органите можат полесно и на систематски начин да се справат со ризиците треба:

- Справувањето со ризиците да стане составен дел на размислувањето, планирањето и спроведувањето на активностите
- Сите одлуки и процеси кои се однесуваат на креирање на политиките, стратешкото планирање, дефинирање и управување со програми и проекти, спроведување на мерки и активности, да ги земат предвид ризиците.
- Ризиците да се разгледаат пред донесување на одлуките и да се утврди кој ќе биде одговорен да се справува со нив.
- Доколку ризиците се однесуваат и на граѓаните и заинтересираните страни, да се биде транспарентен во однос на ризиците и одлуките кои се донесуваат; вклучувањето на заинтересираните страни е клучно при донесувањето на одлуките во однос на ризиците.

СТРУКТУРА НА ТЕКСТУАЛНИОТ ДЕЛ НА СТРАТЕШКИОТ ПЛАН



15

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВА ЊЕ

А: Оправданост и дизајн на Програмата
--

Назив на Програмата:

Цел на Програмата:

Показатели за успех на Програмата:

Програмата е: (забележете го видот на Програмата)	хоризонтална
---	--------------

Образложение: Програмата произлегува од: 1. Стратешкиот приоритет на Владата на РМ содржан во Одлуката за стратешки приоритети за _____ години на (наведете го стратешкиот приоритет на Владата во чија функција е програмата) 2. НПАА (точно идентификувајте го приоритетот на ЕП, Поглавјето, ,секторот и темата од НПАА) 3. Стратешките приоритети и цели на органот на државната управа:

Очекувани резултати (компоненти) од Програмата :	
Потпрограма 1:	Показател за успешност:
Потпрограма 2:	Показател за успешност:
Потпрограма 3:	Показател за успешност:

Б: План за спроведување на Програмата										
Потпрограма 1: План за спроведување										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/година)	Крај (месец/година)	Човечки			Финансиски (МКД)		
					I година	II година	III година	I година	II година	III година
Вкупно активности во I година:										
Вкупно активности во II година:										
Вкупно активности во III година:										
Вкупно за потпрограма 1:										

Потпрограма 2: План за спроведување										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/година)	Крај (месец/година)	Човечки			Финансиски (МКД)		
					I година	II година	III година	I година	II година	III година
Вкупно активности во I година:										
Вкупно активности во II година:										
Вкупно активности во III година:										
Вкупно за потпрограма 2:										

3. Влијанија врз човечките ресурси			
Програма	Резиме на потреба од нови вработувања	Резиме на потреба од прераспределба на вработените	Резиме на потреби од обука
4. Принципи на правична застапеност			
Очекувано влијание во I година	Очекувано влијание во II година	Очекувано влијание во III година	

5. Развивање на заедничките функции		
Очекувано влијание во I година	Очекувано влијание во II година	Очекувано влијание во III година
Развивање политики и стратешко планирање		
Подготвување и извршување на Буџетот и управување со средства		
Управување со човечки ресурси		
Управување со информациски технологии		
Внатрешна ревизија		



Support to the Justice Sector Reform



DISCLAIMER

Please note that the translation provided below is a provisional translation only and therefore does NOT represent an official document of the Republic of North Macedonia. It confers no rights and imposes no obligations separate from those conferred or imposed by the legislation formally adopted and published in the Macedonian language. This document and the specific wording have been selected by the contractor and do not represent any opinion of the EU.

Republic of Macedonia
GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA
- General Secretariat -

- Ministry of Information Society and Administration -
STRATEGIC PLANNING HANDBOOK
Skopje, January 2014



Funded by the European Union

Vladimir Polezhinovski, 22/12, Skopje,
Republic of North Macedonia
Team leader Dr. Deville: +389 (0) 70 22 40 44
E-mail: deville@planet.gr



Project implemented by NIRAS and its
consortium partner Planet

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Dear readers,

this is the second supplemented edition of the Strategic Planning Handbook, which is a result of the teamwork of the employees in the Department of Strategy, Planning and Monitoring in the General Secretariat of the Government of the Republic of Macedonia and the employees in the Department of Strategic Planning, Policy Analysis and Monitoring within the Ministry of Information Society and Administration, who in fact laid the foundations of strategic planning in the state administration bodies. The introduction of strategic planning in ministries and other state administration bodies was a task that required consistency, perseverance and determination to succeed. At the beginning, we must admit that there was resistance, strategic planning was seen as another unnecessarily imposed task, but with our commitment and creativity we managed to prove that strategic planning is a necessity. We trained a large number of civil servants on the basics of strategic planning, some of them were specialized on strategic planning, we helped in preparing the strategic plans not only of the ministries, but also of other state administration bodies.

The continuous development of the strategic planning process in the ministries and other state administration bodies as an integral part of the public administration reform and the upgrade of the legal framework for the implementation of this process, imposed the need to prepare a new supplemented handbook of strategic planning.

This edition contains the experience and knowledge gained so far through the several years of strategic planning practice, and the examples used are part of the strategic plans of the ministries.

We hope and expect that the supplemented Handbook will help all those working on strategic planning in preparing quality and realistic strategic plans and in the efficient implementation thereof.

WORKING GROUP
Maja Petrova, MSc,
Ljiljana Kostikj
Sali Sali

Contents

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK	1
1. INTRODUCTION.....	5
1.1. Objective of the Strategic Planning Handbook.....	5
1.2. Legal basis for strategic planning in the Republic of Macedonia.....	7
1.3. What is strategic planning?	8
1.4. Features of successful strategic planning	10
1.5. Benefits of the strategic planning.....	11
1.6. Why is strategic planning needed.....	11
2. PREPARATION OF PLANNING	13
2.1. WHO SHOULD PREPARE THE PLAN?	15
2.2. THE PROCESS REQUIRES TIME AND DEDICATION.....	16
2.3. Cooperation between ministries and other stakeholders.....	17
3. COMPONENTS OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS	17
3.1. Mission and vision	18
3.2. Overview of key questions.....	21
4. ANALYSIS OF THE BASELINE - WHERE ARE WE NOW?	23
4.1. Methods and tools.....	24
5. PLANNING THE FUTURE - WHERE DO WE WANT TO BE?	28
5.1. Setting priorities	28
5.2. Defining Goals.....	29
6. STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION PLAN – HOW DO WE GET THERE?.....	33
6.1. Strategy formulation	33
6.2. Preparation of programs.....	35
6.3. Phases in the process of program preparation	36
6.4. Feasibility of the strategic plan and budgeting	38
6.5. Preparation of on Implementation Plan and alignment with a new matrix	40
6.6. Defining the performance indicators	41

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

6.7. Categories of performance indicators	42
6.8. Selection of indicators	45
6.9. Data collection.....	46
7. MONITORING AND EVALUATION – HOW DO WE MONITOR AND EVALUATE THE PROGRESS MADE?	49
7.1 The importance of monitoring and evaluation	49
7.2. Preparing reports.....	50
7.3. Updating the strategic plan.....	50
ANNEXES.....	52
FUNCTIONAL ANALYSIS.....	52
PEST ANALYSIS	52
SWOT analysis	54
Stakeholder analysis:.....	56
Risk management	58

1. INTRODUCTION

The main prerequisite for success today is to know what we want. If we do not know, then we do not have a purpose for our existence, that is, we are not able to rule our lives and we will allow someone else to govern it. Strategic planning is a modern and democratic way of designing the desired future and thoroughly defining every step that leads us to the set objective.

Strategic planning is a systematic way of making strategic decisions, setting goals and strategies and implementing activities that guide the state administration body towards the desired future. It is a process that requires continuous monitoring of the progress made in relation to the set objectives.

In the Republic of Macedonia, strategic planning in ministries and other state administration bodies is a process that is implemented within a medium-term three-year framework, which means that the institutions prepare a plan that reflects the priorities, objectives and programs in order to achieve the strategic priorities of the Government of the Republic of Macedonia.

The strategic planning process allows ministries to systematically and structurally analyze, plan, monitor and evaluate their competencies and duties, the strengths and deficiencies of the institution, the environment, the growth, the policies and programs in the relevant field and the results and effectiveness of the policies and the planned programs. This type of planning is the basis for different management - with strategic planning the focus is on the results achieved. Thus, the successful performance of the ministries is measured not only by the resources spent, but also by whether the achieved results have improved the situation in the area which is under the competency of the ministry.

1.1. Objective of the Strategic Planning Handbook

The overall goal of the Strategic Planning Handbook is to help, through the use of simple methods, civil servants in ministries and other state administration bodies in preparing quality strategic plans. Some of the civil servants who will use this handbook already have experience in the field of strategic planning, while for some this will be a completely new topic. To meet the needs of both groups of civil servants, we have designed this Handbook to present the basic and initial concepts of strategic planning, as well as the advanced concepts. In addition to the theoretical approach, the Handbook includes practical examples so that all readers, regardless of prior knowledge, could gain solid knowledge of strategic planning. The quality of strategic plans should be perceived in the relevance, feasibility and effectiveness of defined priorities, goals, programs, measures and activities, as well as in the proper management of financial resources that should support the respective programs and activities.

The Handbook elaborates the stages of the strategic planning process in accordance with the Methodology for strategic planning and preparation of the Annual Work Program of the Government of the Republic of Macedonia, the Instructions on the manner, content and form

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

of preparation of the strategic plans of the ministries and other state administration bodies and the Guidelines for the preparation of strategic plans in the ministries and other state administration bodies.¹ There are two qualitatively different phases in the comprehensive annual cycle of activities:

- I. Planning phase
- II. Realization phase



The Handbook also provides practical examples and questions that will help civil servants in the preparation of the strategic plans.

The primary goal of the Handbook is to provide an overview of the basic concepts and techniques of strategic planning, which the reader will be able to practically apply in his/her institution. For that purpose, the Handbook consists of seven chapters describing the key elements of the strategic plan and the phases in the strategic planning process:

- Introduction
- Preparation of planning
- Components of the strategic planning process
- Analysis of the baseline

¹ The documents are attached to this Handbook.

- Planning the future and implementation plan
- Strategy formulation and action plan
- Monitoring and evaluation

With the help of the Handbook, readers will be able to define what the strategic planning process involves, understand the procedures needed to start the process, formulate a mission and vision, conduct SWOT, PEST and functional analysis, set goals and define priorities, prepare a strategic plan for the institution, including the implementation plan and the monitoring plan, manage the timely implementation of the measures, establish the links between the Strategic Plan and NPAA, the Annual Work Program of the Government and the Budget of the Republic of Macedonia.

1.2. Legal basis for strategic planning in the Republic of Macedonia

The two interrelated phases (planning and realization) that constitute the strategic planning cycle are formally defined by a determined legal framework (laws and bylaws).

Key legal acts and documents that define the process are:

- The Law on the Government of RM²
- The Law on Budget³
- The Rules of Procedures of the Government of the Republic of Macedonia⁴
- The Methodology for Strategic Planning and Preparation of the Annual Work Program of the Government of the Republic of Macedonia⁵

The Guidelines on the form, content and manner of preparation of the strategic plans of the ministries and other state administration bodies.

The established legal framework clearly defines and connects the process of formulating the development strategy at the highest (state) level, by determining the strategic priorities and priority goals⁶ for each fiscal year, the process of formulating strategic plans at the level of state administration body (budget user) in line with the defined strategic priorities, competence, as well as the strategic commitments arising from the national development documents (Pre-accession Economic Program, National Program for Adoption of the Acquis Communautaire - NPAA, etc.), the process of preparing the Budget of the Republic of

² Official Gazette of RM no. 59/00, 12/03, 55/05, 37/06, 115/07, 19/08, 82/08, 10/10(Article 40a)

³ Official Gazette of RM no. 64/05, 4/08, 103/08, 156/09, 95/10,180/11, 171/12

⁴ Official Gazette of RM no. 38/01, 98/02, 09/03, 47/03, 64/03, 67/03, 51/06, 05/07, 15/07, 26/07, 30/07,58/07, 105/07, 116/07, 129/07, 157/07, 29/08, 51/08, 86/08, 114/08, 42/09, 62/09, 141/09, 162/09, 40/01, 83/10 and 172/10 (Article 23, paragraph 1 and Article 24)

⁵ Official Gazette of RM no. 124/08

⁶ Decision on determining the strategic priorities of the Government.

Macedonia (budget cycle) as an effective instrument for implementing ongoing policies at annual level and the process of preparing the Annual Work Program of the Government of RM, as sublimates of priority acts and materials that are under the direct mandate of the Government (to discuss, establish and make decisions, observe and adopt information).

1.3. What is strategic planning?

Strategic planning is taken from the business community. It is a creative process - skills and knowledge - with which the community projects the desired future and the necessary procedure and steps to achieve its vision of the future. The same as the economic development, strategic planning is also a continuous process, but still, it is not an isolated development. Strategic planning is used for adjusting to the changing environment and setting the priorities, but it is not a tool for solving all problems. It is a proactive process through which the community wants to shape its future, and not just to prepare for it by devoting itself to critical strategic issues and directing the resources to activities of highest priority. Strategic planning is a process that determines priorities and goals which are considered to be the most important, defines programs, projects and activities through which the defined priorities will be achieved and determines the means necessary for realization of the priorities through the budget process. Simply put, strategic planning is a strategic, systematic and disciplined process for making fundamental decisions.

Preparing the best and most adequate response to the environment, regardless of whether the circumstances are known or unknown beforehand makes this process a strategic process. Strategic conduct implies clear knowledge of existing development needs, possession of clearly set goals and results, built awareness of existing resources and ability to include all this in a plan or program, which will define how the jointly agreed goals and results will be achieved with the available resources.

The defining of goals (choosing the desired future) makes the process a systematic one in which an approach to achieving the goals is developed, and the very requirement for productivity and commitment makes the process a disciplined one.

Finally, the process is about making fundamental decisions and actions, and the strategic plan is a set of decisions about what needs to be done, why, how to do it, who to do it, by when and with what resources.

Although the strategic planning and long-term planning are often used as synonyms, there is still a difference between them. Medium-term strategic planning is carried out in conditions when there is a dynamic and changeable environment (unlike a stable environment assumed in long-term planning). The process of medium-term strategic planning emphasizes the need to make decisions that will ensure that the organization successfully copes with changes in the environment. On the other hand, long-term planning means preparing a plan to achieve goals or a set of goals over a period of several years, usually 5 to 10 years, under the assumptions that there are stable conditions, circumstances and

information for realizing the priorities and goals set in the long-term plan.

The strategic planning in the Republic of Macedonia is carried out continuously in a medium-term three-year framework. This means that the ministries and other bodies of the state administration prepare a plan that define the priorities, goals, programs for the next three years. At the end of each year, the ministry/body analyzes what has been achieved in the past year, checks whether the programs, measures and activities for the next two years are well planned and updates the strategic plan with measures and activities to be implemented in the third year.

Strategic planning helps state administration bodies analyze and determine what they want to achieve and plan how they will achieve it. By implementing the strategy in practice and through strategic action, the bodies can focus on what is really important, i.e. on the priorities, and thus allocate their resources.

The method and techniques for strategic planning can be applied on many levels, i.e. by planning the priorities and future of a person; planning of any small organization (body); planning of large and complex ministries, up to the planning of the priorities and development of the whole country. It is important to note that the strategic planning and strategic plans of the state administration bodies should be a synthesis of two levels of planning, as follows:

- I. Planning in the area or areas under the competence of the ministry/body, which means detailed analysis of the situation, defining the priorities in those areas, creating policies and programs through which the priorities and goals will be achieved, determining the necessary resources for the implementation, monitoring of realization thereof, etc. The method and techniques applied at this level are directly related and undertaken from the area of policy analysis and creation.
- II. Planning the development of the ministry or body itself as an organization that according to the law has the authority to lead and act in the appropriate area or areas - analysis of the current situation in the ministry as an organization, analysis of available resources, analysis of the procedures it implements and the efficiency and effectiveness thereof, the communication within the organization, as well as defining the activities that need to be undertaken for the ministry to be able to grow into a successful organization ready to deal with any challenges and perform its functions in the most effective and efficient way possible. The method and techniques applied at this level are taken from the field of organizational management.

The link between these two levels is the budget - the frameworks set through the fiscal strategy and budget ceilings provide the realistic planning framework for these two levels. That is why it is crucial to focus resources only on priority areas.

1.4. Features of successful strategic planning

The strategic planning process will be assessed as successful if the following preconditions are met:

- There should be a full support from the minister/director and the State Secretary/ Secretary General - the top leadership should be familiar with the process itself and know the benefits of strategic planning. By implementing the strategic plan of the ministry, the minister can ensure timely fulfillment of the set priorities and goals of the Government and implementation of its competencies. Therefore, his/her support for the whole process and the implementation of the plan is crucial for the success of the strategic planning.
- The process should be implemented with participatory actions at all levels in the ministry/body - all organizational units in the ministry/body should be involved in the process, so that all participants share ownership over the process. However, the strategic plan should not only be a simple set of plans of each organizational unit, but also a harmonized and realistic plan of the ministry as a whole. Some of the programs of the ministry will be implemented through the cooperation of two or more sectors in the ministry, in cooperation with the bodies within, or in cooperation with other ministries (horizontal programs).
- To be based on relevant data and realistic goals, resources and expected results, by taking into account the human potential, the overall fiscal framework and the budgetary changes that ensure the implementation of the plan.
- There should be clearly defined activities, responsibilities and deadlines, which will enable monitoring of the implementation of the strategic plan and precise determination of the responsibility.
- To have continuous monitoring of the plan implementation. If progress monitoring is not ensured and regular reports for the managers, state secretaries and the minister are not prepared, the strategic plan will only be a document without any practical application. In cases where the working conditions change or unforeseen circumstances occur, continuous monitoring of the plan may provide timely adjustment to a new situation.
- The strategic plan should be transparent, which will provide comprehensive information on the implementation of government priorities and the spending of public funds and at the same time the responsibility of each minister individually and the Government as a whole will increase.

1.5. Benefits of the strategic planning

The strategic planning process is a systematically structured way of analyzing, planning, monitoring and evaluating:

- Competencies and functions - the purpose of the existence of the body (mission), the utilization of existing resources, distribution thereof by functions and the need for new resources, as well as the organizational set-up;
- The advantages and deficiencies of the ministry/body - the HR potential of the body, its organizational set-up, internal communication and coordination, technological and technical equipment, spatial capacities;
- Working environment - all external factors that affect working operations - politics, economy, other ministries and bodies the ministry/body cooperates with or has joint interest with;
- The vision for future development - strategic planning is a way to actively encourage changes, and not just react to external changes;
- Policies and programs in the relevant area - through which the strategic priorities and goals of the Government will be implemented and the basic competence(s) determined by law will be achieved;
- The results and effectiveness of the planned programs and policies - the strategic planning process is an instrument for continuous monitoring and evaluation of the implementation of the activities and the achievement of the set goals.

From the above, the benefits of strategic planning can be determined:

- Clearly defined priorities and goals, as well as methods and resources for achieving them with the possibility of anticipating and overcoming problems before they become dangerous and unsolvable
- Improving the service quality and delivery thereof
- Possibility for the management to recognize risky and safe opportunities and make appropriate selection, i.e. to create opportunities for the future
- Focusing resources on adequate skills and capacities
- Capacity building in the institution
- Transparency and confidence building

1.6. Why is strategic planning needed

Strategic planning is a process that takes time, it is a journey, not a destination, and a strategic plan is the product of that process.

In countries that are in the process of accessing the EU, such as the Republic of Macedonia, where EU funding makes up the greater part of the government account and requires a

significant amount of national co-financing, it is more than important to have a vision where the state wants to allocate additional funds and what it wants to achieve with these funds. The support from the European Union is based on the principles of programming, which means that it is only available on the basis of programs or plans, with explained justification thereof, a description of the main development strategy, key objectives and results, as well as measures to achieve these objectives and results and indicators for measuring them. The strategic planning process is a tool through which all the above requirements are met, strategies and policies are determined and decisions are made on key priorities and goals, as well as allocation of resources. That is why we say that strategic planning is one of the basic steps towards fulfilling the mission, i.e. the competencies of an institution.

Ministries and state administration bodies use strategic planning as assistance to direct existing resources (state or international) in a more efficient, coherent and transparent manner, in the same time, it is a means to ensure the joint efforts of the main partners in achieving the common goals, and it is used for assessing and adjusting the administrative operations to the constantly changing environment. The role of strategic planning is to provide a framework for preparing realistically feasible and effective programs, projects and activities in order to achieve the set goals and desired results that are in function of achieving the strategic priorities.

In this context, the National Program for the Adoption of the Acquis of the European Union (NPAA) should be underlined. It is a program of the Government of the Republic of Macedonia that on the one hand defines the development and strategic goals, and on the other hand, the policies, reforms and measures needed to achieve these goals, with special emphasis on administrative structures for implementing the legislation (establish new or reforming existing ones, as well as provision of adequately trained staff) and at the same time it clearly presents the reforms and activities to be undertaken in the coming years in the European integration process in order to ensure that EU requirements are met and thus membership of the Republic of Macedonia in the EU is achieved. Strategic planning will help the ministries and state administration bodies to plan the programs, projects and activities envisaged in the NPAA, monitor their implementation and adapt to all changes in a structured and continuous way. In fact, the strategic plans of the ministries and other state administration bodies should elaborate in detail the measures and activities envisaged in the NPAA, i.e. compliance of the two acts should be ensured.

The realization of the priorities should move within the established fiscal frameworks with constant re-examination of the optimal utilization of all resources. Therefore, during the planning process, ministries and other state administration bodies need to carefully analyze all their potentials in order to determine how to use their resources, both financial and human, in the most efficient way possible, in implementing their priorities. The budget of the ministry/body should clearly support the established programs and be a transparent tool

through which the priorities of the Government will be implemented.

The policies and programs of the ministries and other state administration bodies should be reflected in the Annual Work Program of the Government. According to the Rules of Procedure of the Government of the Republic of Macedonia, the Annual Work Program is an operationalization of the Program proposed by the Prime Minister at the election of the Government. All proposals for new policies, regulations and acts, as well as other initiatives that have been identified during the planning process, and which need to be politically verified by the Government, should be clearly and consistently reflected in the Annual Work Program of the Government. Only in this way will the ministries and other state administration bodies ensure that their plans gain legitimacy.

REMINDER

Strategic planning is not a magic solution to problems - it's a way to deal with the problems and risks that will arise.

Strategic planning is not an easy process - it means a new way of thinking, and therefore new skills in order to be able to implement the process. However, over time, the process becomes easier and certainly more cost-effective because it ensures that the priorities of the ministry and, more importantly, of the government, are implemented.

Strategic planning is not a formal process - it is not just a matter of formally filling out forms by managers and physical assembling of the strategic plans of each of the departments in the ministry/body into one document called a strategic plan, nor a substitute for assessment of the leadership. The strategic planning does not determine decisions that cannot be changed, nor is it a process without obstacles, predictable and straightforward.

Strategic planning is flexible and adapts to the features and specifics of each situation and each organization.

Ministry employees, including managers and the political level, need to be involved in the process, to consider opportunities, plan implementation alternatives, monitor implementation, and be fully committed to achieving results.

Strategic planning is a key element for successful management of an organization and its resources, as well for securing accountability.

2. PREPARATION OF PLANNING

The methodology for strategic planning and preparation of the Annual Work Program of the Government envisages dynamics of logically connected activities that provide definition of the strategic priorities of the Government and the fiscal framework, their connection with the budget and the strategic plans of the ministries and finally, transposition of the plans in the

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

annual work program of the Government (see Figure 1). In order to preserve the dynamics and also secure the quality of the strategic planning process, all the steps and activities that need to be undertaken for the planning process should be well planned. Therefore, before starting with the implementation of any phase or step of strategic planning, the ministry/body should be well prepared.



Figure 1.

2.1. WHO SHOULD PREPARE THE PLAN?

For the process to be successful it is crucial to appoint an appropriate team to carry out the process. Regardless of whether there is an organizational form in the ministry/body, civil servants working on strategic planning, among other things, should be responsible for:

- organizing and coordinating the planning process in the ministry;
- defining the participants in the process, both in and outside the ministry;
- collecting data needed to prepare the plan itself;
- connecting the plan with the budget of the ministry;
- ensuring compliance of the plan of the ministry itself and the plans of the bodies within in order to ensure compliance of the entire field under the competence of minister;
- advising the participants in the strategic planning process;
- monitoring the implementation of the plan by collecting reports from the persons directly responsible for the implementation of the programs;
- coordination and harmonization of reports for managers, the State Secretary and the minister on the progress in the implementation of the strategic plan in general.

The responsibilities and tasks of the team that will make the core, i.e. the narrowest composition of the team, indicate the profile of the people who should be part of the team. It is recommended that the team has:

- a coordinator - in charge of planning, coordinating and organizing the process itself, internal and external communication, data collection, etc .;
- a member in charge of the budget and the financial framework - analyzing the fiscal impacts of the proposed programs and aligning the budget of the ministry;
- a member in charge of legislation and institutional implications - analyzing the impacts and the need to establish and adopt a new or amend existing legal framework, especially in terms of EU integration and development documents, including the analysis of the need to establish new or reform existing organizational units.
- a member in charge of human resources - analyzing the impacts on human resources, including analysis of the current/required number of employees, existing/required profile, the impacts on organizational set-up and systematization, training needs, etc.
- a member in charge of information technology - analyzing the impacts on the needs for IT and supporting the processes and procedures with IT to improve the efficiency of operations.

Depending on the phase of the planning process, the team can be expanded with additional members, for example all heads of departments and/or state advisers in the ministry, representatives of the constituent bodies and others who will be in charge of certain specific matters or will provide information and materials. It is important to note that the entire area

for which the ministry is responsible should be aligned, which means involvement of representatives of the constituent bodies, the inspectorate and others who will have a role in implementing the strategic plan. As a result of the above, we can conclude that all employees are part of the team and in their own way through different positions, abilities and perspectives they contribute to the creation and implementation of a successful strategic plan.

2.2. THE PROCESS REQUIRES TIME AND DEDICATION

Defining priorities, long-term goals and planning for the future is a vital part of the work of the ministry/body and requires a lot of commitment and extra work. More or less all of us have experience in strategic thinking and preparing a strategic plan. The team, i.e. the participants in the process should realistically assess the scope of activities and work that are needed for the preparation of the strategic plan, and this depends on several factors:

- The size of the ministry/body. The time required to prepare a strategic plan will depend on the size of the ministry / body. If the ministry works with a larger number of bodies and has a large scope of activities, the preparation of the strategic plan will take more time. During this phase, a large number of employees need to be involved in the process.
- Preparing and developing a new strategic plan or supplementing and revising a strategic plan. It takes more time to prepare a new strategic plan than to revise an existing version of a strategic plan. In both cases, team members should be committed to the strategic planning process, continually upgrade their knowledge, monitor the situation, update the plan and, if significant changes occur in the environment or the conditions in which the ministry/the body operates, they need to start preparing a new strategic plan.
- The number of team members. The team can be divided into two groups - a "central" group that will make up the core of the team and a "extended" group that can be composed of senior civil servants in the ministry/body that are responsible for certain specific matters. It should always be taken into consideration that increasing the number of members means longer meetings, reduced work efficiency and higher costs.

Preparation for planning and programming involves many professional or technical issues and tasks that do not require a political decision during the preparatory phase. But program preparation can also involve many questions that require a political decision. A system should be established between the minister/director, i.e. the decision makers at the highest level and the team in charge of preparing the strategic plan, which will enable uninterrupted exchange of information and decision should be made on the manner of presenting the essential matters to the officials.

2.3. Cooperation between ministries and other stakeholders

Planning, programming, as well as implementing strategic plans, primarily implies intensive and constructive cooperation within the ministry/body itself, as well as cooperation with other ministries/bodies, especially when it comes to determining horizontal programs.

Planning and programming refers to several areas and is based on analyses in those areas, but also on technical IT and administrative matters. It is often thought that planning should not cover technical and administrative matters, but these are closely related to implementation because when preparing a plan or program, all the technical and administrative preconditions required for its implementation should be taken into account. According to the Guidelines on the manner, content and method of preparation of the strategic plans of the ministries and other state administration bodies for implementing the strategic plan, the ministries/bodies should prepare plans for implementation presented in the annexes of the strategic plan. During the planning and implementation of the plans, there should be cooperation between all entities involved in the planning and implementation process.

When conducting the preparatory activities related to several areas, it is recommended to involve the budget analysts from the Ministry of Finance in the planning of the budget for programs. Working groups or groups of experts may also be formed, which can be an effective and productive way to address inter-departmental or horizontal issues.

In some cases, social partners, other interest groups, NGOs, etc., who are also relevant to the planning and programming process, will need to be represented.

3. COMPONENTS OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS

Simply said, strategic planning simply is about asking the right questions regarding the institution in order to better understand its capacities and weaknesses, as well as the external and internal environment. There is no perfect model for strategic planning. However, in strategic planning there are several key elements and approaches. The components shown below are most commonly used in the preparation of strategic plans, and each organization can follow these questions as guidelines for developing its strategic plans.

Basically, during the strategic planning process, the following key matters should be considered:

- Where are we now?
- Where do we want to be?

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

- How do we get there?
- How do we monitor and evaluate progress?

In addition to the mission and vision, the most important components are the assessment, i.e. the analysis and the action:

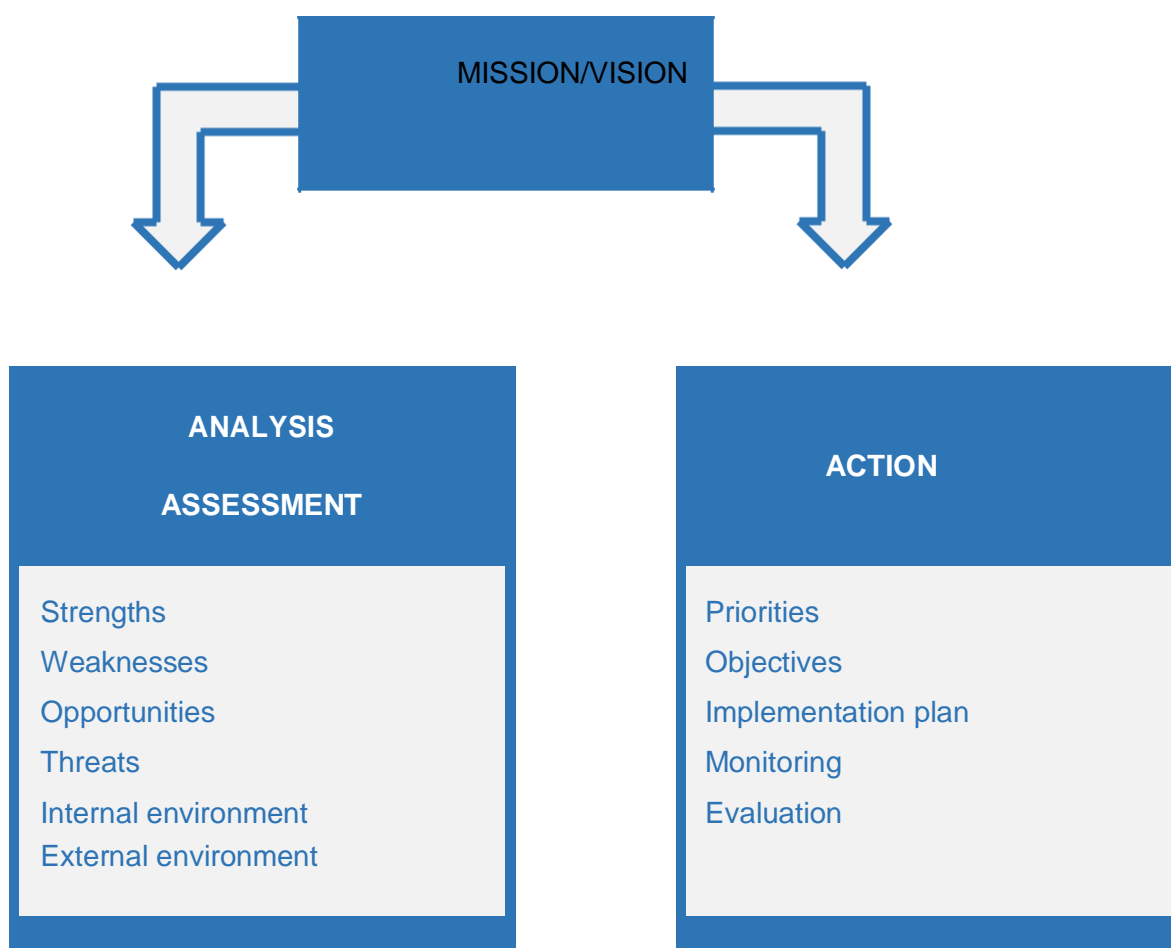


Figure 2. Basic components of the strategic planning process

3.1. Mission and vision

3.1.1. Mission

The mission is a brief description of the competencies of the ministry and the purpose of its existence. The mission is directly related to the legally defined competencies and key programs and activities of the ministry. The priorities and goals of a ministry should always stem from the defined mission. The mission of the ministry reflects the image of the ministry itself, defines the stakeholders or users of the services and the principles based on which

the ministry/body functions. The mission is in fact a statement from the ministry/body about its focus on the purpose of its existence.

The mission should include the following elements:

- Description of the key areas in which the ministry/body operates
- The principles and values on which the ministry operates or strives to achieve
- Summary of the specific features in comparison to the other bodies of the state administration - the specific position of the institution in relation to the others, i.e. what are the specific features of the institution and what makes it different from other institutions
- The main users of the ministry services.

The mission statement should not be an excerpt from a law regulating the competencies of the ministry/body, but should describe in as few words as possible the competencies and purpose of its existence. It should be noted that the mission statement has both positive and negative sides. On the positive side, an effective mission statement can accurately determine the goals and competencies of an institution, while the downside is that it is not uncommon for institutions to write abstract, theoretical, pointless or incomplete mission statements and create a false sense of security and superiority as a result.

The process of European integration will have a major impact on the restructuring of the institutions - some of the ministries/bodies will have to take on new functions, and some will have to abolish or give functions to other institutions. Therefore, in defining and formulating the mission, this impact should be taken into account so that the mission can clearly reflect all the functions.

The mission informs the users of the services of the institution, but at the same time it builds self-confidence and understanding of the capacity and value of the institution, which in its own way inspires and motivates employees. The mission is an important part of the strategic plan.

* Example 1: Maintaining strong public funding as well as a stable macroeconomic framework, continuing the process of economic reform and achieving economic growth. (Mission of the Ministry of Finance of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2012-2014 www.finance.gov.mk)

* Example 2:

"The Ministry of Information Society and Administration is a leader and creator of the development of the information society and agent of the reforms in the administration, with

the purpose to ensure efficiency, effectiveness and accountability for faster economic growth and social security for the citizens and the business community in the Republic of Macedonia."

(Mission of the Ministry of Information Society and Administration of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2012-2014 www.mioa.gov.mk)

* Example 3:

Protection, promotion, sustainability of the environment and nature, as well as physical planning by achieving the standards of the European Union and using the best practices and experiences in cooperation with citizens and other domestic and international institutions and applying the best principles and values.

(Mission of the Ministry of Environment and Physical Planning of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2012-2014 www.moepp.gov.mk)

From the examples above, it can be observed that descriptive adjectives, focused and specific nouns and words and value-oriented phrases are most often used when writing mission statements.

If you are uncertain about the mission statement of your institution, try to answer the following questions:

- Why does the institution exist?
- What are the values and motives in the institution?
- Do you provide services and to whom?
- Where do you act?
- Do you have any idea where you are at the moment and where you would like to be in the future?

In order to facilitate the writing of the statement, the specific features of the institution are in separate section in the strategic plan. We believe that this approach gives a greater focus to the fact that your institution differs from all others, even from those with same or similar competencies.

3.1.2. Vision

The vision is a statement of the global, desired and continuous goal that the ministry/body will strive for on the long run, i.e. our vision for success in the distant future. The vision is short and comprehensible to everyone. It can be a joint vision for a number of institutions.

The vision contains the principles and basic values that are embedded in the way the ministry/body works and is a "guide" for the political level, i.e. the minister or the director, as well as for all civil servants and employees in the ministry/body. That is why the vision is formulated in close cooperation of both levels - political and administrative. Therefore, the vision should be an inspiring "image" of the future of the ministry and the area in which it works and for which it is responsible. It should be optimistic, but realistically achievable.

It should be noted that in the Guidelines on the manner, content and form of preparation of strategic plans of ministries and other state administration bodies the vision is not defined as an element that should be determined in the strategic plans of the ministries and other state administration bodies. However, the experience of developed countries, with a longer tradition in strategic planning, suggests that vision is a common element of the strategic plan.

* Example 1:

An effective system for exercising and protecting human rights and freedoms established.
(Vision of the Ministry of Justice of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2012-2014 www.pravda.gov.mk)

* Example 2:

Increasing the well-being as well as improving the quality of life in the Republic of Macedonia
(Vision of the Ministry of Finance of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2012-2014 www.finance.gov.mk)

* Example 3:

"Created modern information society and service-oriented administration in the service of the citizens and the business community."
(Vision of the Ministry of Information Society and Administration of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2012-2014 www.mioa.gov.mk)

3.2. Overview of key questions

Before planning anything for the future, two aspects should be analyzed - the area or areas under the competence of the ministry/body and the ministry/body itself as an organization.

3.2.1. Analysis of the baseline - Where are we now?

The answer to the question - *Where are we now?* - is an analysis of the current situation in the ministry/body and the basis for preparing the strategic plan. Although this information is often considered to be already known, these analyses often reveal conditions and information that were not previously thought of in a structured way. Therefore, the more detailed the analysis of the baseline, the better the basis for planning the activities to be undertaken in the future in relation to all matters.

3.2.2. Planning the Future - Where do we want to be?

The answer to the question - *Where do we want to be?* - reflects what we want to achieve in the future. The analysis at this stage should be visionary and oriented towards improving the situation in the respective field and in the ministry/body itself. In addition, the vision should be based on a realistic assessment of the opportunities, because a plan based on unrealistic assessment has no use value and can cause unrealistic expectations for both the Government and the citizens.

3.2.3. Formulation of strategy - How to get there?

The answer to the question - *How to get there?* - connects the two phases in the process and presents a plan, i.e. determines the "path" of the ministry from the present to the future. At this phase, the strategies, i.e. the activities and resources that will be needed to achieve the desired result are defined. A plan will be just an ordinary document if there are no pre-defined indicators that will clearly indicate progress in the realization of the plan or will signal the problems that could jeopardize the realization of the plan. Therefore, the plan will not be complete unless the manner and parameters for measuring progress are determined.

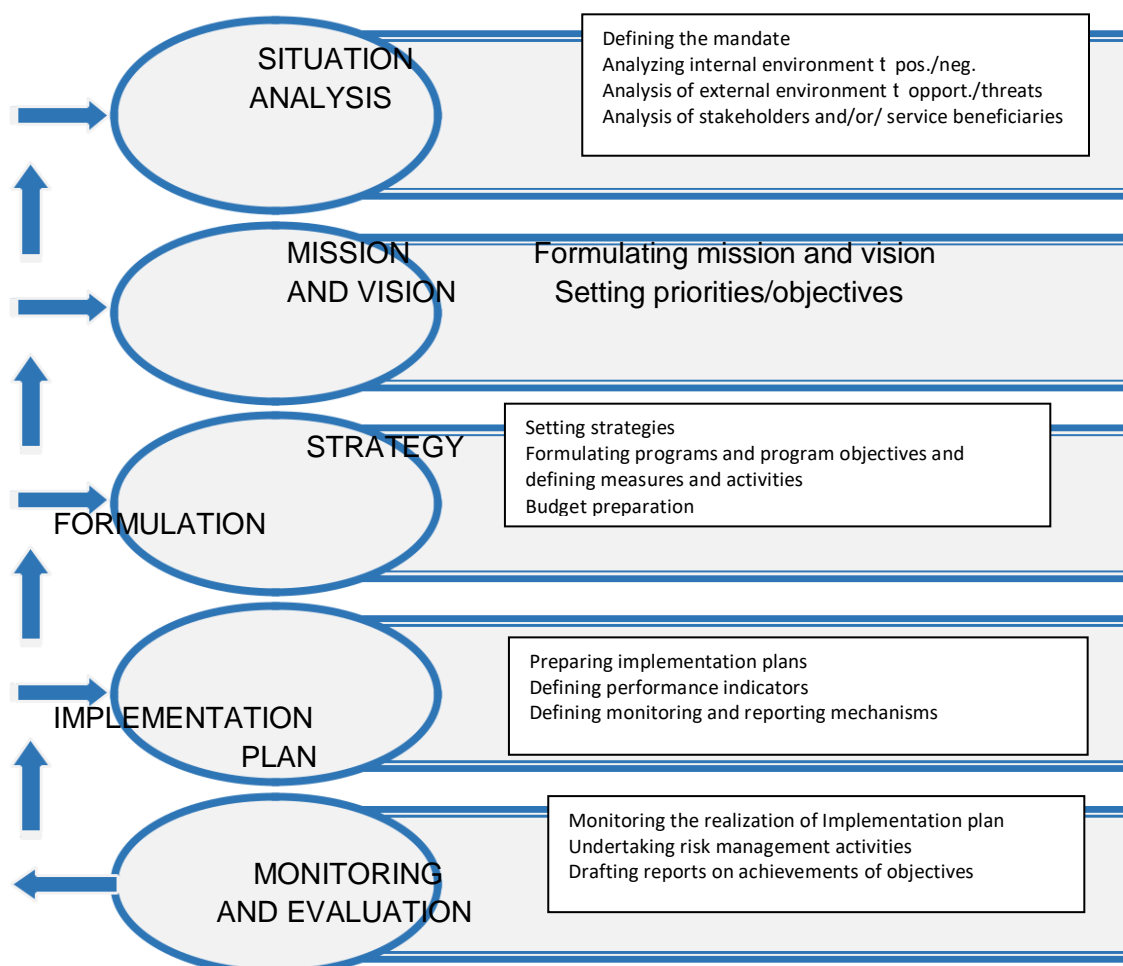
3.2.4. Monitoring and evaluation - How will we monitor and evaluate progress?

The answer to the question - *How will we monitor progress?*⁷ - is - constant monitoring of the implementation, and the regular reporting shows the situation in terms of the realization of the plan and the results and goals, i.e. it once again raises the question - *Where are we now?* The new planning cycle also begins with this.

⁷ For the purpose of facilitated monitoring, matrix for monitoring the programs implementation is attached to this document

REMINDER

Key elements in the strategic planning process

**4. ANALYSIS OF THE BASELINE - WHERE ARE WE NOW?**

Before the ministry/body is able to define the priorities and plans for the future, it is necessary to analyze the baseline in the area or areas under its competence. Without a clear picture of what is happening in the area, it is impossible to determine the goals of the program or projects, as well as the activities to be undertaken. The analysis of the baseline is a process that should help in building common understanding of the issue. The situation analysis as an instrument for creating policies, is an analysis of the key factors that affect the

achievement of the goal of the program, project or measure. By analyzing the baseline within phase 1 of the strategic planning process, we should get an unambiguous answer to the question: Where are we now? Through several questions: What's the problem? What is the nature of the problem? Why is it important to solve the problem? Who are the stakeholders of the problem? Is there any program or project being implemented? If so, what are the difficulties and problems in the implementation?

The situation analysis should also include the assessment of the current social and economic situation in the country in general and/or in certain related areas or branches. In order to make the assessment, it is necessary to collect valid data and information (facts) and to make an analysis of the existing trends that give a realistic and clear picture of the situation, problems and shortcomings in the field, as well as the situation in the ministry/body, what are the critical issues it faces that affect its future development and the fulfillment of the set goals.

The situation analysis in the relevant area should consider basic aspects such as demographic developments, employment, the employment and unemployment ratio, the impact of the globalization, industrial structure, labor structure, the legal regulation in the area in the Republic of Macedonia and the EU and its impact etc. It is important to choose the priorities that concern the ministry/body. The planning team or working group should reach a harmonized position regarding the critical matters, i.e. the key issues that are important for the strategic plan.

4.1. Methods and tools

Basically, there are three tools for conducting this analysis:

4.1.1. Analysis of the internal situation - assessment of the position, work, problems and potentials of the ministry/body

This analysis identifies the advantages and deficiencies of the ministry/body and assesses the capacity of the ministry as an organization to deal with the challenges. The first step in the analysis is to determine the situation with:

- existing competencies, functions, programs and activities and the regulations under which they are regulated;
- competencies that are connected to or overlap with the competencies of other ministries or bodies and whether there are any problems in their enforcement;
- the quality of the performance of the competencies (programs and activities) - which programs or activities have the greatest success, and which ones experience the biggest problems;

- whether their enforcement is monitored and whether measures are being taken to improve the quality of performance of competencies and services.

When determining the situation, an analysis and evaluation should be performed to the following:

- the capacity of the ministry to perform existing competencies, programs and activities
- the profile of employees and their knowledge, and whether it meets the needs of the ministry
- planning and budget allocation capacities
- the current execution of the budget and the problems the ministry/body faces
- whether internal processes and procedures (information exchange, internal cooperation, etc.) are efficient
- the state of the information technology and other technical equipment

Ministries/bodies know this analysis as a functional analysis. The best way to conduct this analysis is by explaining the purpose of the analysis and through open and impartial dialogue at all levels of the ministry.

4.1.2. Analysis of the external environment - is an analysis of the current situation in the environment of the ministry and forecasts for changes that may occur in the future.

The first step is to look at the current situation (political climate, economy, government/administration as a whole, demographic movements, human resources, technology and technological development, culture, tradition and public opinion). In this analysis, the elements that positively or negatively affect the work of the ministry and its future development should be determined.

The next step is to project future trends and situation analysis and to identify the processes that will have the greatest impact on the environment. Here, of course, the process of European integration should be taken into account, because that process has and will have a great impact on the change of the conditions and the environment in the future.

In addition, the following should be considered:

- Budget revenue and expenditure forecasts for the next three years (Fiscal Strategy)
- Economic growth and other economic factors
- Other relevant factors (demographic movements, technological development, educational structure of the labor market, etc.)

4.1.3. Analysis of stakeholders and service users - consists of identifying internal and external stakeholders and service users and determining their needs.

The internal stakeholders are: the bodies within, other ministries, administrative bodies and organizations, state bodies, etc. in a word, all bodies that cooperate or depend on the work of the other body during their operations.

External stakeholders are: citizens, certain target groups, NGOs, universities and other institutions that are directly or indirectly affected or feel certain impact from the work of the ministry, i.e. its programs and activities.

This analysis aims to determine the procedures for communication with internal and external stakeholders, to identify problems and needs so that these issues can be addressed and a solution can be found through appropriate measures.

Apart from these tools, there are other tools that can be used to obtain a list of critical issues that require an answer from the institution, i.e. a database that selects and prioritizes the measures and activities contained in the strategic plans. Such tools are PEST, SWOT and functional analysis.⁸

The experience so far has shown that the ministries and other state administration bodies, when preparing strategic plans, do not pay attention to these analyses and/or have done them with the first strategic plan as a given obligation, and afterwards they only copy the findings. In this context, it should be emphasized that the results of the analysis of internal and external conditions are the basis for all other phases in strategic planning, but also the basis or starting point for comparing the progress in the implementation of the strategic plan and its updating. Therefore, all the collected data and information, the analysis process itself and all the findings should be recorded and archived in detail.

REMINDER

Factors⁹ in the analysis of the internal/external situation

⁸ These analyses are elaborated in details in the annex to this Handbook

⁹ Factors are example of relevant and adequate questions that need to be considered when analyzing the external/internal environment.

Internal situation analysis: strengths and weaknesses	Analysis of the external environment: opportunities and risks
<p>1. Review of the scope of action and the function of the ministry/body</p> <p>Regulations governing establishment, status, competencies</p> <p>Historical perspective, significant events, delegation of competencies, expectations of beneficiaries, affected entities, public image</p> <p>Structure of programs and sub-programs, Past achievements</p> <p>Assessment of current performance as a future indicator of success</p> <p>2. Organizational aspects</p> <p>Volume/composition of the workforce (number of employees, professional and technical jobs, equitable representation, etc.)</p> <p>Organizational structure and processes (sectors/departments, quality assurance and management style, key policies/performance quality, internal procedures)</p> <p>Location of the headquarters of the ministry/body, regional units, travel needs, etc. and distribution of service users)</p> <p>Human resources (training, experience, compensation/benefits, employment rates and departure rates, morality)</p> <p>Investments and capital assets, needs for improvement</p> <p>Information Technology (IT); degree of automation of processes in the ministry, telecommunications, quality of IT plans,</p> <p>Key events and areas where changes have taken place in the organization, impact on the organization, the ability of the agency to respond to changes</p> <p>3. Fiscal aspects</p> <p>Budget scope (trends in distribution and expenditure, etc.)</p> <p>Execution of the budget in the past years Comparison of labor costs with other ministries/bodies</p> <p>The connection of the budget with the structure of the programs/sub-programs</p>	<p>1. Demography, focus on service users</p> <p>Features (age, education, geography, special needs, impact on the economic, political, cultural and other climate in the country)</p> <p>Trends and impacts thereof (population changes, new demographic characteristics, etc.)</p> <p>2. Economic factors</p> <p>Unemployment rate, interest rates, etc.</p> <p>The extent to which users and the population served are affected by economic conditions</p> <p>Expected future economic conditions and the impact on the ministry/body, and on the users and the population served</p> <p>State fiscal forecast and revenue estimates</p> <p>3. The impact of the laws and regulations in both areas</p> <p>Key regulations and acts, key events, etc. The impact of the expected amendments to the laws in other areas Current priorities and activities of the government that have an impact on the ministry / body Expected impact of future government activities on the ministry/body and service users</p> <p>4. Technological novelties</p> <p>The impact of technology on the current work of the ministry/body (products/market services, telecommunications, etc.)</p> <p>The impact of expected technological progress</p> <p>5. Considerations in the area of public policy</p> <p>The current situation in other related areas</p> <p>Impact of the work of the local self-government units</p>

5. PLANNING THE FUTURE - WHERE DO WE WANT TO BE?

At this phase of the process, the desired position in the future is projected, both in terms of the area or areas under the competence of the ministry/body, and in terms of the necessary transformation of the ministry itself as an organization. When defining the desired future in the area/areas under the competence of the ministry, the following factors should be taken into account:

- The strategic priorities of the Government set out in the Government Work Program presented to the Assembly by the mandator during the election of the government and in the Decision on determining the strategic priorities of the Government for the following year;
- The assumed obligations in accordance with the Association and Stabilization Agreement, the European Partnership, the National Program for Adoption of the Acquis Communautaire of the European Union, as well as other international agreements ratified by the Assembly of the Republic of Macedonia;
- Issues and conditions identified during the analysis of the baselines in the respective area/areas;
- The established fiscal framework and budget capacities.

In order for the ministry to direct all its potential towards achieving the strategic priorities, it is necessary for the entire ministry to act in a coordinated manner and to know the priorities for the next three-year period. That is why defining the ministry's mission, vision, priorities and program goals is extremely important.

5.1. Setting priorities

Priorities are set on a medium-term or long-term basis, i.e. a period of three to five years and are the desired end result to be achieved. The priorities determine the areas in which the ministry/body will focus its capacities in the coming period. Priorities should be in line with the mission and vision of the ministry/body. The number of priorities depends on the real capacity of the ministry, both in terms of the budget and the human resources at its disposal. The priorities of the ministry/body should be related to, i.e. derive from the strategic priorities and goals of the Government, the priorities in the National Program for Adoption of European Acquis, as well as with the priorities of the ministry/body.

5.1.1. Features of priorities:

Priorities are medium or long-term goals that will generally not change drastically unless major changes happen in the environment which will impose the need to change priorities.

By implementing the priorities, the difference between the current situation and the future desired situation should be reduced or eliminated.

Priorities are a framework for program planning, i.e. through the implementation of programs, sub-programs and action plans, priorities will be achieved. One or more programs that can be implemented by one or more state administration bodies (horizontal programs) or one or more organizational units in the ministry / body (vertical programs) may be prepared to achieve the priorities.

In order to ensure compliance of the area under the competence of the ministry, the priorities of the constituent bodies should be harmonized or derive from the strategic priorities of the ministry.

* Example 1:

"Planning and sustainable use of space and natural resources"

(Priority of the Ministry of Environment and Physical Planning of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2011-2013 www.moepp.gov.mk)

* Example 2:

"Efficient, independent and professional judicial system"

(Priority of the Ministry of Justice of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2012-2014 www.pravda.gov.mk)

* Example 3:

"Sustainable, efficient and affordable (cost-effective) system for providing health care to the population"

(Priority of the Ministry of Health of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2012-2013 www.moh.gov.mk)

5.2. Defining Goals

The goals are concrete desired results used to measure the achievement of the priorities. Unlike priorities, goals are specific, measurable and time-bound, and as such they describe the achievement in certain phase of implementation. Since the strategic planning takes place over a three-year period, the goals should clearly indicate the results that need to be achieved in the first, second and third year of the implementation of certain priority.

The goals are directly connected to the programs, i.e. they arise from the programs. For instance, if two programs are identified for achieving one priority, then the objectives of those

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

programs, expressed in accordance with the criteria given below, will be objectives through which the achievement of priorities will be measured.

5.2.1. Features of the objectives:

Specific - the objectives should point to specific achievements that are planned, not to the way they will be achieved. (Example: not "work will be done to reduce the time required to issue permits", but "permits will be issued in 3 days"). Thus, the action plans that will be prepared to implement this objective will have clear directions.

Measurable - objectives must be measurable so that it can be determined whether they have been realized or not. In order to ensure accountability in the process, the method by which the objective will be measured should be determined before implementation activities begin. (Example: "to increase road safety" - is too general and immeasurable. Instead - "to reduce road mortality by 10%" is a clear indicator that can be measured).

Ambitious but realistic - to encourage progress and visible achievements, objectives must be ambitious. However, one should be realistic in expectations because the objectives should be aligned with the available resources.

Results-oriented - Objectives should describe specific results - for example "in 2007, 500 inspection controls will be carried out in the field."

With a defined frame (deadlines) - each of the objectives should have a clearly defined result. It should not be stated "continuously" because it indicates that it is an activity, not an objective. At this phase of the process, the framework in which the ministry/body will operate in the coming period is set. This method of planning work is the basis for a different management in the ministries / bodies. If, by now, the focus was only on inputs, i.e. how much resources are invested, and these served to measure the execution of the budget and programs, with the strategic planning the focus is on the achieved results. So, the success of a program is not measured by what is spent, but by the results achieved and whether that result of the program has improved the situation in the area in which it is implemented. With such management and planning, real changes and improvements of the situation, as well as realization of the strategic goals and priorities of the government, can be expected.

Example 1:

In terms of the priority of the Ministry of Justice "Faster and simpler access of the citizens in exercising the rights arising from the civil registry" the following objectives have been determined:

- improving the legal framework in the field of civil registry
- faster and simpler way of issuing the documents from the registry
- establishing an efficient and modern system for keeping the civil registry
(Vision of the Ministry of Justice of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2012-2014, www.pravda.gov.mk)

Example 2:

In terms of the priority of the Ministry of Environment and Physical Planning "Planning and sustainable use of space and natural resources", the following objectives have been set:

- valorization and revaluation of protected areas;
- procedures for re-announcing protected areas;
- increased degree of protection of national parks and increased percentage of categorized natural rarities;
- elaboration and implementation of the Physical Plan of the Republic of Macedonia by adopting physical plans of regions, Physical plan of areas of special interest, urban plans of settlements and other documentation for physical planning.

(Objectives of the Ministry of Environment and Physical Planning of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2011-2013, www.moepp.gov.mk)

Example 3:

In terms of the priority of the Ministry of Information Society and Administration "Development of a modern administration", the following objectives have been set:

- enhanced coordination capacities for the reform of the administration
- created policies related to the rights, obligations, responsibilities and evaluation of state and public servants;
- created strategic documents for the efficient and effective operation, training and professional development of civil and public servants,
- strengthened capacities of the state administration through organizing and conducting trainings;
- developed policies regarding human resource management in the administration;
- created services based on the requirements and needs of the citizens and the business community

(Priority of the Ministry of Information Society and Administration of the Republic of Macedonia, Strategic Plan 2012-2013, www.mioa.gov.mk)

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

REMINDER

Vision and mission	<p>Is the vision and mission clear to everyone inside and outside the ministry? Does vision reflect basic principles, values, and principles of work?</p> <p>Will the vision motivate the ministry to be actively and better organized?</p> <p>Does the mission reflect the work of the ministry, what services are offered, for whom, in what way?</p> <p>Is it clear who the users of the services are - not only at the moment, but also in the future?</p> <p>Is the specificity of the ministry/body determined and clear? Is the mission concise enough for stakeholders and users to remember the basic features of the ministry?</p>
Priorities	<p>Are they related to the priorities and goals of the Government and the mission of the ministry?</p> <p>Will the defined priorities be useful as guidelines for defining programs?</p> <p>Do priorities reflect the desired state we are striving for? Are they challenging enough?</p> <p>What are the key obstacles to achieving them?</p>
Objectives	<p>What is the desired measurable situation in the future?</p> <p>What do we want to change (conditions, problems, obstacles)?</p> <p>How measurable are they? What are the measures for their success?</p> <p>Are they firmly set and challenging? Do they motivate and encourage activities? What are the risks?</p> <p>Will the objectives be valid in the coming years?</p> <p>How clearly are they set and will they help planners, or should they be better elaborated?</p>

6. STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION PLAN – HOW DO WE GET THERE?

The phases entailing the analysis of the baseline so as to identify the potential and the deficiencies of the ministry/body and the definition of the mission, vision, priorities and objectives, i.e. the directions defining where we want to be, are followed by the strategy formulation phase. A strategy is a group of activities that show the way how to achieve the desired results. In fact, this phase is used to define and plan the measures and activities that need to be undertaken so as to realize the priorities, objectives, programs and subprograms/projects.

6.1. Strategy formulation

Before proceeding to defining the measures and activities required to realize the objectives and programs, the following questions need to be addressed:

- Which measures and activities would lead to realization of the objectives – more alternative solutions should be taken into consideration in order to determine the most effective and efficient solution to realize the objectives.
- Which are the expected costs and benefits of the potential measures and activities – each measure and activity entails specific implementation costs and has specific impact with positive or negative effects. Therefore, the selection of measures and activities should take into account the fiscal and other implications in order to enable the selection of the most favorable solution.
- Whether the determined measures and activities depend on the implementation and the outcome of other measures - the measures and activities are always a part of a series of interrelated activities. Thus, prior to selecting the measures and activities, it should be considered which other measures and activities are related to the defined ones and whether other activities and their implementation would affect the implementation and the dynamics of the selected measures and activities.
- Is the ministry/body organized appropriately to implement the measures and activities - the implementation of defined programs, measures and activities requires specific capacities, equipment and organizational setup. Therefore, the optimal organizational setup, the required human resources and their competencies, and the technical equipment, i.e. the total capacities for effective and efficient implementation of the measures and activities should be taken into account and defined.
- Which changes have to be made and how much time and resources would it require - all changes necessary to achieve the optimal level of the capacities for implementation of the measures and activities should be anticipated and planned well so as to ensure that the ministry/body would be able to achieve the expected results. Furthermore, the functional analysis should also be taken into consideration. If this analysis determines

that some of the existing functions (measures and activities) of the ministry/body are not efficient, i.e. their functioning does not contribute to meeting any of the priorities set, the option for their termination should be considered, so that the financial or human resources used for them could be reallocated to other functions that do contribute to the realization of the priorities. This process should also consider the need for introduction of new functions, which would require adequate resources.

- Which are the risks or the barriers that may affect the implementation of the strategic plan? An example of a method for identification of risks and the potential ways to address them is provided in Annex 2.

Therefore, the analysis should take into account all assumptions for the implementation of the plan, the costs, benefits and risks related to all programs, measures, and activities.

In order to enable the ministry/body to manage the implementation, monitoring and evaluation of the achieved results of the strategic plan, it is necessary to consider which measures would be required to build the capacities in the field of:

- Strategic planning – the strategic planning capacities of the ministry/body are necessary for the further development of the strategic planning. Since this is a continued process, the ministry should have a capacity (team or organizational form) entrusted with the development, monitoring, reporting and evaluation of strategic plans;
- Policy making – the capacities for policy making enable the ministry to make harmonized policies (programs, projects, laws, implementing acts, measures, activities) that would ensure the realization of the Government's strategic priorities. These capacities should ensure that the ministry's policies and programs have been developed in accordance with the Methodology for policy analysis and coordination (see Policy making handbook);
- Budget planning – the capacities for budget planning and execution should ensure harmonization in the budget planning and preparation and monitoring the execution of the budget by virtue of developing reports on the situation relating to the budget funds.
- Human resources – these capacities should ensure planned and coordinated human resources management and development in the entire ministry;
- Information technology (IT) – these capacities should ensure continued monitoring of the situation relating to IT, IT support to processes and procedures in the ministry, development and maintenance of IT;
- Internal audit – these capacities ensure continued independent control (audit) of the quality of the execution of the budget and implementation of the programs of the ministry/body.

All of these functions are referred to as "common functions" in the Strategic Plans. Those are, in fact, functions that contribute to and impact the efficient and coordinated operation of

a ministry or public administration body as an organization.

The planned programs, measures and activities and the implementation thereof could also have impact on the organizational setup of the ministry/body. If it is found that a different organizational setup would be more efficient for the implementation of programs and activities, then the ministry should carry out reorganization and develop a new scheduling of posts.

Naturally, this may also be reflected in the underlying legal framework of the ministry. If it is determined that a specific programs provides for the establishment of a new body, or requires modifications of the internal organization, the impact of the strategic plan on the legislation and the ministry's internal acts should be analyzed, too.

The implementation of programs, measures, and activities should be put into a specific timeframe. The realities of the plan entail actual anticipation of the time required to carry out all phases in the program implementation. Most often, the programs are multiannual, since one could not reasonably expect that the changes and the results to be achieved through the implementation of the program could be completed within a single year. This is particularly true for the complex and horizontal programs with multiple objectives and multiple bodies in charge of their implementation. Hence, the timeframe for the implementation of the activities should be planned realistically.

6.2. Preparation of programs

The strategic planning process is closely related to the policy-making process. The strategy for the realization of the priorities and objectives in a particular field should be based on actual policies and programs, and their implementation, monitoring and evaluation should provide for progress in the field and realization of the priorities set by the Government.

A program is a system of activities to be implemented within a specific period of time, with defined financial resources, so as to achieve specific objectives and priorities. Depending on the complexity of the issue, one or several programs may be prepared to realize a single priority or objective. On the other hand, depending on its complexity, the program may be split into subprograms and/or projects, each of which with its own objective and end result, and all of them, taken as a system, contribute to the realization of the objectives of the main program linking them together.

The type and number of programs affects the manner of management within the ministry/body, as well as the distribution of the budget and the organizational setup. Each program, subprogram and/or project should have clearly defined objectives, resources

(financial and human), competent body for implementation and monitoring, indicators used to monitor the progress, and a timeframe for implementation. In this way the minister, the Government and the public will have a clear insight about the way the budget funds are being spent and what are the results of such spending, i.e. what are the benefits of the funds invested.

The programs can be vertical or horizontal. Vertical programs are planned and implemented in order to achieve certain objectives in a department/ministry. Horizontal programs are more complicated and they provide for planning and implementation of several subprograms and/or projects by several departments/ministries and public administration bodies in order to achieve a common goal or program. The implementation of horizontal programs entails continued coordination and cooperation among the ministries/bodies in all phases of program planning and implementation. In such cases it is the best to establish cross-sectoral working groups tasked with alignment of the objectives, measures and activities of the horizontal program, as well as with defining the monitoring procedures in order to ensure regular monitoring and overview of the achievement of the results of the entire program.

The programs within the strategic plan should always:

- be linked with the priorities
- have clearly expressed and measurable objectives
- be supported by adequate financial resources
- have an implementation plan
- be realistic and achievable

6.3. Phases in the process of program preparation

6.3.1. Analysis

Prior to suggesting any activities and preparing a program, the employees of the ministry/body should carry out an analysis of the baseline in the field of action, i.e. the field where they would like to make changes (improvements). The following are some of the questions that need to be answered by the analysis: What are the problems in the field? What are the key priorities? What are the existing interventions (programs, laws, projects, measures) in the field? Are they being implemented and are they successful?

Then they should proceed with the analysis of the justification of the intervention in the specific field. This analysis shall establish firstly whether there is a need for information in the field, and, secondly, whether such intervention would justify the expenses. Such analysis is called cost/benefit analysis.

The next step would be to define the objectives and targets of the program so as to enable the exploration of all options to solve the problem. The analysis of the options, i.e. the consequences of no intervention, as well as the positive and negative impacts of the intervention, establishes the grounds for selection of the most favorable solution (option). A series of factors need to be examined for each option, such as the expenses to implement the option, the benefits obtained, the impacts it will have on the regulation, human resources, budget, institution, stakeholders, etc.

As noted above, the techniques and methods used to prepare the programs are closely related and arise from the principles and phases of the process of analysis and policy making, in particular: the alignment of the policies and acts with the strategic priorities of the Government; the fiscal feasibility of the policies and acts; alignment of the policies and acts with the EU acquis; justification of the policies and acts based on previously carried out analysis; transparency in the preparation of policies and acts; planned implementation of policies and acts. The techniques to be used to carry out the analyses and impact assessments are described in greater detail in the Handbook on policy making, developed and published by the General Secretariat.

6.3.2. Defining the objectives

Each program, subprogram and/or project should have clearly defined objectives that have to be achieved by the end of the program implementation. The objectives should be aligned with the strategic priorities of the Government and the ministry/body itself, but they should also be linked with its mission. The objectives of each component of the program (subprograms/projects) have to be harmonized and aimed at achieving the overall objective of the program. The objectives should clearly reflect the expected results, rather than the activities to be implemented. The criteria to be taken into consideration when defining the objectives are described in paragraph 5.3 above.

6.3.3. Defining the resources

In order to be able to analyze and calculate the fiscal implications of the program, and to define the necessary funding for its implementation accordingly, one should examine all assumptions needed for the implementation of the program. This implies:

- Human resources - i.e. the employees to be engaged in the implementation of the program, which entails costs for salaries and allowances; analysis of the profile of the employees and the costs of training and professional development required to implement the program.
- Premises – the location accommodating the employees who shall implement the program, is there a need for additional premises, refurbishing, what would be the

maintenance cost, etc.

- Technology – what is the current situation regarding the IT equipment available, is there a need for additional equipment that would ensure better efficiency in the implementation of the program, what is the status of networking, etc.
- Other equipment – is there a need for other equipment that would contribute significantly to improving the conditions and the efficiency in the implementation of the program.
- Materials – which materials (office supplies, literature, laboratory or other supplies) would be required for smooth operation.
- The actual planning of the program's budget, as well as of the activities and the schedule for implementation of the program would depend on whether these elements have been secured or not.

6.3.4. Defining the activities

The analysis of the baseline factors shall form the basis for defining and planning the activities that need to be undertaken within the program in order to achieve the ultimate goal. The activities that need to be undertaken to achieve each of the specific objectives and the phases of the program implementation shall be defined taking into account the complexity of the program and the number of specific objectives. An Implementation Plan should be prepared for each program, with clearly defined activities, responsibilities, time limits and performance indicators.

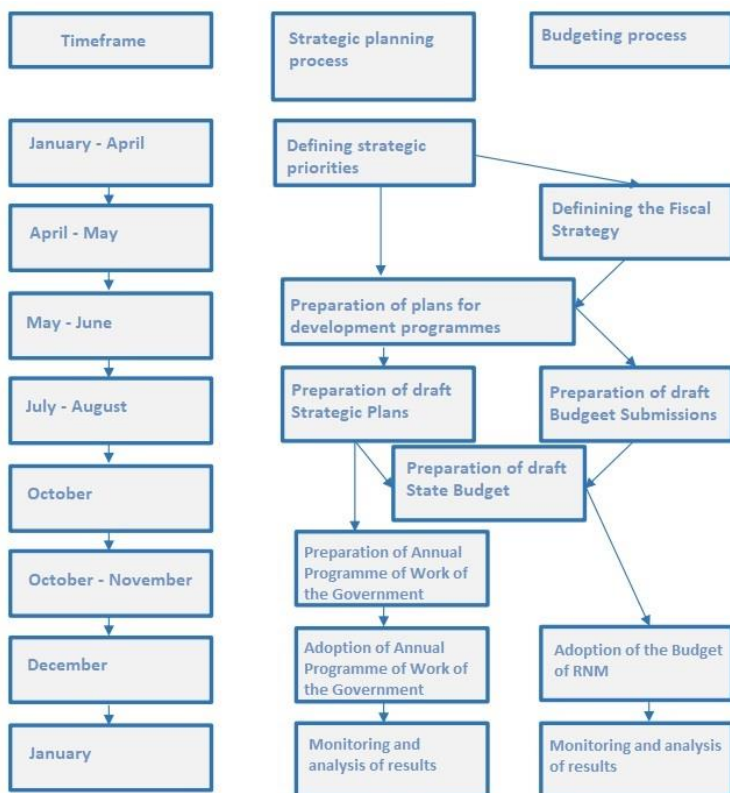
6.4. Feasibility of the strategic plan and budgeting

One of the most important factors that affects the benefits and the "usability" of the strategic plan is its realism, i.e. feasibility. In order to avoid raising unrealistic expectations from the strategic plan, all measures and activities, i.e. programs and projects should be based on realistically provided funds. Notwithstanding the political or economic climate, the ministries/bodies should always base their plans on the assumption that public funds will remain limited in the future, too.

Upon the adoption of the Decision on the strategic priorities, the Government initiates the budgeting process by developing the fiscal outlook for the forthcoming three-year period and adopting the Fiscal Strategy. At this stage the Government sets the limit of the total expenditures based on the budget balance or the anticipated deficit, as well as the revenue forecast. The Fiscal Strategy shall mandatorily incorporate the established strategic priorities of the Government. The funds allocated to the strategic priorities are determined through the Government's ongoing programs.

Upon the adoption of the Fiscal Strategy, the Ministry of Finance communicates the Budget Circular to the ministries and other public administration bodies. In an integrated model of planning and budgeting, the Budget Circular lays down the established strategic priorities of the Government with proposed current programs and sub-programs and the projections of the macroeconomic aggregates contained in the Fiscal Strategy. The Draft Budget Submissions represent requests for resources to fund the programs and projects laid down in the strategic plans of the ministries and other public administration bodies in the relevant budget year (and customarily in the medium term as well). The Draft Budget Submissions provide a detailed overview of the manners in which the ministry/public administration body shall allocate the resources per programs and projects laid down in the strategic plan. The preparation of the Draft Budget Submissions and strategic plans is an interrelated process conducted simultaneously and in a coordinated fashion. The strategic plans shall incorporate programs, subprograms and projects aimed to achieve the Government's priorities, as well as the priorities and objectives of the ministry/public administration body. The ministry/public administration body shall allocate funds to programs, subprograms and projects in accordance with the sources of finances and the dynamics of their provision, as well as the needed human resources and their professional development.

Figure 3. The link between the strategic planning process and the budgeting process



The feasibility of the strategic plan shall depend on the following factors:

- ✓ Whether the necessary resources (budget, employees, training, premises, IT and other equipment) have been secured – the measures and activities can be realized only if there are adequate resources available for that purpose.
- ✓ If not, how will the necessary resources be provided? Whether and how could the resources be reallocated? The analysis of the necessary resources should take into account the functional analysis and other analyses. If this analysis determines that some of the existing functions (measures and activities) of the ministry/body are not efficient, i.e. their functioning does not contribute to meeting any of the priorities set, the option for their termination should be considered, so that the resources could be reallocated to other priority functions.
- ✓ What would be the fiscal implications of the proposed measures and activities – fiscal implications means all costs incurred as a result of the implementation of the programs (see paragraph 6.3.3 Defining the resources), measures and activities, as well as any revenues for the budget arising from the collection of taxes or fees for services provided under the program.
- ✓ Will additional funds be required and how they will be secured? Any additional funding necessary for the implementation of the program, measures and activities should be defined. These funds should be incorporated in the budget submissions for the forthcoming year. The ministry/body should also take into consideration the possibilities to secured the additional funds through foreign donations, EU funds and other sources.
- ✓ Following the adoption of the budget for the next fiscal year, the ministry/body shall align the strategic plan with the budget allocations.

6.5. Preparation of on Implementation Plan and alignment with a new matrix

Each of the programs should have its own implementation plan, which should describe in detail the activities for implementation of the program. The implementation plan defines the measures and activities that will be carried out to implement the program and should lead to achieving the desired results.

Usually, the implementation plans intended for those who are directly implementing the program are more detailed - activities, indicators, dynamics, responsible persons, etc. For the senior civil servants and the minister the general elements of the implementation plan would suffice. (An example of an implementation plan is given in Annex 3).

The set of implementation plans for all programs, including the one relating to the development of the ministry/body itself, constitute an integral part of the strategic plan of the

ministry/body.

The activities described in the action plans should be:

- ✓ Specific
- ✓ Measurable
- ✓ Ambitious, but achievable
- ✓ Result-oriented
- ✓ Time-bound

In addition to the Implementation Plan, each program should contain the financial resources necessary for its implementation. The set of the budgets of each program shall make up the budget submission of the ministry/body. The implementation plan is based on certain assumptions and conditions. If the assumptions and conditions have changed considerably, the annual updating of the plan should take into account the changed conditions and the strategic plan has to be adjusted accordingly.

6.6. Defining the performance indicators

The performance indicators are statistical or qualitative data used to monitor the performance in the implementation of the programs, i.e. to measure the achievement of the objectives and priorities in the strategic plans. The measurement of the indicators may be performed at specific intervals so as to determine the degree of the results achieved against the defined target.

In order to enable the monitoring of the progress and evaluation of the success of the program, the defining of the program should include establishing the indicators that would clearly point out whether the targets are being met. The purpose of measuring the performance by monitoring the indicators is:

- to ensure a clear accountability for the achievement of the results
- to measure the performance of the program and, in case of deadlocks or implementation problems, to intervene in due time by modifying or terminating the program.
- to measure and monitor the execution of the budget, because the indicators may be used to make a precise calculation of the required budget allocations
- to provide for accountability for the funds spent and the results achieved

6.7. Categories of performance indicators

The performance indicators may be classified in five categories:

Inputs - they measure the quantity of resources required to provide certain products or services or implement certain activities. They include: labour, materials, equipment, etc. These indicators are useful because they point out to the total cost required to implement the activities, the required elements for implementation and the quantity of resources used to implement the activities. Furthermore, the inputs indicate the number of beneficiaries (citizens) who are targeted by the program. For instance, in case of an implementation of a specific service - the number of citizens who would be eligible to use the service.

Outputs - they measure the quantity of products or services (activities) to be realized as a result of the program. These indicators show the level of activities within a given program or project and define what will be produced as a result of the program (e.g. number of graduates). However, they do not show whether the objectives of the program have been achieved and/or what has been the quality or the efficiency of activities or services.

Results – they measure whether the activities or services are meeting the proposed targets. They reflect the results and the impact or benefits of the program. However, the information on the end results are not always easy to measure, or they do not show clearly the achievement of the expected results, in particular in the case of long-term programs. In such cases approximate indicators are used. For instance, the number of pupils who have completed the 4th grade does not mean that the level of literacy has been raised, but this is the most approximate indicator that could be measured at the moment.

Efficiency - these indicators are known as productivity measures. Efficiency can be measured as the ratio between the inputs and the quantity of outputs. This ratio provides information on the productivity or viability of the program. For instance, the number of enrolled students compared to the number of graduates; the time required to process the requests/applications by citizens compared to the number of requests/applications.

Quality – it measures the effectiveness in meeting the expectations of the citizens or stakeholders. Examples of such indicators are reliability, accuracy, cordiality, competence, and other qualities relating to the product supplied or the service rendered. Furthermore, they can also measure the poor quality over time or the resources necessary to correct the errors or the poor quality of the service, or the time required to respond to citizens' complaints. For instance, the expenses relating to errors in the issuing of permits that need to be withdrawn or cancelled.

<p>Example 1: Priority: Development of modern administration Objectives: strengthened capacities for coordination of the administration reform developed policies relating to the rights, obligations, responsibilities and performance assessment of civil and public servants; developed strategic documents on efficient and effective operation, training and professional development of civil and public servants; strengthened capacities of the public administration through organization and delivery of trainings; developed policies relating to human resources management in the administration; services designed based on the requests and needs of citizens and the business community Program: Administration reform Objective of the program: To develop an effective, efficient and accountable administration that is service-oriented, meets the values and standards of good governance within the European administrative space, an administration - mediator of sustainable social and economic development in the country.</p>	
<p>PERFORMANCE INDICATORS:</p> <p>Inputs</p> <p>Outputs</p> <p>Results</p> <p>Efficiency</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Number of proposals made by interested parties received through the link for proposals on the simplification of procedures ✓ Number of aligned enactments of MISA ✓ Percentage of enactments governing the solution for the silence of the administration ✓ Developed system to monitor the reform processes in accordance with the Strategy on Public Administration Reforms; ✓ Established and functional Training Centre ✓ Compliance with the timeframe and the fiscal framework in the implementation of measures and activities under the Strategy on Public Administration Reforms; ✓ Number of newly introduced one-stop-shop services; ✓ The time required to obtain

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Quality	administrative services; ✓ Increased productivity of the administrative staff; ✓ % of increase in efficiency of the business processes in the public administration ✓ Established high quality human resources management system
---------	---

<p>Example 2:</p> <p>Priority: Maintaining the economic growth and competitiveness on a permanent basis, a higher rate of employment, growth and the standard of living and quality of life; recovery of the economy and achieving positive economic growth rates</p> <p>Objectives:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maintaining the macroeconomic stability and the stable exchange rate of the denar - implementation of fiscal policies in the function of mitigating the fluctuations of the business cycle - establishing a sustainable level of the public debt by maintaining the budget deficit at a moderate level - rounding up the decentralization process and strengthening the fiscal capacity of the LSU - strengthening the administrative capacities and coordination structures for the negotiations with EU and use of the EU pre-accession funds - strengthening the capacity for implementation of EU projects and use of the EU pre-accession funds - maintaining the macroeconomic stability through fiscal and monetary balance and consistency <p>Program: Budget policy</p> <p>Objective of the program: To establish the budget policy and prepare the Budget of RNM, which shall reflect the Government's policy and present the basis for the budgets of Funds established by law.</p>	
PERFORMANCE INDICATORS: Inputs	✓ Alignment of the strategic plans with the Budget of RNM ✓ The Budget of RNM for the next year is adopted and implemented within the established proportions ✓ Provision of legal basis for staged increase of the VAT revenues and greater autonomy for collection of local

Outputs	taxes and management thereof
Results	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fulfilment of the conditions for inclusion of all municipalities in the second phase of the fiscal decentralization ✓ Preparation of organizational and program classification ✓ Stimulating domestic investments, attracting foreign investments and increasing the level of public investments in the function of accelerated economic development of the country
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparation of a Fiscal Strategy for the next medium-term period ✓ Achieving a higher degree of realization of the capital expenditures in the Budget of RNM
Quality	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % of increase in efficiency of the business processes in the public administration ✓ Strengthening the integrated planning and budgeting system, and reflecting the objectives and tasks of the MF for a three-year period

6.8. Selection of indicators

The next step in the process is to select which indicators will provide sufficient information to measure the progress. One of the most difficult aspects of strategic planning is selecting a balanced group of indicators that could point out the results and the accomplishment of objectives and priorities.

Overall, the indicators measuring the inputs are the easiest, while the result indicators are the most difficult to measure. It is important to find the true balance of the different categories of indicators, since measuring only a single category of indicators may be misleading.

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

The following criteria could facilitate the selection of indicators:

- they should be linked to the objective of the program
- they should measure the result in phases, as well as the end result - they should be linked with the schedule of implementation in specific intervals and should measure the achievement of interim–results, as well as the end results, i.e. whether the objective of the program has been fulfilled
- they should not be misleading or have detrimental effects - they should be well balanced so as to be able to measure all aspects of the program. Furthermore, caution should be exercised to avoid using indicators that are misleading - e.g. if the number of processed cases is measured, the employees can resort to cherry picking (select the easiest case) in order to process as many cases as possible.
- they should be selected with participation of those who are directly involved in the implementation of the program – the most effective indicators are those with clear understanding about the intent and the expectations.

Furthermore, the assessment of the indicators should also pay special attention that:

- they are linked with responsibility – they should be linked with the organizational unit tasked with implementing the relevant measure
- they are balanced – they should measure several aspects
- they are valid and credible – they should reflect what they are measuring and they should be based on accurate and reliable data
- they are prudent – the collection of data should be possible and the processing should be viable
- they are comparable – in the course of time they can be compared to other data
- they are useful – they clearly indicated the progress made

6.9. Data collection

Once the indicators will have been determined, it should be defined how to collect the data necessary to measure those indicators. These efforts should determine whether certain data about the relevant indicator are already being collected, and which are those; whether the data collected thus far are sufficient or not; is it necessary to collect new data; which are the sources of information and data; is it possible to collect the data and which problems may arise in this process; is it necessary to develop data collection templates; is it technically possible to process the data; the intervals at which the data would be collected (monthly, semi-annually, annually).

The best option is when the data are collected by the employees of the body that is directly

implementing the program, because they know the program the best; they could immediately detect any problems in the data collection and find a way to resolve such problems; it is also most cost-effective to have them collect the data rather than contract somebody else.

In the final stage of determining the indicators it should be checked whether they are clearly defined, whether the source of data is established, and how would the values be calculated. This would help avoid any improvisations in the interpretation of the indications, which shall, in turn, provide reliable and credible information. The use of templates including these elements is a good way to keep records.

Establishing the baseline, i.e. the present values of the indicators to be measured is of particular importance for the measurement of the progress and monitoring the performance of the program. This requires establishing the current situation in the field where the program is implemented, and in relation to the defined indicators. The data from the last year are most often used to establish the baseline. However, if such data are not available, they should be collected and processed adequately in order to determine the present value of the indicator.

Defining the performance indicators and their use in the assessment of the progress and performance of the program and strategic plan as a whole is a development process that would improve in time. Ministries/bodies will need to experiment with different indicators and persistent collection of data, their systematic recording and interpretation in order to improve the process. At data collection intervals or at the time of the annual updating of the strategic plan a need may arise to improve or adjust the indicators so as to improve the way they reflect and measure the progress made.

REMINDER

Strategy formulation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ How best to achieve any objective set? ✓ What are the potential difficulties and risks? ✓ What are the alternative solutions? ✓ Does the new strategy provide clear instructions how to overcome the key problems? ✓ Will the strategy lead to significant changes in the structure of the ministry/body? ✓ Does the ministry/body have sufficient resources to implement the strategy? ✓ Have all assumptions been taken into consideration to ensure that the strategy would achieve the desired objectives?
Preparation of programs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Are they focused on the objectives? ✓ Is the program achievable?

16

**STRATEGIC PLANNING HANDBOOK
ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ**

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Is it possible to secure the necessary resources for its realization (human resources, skills, information, materials, financial resources, IT and other equipment)? ✓ Is the program appropriate for the achievement of the objective or is it used to support the achievement of the objective?
<p>Implementation plans</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Which measures and activities will be implemented? ✓ Who shall assume the main responsibility for each measure ✓ Is there a need to include other external and/or internal stakeholders? ✓ Which resources are required (human resources, skills, information, materials, financial resources, IT and other equipment)? ✓ What are the deadlines for the implementation of the activities? ✓ How would be the course of each action plan, its implementation and contribution to the achievement of the objective evaluated?
<p>Performance indicators</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ What are the objectives that we would like to achieve? The answer provides the overall objectives. ✓ Which changes will occur after we achieve the desired results? The answer indicates the desired results of the objective set. ✓ Which proposals do we have on how to achieve the objective? The answer indicates the specific targets and provides ideas how to determine the category of indicators - outputs. ✓ How do we know that we are on the right track to achieve the objective? ✓ How do we evaluate whether the activities undertaken have been successful or not? The answer will give ideas how to determine the category of indicators – efficiency. These indicators are useful for defining more specific results. ✓ How do we know that we have achieved the desired changes? The answer indicates how to determine the category of indicators - results and outputs.

7. MONITORING AND EVALUATION – HOW DO WE MONITOR AND EVALUATE THE PROGRESS MADE?

7.1 The importance of monitoring and evaluation

The strategic plan and the implementation plans for the programs and projects are documents that should be used in the day-to-day operations of the ministry/body. The continued monitoring of the performance of tasks and activities is a way to provide insight for the employees implementing the plan, but also for the senior management and the minister, into the progress made in the implementation of the plan and the realization of the objectives. Furthermore, monitoring is important because it can be used to react promptly in case of minor issues in the implementation that may be resolved on the fly, or some major problems that would necessitate changes or adjustments to the strategic plan and the action plans.

Monitoring is focusing on the extent of implementation of the planned activities, and it does not evaluate the effectiveness of the program itself. As opposed to monitoring, evaluation is a planned project with a well-designed methodology aimed at critically reviewing and assessing all aspects of the program. The evaluation is carried out in order to establish the following: whether the planned objectives of the policy have been achieved efficiently; whether there have been any detrimental effects and the extent thereof. The expected outcome of the evaluation is to obtain information whether it will be necessary to amend, or even terminate, the program.

The monitoring system should comprise the following components:

- priorities
- objectives
- performance indicators
- action plans identifying the person, department or sector responsible for implementation
- space for comments and justifications of activities undertaken thus far
- information on the level of performance (timely, delayed, complete, etc.)

The monitoring system should have the following characteristics:

- Clearly defined reporting intervals - monthly, quarterly, semi-annual or annual, depending on the complexity of the action plan and the planned activities
- Continued collection of data and computation thereof in accordance with previously defined criteria – the defined performance indicators should be monitored continuously by collecting and processing data in accordance with previously defined criteria, so as to avoid any miscalculation and misinterpretation of data

- Data analysis and interpretation – the analysis and interpretation of data should take into account the values from the preceding month; whether the changes in the variables are owing to external factors or errors in the implementation of the activities; do the indicators need to be adjusted.
- Mechanism for correction of the performance indicators - if the results of the measurement of the indicators show that they are misleading, they should be analyzed in detail and corrected.

7.2. Preparing reports

The employees should draft regular reports on the progress in the implementation of the plan with descriptions of the achievements and the activities that are delayed. Furthermore, the reports should provide descriptions and elaborations of the problems that have arisen in the course of the implementation. Depending on the nature of the programs and projects, each ministry/body should lay down guidelines on the data collection and reporting intervals.

The reports should be concise and clear and contain the following:

- Information on the baseline performance indicator and its present value
- Interpretation of the difference
- Assessment of the plan's progress (according to the schedule, accomplishment of objectives, etc.)
- Recommendations in case of significant deviations from the plan
- In case of horizontal programs, it is advisable to prepare separate reports for the stakeholders, i.e. other ministries/bodies and institutions responsible for the constituent components of the horizontal program. The achievement of objectives in the horizontal programs is interdependent and the success/failure of a single component could affect the outcome of other components. The reporting intervals and elements should be agreed among the ministries/bodies and institutions engaged in the implementation.

7.3. Updating the strategic plan

The annual updating of the plan should take into account all interim reports produced monthly, quarterly or semiannually for all programs laid down in the strategic plan. The analysis of these reports and the progress made represents a starting point for the planning of the next three-year strategic plan, which should be fully aligned with the Government's priorities set forth in the Decision establishing the strategic priorities of the Government.

REMINDER

Monitoring and evaluation – continued learning

- ✓ How the employees of the ministry/body will be included in the monitoring and

evaluation phase, and how will they collect the information?

✓ How will the ministry/body prepare reports on the annual performance/progress (reporting intervals, who will be the recipients of the reports, etc.)?

✓ How will the ministry evaluate the strategic planning process, results and changes (whether it will introduce its own process or contract independent external evaluators)?

ANNEXES

This section of the handbook contains the annexes that should help you in the preparation of the strategic plans and refer to the analytical part of the plan.

FUNCTIONAL ANALYSIS

The functional analysis is the process of determining the functions performed by an institution. It is a tool that should help determine the contribution of the specific functions to the realization of the institution's objectives. This analysis establishes the need for future maintaining of the relevant function, or for its potential modification (of its type or content), commercialization or delegation. This activity enables the management to focus its considerations on the institution's strategies and ensure that all activities are aimed at achieving the priorities and objectives set.

The functional analysis comprises several phases:

- Identification and classification of the functions that are performed;
- Identification of resources used to perform the functions;
- Linking the functions to the priorities and objectives of the institution;
- Deliberation of the proposed solutions how to deal with each specific function;
- Analysis of the implications of the functional analysis;
- Drafting a report and implementation plan;
- Repeating the process, if possible each year

This analysis should also include an analysis of the adequacy of the organizational setup of the institution for the functions it performs. The analysis should verify the organizational setup or point out to the need for appropriate organizational restructuring in order to increase the efficiency.

PEST ANALYSIS

This tool enables the scanning of the wider external environment of the institution. PEST is an acronym of the main areas within the scope of the analysis: Political factors, Economic factors, Socio-cultural factors, Technological factors). Following the identification of all factors (the overview is provided in the table below), the factors are ranked in the following manner:

- Significant and likely
- Significant, but with low likelihood
- Likely, but not that significant
- Insignificant and with low likelihood

Sometimes the PEST analysis may be extended to seven factors, such as the PESTELI analysis. In addition to the four primary factors it analyses the environmental, legislative and industrial factors.

The PEST analysis measures the target group and its potential against the external environment's political, economic, socio-cultural and technological factors, based on which it determines the priority and pressing activities, as well as the positive and negative effects of the factors and the subjects of such effects.

In the process of strategic planning, it is considered helpful to complete a PEST analysis prior to completing a SWOT analysis. The PEST analysis helps the identification of the factors of the SWOT analysis.

Political Factors	Economic Factors
Legal framework – national; Ratified international treaties; National priorities (EU, NATO); Political situation in the surroundings; Government's policies; Current situation in the Government; Intervention by the state; Internal political situation; Functioning of the system; Separation of powers, democracy, rule of law; interethnic relations; International relations Regulatory bodies and processes; Bureaucratization of administration (efficiency); Partisanism, corruption, nepotism; Security situation (external and internal); Regulations relating to property; Implementation of policies.	Trends in the global economy; Impact of the economic globalization on the national market; General economic situation in the world; Development trends of the GDP; Free access and competition in the market; Interest rates; Credit and monetary policy; Trade and payment balance; Level of internal and external debt; Foreign direct investments; Labour market; Fiscal system; Monopolies and organizations with dominant market share; International economic organizations; State of the infrastructure; The state of energy resources; Ecology and environment protection; Industrial, trade and similar policies; External trade and regimes; Free trade agreements.

16

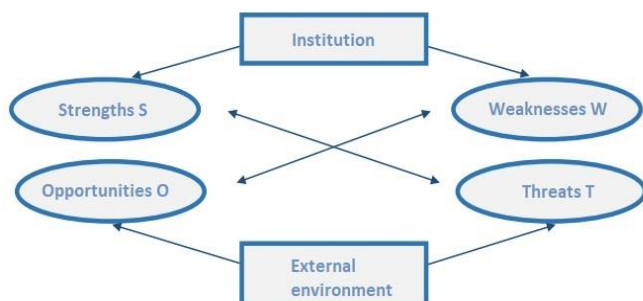
STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Socio-cultural Factors	Technological Factors
Demographic trends; Unemployment; The treatment of the environment; Consumers' behavior and opinion; Consumers' tendencies; Situation of the media; Economic propaganda and publicity; Legislative amendments relating to social factors; Purchasing power of the population; Age and education structure of the population; Birth rate; Ethical values of the society; Ethnic and religious factors; Education, collective ethics; Healthcare and pension system; Interethnic tolerance and cooperation; Social protection; Marginalized groups; Non-governmental organizations;	Analysis of global trends and selection of directions of the local technological development; Assessment of the situation of the technological development at national level; Environmental factors; Transfer of technologies; IT infrastructure; Alternative and new technologies; Technological development vision, goals and national strategy; Situation of the higher education and scientific research institutions; Investment in development of science and technologies; Availability of technological information, communications and education; Fiscal and other systemic measures for the application of new technologies; Technological parks and incubators, databases; Foreign technical-technological assistance; International and bilateral cooperation; Industrial and other intellectual property.

SWOT analysis

The term SWOT is an acronym of the English words Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. This analysis uses a simple technique and this is why it is the most used and efficient means for collection of information. It identifies the strengths, weaknesses, opportunities and threats to the ministry/body.

Graphic presentation of the SWOT analysis



The SWOT analysis can be helpful when determining the relationship of the environmental effects and the primary competencies, hence for determining new strategies. It may be simply understood as an analysis of the internal strengths and weaknesses of an organization or a strategy, as well as the external opportunities and threats.

The findings of the analysis are summarized in the following grid:

INTERNAL	S +	W	S and O are potentially positive factors
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
EXTERNAL	O +	T	W and T are potentially negative factors
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Then the more elaborate matrix is produced in order to create the basis for planning. (Questions that could help you identify the key elements of the analysis; do not use general findings and try to find concrete evidence to answer these or similar questions)

	Strengths What are our strengths? What is the ministry/body/sector/department/function doing the best? What do people consider to be our strength?	Weaknesses What can be improved? What are our deficiencies? What do others consider to be the weaknesses of the institution? What we should avoid? Are there any other similar institutions that are performing better?
Opportunities	S + O	W + O
<input checked="" type="checkbox"/> Where are the good opportunities? <input checked="" type="checkbox"/> Are you aware of any interesting trends?	Use maximally Use the opportunities that would contribute to better implementation of the strategy	Develop Overcome the weaknesses in order to use the opportunities.
Threats	T + S	W + T
<input checked="" type="checkbox"/> What are the obstacles for improved operation? <input checked="" type="checkbox"/> Are the necessary conditions for the services/strategies/policies being changed? <input checked="" type="checkbox"/> Is the institution under pressure due to the changes in the circumstances? <input checked="" type="checkbox"/> Are the changes of the technology posing any threats to your position?	- + Overcome Find ways how the ministry/body can use its strengths to reduce the negative effects of the external threats	- - Reduce Determine a plan to help prevent the weaknesses so as to reduce the exposure of the ministry/body to external threats.

Stakeholder analysis:

It is a process of identification of all interested parties in the operations of our organization. This category would include all who are "important" for our organization, i.e. all natural

and/or legal persons who would benefit from the realization of our mission, such as: supporters, fans, believers, members, bodies, other organizations, customers, suppliers, buyers, shareholders and other investors, etc.

The engagement of the stakeholders by soliciting their proposals, opinions and suggestions on the process enhances the acceptance of the plan and it improves the participation in the drafting stage of the enactment and improves the potential for its implementation.

Who are the stakeholders?

The stakeholders are subjects who have common grounds with the products and services of the institution, individuals, groups or institutions who are, either directly or indirectly, impacted by us and who may be positive or negative. It is possible to classify the stakeholders in the following way:

- Internal stakeholders
- External stakeholders
- Users/customers

By virtue of this analysis and the engagement of the stakeholders we obtain their proposals and suggestions, which could be incorporated in the plan, we get information about their perception about our institution, we find out what are the relationships among our stakeholders, we obtain information that could be used to remove the obstacles that are causing difficulties in our operation, we increase the level of acceptability of the plan, and thus facilitate its implementation.

Identification of stakeholders

When we are identifying the stakeholders, we have to ask the following questions:

- Who has common grounds with the activities and services of the institution
- Who directs the activities and services of the institutions
- Who uses the activities and services of the institutions
- Who is affected by the activities and services of the institution
- Who has an impact on the activities and services of the institution

Once the stakeholders have been identified, they have to be ranked.

The number of the stakeholders may be very big and it would be very difficult to establish efficient communications with all of them. Hence, in order to express the interests and expectations of the stakeholders, we have to rank them. The ranking is carried out using the following criteria:

- What is the power of the stakeholders to exert influence on the institution?

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

- To which extent the stakeholders are influenced by our institution?

The ranking should take into account which services affect the stakeholder; which are their expectations, what are the implications for them, positive or negative; how is the stakeholder influencing the institution, and whether such influence is positive or negative.

Communication with stakeholders

There are several ways how to establish contacts and how to solicit the opinions and suggestions of the stakeholders, in particular:

- Interview
- Survey
- Meeting
- Workshop

Using such communications channels, they are asked several questions relating to their opinion about the institution, their expectations, suggestions, what they see as strengths and weaknesses of the institution.

Naturally, it should be planned who would contact the stakeholders, as well as who would evaluate the data obtained so as to enable their use in the strategic planning process.

In order to identify this category of the previously stated individuals, groups, institutions, organizations and similar organizational forms, it is necessary to answer the following question:

"Who has common grounds with the activities and services of our institution, who directs our work, who uses our services, who is influenced by our work and who influences the operation of our institution"?

Risk management

In reality, things do not always turn as we have expected. Therefore, the planning at the ministries/bodies should always take into account the risk that could occur in the implementation of the measures and activities laid down in the strategic plan. Risk may be defined as actual or potential situation or hindrance that reduces the chances to achieve the expected result. Every risk has a certain level of likelihood and appropriate influence, positive or negative.

If the risks are identified, it would be easier to find ways to address them. The technique

used to address the risk is most commonly referred to as "Risk Management". Risk management is a process which identifies and assesses the risks, establishes the responsibility, defines activities and measures to mitigate the risks and monitors and analyses the progress made in the addressing the risks. This process also entails continued collection of reliable data, performance of appropriate and balanced controls, as well as a decision making process that incorporates risk analysis.

There is no easy way to identify all risks that may be encountered by a program/project. Most commonly, the identification of the potential risks is done in a group exercise where, by means of discussions and information exchange, the participants determine the risks that could actually occur. It is very important for this to be a creative exercise, with no judgment about the proposals made by the group participants. The aim is to come up with a comprehensive list of potential risks - each idea will be assessed at a later stage in the process.

Once a comprehensive list of risks is established, an assessment is made how likely is that the risk will occur and what would be the consequences if it occurs.

Risk no.	Responsible person	Description of the risk	Probability	Impact	Counter-measures	Current situation
The number assigned to each risk upon its identification. It helps when documenting and communicating the risks.	The initials of the person who is responsible to monitor and address the relevant risk	Brief description of the nature of the risk	What is the probability of the occurrence of the risk, classified in three categories - high, medium and low.	The effect on the project if the risk occurs, classified in one of the three categories – high, medium and low	Actions that could be taken to reduce the risk. In some cases, if it is established that the planned measures will have no effect, it might be necessary to find other ways to address the risk or simply to accept it.	It indicates whether the risk is still current (existing), mitigated or ceased to exist (not current).

There are several ways to manage risk:

- Risk acceptance - when the probability of occurrence of the risk and its impact are low (e.g., that the transport system will not operate on a specific date).
- Risk transfer - when the impact would be high, but the probability of occurrence of the risk is low (e.g. installation of a fire prevention system in a building).
- Risk mitigation – when it is cost-effective to introduce measures to reduce the risk

16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

level.

- Planned solutions - planned actions to be taken when the risk occurs.
- Backup solutions – when the impact is exceptionally high – e.g. consequences of a fatal failure of avionics. In order to prevent this, backup systems are installed to take over the functions of the failed systems.

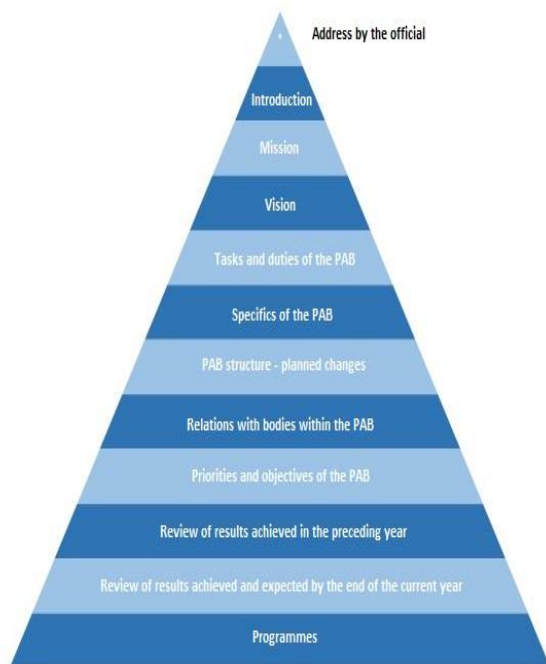
Circumstances entailing a high risk probability:

- ✓ When something is done for the first time – no possibility to rely on practical experience.
- ✓ When the latest technology is used – there is a high risk whenever a technology that has not been tried and tested is used; there are many examples worldwide of unsuccessful projects that have failed because they depended on the latest and unproven technology.
- ✓ When the scope of the project is not clearly defined.
- ✓ When the project is using many service providers.
- ✓ When the chain of service providers is too long.
- ✓ When there is not a clearly defined project implementer and management structure.

Enabling the ministries/bodies to manage the risks more easily and in a systematic manner requires the following:

- Risk management should become an integral part of designing, planning and implementing the activities
- All decisions and processes relating to policy making, strategic planning, defining and managing programs and projects and implementing measures and activities should take the risks into account.
- Risks should be reviewed prior to decision making and it should be determined who will be responsible to address them.
- If the risks concern both the citizens and the stakeholders, the organization should be transparent in terms of risks and the decisions made; engaging the stakeholders is essential in making the decisions relating to the risks.

STRUCTURE OF THE TEXTUAL PART OF THE STRATEGIC PLAN



16

STRATEGIC PLANNING HANDBOOK ПРИРАЧНИК ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

IMPLEMENTATION PLAN

A: Program justification and design

Program Name:

Purpose of the Program:

Performance indicators of the Program:

The Program is: (please state the type of the Program)

horizontal vertical

Justification: The Program arises from:

1. Strategic priority of the Government of RNM contained in year the Decision on the strategic priorities for
(please state the relevant strategic priority of the Government to be met by the Program)

2. NPAA (please identify precisely the EP priority, and the relevant Chapter, sector and topic of the NPAA)

3. Strategic priorities and objectives of the public administration body:

Expected results (components) of the Program:

Subprogram 1:	Performance indicator:
Subprogram 2:	Performance indicator:
Subprogram 3:	Performance indicator:

B: Program's Implementation Plan
Subprogram 1: Implementation plan

Activity	Responsible	Consulted	Timeframe		Resource requirements							
			Start (month/year)	End (month/year)	Human			Financial (MKD)				
					I Year	II Year	III Year	I Year	II Year	III Year		
Total activities in Year I:												
Total activities in Year II:												
Total activities in Year III:												
Total for subprogram 1:												

Subprogram 2: Implementation plan

Activity	Responsible	Consulted	Timeframe		Resource requirements						
			Start (month/year)	End (month/year)	Human			Financial (MKD)			
					I Year	II Year	III Year	I Year	II Year	III Year	
Total activities in Year I:											
Total activities in Year II:											
Total activities in Year III:											
Total for subprogram 2:											
3. Impact on human resources											
Program	Summary of the need for new recruitment		Summary of the need for reassignment of employees			Summary of training needs					
4. Principles of equitable representation											
Expected impact in Year I		Expected impact in Year II				Expected impact in Year III					
5. Development of common functions											
Expected impact in Year I		Expected impact in Year II				Expected impact in Year III					
Development of policies and strategic planning											
Budget preparation and execution and management of funds											
Human resources management											
Information technology management											
Internal Audit											

17- Annex 1

**STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL
СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**



**Република Северна Македонија
СУДСКИ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

**СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКАТА ВЛАСТ
ЗА ПЕРИОДОТ 2021-2023 ГОДИНА**

Август 2020

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

СОДРЖИНА

КРАТЕНКИ

ВОВЕДНО ОБРАЌАЊЕ НА ПРЕТСЕДАТЕЛОТ НА СУДСКИОТ СОВЕТ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. ВОВЕД

2. ОПИС НА ПРОЦЕСОТ НА ДОНЕСУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИОТ ПЛАН

3. ВИЗИЈА И МИСИЈА НА СУДСКАТА ВЛАСТ

4. АНАЛИЗА НА ВНАТРЕШНО И НАДВОРЕШНО ОКРУЖУВАЊЕ

5. СТРАТЕШКИ ЦЕЛИ, НАСОКИ И АКТИВНОСТИ (2017-2019)

6. ОРГАНИЗАЦИСКА И УПРАВУВАЧКА СТРУКТУРА

7. ПОТРЕБНИ РЕСУРСИ, ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИОТ ПЛАН

7.1. Преглед на Судскиот буџет

7.2. Предвидени и потребни финансиски средства

7.3. Потребни човечки ресурси за спроведување на стратешкиот план

7.4. Следење и оценка на стратешкиот план

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

КРАТЕНКИ

1. АСЈО- Академија за судии и јавни обвинители
2. АДС – Агенција за државни службеници
3. АКМИС- Автоматизиран комјутерски систем за управување со судски предмети
4. ВСРСМ -Врховен суд на Република Северна Македонија
5. ВРМ– Влада на РСМ
6. ГОи– Граѓански организации
7. ДЗР–Државен завод за ревизија
8. ЕКЧП- Европска конвенција за човекови права
9. ЕСЧП -Европски суд за човекови права
10. ЕК- Европска комисија
11. ЕЛС- Единици на локална самоуправа
12. ЕУ -Европска унија
13. ЗСА - Здружението на Судска Администрација
14. ЗСРМ- Здружение на судии на Република Северна Македонија
15. ЗСС - Закон за судска служба
16. ЗКП- Закон за кривична постапка
17. ИКТ- Информатичко – комуникациска технологија
18. ИПА -Инструмент за претпристапна помош
19. ЈО- Јавно обвинителство
20. МП – Министерство за Правда
21. МВР– Министерство за внатрешни работи
22. МНР– Министерство за надворешни работи
23. МФ–Министерство за финансии

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

24. НВО- Невладина организација
25. ОБСЕ- Организација за безбедност и соработка во Европа
26. ОС- Основен суд
27. РСМ– Република Северна Македонија
28. СПСС - Стратешкиот план на судската власт
29. ССС -Совет на судска служба
30. ССРСМ – Судски Совет на Република Северна Македонија
31. СБС – Судско Буџетски Совет
32. СА - Судска администрација
33. УРСМ- Устав на Република Северна Македонија
34. УС- Управен суд

1. ВОВЕД

Стратешкиот план на судската власт (СПСС) во Република Северна Македонија е документ во кој се претставени стратешките цели, насоките, активностите и потребните средства за период од три години (2021-2023). Во согласност со Стратешкиот план, институциите на судската власт во РСМ, ќе изготвуваат годишни планови преку кои ќе се реализираат активностите за остварување на стратешките цели.

Стратешкиот план е докумен усогласен со Стратегијата за реформа на правосудниот сектор 2017-2020 година и е насочен кон реализација на обврските за остварување на стратешката цел за остварување на полноправно членство на РСМ во Европската унија, истовремено поставувајќи ги потребите и барањата на грѓаните и правните лица за правично, независно, компетентно, професионално, одговорно и транспарентно судство на највисоко ниво.

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Во Стратешкиот план дефинирани се стратешки цели, програми, потпрограми, активности и ресурси потребни за нивно остварување и очекувани резултати. При изготвување на Стратешкиот план се водевме од намерата да се дефинираат цели кои се реални, остварливи и објективни, а со кои судската власт ќе придонесе за подобрување на општата состојба во земјата, а правдата да биде остварлива за секој.

Со Стратешкиот план е опфатена работата на Судскиот совет на РСМ, Врховниот суд на РСМ, апелационите и основните судови и Академијата за судии и јавни обвинители, кои со своето работење и меѓусебна координација треба да придонесат во реализација на истиот.

Процесот на подготовка на Стратешкиот план беше помогнат од ИПА Проектот за „Поддршка на реформите во правосудниот сектор“ за што судската власт изразува искрена благодарност.

За постигнување на поставените стратешки цели ќе биде потребно секој вработен во судската власт активно да се вклучи и да даде придонес.

Искрено се надевам дека периодот што следи ќе потврди дека судската власт има капацитети и знаење да ги исполни очекувањата на граѓаните за подобрување на целокупните општествени услови во државата, унапредување на демократијата и на мултикултурното општество на еднакви права и слободи на граѓаните, како и очекувањата на Европската унија во процесот на чекорењето по евроатланскиот пат на РСМ до посакуваното полноправно членство во ЕУ.

ПРЕТСЕДАТЕЛ
НА СУДСКИ БУЏЕТСКИ СОВЕТ
КИРО ЗДРАВЕВ

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

2. ВИЗИЈА и МИСИЈА на судската власт на РСМ

ВИЗИЈА на судската власт на РСМ

Независно, непристрасно, професионално, стручно, ефикасно, ефективно, отчетно и транспарентно судство, засновано на општоприфатените стандарди за владеење на правото, кое ја има довербата на граѓаните.

МИСИЈА на судската власт на РСМ

Судството во Република Северна Македонија ја обезбедува и гарантира заштитата на човековите права и слободи, преку правично судење со доследна примена на Уставот, законите и ратификуваните меѓународни договори.

КЛУЧНИ АКТИВНОСТИ

- *Доследна примена на законите на Република Северна Македонија*
- *Реализација на активности од Стратегијата за реформа на правосудниот сектор за периодот 2017-2022 чии носители се институциите од судската власт*
- *Следење на состојбите во судството и поднесување предлози за подбрување*
- *Следење на работата на судиите и претседателите на судовите*
- *Континуирано следење на примената на законите и поднесување иницијативи за изменување и дополнување на законската регулатива*
- *Унапредување на соработката на институциите на судска власт со другите чинители во земјата и светот*

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

- *Јакнење на институционалните и административни капацитети на институциите на судската власт*
- *Унапредување на примената на ИКТ во судството*
- *Подготовка на периодични и годишни извештаи*
- *Презентација на резултатите од работата во јавноста и активности за подобрување на имиџот на судската власт*
- *Ефикасно и економичо извршување на Судскиот буџет*
- *Подобрување на капацитетите на судство за планирање и спроведување на програми поддржани од билатерални и мултилатерални донатори*
- *Унапредување на стручноста и вештините на судиите и судската администрација во РСМ*

ВРЕДНОСТИ И ПРИНЦИПИ

- *Етичност, Совесност и Чесност*
- *Правичност,*
- *Правна сигурност*
- *Јавност*
- *Посветеност во работата,*
- *Следење и примена на современите технологии во судство*

ЦЕЛНИ ГРУПИ

- *Правни и физички лица*
- *Влада на РСМ*
- *Министерство за Правда*

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

- Министерство за финансии

ПАРТНЕРСТВА И СОРАБОТКА

- Влада на РСМ
- Министерство за Правда
- Министерство за внатрешни работи
- Министерство за информатичко општество и администрација
- Граѓански организации
- Меѓународни организации и институции
- Донаторски агенции
- Медиуми
- Државно правобранителство
- Европска унија

3. СПЕЦИФИЧНОСТ

Уставот на Република Македонија како највисок правен акт го прифаќа концептот на правната држава односно владеење на правото, преку принципот на поделба на власта на законодавна, извршна и судска власт. Одредбите во Уставот што се однесуваат на судството се систематизирани во посебен наслов 4-Судство. Уставот одредува дека судската власт ја вршат

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL
СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

судовите кои во вршењето на функцијата се самостојни и независни. Оваа положба на судството се обезбедува на тој начин што Уставот одредува дека законска материја со која се регулира судскиот систем се донесува во законска постапка за која е потребно двотретинско мнозинство на пратениците во Собранието.

Судската власт е независна и самостојна и во своето финансирање согласно Законот за судски буџет со кој се обезбедува определување на Судскиот буџет како процент од Бруто домашниот производ, но во реалноста законските одредби со процентуално се определува судскиот буџет се уште не е имплементирана



4. НАДЛЕЖНОСТИ И СТРУКТУРА НА СУДСКАТА ВЛАСТ

Структурата на судската власт е претставена преку функционирањето на Судскиот Совет на РСМ, судовите (Врховен суд на РСМ, Виш управен суд, Управен суд, 4 Апелациони судови, 27 основни судови) и Академијата за судии и Јавни обвинители “Павел Шатев”. На следната слика е претставена структурата на Судството во РСМ.

**STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL
СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

Слика1. Структура на Судството во РСМ

Судскиот совет на РСМ е самостоен и независен орган на судската власт чии надлежности се дефинирани со Уставот и законите. Советот ја обезбедува и гарантира самостојноста и независноста на судската власт преку остварување на своите функции при тоа обезбедувајќи еднаквост, рамноправност и недискриминација по која било основа и правна сигурност врз основа на начелата на владеење на правото, заштитата на човековите права и слободи и поделбата на државната власт на судска, законодавна и извршна, но и како баланс на трите власти во државата. Работите од своја надлежност, Советот ги разгледува и за нив одлучува на седница. Седниците на Советот се јавни. Јавноста може да биде исклучена само со одлука на Советот заради заштита на угледот и интегритетот на судијата или кандидатот за судија. За исклучување на јавноста од седниците.

Судскиот буџетски совет е основан за за вршење на работите во врска со судскиот буџети ги има следниве надлежности:

- ги утврдува критериумите и методологијата за изготвување на судскиот буџет; ,
- врши распределба на средствата од судскиот буџет на судовите и презема мерки за навремено извршување на судскиот буџет;
- одобрува средства за нови вработувања во судовите во рамките на утврдениот судски буџет за маса на исплата на плати;
- го назначува внатрешниот ревизор;
- го донесува Деловникот за работа на Судскиот буџетски совет и другите внатрешни акти;
- го изготвува годишниот извештај за извршувањето на судскиот буџет;
- врши пренамена на намената на средствата определени во делот „Судска власт“ и
- врши други работи предвидени со закон.

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Судовите во РСМ судската власт ја вршат самостојно и независно и судат врз основа на Уставот и законите и ратификуваните меѓународните договори. Во судскиот систем судската власт ја вршат основните судови, апелационите судови, Управниот суд, Вишиот управен суд и Врховниот суд на РСМ.

Врховниот суд на РСМ одлучува по вонредни правни лекови во случаи предвидени со закон, утврдува начелни ставови и начелни правни мислења, одлучува во случаи на повреда на правото на судење во разумен рок, дава мислења по предлози на закони и други прописи кога со нив се уредуваат прашања од значење за работата на судовите и други работи утврдени со закон. Врховниот суд ја врши судската власт на целата територија на Републиката.

Судиите непристрасно го применуваат правото, независно од положбата и својството на странките, вршат заштита, почитување и унапредување на човековите права и слободи, при тоа обезбедувајќи еднаквост, рамноправност и недискриминација по било која основа и правна сигурност врз основа на владеење на правото. Судовите гарантираат судска заштита во однос на законитоста на поединечните акти на органите на државната управа и други органи што вршат јавни овластувања. Забранет е секаков облик на влијание врз независноста, непристрасноста и самостојноста на судиите во вршењето на судиската функција по било која основа и од било кој субјект.

Вишиот управен суд одлучува по жалби против одлуките на Управниот суд донесени во прв степен.

Управниот суд е надлежен да решава за законитоста на поединечни акти на органите на државната управа, законитоста на поединечни акти донесени во изборна постапка, спорови во врска со концесиски договори, договори за јавна набавка, за судир на надлежности меѓу органите на Републиката, меѓу општините и градот Скопје, ако тоа е предвидено со закон. Управниот суд се основа и ја врши судската власт на целата територија на Република Македонија.

**STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL
СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

Апелационите судови се основаат за подрачјето на повеќе судови од прв степен, а седиштата се во Битола, Гостивар, Скопје и Штип. Апелационите судови се надлежни да решаваат по жалбите против одлуките на основните судови на своето подрачје, судир на надлежности меѓу судовите од прв степен и да вршат други работи определени со закон.

Основните судови судат предмети од граѓанска и кривична област. Тие се се основаат за една или повеќе општини чие подрачје е определено закон. Основните судови согласно со стварната надлежност судат во прв степен и се основаат како судови со основна надлежност и судови со проширена надлежност.

Академијата за судии и јавни обвинители “Павел Шатов” е јавна установа за прием и стручно усовршување на кандидатите за судии и јавни обвинители, континуирана обука и унапредување на стручноста на судиите и јавните обвинители, континуирана обука на стручните служби во судството и јавното обвинителство, обука на субјектите кои учествуваат во спроведувањето на законите од областа на правосудството, вршењето на аналитичка дејност од областа на правосудната теорија и практика, како и работењето на органите на управување и финансирањето на Академијата.

5. АНАЛИЗА НА НАДВОРЕШНО И ВНАТРЕШНО ОКРУЖУВАЊЕ - SWOT АНАЛИЗА на СУДСКАТА ВЛАСТ

Внатрешна институционална анализа на судската власт**ЈАКИ СТРАНИ**

1. Зголемена ефикасност на судовите во решавањето на судски предмети (Континуирано се совладува приливот на нови предмети и се намалува бројот на стари и нерешени предмети)
2. АКМИС софтверот целосно се имплементира во судовите,
3. Донесен нов Закон за Судски совет на РСМ со кој се прецизира надлежноста на Советот, дисциплинска одговорност за член на Советот унапредување на независноста на судството и објективност и непристрасност во изборот и унапредувањето на членовите на ССРСМ, судиите, како и при утврдување на дисциплинска одговорност и разрешување на судиите
4. Донесен нов закон за Управни спорови кој влезе во сила од мај 2020 година, а со кој се врши усогласување на Законот со Законот за општа управна постапка, се зголемува ефикасноста на постапката преку воведување мериторно одлучување по правосилност на пресудата
5. Донесен е Закон за измена и дополнување на Законот за судовите со кој се обезбедува стабилна рамка за заштита на независноста на судството и целосна имплементација на препораките на Венецијанската комисија
6. Со измените во ЗПП се овозможи забрзување на граѓанските постапки
7. Судовите се поотворени за јавноста
8. Редовно објавување на одлуките, судењата (рочишта), соопштенија на веб страни на судовите.

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

9. Замена на персоналните компјутери во претходните три години
10. Академијата обезбедува соодветна едукација на слушателите на почетната обука за судии и јавни обвинители и доедукација за судиите, јавните обвинители и вработените во судството

СЛАБИ СТРАНИ

1. Постои потреба од воедначување на судската пракса
2. Постои потреба од редефинирање на капацитетите на веб страните на судовите
3. Нема стратегија за односи со јавност на судството (недоволна транспарентност, недоволно информирање на јавноста за постигнатите резултати)
4. Потреба од квалитетни кадри за посилна комуникациска стратегија со јавноста и медиумите на судовите
5. Не постои методологија за утврдување на потребниот број на вработените во судовите
6. Потреба од подобрување на капацитетите на Судскиот совет за следењење и анализирање на состојбите во судството (методологија на судската статистика/ Невоедначување на судската статистика)
7. Недостаток на средства за капитални инвестиции (неприменување на стратешкиот план за капитални инвестиции)
8. Постои потреба од подобрување на капацитетите за аплицирање и имплементирање на ИПА програми, како и проекти од други донаторски агенции
9. Кадровска неекипираност
10. Недоследна примена на Законот за судски буџет во делот на обезбедување на соодветен процент на БДП за судската власт /Финансиска ограниченост на судовите
11. Постои потреба од реорганизација на судската мрежа

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

12. Недоволени просторни капацитети во определени судови особено Управниот суд
13. Недоволни кадровски и технички капацитети на стручната служба на ССРСМ и СБС
14. Недоволни кадровски, просторни и технички капацитети на Академијата за судии и јавни обвинители
15. Нема доволно проактивност и иницијатива за промена или дополнување на закони поврзани со судскиот систем
16. Не постои директна електронска поврзаност помеѓу судовите
17. Постои потреба од редефинирање на критериумите за избор на едукаторите и унапредување на квалитетот на едукации на АСЈО

Надворешна Анализа на контекстот во кој функционира судската власт

МОЖНОСТИ (Позитивни надворешни фактори)

1. Постои потреба за подобрување на угледот на судството преку поголема проактивност на судството
2. Судството е висок приоритет во евроинтеграциите на РСМ
3. Има потреба за подобрување и зголемување на капацитетите на WEB страните на судовите и обединување во еден судски портал, како и потреба од форум за помош и разменување на мислењата на судиите.
4. Постои потреба од унапредување на статусот на судските службеници и подобрување на положбата на Советот за судска служба и статусот на останатите вработени во судството, потреба од воедначување на статусот на вработените во Судски совет на РСМ и Академија за судии и јавни обвинители со судските службеници
5. Постои можност за обезбедување на меѓународна поддршка за јакнење на капацитетите на судската власт

НЕПОВОЛНОСТИ (негативни надворешни фактори)

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

1. Постојат предизвици во имплементација на регулативата за кривична постапка (технички и финансиски)/ за доследна примена на новиот ЗКП, ЗПП треба подобра екипираност за тонско и видео снимање
2. Судството е постојано под удар на јавноста и медиумите
3. Има потреба од зголемување на финансиски средства во судството
4. Постои потреба од анализа за досегашната употреба на АКМИС, нејзината надградба и следење (Потреба од мрежно поврзување на судовите од прв, втор и трет степен и формирање на компјутерски центар при ССРСМ)
5. Постои потреба од целосно ревидирање на Законот за Судска Служба (во делот на несоодетна распределба на човечките ресурси) и уредување на статусот на вработените во Судски совет на РСМ и Академијата за судии и јавни обвинители
6. Не се одобруваат вработувања кои се неопходни, како и наградувањето на вработените кое е предвидено со закон
7. Неспроведување на Законот судска служба и Законот за судски буџет
8. Има делумно неприфаќање на системот на електронска достава од сите заинтересирани страни (државни органи, адвокати и правни лица)

6. ОСВРТ НА ПОСТИГНАТИ РЕЗУЛТАТИ ВО ПРЕТХОДНАТА ГОДИНА

Во периодот од 1.01.2019- 31.12.2019 година со работата на судовите опфатени се вкупно 615.308 предмети во работа, од кои во текот на годината биле решени 518.216 предмети.

Во периодот од 1 јануари 2019 година, до 31 декември 2019 година, во организација на Академијата реализирани се вкупно 222 обуки, со учество на 5002 учесници, од кои 1915 беа судии, 626 јавни обвинители, 1129 стручен соработник од судовите и обвинителствата и 1232 други учесници – претставници од други релевантни институции, организации, од невладиниот сектор

**STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL
СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

итн., поканети од страна на Академијата, а работат на области поврзани со содржината на обуката. Во рамките на почетната обука, кон крајот на мај 2019 година заврши 15- месечната практичната настава за 37 слушатели на шестата генерација слушатели во Академијата.

Во текот на 2020 година судовите ќе продолжат со решавање на предметите и совладување на приливот во текот на годината, а Академијата ќе продолжи со организирање на почетна и континуирана обука на судии и јавни обвинители.

8. ПОТРЕБНИ РЕСУРСИ, ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИОТ ПЛАН

8.1. СОСТОЈБА СО СУДСКИОТ БУЏЕТ

Согласно Законот за судски буџет¹, придвидено е да се обезбедува стабилно, долгорочно, рамномерно и соодветно финансирање на судската власт, а со цел да се обезбеди нејзината уставна и законска независност и самостојност. Во член 4 на Законот за судски буџет се наведува „Делот на средствата „Судска власт“ во Буџетот на Република Македонија, потребни за функционирање на единките корисници, се утврдува во износ од најмалку 0,8% од бруто домашниот производ, а во согласност со критериумите утврдени од Судскиот буџетски совет, врз основа на фискалната политика и главните параметри за процена на приходите и трошоците “.

Дополнително во членот 20-б се допрецизира начинот на доаѓање до овој процент. „Предвидениот процент во членот 4 став 1 од овој закон ќе се достигне со тоа што процентот од судскиот буџет во однос на БДП ќе започне да се зголемува во еднакви износи,

¹ Законот за Судски буџет е доносен во 2003 година. Измени и дополнувања на законот се објавени во „Службен весник на Република Македонија“ број 37 од 28.03.2006 година и број 103/08 од 19.08.2008 година (кој се применува од 1 јануари 2009 година), број 145/2010.

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

од буџетската 2012 до 2015 година и ќе го достигне предвидениот процент од 0,8% од БДП, и тоа во 2012 година од 0,5%, во 2013 година од 0,6%, во 2014 година од 0,7% и во 2015 година од 0,8%. “

Во последниве неколку години поради ефектите на екомската криза, таа одредба не се спроведува, а фактот што се обезбедуваат минимални средства придонесува да не може да се реализираат предвидените активности за капитални инвестиции и одржување на инфраструктурата, како и да се одржува и обновува опремата потребна за работа. Со тоа се јавува застој, односно доцнење на предметите и нивното процесирање.

година	денари	БДП	% суд буџ /БДП
2010	1.775.594.000	437.296.000.000	0,41
2011	1.758.612.000	464.186.000.000	0,38
2012	1.756.265.000	466.703.000.000	0,38
2013	1.761.399.000	501.891.000.000	0,35
2014	1.847.699.000	527.631.000.000	0,35
2015	1.853.691.000	558.240.000.000	0,33
2016	1.892.431.000	607.452.000.000	0,31
2017	1.894.994.000	629.507.000.000	0,30
2018	1.936.203.000	663.250.000.000	0,29
2019	2.039.141.000	699.821.000.000	0,29
2020	1.971.348.000	674.293.000.000	0,29

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Табела Процент Судски буџет/Бруто домашен производ

Опаѓачкиот тренд на судскиот буџет може да се забележи и на следната табела каде што е претставен процентот на учество на Судскиот буџет во Буџетот на РСМ од 2005 година

Табела2. Процент на судскиот буџет во однос на Буџетот на РСМ

Година	Централен буџет (основен буџет во илјади ден.)	Судски буџет (основен буџет во илјади ден.)	% на учество
2005	77.127.000	1.217.391	1.58
2006	88.576.000	1.291.673	1.46
2007	94.392.812	1.436.017	1.52
2008	98.980.645	1.641.500	1.66
2009	99.932.938	1.765.326	1.77
2010	99.523.055	1.743.901	1.75
2011	107.905.235	1.751.412	1.62

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

2012	106.380.899	1.756.265	1.65
2013	124.163.038	1.761.399	1.42
2014	124.607.000	1.847.699	1.48
2015	138.413.565	1.853.691	1.34
2016	196.276.000	1.892.431	0.96
2017	206.219.000	1.894.994	0.92
2018	211.745.000	1.936.203	0.91
2019	228.548.000	2.038.141	0.89
2020	285.054.302	1.971.348	0.69

8.2 ПОТРЕБНИ ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА

Согласно пресметката на Судско-буџетскиот совет за реализација на стратешкиот план на судската власт во Република Македонија, во периодот 2021-2023 потребно е да се обезбедат доволно средства во судскиот буџет за навремено подмирување на предвидените трошоци за работата на судската власт. Проекциите на судскиот буџет се дадени во табели во прилог на буџетскиот циркулар.

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Сега, од кога било претходно е потребно судовите да покажат ефикасност во извршувањето на кривичните и граѓанските пресуди бидејќи на тој начин не само што се обезбедува крајниот крајниот ефект на правдата, туку преку наплата на паушалот се обезбедуваат сопствени приходи на судовите.

ПРЕТСЕДАТЕЛ НА СУДСКИ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Киро Здравев

План за спроведување програми

А 1: Обезбедување основни услови за функционирање на судската власт
Образложение: Програмата Обезбедување основни услови за функционирање на судската власт произлегува од:
1. Стратешкиот приоритет Обезбедување основни услови за функционирање на судската власт на Судскиот буџетски совет содржан во Одлуката за стратешки приоритети за 2021 година
2. Стратешки приоритет на владата (ако е применливо) и НПАА (точно идентификувајте го приоритетот на ЕП Поглавјето, секторот и темата од НПАА)
3. Стратешките приоритети и цели на буџетскиот корисник:
Цел на Програмата: Обезбедување основни услови за функционирање на судската власт
Показатели за успех на Програмата: % на реализација на буџетот за основни услови за работа

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Програмата е: Хоризонтална						
Потпрограми (компоненти) на Програмата:						
1: обезбедување човечки ресурси			Показател за успешност: ист број на вработени со претходна година на 31.12			
2: одржување на судските згради			Показател за успешност: Обезбедување исто ниво на состојба како претходна година			
3: опрема и ИКТ опрема			Показател за успешност: Обезбедување исто ниво на состојба како претходна година			
4: трошоци за тековно работење			Показател за успешност: Обезбедување исто ниво на состојба како претходна година			
Б: План за спроведување на програмата						
1: План за спроведување						
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси	
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/	Човечки ресурси	Финансиски ресурси (МКД)

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

				година)							
						I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Исплата на плати	Претседател, сметководство, СБС		01.01.2021	31.12.2021					2.051.000		
Исплата на додатоци на плата	Претседател, сметководство, СБС		01.01.2021	31.12.2021							
Исплата на надоместоци на плата	Претседател, сметководство, СБС		01.01.2021	31.12.2021							
Вкупно активности во I година:											
Вкупно активности во II година:											
Вкупно активности во III година:											
Вкупно за 1:											

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Потпрограма 2: План за спроведување Одржување судски згради										
Активно-ст	Одгово-рни	Консултира-ни	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Постапки за јавн набав за одржув на судски згради	Претседател, генерален секретар, комисија за јавн наб		01.01.2021	31.12.2021						
Реализација на постапки за одржув	Претседател, генерален секретар, комисија за јавн наб		01.01.2021	31.12.2021				8.030.000		
Вкупно активности во I година:										

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Вкупно активности во II година:											
Вкупно активности во III година:											
Вкупно за 1:											
Потпрограма 3: План за спроведување Одржување опрема и ИКТ опрема											
Активно-ст	Одгово-рни	Консултира-ни	Временска рамка		Потребни ресурси						
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)			
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.	
Постапки за јавн набав за одржув на опрема	Претседател, генерален секретар, комисија за јавн наб		01.01.2021	31.12.2021							
Одржување на опрема и ИКТ	Претседател, генерален секретар,		01.01.2021	31.12.2021				28.730.000			

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

опрема	сметководство, СБС									
Вкупно активности во I година:										
Вкупно активности во II година:										
Вкупно активности во III година:										
Вкупно за 1:										
Потпрограма 4: Тековни трошоци План за спроведување										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Тековни трошоци	Претседател, генерален секретар, сметководство, СБС		01.01.2021	31.12.2021				483.660.000		
Вкупно активности во I година:										
Вкупно активности во II година:										
Вкупно активности во III година:										
Вкупно за 1:										

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

А 2: Унапредување на условите за функционирање на судската власт	
Образложение: Програмата Унапредување на условите за функционирање на судската власт произлегува од:	
1. Стратешкиот приоритет Унапредување услови за функционирање на судската власт на Судскиот буџетски совет содржан во Одлуката за стратешки приоритети за 2021 година	
2. Стратешки приоритет на владата и НПАА (точно идентификувајте го приоритетот на ЕП Поглавјето, секторот и темата од НПАА)	
3. Стратешките приоритети и цели на буџетскиот корисник:	
Цел на Програмата: Унапредување на условите за функционирање на судската власт	
Показатели за успех на Програмата: подобрени услови за работа	
Програмата е: вертикална	
Потпрограми (компоненти) на Програмата:	
Потпрограма 1: зголемување на бројот на вработени и унапредување на вработените	Показател за успешност: зголемен број на вработени и реализација на постапки за унапредување на вработени
Потпрограма 2: подобрување на просторните услови	Показател за успешност: % на реновирани и реконструирани судски згради

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Потпрограма 3: замена на постоечка опрема, возила и надградба на софтвер			Показател за успешност: % на заменета опрема и набавка на нова опрема							
Б: зголемување на бројот на вработени и унапредување на вработените План за спроведување на програмата										
Потпрограма 1: План за спроведување зголемување на бројот на вработени и унапредување на вработените										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Постапки за вработување	Претседател, генерален секретар, СБС, Совет на судска служба, комисији за вработување		01.01.2021	31.12.2021				159.600.000		

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Постапки за унапредување на вработ	Претседател, генерален секретар, СБС, Совет на судска служба, комисији за унапредување		01.01.2021	31.12.2021				33.000.000		
Континуирана обука на судии и администрација	Директор на Академија, стручна служба		01.01.2021	31.12.2021						
Почетна обука на кандидати за судии и јавн обв			01.01.2021	31.12.2021				62.000.000		
Вкупно активности во I година:										
Вкупно активности во II година:										
Вкупно активности во III година:										
Вкупно за 1:										

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Потпрограма 2: подобрување на просторните услови (План за спроведување)										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Проекти за деловни згради	Претседател, генерален секретар, сметководство, СБС		01.01.2021	31.12.2021				811.000		
Реконструкција на делов згради во повеќе судови	Претседател, генерален секретар, ком за јавни набавки, хаусмајстори сметководство, СБС		01.01.2021	31.12.2021				106.955.000		
Реновирање на зграда за Управ суд	Претседател, ком за јавни набавки, хаусмајстори		01.01.2021	31.12.2021				51.700.000		

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

	сметководство, СБС									
Вкупно активности во I година:										
Вкупно активности во II година:										
Вкупно активности во III година:										
Вкупно за 1:										
Потпрограма 3: План за спроведување замена на постоечка опрема (компјутери, сервери, софтвер ,возила)										
Активно-ст	Одгово-рни	Консултира-ни	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Купување канцелариска опрема	Претседател, комисија за јавн наб, лице за јавн наб		01.01.2021	31.12.2021				4.940.000		

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

купување на информатичка и видео опрема	Претседател, комисија за јавн наб, лице за јавн наб		01.01.2021	31.12.2021				148.111.000		
купување на опрема греење и климатизација	Претседател, комисија за јавн наб, лице за јавн наб		01.01.2021	31.12.2021				2.573.000		
купување на друга опрема	Претседател, комисија за јавн наб, лице за јавн наб		01.01.2021	31.12.2021				7.635.000		
Купување канц мебел	Претседател, комисија за јавн наб, лице за јавн наб		01.01.2021	31.12.2021				5.410.000		
Вложувања и нефинан трансф	Претседател, комисија за јавн наб, лице за јавн наб		01.01.2021	31.12.2021				16.170.000		
Купување возила	Претседател, комисија за јавн наб,		01.01.2021	31.12.2021						

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

	лице за јавн наб							11.640.000		
Вкупно активности во I година:										
Вкупно активности во II година:										
Вкупно активности во III година:										

A: 3 Јакнење на ефикасноста на судската власт и воедначување на судската практика									
Образложение: Програмата Јакнење на ефикасноста на судската власт и воедначување на судската практика произлегува од: Стратешкиот приоритет бр. 3 и бр.5 на Судскиот буџетски совет содржан во Одлуката за стратешки приоритети за 2021 година									
1. Стратешки приоритет на владата и НПАА (точно идентификувајте го приоритетот на ЕП Поглавјето, секторот и темата од НПАА)									
2. Стратешките приоритети и цели на буџетскиот корисник: Зголемена ефикасност преку квалитетно и навремено правораздавање									
Цел на Програмата: Јакнење на ефикасноста и воедначување на судската пракса									
Показатели за успех на Програмата: совладам прилив на предмети и применети начелни ставови									
Програмата е: Хоризонтална									
Потпрограми (компоненти) на Програмата:									

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Потпрограма 1: јакнење на ефикасноста			Показател за успешност: почитување на законските рокови, намалување на времетраење на постапките, зголемен квалитет на одлуките							
Потпрограма 2: намалување на заостаток на нерешени предмети			Показател за успешност: намален број на нерешени предмети, совладан на прилив на предмети, намален број на стари предмети							
Потпрограма 3: воедначување на судска пракса			Показател за успешност: број на донесени заклучоци по правни прашања							
Б: Јакнење на ефикасноста План за спроведување на програмата										
1: План за спроведување Јакнење на ефикасноста										
Активно-ст	Одгово-рни	Консултира-ни	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Избор на нови судии и вработување нови лица	ССРСМ		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2		
Навремено донесување и изготвување на суд одлуки	Судии, судска служба		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2		
Користење алтернативни методи за реш предм	Претседател, судии судска служба		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2		
			01.01.2021	31.12.2021						
Вкупно активности во I година:										
Вкупно активности во II година:										
Вкупно активности во III година:										
Вкупно за 1:										

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Б: Намалување на заостаток на нерешени предмети План за спроведување на програмата										
2: План за спроведувањена потпрограма Намалување на заостаток на нерешени предмети										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Избор на нови судии и вработување нови лица	ССРСМ, Претсед, суд. админ, комисија за вработување		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2		
Спроведување на Прогр за	Претседател, суд админ, работно		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1		

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

стари предмети	тело									и 2
Одржување конференција за намал стари предм	Академија, претсед, судии, суд служ		01.01.2021	31.12.2021						Средствата се обезбедени во програма 1 и 2
			01.01.2021	31.12.2021						
Вкупно активности во I година:										
Вкупно активности во II година:										
Вкупно активности во III година:										
Вкупно за 1:										

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Б: Воедначување на судска пракса										
З: План за спроведувањена потпрограма Воедначување на судска пракса										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Одржување средби на апелациони судови и ВСПМ	Академија, претсед, судии, суд служ		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2		

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Одржување седници на судски оддели	Прет, суд админ, судии		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2
Објавување сентенци од одлуки	Прет, судии, суд служб		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2
Соработка со академска заедница	Прет, судии		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2
Вкупно активности во I година:								
Вкупно активности во II година:								
Вкупно активности во III година:								
Вкупно за								

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

А 4: Јакнење на транспарентноста и зголемување на довербата	
Образложение: Програмата Јакнење на транспарентноста и зголемување на довербата произлегува од Стратешкиот приоритет бр. 4 на Судскиот буџетски совет содржан во Одлуката за стратешки приоритети за 2021 година	
1. Стратешки приоритет на владата (ако е применливо) и НПАА (точно идентификувајте го приоритетот на ЕП Поглавјето, секторот и темата од НПАА)	
2. Стратешките приоритети и цели на буџетскиот корисник: поголема транспарентност и доверба	
Цел на Програмата: јавноста е објективно запозната со работата на судската власт	
Показатели за успех на Програмата:	
Програмата е: Хоризонтална	
Потпрограми (компоненти) на Програмата:	
1: транспарентност	Показател за успешност: почитување на законските рокови, намалување на времетраење на постапките, зголемен квалитет на одлуките
2: доверба	Показател за успешност: намален број на нерешени предмети, совладан на прилив на предмети, намален број на стари предмети
3: воедначување на судска пракса	Показател за успешност: број на донесени заклучоци по правни прашања

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

1:			Показател за успешност:							
Б: План за спроведување на програмата										
1: План за спроведување потпрограма Транспарентност										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Вработување портпароли	ССРСМ, Претсед, ген секр, комисија за вработување		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 2		
Објава на одлуки на веб страната	Претседател, суди и, суд. Админ, информати,		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1		

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

	стручна служ								и 2
Целосно искористување на капацитетите на веб стр.	Претседател, суд. Админ, информатичар,		01.01.2021	31.12.2021					Средствата се обезбедени во програма 1 и 2
Соработка со медиуми	Претседател, судии, суд. Админ, информати, стручна служ		01.01.2021	31.12.2021					Средствата се обезбедени во програма 1 и 2
Креирање лого на судска власт	Претседател, судии, суд. Админ, информати, стручна служ		01.01.2021	31.12.2021					Средствата се обезбедени во програма 1 и 2
Зачленување во меѓународни судски мрежи	Претседател, членови на ССРСМ, судии, суд амин,		01.01.2021	31.12.2021					Средствата се обезбедени во програма 1 и 2
Вкупно активности во I година:									
Вкупно активности во II година:									

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Вкупно активности во III година:						
Вкупно за 1:						

Б: План за спроведување на програмата										
З: План за спроведувањена потпрограма Доверба во судска власт										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси			Финансиски ресурси		
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/ година)	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Објавување на брошури, информатори,	Претседател, судии, суд. Админ, информати,		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1		

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

аналитички извештаи	стручна служ								и 2
Унапредување на внатрешна комуникација	Претседател, судии, суд. Админ, администрација		01.01.2021	31.12.2021					Средствата се обезбедени во програма 1 и 2
Вкупно активности во I година:									
Вкупно активности во II година:									
Вкупно активности во III година:									
Вкупно за 1:									
<p align="center">А 5: Обезбедување квалитетни надворешни експерти во процесот на реформа на судската власт и поддршка на пристапот на РСМ во Европската унија</p>									
<p>Образложение. Обезбедување квалитетни надворешни експерти во процесот на реформа на судската власт и поддршка на пристапот на РСМ во Европската унија произлегува од: Стратешкиот приоритет бр. 9 и бр. 11 на Судскиот буџетски совет содржан во Одлуката за стратешки приоритети за 2021 година</p>									
<p>1. Стратешки приоритет на владата (ако е применливо) и НПАА (точно идентификувајте го приоритетот на ЕП Поглавјето, секторот и темата од НПАА)</p>									
<p>2. Стратешките приоритети и цели на буџетскиот корисник:</p>									

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Цел на Програмата: придонес на ССРСМ во пристапот во ЕУ						
Показатели за успех на Програмата: реализација на проекти						
Програмата е: Вертикална						
Потпрограми (компоненти) на Програмата:						
1:Поддршка во пристапот на РСМ во ЕУ				Показател за успешност: Отварање на поглавје 23		
2:Обезбедување квалитетни надворешни експерти				Показател за успешност:		
Б: План за спроведување на програмата						
1: План за спроведување						
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси	
			Почеток (месец/ година)	Крај (месец/	Човечки ресурси	Финансиски ресурси (МКД)

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

				година)						
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Формирање на одд за европска интегр	Генерален секретар и комисија за вработување		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2		
Обуки	Академија, претседатели, ген секретар, админ		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2		
работни и студиски посети во ЕУ	Претсед, членови, ген секр, суд.админ., администр		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2		
Усогласување со ЕУ начин на известување за работата на судската власт	Претседател, членови, ген секр, администр		01.01.2021	31.12.2021				Средствата се обезбедени во програма 1 и 2		

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Вкупно активности во I година:						
Вкупно активности во II година:						
Вкупно активности во III година:						
Вкупно за 1:						

3. Влијанија врз човечките ресурси			
Програма	Резиме на потреба од нови вработувања	Резиме на потреба од прераспределба на вработените	Резиме на потребите од обука
1.	Предвидената динамика на нови вработувања е 10 % во 2021 година, 5% во 2022 и 5 % во 2023 година	Прераспределбата ќе се врши вертикално без фин импликации и вертикално преку интерни огласи, согласно Законј	Континуирана обука на судии и јавни обвинители и судска администрацијасогласно Каталог на обуки
2.			
3.			
4.			

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

4. Принципи на правична застапеност		
Очекувано влијание во I година	Очекувано влијание во II година	Очекувано влијание во III година
Согласно закон и согласно Годишните планови за вработување	Согласно закон и согласно Годишните планови за вработување	Согласно закон и согласно Годишните планови за вработување

5. Принципи на еднакви можности на жените и мажите		
Очекувано влијание во I година	Очекувано влијание во II година	Очекувано влијание во III година
Во судската власт запазени се принципите на родова еднаквост	Во судската власт запазени се принципите на родова еднаквост	Во судската власт запазени се принципите на родова еднаквост

6. Развивање на заедничките функции		
Очекувано влијание во I година	Очекувано влијание во II година	Очекувано влијание во III година
Развивање политики		
Стратешко планирање/подготвување на буџет		
- Развој на капацитети за стратешко планирање	- Подобрени стратешки планови	

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

-предлагање на приоритети - Обука на вработени за стратеш планирање - координација на процесот на стратешко планирање	-воспоставување реални и мерливи цели и индикатори -следење на реализацијата на програмите и подпрограмите од стратешкиот план
Извршување на Буџетот и управување со средства	
- распределба на судски буџет согласно објективни критериуми и методологија - навремено подмирување на обврските - внатрешна контрола на реализацијата на Буџетот -следење на извршување на буџетот	- Военачени услови за функционирање на судовите - 0 неизмирени обврски -висок процент на реализација на судскиот буџет
Управување со човечки ресурси	
- подготовка на функционална анализа - изработка на нови систематизации -годишни планови за вработување	
Управување со информациски технологии	
- унапредување на звањата на информатичарите - подобрување на безбедносните процедури - обнова на ИКТ опремата -стандардизација на ИКТ опремата - Формирање на Центар за статистика и аналитика	

17

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Внатрешна ревизија		
- кадровско зајакнување на одделението за внатрешна ревизија		
- зголемување на опсегот на предметот на ревизија		
- следење и имплементирање на ревизорските наоди		
- зајакнување на комуникацијата на внатрешната ревизија со Државниот завод за ревизија		

18 – Annex 2

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ



Support to the Justice Sector Reform



DISCLAIMER

Please note that the translation provided below is a provisional translation only and therefore does NOT represent an official document of the Republic of North Macedonia. It confers no rights and imposes no obligations separate from those conferred or imposed by the legislation formally adopted and published in the Macedonian language. This document and the specific wording have been selected by the contractor and do not represent any opinion of the EU.

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIARY FOR THE PERIOD 2021 - 2023

August 2020



Funded by the European Union

Vladimir Polezhinovski, 22/12, Skopje,
Republic of North Macedonia
Team leader Dr. Deville: +389 (0) 70 22 40 44
E-mail: deville@planet.gr



Project implemented by NIRAS and its
consortium partner Planet

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

CONTENT

ABBREVIATIONS

INTRODUCTORY ADDRESS OF THE PRESIDENT OF THE JUDICIAL COUNCIL OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA

1. INTRODUCTION

2. DESCRIPTION OF THE PROCESS OF ADOPTION OF THE STRATEGIC PLAN

3. VISION AND MISSION OF THE JUDICIARY

4. ANALYSIS OF INTERNAL AND EXTERNAL SURROUNDING

5. STRATEGIC OBJECTIVES, GUIDELINES AND ACTIVITIES (2017-2019)

6. ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL STRUCTURE

7. NECESSARY RESOURCES, SOURCES OF FUNDING AND IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC PLAN

7.1. Review of the Judicial Budget

7.2. Projected and necessary funds

7.3. Necessary human resources for implementation of the strategic plan

7.4. Monitoring and evaluation of the strategic plan

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

ABBREVIATIONS

1. AJPP – Academy of judges and public prosecutors
2. CSA - Civil Servants Agency
3. ACMIS – Automated computer case management system
4. SCRNM – Supreme Court of the Republic of North Macedonia
5. GRNM – Government of RNM
6. CO – Civil organizations
7. SAO - State Audit Office
8. ECoHR – European Convention on Human Rights
9. ECHR – European Court of Human Rights
10. EC – European Commission
11. LSGU - Local self-government units
12. EU – European Union
13. AJA – Association of Judicial Administration
14. AJRNM – Association of Judges of the Republic of North Macedonia
15. CSL - Court service law
16. LCP - Law on Criminal Procedure
17. ICT – Information and Communication Technology
18. IPA - Instrument for Pre-accession Assistance
19. PPO - Public Prosecutor's office
20. MJ – Ministry of Justice
21. MoIA -Ministry of Internal Affairs
22. MFA- Ministry of foreign affairs

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

23. MF - Ministry of Finance
24. NGO – Non-Government organization
25. OSCE – Organization for Security and Cooperation in Europe
26. BC – Basic Court
27. RNM - Republic of North Macedonia
28. SPJ -Strategic plan of the judiciary
29. CSC – Court Service Council
30. JCRNM - Judicial Council of the Republic of North Macedonia
31. JBC – Judicial Budget Council
32. CA – Court Administration
33. CRNM – Constitution of the Republic of North Macedonia
34. AC – Administrative Court

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

1. INTRODUCTION

The Strategic Plan of the Judiciary (SPJ) in the Republic of North Macedonia is a document, which incorporates the strategic objectives, guidelines, activities and necessary funding for the period of three years (2021-2023). In accordance with the Strategic Plan, institutions of the Judiciary in RNM shall prepare annual plans for implementing activities to realize the strategic objectives.

The Strategic Plan is a document harmonized with the Strategy for reform of the Judicial Sector 2017-2020, and it is directed towards realization of the obligations to accomplish the strategic objective for full membership of RNM in the European Union, whereas, at the same time prioritizing the needs and demand of citizens and legal entities for equitable, independent, competent, professional, responsible and transparent judiciary.

The Strategic Plan defines strategic objectives, programs, subprograms, activities and resources necessary for the realization and anticipated outcomes. In the preparation of the Strategic Plan, we took into consideration the intention to define objectives, which shall be realistic, viable and objective, which shall enable the Judiciary to improve the general situation in the country, and provide for justice for all.

The Strategic plan shall cover the work of the Judicial Council of RNM, the Supreme Court of RNM, Appellate and Basic Courts and the Academy of Judges and Public Prosecutors, which should contribute to the realization of the plan through their work and mutual coordination.

The IPA Project "Support of the reforms in the judicial sector" assisted the process of preparation of the Strategic Plan, for which the Judiciary expressed their sincere gratitude.

In order to achieve the established strategic objectives, each employee of the Judiciary should get involved and contribute.

I honestly hope that the period ahead of us will confirm that the Judiciary has the capacity and knowledge to fulfil the expectations of citizens for improvement of the overall societal conditions in the country, enhance democracy and multicultural society of equal rights and

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

civil freedoms, as well as the expectations of the European Union in the process of the road RNM is taking to the desired full membership in EU.

PRESIDENT
OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL

KIRO ZDRAVEV

2. VISION AND MISSION of the Judiciary of RNM

VISION of the Judiciary of RNM

Independent, unbiased, professional, efficient, effective, accountable and transparent judiciary, based on the commonly accepted standards of the rule of law, trusted by the citizens.

MISSION of the Judiciary of RNM

The Judiciary of the Republic of North Macedonia shall provide and guarantee the protection of human rights and freedoms, through fair trial with duly application of the Constitution, laws and ratified international agreements.

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

KEY ACTIVITIES

- *Consistent application of the laws of the Republic of North Macedonia*
- *Implementation of activities from the Strategy for reform of the Judiciary for the period 2017-2022 carried by the institutions of the Judiciary*
- *Monitoring the situation of the Judiciary and filing proposals for improvement*
- *Monitoring the work of judges and presidents of courts*
- *Continuous monitoring of the application of laws and filing initiatives for amendments of the legal regulations*
- *Improvement of the cooperation of the judicial institutions with other stakeholders in the country and the world*
- *Strengthening the institutional and administrative capacities of the judicial institutions*
- *Promotion of the use of ICT in the Judiciary*
- *Drafting periodic and annual reports*
- *Presentation of the results of the work in public and the activities for improving the image of the judiciary*
- *Efficient and economic execution of the Judicial budget*
- *Improving the capacities of the judiciary for planning and implementation of programs supported by bilateral and multilateral donors*
- *Promotion of the competence and skills of judges and the judicial administration in RNM*

VALUES AND PRINCIPLES

- *Ethics, responsibility and honesty*
- *Fairness,*
- *Legal safety*
- *Publicity*
- *Dedication in the work,*
- *Monitoring and application of modern technologies in the judiciary*

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

TARGET GROUPS

- Legal and physical entities
- The Government of the Republic of North Macedonia
- Ministry of Justice
- Ministry of Finance

PARTNERSHIPS AND COOPERATION

- The Government of the Republic of North Macedonia
- Ministry of Justice
- Ministry of Internal Affairs
- Ministry of Information Society and Administration
- Civil organizations
- International organizations and institutions
- Donor agencies
- Media
- State attorney's office
- European Union

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

3. SPECIFICS

The Constitution of the Republic of Macedonia, as the highest legal act, recognizes the concept of the lawful state, i.e. the rule of law, through the principle of division of governance into legislative, executive and judiciary governance. The provisions of the Constitution related to the Judiciary are systematized with a special title 4 – Judiciary. The Constitution provides that the Judiciary governance is executed by the courts, which are independent and autonomous in their function. This position of the Judiciary is provided in the manner that the Constitution determines that the legal matters which regulate the judicial system is adopted within a legal procedure which requires two thirds majority of the MPs in the Parliament.

The Judiciary is also independent and autonomous in their funding, in accordance with the Law on judicial budget, which provides for the Judicial budget as a percentage of the Gross domestic product, however, in reality, the legal provisions by which the budget is derived as a percentage have not yet been implemented

**STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL
СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ**

4. COMPETENCES AND STRUCTURE OF THE JUDICIARY

The structure of the Judiciary is presented through the function of the Judicial Council of RNM, the courts (Supreme Court of RNM, Higher administrative court, Administrative court, 4 Appellate courts, 27 Basic courts) and the Academy for Judges and Public Prosecutors "Pavel Shatev". The following figure shows the structure of the Judiciary in RNM.

Figure 1 Structure of the Judiciary in RNM

The Judicial Council of RNM is an independent and autonomous body of the Judiciary, whose competences are defined with the Constitution and laws. The Council provides for, and guarantees the independence and autonomy of the judiciary, through their functioning, providing for the equality and nondiscrimination on any basis, as well as legal security based on the principles of the rule of law, protection of human rights and freedoms and the distribution of governance into judicial, legislative and executive governance, but also as a balance among the three authorities in the country.

The Council reviews the work within its competence and decides upon the issues on a session. The sessions of the Council are public. The public may be excluded only with a decision



18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

by the Council for protection of the reputation and integrity of the judge or candidate judge. For exclusion of the public from the sessions.

The Judicial Budget Council has been established for performing work in relation to court budgets, and has the following competences:

- Establishment of criteria and methodology of drafting the judicial budget;
- Distribution of funds from the judicial budget to courts and undertaking measures for timely execution of the judicial budget;
- Approval of funds for new employments in courts within the established judicial budget for payment of salaries;
- Appointment of the internal auditor;
- Adoption of the Rules of Procedure of the Judicial Budget Council and other internal acts;
- Drafting the annual report on the execution of the judicial budget;
- Reallocation of funds in the part of Judiciary, and
- Other work as determined by law.

The courts in RNM perform their work independently and autonomously and deliberate based on the Constitution and the laws and ratified international agreements. The Judiciary work is performed by basic courts, appellate courts, the Administrative court, the higher administrative court and the Supreme court of RNM.

The Supreme court of RNM decides upon extraordinary legal remedies in cases prescribed by law; it determines principal positions and opinions, decides upon cases of violation of the right to trial within reasonable time, provides opinions upon draft laws and other regulations in cases when such acts regulate issues that are important for the work of courts and other matters determined by law. The Supreme Court conducts judiciary work on the whole territory of the country.

Judges apply law objectively, independent of position and capacity of the parties, they provide for protection, compliance and promotion of human rights and freedoms, securing the equality and non-discrimination on any base and legal security based on the rule of law. Courts

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

guarantee court protection as regards lawfulness of individual acts of state bodies and other bodies conducting public authorizations. Any type of influence over the independence, objectivity and autonomy of judges in performing their judicial function shall be forbidden regardless of base or by any entity.

The Higher Administrative Court decides upon complaints against decisions by the Administrative court adopted in first instance.

The Administrative court is competent to decide upon lawfulness of individual acts of state bodies, the lawfulness of individual acts adopted in election procedure, disputes pursuant to concession agreements, public procurement agreements, conflict of competences between bodies in the country, between municipalities and the City of Skopje, if law prescribes such issues. The Administrative court is established and conducts judicial authority on the whole territory of the Republic of Macedonia.

Appellate courts are established for the area of several courts of first instance, and the seats are in Bitola, Gostivar, Skopje and Shtip. Appellate courts are competent to decide upon complaints against decisions of basic courts within their area, conflict of competences between courts of first instance, and conduct other work as determined by law.

Basic courts act upon cases in the area of civil and criminal matters. They are established for one or several municipalities whose area is determined by law. Basic courts in accordance with their jurisdiction act upon cases in first instance and are established as courts with basic jurisdiction and courts with extended jurisdiction.

The Academy for Judges and Public Prosecutors "Pavel Shatev" is a public institution for admission and professional development of candidates for judges and public prosecutors, continuous training and improvement of the competences of judges and public prosecutors; continuous training of professional services in the judiciary and public prosecutor's offices, training of entities which participate in the

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

implementation of laws in the field of judiciary, conducts analytic activities in the field of judicial theory and practice, as well as the work of the management and funding bodies of the Academy.

5. ANALYSIS OF THE INTERNAL AND EXTERNAL SURROUNDING – SWOT ANALYSIS OF THE JUDICIARY

Internal institutional analysis of the Judiciary

STRENGTHS

1. Increased efficiency of courts in deciding upon court cases (resolving the influx of new cases and reducing the number of old and unresolved ones)
2. ACMIS software is completely implemented in courts,
3. Adopted new Law on Judicial Council of RNM, which precisely defines the jurisdiction of the Council, disciplinary responsibility of a member of the Council, promotion of the independence of the judiciary and objectivity during election and promotion of members of the JCRNM, judges, as well as in determining disciplinary responsibility and discharge of judges
4. Adopted new Law on administrative disputes, which entered in force in May 2020, which harmonizes the Law with the Law on General Administrative Procedure, increases the efficiency of the procedure, through introduction of decision making based on merit after adopting the final enforceable verdict
5. Adopted Law amending the Law on courts, which provides for a stable framework for protection of the independence of judiciary and complete implementation of the recommendations of the Venetian Commission
6. Amendments to the Law on litigation procedure accelerated the civil proceedings
7. Courts are more open to the public
8. Regular publication of decisions, trials (hearings), announcements on the web pages of the courts.

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

9. Replacement of personal computer in the previous three years
10. The Academy provides for adequate education to candidates on the initial training for judges and public prosecutors and additional education for judges, public prosecutors and employees in the Judiciary

WEAKNESSES

1. There is a need of harmonized case law
2. There is a need to redefine the capacities of the courts' web pages
3. There is no strategy on public relations of the Judiciary (insufficient transparency, insufficient information to the public about achieved results)
4. There is a need of competent professionals for stronger strategy for communication of the courts with the public and the media
5. Lack of methodology for determining the necessary number of employees in courts
6. The capacities of the Judicial council should be improved for monitoring and analysis of the situation in the Judiciary (methodology of the judicial statistics/discrepancies in the judicial statistics)
7. Lack of funds for capital investments (the Strategic plan for capital investments is not implemented)
8. The capacities for application and implementation of IPA programs should be improved, as well as for projects of other donor agencies
9. Staffing
10. Incomplete application of the Law on Judicial budget in the segment of providing adequate percentage of the GDP for the judicial sector/Financial limits of the courts
11. There is a need to reorganize the judicial network
12. Insufficient spatial capacity in some of the courts, especially the Administrative court

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

13. Insufficient staff and technical capacities of the staff service of the JCRNM and JBC
14. Lack of staff, spatial and technical capacities of the Academy for judges and public prosecutors
15. Insufficient proactivity and initiative for change or amending laws related to the judicial system
16. There is no direct electronic connection among courts
17. The criteria for selection of educators should be redefined and the quality of education of the AJPP should be enhanced

External analysis of the context where the Judiciary is functioning

OPPORTUNITIES (positive external factors)

1. There is a need to improve the reputation of Judiciary through greater proactivity of the Judiciary
2. The Judiciary is high priority for euro integration of RNM
3. There is a need to improve and increase the capacities of WEB pages of the courts and unite them into one judicial portal, as well as a need of a forum for assistance and exchange of opinions among judges.
4. There is a need to promote the status of court clerks and improve the position of the Council for court service and the status of other employees in the Judiciary, a need to level the status of the employees in the Judicial council of RNM and the Academy for judges and public prosecutors with the court clerks/officers
5. There is an opportunity to provide international support for strengthening the capacities of the judicial authority

THREATS (negative external factors)

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

1. There are challenges in the implementation of the regulation on criminal procedure (technical and financial), in order to properly apply the new Law on criminal procedure, the LLP should provide for better staffing in order to provide for audio and video recording
2. The Judiciary is constantly under attack by the public and the media
3. The Judiciary needs more funding.
4. There is a need to analyze the current use of ACMIS, upgrading it and monitoring (a need for networking among courts of first, second, and third instance and establishment of a computer center within the JCRNM)
5. The Law on judicial service should be completely revised (in the part of inadequate distribution of human resources) and arranging the status of employees in the Judicial Council of RNM and the Academy for Judges and Public Prosecutors
6. The necessary new employments are not approved, as well as rewarding of the employees as prescribed by law
7. The Law on Judicial service and the Law on judicial budget are not implemented
8. There is a partial non-acceptance of the system of electronic delivery by all stakeholders (State bodies, lawyers and legal persons)

6. OVERVIEW OF ACHIEVED RESULTS IN THE PREVIOUS YEAR

During the period from 1.01.2019 to 31.12.2019, the work of the courts covered a total of 615.308 cases, out of which 518.216 resolved during the year.

In the period from 1 January 2019 until 31 December 2019, the Academy organized and realized a total of 222 trainings attended by 5002 participants, out of which 1915 judges, 626 public prosecutors, 1129 associates from the courts and prosecutor's offices, and 1232 other participants – representatives from other relevant institutions, organizations of the NGO sector, etc., invited by the Academy, which work within areas related to the content of the training. The 15-month practical education for 37 participants of the sixth generation of the Academy was completed within the initial training in the second half of May 2019.

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

During 2020, courts will continue resolving cases and handle the influx of cases in the course of the year, and the Academy will continue organizing the initial and continuous training of judges and public prosecutors.

8. NECESSARY RESOURCES, SOURCES OF FUNDING AND IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC PLAN

8.1. THE SITUATION WITH THE JUDICIAL BUDGET

The Law on Judicial Budget¹ provides for securing a stable, long-term, balanced and adequate funding of the Judiciary, in order to provide for its constitutional and legal independence and autonomy. Article 4 of the Law on Judicial Budget states that "the part of funds dedicated for the Judiciary in the Budget of the Republic of Macedonia, necessary for the function of individual users shall be determined in the amount of at least 0.8% of the gross domestic product, and in accordance with the criteria determined by the Judicial budget council, based on the fiscal policy and major parameters for evaluation of income and expenses".

In addition, article 20-b completes the manner of arriving at this percentage. "The prescribed percentage in Article 4, paragraph 1 of this Law shall be achieved by increasing the percentage of the judicial budget in relation to the GDP in equal amounts, starting from the budget year of 2012 to 2015, and it shall reach the prescribed percentage of 0.8% of the GDP, whereas, 0.5% in 2012, 0.6% in 2013, 0.7% in 2014, and 0.8% in 2015. "

In the last several years, due to the effects of the economic crisis, this provision has not been implemented, and the fact that minimum funds are provided contributes to not being able to realize the projected activities for capital investments, and maintaining the

¹ The Law on Judicial Budget was adopted in 2003. Amendments to the Law were published in the Official Gazette of the Republic of Macedonia No. 37 on 28.03.2006 and No. 103/08 from 19.08.2008 (applicable as of 1 January 2009), No. 145/2010.

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

infrastructure, as well as for maintaining and renewing the equipment necessary for work. This causes backlogs, i.e. delays in cases and processing of cases.

year	MKD	GDP	% judicial Budget/GDP
2010	1.775.594.000	437.296.000.000	0,41
2011	1.758.612.000	464.186.000.000	0,38
2012	1.756.265.000	466.703.000.000	0,38
2013	1.761.399.000	501.891.000.000	0,35
2014	1.847.699.000	527.631.000.000	0,35
2015	1.853.691.000	558.240.000.000	0,33
2016	1.892.431.000	607.452.000.000	0,31
2017	1.894.994.000	629.507.000.000	0,30
2018	1.936.203.000	663.250.000.000	0,29
2019	2.039.141.000	699.821.000.000	0,29
2020	1.971.348.000	674.293.000.000	0,29

Table Percentage Judicial budget/Gross domestic product

The declining trend of the judicial budget is also noticeable on the following table, which presents the share of the judicial budget in the Budget of RNM from 2005.

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Table 2. Share of the judicial budget in the Budget of RNM

Year	Central Budget (Basic budget in thousands MKD)	Judicial budget (basic budget in thousands MKD)	Share in %
2005	77.127.000	1.217.391	1.58
2006	88.576.000	1.291.673	1.46
2007	94.392.812	1.436.017	1.52
2008	98.980.645	1.641.500	1.66
2009	99.932.938	1.765.326	1.77
2010	99.523.055	1.743.901	1.75
2011	107.905.235	1.751.412	1.62
2012	106.380.899	1.756.265	1.65
2013	124.163.038	1.761.399	1.42
2014	124.607.000	1.847.699	1.48

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

2015	138.413.565	1.853.691	1.34
2016	196.276.000	1.892.431	0.96
2017	206.219.000	1.894.994	0.92
2018	211.745.000	1.936.203	0.91
2019	228.548.000	2.038.141	0.89
2020	285.054.302	1.971.348	0.69

8.2 NECESSARY FUNDING

In accordance with the calculations of the Judicial Budget Council for the realization of the strategic plan of the Judiciary in the Republic of Macedonia for the period of 2021-2023 it is necessary to provide sufficient funds in the judicial budget for timely settlement of the projected costs for the operation of the judiciary. Projections for the judicial budget are provided in the tables given as a supplement of the Budget circular.

Now, more than ever, it is necessary for the courts to show efficiency in the execution of criminal and civil verdicts, because in that way they shall not only provide the final effect of justice, but also, through collection of the fee, they shall provide for income for the courts.

**PRESIDENT
OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL**

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Kiro Zdravev

Plan for Implementation of programs

A1: Providing for the basic conditions for functioning of the Judiciary	
Rationale: The program “Providing for the basic conditions for functioning of the Judiciary” arises from:	
1. The Strategic priority – Providing for basic conditions for the functioning of the Judiciary of the Judicial Budget Council, contained in the Decision on strategic priorities for 2021	
2. Strategic priority of the Government (if applicable) and National program for adoption of EU Acquis (precisely identify the priority of the EP Chapter, the sector and topic of the National program)	
3. Strategic priorities and objectives of the budget beneficiary:	
Objective of the Program: Providing for the basic conditions for functioning of the Judiciary	
Performance Indicators of the Program: % of execution of the budget for providing basic working conditions	
The Program is: Horizontal	
Sub-programs (components) of the Program:	
1: Providing human resources	Performance Indicator: Same number of employees with the previous year on 31.12

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

2: Maintenance of court buildings			Performance Indicator: Providing the same level of condition as in the previous year							
3: Equipment and ICT			Performance Indicator: Providing the same level of condition as in the previous year							
4: Operating costs			Performance Indicator: Providing the same level of condition as in the previous year							
B: Program Implementation Plan										
1: Implementation plan										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources			Funds (MKD)		
					I year.	II. Year	III Year	I year.	II. Year	III Year
Payment of salaries	President, Accounting, JBC		01.01.2021	31.12.2021				2.051.000		

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Payment of allowances	President, Accounting, JBC		01.01.2021	31.12.2021						
Payment of the salary allowances	President, Accounting, JBC		01.01.2021	31.12.2021						
Overall activities in I year:										
Overall activities in II year:										
Overall activities in III year:										
Total for 1:										

Sub-program 2: Implementation plan – Maintenance of court buildings						
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources	
			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources	Funds (MKD)

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

					I year.	II.	III	I year.	II.	III
						Year	Year		Year	Year
Procedures for public procurement for maintenance of court buildings	President, secretary general, Public Procurement Commission		01.01.2021	31.12.2021						
Implementing maintenance procedures	President, secretary general, Public Procurement Commission		01.01.2021	31.12.2021				8.030.000		
Overall activities in I year:										
Overall activities in II year:										
Overall activities in III year:										
Total for 1:										
Sub-program 3: Implementation plan – Maintenance of equipment and ICT										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources			Funds (MKD)		
					I year.	II. Year	III Year	I year.	II. Year	III Year
Procedures for public procurement for maintenance of equipment	President, secretary general, Public Procurement Commission		01.01.2021	31.12.2021						
Maintenance of equipment and ICT	President, secretary general, Accounting, JBC		01.01.2021	31.12.2021				28.730.000		
Overall activities in I year:										
Overall activities in II year:										

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Overall activities in III year:										
Total for 1:										
Sub-program 4: Operating costs – Implementation plan										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources			Funds (MKD)		
					I year.	II. Year	III Year	I year.	II. Year	III Year
Operating costs	President, secretary general, Accounting, JBC		01.01.2021	31.12.2021				483.660.000		
Overall activities in I year:										

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Overall activities in II year:						
Overall activities in III year:						
Total for 1:						

A2: Improvement of the conditions for functioning of the Judiciary
Rationale: The Program -Improvement of the conditions for functioning of the Judiciary arises from:
1. The Strategic priority – Improvement of the conditions for functioning of the Judiciary of the Judicial Budget Council, contained in the Decision on strategic priorities for 2021
2. Strategic priority of the Government and National program for adoption of EU Acquis (precisely identify the priority of the EP Chapter, the sector and topic of the National program)
3. Strategic priorities and objectives of the budget beneficiary:
Objective of the Program: Improvement of the conditions for functioning of the Judiciary
Performance Indicators of the Program: Better working conditions
The Program is: vertical

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Sub-programs (components) of the Program:										
Subprogram 1: increasing the number of employees and promotion of the employees				Performance Indicator: Increased number of employees and realization of procedures for promotion of employees						
Subprogram 2: improvement of the premises				Performance Indicator: % of renovated and reconstructed court buildings						
Subprogram 3: replacement of existing equipment and upgrading software				Performance Indicator: % of replaced equipment and procurement of new equipment						
B: increasing the number of employees and promotion of the employees – Implementation plan of the program										
Subprogram 1: Implementation plan for increasing the number of employees and promotion of the employees										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources			Funds (MKD)		
					I year.	II.	III	I year.	II.	III
						Year	Year		Year	Year

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Employment procedures	President, secretary general, JBC, Council of judicial service, employment commissions		01.01.2021	31.12.2021				159.600.000		
Procedures for promotion of employees	President, secretary general, JBC, Council of judicial service, promotion commissions		01.01.2021	31.12.2021				33.000.000		
Continuous training of judges and administration	Director of the Academy, staff service		01.01.2021	31.12.2021						
Initial training of candidates for judges and public prosecutors			01.01.2021	31.12.2021				62.000.000		
Overall activities in 1 year:										

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Overall activities in II year:						
Overall activities in III year:						
Total for 1:						

Subprogram 2: improvement of the premises (Implementation plan)										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources			Funds (MKD)		
					I year.	II. Year	III Year	I year.	II. Year	III Year
Projects for business buildings	Chairperson, secretary general, Accounting, JBC		01.01.2021	31.12.2021				811.000		

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Reconstruction of business buildings in several courts	President, secretary general, public procurement commission, concierge, accounting JBC		01.01.2021	31.12.2021				106.955.000		
Renovating the building of the Constitutional court	President, public procurement commission, concierge, accounting JBC		01.01.2021	31.12.2021				51.700.000		
Overall activities in I year:										
Overall activities in II year:										
Overall activities in III year:										
Total for 1:										
Subprogram 3: Implementation plan – Replacement of existing equipment (computers, servers, software, vehicles)										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/Year)	End (month/	Human resources	Funds (MKD)				

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

				year)						
					I year.	II. Year	III Year	I year.	II. Year	III Year
Procurement of office equipment	President, public procurement commission, public procurement official		01.01.2021	31.12.2021				4.940.000		
Procurement of IT and video equipment	President, public procurement commission, public procurement official		01.01.2021	31.12.2021				148.111.000		
Procurement of heating and air-conditioning equipment	President, public procurement commission, public procurement official		01.01.2021	31.12.2021				2.573.000		
Procurement of other equipment	President, public procurement commission, public procurement official		01.01.2021	31.12.2021				7.635.000		

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Procurement of office furniture	President, public procurement commission, public procurement official		01.01.2021	31.12.2021				5.410.000		
Investment and non-financial transfers	President, public procurement commission, public procurement official		01.01.2021	31.12.2021				16.170.000		
Procurement of vehicles	President, public procurement commission, public procurement official		01.01.2021	31.12.2021				11.640.000		
Overall activities in I year:										
Overall activities in II year:										
Overall activities in III year:										

A: 3 Strengthening of the efficiency of the Judiciary and harmonizing the case law

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Rationale: The Program - Strengthening of the efficiency of the Judiciary and harmonizing the case law arises from: Strategic priority No. 3 and 5 of the Judicial Budget Council, contained in the Decision on strategic priorities for 2021	
1. Strategic priority of the Government and National program for adoption of EU Acquis (precisely identify the priority of the EP Chapter, the sector and topic of the National program)	
2. Strategic priorities and objectives of the budget beneficiary: Increased efficiency through quality and timely distribution of justice	
Objective of the Program: Strengthening of the efficiency and harmonizing case law	
Performance Indicators of the Program: Handled influx of cases and applied principal opinions	
The Program is: Horizontal	
Sub-programs (components) of the Program:	
Sub-program 1: Strengthening of the efficiency	Performance Indicator: Respecting legal deadlines, reducing the duration of proceedings, increased quality of decisions
Sub-program 2: Reducing the backlog of unresolved cases	Performance Indicator: Reduced number of unresolved cases, handled influx of cases, reduced number of old cases
Sub-program 3: harmonizing the case law	Performance Indicator: Number of adopted conclusions for legal issues
B: Strengthening the efficiency, Program implementation plan	

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

1: Strengthening the efficiency, Program implementation plan										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources			Funds (MKD)		
					I year.	II. Year	III Year	I year.	II. Year	III Year
Election of new judges and new employments	JCRNM		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2		
Timely adoption and drafting court decisions	Judges, court service		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2		
Using alternative methods for	President, judges, court service		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and		

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

					I year.	II.	III	I year.	II.	III
						Year	Year		Year	Year
Election of new judges and new employments	JCRNM, President, court administration, employment commission		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2		
Implementation of the Program for old cases	President, court administration, working bodies		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2		
Holding a conference for reducing old cases	Academy, President, judges, court service		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2		
			01.01.2021	31.12.2021						
Overall activities in I year:										
Overall activities in II year:										

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Overall activities in III year:						
Total for 1:						

B: Harmonizing the case law										
3: Implementation plan - Sub-program - Harmonizing the case law										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources			Funds (MKD)		
					I year.	II. Year	III Year	I year.	II. Year	III Year
Holding meetings between the	Academy, President, judges,		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and		

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

appellate courts and SCRM	court service							2
Holding sessions of judicial departments	President, court administration, judges		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2
Publishing sentences of decisions	President, judges, court service		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2
Cooperation with the academic community	President, judges		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2
Overall activities in I year:								
Overall activities in II year:								
Overall activities in III year:								
Total for								

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

A4: Strengthening the transparency and increasing the confidence	
Rationale: The Program "Strengthening the transparency and increasing the confidence" arises from the Strategic priority No. 4 of the Judicial Budget Council, contained in the Decision on strategic priorities for 2021	
1. Strategic priority of the Government (if applicable) and National program for adoption of EU Acquis (precisely identify the priority of the EP Chapter, the sector and topic of the National program)	
2. Strategic priorities and objectives of the budget beneficiary: Increased transparency and trust	
Objective of the Program: The public is objectively informed about the work of the judiciary	
Performance Indicators of the Program:	
The Program is: Horizontal	
Sub-programs (components) of the Program:	
1: Transparency	Performance Indicator: Respecting legal deadlines, reducing the duration of proceedings, increased quality of decisions
2: Trust/confidence	Performance Indicator: Reduced number of unresolved cases, handled influx of cases, reduced number of old cases
3: Harmonizing the case law	Performance Indicator: Number of adopted conclusions for legal issues

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

1:				Performance Indicator:						
B: Program Implementation Plan										
1: Implementation plan – Sub-program Transparency										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources			Funds (MKD)		
					I year.	II. Year	III Year	I year.	II. Year	III Year
Employing spokespersons	JCRNM, President, secretary general, employment commission		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 2		
Publication of decisions on the	President, judges, court		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and		

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

web page	administration, IT Service							2
Complete use of the capacities of the web page	President, court administration IT expert		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2
Cooperation with the Media	President, judges, court administration, IT Service		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2
Creating a logo for the Judiciary	President, judges, court administration, IT Service		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2
Membership in international judicial networks	President, members of JCRNM, judges, court administration		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2
Overall activities in I year:								
Overall activities in II year:								

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Overall activities in III year:						
Total for 1:						

B: Program Implementation Plan										
3: Implementation plan for the sub-program Trust in the Judiciary										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources			Funds (MKD)		
					I year.	II. Year	III Year	I year.	II. Year	III Year
Publication of brochures, newsletters,	President, judges, court administration, IT		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2		

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

analytic reports	Service							
Enhancing internal communication	President, judges, court administration,		01.01.2021	31.12.2021				The funds have been provided in program 1 and 2
Overall activities in I year:								
Overall activities in II year:								
Overall activities in III year:								
Total for 1:								
A5: Providing quality external experts in the process of reforming the Judiciary and supporting the accession of RNM in the European Union								
Rationale: Providing quality external experts in the process of reforming the Judiciary and supporting the accession of RNM in the European Union arises from the Strategic priority No. 9, and No. 11 of the Judicial Budget Council, contained in the Decision on strategic priorities for 2021								
1. Strategic priority of the Government (if applicable) and National program for adoption of EU Acquis (precisely identify the priority of the EP Chapter, the sector and topic of the National program)								
2. Strategic priorities and objectives of the budget beneficiary:								
Objective of the Program: Contribution of JCRNM in the accession to EU								
Performance Indicators of the Program: implementation of projects								

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

The Program is: vertical										
Sub-programs (components) of the Program:										
1: Support for the accession of RNM in EU				Performance Indicator: Opening Chapter 23						
2: Providing quality external experts				Performance Indicator:						
B: Program Implementation Plan										
1: Implementation plan										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning (month/Year)	End (month/ year)	Human resources			Funds (MKD)		
					I year.	II.	III	I year.	II.	III

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

						Year	Year		Year	Year
Establishment of department for European Integration	Secretary General and employment commission		01.01.2021	31.12.2021					The funds have been provided in program 1 and 2	
Training	Academy, presidents, secretary general, administration		01.01.2021	31.12.2021					The funds have been provided in program 1 and 2	
Working and study visits in EU	President, members, secretary general, court administration, administration		01.01.2021	31.12.2021					The funds have been provided in program 1 and 2	
Harmonization with EU, manner of reporting on the work of the Judiciary	President, members, secretary general, administration		01.01.2021	31.12.2021					The funds have been provided in program 1 and 2	
Overall activities in 1 year:										

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Overall activities in II year:						
Overall activities in III year:						
Total for 1:						

3. Effects on the human resources			
Program	Summary of the need of new recruitments	Summary of the need of redistribution of employees	Summary of the needs for training
1.	The projected dynamics for new employments is 10% in 2021, 5% in 2022 and 5% in 2023	Redistribution shall be done vertically, without financial implications and through internal adds, in accordance with the law	Continuous training of judges and public prosecutors and court administration, in accordance with Catalogue for training
2.			
3.			
4.			

4. Principles of equitable representation

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

Anticipated effects in I year	Anticipated effects in II year	Anticipated effects in III year
According to law and according to the annual plans for employment	According to law and according to the annual plans for employment	According to law and according to the annual plans for employment

5. Principles of equal opportunities for women and men

Anticipated effects in I year	Anticipated effects in II year	Anticipated effects in III year
The Judiciary complies with the principles of gender equality	The Judiciary complies with the principles of gender equality	The Judiciary complies with the principles of gender equality

6. Development of common functions

Anticipated effects in I year	Anticipated effects in II year	Anticipated effects in III year
Development of policies		
Strategic planning/budgeting		
- Development of capacities for strategic planning	Improved strategic plans	
-Proposing priorities	-Establishment of realistic and measurable objectives and indicators	
- Training of employees on strategic planning	-Monitoring the implementation of programs and sub-programs within the strategic plan	

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

- Coordination of the process of strategic planning	
Execution of the Budget and asset management	
- Distribution of the judicial budget in accordance with objective criteria and methodology - Timely settlement of liabilities - Internal control of the budget execution -Monitoring the budget execution	Harmonized conditions for functioning of the courts - 0 unsettled liabilities -High percentage of execution of the judicial budget
human resources management	
- Preparation of functional analysis, - Drafting new job descriptions -Annual plans for employment	
Information technologies management	
- Promotion of the titles of IT experts - Improvement of the safety procedures - Renewal of the ICT equipment -Standardization of the ICT equipment - Establishment of a Statistics and Analytics Center	
Internal audit	

18

STRATEGIC PLAN OF THE JUDICIAL BUDGET COUNCIL СТРАТЕШКИ ПЛАН НА СУДСКИОТ БУЏЕТСКИ СОВЕТ

- | | | |
|---|--|--|
| - Professional strengthening of the internal audit department | | |
| - Increasing the scope of audit | | |
| - Monitoring and implementation of audit findings | | |
| - Strengthening the communication between the internal audit and the State Audit Office | | |

--	--	--

19- Annex 3
STRATEGIC PLAN AC SKOPJE
СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

СТРАТЕШКИ ПЛАН
НА АПЕЛАЦИОНЕН СУД СКОПЈЕ
2021 – 2023

Август, 2020 година



19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ



Почитувани,

Чест ми е да го презентирам Стратешки план на Апелациониот суд Скопје за периодот 2021-2023 година, со кој најголемиот второстепен суд во Република Северна Македонија ја креира својата иднина и ги планира чекорите за понатамошен развој, детално опишувајќи ги своите задачи за периодот кој следува. Овој документ добива поголемо значење ако знаеме дека ова е првиот стратешки план што Судот го подготвува самостојно.

Нашата цел е да ги одржиме постоечките капацитети и квалитетот на работењето на Судот, дополнително да ја зголемиме ефикасноста на Судот и да ги подигнеме услугите што ги нудиме на граѓаните на Република Северна Македонија на уште повисоко ниво.

Независно, непристрасно, професионално и одговорно судство е важен столб на секоја држава, особено на држава која е во процес на приближување кон Европската унија.

Затоа, наша желба беше Стратешкиот план на Судот во наредните три години да биде одраз на овие напори, земајќи ги предвид внатрешните капацитети на институцијата и надворешните околности во кои работи Апелациониот суд Скопје.

Веруваме дека планирањето е реално, изводливо и ќе придонесе за понатамошен развој на Судот како значајна алка во спроведувањето на клучните стратегии и активности поставени пред нашата земја од страна на ЕУ.

*Човекот кој придвижува планина,
почнува со носењето на мали камења.
Конфуције*

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Во процесот на изготвување на планот, се обидовме да вклучиме што повеќе вработени во Судот, да ги земеме предвид нивните ставови и мислења, се со цел да ја доближиме нашата работа до јавноста и граѓаните, да го подобриме квалитетот на услугите што ги нудиме, да ја зголемиме ефикасноста на процесите и да обезбедиме постојана обука и развој на судиите и вработените.

Резултат од напорите е овој Стратешки план, кој ја претставува нашата визија за чекорите што треба да се исполнат за да се постигне поставената Визија на Апелациониот суд Скопје, имајќи предвид дека стратешкото планирање е динамичен процес. Затоа, ќе посветиме посебно внимание на прилагодувањето на планот во реални и нови околности, како и на неговата имплементација.

Граѓаните очекуваат компетентно, професионално, политички неутрално, одговорно и транспарентно судство. Со цел да ги исполниме нивните очекувања, како и очекувањата на правните субјекти, Апелациониот суд Скопје мора да направи големи и важни реформски чекори и да продолжи со континуиран развој и темелна модернизација.

Следејќи ги начелата на реалната остварливост, во Стратешкиот план за наредниот тригодишен период, стратешките приоритети и цели на Апелациониот суд Скопје се усогласени со капацитетите со кои располага, идентификувани се одговорните субјекти што се задолжени за реализација на мерките и активностите во утврдената временска рамка. За непречено и објективно следење на реализацијата на предвидените програми во стратешкиот план, наспроти очекуваните резултати се утврдени индикатори за успешност.

Предвидените мерки и активности што се во функција на остварување на стратешките приоритети и цели на Апелациониот суд Скопје е условена и од заемната поддршка и соработка првенствено со судовите во Република Северна Македонија, Судскиот совет на Република Северна Македонија, Академијата за обука на судии и јавни обвинители „Павел Шатев“, како и од партнерите со кои треба да стигнеме до целта.

Ја користам оваа прилика да им се заблагодарам на сите членови на работната група кои работеа на изготвување на овој важен документ, како и на останатите вработени кои беа вклучени во изготвувањето преку процесот на консултација.

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

ПРЕТСЕДАТЕЛ
НА АПЕЛАЦИОНЕН СУД СКОПЈЕ

Лидија Димчевска

МИСИЈА

Апелациониот суд Скопје почитувајќи ги правата, слободите и дигнитетот на граѓаните со непристрасно и независно судење во рамки на својата надлежност, правично делејќи ја правдата во разумен временски период, врз основа на највисоки национални норми и меѓународни стандарди, обезбедува ефикасно и ефективно остварување на своите надлежностите и се грижи за јакнење на довербата на граѓаните и пошироката јавност во судските институции.

ВИЗИЈА

Апелациониот суд Скопје како независна, професионална, ефикасна и ефективна институција ќе продолжи со својата законита и транспарентна работа, да придонесува за зацврстување на владеење на правото, почитување на правата и слободите на граѓаните, обезбедување поголема сигурност, напредок и просперитет на граѓаните и исполнување на условите за пристап кон ЕУ.

ОСНОВНИ ВРЕДНОСТИ



19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

правда	стручност
рамноправност	посветеност
непристрасност	економичност
независност	одговорност
ефикасност	транспарентност

СПЕЦИФИЧНОСТ

Апелациониот суд Скопје, како најголем второстепен суд во Република Северна Македонија, функцијата ја врши законито, непристрасно, самостојно и објективно, почитувајќи и заштитувајќи ги слободите и правата на човекот и граѓанинот и правата на другите правни субјекти при тоа обезбедувајќи еднаквост на граѓаните пред законот.

Апелациониот суд Скопје е единствен второстепен суд во кој судиите од Кривичниот оддел судат и предмети од областа на организираниот криминал и корупција.

Имајќи ја предвид надлежноста на Судот во која потпаѓаат најголемите основни судови во државата, лоциран во Скопје како центар на институционалниот, политичкиот, економскиот и социјалниот живот, треба да се истакне сложеноста, обемот и големите вредности на предметите по кои постапува овој суд.

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

НАДЛЕЖНОСТ И ОБВРСКИ НА АПЕЛАЦИОНИОТ СУД СКОПЈЕ

Надлежноста на Судот произлегува од Уставот на Република Северна Македонија и одредбите содржани во Законот за судовите. Апелациониот суд Скопје, согласно член 33 од Законот за судовите, е надлежен:

- 1) да решава по жалбите против одлуките на основните судови од своето подрачје;
- 2) да решава за судир на надлежност меѓу судовите од прв степен од своето подрачје и
- 3) да врши други работи определени со закон.

Како второстепен суд, согласно чл.19 од Законот за судовите, Апелациониот суд Скопје укажува правна помош, со следење на работата на основните судови од своето подрачје, преку реализирање на редовни работни посети, при што се следи примената на законите, тековните проблеми, состојбата со судските предмети, следењето на законските рокови при постапувањето и се воедначува судската пракса.

ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА АПЕЛАЦИОНИОТ СУД СКОПЈЕ

Претседателот на Судот, ја претставува институцијата, ја организира работата и во рамките на својот делокруг и функционална надлежност ја врши административната работа на Судот.

Работата на судот е организирана во посебни судски оддели и се извршува преку:

- Кривичен оддел
- Граѓански оддел
- Оддел за работни спорови

19

STRATEGIC PLAN AS SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

- Трговски оддел и
- Оддел за судска практика и евиденција.

Во Кривичниот оддел постапуваат 1 „КСЖ“ совет, 2 „КЖ“ совети, 2 „КЖ“ совети составени од петмина судии, 1 „КЖМ“ совет за кривични предмети за деца и 2 „ПРКЖ“ совети. Судиите од Кривичниот оддел ќе решаваат кривични предмети - полнолетни, кривични предмети од организиран криминал, кривични предмети за деца и прекршочни предмети во втор степен (жалбена постапка) и други кривични предмети што се во надлежност на Апелациониот суд Скопје.

Во Граѓанскиот оддел постапуваат 5 „ГЖ“ совети, во одделот за работни спорови постапуваат 2 „РОЖ“ совети и во трговскиот оддел постапуваат 3 „ТСЖ“ совети.

Одделот за судска практика и евиденција ја усогласува работата на сите судски оддели во извршување на задачите кои се однесуваат на евиденција и проучување на судската практика, согласно со одредбата од 72 на Судскиот деловник.

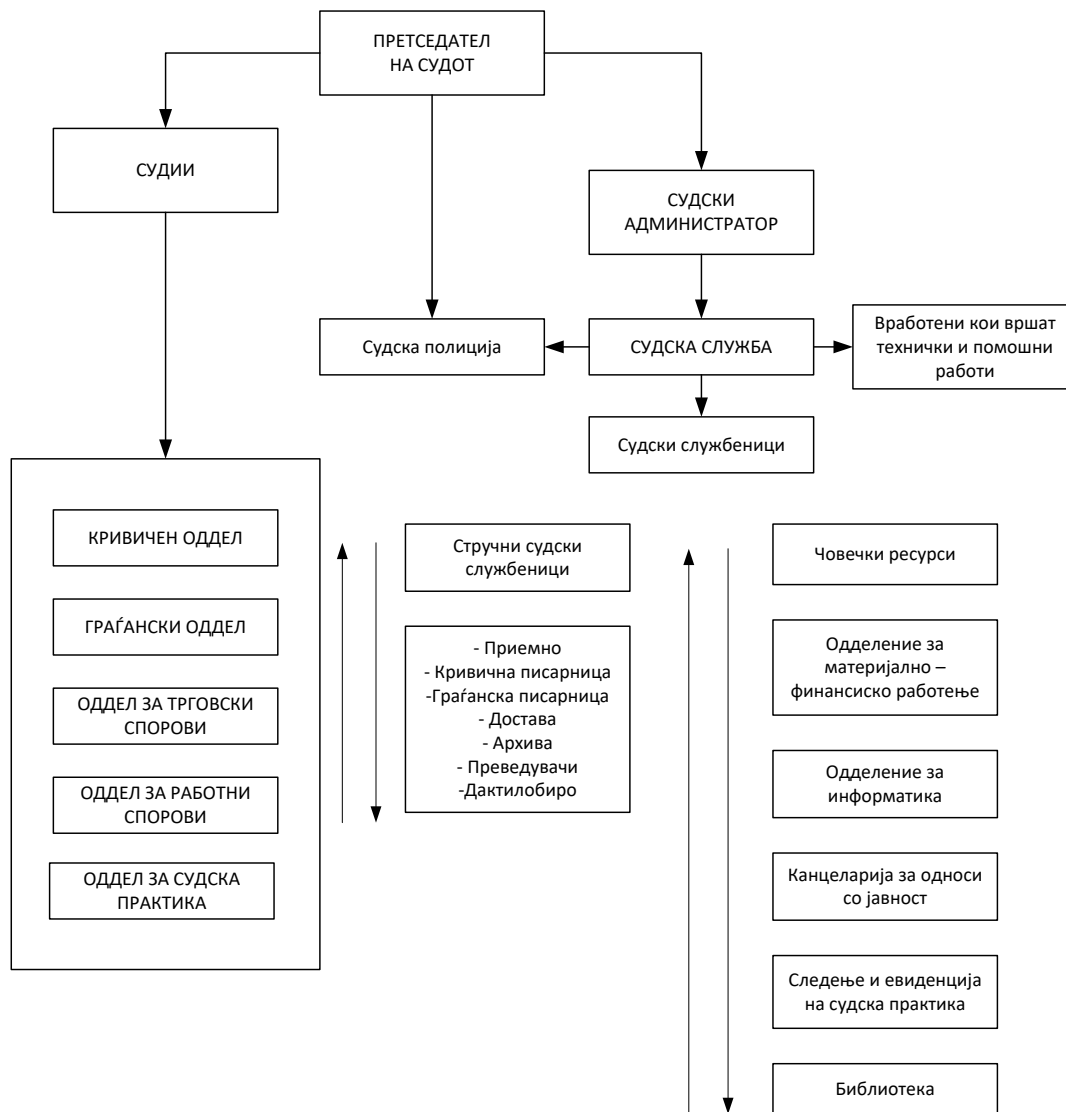
Стручните судски службеници, како и вработените во писарница и дактилобиро се распоредени во секој од одделите, по совети имајќи го предвид обемот на работа и тековните потреби, а во зависност од бројот на пополнети работни места во судот.

Како поддршка на судското работење организирани се одделенија за човечки ресурси, материјално – финансиско работење, информатика, канцеларија за односи со јавност, следење и евиденција на судската пракса. Во судот успешно функционира библиотека со богат литературен фонд.

За безбедноста на луѓето и имотот е задолжена судската полиција, а вработените кои вршат помошни и технички работи се грижат за одржување и хигиена во објектот.

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ



Органограм на Апелациониот суд Скопје

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

АНАЛИЗА НА ОПКРУЖУВАЊЕТО

По направена анализа за потребата за изработка на Стратешки план, како клучна рамка за работењето на судот, имајќи ги во предвид расположивите ресурси наспроти резултатите од работењето, се идентификувани одредени предности и слабости прикажани во следната табела.

Внатрешни	Расположиви ресурси: <ul style="list-style-type: none">• Стручност и професионалност на вработените• Специјализираност по области• Оценување на судиите• Родова еднаквост• Подготвеност за промени и обука• Добри технички ресурси (простор и опрема)• Сигурно финансирање	Слабости: <ul style="list-style-type: none">• Недостаток на стратешко планирање• Нецелосно пополнета ситематизација на потребен број на судии и вработени• Ненавремено пополнување на испразнети работни места• Недоволно развиена интерна комуникација• Намалена ефикасност и ажурност поради голем број на предети во работа• Немотивираност на вработените• Неконзистентност при почитувањето на безбедносните правила, куќниот ред и професионалното однесување
Надворешни	Околности: <ul style="list-style-type: none">• Политичка состојба• Избори• Економски низок раст• Невработеност	Ризици: <ul style="list-style-type: none">• Недоволно обезбедени финансиски средства• Негативна перцепција во јавноста за работата на судот• Општа економска криза• Здравствена криза предизвикана од covid-19

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

	<ul style="list-style-type: none">• Иселување на младите• Повисок технолошки развој• Законски измени• Процес за пристап кон ЕУ• Медиумско внимание за работата на судот	<ul style="list-style-type: none">• Политички и медиумски влијанија
--	---	---

ОЦЕНКА НА ПРОСТОРНИТЕ КАПАЦИТЕТИ

Апелациониот суд Скопје својата дејност ја извршува во сопствена зграда, меѓутоа подолг период наназад, не задоволуваат просторните услови за непречено функционирање на судот, а со оглед да во истата зграда функционираат и други институции кои исто така ги извршуваат работите од својата надлежност во истиот објект и заземаат поголем дел од просторот. При целосно пополнување на бројот на судии и вработени согласно систематизацијата, судот ќе се соочи со просторен проблем – недоволен број канцеларии за сите вработени во судот.

Судската зграда каде Апелациониот суд Скопје ја извршува својата дејност датира од 60-тите години на минатиот век, а ја сочинуваат три ката, приземје и подрумски простории (архива.)

Одржувањето на зградата предвидува одржување на:

- електрична инсталација – вградена со изградба на зградата и неопходно е реновирање на истата поради постојаните нови оптеретувања;
- водоводна и одводна мрежа – поставена со изградба на зградата и потребно реновирање поради честите дефекти и дотраеноста
- систем за греење – поставен со изградба на зградата и потребно е итно реновирање поради чести дефекти

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Превземањето на неопходните чекори за итно санирање на електричната инсталација, водоводната и одводна мрежа, системот за греење, како и дотраениот мебел и канцелариска опрема, влијае и на севкупната безбедносна состојба на вработените, странките, во крајна линија и судските предмети.

ОЦЕНКА НА КАДРОВСКИТЕ КАПАЦИТЕТИ

Сегментот човечки ресурси се однесува на анализа на постојната состојба и на потребите за избор на судии и нови вработувања, по однос на бројот на судии, судската служба и вработените согласно Законот за работни односи (технички персонал), односно на пополнети и непополнети работни места.

Носители на судиската функција

Согласно со актот за систематизација и одлука бр.02-2114/1 од 01.12.2015 година на Судскиот совет на Република Македонија, судиската функција во Апелациониот суд Скопје утврдено е да ја вршат претседател и 51 судија, меѓутоа, Судот веќе подолг период функционира во нецелосен состав, со тоа што судиската функција ја извршува квантитативно променлив состав на судии, со карактеристичен константен одлив, без паралелно пополнување на испразнетите судиски места.

Од почетокот на 2020 година, во судот постапуваат 41 судија вклучувајќи го и претседателот на судот, што значи дека недостасуваат 11 носители на судиска функција, при што е почитуван принципот на правична и соодветна застапеност на националностите. Стручни судски службеници.

Стручните судски службеници имаат особен придонес во функционирањето на судот преку стручно и совесно извршување на работните задачи, примарно во врска со изработката на судските одлуки, како и помош на носителите на судиската функција во решавањето на судските предмети.

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Интересот за оптимално функционирање на судот налага потреба од пополнување на бројот на стручните судски службеници согласно обемот на работата во судот, а со цел да се овозможи непречено функционирање на судот како организациска единка, но и судството во целина.

По однос на раководните судски службеници, пополнето е само едно место, така што потребно е пополнување и на преостанатите 9 работни места - раководни судски службеници, а имајќи ја предвид обемот на утврдените работни задачи за овој кадар. Согласно Правилникот за внатрешна организација и систематизација на работните места во Апелационен суд Скопје овие лица меѓу другото како најбитен сегмент за ефикасно и непречено функционирање на судот, се грижат за организација и координација на работата на секој од одделите кои функционираат во рамките на судот, така што пополнувањето на овие работни места е од особено значење за ажурно и квалитетно правораздавање.

Согласно систематизацијата на работните места на Апелациониот суд Скопје предвидени се вкупно 61 место за стручни судски службеници (судски советник, виш судски соработник, судски соработник и помлад судски соработник), меѓутоа во моментот се пополнети 35 места, а непополнети се 26 работни места, од кои работното место Виш судски советник, воопшто и не е пополнето, на местото судски советник пополнети се 4, а непополнети 8 работни места, од предвидените 15 на местото виш судски соработник пополнети се 13 работни места, со тоа што на местото судски соработник од предвидените 17 работни места, 5 работни места не се пополнети, додека од предвидените 7 работни места помлад судски соработник едно работно место не е пополнето.

Непополнетоста на бројчаниот состав на административниот персонал предизвикува значителни тешкотии во функционирањето на судот, поради што неминовно се наметнува потребата од пополнување на испразнетите работни места.

Бројот на постојните и пополнетите работни места во Судот согласно Правилникот за организација и систематизација на работните места е прикажан во следната табела:

Состојба на предвидени, пополнети и упразнети работни места според
Правилникот за систематизација на работните места во
АПЕЛАЦИОНЕН СУД СКОПЈЕ

19

STRATEGIC PLAN AS SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Ред.бр	Звање	Предвиден број на работни места со Правилник за систематизација	Пополнет број на работни места со состојба заклучно со 30.06.2020 година	Упразнети работни места со состојба заклучно со 30.06.2020 година
Раководни судски службеници				
1	Судски администратор	1	1	0
2	Самостоен судски советник	2	0	2
3	Раководител на служба	1	0	1
4	Раководител на граѓански оддел	1	0	1
5	Раководител на кривичен оддел	1	0	1
6	Раководител на оддел за судска практика	1	0	1
7	Раководител на одделение за финансво и материјално работење	1	0	1
8	Раководител на одделение по информатика	1	0	1
9	Раководител на одделение за човечки ресурси	1	0	1
Вкупно		10	1	9
Стручни судски службеници				
10	Виш судски советник	10	0	10
11	Судски советник	12	4	8
12	Виш судски соработник	15	13	2
13	Судски соработник	17	12	5
14	Помлад судски соработник	7	6	1
15	Советник-информатичар	2	1	1

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

16	Виш судски соработник-Водител на стручна литература	1	1	0
17	Виш судски соработник-лектор	1	0	1
18	Виш судски соработник-судски преведувач	2	2	0
19	Соработник-за следење и евиденција на судска практика	2	1	1
20	Соработник за односи со јавност	1	1	0
Вкупно		70	41	29
Административно - технички судски службеници				
21	Самостоен судски референт-технички секретар на претседател	1	0	1
22	Самостоен судски референт-технички секретар на судски администратор	1	0	1
23	Самостоен судски референт-водител на уписник	7	1	6
24	Виш судски референт-благајник	1	1	0
25	Виш судски референт-економ	1	0	1
26	Виш судски референт-координатор на дактилографи	1	0	1
27	Виш судски референт-архивар	1	0	1
28	Виш судски референт за следење и евиденција на судска практика	1	1	0
29	Виш судски референт во писарница на граѓански оддел	6	6	0
30	Виш судски референт во писарница на кривичен оддел	6	5	1
31	Виш судски референт-техничар информатичар	2	0	2
32	Виш судски референт-координатор на техничка служба	1	1	0
33	Судски референт-дактилограф	37	24	13
34	Судски референт за прием и експедиција на пошта	1	1	0
35	Помлад судски референт-доставувач	3	3	0
36	Помлад судски референт извршител во писарница	5	4	1

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

37	Самостоен референт-финансов сметководител	1	0	1
38	Самостоен референт-материјален сметководител	1	0	1
39	Самостоен референт-управител на судска зграда	1	1	0
Вкупно		78	48	30
Работници				
40	Работник за умножување на материјали	1	1	0
41	Возач	1	1	0
42	Работник на телефонска централа	1	1	0
43	Хаузмајстор	2	1	1
44	Работник во чајно бифе	3	3	0
45	Хигиеничар	15	7	8
Вкупно		23	14	9
Судска полиција				
46	Координаторот на судска полиција	1	0	1
47	Заменик командир на судска полиција	1	0	1
48	Судска полиција	8	7	1
Вкупно		10	7	3
ВКУПНО ВРАБОТЕНИ:		191	111	80

Табела: Предвидени и пополнети работни места по категории на работни места

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

За успешна и ефикасна работа на Судот, првенствено е неопходно попонување на работните места за раководни судски службеници и стручни судски службеници.

19

STRATEGIC PLAN AS SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Принципи на правична застапеност

Почитувајќи ги принципите на правична застапеност и нормативната рамка од која произлегуваат, вработените во Апелациониот суд Скопје, според националната структура се декларирани на следниот начин:

Националност	СУДИИ		СУДСКА АДМИНИСТРАЦИЈА	
	Број на вработени	%	Број на вработени	%
Македонци	24	58,54	95	85,59
Албанци	12	29,27	10	9,01
Турци	2	4,88	1	0,90
Власи	3	7,32	2	1,80
Срби	/	/	1	0,90
Бошњаци	/	/	1	0,90
Црногорци	/	/	1	0,90
Роми	/	/	1	0,90
Други	/	/	/	/
Вкупно	41	100,00	111	100,00

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Половата структура на вработените во Апелациониот суд Скопје во моментот, е дадена во следната табела.

Полова структура	Мажи	Жени
Судии	16	25
Судска администрација	26	85

СРЕДСТВА ЗА РАБОТА

Апелациониот суд Скопје како дел од судскиот систем во Република Северна Македонија, е единка корисник која средствата за работа ги добива преку Судскиот буџетски совет, по претходно доставени барања и образложени причини за истите. Судот има две жиро сметки една буџетска и една од сопствени приходи.

Во табелата се прикажани вкупните планирани, одобрени и реализирани трошоци за фискалната 2019 година. Не се забележуваат драстични разлики помеѓу проектираните и одобрените финансиски средства.

ТРОШОЦИ ЗА 2019 ГОДИНА					
Кonto	Опис	Планиран буџет	Одобен буџет	Реализиран буџет	% на реализација
401	Основни плати и надоместоци	66665036,00	66665036,00	66663055,00	100,00
402	Придонеси за социјално осигурување	25238920,00	25238920,00	25232226,00	99,97
420	Патни и дневни расходи	30000,00	30000,00	8490,00	28,30

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

421	Комунални услуги, греење	8300000,00	8300000,00	8169894,00	98,43
423	Ситен инвентар, алат и друго	888000,00	888000,00	887612,00	99,96
424	Поправки и тековно одржување	468974,00	468974,00	441639,00	94,17
425	Договорни услуги	2315000,00	2315000,00	2305018,00	99,57
426	Други тековни расходи	298000,00	298000,00	275753,00	92,53
464	Разни трансфери	9661533,00	9661533,00	9661533,00	100,00
480	Резерви за капитални расходи	1700929,00	1700929,00	1700929,00	100,00
486	Финансиски средства	1999982,00	1999982,00	1999982,00	100,00
	Вкупно:	117566374,00	117566374,00	117346131,00	99,81

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Во следната табела се прикажани планираните, одобрените и реализирани трошоци за првото полугодие од фискалната 2020 година.

ТРОШОЦИ ПРВО ПОЛУГОДИЕ 2020 ГОДИНА					
Конто	Опис	Планиран буџет	Одобен буџет	Реализиран буџет	% на реализација
401	Основни плати и надоместоци	0,00	34186263,00	34186263,00	100,00
402	Придонеси за социјално осигурување	0,00	13239341,00	13239341,00	100,00
420	Патни и дневни расходи	3000,00	3000,00	0,00	0,00
421	Комунални услуги, греење	8000000,00	4800000,00	4426066,00	92,21
423	Ситен инвентар, алат и друго	1150000,00	650000,00	550539,00	84,70
424	Поправки и тековно одржување	652000,00	350000,00	46246,00	13,21
425	Договорни услуги	1950000,00	1000000,00	849918,00	84,99
426	Други тековни расходи	650000,00	375000,00	72448,00	19,32
464	Разни трансфери	145080,00	115080,00	100080,00	86,97
481	Градежни објекти	10130814,00	0,00	0,00	0,00
Вкупно:		22680894,00	54718684,00	53470901,00	97,72

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Инвестиции и капитални средства, потреба од подобрување

Согласно оценката на состојбата на зградата, која Апелациониот суд Скопје ја дели со други институции, како најгорливо прашање е санацијата на објектот и инсталациите во истиот, а со цел обезбедување на соодветни услови за работа. Предвидените активности за целата зграда се обврска на Апелациониот суд Скопје, кој управува со истата и трошоците целосно паѓаат на товар на неговиот буџет.

Апелациониот суд Скопје има изготвено поголем дел од потребните проекти за реконструкција на подсистемите во објектот, веќе има започнато со делумна реализација на одобрените проектите, а во наредните три години ќе се залага за целосна реализација на предвидените реконструкции и надградби.

Како приоритетни зафати би ги издвоиле:

1. Реконструкција на топловодна инсталација – парно греење
2. Реконструкција на надворешни инсталации (водоводна, канализациона, атмосферска) и партер – паркинг
3. Реконструкција на фасадна браварија – надворешни прозорци
4. Набавка на сигурносни врати за контрола на пристап на влезовите во Судот и систем за евиденција на работно време
5. Набавка на систем за видео надзор
6. Реновирање на канцеларии на први спрат од зградата
7. Реконструкција на архивски простории и инсталирање на систем за противпожарна заштита на архивите на судот
8. Изведба на лифт

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Оценка на ефикасноста на интерната комуникација

Успехот на имплементацијата на стратешките документи зависи од воспоставувањето и функционирањето на соодветна интерна комуникација. Без точно, релевантно и сеопфатно информирање на вработените во судот, невозможно е постоење на транспарентност во работењето на самата институција. Доброто информирање е предуслов како за квалитетно работење, така и за правилна перцепција на судот во јавноста.

Посветени и подготвени да помогнат, вработените создаваат добра слика за работењето на судот. Тие треба да бидат запознаени од самиот почеток со принципите и правилата на однесување и упатени во случувањата во судот. Ефективната внатрешна комуникација е во интерес на сите. Комуникациите подразбираат лични контакти, состаноци, усмена комуникација преку телефон, писмена комуникација со доставување на е-маил пораки, СМС пораки, дописи, писма, поретко и огласи и известувања на огласна табла. Ваквата комуникација придонесува кон подобро информирање на вработените и охрабрување на внатрешната јавност во градењето на имиџот на судот.

Во септември 2019 година на Општа седница на Врховниот суд на Република Северна Македонија донесен е Кодексот за етика на судиите и судиите поротници со кој се проширува опфатот на досегашниот кодекс, воспоставени се јасни стандарди на професионално однесување што треба да се применуваат од страна на судиите и судиите поротници. Кодексот за етика на судиите и судските поротници е утврден врз база на повеќе меѓународни акти и документи, од кои како најзначајни се издвојуваат:

1. Универзалната декларација за човекови права
2. Мислењето бр.3 на Консултативниот совет на европските судии (CCJE)
3. Препораката бр. (94)12 на Комитетот на министрите на Совет на Европа за судиите -независност, ефикасност и одговорност на судиите
4. насоките од Вториот извештај на ГРЕКО, усвоен на 80-та Пленарна седница на 18-22 јуни 2018 година

Целта на востановените принципи, независност, непристрасност, интегритет, еднаквост, пристојност, стручност и совесност, судир на интереси, корупција и прекршување на принципите и спроведување, е воспоставување на стандарди за етичко однесување на судиите и судиите поротници.

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

За доследна примена на принципите на Кодексот за судиска етика, Здружението на судиите на Република Северна Македонија востановува советодавно тело, кое по барање на судија, судија поротник, претседател на суд, седница на суд и Здружение на судиите на Република Северна Македонија (подржниците) искажува советодавни мислења и совети во однос на едно или повеќе прашања поврзани со етичкото однесување на судијата/судијата поротник, односно соодветното извршување на судиските должности и избегнување на судирот на интереси на судиите и судиите поротници во приватниот живот и вршењето на судиската функција

Оценка на состојбата со информатичката технологија

За функционирањето на Судот е карактеристично интензивно користење на информатичко комуникациска технологија во сите сегменти на работењето. Целокупното управување со движењето на судските предмети, како и донесувањето на судските одлуки се одвива со користење на Автоматизираниот информатички систем за управување со судските предмети (АКМИС). Во системот се води електронска евиденција на потребните податоци во врска со предметите и се изготвуваат акти во истите. Посебно внимание се посветува на автоматската распределба, како и на автоматската прераспределба на судските предмети по судии. Континуирано се следи и квалитетот на внесените податоци, во смисла дали истите се пополнуваат целосно и точно. Исто така, постојано се врши подобрување и оптимизирање на работата во АКМИС за секоја корисничка група на системот, поодделно. Сите месечни, квартални и годишни извештаи и прегледи, врз основа на кои се следи работата на Судот, судиите и другите корисници на системот, се генерираат електронски од АКМИС и редовно се доставуваат до надлежните институции.

Во судот, во три судници во тек е инсталација на СРС ФЕМИДА систем за тонско снимање рочишта, дониран од Амбасадата на САД во РСМ. Редовно се користи и „Системот за електронска достава на судски документи” за достава на разни писмена (одлуки, покани, писма и др.), а се чувствува и потреба од користење и на електронски прием на писмена во Судот. Исто така, се скенираат и влезни документи (поднесоци во врска со судските предмети доставени директно во Апелационен суд Скопје), кои се приклучуваат кон соодветното електронското досие на предметот во АКМИС.

Вработените редовно се информираат со објавување на бројни податоци во врска со сите новини во организацијата и работата на Судот, активности на судските оддели, судиите и другите вработени, соработка со други судови и институции, следење на правна легислатива и

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

судска практика, сервисни информации и друго, на интерната web страна, која се хостира локално. На овој начин се постигнува нивно навремено, ефикасно информирање, како и заштеда на финансиски средства. Редовно се ажурираат предвидените содржини на порталот www.asskopje.mk, а исто така, се следи и автоматското генерирање на податоците од календарот на насрочени предмети, како и објавувањето на анонимизираните судски одлуки.

Во информатичкото работење на Судот се применети сите барања од правилниците и процедурите донесени согласно Законот за заштита на личните податоци. Со тоа во Судот е подигнато нивото на заштита на податоците кои се предмет на обработка, зголемена е контролата на пристап до ИКТ системите. Редовно се ажурираат и корисничките привилегии кои ги имаат вработените за пристап до АКМИС. За антивирусна заштита на работните станици, во Судот се користи Kaspersky софтвер.

Одредени проблеми во работењето предизвикува застарената пасивна мрежна опрема, инсталирана во 2000 година, па потребна е замена на истата со нова. Исто така, потребна е надградба на активната мрежна опрема која е инсталирана во текот на 2011 година.

Во Судот веќе десет години се користи единствен процесен сервер кој го подржува целокупното работење на ИКТ системите. Оптеретеноста на серверот расте со текот на времето, што доведува до значително успорување на работата на корисниците. Хардверски капацитет на истиот ни оддалеку не ги задоволува потребите на секојдневното работење, и тоа од аспект на дисков простор, работна меморија, процесорна моќ итн. Ако се земат предвид континуираните надградби на АКМИС и секојдневното користење на воведените ИКТ системи, неопходно е да се набават нови, помоќни сервери (најмалку два) и систем за складирање на податоци со што би се обезбедило ефикасно и непречено работење на судот.

Од големо значење за Судот би било електронското поврзување со основните судови од апелационото подрачје Скопје, со што би се овозможила електронска размена на податоци и комплетирање на електронските досиеа на предметите. Со тоа би се намалил обемот на податоци кои треба да се внесуваат во АКМИС и би се поедноставила работата по судските предмети.

Апелациониот суд Скопје редовно ја следи работата на основните судови од апелационо подрачје Скопје во делот на користење на АКМИС, системот за „Електронска достава на судски документи“, процесот на тонско снимање на рочиштата од граѓанска област, процесот на

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

анонимизацијата и објавување на судските одлуки. На месечна основа се прибавуваат податоци од секој од деветте основни суда, истите се обработуваат, по што збирни информации се проследуваат до повисоките судски инстанци, согласно нивните потреби.

Оптималното користење на потенцијалот кој го нуди информатичката технологија инсталирана во судот налага потреба од континуирана едукација на целокупниот персонален состав на судот за начинот на нејзината употреба. Во Судот е вработен еден советник инженер - информатичар, но за да се обезбеди поквалитетна техничка поддршка во користењето на информатичката технологија, потребно е да се зголеми бројот на извршители – технички лица соодветно стручно оспособени за сите области од информатиката кои се веќе применети.

Апелациониот суд Скопје, од аспект на редовно одржување на воведените ИКТ системи, значителна поддршка добива од Врховниот суд на РСМ, кој по пат на централизирани јавни набавки ги обезбедува следниве неопходни услуги:

- Годишна софтвер претплата и тековно одржување на хардверот и системскиот софтвер за функционирање на АКМИС системот
- Превентивно и адаптивно одржување на АКМИС системот имплементиран во сите судови на РСМ и ССРСМ
- Годишна софтвер претплата за Firewall Check Point во судовите на РСМ и ССРСМ
- Превентивно и пост гаранциско одржување на хардверска и софтверска опрема набавена во рамките на ИПА 2010 проектот за потребите на судовите на РСМ и ССРСМ (web портали на судовите, систем за електронска достава на писмена)

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

ПРИОРИТЕТИ НА АПЕЛАЦИОНИОТ СУД СКОПЈЕ

*Кога ќе стане очигледно дека не можеш да ја постигнеш целта,
не прилагодувај ја целта,
туку прилагоди ги чекорите во твоето дејствување.
Конфучие*

Приоритетите на Апелациониот суд Скопје се поставени на долгорочна основа и се одликуваат со нашата цврста намера за постигнување на посакуваната иднина, односно нашата визија. Во наредниот период Судот, согласно реалните можности, своите капацитети ќе ги насочи кон:

- Обезбедување основни услови за функционирање на судот
- Унапредување на условите за функционирање на судот
- Јакнење на ефикасноста на судот и воедначување на судската практика
- Транспарентност и зголемување на довербата во судот
- Имплементација на стратешко и буџетско планирање со цел да се обезбедат доволно финансиски средства за судот
- Учество во процесот на подготовка на нови и измени и дополнувања на постоечките закони и подзаконски акти
- Поддршка за остварување на приоритетите на Владата на РСМ во областа на судската власт
- Соработка со надворешни експерти во процесот на реформа на судската власт
- Поддршка на пристапот на РСМ кон Европската унија

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Апелациониот суд Скопје редовно ќе ја следи реализацијата на зацртаните приоритети и доколку има потреба истите ќе ги ажурира со иницијативи кои се резултат на променети услови и околности при што ќе се внимава на потребата од запазување на конзистентност со стратешките приоритети на Судскиот совет на РСМ и Судскиот буџетски совет.

ЦЕЛИ НА АПЕЛАЦИОНИОТ СУД СКОПЈЕ

Во функција на остварување на приоритетите на Апелациониот суд Скопје, определивме цели што претставуваат конкретни посакувани резултати преку кои ќе бидеме во можност да го мериме напредокот во остварувањето на приоритетите.

Р.бр.	Цел	Планиран показател
1	Професионален, независен и непристрасен суд	- број на поднесоци од странки до судот
		- број на поднесени претставки и ургенции до судот
		- број на поднесени барања за изземање на судии
		- одлуки по ВПЛ
2	Ефикасен и ажурен суд	- совладување на месечниот прилив на предмети
		- намалување на заостатокот на нерешени предмети
		- намалување на бројот на нерешени стари предмети
		- остварување на ориентационата норма од ССРСМ на ниво судија
3	Судење во разумен рок	- времетраење на второстепената судска постапка
		- запазување на законски пропишаните рокови во постапката
4	Транспарентност и отчетност на судот	- комуникација на портпаролите на судот со јавноста
		- следење на работата на канцеларијата за односи со јавноста

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

		- Број на објавени анонимизирани одлуки
		- Редовно ажурирање на содржините на веб порталот на Судот
5	Финансиски стабилен суд	- Годишен буџет во рамките на реалните потреби
		- Механизми за планирање и управување со одобриениот буџет на судот
		- Редовна исплата на долговите према комингентите

Р.бр.	Цел	Планиран показател
6	Модернизиран суд - подобри услови за работа	- Реконструкција на машинска инсталација, водоводна, канализациона и хидрантска инсталација, замена на надворешни прозорци
7	Унапредување на информатичко - комуникациски технологии	- Замена на активна мрежна опрема
		- Набавка на нов сервер
		- Набавка на уред за складирање на податоци
8	Пополнување на слободни работни места	- Пополнување на судиски места согласно Одлуката на ССРСМ
		- Вработување на судските службеници согласно Годишниот план за вработување за 2020 година
9	Континуирана обука на вработените во АС Скопје	- План за обуки во Академија за судии и јавни обвинители
10	Редовно информирање на вработените за тековното работење на судот	- Одржување на работни состаноци со вработените во АС Скопје

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

		- Редовно ажурирање на податоците и информациите на интерната веб страната на судот
11	Просторно сместување и канцелариска опременост	- Набавка на нови и одржување на основните средства и ситниот инвентар во судот
		- Редовно одржување на хигиената

ОСВРТ НА ПОСТИГНАТИ РЕЗУЛТАТИ НА АПЕЛАЦИОНЕН СУД СКОПЈЕ ВО 2019 ГОДИНА

*Проучувај го минатото
ако сакаш да ја определуваш иднината.
Конфуције*

Предметно работење на Судот

Апелациониот суд Скопје во текот на 2019 година имал обем на работа од вкупно 22.295 предмети, која бројка ја сочинуваат 8.396 предмети пренесени како незавршени од претходната година (од кои 2 се погрешно заведени), 13.821 новопримени предмет (од кои 3 се погрешно заведени) и 83 предмети повторно во работа.

Вид на предмет по уписник	Нерешени предмети на почеток на годината	Новопримени предмети	Предмети повторно во работа	Погрешно заведени	Вкупно предмети во работа	Решени предмети	Останати нерешени предмети
ГЖ	2.404	5.253	29	3	7.683	5.149	2.534

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

РОЖ	1.102	2.544	14	1	3.659	2.018	1.641
ТСЖ	2.217	2.279	28	/	4.524	2.505	2.019
Р	/	23	/	/	23	23	/
КЖ	249	1.081	11	/	1.341	1.006	335
КОКЖ	21	72	/	/	93	71	22
КЖМ	2	20	/	/	22	22	/
КСЖ	65	768	1	/	834	771	63
КР	4	177	0	/	181	170	11
ПРКЖ	2.332	1.604	/	1	3.935	1.877	2.058
Вкупно:	8.396	13.821	83	5	22.295	13.612	8.683

Во текот на 2019 година од вкупниот број предмети во работа, судот решил 13.612 предмети, и тоа 13.530 од новопримените предмети и 82 од предметите повторно земени во работа т.е. 517 предмети помалку во однос на минатата година, пред се поради непополнетиот број судиски места утврдени за Апелациониот суд Скопје во текот на целата година.

Во однос на бројот на незавршени предмети на крајот на годината заклучно со 31.12.2019 година останале 8.683 незавршени предмети, што претставува зголемување на заостатокот незавршени предмети за 287 предмети во однос на претходната година.

Работа на судот во рамките на судската управа

Вид на предмети	Нерешени предмети на почеток на годината	Новопримени предмети	Погрешно заведени	Вкупно предмети во работа	Решени предмети	Останати нерешени предмети
-----------------	--	----------------------	-------------------	---------------------------	-----------------	----------------------------

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

СУ-СУ-07	8	1.610	/	1.618	1.617	1
СУ-ДОВ и СУ- СТРДОВ	/	6	/	6	6	/
СУ-ИЗЗ	2	412	1	413	413	/
УПП	11	914	/	925	925	/
СПИ	/	27	/	27	26	1
Вкупно:	21	2.969	1	2.989	2.987	2

Квалитет на предметите на ниво на суд

Апелациониот суд Скопје во 2019 година го задржал високиот квалитет во работењето низ призма на преценка на одлуките по изјавени вонредни правни средства од страна на непосредно повисокиот суд.

Имено, предмет на преценка од страна на Врховниот суд на Република Северна Македонија по повод изјавени правни средства претставувале 549 судски одлуки на Апелациониот суд Скопје, што претставува 4,03% од вкупниот број 13.612 донесени одлуки во извештајната година, од кои 426 одлука или 3,13% од вкупно решените предмети се потврдени, 63 одлуки или 0,46% од вкупно решените предмети се укинати и 60 одлуки или 0,44% од вкупно решените предмети се преиначени.

решени предмети	потврдени		укинати		преиначени	
	број	%	број	%	број	%
13.612	426	3,13	63	0,46	60	0,44

Во однос на бројот од 549 одлуки добиени од Врховниот суд на Република Северна Македонија, 426 одлуки, односно 77,60% од бројот на предметите кои биле по вонреден правен лек се потврдени, 63 одлуки, односно 11,47% од бројот на предметите кои биле по вонреден правен лек се укинати и 60 одлуки, односно 10,93% од бројот на предметите кои биле по вонреден правен лек се преиначени.

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

одлуки по ВПЛ	потврдени		укинати		преиначени	
	број	%	број	%	број	%
549	426	77,60	63	11,47	60	10,93

Состојба со стари предмети

Вид предмет	Нерешени - стари предмети	Новопримени - стари предмети	Вкупно во работа - стари предмети	Решени - стари предмети	Остаток - стари предмети
КЖ	22	185	207	163	44
КОКЖ	2	7	9	7	2
КСЖ	7	15	22	19	3
КР	/	1	1	1	/
ПРКЖ	1722	1148	2870	1416	1454
ГЖ	876	2104	2980	1780	1200
РОЖ	238	1507	1745	1057	688
ТСЖ	1228	1835	3063	1859	1204
УПП	/	1	1	1	/
Вкупно:	4095	6803	10898	6303	4595

Апелациониот суд Скопје во текот на 2019 година во работа имал вкупно 10.898 стари предмети, од кои 4.095 предмети биле пренесени како нерешени од претходната година, а за 6.803 предмети во текот на извештајниот период поминал периодот од 6 месеци од прием на

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

предметот во Судот. Во Судот биле решени вкупно 6.303 стари предмети, а на крајот на годината останале 4.595 нерешени стари предмети кои се пренесуваат за наредната година.

Со оглед на изнесената состојба, по однос на работата на судот како на општо ниво, така и по оддели, односно уписници она што е очигледно е дека судот не успеал да го совлада приливот на нови предмети, покрај засилениот ангажман на судиите кои судиската функција ја извршуваат во Апелациониот суд Скопје, надминувањето на ориентационата норма од страна на скоро сите судии, односно завршување далеку поголем број предмети од утврдениот со ориентационата норма што е константна појава во Судот.

Извештај од извршени посети на пониските судови

Во текот на 2019 година Апелациониот суд Скопје во рамките на своите надлежности, а согласно донесена Методологија за вршење посети на основните судови од подрачјето на Апелациониот суд Скопје, реализирани се посети на основните подрачни судови, а со цел, покрај запознавање со работата на судот, да се оствари и непосреден увид во завршените предмети и предметите кои се во работа по однос на сите податоци во врска со примената на законите и Судскиот деловник, како и проблемите што се јавуваат во работата на судот, посебно за старите, притворските и предметите кои во јавноста предизвикуваат посебно внимание.

Исто така, во текот на месец мај, октомври, ноември и декември реализирани се работни посети и контрола во основните судови, од страна Претседателот на Судот и Судскиот администратор и советник информатичар, во смисла на одредбата од член 24 од Судскиот деловник, при што се изврши преглед и констатира дали се почитува обврската за автоматска распределба на предмети по судии, дали во системот АКМИС се внесуваат сите потребни податоци - дали се вршат сите записи потребни за судската статистика, примена на системот на електронска достава, тонско снимање на рочишта, изготвување извештаи – квантитативни и непочитување на рокови за првеземање дејствија. По извршените посети во секој од основните судови и констатираната состојба, изготвени се записници кои потоа се доставени до Судскиот совет на Република Северна Македонија, Врховниот суд на Република Северна Македонија, како и до секој од судовите, а со цел да реагираат по однос на забелешките и отстранат евентуалните пропусти и недостатоци во тековното работење.

Односи со јавноста

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

До Канцеларијата за односи со јавност во Апелациониот суд Скопје континуирано се обраќаат странки лично, писмено и преку e-mail со разни барања, прашања, ургенции, молби, преставки, поплаки и пофалби. Интересот на граѓаните е голем, а како најчести барања се барањата за приоритетно решавање на предмет, барање по однос на тоа дали предметот е доставен на одлучување по жалба, дали предметот е даден во работа кај судија, барања поврзани со текот на жалбената постапка по конкретен предмет, како и во одредени случаи изразување на незадоволство од ненавремено доставување на предметите од првостепените судови до овој Суд за одлучување по жалба, времетраењето на жалбената постапка по поедини премеги и незадоволство од второстепената одлука.

Во текот на 2019 година до Канцеларијата за односи со јавност со усмени барања се обратиле 15.329 странки и заинтересирани лица, по писмен пат се обратиле 108 лица, а одговорено е и на 885 преставки и поплаки. На доставените барања е одговорено навремено и целосно, а дел од странките се информирани за начинот на работа на судот, со цел да се олесни нивиот пат до правдата.

На интернет страната на Судот во текот на 2019 година се публикувани 3.527 одлуки или вкупно се објавени 68.349 одлуки.

Канцеларијата за односи со јавност на WEB порталот во текот на 2019 година редовно постира и разни соопштенија врзани со тековното работење на Судот, актуелни предмети од интерес за пошироката јавност, како и соопштенија за насрочени предмети.

Согласно Законот за слободен пристап до информации од јавен карактер, во Апелациониот суд Скопје примени се 27 барања во текот на 2019 година. На 21 барање е позитивно одговорено, а 6 барања се одбиени.

Не се вложени жалби против првостепени одлуки (решенија и заклучоци) на имателите на информации, една жалба е усвоена со одлука на Комисијата, а во текот на 2019 година нема преиначени првостепени одлуки по постапување на Комисијата, одбиени жалби од Комисијата, отфрлени жалби од Комисијата, случаи на молчење на Комисијата, барања за поведување прекршочна постапка и поведени прекршочни постапки, изречени прекршочни санкции, поведени управни спорови против конечната одлука на Комисијата, како и одлуки во кои тужбата на барателот во управниот спор е позитивно решена.

Во текот на 2019 година, Апелациониот суд Скопје во своето работење го имплементираше системот за управување со квалитет МКС EN ISO 9001:2015.

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

ОСВРТ НА ПОСТИГНАТИ РЕЗУЛТАТИ НА АПЕЛАЦИОНЕН СУД СКОПЈЕ ВО ПЕРИОДОТ ЈАНУАРИ - ЈУНИ 2020 ГОДИНА

Апелациониот суд Скопје во текот на првото полугодие на 2020 година имал обем на работа од вкупно 13.541 предмети, која бројка ја сочинуваат 8.683 предмети пренесени како незавршени од претходната година, 4.812 новопримени предмет и 46 предмети повторно во работа.

Вид на предмет по уписник	Нерешени предмети на почеток на годината	Новопримени предмети	Предмети повторно во работа	Погрешно заведени	Вкупно предмети во работа	Решени предмети	Останати нерешени предмети
ГЖ	2.534	1.557	14	/	4.105	1.753	2.352
РОЖ	1.641	777	8	/	2.426	601	1.825
ТСЖ	2.019	675	16	/	2.710	1.126	1.584
Р	/	8	/	/	8	8	/
КЖ	335	397	5	/	737	382	355
КОКЖ	22	46	2	/	70	38	32
КЖМ	/	10	/	/	10	6	4
КСЖ	63	368	/	/	431	336	95
КР	11	81	/	/	92	72	20
ПРКЖ	2.058	893	1	/	2.952	639	2.313

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Вкупно:	8.683	4.812	46	/	13.541	4.961	8.580
---------	-------	-------	----	---	--------	-------	-------

Во текот на првото полугодие на 2020 година од вкупниот број предмети во работа, судот решил 4.961 предмети, а во однос на бројот на незавршени предмети на крајот на периодот заклучно со 30.16.2020 година останале 8.580 незавршени предмети, што претставува зголемување на заостатокот незавршени предмети во однос на крајот на 2019 година.

Работа на судот во рамките на судската управа

Вид на предмети	Нерешени предмети на почеток на годината	Новопримени предмети	Погрешно заведени	Вкупно предмети во работа	Решени предмети	Останати нерешени предмети
СУ-СУ-07	1	884	/	885	882	3
СУ-ДОВ и СУ-СТРДОВ	/	1	/	1	1	/
СУ-ИЗЗ	/	125	/	125	123	2
УПП	/	393	/	393	386	7
СПИ	1	15	/	16	16	/
Вкупно:	2	1.418	/	1.420	1.408	12

Состојба со стари предмети

Вид предмет	Нерешени - стари	Новопримени -стари	Вкупно во работа -	Решени - стари	Остаток - стари
-------------	------------------	--------------------	--------------------	----------------	-----------------

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

	предмети	предмети	стари предмети	предмети	предмети
КЖ	44	122	166	77	89
КОКЖ	2	7	9	3	6
КСЖ	3	10	13	7	6
ПРКЖ	1.454	552	2.006	492	1.514
ГЖ	1.200	981	2.181	891	1.290
РОЖ	688	932	1.620	558	1.062
ТСЖ	1.204	759	1.963	916	1.047
Вкупно:	4.595	3.363	7.958	2.944	5.014

Апелациониот суд Скопје во текот на првото полугодие на 2020 година во работа имал вкупно 7.958 стари предмети, од кои 4.595 предмети биле пренесени како нерешени од претходната година, а за 3.363 предмети во текот на разгледуваниот период поминал периодот од 6 месеци од прием на предметот во Судот. Во Судот биле решени вкупно 2.944 стари предмети, а на крајот на периодот останале нерешени 5.014 стари предмети.

Врз работата на Судот во текот на 2020 година значително негативно влијание има здравствената криза предизвикана од Covid-19 вирусот, која услови прогласување на вонредна состојба во државата поради прогласена пандемија на светско ниво. Имено, вонредната состојба влијае и се одразува на целокупното работење на Судот што резултира со намален прилив на предмети во работа, но и намален број на решени предмети, отсуство на вработени кои користат мерки утврдени со уредби на Владата на РСМ со кои се ослободени од работни обврски, како и превземање бројни мерки и активности за заштита на здравјето на вработените и странките.

Сето ова предизвикува значителни финансиски импликации, што претставува дополнителен предизвик во планирањето на работата на Судот во наредниот период.

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

План за спроведување програма

А: Оправданост и дизајн на Програмата Обезбедување основни услови за функционирање на судот	
Образложение: Програмата произлегува од:	
1. Стратешкиот приоритет на Судскиот буџетски совет содржан во Одлуката за стратешки приоритети за 2021 година - Обезбедување основни услови за функционирање на судската власт	
2. Стратешките приоритети и цели на АС СКОПЈЕ	
Цел на Програмата: Обезбедување на неопходни услови за оптимално функционирање на судот	
Показатели за успех на Програмата: % на реализација на одобрен буџет	
Програмата е: Хоризонтална	
Потпрограми (компоненти) на Програмата:	
Потпрограма	Показатели за успешност
1 - човечки ресурси	- исплатени плати - исплатен персонален данок - исплатени придонеси за социјално осигурување - исплатени надоместоци
2 - трошоци за тековно работење	- навремено подмирени обврски
3 - одржување на зграда и опрема	- реализација на склучените договори со економските оператори

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Б: План за спроведување на програмата										
Потпрограма 1: Човечки ресурси										
Активност	Одговорни	Консул- тирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Исплата на плати и персонален данок	Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано		1	1	1	91.000.000,00	99.300.000,00	104.000.000,00
Исплата на придонеси за социјално осигурување	Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано		1	1	1	36.000.000,00	39.200.000,00	41.000.000,00
Исплата на надоместоци	Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано		1	1	1	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Патни и дневни расходи во земјата	Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано		1	1	1	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Патни и дневни расходи во странство	Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано		1	1	1	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Транспорт на луѓе	Одд. за мат.фин.	СБС	континуирано		1	1	1	700.000,00	700.000,00	700.000,00

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

	работење									
Изнајмување на простор	Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано	1	1	1	500.000,00	500.000,00	500.000,00	
Обуки, семинари и конференции	Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано	1	1	1	400.000,00	400.000,00	400.000,00	
Вкупно активности во I година: 8							129.500.000,00			
Вкупно активности во II година: 8								141.000.000,00		
Вкупно активности во III година: 8									147.500.000,00	
Вкупно за потпрограма човечки ресурси:									418.000.000,00	
Потпрограма 2: Трошоци за тековно работење										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Режиски трошоци	Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано		1	1	1	10.250.000,00	10.250.000,00	10.250.000,00

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Канцелариски материјали	Комисија за ЈН, Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано	4	4	4	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00
Регистрација и горива моторни возила	Комисија за ЈН, Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано	4	4	4	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Стручна литература	Библиотекар	СБС	континуирано	1	1	1	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Униформи и обувки	Комисија за ЈН, Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано	4	4	4	70.000,00	70.000,00	70.000,00
Средства за одржување хигиена	Комисија за ЈН, Управител на судска зграда, Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано	5	5	5	70.000,00	70.000,00	70.000,00
Ситен инвентар, резервни делови и други материјали	Комисија за ЈН, Управител на судска зграда, Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано	5	5	5	210.000,00	210.000,00	210.000,00
Осигурување	Претседател на АС,	СБС	континуирано	4	4	4	80.000,00	80.000,00	80.000,00

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

	Комисија за ЈН								
Договорни услуги (поротници, адвокати, вештаци, преведувачи, консултантски)	Судии, Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано	2	2	2	1.900.000,00	2.020.000,00	1.900.000,00
Примарна здравствена заштита	Претседател на АС	СБС	континуирано	3	3	3	120.000,00		120.000,00
Објавување на огласи	Претседател на АС	СБС	континуирано	1	1	1	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Репрезентација	Претседател на АС	СБС	континуирано	1	1	1	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Трансфери при пензионирање и други трансфери	Претседател на АС, Одд. за мат.фин. работење	СБС	континуирано	1	1	1	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Вкупно активности во I година: 13								14.650.000,00	
Вкупно активности во II година: 13								14.650.000,00	
Вкупно активности во III година: 13									14.650.000,00
Вкупно за потпрограма трошоци за тековно работење								43.950.000,00	

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Потпрограма 3: Одржување на зграда и опрема										
Активност	Одговорни	Консул-тирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
				I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.	
Одржување на зграда	Управител на судска зграда	СБС	континуирано		4	4	4	1.900.000,00	2.800.000,00	1.900.000,00
Одржување на возила	Координаор на техничка служба	СБС	континуирано		4	4	4	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Дезинфекција, дезинсекција и дератизација	Управител на судска зграда	СБС	континуирано		4	4	4	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Одржување на опрема	Управител на судска зграда	СБС	континуирано		1	1	1	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Одржување ИТ- ресурси	Информатичар	СБС	континуирано		1	1	1	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Вкупно активности во I година: 5								2.650.000,00		
Вкупно активности во II година: 5									3.550.000,00	
Вкупно активности во III година: 5										2.650.000,00

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Вкупно за потпрограма одржување на зграда и опрема		8.850.000,00
А: Оправданост и дизајн на Програмата Унапредување на условите за функционирање на судот		
Образложение: Програмата произлегува од:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратешкиот приоритет на Судскиот буџетски совет содржан во Одлуката за стратешки приоритети за 2021 година – Унапредување на условите за функционирање на судската власт 2. Стратешките приоритети и цели на АС СКОПЈЕ 		
Цел на Програмата: Пополнување на работните места (судиски и судска служба), реализација на изготвени проекти за санација и надградба на судската зграда и подобрување на материјално, техничките и просторни услови за работа во АС Скопје		
Показатели за успех на Програмата: % на реализација на одобрен буџет		
Програмата е: Хоризонтална (Вертикална во делот на унапредување на ИКТ технологиите)		
Потпрограми (компоненти) на Програмата:		
Потпрограма	Показатели за успешност	
1 – зголемување на бројот на вработени	<ul style="list-style-type: none"> - исплатени плати - исплатен персонален данок - исплатени придонеси за социјално осигурување - исплатени надоместоци 	
2 – реализација на проекти за реконструкција на зграда	<ul style="list-style-type: none"> - % реализација на склучените договори со економските оператори 	
3 – подобрување на просторни капацитети	<ul style="list-style-type: none"> - % реализација на склучените договори со економските оператори 	

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

4 – унапредување на ИКТ системите				- % реализација на предвидените активности						
Б: План за спроведување на програмата										
Потпрограма 1: Зголемување на бројот на вработени										
Активност	Одговорни	Консул-тирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					И год.	II год.	III год.	И год.	II год.	III год.
Зголемување на бројот на судии	ССРСМ	СБС	континуирано		/	/	/	Фискалните импликации врз основа на Одлука на ССРСМ		
Нови вработувања согласно Годишен план за вработувања за 2021 година	Судски администратор	СБС	континуирано		4	4	4	11.500.000,00	5.750.000,00	5.750.000,00
Континуирана обука на судии, стручни судски службеници, судски службеници, информатичари	Судски администратор	АСЈО	континуирано		1	1	1	Обуките ги организира и финансира АСЈО		

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Вкупно активности во I година: 3								11.500.000,00		
Вкупно активности во II година: 3									5.750.000,00	
Вкупно активности во III година: 3										5.750.000,00
Вкупно за потпрограма човечки ресурси:										23.000.000,00
Потпрограма 2: Реализација на проекти за реконструкција на зграда										
Активност	Одговорни	Консул-тирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Реконструкција на топловодна инсталација	Управител на судска зграда	СБС	01.04.2021	01.10.2021	5	5	5	18.000.000,00		
Надзор на реконструкција на топловодна инсталација	Управител на судска зграда	СБС	01.04.2021	01.10.2021	2	2	2	360.000,00		
Реконструкција на надворешни инсталации (водоводна, канализациона, атмосферска) и партер – паркинг	Управител на судска зграда	СБС	01.03.2021	01.06.2021	5	5	5	7.670.000,00		

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Надзор на реконструкција на надворешни инсталации	Управител на судска зграда	СБС	01.03.2021	01.06.2021	2	2	2	150.000,00		
Набавка на сигурносни врати за контрола на пристап на влезовите во Судот и систем за евиденција на работно време	Управител на судска зграда, Судска полиција	СБС	01.04.2021	01.10.2021	5	5	5	600.000,00		
Набавка на систем за видео надзор	Судска полиција	СБС	01.05.2021	01.07.2021	5	5	5	700.000,00		
Реконструкција на фасадна браварија – надворешни прозори	Управител на судска зграда	СБС	01.05.2022	01.09.2022	5	5	5		18.500.000,00	
Надзор на реконструкција на фасадна браварија – надворешни прозори	Управител на судска зграда	СБС	01.05.2022	01.09.2022	2	2	2		360.000,00	
Изготвување на техничка документација – проект за реконструкција на архивски простории и ревизија на истиот	Управител на судска зграда	СБС, Архив на РСМ	01.03.2022	01.05.2022	5	5	5		250.000,00	
Реконструкција на архивски	Управител на	СБС, Архив на	01.05.2022	01.10.2022	5	5	5		7.000.000,00	

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

простории	судска	PCM								
Систем за противпожарна заштита на архивите на судот	Управител на судска зграда	СБС, Архив на PCM	01.05.2022	01.10.2022	5	5	5		3.000.000,00	
Надзор на реконструкција на архивски простории	Управител на судска	СБС	01.05.2022	01.10.2022	2	2	2		200.000,00	
Набавка на скенер на багаж	Судска полиција	СБС	01.09.2023	01.11.2023	5	5	5			2.500.000,00
Изготвување на техничка документација – проект за изведба на лифт и ревизија на истиот	Управител на судска	СБС	01.04.2023	01.06.2023	5	5	5			250.000,00
Изведба на лифт	Управител на судска	СБС	01.06.2023	01.09.2023	5	5	5			6.000.000,00
Надзор над изведба на лифт	Управител на судска	СБС	01.06.2023	01.09.2023						120.000,00
Набавка на дефибрилатор	Претседател на АС	СБС	01.03.2023	01.05.2023	5	5	5			200.000,00
Вкупно активности во I година: 6									27.480.000,00	
Вкупно активности во II година: 6										29.310.000,00

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Вкупно активности во III година: 5										9.070.000,00
Вкупно за потпрограма трошоци за тековно работење										65.860.000,00
Потпрограма 3: Подобрување на просторни капацитети										
Активност	Одговорни	Консул-тирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Уредување на кабинети	Управител на судска зграда	СБС	01.05.2021	01.09.2021	5	5	5	1.000.000,00		
Уредување на три судници	Управител на судска зграда	СБС	01.05.2021	01.09.2021	5	5	5	6.700.000,00		
Уредување на канцеларија за односи со јавност и судски писарници	Управител на судска зграда	СБС	01.05.2022	01.09.2022	5	5	5		1.500.000,00	
Реновирање на 10 - 11 канцеларии на први спрат	Управител на судска зграда	СБС	01.06.2022	01.09.2022	5	5	5		1.000.000,00	
Набавка на клима уреди	Управител на судска зграда	СБС	01.03.2022	01.05.2022	5	5	5		400.000,00	

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Набавка на ормари за судска полиција	Управител на судска зграда	СБС	01.03.2022	01.06.2022	5	5	5		600.000,00	
Реконструкција на просторија за менаџирање на ризикот за физичка безбедност на класифицираните податоци	Управител на судска зграда	СБС, ДБК	01.05.2023	01.07.2023	5	5	5			500.000,00
Вкупно активности во I година: 2									7.700.000,00	
Вкупно активности во II година: 4										3.500.000,00
Вкупно активности во III година: 1										500.000,00
Вкупно за потпрограма одржување на зграда и опрема									11.700.000,00	
Потпрограма 4: Унапредување на ИКТ системите										
Активност	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Набавка на нови сервери		СБС	01.03.2021	01.05.2021				ГЈН спроведена преку ВСРСМ		

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Набавка на систем за складирање податоци		СБС	01.03.2021	01.05.2021				ГЈН спроведена преку ВСРСМ		
Набавка на преносни компјутери	Информатичар	СБС	01.05.2021	01.09.2021	2	2	2	300.000,00		
Тековно и адаптивно одржување на АКМИС		СБС	континуирано					ГЈН спроведена преку ВСРСМ		
- Воспоставување на хоризонтално и вертикално поврзување на судовите		СБС	01.06.2021	01.09.2021						
- Усогласување на модулот за автоматска анонимизација и објавување на судските одлуки согласно закон		СБС, ССРСМ, ВСРСМ	01.01.2021	01.03.2021						
Воспоставување на е-маил сервер		СБС, ССРСМ, ВСРСМ	01.09.2021	01.12.2021				ГЈН		
Електронски прием на писмена		СБС, ССРСМ, ВСРСМ	континуирано					ГЈН		
- Скенирање на влезни документи		СБС, ВСРСМ	континуирано							
Надградба на активна мрежна опрема		СБС	01.01.2023	01.06.2023				ГЈН		

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Набавка за софтвер за целосно евидентирање на секој авторизиран пристап на овластени лица и администратори на базата АКМИС		СБС, АЗЛП	01.01.2023	01.06.2023						ГЈН
Набавка на софтвер за криптографска заштита на резервните копии на податоци		СБС, АЗЛП	01.01.2023	01.06.2023						ГЈН
Дигитализација на трајна архива	Информатичар	СБС	01.06.2023	01.09.2023						2.000.000,00
Вкупно активности во I година:										
Вкупно активности во II година:										
Вкупно активности во III година:										
Вкупно за потпрограма Унапредување на ИКТ системи										

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

А: Оправданост и дизајн на програмата Јакнење на ефикасноста на судот и воедначување на судската практика	
Образложение: Програмата произлегува од:	
1. Стратешкиот приоритет на Судскиот буџетски совет содржан во Одлуката за стратешки приоритети за 2021 година – точка 3 Јакнење на ефикасноста на судството и точка 5 Воедначување на судската практика	
2. Стратешките приоритети и цели на АС Скопје	
Цел на Програмата: Квалитетно правораздавање со користење на оптимални ресурси во законски предвидени рокови следејќи ги сите општествени состојби, во тесна соработка со останатите судови во РСМ.	
Показатели за успех на Програмата: Верифициран квалитет на судските одлуки и интензивна соработка со останатите судови	
Програмата е : Хоризонтална	
Потпрограми:	Показатели за успешност:
1. Јакнење на ефикасноста	- Зголемување на квалитетот на судските одлуки во сите оддели - Доследно почитување на законските рокови за постапување - Намалување на времетраењето на постапката - Спречување на застарување на предмети во кривичната област

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

				- Почитување на принципите на ЕКЧП						
2. Намалување на заостатокот на нерешени предмети				- Намалување на бројот на предмети во работа во сите уписници - Намалување на бројот на стари предмети						
3. Воедначување на судската практика				- Број на одржани средби со подрачните основни судови - Број на одржани средби на ниво на апелациони судови и ВСРСМ - Број на донесени заклучоци во врска со актуелни правни прашања - Број на издадени билтени						
Б: План за спроведување на програмата										
Потпрограма 1:	Одговорни	Консул-тирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Јакнење на ефикасноста	Претседател на АС,		континуирано		Моментален број на лица кои ја вршат судиската			Во најголем дел фискалните импликации се изразени во програмите 1		

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

	судии			функција, како и членовите на нивниот тим.	и 2 од овој План.					
<ul style="list-style-type: none"> • Комплетирање на тимот на судијата 										
<ul style="list-style-type: none"> • Управување со движењето на предметите во согласност со законот 										
<ul style="list-style-type: none"> • Навремено донесување на одлуките 										
<ul style="list-style-type: none"> • Навремено изготвување на одлуките 										
<ul style="list-style-type: none"> • Следење на промени во законската регулатива 										
<ul style="list-style-type: none"> • Анализа на одлуки на ЕСЧП 										
Потпрограма 2:	Одговорни	Консултирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Намалување на заостатокот на нерешени предмети	Претседател на АС, судии		континуирано		Моментален број на лица кои ја вршат судиската функција, како и членовите на нивниот тим.			Во најголем дел фискалните импликации се изразени во програмите 1 и 2 од овој План.		
<ul style="list-style-type: none"> • Зголемување на бројот на судии по пат на времено упатување на судии од другите апе 										
<ul style="list-style-type: none"> • Ажурно спроведување на програмата за работа на Судот во делот за стари предмети 										

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

<ul style="list-style-type: none"> • Следење на роковите за постапување по предмети • Искористување на сите технички можности за поедноставување на Користење на 										
Потпрограма 3:	Одговорни	Консул-тирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Воедначување на судската практика	Претседател на АС, судии		континуирано		Моментален број на лица кои ја вршат судската функција, како и членовите на нивниот тим.			Во најголем дел фискалните импликации се изразени во програмите 1 и 2 од овој План.		
<ul style="list-style-type: none"> • Издавање на Билтен со заклучоци од седници на судии и сентенци од покарактеристични одлуки • Одржување на редовни седници на одделите во АС Скопје • Одржување на работни средби и седници на судии од четирите апелациони суда и ВСРСМ, со присуство на претставници на академската заедница • Утврдување на сентенци од одлуки на АС Скопје кои се објавуваат во базата за Судска практика во ВСРСМ 										

А: Оправданост и дизајн на програмата **Транспарентност и зголемување на довербата во судот**

Образложение: Програмата произлегува од:

1. Стратешкиот приоритет на Судскиот буџетски совет содржан во Одлуката за стратешки приоритети за 2021 година – точка 4 Транспарентност и зголемување на довербата во судството
2. Стратешките приоритети и цели на АС Скопје

Цел на Програмата: Унапредување на перцепцијата за работењето на судот преку интензивна комуникација со јавноста и медиумите.

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Показатели за успех на Програмата: Зголемување на довербата и задоволството на странките и граѓаните од работата на судот.	
Програмата е : Хоризонтална	
Потпрограми:	Показатели за успешност:
1. Транспарентност	- Екипираност и обученост на вработените во Канцелатрија за односи со јавност - Број на реализирани отворени денови - Број на објавени брошури, информатори - Број на објавени аналитички извештаи - Број на спроведени анкети и број на реализирани предлози од истите
2. Соработка со медиумите	- Број на објавени соопштенија - Број на реализирани средби со новинари - Успешност на презентацијата на судот во медиумите
3. Зајакнување на довербата	- Број на објавени информации

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

				- Ниво на комуникација помеѓу вработените						
				- Обученост и професионалност на вработените						
Б: План за спроведување на програмата										
Потпрограма 1:	Одговорни	Консул- тирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Транспарентност	Канцеларија за односи со јавноста		континуирано		2	2	2	Во најголем дел фискалните импликации се изразени во програмите 1 и 2 од овој План.		
<ul style="list-style-type: none"> • Формирање на професионална Канцеларија за односи со јавност • Изработка на стратегија за односи со јавноста со дефинирани методи за соработка со медиумите, невладините организации • Поставување на информации во врска со организацијата на судот, движењето на странките низ зградата и протоколите за безбедност на просторот и луѓето на видливи места во судот (огласна табла, влезни холови, влезни врати) • Организирање на отворени денови на судот за граѓани, студенти, ученици • Соработка со новинари, медиуми и јавност • Печатење на информатор, брошури и упатства • Збогатување на информациите објавени на web порталот asskopje.mk • Објавување на аналитички извештаи за работата на судот и за соработката со основните судови под негова надлежност 										

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

<ul style="list-style-type: none"> Спроведување на анкети и објавување на резултатите од истите Воспоставување на практика на повратни корисни информации од граѓаните 										
Потпрограма 2:	Одговорни	Консул-тирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		
					I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Соработка со медиумите	Претседател на АС, портпарол, Канцеларија за односи со јавноста		континуирано		3	3	3	Во најголем дел фискалните импликации се изразени во програмите 1 и 2 од овој План.		
<ul style="list-style-type: none"> Подготвување на соопштенија за јавност Градење на стабилна врска преку секојдневна комуникација со новинарите Споделување на информации кои влијаат на подобрување на угледот на судот Соработка со здруженија на новинарите Анализа за медиумското претставување на судот 										
Потпрограма 3:	Одговорни	Консул-тирани	Временска рамка		Потребни ресурси					
			Почеток	Крај	Човечки ресурси			Финансиски ресурси (МКД)		

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

				I год.	II год.	III год.	I год.	II год.	III год.
Зајакнување на довербата	Претседател на АС, судии, вработени		континуирано	Моментален број на лица кои ја вршат судиската функција, како и членовите			Во најголем дел фискалните импликации се изразени во програмите 1 и 2 од овој План.		
<ul style="list-style-type: none">• Унапредување на соработката помеѓу вработените во судот како предуслов за стекнување доверба кај граѓаните• Објавување на точни и навремени информации во врска со судското постапување• Објавување на детални соопштенија во врска со судски предмети од интерес на јавноста• Професионален и внимателен пристап на вработените кон странките и други заинтересирани лица									

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Програма	Потреба од нови вработувања	Потреба од прераспределба	Резиме на потреба од обуки
Обезбедување основни услови за функционирање на судот	предвидената динамика на задоволување на потребите од човечки ресурси е 10 % во 2021 година, 5% во 2022 година и 5% во 2023 година	Потребите од прераспределба ќе бидат утврдени во согласност со бројот на судечки совети во секој оддел и бројот на предмети во работа по уписници	континуирана обука
Унапредување на условите за функционирање на судот			континуирана обука
Јакнење на ефикасноста на судот и воедначување на судската практика			континуирана обука
Транспарентност и зголемување на довербата во судот			континуирана обука

ПРИНЦИПИ НА ПРАВИЧНА ЗАСТАПЕНОСТ

очекувано влијание 2021	очекувано влијание 2022	очекувано влијание 2023
Согласно динамиката утврдена во Годишниот план за соодветна и правична застапеност на заедниците за 2021 година.	Согласно динамиката утврдена во Годишниот план за соодветна и правична застапеност на заедниците за 2022 година.	Согласно динамиката утврдена во Годишниот план за соодветна и правична застапеност на заедниците за 2023 година.

РАЗВИВАЊЕ НА ЗАЕДНИЧКИ ФУНКЦИИ

планирани мерки за 2021	планирани мерки за 2022	планирани мерки за 2023
-------------------------	-------------------------	-------------------------

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Развивање политики и стратешко планирање		
<ul style="list-style-type: none">• Определување на тим за стратешко планирање• Нормативно уредување на стратешкото планирање во судот• соработка со институциите во насока на ажурирање на стратешките документи и подготвување на нови;• воспоставување на база на обврски на судот согласно стратешките документи• предлагање на приоритети и приоритетни цели на судот• координација на процесот на стратешко планирање во судот• следење на реализацијата на мерките и активностите од стратешкиот план• едукација на вработените за стратешко планирање и креирање политики	<ul style="list-style-type: none">• развој на капацитетите за стратешко планирање, креирање и развивање на политики• соработка со институциите во насока на ажурирање на стратешките документи и подготвување на нови• ревидирање на приоритети и приоритетни цели на судот• координација на процесот на стратешко планирање во судот• следење на реализацијата на мерките и активностите содржани во стратешкиот план и известување за истиот• ажурирање на базата на обврски на судот согласно стратешките документи	
Подготвување и извршување на Буџетот и управување со средства		
<ul style="list-style-type: none">• утврдување на процесот на изготвување и донесување на предлог буџетот на АС Скопје• дефинирање на процесот на внатрешна распределба на одобрениот буџет, процесот на преземање на финансиски обврски и процесот на плаќање• внатрешна распределба на одобрениот буџет• воспоставување на систем за внатрешна финансиска контрола• подготвување на буџетската пресметка за наредната фискална година• согледување, анализа и образложение на потребите од дополнителни износи на средства (стратешки план);• следење на финансиското имплементирање на буџетските програми и континуитет во реализацијата;	<ul style="list-style-type: none">• внатрешна распределба на буџет;• јакнење на системот за внатрешна финансиска контрола;• подготовка на буџетска пресметка за наредната фискална година;• согледување, анализа и образложение на потребите од дополнителни износи на средства (стратешки план);• следење и известување за финансиското имплементирање на буџетските програми и континуитет во реализацијата;• подготовка на месечни, квартални и годишни финансиски планови;• финансиско управување и континуиран мониторинг на средствата;• подготовка на извештаи и анализа за користењето на буџетските средства;	<ul style="list-style-type: none">• внатрешна распределба на буџет;• подготвување буџетска пресметка за АС Скопје• следење и известување за финансиското имплементирање на буџетските програми и континуитет во реализацијата;• следење на извршувањето на буџетот на ниво на единка корисник;• согледување, анализа и образложение на потребите од дополнителни износи на средства (стратешки план);• подготовка на извештаи и анализа за користењето на буџетските средства од страна на судот• финансиско управување и континуиран мониторинг на средствата;

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

<ul style="list-style-type: none">електронско следење на состојбите на буџетот по расходни ставкиследење на извршувањето на буџетот	<ul style="list-style-type: none">електронско следење на состојбите на буџетот по расходни ставки.	
--	--	--

Управување со човечки ресурси

<ul style="list-style-type: none">Подготвување на функционална анализаПодготвување на годишен план за вработувањеСпроведување на огласи и носење на одлуки за избор за вработувањеОбука на вработените	<ul style="list-style-type: none">Подготвување на годишен план за вработувањеСпроведување на огласи и носење на одлуки за избор за вработувањеОбука на вработенитеразвивање техники за јакнење на тимски духконтинуирана соработка со Канцеларијата за односи со јавноста	<ul style="list-style-type: none">Подготвување на годишен план за вработувањеСпроведување на огласи и носење на одлуки за избор за вработувањеОбука на вработенитеразвивање техники за јакнење на тимски духконтинуирана соработка со Канцеларијата за односи со јавноста
---	---	---

Управување со информациски технологии

- зајакнување и кадровска екипираност на Одделението за информатика
- унапредување на автоматизираниот компјутерски систем за уривање со судските предмети (ACCMIS)
- подобрување на безбедносните процедури во судот
- одржување и безбедност на информатичката опрема и апликациите
- обновување/набавка на нова ИКТ опрема
- обука на вработените и администраторите на системите

Односи со јавноста

19

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

- Зголемување на транспарентноста на судот
- Ефективна, ефикасна, непристрасна и професионална соработка со медиумите во функција на медиумско покривање на активностите на судот
- Јакнење на интерните капацитети за односи со јавноста во функција на подобрување на угледот на судот и спроведување на добри практики на односи со јавноста на сите вработени
- Содржинско збогатување на веб порталот на АС Скопје, подобрување на пристапноста до истата и можностите за пребарување
- Објавување на релевантни информации од интерес на јавноста
- Навремена и ефикасна комуникација

Внатрешна ревизија

- воспоставување на интерна регулатива од областа на внатрешната ревизија
- континуирано унапредување на системот за финансиско управување и внатрешна контрола, како и системот за следење на препораките од ревизорските извештаи;
- подготвување на образци за следење на препораките
- зајакнување на комуникацијата со независниот внатрешен ревизор во Судкиот буџетски совет и Државниот завод за ревизија
- подготовка на Годишен план за ревизија, спроведување на ревизии согласно планот и подготвување на Извештај



20- Annex 4

**STRATEGIC PLAN AC SKOPJE
СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ**

STRATEGIC PLAN OF THE APPELLATE COURT SKOPJE

2021 – 2023



20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

August 2020



Dear all,

It is an honor to present the Strategic plan of the Appellate court Skopje, for the period from 2021 to 2023, which creates the future for the biggest second instance court in the Republic of North Macedonia, and plans the steps for further development, describing in detail the court's tasks for the upcoming period. This document is very important, having into consideration that this is the first strategic plan independently prepared by the Court.

Our objective is to maintain existing capacities and the quality of operation of the court, and in addition to increase the efficiency of the court and raise the level of services that we offer to the citizens of the Republic of North Macedonia.

Independent, impartial, professional and responsible judiciary is an important pillar of every country, especially a country in a process of accession in the European Union.

Therefore, our intention with the Strategic plan of the court for the following three years was to reflect such efforts, taking into consideration the internal capacities of the institution and the external circumstances of the Appellate court Skopje.

We believe that the planning is realistic, viable and shall contribute to further development of the Court, in its capacity of an important link in the implementation of the key strategies and activities imposed to our country by the European Union.

*The man who moves a mountain,
begins by carrying small stones.
Confucius*

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

During the process of drafting the plan, we put efforts to include as many employees of the court as possible, take in consideration their opinions, all in order to approximate the work we do to the public and citizens, improve the quality of services offered, increase efficiency of processes, and provide continuous training and development of judges and employees.

This Strategic plan is a result of our efforts, and it represents our vision for the steps we need to undertake to fulfill the vision of the Appellate court Skopje, having in mind that the strategic planning is a dynamic process. Thus, we will pay special attention to adjustment of the plan to the actual and new circumstances, as well as to the implementation thereof.

Citizens expect competent, professional, politically neutral, responsible and transparent judiciary. In order to fulfill their expectations, as well as the expectations of the legal entities, the Appellate court Skopje must conduct big and important reforming steps and continue the development and fundamental modernization.

Complying with the principles of realistic feasibility, the Strategic plan for the following three-year period, the strategic priorities and objectives of the Appellate court Skopje have been harmonized with the capacities of the court; we have identified the responsible entities assigned to implement the measures and activities within the defined timeframe. We have determined performance indicators for the purposes of uninterrupted and objective monitoring of the implementation of prescribed programs in the strategic plan, as regards the anticipated results.

The prescribed measures and activities for implementation of the strategic priorities and objectives of the Appellate court Skopje, also depend on the mutual support and cooperation among the courts in the Republic of North Macedonia, the Judicial Council of the Republic of North Macedonia, the Academy for judges and public prosecutors “Pavel Shatev”, as well as the partners who will help us reach our goal.

I use this opportunity to express my gratitude to all members of the working group, who worked on drafting this important document, as well as to all other employees who were involved in the drafting through the consultation process.

20
STRATEGIC PLAN AC SKOPJE
СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

PRESIDENT
OF THE APPELLATE COURT SKOPJE

Lidija Dimchevska

MISSION

In compliance with the rights, freedoms and dignity of citizens, providing objective and independent trial within the court's competence, providing equitable justice within reasonable time and based on the highest national and international standards, the Appellate court ensures efficient and effective implementation of the court's competences and strengthens the confidence of the citizens and the public with the judicial institutions.

VISION

The Appellate court Skopje, in its capacity as independent, professional, efficient and effective institution, will continue performing lawful and transparent work, contribute to strengthening the rule of law, respecting the rights and freedoms of citizens, and providing for greater safety, progress and prosperity of citizens and fulfilling the terms for accession to the European Union.

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

FUNDAMENTAL VALUES

Justice	Professionalism
Equality	Dedication
Impartiality	Cost-effectiveness
Independence	responsibility
Efficiency	Transparency



SPECIFICS

The Appellate court Skopje, as the biggest second instance court in the Republic of North Macedonia, performs its function in a lawful, impartial, independent and objective manner, respecting and protecting the freedoms and rights of citizens and the rights of other legal entities, including ensuring the equality of the citizens in front of the law.

The Appellate court Skopje is the only second instance court where judges from the Criminal department deliberate cases of organized crime and corruption.

Having in consideration the jurisdiction of the Court, which encompasses the biggest basic courts in the country, located in Skopje as the center of institutional, political, economic and social life, emphasis is due on the complexity, scope and the value of cases acted upon by this court.

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

COMPETENCE AND OBLIGATIONS OF THE APPELLATE COURT SKOPJE

The Court derives its competences from the Constitution of the Republic of Macedonia and the provisions from the Law on Courts. The Appellate court Skopje, in accordance with article 33 from the Law on courts is competent for the following:

- 1) Act upon complaints against decisions of basic courts within the court's area of jurisdiction;
- 2) Act upon conflict of competence between courts of first instance within the court's jurisdiction, and
- 3) Conduct other activities prescribed by law.

In its capacity as the second instance court, in accordance with article 19 from the Law on Courts, the Appellate court Skopje provides legal assistance, by monitoring the work of the basic courts within its jurisdiction, by organizing regular working visits, in order to monitor the application of the laws, current issues, the condition with the court cases, compliance with the legal deadlines for action and harmonizing the case law.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE APPELLATE COURT SKOPJE

The president of the court represents the institution and organizes the work, and within its scope of work and functional competences, conducts the administrative work of the court.

The work of the court is organized in separate court departments and it is performed within the following departments:

- The Criminal Department
- The Civil department
- Department for labor disputes

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

- Commercial department, and
- Case law and Records department.

The Criminal department is comprised of 1 Criminal council "KSZ", 2 "KZ" (second instance criminal cases) council comprised of five judges, 1 "KZM" council (second instance cases involving minors) and 2 "PRKZ" councils (second instance misdemeanor cases). The judges of the Criminal department resolve criminal cases – adults, criminal cases of organized crime, criminal cases of minors and misdemeanors in second instance (complaints) and other criminal cases within the competence of the Appellate court Skopje.

The civil department is consisted of 5 "GZ" councils (second instance civil cases), in the department for labor disputes act 2 "ROZ" councils, and in the commercial department, 3 "TSZ" (commercial disputes upon complaint).

The case law and records department harmonizes the work of all court's departments in performing tasks related to records and studying the case law, in accordance with provision 72 from the Court's rules of procedure.

The professional staff of the court, as well as the employees in the archive and typing pool work in each of the departments, in the councils, taking into consideration the scope of work and current needs, depending on the number of filled vacancies in the court.

For support of the court's work, there are the human resources department, financial department, IT department, PR office, department for monitoring and recording case law. There is also a court library with large fund of books.

Court police is competent for safety, and the employees who perform assisting and technical works take care of the maintenance and hygiene in the court building.

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Organizational structure of the Appellate court Skopje

ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT

Upon conducting an analysis of the need to draft a Strategic plan as the essential framework of the court's work, having in consideration the available resources as regards the outcomes, we have identified advantages and weaknesses, as shown in the following table.

Internal	Available resources: <ul style="list-style-type: none">• Competence and professionalism of the employees• Specialization according to fields• Assessment of judges• Gender equality• Readiness to change and training• Good technical resources (space and equipment)• Secure funding	Weaknesses: <ul style="list-style-type: none">• Lack of strategic planning• Incomplete systematization for the needed number of judges and employees• Untimely filling of the vacancies• Insufficiently developed internal communication• decreased efficiency and punctuality due to the increased caseload• Lack of motivation of the employees• Inconsistency in respecting the safety precautions, house rules and professional behavior
External	Circumstances: <ul style="list-style-type: none">• Political situation• Elections• Low economic growth• Unemployment	Risks: <ul style="list-style-type: none">• Insufficient funding• Negative perception of the public for the court's work• General economic crisis• Health crisis caused by covid-19

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

	<ul style="list-style-type: none">• Emigration of young people• High technological development• Legislative amendments• EU accession process• Media attention to the court's work	<ul style="list-style-type: none">• Political and media influence
--	---	---

EVALUATION OF THE SPATIAL CAPACITIES

The Appellate court Skopje performs its work in the court's own building; however, for a long period now, this building has not been satisfying the spatial conditions for uninterrupted function of the court, and considering that there are also other institutions in this building, performing tasks within their competence, they take up most of the spatial capacities. For complete filling of the vacancies for judges and employees according to the job systematization, the court will face a problem with space – not enough offices for all employees of the court.

The court's building where the Appellate court Skopje performs its work is from the 60s; it is a 3- floor building, ground floor and basement (Archives).

Maintenance of the building is comprised of the following:

- Electrical installation – installed during construction, required renovation due to constant new consumption load;
- Water supply and sewage network - placed during construction and it needs renovation due to frequent defects and degradation
- Heating system – installed at the time of construction of the building; immediate renovation is needed due to the frequent defects

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Undertaking the necessary steps for urgent repair of the electrical installation, water supply and sewage network, the heating system, as well as the deteriorated furniture and office equipment affects overall safety of the employees, clients, and eventually the court cases.

EVALUATION OF THE HUMAN RESOURCES

The human resources segment is related to the analysis of the existing conditions and the need to elect judges and new employments, as regards the number of judges, court's staff and employees, in accordance with the Labor law (technical personnel), i.e. filled and unfulfilled vacancies.

Holders of judicial function

In accordance with the Act on systematization and Decision No. 02-2114/1 from 01.12.2015 of the Judicial Council of the Republic of Macedonia, the judicial function in the Appellate court Skopje is performed by the President of the court and 51 judge,; however, for a long period, the court has been functioning with incomplete composition, whereas, the judicial function is performed by quantitatively fluctuating composition of judges, with permanent outflow, without, at the same time, filling the vacant judicial positions.

From the beginning of 2020, the Court consists of 41 judges, including the president of the court, which means that 11 holders of judicial functions are lacking, respecting the principle of equitable representation of ethnicity.

Professional court staff

The professional employees have a significant contribution to the functioning of the court, through professional and responsible performance of the work, primarily in relation to drafting court's decisions, as well as assistance to the holders of judicial function in resolving court cases.

The interest for optimum function of the court imposes the need to fulfil the number of the court's staff, in accordance with the workload of the court, and in order to provide uninterrupted function of the court as an organizational unit, and the judiciary as a whole.

As regards the court's officials on managerial positions, only one vacancy is filled, so, it is necessary to fill the remaining 9 vacancies – managerial staff, considering the workload for this type of employees. In accordance with the Rulebook on internal organization and systematization of jobs in the

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Appellate court Skopje, these employees, since they are the most important segment for efficient and continuous functioning of the court, take care of the organization and coordination of the work in each of the departments within the court, fulfilling these vacancies is of great importance for diligent and quality provision of justice.

According to the job systematization of the Appellate court Skopje, there are a total number of 61 vacancies for court staff (court advisor, senior associate, judicial associate and junior judicial associate); however, currently, there are only 35 vacancies filled, and 26 are not, whereas, the position of the Senior court advisor is not filled, and for the position court advisor only 4 vacancies have been filled, and 8 vacancies left; of the projected 15 for the position Senior court associate, only 13 are filled, whereas for the position court associate from the 17 vacancies, 5 are not filled, while from the 7 vacancies for junior court associate, there is one vacancy left.

Incomplete number of administrative staff causes difficulties in the functioning of the court, which inevitably leads to the need to fulfil vacant jobs.

The number of existing and filled jobs in the Court in accordance with the Rulebook on organization and systematization of jobs is presented in the following table:

Situation of projected, filled and vacant jobs, in accordance
with the Rulebook on systematization of jobs in the
APPELLATE COURT SKOPJE

No.	Title	Projected number of job posts with the Rulebook on job systematization	Filled vacancies on 30.06.2020	Vacancies on 30.06.2020
Managerial Court staff				
1	Court Administrator	1	1	0
2	Independent court advisor	2	0	2

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

3	Head of department	1	0	1
4	Head of the civil department	1	0	1
5	Head of the Criminal department	1	0	1
6	Head of case law department	1	0	1
7	Head of finance department	1	0	1
8	Head of IT department	1	0	1
9	Head of Human resources department	1	0	1
Total		10	1	9
Professional Court staff				
10	Senior court advisor	10	0	10
11	Court advisor	12	4	8
12	Senior associate	15	13	2
13	Court associate	17	12	5
14	Junior court associate	7	6	1
15	IT - advisor	2	1	1
16	Senior court associate – Head of professional literature	1	1	0
17	Senior court associate – proofreader	1	0	1
18	Senior court associate – court translator	2	2	0
19	Associate – for monitoring and recording case law	2	1	1
20	Associate for public relations	1	1	0
Total		70	41	29
Administrative and Technical court staff				
21	Independent court clerk – technical secretary of the President	1	0	1

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

22	Independent court clerk – technical secretary of the court administrator	1	0	1
23	Independent court clerk – Head of register	7	1	6
24	Senior court clerk – treasurer	1	1	0
25	Senior court clerk – housekeeper	1	0	1
26	Senior court clerk – coordinator of the typing pool	1	0	1
27	Senior court clerk – Archive clerk	1	0	1
28	Senior court clerk for monitoring and recording case law	1	1	0
29	Senior court clerk in the civil department clerk's office	6	6	0
30	Senior court clerk in the criminal department clerk's office	6	5	1
31	Senior court clerk – IT technician	2	0	2
32	Senior court clerk – coordinator of technical department	1	1	0
33	Court clerk – typist	37	24	13
34	Court clerk for sending and receiving mail	1	1	0
35	Junior court clerk – deliverer	3	3	0
36	Junior court clerk – administrator in the clerk's office	5	4	1
37	Independent clerk – financial accountant	1	0	1
38	Independent clerk – material accountant	1	0	1
39	Independent clerk – Manager of court building	1	1	0
Total		78	48	30
Employees				
40	Employee for multiplication of materials	1	1	0
41	Driver	1	1	0
42	Telephone switchboard operator	1	1	0

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

43	Concierge	2	1	1
44	Worker in the court's snack bar	3	3	0
45	Cleaning personnel	15	7	8
Total		23	14	9
Court Police				
46	Coordinator of the court police	1	0	1
47	Deputy commander of the court police	1	0	1
48	Court Police	8	7	1
Total		10	7	3
TOTAL EMPLOYED:		191	111	80

Table: Projected and filled vacancies according to job categories

For the purpose of efficient and successful operation of the Court, it is primarily necessary to fill in the vacancies of managerial and expert staff in the court.

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Principles of equitable representation

In accordance with the principles of equitable representation and the normative framework from which such principles are derived, the employees in the Appellate court Skopje, according to the national structure, are declared in the following manner:

Nationality:	JUDGES		COURT ADMINISTRATION	
	Number of employees	%	Number of employees	%
Macedonians	24	58,54	95	85,59
Albanians	12	29,27	10	9,01
Turks	2	4,88	1	0,90
Vlachs	3	7,32	2	1,80
Serbs	/	/	1	0,90
Bosniaks	/	/	1	0,90
Montenegrins	/	/	1	0,90
Roma	/	/	1	0,90
Other	/	/	/	/
Total	41	100,00	111	100,00

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

The current gender structure of the employees in the Appellate court Skopje is given in the following table

Gender structure	Men	Women
Judges	16	25
Court administration	26	85

MEANS OF WORK

The Appellate court Skopje as a part of the judicial system in the Republic of North Macedonia is an individual beneficiary, which receives the means for work through the judicial budget council, upon previously submitted requests and explained reasons thereof. The court has two accounts, one budget account and another for the court's revenues.

The following table shows the total projected, approved and realized expenses for the fiscal year of 2019. There are not any drastic differences between the projected and approved funds.

EXPENSES FOR THE YEAR 2019					
Amount	Description	Planned budget	Approved budget	Executed budget	% of realization
401	Basic salaries and allowances	66665036,00	66665036,00	66663055,00	100,00
402	Social insurance contributions	25238920,00	25238920,00	25232226,00	99,97
420	Travelling and daily allowances	30000,00	30000,00	8490,00	28,30
421	Communal services, heating	8300000,00	8300000,00	8169894,00	98,43

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

423	Small inventory, tools, etc.	888000,00	888000,00	887612,00	99,96
424	Repairs and regular maintaining	468974,00	468974,00	441639,00	94,17
425	Contracted services	2315000,00	2315000,00	2305018,00	99,57
426	Other current expenditures	298000,00	298000,00	275753,00	92,53
464	Miscellaneous	9661533,00	9661533,00	9661533,00	100,00
480	Reserve for capital expenses	1700929,00	1700929,00	1700929,00	100,00
486	Financial assets	1999982,00	1999982,00	1999982,00	100,00
	Total:	117566374,00	117566374,00	117346131,00	99,81

20
STRATEGIC PLAN AC SKOPJE
СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

The following table shows the total projected, approved and realized expenses for the first semester of the fiscal year of 2020.

EXPENSES IN THE FIRST SEMESTER OF 2020					
Amount	Description	Planned budget	Approved budget	Executed budget	% of realization
401	Basic salaries and allowances	0,00	34186263,00	34186263,00	100,00
402	Social insurance contributions	0,00	13239341,00	13239341,00	100,00
420	Travelling and daily allowances	3000,00	3000,00	0,00	0,00
421	Communal services, heating	8000000,00	4800000,00	4426066,00	92,21
423	Small inventory, tools, etc.	1150000,00	650000,00	550539,00	84,70
424	Repairs and regular maintaining	652000,00	350000,00	46246,00	13,21
425	Contracted services	1950000,00	1000000,00	849918,00	84,99
426	Other current expenditures	650000,00	375000,00	72448,00	19,32
464	Miscellaneous	145080,00	115080,00	100080,00	86,97
481	Construction facilities	10130814,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL:		22680894,00	54718684,00	53470901,00	97,72

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Investments and Capital; need for improvements

In accordance with the evaluation of the condition of the building shared by the Appellate court and other institutions, repairing the building and installations is the priority, in order to provide for suitable working conditions. The projected activities for the whole building fall within the competence of the Appellate court Skopje, which manages the building and the total costs fall within the court's budget.

The Appellate court Skopje has prepared most of the necessary reconstruction projects for the sub-systems in the buildings; it has started partial realization of approved projects, whereas, in the following three years, the court will put efforts for complete implementation of the planned reconstructions and additions.

The following are priority activities:

1. Reconstruction of the hot water installation – central heating system
2. Reconstruction of external installations (water supply, sewage, atmospheric) and parking
3. Reconstruction of façade woodwork - windows
4. Procurement of safety doors for access control at the entries in the Court and system for recording the working hours
5. Procurement of video surveillance system
6. Renovation of offices on the first floor of the building
7. Reconstruction of archive premises and installment of a firefighting system in the archives of the court

8. Construction of elevator

Evaluation of the efficiency of internal communication

The success of implementation of the strategic documents will depend on the establishment and function of adequate internal communication. Without accurate, relevant and comprehensive information for the employees in the court, it would be impossible to provide for transparency of operation of the institution. A well-informed employee is a precondition for quality performance, and accurate perception of the court by the public.

Dedicated and ready to help employees create a good image for the court's operation. They should be at the beginning informed about the principles and rules of behavior and they should be familiar with what is going on inside the court. Effective internal communication is in the interest of all. Communications mean personal contacts, meetings, oral communication via telephone, written communication through e-mails, SMS, letters, rarely advertisements and notices on the bulletin board. This type of communication shall contribute to better information of the employees and encouraging the internal public in building the court's image.

A Code of Ethics for judges and lay judges was adopted in September 2019 on a general session of the Supreme Court of the Republic of North Macedonia, which expands the scope of the current Code, establishing clear standards of professional behavior, which should be applied by judges and lay judges. The Code of Ethics of judges and lay judges is based on several international acts and documents, among which, the most important are the following:

1. The Universal Declaration for Human Rights
2. Opinion No. 3 of the Consultative Council of the European Judges (CCJE)
3. Recommendation No. (94)12 of the Committee of ministers of the Council of Europe for judges – independence, efficiency and responsibility of judges
4. The guidelines from the Second GRECO report, adopted on the 80th plenary session, on 18-22 June 2018

The objective of the established principles, independence, impartiality, integrity, equality, decency, professionalism and responsibility, conflict of interests, corruption and violation of the principles and implementation, is to establish standards of ethical behavior of judges and lay judges.

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

For diligent application of the principles of the Code of judicial ethics, the Association of judges of the Republic of North Macedonia shall establish an advisory body, which, upon request from a judge, lay judge, president of court, session of a court and Association of judges of the Republic of North Macedonia (supporters) shall provide advisory opinions and advice as regards one or several issues related to the ethical behavior of a judge/lay judge, i.e. adequate performance of judicial responsibilities and avoidance of conflict of interest of judges and lay judges between their private life and their judicial function.

Evaluation of the condition with the Information Technology

The function of the Court entails intensive use of information and communication technology in all segments of operation. The overall management of the court cases, as well as the adoption of court decisions is performed by using the automatized information system for case management (ACMIS). The system provides for electronic records of the necessary data related to the cases and the acts prepared in relation to such cases. Special emphasis is on automatized distribution, and automatized redistribution of court cases to different judges. The quality of entered data is continuously monitored, in the sense that such data is completely and accurately entered. Furthermore, there is continuous improvement and optimization of the operation of ACMIS for each user group of the system. All monthly, quarterly and annual reports and overviews used to monitor the work of the court, the judges and other users of the system, are electronically generated by the ACMIS system, and regularly delivered to the competent institutions.

In the court, in three courtrooms, under way is installment of SRS FEMIDA system for audio recording of the hearings, donated by the US Embassy in RNM. The “System for electronic delivery of court documents” is regularly used for delivery of various types of correspondence (decisions, summons, letters, etc.), and, also there is a need of use of electronic reception of letters in the court. Furthermore, incoming documents are scanned (motions related to court cases delivered directly to the Appellate court Skopje), which are adjoined to the relevant electronic file of the case in the ACMIS.

Employees are regularly informed by publication of various data related to novelties in the organization of the court’s work, activities of the court departments, judges and other employees, cooperation with other courts and institutions, monitoring the legislation and case law, service information,

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

etc., on the internal locally hosted web page. In this manner, they are timely and efficiently informed, at the same time this also saves funds. The content on the portal www.asskopje.mk is regularly updated, and the automatic generation of data from the calendar of cases is monitored, as well as the publication of anonymized court decisions.

The IT operation of the court applies all requests from the rulebooks and procedures adopted in accordance with the Personal data protection law. Thus, the court has raised the level of protection of processed data and it has increased the control of access to the ICT systems. The user privileges of the employees for access to the ACMIS are regularly updated. The court uses Kaspersky software as antivirus protection of the professional pages.

The obsolete passive networking equipment, installed in 2000 causes problems in the operation, and it needs replacement. Furthermore, the active network equipment installed during 2011 needs to be upgraded.

The court for ten years now uses a single process server, which supports the overall operation of the ICT systems. The server load has increased over time, which significantly slows down the work of users. The hardware does not even by far satisfies the needs of daily operation, and this is relating to disc space, operating memory, process power, etc. If we take into consideration continuous upgrades of the ACMIS and the daily use of introduced ICT systems, it is necessary to procure new, more powerful servers (at least two) and a data storage system, which would provide efficient and continuous operation of the court.

It would be important for the Court to establish electronic connection with the basic courts from the appellate area of Skopje, which would enable electronic exchange of data and completing electronic case files. This would reduce the scope of data that should be entered in the ACMIS and it would simplify the work on court cases.

The Appellate court Skopje regularly monitors the work of the basic courts within the appellate jurisdiction Skopje, in the segment of using the ACMIS, the system for "electronic delivery of court documents", the process of audio recording on the hearings in the civil matters, the process of anonymization and publication of court decisions. On a monthly basis, the court collects data from each of the nine basic courts, such data are processed, and collective information are forwarded to the highest judicial institutions according to their needs.

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Optimal use of the potential offered by the information technology installed in the court demands continuous education of all personnel of the court on the manner of use of such technology. The Court employs one advisor engineer – IT expert, however, in order to provide greater quality of the technical support in the use of information technology it is necessary to increase the number of employees - technical personnel adequately trained in all areas of IT used in the court.

In context of maintenance of the ICT systems in the court, the Appellate court Skopje is supported by the Supreme Court of RNM, which provides the following services through a centralized public procurement:

- Annual software subscription and regular maintenance of hardware and system software for the functioning of ACMIS system
- Preventive and adaptive maintenance of the ACMIS system implemented in all courts in RNM and JCRNM
- Annual software subscription for Firewall Check Point in the courts of RNM and JCRNM.
- Preventive and post-guarantee maintenance of hardware and software procured within IPA 2010 project for the needs of the courts in RNM and JCRNM (web portals of the courts, system for e-delivery of correspondence)

PRIORITIES OF THE APPELLATE COURT SKOPJE

*When it is obvious that the goals cannot be reached,
do not adjust the goals,
adjust the action steps.
Confucius*

The Appellate court Skopje has established its priorities on a long-term basis, and they are characterized with our determination to achieve the desired future, i.e. our vision. In the period to come, the Court, in accordance with the realistic possibilities, will direct its capacities towards the following:

- Providing for the basic conditions for functioning of the court

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

- Improvement of the conditions for functioning of the court
- Strengthening of the efficiency of the court and harmonizing the case law
- Transparency and increasing confidence in the court
- Implementation of strategic and budgetary planning, in order to provide sufficient funding for the court
- Participation in the process of drafting new and amending existing laws and bylaws
- Support for the realization of the priorities of the Government of RNM in the area of the Judiciary
- Cooperation with external experts in the process of reform of the Judiciary
- Support of the accession of RNM in the European Union

The Appellate court Skopje shall regularly monitor the execution of the planned priorities and if necessary, the court will update such priorities with initiatives resulting from change of conditions or circumstances, while attending to the need of maintaining the consistency with the strategic priorities of the Judicial council of RNM and the Judicial Budget Council.

OBJECTIVES OF THE APPELLATE COURT SKOPJE

For the purpose of realization of the priorities of the Appellate court Skopje, we have determined objectives, which represent concrete desired results, which will enable us to measure the progress of realization of the priorities.

Ord. No.	Objective	Planned indicator
1	Professional, independent and impartial court	Number of submissions from clients to the court
		- Number of filed motions and interventions to the court

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

		- Number of filed requests for exclusion of judges
		- Decisions upon legal remedies
2	Efficient and responsible court	Handling the monthly influx of cases
		- Reducing the backlog of unresolved cases
		- Reducing the number of unresolved old cases
		- Realization of the orientation norm from the JCRNM per judge
3	Trial within reasonable time	Duration of the second instance court proceeding
		- Compliance with the legally prescribed deadlines in the proceeding
4	Transparency and accountability of the court	Communication of the court's speakers to the public
		- Monitoring the work of the public relations office
		- Number of published anonymized decisions
		- Regular update of the content on the web pages of the court
5	Financially stable court	Annual budget within the real needs
		- Mechanisms of planning and managing the approved budget of the court
		- Regular payment of debt towards clients

Ord. No.	Objective	Planned indicator
----------	-----------	-------------------

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

6	Modernized court – improved working conditions	Reconstruction of machine installation, water supply, sewage and hydrant installation, replacement of windows
7	Promotion of information and communication technologies	Replacement of active network equipment
		- Procurement of a new server
		- Procurement of data storage device
8	Filling of vacancies	Filling in judges positions according to Decision by the JCRNM
		- Employment of court staff according to the Annual employment plan for 2020
9	Continuous training of the employees in the AC Skopje	Training plan of the Academy for Judges and Prosecutors
10	Regular information of the employees on the current operation of the court	Holding work meetings with the employees of the Appellate court Skopje
		- Regular update of data and information on the internal web page of the court
11	Accommodation and office equipment	Procurement of new and maintenance of the basic means and small inventory of the court
		- Regular cleaning

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

OVERVIEW OF ACHIEVED RESULTS OF THE APPELLATE COURT SKOPJE IN THE YEAR OF 2019

*Study the past
If you would define the future.
Confucius*

Casework of the Court

The Appellate Court Skopje during 2019 had caseload of a total of 22.295 cases, out of which, 9.396 cases moved forward as unresolved cases from the previous year (of which, 2 incorrectly entered), 13.821 newly received cases (of which 3 incorrectly entered) and 83 reopened cases.

Type of case in the register	Unresolved cases at the beginning of the year	Newly received cases	Reopened cases	Incorrectly entered	Total handled cases	Resolved cases	Other unresolved cases
“GZ”	2.404	5.253	29	3	7.683	5.149	2.534
“ROZ”	1.102	2.544	14	1	3.659	2.018	1.641
“TSZ”	2.217	2.279	28	/	4.524	2.505	2.019
“R”	/	23	/	/	23	23	/
“KZ”	249	1.081	11	/	1.341	1.006	335
“KOKZ”	21	72	/	/	93	71	22

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

“KZM”	2	20	/	/	22	22	/
“KSZ”	65	768	1	/	834	771	63
“KR”	4	177	0	/	181	170	11
“PRKZ”	2.332	1.604	/	1	3.935	1.877	2.058
Total:	8.396	13.821	83	5	22.295	13.612	8.683

During 2019 out of the total number of handled cases, the court resolved 13.612 cases, whereas 13.530 of the new cases, and 82 of the reopened cases, i.e. 517 cases less than the last year, mostly because of the unfulfilled judges positions for the Appellate court Skopje during the whole year.

As regards the number of uncompleted cases at the end of the year, as of 31.12.2019, there were 8.683 uncompleted cases, which is an increase in the backlog of pending cases for 287 cases compared to the previous year.

Work of the court within the court's administration

Type of cases	Unresolved cases at the beginning of the year	Newly received cases	Incorrectly entered	Total handled cases	Resolved cases	Other unresolved cases
SU-SU-07	8	1.610	/	1.618	1.617	1
SU-DOV and SU-STRDOV	/	6	/	6	6	/

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

SU-IZZ	2	412	1	413	413	/
UPP	11	914	/	925	925	/
SPI	/	27	/	27	26	1
Total:	21	2.969	1	2.989	2.987	2

Quality of the cases on the level of court

The Appellate court Skopje in 2019 maintained the high quality of operation from the aspect of evaluation of the decisions upon announced extraordinary legal instruments by the higher court.

Namely, subject of re-evaluation by the Supreme court of the Republic of North Macedonia as regards declared legal instruments were 549 court decisions of the Appellate court Skopje, which is 4.03% of the total number of 13.612 adopted decisions in the reporting year, out of which 426, i.e. 3.13% of the total resolved cases were confirmed decisions, 63 decisions or 0.46% of the total resolved cases were annulled and 60 decisions, or 0.44% of the total resolved cases were reversed decisions.

Resolved cases	Confirmed		Annulled		Reversed	
	No.	%	No.	%	No.	%
13.612	426	3,13	63	0,46	60	0,44

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

As regards the number of 549 received from the Supreme Court of the Republic of North Macedonia, 426 decisions, i.e. 77.60% of the cases with extraordinary legal remedy were confirmed, 63 decisions, i.e. 11.47% of the cases upon extraordinary legal remedy were annulled, and 60 decisions, i.e. 10.93% of the cases upon extraordinary legal remedy were reversed.

Decisions upon legal remedies	Confirmed		Annulled		Reversed	
	No.	%	No.	%	No.	%
549	426	77,60	63	11,47	60	10,93

Condition with old cases

Type of case	Unresolved old cases	Newly received – old cases	Total handled – old cases	Resolved old cases	Remaining – old cases
“KZ”	22	185	207	163	44
“KOKZ”	2	7	9	7	2
“KSZ”	7	15	22	19	3
“KR”	/	1	1	1	/
“PRKZ”	1722	1148	2870	1416	1454
“GZ”	876	2104	2980	1780	1200
“ROZ”	238	1507	1745	1057	688
“TSZ”	1228	1835	3063	1859	1204
“UPP”	/	1	1	1	/
Total:	4095	6803	10898	6303	4595

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

The Appellate Court Skopje, during 2019, acted upon a total of 10.898 old cases, out of which 4.095 cases were moved forward as unresolved from the previous year, and for 6.803 cases during the reporting period, expired the period of 6 months from reception of the case in the court. The court resolved a total of 6.303 old cases, and at the end of the year, 4.595 unresolved old cases remained, which were moved forward to the following year.

Having in consideration the presented situation, as regards the work of the court on a general level and in the departments, i.e. registers, what is obvious is that the court did not manage to handle the influx of new cases, despite the increased engagement of the judges conducting their judicial function in the Appellate court Skopje, and overcoming the orientation norm by almost all judges, i.e. completed far more cases than the orientation normative, which is very frequent in the court.

Report on conducted visits to lower courts

During 2019, the Appellate Court Skopje within its competences, and according to the adopted Methodology for conducting visits to basic courts within the jurisdiction of the Appellate Court Skopje, the court realized visits to the basic courts in the area, for the purposes of obtaining information about the work of the courts and direct insight into completed cases and pending cases, considering all data related to the application of the laws and the court's docket, as well as the problems that the courts face in the course of their work, especially regarding old cases, detentions, and cases of special interest of the public.

Furthermore, during May, October, November and December, the President of the court and Court Administrator and IT expert conducted work visits and control of the basic courts, as regards the provision from article 24 of the Court's rules of procedure, whereas, they conduct inspection and conclude whether the court respects the obligation for automatized distribution of cases to judges, whether the ACMIS system records all necessary data – do they enter all information for court's statistics, whether they apply the system for e-delivery, audio recording on the hearings, drafting reports - quantitative and not complying with deadlines for undertaking action. Upon conducting the visits in each of the basic courts, and upon establishment of situation, they prepare reports which are delivered to the Judicial council of the Republic of North Macedonia, the Supreme court of the Republic of North Macedonia, as well as to each of the courts, so that they can react as regards the remarks and remove any omissions or discrepancies in their work.

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Public relations

Clients address the public relations office of the Appellate court Skopje personally, in writing, through e-mail, with various requests, questions, interventions, motions, complaints and commendations. The citizens show great interest, and most frequent requests are those for priority resolution of a case, request whether the case has been delivered for deliberating upon complaint, whether the case has been given to be acted upon by a judge, requests related to the course of the complaint procedure for a concrete case, as well as expression of dissatisfaction for untimely delivery of cases from the first instance courts to this court, to be decided upon complaint, the duration of the complaint procedure for individual cases, and dissatisfaction from the second instance decision.

During 2019, the Public relations office received oral requests by 15.329 citizens and interested parties, 108 persons addressed the office in writing, and the office responded to 885 motions and complaints. The office responded to the requests in a timely and complete manner and part of the parties were informed on the manner of operation of the court, in order to facilitate their way to justice.

During 2019, the Court published 3.527 decisions on its web page, i.e., 68.349 decisions.

During 2019, the public relations office regularly posts on the web portal various announcements related to the operation of the Court, current cases of public interest, as well as announcements for scheduled cases.

According to the Law on free access to public information, the Appellate court Skopje received 27 requests during 2019. The court responded positively to 21 requests, and 6 were rejected.

There were no complaints against first instance decisions (judgements and conclusions) of holders of information, one complaint was admitted with decision by the Commission, and during 2019 there were no first instance decisions upon action by the Commission, refused complaints by the Commission, rejected complaints by the Commission, cases in which the Commission remained silent, requests for initiation of misdemeanor procedure and initiated misdemeanor procedures, declared misdemeanor sanctions, initiated administrative disputes against final decisions of the Commission, as well as decisions whereas the lawsuit of the requesting party in the administrative dispute has been positively resolved.

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

During 2019, the Appellate court Skopje implemented the quality management system MKS EN ISO 9001:2015 in the operation of the court.

OVERVIEW OF ACHIEVED RESULTS OF THE APPELLATE COURT SKOPJE FOR THE PERIOD FROM JANUARY TO JUNE 2020

The Appellate Court Skopje during the first semester of 2020 had a caseload of a total of 13.541 cases, out of which, 8.683 cases moved forward as unresolved cases from the previous year, 4.812 newly received cases and 46 reopened cases.

Type of case in the register	Unresolved cases at the beginning of the year	Newly received cases	Reopened cases	Incorrectly entered	Total handled cases	Resolved cases	Other unresolved cases
“GZ”	2.534	1.557	14	/	4.105	1.753	2.352
“ROZ”	1.641	777	8	/	2.426	601	1.825
“TSZ”	2.019	675	16	/	2.710	1.126	1.584
“R”	/	8	/	/	8	8	/
“KZ”	335	397	5	/	737	382	355
“KOKZ”	22	46	2	/	70	38	32
“KZM”	/	10	/	/	10	6	4
“KSZ”	63	368	/	/	431	336	95

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

“KR”	11	81	/	/	92	72	20
“PRKZ”	2.058	893	1	/	2.952	639	2.313
Total:	8.683	4.812	46	/	13.541	4.961	8.580

During the first semester of 2020, out of the total number of handled cases, the court resolved 4.961 cases and as regards the number of unresolved cases at the end of the period, as on 30.16.2020, 8.580 unresolved cases remained, which is an increase in the backlog of unresolved cases compared to 2019.

Work of the court within the court's administration

Type of cases	Unresolved cases at the beginning of the year	Newly received cases	Incorrectly entered	Total handled cases	Resolved cases	Other unresolved cases
SU-SU-07	1	884	/	885	882	3
SU-DOV and SU-STRDOV	/	1	/	1	1	/
SU-IZZ	/	125	/	125	123	2
UPP	/	393	/	393	386	7
SPI	1	15	/	16	16	/
Total:	2	1.418	/	1.420	1.408	12

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Condition with old cases

Type of case	Unresolved old cases	Newly received – old cases	Total handled – old cases	Resolved old cases	Remaining – old cases
“KZ”	44	122	166	77	89
“KOKZ”	2	7	9	3	6
“KSZ”	3	10	13	7	6
“PRKZ”	1.454	552	2.006	492	1.514
“GZ”	1.200	981	2.181	891	1.290
“ROZ”	688	932	1.620	558	1.062
“TSZ”	1.204	759	1.963	916	1.047
Total:	4.595	3.363	7.958	2.944	5.014

The Appellate Court Skopje, during the first semester of 2020, acted upon 7.958 old cases, out of which 4.595 cases were moved forward as unresolved from the previous year and for 3.363 cases during the reporting period, expired the period of 6 months from reception of the case in the court. The Court resolved a total of 2.944 old cases, and at the end of the year, 5.014 unresolved old cases remained.

The operation of the Court during 2020 was significantly negatively affected by the health crisis caused by the Covid-19 virus, which resulted in announcement of a state of emergency in the country due to the global pandemic. Namely, the state of emergency affected the overall operation of the Court, resulting in reduced inflow of handled cases, but also, reduced number of resolved cases, absence of employees using measures determined by provisions of the Government of RNM, which prescribed release from work related obligations, and undertaking numerous measures and activities for protection of the health of the employees and clients of the court.

All this caused significant financial implications, posing an additional challenge for the planning of the work of the Court in the following period.

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Plan for implementation of Program

A: Justification and Design of the Program - Providing for the basic conditions for functioning of the court	
Rationale: The Program is derived from the following:	
1. The Strategic priority of the Judicial Budget Council contained in the Decision on strategic priorities for 2021 – Providing for basic conditions for the functioning of the Judiciary	
2. The strategic priorities and objectives of the Appellate Court Skopje	
Objective of the Program: Providing the necessary conditions for optimal functioning of the court	
Performance Indicators of the Program: % of execution of approved budget	
The Program is: Horizontal	
Sub-programs (components) of the Program:	
Sub-program	Performance Indicators:
1- human resources	<ul style="list-style-type: none"> - Payment of salaries - Paid personal income tax - Paid Social insurance contributions - Paid salary allowances
2- Operating costs	<ul style="list-style-type: none"> - Timely settlement of liabilities
3- maintenance of building and equipment	<ul style="list-style-type: none"> - Realization of concluded agreements with economic operators

20
STRATEGIC PLAN AC SKOPJE
СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

B: Program Implementation Plan										
Sub-Program 1: Human Resources										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Payment of salaries and personal income tax	Department for material and financial operations	JBC	Continuous		1	1	1	91.000.000,00	99.300.000,00	104.000.000,00
Payment of Social insurance contributions	Department for material and financial operations	JBC	Continuous		1	1	1	36.000.000,00	39.200.000,00	41.000.000,00
Payment of salary allowances	Department for material and financial operations	JBC	Continuous		1	1	1	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Travelling and daily expenditures in the country	Department for material and financial operations	JBC	Continuous		1	1	1	100.000,00	100.000,00	100.000,00

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Travelling and daily expenditures abroad	Department for material and financial operations	JBC	Continuous	1	1	1	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Transportation of people	Department for material and financial operations	JBC	Continuous	1	1	1	700.000,00	700.000,00	700.000,00
Renting premises	Department for material and financial operations	JBC	Continuous	1	1	1	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Training, seminars and conferences	Department for material and financial operations	JBC	Continuous	1	1	1	400.000,00	400.000,00	400.000,00
Overall activities in I year: 8							129.500.000,00		
Overall activities in II year: 8								141.000.000,00	
Overall activities in III year: 8									147.500.000,00
Total for the sub-program – Human Resources:									418.000.000,00
Sub-Program 2- Operating costs									

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
				I year	II year	III year	I year	II year	III year	
Utility costs	Department for material and financial operations	JBC	Continuous		1	1	1	10.250.000,00	10.250.000,00	10.250.000,00
Office materials	Public Procurement Commission, Department for material and financial operations	JBC	Continuous		4	4	4	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00
Registration and fuel for motor vehicles	Public Procurement Commission, Department for material and financial operations	JBC	Continuous		4	4	4	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Professional literature	Librarian	JBC	Continuous		1	1	1	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Uniforms and shoes	Public Procurement Commission, Department for material and	JBC	Continuous		4	4	4	70.000,00	70.000,00	70.000,00

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

	financial operations								
Hygiene maintenance products	Public Procurement Commission, Manager of court building, Department for material and financial operations	JBC	Continuous	5	5	5	70.000,00	70.000,00	70.000,00
Small inventory, spare parts and other materials	Public Procurement Commission, Manager of court building, Department for material and financial operations	JBC	Continuous	5	5	5	210.000,00	210.000,00	210.000,00
Insurance	President of the Appellate court, Public procurement Commission	JBC	Continuous	4	4	4	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Contracted services (lay judges, lawyers, experts, translators, consultants)	Judges, Department for material and financial operations	JBC	Continuous	2	2	2	1.900.000,00	2.020.000,00	1.900.000,00

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Primary health care	President of the Appellate court,	JBC	Continuous	3	3	3	120.000,00		120.000,00
Publication of adds	President of the Appellate court,	JBC	Continuous	1	1	1	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Representation	President of the Appellate court,	JBC	Continuous	1	1	1	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Transfers in case of retirement and other transfers	President of the Appellate court, Department for material and financial operations	JBC	Continuous	1	1	1	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Overall activities in I year: 13							14.650.000,00		
Overall activities in II year: 13								14.650.000,00	
Overall activities in III year: 13									14.650.000,00
Total for Sub-Program- Operating costs								43.950.000,00	
Sub-Program 3- Maintenance of building and equipment									

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Maintenance of the building	Manager of court building	JBC	Continuous		4	4	4	1.900.000,00	2.800.000,00	1.900.000,00
Maintenance of vehicles	Coordinator of technical department	JBC	Continuous		4	4	4	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Disinfection, and deratization	Manager of court building	JBC	Continuous		4	4	4	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Equipment maintenance	Manager of court building	JBC	Continuous		1	1	1	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Maintenance – IT -resources	IT expert	JBC	Continuous		1	1	1	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Overall activities in I year: 5								2.650.000,00		
Overall activities in II year: 5									3.550.000,00	
Overall activities in III year: 5										2.650.000,00
Total for the Sub-program – Maintenance of building and equipment								8.850.000,00		

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

A: Justification and Design of the Program – Improvement of the conditions for functioning of the court	
Rationale: The Program is derived from the following:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Strategic priority of the Judicial Budget Council contained in the Decision on strategic priorities for 2021 – Improvement of the conditions for functioning of the Judiciary 2. The strategic priorities and objectives of the Appellate Court Skopje 	
Objective of the Program: Filling vacancies (judicial and court staff), realization of prepared projects for repair and upgrading the court building and improvement of the material, technical and spatial conditions for operation of the Appellate Court Skopje	
Performance Indicators of the Program: % of execution of approved budget	
The Program is: Horizontal (Vertical in the segment of improvement of the ICT technologies)	
Sub-programs (components) of the Program:	
Sub-program	Performance Indicators:
1- Increasing the number of employees	<ul style="list-style-type: none"> - Paid salaries - Paid personal income tax - Paid Social insurance contributions - Paid salary allowances
2- realization of projects for reconstruction of the building	- % of Realization of concluded agreements with economic operators
3- improvement of the spatial capacities	- % of Realization of concluded agreements with economic operators
4- improvement of ICT systems	- % of realization of planned activities

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

B: Program Implementation Plan										
Sub-Program 1- Increasing the number of employees										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
				I year	II year	III year	I year	II year	III year	
Increasing the number of judges	JCRNM	JBC	Continuous		/	/	/	Fiscal implications based on Decision by JCRNM		
New employments according to the Annual plan for employment for 2021	Court Administrator	JBC	Continuous		4	4	4	11.500.000,00	5.750.000,00	5.750.000,00
Continuous training of judges, court's professional staff, court clerks, IT staff	Court Administrator	AJPP	Continuous		1	1	1	Training is organized and funded by AJPP		
Overall activities in I year: 3								11.500.000,00		
Overall activities in II year: 3									5.750.000,00	

20
STRATEGIC PLAN AC SKOPJE
СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Overall activities in III year: 3										5.750.000,00
Total for the sub-program – Human Resources:										23.000.000,00
Sub-program 2- Realization of projects for reconstruction of the building										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Reconstruction of the hot water installation	Manager of court building	JBC	01.04.2021	01.10.2021	5	5	5	18.000.000,00		
Supervision of the reconstruction of the hot water installation	Manager of court building	JBC	01.04.2021	01.10.2021	2	2	2	360.000,00		
Reconstruction of external installations (water supply, sewage, atmospheric) and parking	Manager of court building	JBC	01.03.2021	01.06.2021	5	5	5	7.670.000,00		
Supervision of the reconstruction of external	Manager of court building	JBC	01.03.2021	01.06.2021	2	2	2	150.000,00		

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

installations										
Procurement of safety doors for access control at the entries in the Court and system for recording the working hours	Manager of court building, Court Police	JBC	01.04.2021	01.10.2021	5	5	5	600.000,00		
Procurement of video surveillance system	Court Police	JBC	01.05.2021	01.07.2021	5	5	5	700.000,00		
Reconstruction of façade woodwork - windows	Manager of court building	JBC	01.05.2022	01.09.2022	5	5	5		18.500.000,00	
Supervision of the reconstruction of façade woodwork - windows	Manager of court building	JBC	01.05.2022	01.09.2022	2	2	2		360.000,00	
Preparation of technical documentation – project for reconstruction of archive premises and revision of the project	Manager of court building	JBC, Archive of RNM	01.03.2022	01.05.2022	5	5	5		250.000,00	
Reconstruction of archive premises	Manager of court building	JBC, Archive of RNM	01.05.2022	01.10.2022	5	5	5		7.000.000,00	

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Firefighting system for protection of the court's archives	Manager of court building	JBC, Archive of RNM	01.05.2022	01.10.2022	5	5	5		3.000.000,00	
Supervision of the reconstruction of archive premises	Manager of court building	JBC	01.05.2022	01.10.2022	2	2	2		200.000,00	
Procurement of baggage scanner	Court Police	JBC	01.09.2023	01.11.2023	5	5	5			2.500.000,00
Preparation of technical documentation – project for construction of elevators and revision of project	Manager of court building	JBC	01.04.2023	01.06.2023	5	5	5			250.000,00
Construction of elevator	Manager of court building	JBC	01.06.2023	01.09.2023	5	5	5			6.000.000,00
Supervision of the construction of the elevator	Manager of court building	JBC	01.06.2023	01.09.2023						120.000,00
Procurement of defibrillator	President of the Appellate court,	JBC	01.03.2023	01.05.2023	5	5	5			200.000,00

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Overall activities in I year: 6								27.480.000,00		
Overall activities in II year: 6								29.310.000,00		
Overall activities in III year: 5										9.070.000,00
Total for Sub-Program- Operating costs								65.860.000,00		
Subprogram 3: Improvement of the premises										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Fitting the offices	Manager of court building	JBC	01.05.2021	01.09.2021	5	5	5	1.000.000,00		
Fitting three courtrooms	Manager of court building	JBC	01.05.2021	01.09.2021	5	5	5	6.700.000,00		
Fitting the public relations office and the court's registry offices	Manager of court building	JBC	01.05.2022	01.09.2022	5	5	5		1.500.000,00	
Renovation of 10-11 offices	Manager of court	JBC	01.06.2022	01.09.2022	5	5	5		1.000.000,00	

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

on the first floor	building									
Procurement of air-conditioners	Manager of court building	JBC	01.03.2022	01.05.2022	5	5	5		400.000,00	
Procurement of wardrobes for the court police	Manager of court building	JBC	01.03.2022	01.06.2022	5	5	5		600.000,00	
Reconstruction of risk management office for physical safety of classified data	Manager of court building	JBC, DSI (Directorate for security and counter-intelligence)	01.05.2023	01.07.2023	5	5	5			500.000,00
Overall activities in I year: 2										
Overall activities in II year: 4										7.700.000,00
Overall activities in III year: 1										3.500.000,00
Total for the Sub-program – Maintenance of building and equipment										500.000,00
Total for the Sub-program – Maintenance of building and equipment										11.700.000,00

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Sub-Program 4: Improvement of ICT systems										
Activity	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Procurement of new servers		JBC	01.03.2021	01.05.2021				Public procurement conducted through SCRNM		
Procurement of a data storage system		JBC	01.03.2021	01.05.2021				Public procurement conducted through SCRNM		
Procurement of laptops	IT expert	JBC	01.05.2021	01.09.2021	2	2	2	300.000,00		
Current and adaptive maintenance of the ACMIS		JBC	Continuous					Public procurement conducted through SCRNM		
- Establishment of horizontal and vertical connection of courts		JBC	01.06.2021	01.09.2021						
- Harmonizing the module for automatized anonymization and publication of court decisions according to law		JBC, JCRNM, SCRNM	01.01.2021	01.03.2021						
Installing an e-mail server		JBC, JCRNM,	01.09.2021	01.12.2021				GPP		

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

		SCRNM							
Electronic reception of written communication		JBC, JCRNM, SCRNM	Continuous					GPP	
- Scanning incoming documents		JBC,SCRNM	Continuous						
Upgrading the active network equipment		JBC	01.01.2023	01.06.2023				GPP	
Procurement of software for complete recording of each authorized access of authorized persons and administrators of the ACMIS data base		JBC, PDPA	01.01.2023	01.06.2023				GPP	
Procurement of software for cryptographic protection of copies of data		JBC, PDPA	01.01.2023	01.06.2023				GPP	
Digitalization of permanent archives	IT expert	JBC	01.06.2023	01.09.2023					2.000.000,00

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Overall activities in I year:						
Overall activities in II year:						
Overall activities in III year:						
Total for Sub-Program: Improvement of ICT systems						

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

A: Justification and Design of the Program – Strengthening of the efficiency of the court and harmonization of the case law	
Rationale: The Program is derived from the following:	
1. The strategic priority of the Judicial Budget Council contained in the Decision on strategic priorities for 2021 - item 3 Strengthening of the efficiency of the Judiciary and item 5 Harmonization of the case law	
2. The strategic priorities and objectives of the Appellate Court Skopje	
Objective of the Program: Quality delivery of justice, by using optimum resources in the legally prescribed deadlines, following all social circumstances, in close cooperation with the rest of the courts in RNM	
Performance Indicators of the Program: Verified quality of the court decisions and intensive cooperation with the rest of the courts	
The program is: Horizontal	
Sub-programs:	Performance Indicators:
1. Strengthening efficiency	Increasing the quality of court decisions in all departments - Diligent compliance with the legally prescribed deadlines for acting upon the case - Reducing the duration of the procedure - Prevention of cases becoming obsolete in the criminal matters

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

				- Respecting the principles of the ECHR						
2. Reducing the backlog of unresolved cases				Reducing the number of pending cases in all registers - Reducing the number of old cases						
3. Harmonization of the case law				Number of held meetings with the regional basic courts - Number of held meetings at the level of appellate courts and the Supreme court of RNM - Number of adopted conclusions for current legal issues - Number of issued newsletters						
B: Program Implementation Plan										
Sub-program 1:	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Strengthening the efficiency	President of the Appellate court,		Continuous		Current number of persons conducting judicial			Most of the fiscal implications are presented in the programs 1 and 2 of this Plan.		

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

	judges			functions, as well as members of their team						
<ul style="list-style-type: none"> • Completing the judge's team 										
<ul style="list-style-type: none"> • Managing movement of cases in accordance with the law 										
<ul style="list-style-type: none"> • Timely adoption of decisions 										
<ul style="list-style-type: none"> • Timely drafting of decisions 										
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring of changes in legislation 										
<ul style="list-style-type: none"> • Analysis of decisions of the ECHR 										
Sub-program 2:	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Reducing the backlog of unresolved cases	President of the Appellate court, judges		Continuous		Current number of persons conducting judicial functions, as well as members of their team			Most of the fiscal implications are expressed in the programs 1 and 2 of this Plan.		
<ul style="list-style-type: none"> • Increasing the number of judges by temporary assignments of judges from other AC 										
<ul style="list-style-type: none"> • Diligent conduction of the operative program of the court in the segment of old cases 										

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

<ul style="list-style-type: none"> Compliance with the deadlines for acting upon cases Using all technical possibilities for simplification of the Use of... 										
Sub-program 3:	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Harmonization of the case law	President of the Appellate court, judges		Continuous		Current number of persons conducting judicial functions, as well as members of their team			Most of the fiscal implications are expressed in the programs 1 and 2 of this Plan.		
<ul style="list-style-type: none"> Issuing a newsletter with conclusions from sessions of judges and sentences of prominent decisions Holding regular sessions of the department of the Appellate court Skopje Holding work meetings and sessions of judges from the four Appellate courts and the Supreme court of RNM, with presence of representatives from the academic community Determining sentences of decisions of AC Skopje, published in the data base for case law in SCRNM 										

A: Justification and Design of the program – Transparency and increased confidence with the court
Rationale: The Program is derived from the following:
1. The strategic priority of the Judicial Budget Council contained in the Decision on strategic priorities for 2021 - item 4 Transparency and increasing of the confidence in the Judiciary
2. The strategic priorities and objectives of the Appellate Court Skopje

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Objective of the Program: Improving the perception of the court's operation through intensive communication with the public and media	
Performance Indicators of the Program: Increasing the trust and satisfaction of parties and citizens from the court's operation	
The program is: Horizontal	
Sub-programs:	Performance Indicators:
1. Transparency	Staffing and qualifications of the employees in the public relations office - Number of realized open days - Number of published brochures, newsletters - Number of published analytic reports - Number of conducted surveys and number of realized proposals from such surveys
2. Cooperation with the Media	Number of press releases - Number of held meetings with journalists - Successful presentation of the court in the media

20

STRATEGIC PLAN AS SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

3. Strengthening the confidence				Published information - Level of communication among employees - Competence and professionalism of the employees						
B: Program Implementation Plan										
B: Program Implementation Plan										
B: Program Implementation Plan										
Sub-program 1:	Responsible	Consulted	Time Frame		Necessary resources					
			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Transparency	Public relations office		Continuous		2	2	2	Most of the fiscal implications are presented in the programs 1 and 2 of this Plan.		
<ul style="list-style-type: none"> • Establishment of professional Public relations office • Drafting a Strategy for public relations, with defined methods for cooperation with the media and NGOs • Displaying information related to the organization of the court, movement of the parties throughout the building and safety protocol for the premises and people on visible places in the court (bulletin board, entrance halls, entrances) • Organization of open days of the court for citizens, students, pupils • Cooperation with journalists, media and the public • Printing a newsletter, brochures and guidelines • Updating the information available on the web portal asskopje.mk 										

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

<ul style="list-style-type: none"> • Publication of analytic reports on the work of the court and on the cooperation with the basic courts within the appellate court's jurisdiction • Conducting surveys and publication the results from such surveys • Establishment of a practice for feedback from citizens 										
			Time Frame		Necessary resources					
Sub-program 2:	Responsible	Consulted	Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Cooperation with the Media	President of the Appellate court, spokesperson, public relations office		Continuous		3	3	3	Most of the fiscal implications are expressed in the programs 1 and 2 of this Plan.		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparation of public announcements • Building a stable relationship through daily communication with journalists • Sharing information affecting improvement of the court's reputation • Cooperation with journalists' associations • Analysis of the media presentation of the court 										
			Time Frame		Necessary resources					
Sub-program 3:	Responsible	Consulted								

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

			Beginning	End	Human resources			Funds (MKD)		
					I year	II year	III year	I year	II year	III year
Strengthening the confidence	President of the Appellate court, judges, employees		Continuous	Current number of persons conducting judicial functions, as well as members of their team			Most of the fiscal implications are expressed in the programs 1 and 2 of this Plan.			
<ul style="list-style-type: none"> • Improvement of the cooperation among the employees of the court as a precondition for strengthening the confidence with the citizens • Publication of correct and timely information in relation to court's operation • Publication of detailed announcements in relation to court cases of public interest • Professional and careful approach of the employees towards the parties and other interested persons 										

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

EFFECTS ON THE HUMAN RESOURCES

Program	Need of new recruitments	Need of redistribution	Summary of the need of trainings
Providing for the basic conditions for functioning of the court	The prescribed dynamics of satisfying the needs for human resources is 10% in 2021, 5% in 2022 and 5% in 2023	The needs for redistribution shall be determined in accordance with the number of judicial councils in each department and the number of cases acted upon per registry	Continuous training
Improvement of the conditions for functioning of the court			Continuous training
Strengthening of the efficiency of the court and harmonizing the case law			Continuous training
Transparency and increasing confidence in the court			Continuous training

PRINCIPLES OF EQUITABLE REPRESENTATION

Anticipated effect 2021	Anticipated effect 2022	Anticipated effect 2023
According to the dynamics determined in the Annual plan for adequate and equitable representation of communities for 2021	According to the dynamics determined in the Annual plan for adequate and equitable representation of communities for 2022	According to the dynamics determined in the Annual plan for adequate and equitable representation of communities for 2023

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

DEVELOPMENT OF COMMON FUNCTIONS

Planned measures for 2021	Planned measures for 2022	Planned measures for 2023
Development of policies and strategic planning		
<ul style="list-style-type: none"> • Formulation of a strategic planning team • Normative organization of the strategic planning of the court • Cooperation with institutions, in direction of updating strategic documents and drafting new ones; • Establishment of a base of obligations of the court, in accordance with the strategic documents • Proposing priorities and priority objectives of the court • Coordination of the process of strategic planning in the court • Monitoring the realization of the measures and activities from the strategic plan • Education of the employees for strategic planning and creation of policies 	<ul style="list-style-type: none"> • Development of capacities for strategic planning, creation and development of policies • Cooperation with institutions, in direction of updating strategic documents and drafting new ones • Revision of priorities and priority objectives of the court • Coordination of the process of strategic planning in the court • Monitoring the realization of the measures and activities from the strategic plan and reporting thereof • Updating the base of obligations of the court, in accordance with the strategic documents 	
Preparation and execution of the Budget and management of assets		
<ul style="list-style-type: none"> • Establishment of the process of drafting and adoption of proposed budget of the Appellate court Skopje • Determining the process of internal distribution of the approved budget, the process of undertaking financial obligations and the payment process • Internal distribution of the approved budget • Establishment of a system for internal financial control • Preparing budget calculation for the following fiscal year • Overview, analysis and explanation of the needs for additional amounts (strategic plan); 	<ul style="list-style-type: none"> • Internal distribution of the budget; • Strengthening the system of financial control; • Drafting budget calculation for the following fiscal year; • Overview, analysis and explanation of the needs for additional amounts (strategic plan); • Monitoring and reporting on the financial implementation of the budget programs and continuity of the realization; • Drafting monthly, quarterly and annual financial plans; • Financial management and continuous monitoring of assets; 	<ul style="list-style-type: none"> • Internal distribution of the budget; • Drafting budget calculation for the Appellate court Skopje • Monitoring and reporting on the financial implementation of the budget programs and continuity of the realization; • Monitoring of the budget execution on a level of individual beneficiary; • Overview, analysis and explanation of the needs for additional amounts (strategic plan); • Drafting reports and analysis of the use of budget assets by the court • Financial management and continuous monitoring of

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring the financial implementation of budget programs and continuity of realization; • Electronic monitoring of the condition of the budget according to expenditure items • Monitoring the budget execution 	<ul style="list-style-type: none"> • Drafting reports and analysis of the use of budget assets; • Electronic monitoring of the condition of the budget according to expenditure items 	assets;
---	---	---------

Human resources management		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparation of a functional analysis • Drafting an annual plan for employment • Conducting adds and adoption of decisions for recruitment selection • Training of workers 	<ul style="list-style-type: none"> • Drafting an annual plan for employment • Conducting adds and adoption of decisions for recruitment selection • Training of workers • Development of techniques for strengthening the team spirit • Continuous cooperation with the public relations office 	<ul style="list-style-type: none"> • Drafting an annual plan for employment • Conducting adds and adoption of decisions for recruitment selection • Training of workers • Development of techniques for strengthening the team spirit • Continuous cooperation with the public relations office
Information technologies management		
<ul style="list-style-type: none"> • Strengthening and staffing the IT department • Improvement of the automatized computer system for case management (ACMIS) • Improvement of the safety procedures of the court • Maintenance and safety of IT equipment and applications • Renewing/procurement of new ICT • Training of the employees and system administrators 		

20

STRATEGIC PLAN AC SKOPJE СТРАТЕШКИ ПЛАН АС СКОПЈЕ

Public relations

- Increasing the court's transparency
- Effective, efficient, impartial and professional cooperation with the media, for media coverage of the court's activities
- Strengthening the internal capacities of the public relations, for the purpose of improvement of the court's reputation and implementation of good practices for public relations of all employees
- Adding to the content of the web portal of the Appellate court Skopje, improvement of the accessibility to the portal and search possibilities
- Publication of relevant information of public interest
- Timely and efficient communication

Internal audit

- Establishment of internal regulation in the field of internal audit
- Continuous promotion of the system for financial management and internal control, as well as the system for monitoring the recommendations from the audit reports;
- Drafting forms for monitoring the recommendations
- Strengthening the communication with the independent internal auditor in the Judicial Budget council and the State Audit Office
- Drafting an Annual audit plan, conducting audits according to the plan and drafting a report

Training materials for strategic planning

1. Закон за буџети МК
2. Law on Budgets EN
3. Закон за извршување на судскиот буџет МК
4. Law on Execution of the Budget EN
5. Закон за судскиот буџет
6. Law on Court Budget EN
7. Деловник за работа на Судскиот буџетски совет МК
8. Rules of Procedure of the Judicial Budget Council EN
9. Методологија за распределба на буџетот МК
10. Methodology for budget distribution EN
11. Одлука за подготовка на судскиот буџет МК
12. Decision on the preparation of the court budget EN
13. Програма за работа на Судски буџетски совет 2021
14. Work program of the Judicial Budget Council 2021
15. Прирачник за стратешко планирање 2014 МК
16. Strategic Planning Handbook 2014 EN
17. Анекс 1 - Стратешки план на Судскиот буџетски совет МК
18. Annex 2 - Strategic plan of the Judicial Budget Council EN
19. Анекс 3 - Стратешки план на АС Скопје МК
20. Annex 4 - Strategic plan of the AC Skopje EN