

# **EVALUACIJA STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BiH**

PRIRUČNIK ZA PRAKTIČARE JAVNOG SEKTORA



# SADRŽAJ (S AKTIVNIM POVEZNICAMA)<sup>1</sup>

---

## SVRHA PRIRUČNIKA U KONTEKSTU ODRŽIVOG UPRAVLJANJA RAZVOJEM I IMPLEMENTACIJI STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BIH

- 1.1 [Svrha i metodološki opseg Priručnika](#)

## TEORETSKI, REGULATORNI I INSTITUCIONALNI ASPEKTI PROVEDBE EVALUACIJE STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BIH

- 2.1 [Teoretski, regulatorni i institucionalni aspekti provedbe evaluacije strateških dokumenata](#)
- 2.2 [Evaluacija strateških dokumenata iz perspektive Agende 2030](#)

## KLJUČNI PRINCIPI, CILJEVI, KRITERIJI, KORISTI I VRSTE EVALUACIJE STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BIH

- 3.1 [Ključni principi, ciljevi, kriteriji i koristi evaluacije strateških dokumenata](#)
- 3.2 [Vrste evaluacije strateških dokumenata](#)
- 3.3 [Svrha i pristup provedbi ex-ante evaluacije](#)
- 3.4 [Svrha i pristup provedbi evaluacije u toku](#)

## PROVOĐENJE EVALUACIJE STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BIH

- 4.1 [Pripremne aktivnosti za provođenje evaluacije](#)
- 4.2 [Aktivnosti koordinacije i podrške tokom prikupljanja i obrade podataka za evaluaciju](#)
- 4.3 [Aktivnosti koordinacije i podrške tokom izrade i finalizacije evaluacijskog izvještaja](#)
- 4.4 [Aktivnosti nadzora nad primjenom evaluacijskih preporuka](#)

## **PRILOG**

[Regulatorni okvir](#)

[Praktični primjeri i alati](#)

---

<sup>1</sup> **Poveznice ili hiperveze** (podvučeni tekst napisan plavom bojom) omogućavaju čitatelju da direktno pristupi konkretnom sadržaju Priručnika. Takvim se sadržajima pristupa tako što se kursor pozicionira na poveznicu, a potom se pritisne tipka Ctrl+click. Nakon što pročitate određeni dio Priručnika kojem ste pristupili putem poveznice, na prethodni dio se možete vratiti koristeći kombinaciju Alt+lijeva strelica. Zahvaljujući poveznicama, čitatelji mogu direktno iz sadržaja pristupiti poglavljima Priručnika koja ih najviše interesiraju ili su im u momentu čitanja najpotrebnija, kao i primjerima i alatima za rad na konkretnim poslovima evaluacije.

# SVRHA PRIRUČNIKA

---

## NAZAD NA SADRŽAJ

## 1

SVRHA PRIRUČNIKA U KONTEKSTU ODRŽIVOG  
UPRAVLJANJA RAZVOJEM I IMPLEMENTACIJI  
STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BIH

## 1.1

Svrha i metodološki opseg Priručnika

## PRILOG

[Zakon o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH](#)[Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u FBiH](#)

## 1.1 SVRHA I METODOLOŠKI OPSEG PRIRUČNIKA

Normativni okvir za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine (dalje u tekstu: Federacija BiH) uređuje ciljeve, principe i institucionalni okvir za sve faze razvojnog planiranja i upravljanja razvojem, uključujući fazu evaluacije strateških dokumenata u Federaciji BiH. Uzimajući u obzir značaj evaluacije kako za proces kvalitetne izrade tako i za poboljšanje kvaliteta provedbe strateških dokumenata, [Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH](#) definirana je pravna osnova<sup>2</sup> za donošenje [Uredbe o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH](#) (dalje u tekstu: Uredba), kojom je detaljno uređena evaluacija strateških dokumenata u Federaciji BiH i druga pitanja od značaja za provođenje evaluacije strateških dokumenata.

Donošenjem Uredbe propisani su ključni principi i ciljevi evaluacije, te koraci za provedbu evaluacije. Međutim, za praktičare u javnom sektoru u Federaciji BiH, bilo da su angažirani za koordiniranje evaluacije ili se tek susreću sa potrebom za organiziranjem evaluacije, postoji potreba da se ova tematika detaljnije razradi kako bi se upoznali sa svrhom, ciljevima i vrstama evaluacije te dobili upute o tome kako planirati postupke, kako organizirati administrativno-tehničke poslove i koordinirati cjelokupni proces evaluacije u skladu sa definiranim koracima.

**Svrha ovog priručnika je da pomogne rukovoditeljima i praktičarima u organima uprave u Federaciji BiH, koji su uključeni u procese evaluacije strateških dokumenata u Federaciji BiH, da razumiju svrhu i proces provedbe evaluacije, regulatorne i metodološke zahtjeve, uloge i odgovornosti različitih aktera, ključne procesne korake, evaluacijska pitanja, minimalnu strukturu sadržaja evaluacijskog plana i izvještaja o evaluaciji, alate i praktične primjere za provođenje učinkovitih evaluacija. Također, ovaj priručnik daje metodološke smjernice za organiziranje, koordiniranje i vršenje nadzora nad provedbom evaluacije, bilo da se evaluacija provodi vlastitim kapacitetima javnih institucija ili angažiranjem vanjskih evaluatora.**

<sup>2</sup> Članom 30. stav (2) Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH predviđeno je donošenje propisa o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH.

Sadržaj Priručnika podijeljen je u četiri tematska poglavlja, kao što je prikazano na sljedećoj ilustraciji:



# ASPEKTI PROVEDIBE

---

## NAZAD NA SADRŽAJ

## 2

TEORETSKI, REGULATORNI I INSTITUCIONALNI  
ASPEKTI PROVEDBE EVALUACIJE STRATEŠKIH  
DOKUMENATA U FEDERACIJI BIH

2.1	<a href="#">Teoretski, regulatorni i institucionalni aspekti provedbe evaluacije strateških dokumenata</a>
2.2	<a href="#">Evaluacija strateških dokumenata iz perspektive Agende 2030</a>
PRILOG	Regulatorni okvir:
	<a href="#">Zakon o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH</a>
	<a href="#">Uredba o izradi indeksa razvijenosti u Federaciji BiH</a>
	<a href="#">Uredba o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u Federaciji BiH</a>
	<a href="#">Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH</a>
	<a href="#">Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH</a>

2.1. TEORETSKI, REGULATORNI I  
INSTITUCIONALNI ASPEKTI PROVEDBE  
EVALUACIJE STRATEŠKIH DOKUMENATA

## TEORETSKI OKVIR

Strateško-planski dokumenti su ključni za efektivno (učinkovito) i transparentno planiranje i upravljanje razvojem u organima uprave Federaciji BiH. Kako bi se postigli pozitivni razvojni efekti, strateški dokumenti u Federaciji BiH trebaju biti kvalitetni i sadržavati dobro osmišljene strateške intervencije. Ujedno, tokom njihove provedbe važno je osigurati kontinuirano mjerenje razvojnog napretka i sveukupnog uticaja implementacije strateških dokumenata u Federaciji BiH, što je od izuzetnog značaja ne samo za ostvarenje strateških ciljeva, već i općenito za poboljšanje javnih politika i usmjeravanje korištenja ograničenih finansijskih i drugih resursa. Iz tog razloga, **i monitoring i evaluacija se smatraju integralnim dijelovima upravljanja razvojem.**

Definicije iz Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem:

**Upravljanje razvojem** je pretvaranje razvojnih ciljeva i prioriteta u konkretne aktivnosti sa jasnim finansijskim efektom i institucionalnim odgovornostima, njihova realizacija, te **monitoring i evaluacija** njihovih rezultata.

**Monitoring** je sistematično i kontinuirano sakupljanje, analiziranje i korištenje podataka i indikatora radi mjerenja napretka ostvarivanja postavljenih ciljeva/programa/projekata i napretka u korištenju dodijeljenih sredstava i poduzimanja odgovarajućih mjera radi eventualnih korekcija.

**Evaluacija** je proces kojim se određuje vrijednost i značaj intervencije, odnosno, programa, projekta ili sveukupne strategije razvoja prema definiranim kriterijima.

Evaluacija strateških dokumenata u Federaciji BiH ima višestruke funkcije. Prva funkcija je **preventivna**, jer je evaluacija usmjerena na to da procijeni i osigura kvalitet, relevantnost i koherentnost strateškog dokumenta. Druga funkcija je **korektivna**, jer se tokom evaluacije koriste prikupljeni podaci i saznanja dobijena postupkom monitoringa kako bi se izvele analize, te ocijenila uspješnost, djelotvornost, napredak i uticaj strateškog dokumenta. U okviru korektivne funkcije, evaluacija predstavlja logički nastavak procesa monitoringa. Općenito, od evaluacije se očekuje da osigura pouzdane i korisne informacije, koje će imati efekat *naučenih lekcija* i koje će se koristiti za proces donošenja odluka i kreiranja budućih strateških pravaca i dokumenata.

## REGULATORNI OKVIR

Temelj za regulatorno uređivanje sistema razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH postavljen je 2017. godine donošenjem **Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH**. Ovaj Zakon uređuje ciljeve i principe razvojnog planiranja i upravljanja razvojem Federacije BiH, kantona i jedinica lokalne samouprave, vrste strateških dokumenata, vrste dokumenata neophodnih u postupku implementacije strateških dokumenata, odgovorna tijela, programiranje, finansiranje implementacije strateških dokumenata, kao i postupke monitoringa, evaluacije i izvještavanja o implementaciji strateških dokumenata.

U skladu sa [Zakonom](#), doneseni su podzakonski akti, koji detaljnije uređuju pojedine segmente sistema razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH:

- [Uredba o izradi indeksa razvijenosti u Federaciji BiH](#)
- [Uredba o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u Federaciji BiH](#)
- [Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH](#)
- [Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH](#)



Za provedbu evaluacije strateških dokumenata najveći značaj ima **Uredba** kojom je definiran institucionalni okvir, principi, ciljevi i vrste evaluacije strateških dokumenata, te postupci za provođenje evaluacije strateških dokumenata u Federaciji BiH.

Ova uredba je usko povezana sa Uredbom o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u FBiH, kojom su utvrđeni principi, koordinacija, odgovornost i postupci za planiranje, monitoring i izvještavanje o implementaciji strateških dokumenata.

Provođenje evaluacije strateških dokumenata u dosadašnjoj praksi institucija u javnom sektoru Federacije BiH nije bilo detaljno uređeno. Tek donošenjem Uredbe stvorena je obaveza organa uprave da uredi svoje poslove i zadatke u ovoj oblasti.

## INSTITUCIONALNI OKVIR

Institucionalni okvir je Uredbom definiran u domenu određivanja nositelja za pokretanje procesa evaluacije te koordinaciju, tehničku i stručnu podršku u provođenju evaluacije strategije razvoja i sektorskih strategija u Federaciji BiH.

Evaluacija svakog strateškog dokumenta počinje donošenjem **odluke o pokretanju procesa evaluacije strateškog dokumenta**. Uredbom je propisano da takvu odluku donosi nadležna institucija, i to:

- Vlada Federacije BiH za nivo Federacije BiH,
- vlada kantona za nivo kantona,
- načelnik, odnosno, gradonačelnik, za nivo jedinice lokalne samouprave.

**Tokom provođenja evaluacije strategija razvoja**, operativni dio poslova u domenima koordinacije, tehničke i stručne podrške provode:

- Federalni zavod za programiranje razvoja (u daljnjem tekstu: Federalni zavod) za nivo Federacije BiH,
- Tijela nadležna za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u kantonima za nivo kantona,
- Tijela nadležna za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u jedinicama lokalne samouprave za nivo jedinice lokalne samouprave.

**U provođenju evaluacije sektorskih strategija**, koordinaciju, tehničku i stručnu podršku pružaju:

- Resorna nadležna federalna ministarstva za evaluacije federalnih sektorskih strategija,
- Resorna nadležna kantonalna ministarstva za evaluacije kantonalnih sektorskih strategija.

Shematski pregled institucionalnog okvira za evaluaciju strateških dokumenata u Federaciji BiH nalazi se u nastavku, a opis koraka, odgovornosti i zadataka, koje provode pojedinačne institucije, dat je u [poglavlju 4.](#)

### Institucionalni okvir za evaluaciju strateških dokumenata u Federaciji BiH



## 2.2. EVALUACIJA STRATEŠKIH DOKUMENATA IZ PERSPEKTIVE AGENDE 2030

Na osnovu odluke Generalne skupštine Ujedinjenih naroda iz 2015. godine o usvajanju Agende održivog razvoja do 2030. godine, sve zemlje članice, uključujući i Bosnu i Hercegovinu, preuzele su obavezu provođenja dokumenta Agende 2030 i Globalnih ciljeva održivog razvoja (*eng. Sustainable Development Goals – SDG*). Vijeće ministara Bosne i Hercegovine (BiH) je usvojilo u aprilu 2021. godine dokument „Okvir za realizaciju Ciljeva održivog razvoja u BiH“. Ovaj dokument su prethodno usvojile vlade Federacije BiH, Republike Srpske te Brčko distrikta BiH.

Time je, u kontekstu razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH, stvorena obaveza da organi uprave vode računa o Ciljevima održivog razvoja tokom izrade, implementacije i evaluacije strateških dokumenata.

U ovom pogledu, na nivou Federacije BiH Ciljevi održivog razvoja su već integrirani u Strategiju razvoja Federacije BiH na općem nivou – u domenu razvojnih pravaca i specifično – u domenima prioriteta, mjera, strateških projekata i indikatora. Sličan pristup se očekuje

tokom izrade budućih sektorskih strategija na nivou Federacije BiH. Također, kantoni i jedinice lokalne samuprave, kroz proces usklađivanja svojih strateških dokumenata sa strateškim dokumentima višeg nivoa vlasti, istovremeno će ih usklađivati sa Ciljevima održivog razvoja, bilo kroz preuzimanje strateških pravaca ili konkretnih ciljeva i prioriteta iz dokumenata višeg nivoa vlasti, bilo uključivanjem specifičnih razvojnih prioriteta koji doprinose realizaciji Ciljeva održivog razvoja. Set razvijenih indikatora za Ciljeve održivog razvoja za BiH omogućava da se prati stepen napretka države u dostizanju utvrđenih ciljeva i podciljeva održivog razvoja.



U sklopu opće ocjene kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti strateškog dokumenta, koja se radi u fazi izrade nacrtu strateškog dokumenta, neophodno je utvrditi **da li, odnosno, na koji način su u dokumentu uspostavljene poveznice sa elementima Okvira za realizaciju Ciljeva održivog razvoja u BiH**. Za strateške dokumente za koje je propisana obaveza provođenja postupka evaluacije u fazi izrade nacrtu dokumenta, obavezno je iz perspektive poveznica sa Ciljevima održivog razvoja provjeriti definicije i obrazloženje strateških ciljeva, definicije prioriteta, opise mjera i sve pripadajuće indikatore kako bi se osiguralo da odražavaju razvojne pravce iz Okvira Ciljeva održivog razvoja za BiH. Time se kroz primjenu preporuka evaluacije nastoji uspostaviti što veći stepen usklađenosti strateškog dokumenta sa Ciljevima održivog razvoja.

Nakon određenog perioda implementacije strateškog dokumenta, **kada se postupkom evaluacije vrši ocjena implementacije strateškog dokumenta, vrši se i ocjena doprinosa dostizanju povezanih ciljeva i podciljeva održivog razvoja**. U ovom slučaju, evaluacija ocjenjuje stepen ostvarenja indikatora i rezultata na nivoima projekata, mjera, prioriteta i strateških ciljeva. Na taj način, kod svih indikatora strateškog dokumenta kod kojih je utvrđena veza sa indikatorima Ciljeva održivog razvoja, evaluacijom se procjenjuje doprinos njihovom dostizanju. Pri tome se koriste podaci prikupljeni u procesu monitoringa realizacije strateškog dokumenta, te je od velike važnosti da se kroz monitoring identificiraju i istaknu veze strateškog dokumenta i Ciljeva održivog razvoja.

Na osnovu provedenih analiza, **u evaluacijskom izvještaju trebaju se na odgovarajući način navesti nalazi, zaključci i preporuke koji se odnose na poveznice između strateškog dokumenta i Ciljeva održivog razvoja**.

# KLJUČNI PRINCIP

---

## NAZAD NA SADRŽAJ

## 3

KLJUČNI PRINCIPI, CILJEVI, KRITERIJI,  
KORISTI I VRSTE EVALUACIJE STRATEŠKIH  
DOKUMENATA U FEDERACIJI BIH

3.1	<a href="#">Ključni principi, ciljevi, kriteriji i koristi evaluacije strateških dokumenata</a>
3.2	<a href="#">Vrste evaluacije strateških dokumenata</a>
3.3	<a href="#">Svrha i pristup provedbi ex-ante evaluacije</a>
3.4	<a href="#">Svrha i pristup provedbi evaluacije u toku</a>
PRILOG	<a href="#">Primjer kriterija i pitanja za ex-ante evaluaciju i evaluaciju u toku</a>
	<a href="#">Primjeri izvještaja o ex-ante evaluaciji i evaluaciji u toku</a>

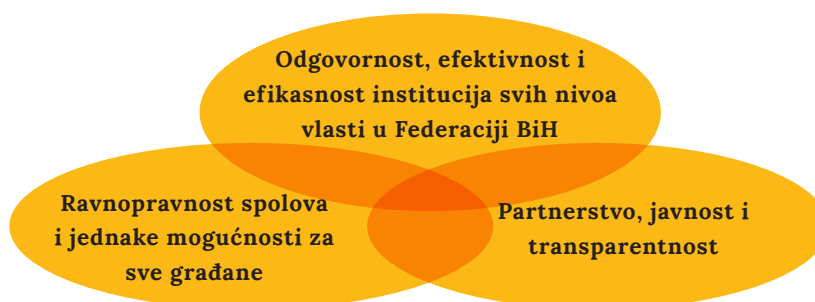
3.1. KLJUČNI PRINCIPI, CILJEVI, KRITERIJI I  
KORISTI EVALUACIJE STRATEŠKIH DOKUMENATA

## KLJUČNI PRINCIPI

U cjelokupnom sistemu razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH, veoma bitan segment predstavljaju ključni principi definirani Zakonom, jer daju usmjerenja akterima i korisnicima o tome kako djelovati u svim fazama sistema planiranja. Uredba posebno definira nekoliko ključnih principa, koje institucionalni i drugi akteri evaluacije trebaju primjenjivati u postupcima evaluacije strateških dokumenata. Ti principi su: (a) odgovornost, efektivnost i efikasnost institucija svih nivoa vlasti u Federaciji BiH; (b) ravnopravnost spolova i jednake mogućnosti za sve građane i (c) partnerstvo, javnost i transparentnost.

Svaki od navedenih ključnih principa je detaljnije obrazložen u nastavku teksta, uz opisivanje mehanizama za njihovu primjenu u pojedinim koracima evaluacije strateških dokumenata.

## Ključni principi evaluacije strateških dokumenata u Federaciji BiH



**Odgovornost, efektivnost i efikasnost institucija svih nivoa vlasti u Federaciji BiH:** Ovaj princip je integralni dio svrhe provedbe evaluacije strateških dokumenata u Federaciji BiH, jer pomaže rukovodstvu i zaposlenima u javnom sektoru da donose adekvatne odluke o razvojnim pitanjima. To podrazumijeva odlučivanje o vrstama mjera i trošenju javnih sredstava, prvo u fazi izrade strateškog dokumenta na osnovu sagledavanja kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti strateških intervencija, te u fazi implementacije, kada se odluke donose na osnovu sagledavanja podataka o efektima sličnih odluka u prethodnom periodu. Na taj način, zahvaljujući evaluaciji, **omogućava se veći stepen odgovornosti, efektivnosti i efikasnosti institucija svih nivoa vlasti u Federaciji BiH za donošenje odluka u domenu razvojnog planiranja i upravljanja razvojem.**

**Evaluaciju treba shvatiti kao priliku za učenje i prilagođavanje okolnostima** koje omogućavaju efektivne i efikasne rezultate. U tom smislu, evaluacija se smatra sastavnim dijelom sistema razvojnog planiranja i upravljanja razvojem. Nalazi i preporuke kao izlazni rezultati evaluacije omogućavaju efektivnije i efikasnije planiranje budućih razvojnih pravaca i mjera, kao i stvaranje pretpostavki za odgovoran rad institucija, što je povezano sa principima javnosti i transparentnosti. Isto tako, principi odgovornosti, efektivnosti i efikasnosti u procesima evaluacije strateških dokumenata poštuju se prikupljanjem svih relevantnih podataka, koji će omogućiti objektivno sagledavanje kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti strateških intervencija u fazi izrade strateškog dokumenta kao i u fazi njegove implementacije. Ovi principi trebaju se reflektirati i prilikom procjene efekata implementacije strateških dokumenata, provođenja adekvatnih analiza o efektivnosti i efikasnosti korištenih mjera i pristupa, te donošenja odluka na osnovu nalaza i zaključaka evaluacije.

**Ravnopravnost spolova i jednake mogućnosti za sve građane:** S obzirom na to da su principi ravnopravnosti spolova i jednakih mogućnosti za sve građane integrirani u proces izrade strateških dokumenata, postupci evaluacije otvaraju mogućnosti za detaljniji osvrt na razvojne efekte i uticaj implementacije strateških dokumenata na muškarce i žene kao i na socijalno ugrožene grupe građana.

**Ravnopravnost spolova** znači da su osobe muškog i ženskog spola jednako prisutne u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svih prava, kao i jednaku korist od ostvarenih rezultata.<sup>3</sup>

**Jednake mogućnosti** su princip definiran Poveljom o osnovnim pravima Evropske unije, koja utvrđuje nediskriminaciju, ravnopravnost muškaraca i žena, prava na kulturne, vjerske i jezičke različitosti svih građana te prava djeteta, starijih osoba i invalida.

Poštovanje principa ravnopravnosti spolova tokom izrade strateških dokumenata u Federaciji BiH zahtijeva da se posebno vodi računa o ravnopravnom učešću muškaraca i žena, kao i o podjednako zastupljenosti njihovih interesa prilikom definiranja ciljeva, prioriteta i mjera. Stoga se tokom evaluacije strateških dokumenata nastoji **utvrditi da li**

<sup>3</sup> Član 9. stav (1) tačka b) Zakona o ravnopravnosti spolova u BiH – prečišćeni tekst („Službeni glasnik BiH”, broj 32/10)

**su postignuti željeni efekti implementacije strateškog dokumenta – da li je postignuta jednaka vidljivost, osnaživanje i učešće oba spola u svim sferama javnog i privatnog života, te da li žene i muškarci imaju jednaka prava u raspodjeli resursa i dobiti, pristupu uslugama ili drugim resursima.**

Važan praktični aspekt primjene principa ravnopravnosti spolova u procesu evaluacije strateških dokumenata odnosi se na analizu podataka razvrstanih po spolu, koji su prikupljeni za indikatore, kako bi se odredio stepen ostvarenja očekivanih promjena. Provođenje takvih analiza podrazumijeva raspoloživost podataka koji su razvrstani po spolu. Ukoliko se podaci tokom monitoringa nisu razvrstavali po spolu, potrebno je za evaluaciju osmisliti metode za prikupljanje sekundarnih podataka, poput intervjua, participativnih radionica ili fokus grupa, uz učešće osoba oba spola.

Poštovanje principa jednakih mogućnosti u procesu evaluacije strateških dokumenata podrazumijeva analiziranje promjena u interesima, potrebama i prioritetima socijalno ugroženih grupa građana u momentu provedbe evaluacije u odnosu na polazno stanje utvrđeno u situacijskoj analizi.

Slično kao što je naglašeno za princip ravnopravnosti spolova, evaluacija u pogledu aspekata poštivanja jednakih mogućnosti može se provesti u slučaju da su raspoloživi adekvatni podaci, prvenstveno podaci razvrstani po socijalno ugroženim grupama građana.

Ukoliko se podaci nisu adekvatno prikupljali i razvrstavali tokom monitoringa, potrebno je za evaluaciju osmisliti adekvatne metode za prikupljanje sekundarnih podataka, poput intervjua, participativnih radionica ili fokus grupa, uz učešće pripadnika ugroženih grupa građana.

**Partnerstvo, javnost i transparentnost:** Ovaj princip predstavlja osnovu za primjenu ostalih prethodno navedenih principa. Princip partnerstva podrazumijeva saradnju svih institucija u Federaciji BiH i socio-ekonomskih partnera u procesu evaluacije strateških dokumenata. Poštovanje principa partnerstva osigurava se uključivanjem svih relevantnih aktera u postupke evaluacije strateških dokumenata u Federaciji BiH.

Načine uključivanja aktera treba predvidjeti u [metodama za prikupljanje i obradu podataka za evaluaciju](#) i [evaluacijskom planu](#). Tu treba predvidjeti prikupljanje mišljenja i doprinosa članova savjetodavnih tijela (Vijeća za razvojno planiranje i upravljanje razvojem Federacije BiH i vijeća za razvojno planiranje i upravljanje razvojem kantona) i drugih tijela (odbori za razvoj i sl.), kao i svih institucija koje su odgovorne za koordinaciju implementacije mjera i koje su identificirane kao nositelji mjera.

Time se daje mogućnost svim zainteresiranim akterima da podijele iskustva iz prethodnog perioda implementacije strateških dokumenata i ostvare doprinos prilikom definiranja budućih strateških pravaca.

**Princip javnosti i transparentnosti** podrazumijeva javno objavljivanje i dostupnost informacija o razvojnim rezultatima i napretku u implementaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH. To se prvenstveno postiže putem objavljivanja finalnih izvještaja o evaluaciji, ali i putem javnih izjava predstavnika institucija, koji koordiniraju proces evaluacije strateških dokumenata.

Da bi se postigli puni efekti primjene principa javnosti i transparentnosti u praksi, preporučuje se korištenje različitih sredstava informiranja za objave informacija o evaluaciji.

Preporučuje se korištenje web-stranica institucija, javnih medija, društvenih medija (ukoliko institucije imaju otvorene stranice na društvenim medijima), te korištenje drugih odgovarajućih instrumenata razmjene informacija u procesu evaluacije strateških dokumenata u Federaciji BiH.

Od rukovodstva i odgovornih osoba u javnom sektoru očekuje se otvorenost i spremnost da se podaci prikupljeni u evaluaciji i preporuke evaluacije učine dostupnim široj zajednici.

## CILJEVI EVALUACIJE

Opći ciljevi evaluacije svih strateških dokumenata u Federaciji BiH su:

- pružanje blagovremenih i relevantnih informacija nadležnim institucijama na svim nivoima vlasti u Federaciji BiH prilikom određivanja razvojnih prioriteta i strateških pravaca,
- kontinuirano unapređenje javnih politika korištenjem rezultata evaluacije strateških dokumenata,
- osiguranje transparentnosti i odgovornosti za korištenje javnih finansijskih sredstava.

Prilikom izrade evaluacijskog plana, nadležna institucija može opće ciljeve prilagoditi, te dodati specifične ciljeve predmetne evaluacije ukoliko postoji potreba da se određeni aspekti detaljnije obrade u evaluaciji. Pristup definiranju ciljeva evaluacije je potpuno isti za sve vrste evaluacija i vrste strateških dokumenata.

Na primjer, za potrebe prethodne (ex-ante) evaluacije Strategije razvoja Federacije BiH 2021-2027. godina, ciljevi evaluacije su prilagođeni na način da je definiran jedan glavni cilj i šest specifičnih ciljeva (vidi [Izvještaj](#) o provedenoj ex-ante evaluaciji Strategije razvoja Federacije BiH 2021 - 2027.). Na sličan način, može se pristupiti i drugim vrstama evaluacija.



## KRITERIJI ZA PROVEDBU EVALUACIJE STRATEŠKIH DOKUMENATA

Evaluacija se vrši na osnovu pet ključnih kriterija evaluacije, kako slijedi:

- **Relevantnost** (usklađenost) odabranih ciljeva s utvrđenim problemima i javnim potrebama,
- **Djelotvornost** (efikasnost) – omjer planiranih i ostvarenih učinaka i predviđenih (korištenih) resursa radi postizanja optimalnog rezultata,
- **Učinkovitost** (efektivnost) – obim ostvarivanja ciljeva strateških dokumenata kroz poređenje polaznih i ostvarenih vrijednosti indikatora,
- **Uticaj** – obim (pozitivnih i negativnih) promjena i posljedica razvojne intervencije (predviđenih i nepredviđenih), te usklađenost učinaka s potrebama ciljnih grupa,
- **Održivost** – trajnost pozitivnih promjena i učinaka.

Pojašnjenja pojedinačnih kriterija nalaze se u nastavku teksta, uz napomene o specifičnostima njihove primjene za različite [vrste evaluacija](#).

**Kriterij relevantnosti (usklađenosti)** primjenjuje se za procjenjivanje potreba ciljnih grupa, kao i obaveze nametnute javnim politikama ili postojanjem javnih potreba. U završnim fazama izrade strateškog dokumenta, evaluacijom se u okviru ovog kriterija procjenjuje do kog nivoa strateški dokument odgovara na potrebe identificirane u situacijskoj analizi i SWOT analizi.<sup>4</sup>

Dodatni aspekt u okviru kriterija relevantnosti odnosi se na procjenu usklađenosti strateških ciljeva i prioriteta sa relevantnim strategijama i prioritetima na državnom nivou, relevantnim dokumentima iz procesa evropskih integracija i međunarodno prihvaćenim Globalnim ciljevima održivog razvoja.

Tokom provedbe strateškog dokumenta, kroz evaluaciju je potrebno uočiti relevantne promjene i faktore u kontekstu, koji mogu biti političke, sigurnosne, privredne, ekološke i društvene prirode, te procijeniti njihov uticaj na planiranje i provedbu strateškog dokumenta. Takve faktore potrebno je na vrijeme prepoznati, analizirati i objasniti njihov uticaj, procijeniti u kojoj mjeri su strateški ciljevi i prioriteti još uvijek validni, te eventualno preporučiti korake za prilagođavanje strateških ciljeva, prioriteta, mjera i projekata za nastavak provedbe strateškog dokumenta, odnosno, za novi ciklus strateškog planiranja.

Posebno je važno u okviru ovog kriterija sagledati da li su identificirani ciljevi, prioriteti i mjere u skladu sa državnim i EU prioritetima, kao i sa Okvirom za realizaciju Ciljeva održivog razvoja u BiH.

Procjene u okviru **kriterija djelotvornosti (efikasnosti)** primjenjuju se u fazi implementacije strateškog dokumenta. U prvom koraku vrši se izračunavanje utroška

<sup>4</sup> SWOT analiza je analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (eng. Strengths - snage, Weaknesses - slabosti, Opportunities - prilike, Threats - prijetnje), koja se najčešće koristi kao alat za strateško planiranje.

finansijskih sredstava za mjere i strateške projekte po godinama (vremenskim periodima) implementacije strateškog dokumenta i utroška finansijskih sredstava po strateškim ciljevima i prioritetima. U drugom koraku, izračunavanje djelotvornosti podrazumijeva poređenje realiziranih finansijskih sredstava u odnosu na planirana sredstva.

Dodatni aspekt djelotvornosti može se obraditi u evaluaciji na način da se vrši poređenje broja okončanih projekata i projekata u fazi realizacije u odnosu na ukupan broj planiranih projekata.

Analiza podataka u vezi s djelotvornosti omogućava da se dobiju realne informacije o sredstvima koja su potrebna za provođenje strateškog dokumenta u cjelini, kao i pojedinih mjera i strateških projekata. Ova analiza omogućava i izvođenje zaključaka o stepenu ulaganja u pojedine tematske oblasti ili sektore, te se identificiraju razlozi za odstupanja u stvarnom utrošku sredstava i strukturi finansiranja u odnosu na planirani opseg i izvore finansiranja.

Također, procjena djelotvornosti omogućava izvođenje zaključaka o stepenu realizacije strateških projekata, odnosno, o tome koliko je operativno planiranje realno u okviru raspoloživih finansijskih sredstava, ali i kapaciteta institucija i datih okolnosti.

**Kriterij učinkovitosti (efektivnosti)** posebno je važno procijeniti u fazi izrade strateškog dokumenta provjerom logičkih veza između pojedinih nivoa intervencije u nacrtu strateškog dokumenta. Osnovni element ovog kriterija je procjena **koherentnosti** između prioriteta, mjera i strateških projekata, odnosno, procjena da li su mjere adekvatno definirane za postizanje prioriteta. Takva procjena se vrši analizom poveznica između indikatora i sveukupnog opisa mjera i prioriteta. Također, u okviru ovog kriterija utvrđuje se da li definicije mjera i prioriteta dovoljno jasno reflektiraju očekivane rezultate.

Procjena učinkovitosti tokom implementacije strateškog dokumenta podrazumijeva procjenu stepena ostvarenja prioriteta i mjera u strateškim dokumentima. Procjena učinkovitosti, u praktičnom smislu, provodi se analiziranjem polaznih i ostvarenih vrijednosti indikatora u odnosu na ciljne vrijednosti definirane strateškim dokumentom. Pored analize zadatog seta indikatora, koji predstavljaju integralne dijelove strateških dokumenata, evaluacijom se mogu predvidjeti i analize dodatnih opservacijskih parametara (npr. dodatnih indikatora za koje postoje mjerljivi podaci ili podataka i saznanja iz komplementarnih studija, analiza i izvještaja), kako bi se došlo do što realnije procjene ostvarenja prioriteta i mjera u datom kontekstu.

U fazi izrade strateškog dokumenta, procjena učinkovitosti dovodi do argumentiranih pretpostavki o tome da li će se kroz realizaciju projekata ostvariti mjere i prioriteti strateškog dokumenta. Zaključci mogu ukazati na potrebu korekcije indikatora na nivou mjera i prioriteta, te promjena u odabiru projekata, opisima mjera i definicijama prioriteta u finalnoj verziji strateškog dokumenta.

U fazi implementacije strateškog dokumenta, zaključci evaluacije u vezi s učinkovitosti odnose se na identificiranje prioriteta i mjera sa najvećim stepenom ostvarenja i onih sa najnižim stepenom, te uočavanje faktora uspjeha i prepreka za postizanje planiranih rezultata.

**Kriterij uticaja** – odnosi se na obim (pozitivnih i negativnih) promjena i posljedica razvojne intervencije (predviđenih i nepredviđenih), te usklađenost učinaka s potrebama ciljnih grupa. Procjena uticaja je procjena sveukupnih efekata implementacije strateških dokumenata. Prije usvajanja dokumenta potrebno je provjeriti da li su uspostavljene logičke veze između svih planiranih intervencija i strateških ciljeva u nacrtu strateškog dokumenta. Ključni aspekt procjene uticaja u fazi nacrtu strateškog dokumenta odnosi se na projekcije o tome da li su mjere i prioriteta adekvatno definirani za postizanje strateških ciljeva. Procjena se vrši analizom poveznica između indikatora na nivou mjera i prioriteta, te makro indikatora na nivou strateških ciljeva. Pri tome se utvrđuje i da li definicije strateških ciljeva dovoljno jasno reflektiraju očekivani uticaj. Time se osigurava kvalitet budućih intervencija.

S druge strane, tokom implementacije strateškog dokumenta, procjena uticaja se provodi analiziranjem polaznih i ostvarenih vrijednosti indikatora u odnosu na ciljne (očekivane) vrijednosti indikatora na nivou strateških ciljeva. Pored analize ostvarenja indikatora, procjena uticaja implementacije strateških dokumenata može obuhvatiti i sagledavanje pozitivnih, ali i negativnih promjena i posljedica razvojne intervencije, u širem smislu. Pristup za procjenu uticaja treba se podesiti na način da se sagledaju promjene strateških projekata i mjera na nivou korisnika (ciljnih grupa), koje mogu biti predviđene i nepredviđene. Time se osigurava polazna osnova i smjernice za prilagođavanje strateškog dokumenta u novom ciklusu planiranja.

Kad je evaluacija usmjerena na procjenu budućeg uticaja, dovodi do informiranih zaključaka o tome da li će se kroz realizaciju planiranih strateških intervencija ostvariti strateški ciljevi. Izvedeni zaključci mogu ukazati na potrebu korekcije definicija strateških ciljeva i/ili indikatora na nivou strateških ciljeva u finalnoj verziji strateškog dokumenta.

S druge strane, kad je evaluacija usmjerena na procjenu ostvarenog uticaja, omogućava provjeru usklađenosti stvarnih učinaka s planiranim učincima, te procjenu o tome u kojoj je mjeri uticaj strateškog dokumenta poboljšao (promijenio) položaj ciljnih grupa.

**Kriterij održivosti** – trajnost pozitivnih promjena i učinaka obuhvata procjene o tome koliko su trajne pozitivne promjene i učinci strateških intervencija. Ukoliko se ovaj kriterij koristi za procjenu očekivane održivosti planiranih promjena, nastoje se napraviti projekcije o kapacitetima institucija, raspoloživosti finansijskih sredstava i stabilnosti izvora finansiranja, te potencijalnim uticajima na okoliš kao rezultat implementacije strateških intervencija planiranih u strateškom dokumentu.

Kod procjene održivosti realiziranih projekata, najčešće se procjenjuje održivost u okviru tri dimenzije: a) institucionalne održivosti (da li su uspostavljene adekvatne institucije,

koje će omogućiti nastavak pružanja usluga ili drugih aktivnosti iniciranih projektima); b) finansijske održivosti (da li su definirani izvori finansiranja za održavanje infrastrukture ili druge troškove, koji nastaju implementacijom projekata) i c) okolišne održivosti (da li realizirani projekti dovode do pozitivnih ili negativnih uticaja na okoliš).

U fazi izrade strateškog dokumenta, projekcije evaluacije vezane za održivost planiranih strateških intervencija omogućavaju pravovremene korekcije strateškog dokumenta, kako bi se otklonili nedostaci u domenu institucionalnih kapaciteta, osiguralo dugoročno i stabilno finansiranje, te spriječili eventualni negativni uticaji na okoliš.

Analiza podataka za procjenu održivosti u fazi implementacije strateškog dokumenta omogućava identificiranje lekcija o tome da li u planiranim, tekućim ili budućim intervencijama treba jačati institucije, osigurati redovne ili dodatne izvore finansiranja, ili pak promijeniti pristupe u realizaciji projekata u cilju zaštite okoliša.

Prilikom provedbe evaluacije strateških dokumenata u Federaciji BiH, navedeni kriteriji mogu se koristiti kumulativno ili pojedinačno, a mogu se koristiti i dodatni kriteriji, zavisno od potreba evaluacije. Na primjer, pored navedenih kriterija, moguće je da se prilikom provedbe evaluacije u toku uključi i dio koji pruža osvrt na stanje sistema upravljanja razvojem u sklopu organa uprave koji je nositelj izrade i provedbe strateškog dokumenta. O kriterijima se odlučuje prilikom razmatranja i utvrđivanja opsega evaluacije, odnosno, prilikom izrade plana evaluacije, o čemu će biti više riječi u nastavku Priručnika.

## KORISTI EVALUACIJE

Evaluacija je jedan od ključnih alata kojim se poboljšava kvalitet izrade i provedbe strateških dokumenata. U fazi izrade, direktna korist evaluacije se ogleda u tome što sagledavanje kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti strateškog dokumenta nositeljima izrade pruža objektivne i nezavisne nalaze i preporuke za unapređenje dokumenta prije nego što se usvoji. S obzirom na to da se evaluacijom tokom implementacije utvrđuje stepen uticaja strateških dokumenata, stepen ostvarenja, te efektivnost i efikasnost planiranih mjera i direktnih rezultata u odnosu na zacrtane ciljeve i očekivanja, nalazima i preporukama evaluacije se omogućava kvalitetnije poduzimanje korektivnih aktivnosti tokom implementacije, ali i pruža osnova za bolje planiranje tokom izrade strateškog dokumenta za novi ciklus planiranja. Na osnovu sumiranih rezultata, osiguravaju se ulazni elementi za buduće strateške pravce, odnosno, naredne strateške dokumente. Evaluacija omogućava identificiranje problema, rizika i nedostataka u provedbi strateškog dokumenta, čime se omogućava pravovremena formulacija mogućih pravaca djelovanja, uz prijedloge neophodnih korektivnih koraka.

Najvažnije koristi evaluacije strateških dokumenata su:

- unapređenje razvojnog planiranja i kvaliteta strateških dokumenata u Federaciji BiH,
- učinkovitija raspodjela finansijskih sredstava;
- preciznije utvrđivanje kvalitetnih, mjerljivih i realnih prioriteta i mjera;
- utvrđivanje kako predviđenih, tako i nepredviđenih pozitivnih i negativnih učinaka implementacije strateških dokumenata.

### Koristi evaluacije strateških dokumenata



Navedene koristi predstavljaju i osnovne motive za redovno provođenje evaluacija svih strateških dokumenata u Federaciji BiH.

## 3.2. VRSTE EVALUACIJE STRATEŠKIH DOKUMENATA

Prema Uredbi, postoje dvije vrste evaluacije strateških dokumenata u Federaciji BiH:

- **Ex-ante – prethodna evaluacija** (u daljnjem tekstu: ex-ante evaluacija) provodi se s ciljem unapređenja kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti strateškog dokumenta i vrši se u fazi izrade strateških dokumenata, prije njihovog usvajanja. Ex-ante evaluacija obavezno se provodi za sve strateške dokumente na nivou Federacije BiH, dok za strateške dokumente kantona i jedinica lokalne samouprave ova evaluacija nije obavezna i provodi se u skladu sa utvrđenim potrebama.

- **Evaluacija u toku** implementacije strateških dokumenata (u daljnjem tekstu: evaluacija u toku) provodi se s ciljem utvrđivanja stepena implementacije strateških dokumenata, stepena ostvarenja, te efektivnosti i efikasnosti planiranih mjera i direktnih rezultata prema zacrtanim ciljevima i očekivanjima, kao i sumiranja rezultata i osiguranja ulaznih elemenata za sljedeće strateške dokumente. Evaluacija u toku se provodi obavezno u predzadnjoj godini implementacije strateških dokumenata u Federaciji BiH, a po potrebi se provodi i na sredini perioda implementacije strateških dokumenata.

Ex-ante evaluacija i evaluacija u toku posjeduju nekoliko zajedničkih karakteristika, ali se suštinski razlikuju po definicijama ciljeva, fazama upravljanja razvojem kada se provodi evaluacija, po tome koje su institucije obavezne provesti određenu vrstu evaluacije, načinu na koji se koriste preporuke evaluacije, te po tome ko se može angažirati kao evaluator. Kratki pregled karakteristika ex-ante evaluacije i evaluacije u toku nalazi se u tabeli u nastavku teksta.

### Uporedni pregled ex-ante evaluacije i evaluacije u toku

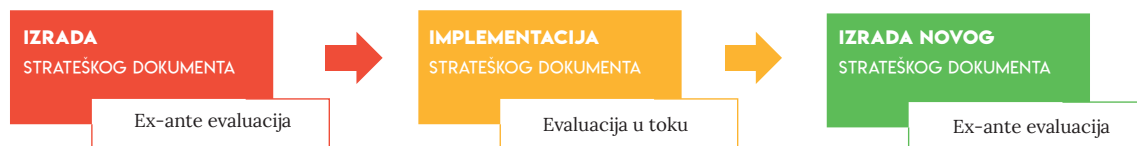
KARAKTERISTIKE		EX-ANTE EVALUACIJA	EVALUACIJA U TOKU
CILJ		Unapređenje kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti strateškog dokumenta.	Utvrđivanje stepena implementacije strateških dokumenata, ostvarivanja, te efektivnosti i efikasnosti planiranih mjera i direktnih rezultata prema zacrtanim ciljevima i očekivanjima, kao i sumiranja rezultata i osiguranja ulaznih elemenata za sljedeće strateške dokumente.
FAZA UPRAVLJANJA RAZVOJEM U KOJOJ SE PROVODI EVALUACIJA		U fazi izrade strateških dokumenata, prije njihovog usvajanja.	Obavezno u predzadnjoj godini implementacije strateških dokumenata. Po potrebi, i na sredini perioda implementacije strateških dokumenata.
OBAVEZA PROVEDBE		Obavezno za sve strateške dokumente na nivou Federacije BiH. Po potrebi za strateške dokumente kantona i jedinica lokalne samouprave.	Obavezno za sve strateške dokumente u predzadnjoj godini implementacije.
REZULTATI I PREPORUKE EVALUACIJE		Na osnovu nalaza i preporuka ex-ante evaluacije, nacrt strateškog dokumenta se doručuje prije pokretanja javne rasprave i usvajanja dokumenta.	Sažete rezultate i preporuke evaluacije u toku nadležna institucija uvrštava u godišnji izvještaj o razvoju.
KO PROVODI EVALUACIJU?		Nezavisni vanjski evaluator(i)	Evaluaciju u toku u predzadnjoj godini implementacije strateškog dokumenta provode nezavisni vanjski evaluator(i). Na sredini perioda implementacije strateškog dokumenta, evaluaciju u toku provodi samostalno nadležna institucija.
NADLEŽNE INSTITUCIJE	Strategije razvoja	Federalni zavod za nivo Federacije BiH; Tijela nadležna za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem na nivou kantona, odnosno, jedinica lokalne samouprave.	
	Sektorske strategije	Federalna ministarstva za nivo Federacije BiH; Kantonalna ministarstva za nivo kantona.	
STRUKTURA PLANA EVALUACIJE		Plan evaluacije potrebno je uraditi u skladu sa minimalnom strukturom, koja je propisana Uredbom. Po potrebi, u plan evaluacije se mogu dodati i drugi elementi, u skladu sa specifičnostima strateških dokumenata.	
STRUKTURA EVALUACIJSKOG IZVJEŠTAJA		Izvještaj o evaluaciji piše se u skladu sa minimalnom strukturom, koju propisuje Uredba. Propisana struktura izvještaja može se, po potrebi, proširiti dodatnim elementima u skladu sa specifičnostima strateških dokumenata.	
PODNOŠENJE IZVJEŠTAJA		Finalni izvještaj o evaluaciji dostavlja se Vladi Federacije BiH, vladi kantona, gradskom, odnosno, općinskom vijeću, radi informiranja.	
OBJAVLJIVANJE IZVJEŠTAJA		Izvještaj se objavljuje na web-stranici nadležne institucije.	

Važno je napomenuti da se u postupke evaluacije trebaju integrirati pitanja i metode kojima se procjenjuje usklađenost predmetnog strateškog dokumenta i elemenata Okvira za realizaciju Ciljeva održivog razvoja, kao i doprinos ostvarenju Ciljeva održivog razvoja.

Rezultat ex-ante evaluacije ogleda se u postizanju visokog stepena usklađenosti strateškog dokumenta sa Okvirom za realizaciju Ciljeva održivog razvoja u BiH.

Polazeći od pretpostavke da su u dizajnu strateških dokumenata navedene poveznice sa razvojnim pravcima, akceleratorima, pokretačima i indikatorima Ciljeva održivog razvoja, evaluacija u toku procjenjuje stepen napretka u realizaciji strateškog dokumenta, a time i doprinosa u pravcu postizanja Ciljeva održivog razvoja.

**Ilustrativni pregled slijeda provođenja ex-ante evaluacije i evaluacije u toku – karakteristično za strateške dokumente na nivou Federacije BiH, po fazama razvojnog planiranja i upravljanja razvojem**



Pojašnjenja svrhe i pristupa za provedbu ex-ante evaluacije i evaluacije u toku nalaze se u [poglavljima 3.3. i 3.4.](#), a koraci za provedbu evaluacije detaljno su opisani u [poglavlju 4.](#)

### 3.3. SVRHA I PRISTUP PROVEDBI EX-ANTE EVALUACIJE

U skladu sa onim što je navedeno u poglavlju 3.2, ex-ante evaluacija provodi se s ciljem unapređenja kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti strateškog dokumenta i vrši se u fazi izrade strateških dokumenata, prije njihovog usvajanja. Kroz angažman vanjskih konsultanata za provođenje ove evaluacije, dobija se nezavisno mišljenje i preporuke za eventualna poboljšanja u domenima: strukture dokumenta, procesa pripreme dokumenta, realnosti indikativnog finansijskog okvira, logičkih veza između ciljeva i strateških intervencija, te dizajna strateških intervencija radi optimizacije očekivanih uticaja. U postupku ex-ante evaluacije, angažirani evaluator vrši i provjeru usklađenosti elemenata strateškog dokumenta sa Okvirom za realizaciju Ciljeva održivog razvoja u BiH.

**Provjera kvaliteta** strateškog dokumenta podrazumijeva provjeru usklađenosti strukture dokumenta i dizajna strateških intervencija u odnosu na standardna i zakonom propisana pravila. To se prvenstveno odnosi na provjeru potpunosti strateškog



dokumenta – postojanje svih propisanih elemenata, formulacija i formata obaveznih poglavlja u odnosu na odredbe Uredbe o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH, te provjeru adekvatnosti indikativnog finansijskog okvira za implementaciju planiranih mjera.

U postupku ex-ante evaluacije posebno je važno provesti procjene u sklopu [kriterija relevantnosti](#) (usklađenosti) i učinkovitosti (sa fokusom na koherentnost).

**Relevantnost** strateških intervencija u sklopu ex-ante evaluacije odnosi se na provjeru da li strateški ciljevi i prioriteti odgovaraju na potrebe ciljnih grupa, kao i provjeru da li će očekivani uticaj ostvariti napredak u razvoju i da li su realni u datom kontekstu. Na osnovu predviđanja o potencijalnim uticajima strateških intervencija, preporuke ex-ante evaluacije mogu pomoći da se poboljšaju razvojni efekti i adekvatno odgovori na potrebe građana.

Dodatna dimenzija relevantnosti obuhvata analizu poveznica i usklađenosti između strateških intervencija, koje su predmet ex-ante evaluacije, i intervencija u relevantnim strateškim dokumentima Bosne i Hercegovine, relevantnim dokumentima iz procesa evropskih integracija i međunarodno prihvaćenim Globalnim ciljevima održivog razvoja.

**Provjera učinkovitosti, te koherentnosti strateškog dokumenta** obuhvata analizu stepena usklađenosti i logičkih poveznica između situacijske analize i strateških ciljeva, prioriteta i mjera, kao ključnih elemenata strateškog dokumenta. Koherentnost osigurava jake uzročno-posljedične veze između svih dijelova dokumenta, čime se povećava vjerovatnoća da će se implementacijom strateških projekata i mjera ostvariti očekivani uticaj.

Provjera kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti strateškog dokumenta u fazi izrade strateškog dokumenta (odnosno, prije početka implementacije) važna je zbog toga što se time unapređuju struktura, jasnoća i provodivost strateških intervencija. Također, izbjegavaju se preklapanja i kontradiktorne aktivnosti u odnosu na paralelnu implementaciju drugih strateških dokumenata. U konačnici, kvalitetno strukturirani i relevantni strateški dokumenti osiguravaju dobru polaznu osnovu za efektivnu implementaciju, odnosno, pozitivne razvojne efekte.

Ex-ante evaluacija spada u novije pristupe za analiziranje kvaliteta svih elemenata strateškog dokumenta, te izvođenje zaključaka, na osnovu kojih se donose konačne odluke o strukturi i sadržaju strateškog dokumenta. U praktičnom smislu, to znači da se zahvaljujući ex-ante evaluaciji dobija uvid u stepen provodivosti planiranih strateških intervencija i povećava vjerovatnoća za ostvarenje očekivanih rezultata.

Da bi se postigli ciljevi ex-ante evaluacije, potrebno je definirati adekvatna evaluacijska pitanja. Sažeti primjer evaluacijskih pitanja, koja su korištena za ex-ante evaluaciju Strategije razvoja Federacija BiH 2021 - 2027, naveden je u sljedećoj tabeli. Originalni set



evaluacijskih pitanja nalazi se [ovdje](#), a kompletan izvještaj o provedenoj ex-ante evaluaciji Strategije razvoja Federacije BiH 2021 - 2027. dostupan je [ovdje](#).

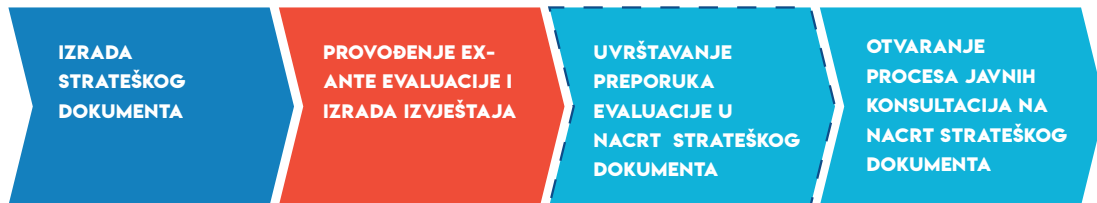
KRITERIJI ZA PROVEDBU EX-ANTE EVALUACIJE	EVALUACIJSKA PITANJA
<b>PRAVNI OKVIR I PROCES PRIPREME STRATEGIJE RAZVOJA</b>	<p>PRIPREMA STRATEGIJE- PRINCIPI IZRADE STRATEGIJE</p> <p>→ Da li su ispoštovani principi izrade strateškog dokumenta (definirani Uredbom o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH)?</p> <p>PRIPREMA STRATEGIJE – FAZE IZRADE STRATEGIJE</p> <p>→ Da li su ispoštovane sve propisane procedure, uključujući proces javnih konsultacija, prilikom pripreme pojedinih dijelova strateškog dokumenta, posebno prilikom izrade:</p> <p>a) strateške platforme; b) identifikacije strateških projekata; c) indikativnog finansijskog okvira?</p> <p>→ Da li je izvršena adekvatna provjera usklađenosti strateških dokumenata u Federaciji BiH?</p> <p>→ Da li je u strategiji definiran način provođenja, praćenja, izvještavanja i evaluacije?</p> <p>→ Da li je potrebno proširiti konsultantski tim/uključiti još subjekata u proces izrade strategije?</p>
<b>RELEVANTNOST - KONZISTENTNOST</b>	<p>→ Jesu li identificirani ciljevi, prioriteti i mjere u skladu sa državnim, EU i SDG prioritetima i ciljevima?</p> <p>→ U kojoj mjeri je osigurana konzistentnost finansijskog okvira sa ciljevima strategije?</p>
<b>KOHERENTNOST</b>	<p>→ Postoji li komplementarnost i sinergija između definiranih mjera, prioriteti i ciljeva?</p>
<b>INTERVENTNA LOGIKA I EFEKTIVNOST</b>	<p>→ Da li aktivnosti pretpostavljene u mjerama doprinose ostvarenju cilja mjere, te ostvarenju prioriteta i strateških ciljeva?</p> <p>→ Postoji li pripremljena interventna logika strategije, koja uključuje logičku vezu između ciljeva i izazova definiranih u SWOT i TOWS analizi?</p>
<b>SISTEM INDIKATORA</b>	<p>RELEVANTNOST INDIKATORA</p> <p>→ Da li svaki cilj, prioritet i mjera imaju adekvatan broj odgovarajućih indikatora?</p> <p>→ U kojoj mjeri predloženi indikatori reflektiraju promjenu i očekivane rezultate aktivnosti, odnosno, do kog nivoa su indikatori jasni, nedvosmisleni i dostupni?</p> <p>→ Da li indikatori sadrže polazne i ciljne vrijednosti?</p> <p>ADMINISTRATIVNI KAPACITETI PRIKUPLJANJA PODATAKA I EVALUACIJE</p> <p>→ Postoje li ograničenja za adekvatan monitoring indikatora rezultata? Postoji li potreba za posebnim aktivnostima kao priprema za monitoring, poput treninga osoblja ili organizacije saradnje sa ministarstvima, jesu li ove aktivnosti predviđene dokumentom?</p> <p>SISTEM MONITORINGA I EVALUACIJA</p> <p>→ Da li su procedure monitoringa jasno definirane?</p> <p>→ Da li je sistem izvještavanja/monitoringa i evaluacije postavljen na način da informira donositelje odluka, te da osigurava ažuriranost strategije?</p>
<b>STRUKTURNI OKVIR</b>	<p>→ Da li je ispoštovana minimalna struktura strateških dokumenata u Federaciji BiH, kao što je opisano u Prilogu broj 1, člana 20. Uredbe o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH?</p> <p>→ Da li strateška platforma sadrži ključne elemente i je li pripremljena po njima?</p> <p>→ Da li su strateški ciljevi, prioriteti i mjere definirani jasnim, nedvosmislenim, jednostavnim, razumljivim jezikom?</p> <p>→ Da li je pripremljen akcioni plan za strategiju? Ako jeste, za koji period je pripremljen i da li akcioni plan sadrži minimalne elemente iz Uredbe o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH?</p>

Federalni zavod je institucija nadležna za pripremanje i koordiniranje svih postupaka ex-ante evaluacije Strategije razvoja Federacije BiH. Ukoliko se provodi ex-ante evaluacija za strategije razvoja kantona ili jedinica lokalne samouprave, za njeno provođenje zadužena su tijela nadležna za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem na nivou kantona, odnosno, jedinica lokalne samouprave.

Za obaveznu provedbu ex-ante evaluacije sektorskih strategija na nivou Federacije BiH zadužena su federalna ministarstva. Ukoliko se utvrdi potreba provedbe ex-ante

evaluacije sektorskih strategija na nivou kantona, postupke ove evaluacije provode resorna kantonalna ministarstva.

### Pristup provedbi ex-ante evaluacije strateškog dokumenta



Pristup provedbi ex-ante evaluacije, u smislu redoslijeda koraka, započinje paralelno sa finalnom fazom izrade strateškog dokumenta. Prvo se vrši odabir evaluatora, zatim provođenje ex-ante evaluacije po koracima pojašnjenim u poglavlju 4, a nakon zaprimljenog evaluacijskog izvještaja, preporuke treba uvrstiti u strateški dokument prije otvaranja procesa javnih konsultacija na nacrt strateškog dokumenta. Opisani redoslijed koraka prikazan je na ilustraciji iznad.

## 3.4. SVRHA I PRISTUP PROVEDBI EVALUACIJE U TOKU

Evaluacija u toku je vrsta evaluacije strateških dokumenata koja se provodi s ciljem utvrđivanja stepena implementacije strateških dokumenata, ostvarivanja, te efektivnosti i efikasnosti planiranih mjera i direktnih rezultata prema zacrtanim ciljevima i očekivanjima, kao i sumiranja rezultata i osiguranja ulaznih elemenata za sljedeće strateške dokumente. U skladu sa definiranim [kriterijima](#), evaluacija u toku procjenjuje koherentnost, kvantitativne i kvalitativne aspekte implementacije strateških dokumenata, uključujući ostvarenje ciljeva i efekata razvoja. U postupku evaluacije u toku, angažirani evaluator vrši i procjenu napretka u implementaciji strateških dokumenata u smislu doprinosa tog strateškog dokumenta realizaciji Okvira za Ciljeve održivog razvoja u BiH.

S obzirom na to da se evaluacija u toku obavezno provodi u predzadnjoj godini implementacije strateških dokumenata u Federaciji BiH, a po potrebi i na sredini perioda implementacije, tijela nadležna za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u momentu evaluacije u toku imaju brojna i značajna iskustva u implementaciji strateških dokumenata, dokumentiranju i izvještavanju o napretku na godišnjem nivou. Evaluacija im tada pomaže da, korištenjem dodatnih metoda za prikupljanje podataka i provođenjem detaljnijih analiza, steknu cjelovitu sliku o stepenu implementacije strateškog dokumenta, i to po pojedinačnim strateškim ciljevima i prioritetima. Nadalje, evaluacijom u toku provjerava se i stepen realizacije mjera i projekata poređenjem ostvarenja u odnosu na planirane rezultate, te iznos stvarno uloženi finansijskih sredstava u odnosu na planirana sredstva.

Na osnovu pomenutih analiza, vrši se sveobuhvatnije i detaljnije sumiranje rezultata implementacije strateškog dokumenta u odnosu na redovne godišnje analize i izvještavanje. Pogled vanjskih konsultanata ili osoba koje nisu bile direktno uključene u implementaciju strateškog dokumenta pomaže prilikom kreiranja objektivne i argumentirane ocjene implementacije strateškog dokumenta, kao i za sistematično dokumentiranje podataka, zaključaka i preporuka evaluacije, koji predstavljaju ulazne elemente za sljedeće strateške dokumente.

Evaluacija u toku se posmatra kao standardni korak ciklusa razvojnog planiranja i upravljanja razvojem. Provođenje evaluacije u toku omogućava utvrđivanje stepena realizacije očekivanih rezultata strateškog dokumenta i ocjenu učinkovitosti struktura i pristupa koji su korišteni u implementaciji. Time se dolazi do važnih informacija o tome da li je implementacija strateškog dokumenta “na dobrom putu”, da li su planirane mjere dovoljno učinkovite i da li su primijenjeni pristupi adekvatni za postizanje željenih promjena. Zaključci i preporuke evaluacije u toku predstavljaju istovremeno set naučenih lekcija o prethodnom radu i osnovu za donošenje odluka o budućim strateškim pravcima, mjerama, strateškim projektima, pristupima i strukturama. Primarna svrha ovog procesa učenja je postizanje boljih rezultata i pozitivnih finansijskih efekata.

Evaluaciju u toku u predzadnjoj godini implementacije strateških dokumenata provode nezavisni vanjski evaluatori, a na sredini perioda implementacije strateških dokumenata evaluaciju u toku provode samostalno [nadležne institucije](#). Važno je voditi računa o tome da državni službenici zaduženi za izradu i implementaciju strateških dokumenata ne mogu biti imenovani u tim za pripremu evaluacije u toku.

### Pristup provedbi evaluacije u toku implementacije strateškog dokumenta



Ciljevi evaluacije u toku operativno se definiraju kroz evaluacijska pitanja. Najčešće korištena pitanja za provedbu evaluacije u toku navedena su u sljedećoj tabeli (pitanja u Word dokumentu su dostupna [ovdje](#)).

KRITERIJI ZA PROVEDBU EVALUACIJE U TOKU	EVALUACIJSKA PITANJA
RELEVANTNOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni, odnosno, usklađeni sa utvrđenim potrebama ciljnih grupa?</li> <li>→ U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni, odnosno, usklađeni sa javnim potrebama?</li> </ul>
DJELOTVORNOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ U kojoj mjeri su finansijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti iz strategije?</li> <li>→ U kojoj mjeri je odnos uloženi finansijskih resursa i rezultata/učinaka nastalih tokom provedbe projekata i aktivnosti zadovoljavajući u odnosu na planirane finansijske resurse i rezultate/učinke?</li> </ul>
UČINKOVITOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ U kojoj mjeri je postignuti napredak u ostvarivanju ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na postavljene ciljne vrijednosti indikatora?</li> <li>→ Ukoliko napredak ka ostvarenju ciljeva nije zadovoljavajući, koji faktori na to utiču, te u kojoj mjeri?</li> </ul>
UTICAJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Da li je nivo pozitivnih promjena predviđenih posljedica razvojnih intervencija zadovoljavajući?</li> <li>→ Da li je bilo negativnih promjena i kakav je njihov uticaj? Šta je uzrok takvih promjena?</li> <li>→ Da li je bilo nepredviđenih posljedica razvojnih intervencija i kakav je njihov uticaj?</li> <li>→ U kojoj mjeri su učinci razvojnih intervencija usklađeni sa potrebama ciljnih grupa?</li> </ul>
ODRŽIVOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?</li> </ul>
SISTEM UPRAVLJANJA RAZVOJEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Koliko je učinkovit sistem upravljanja razvojem?</li> <li>→ U kojoj mjeri su uspostavljene procedure za planiranje, te prikupljanje podataka radi izvršenja aktivnosti praćenja i kontrole provedbe strategije odgovarajuće?</li> <li>→ Da li su administrativni kapaciteti u institucijama, za upravljanje razvojem, provedbu i praćenje provedbe strategije, odgovarajući?</li> </ul>

Od donošenja Uredbe nisu provedene evaluacije u toku strateških dokumenata u Federaciji BiH, ali dostupni su izvještaji o srednjoročnim evaluacijama razvojnih strategija ([lokalnih](#) i [kantonalnih](#) razvojnih strategija), koji mogu poslužiti kao primjeri procjene stepena napretka u implementaciji strateških dokumenata, iako po strukturi ne prate minimalnu strukturu propisanu Uredbom.

# PROVOĐENJE EVALUACIJE

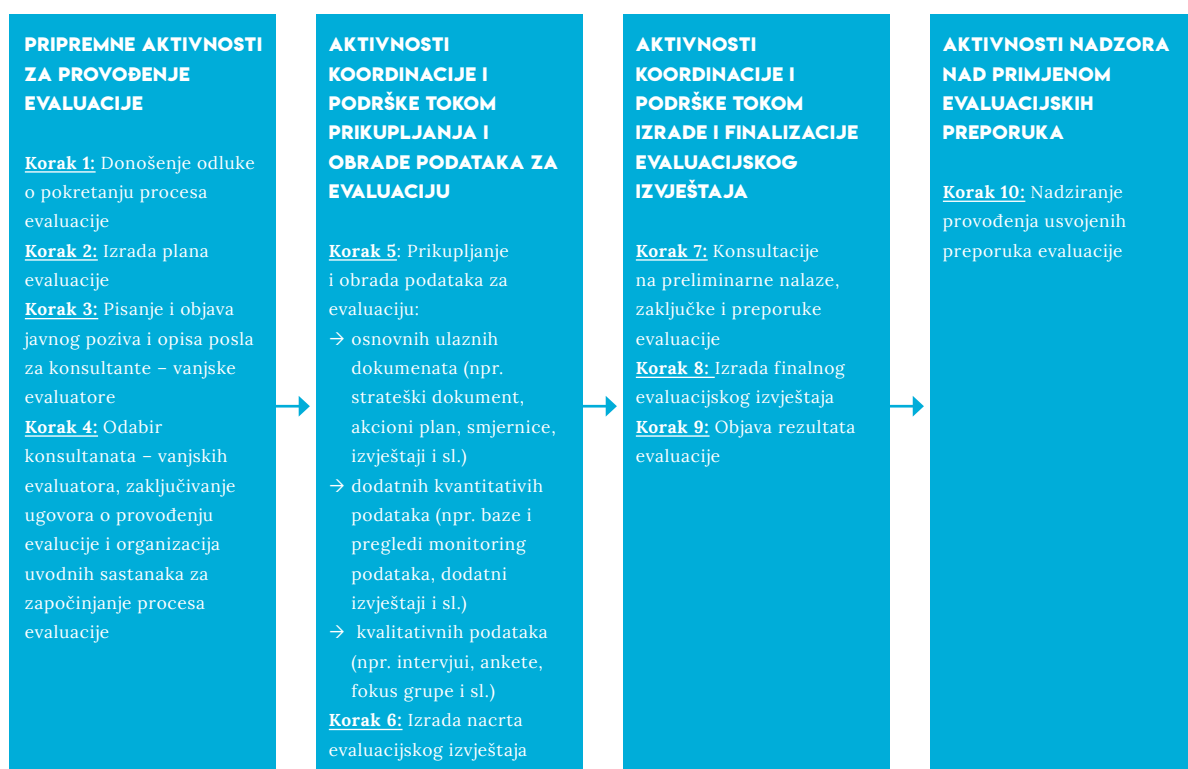
---

## NAZAD NA SADRŽAJ

## 4 PROVOĐENJE EVALUACIJE STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BIH

4.1	<a href="#">Pripremne aktivnosti za provođenje evaluacije</a>
4.2	<a href="#">Aktivnosti koordinacije i podrške tokom prikupljanja i obrade podataka za evaluaciju</a>
4.3	<a href="#">Aktivnosti koordinacije i podrške tokom izrade i finalizacije evaluacijskog izvještaja</a>
4.4	<a href="#">Aktivnosti nadzora nad primjenom evaluacijskih preporuka</a>
PRILOG	<a href="#">Plan evaluacije – prazni obrazac u Wordu – primjer popunjenog obrasca</a>
	<a href="#">Struktura evaluacijskog izvještaja</a>
	<a href="#">Primjeri izvještaja o ex-ante evaluaciji i evaluaciji u toku</a>
	<a href="#">Primjer Odluke o pokretanju procesa evaluacije – primjer u Word dokumentu</a>
	<a href="#">Prijedlog teksta javnog poziva i opisa posla za konsultante – primjer u Word dokumentu</a>
	<a href="#">Dodatni primjeri opisa poslova za evaluatora</a>
	<a href="#">Primjer koncepta uvodnog sastanka i završne radionice za evaluaciju u toku</a>
	<a href="#">Primjeri alata za prikupljanje podataka za evaluaciju</a>

Ovaj dio Priručnika sadrži detaljan opis 10 ključnih koraka koje je neophodno provesti za uspješno provođenje evaluacije. Koraci su grupirani po redoslijedu izvođenja i podijeljeni su na četiri ključne grupe aktivnosti koje prate glavne faze postupka evaluacije:



Kao što se može vidjeti iz gornje ilustracije, za uspješno provođenja ključnih faza postupka evaluacije kroz navedenih 10 koraka, potrebno je provesti niz različitih aktivnosti. Stoga, jaka koordinacija, blagovremena administrativno-tehnička podrška evaluatorima i svim akterima obuhvaćenim procesom evaluacije je preduslov za uspješno provođenje postupka evaluacije. Administrativna podrška se uglavnom odnosi na pripremne aktivnosti koje prethode procesu stvarnog započinjanja provođenja evaluacije, a koordinacionim poslovima se osigurava da evaluator od onog momenta kada je angažiran, kao i svi akteri koji učestvuju u evaluaciji, provode predviđene aktivnosti u skladu sa planom evaluacije. Poslovi stručno-tehničke podrške uglavnom su usmjerni na pružanje podrške evaluatoru (ali i drugim akterima obuhvaćenim procesom evaluacije) u pogledu prikupljanja i obrade podataka. Kao što je rečeno u prethodnim poglavljima Priručnika, za ove poslove je odgovorno tijelo za pružanje koordinacione i administrativno-tehničke podrške.

Način na koji nadležno tijelo tokom četiri ključne faze postupka evaluacije vodi i koordinira proces te pruža administrativnu, koordinacionu i tehničku podršku, detaljno je objašnjen u nastavku teksta.

## 4.1. PRIPREMNE AKTIVNOSTI ZA PROVOĐENJE EVALUACIJE

### Korak 1. Donošenje odluke o pokretanju procesa evaluacije

Shodno definiranom institucionalnom okviru, **odgovornost za pokretanje procesa evaluacije strateškog dokumenta** imaju institucije koje donose odluku o pokretanju procesa evaluacije, a to su: Vlada Federacije BiH (za nivo Federacije BiH), vlada kantona (za nivo kantona) i načelnik, odnosno, gradonačelnik (za nivo jedinice lokalne samouprave). Odlukom je neophodno definirati sljedeće:

- Ciljeve evaluacije – uzimajući u obzir opće ciljeve, kako ih propisuje Uredba, nadležne institucije mogu postaviti i druge ciljeve evaluacije prema aktuelnim potrebama;
- Nadležno tijelo za koordinaciju, tehničku i stručnu podršku za provođenje evaluacije;
- Poslove koordinacije, tehničke i stručne podrške, koje treba obavljati nadležno tijelo, a koji obuhvataju:
  - izrađivanje plana evaluacije;
  - pripremanje opisa poslova za vanjskog konsultanta – evaluatora;
  - organiziranje i učešće u evaluaciji i osiguravanje da se evaluacija provodi u skladu sa radnim zadatkom i stručnim podlogama za provođenje evaluacije strateških dokumenata;
  - pružanje administrativno-tehničke podrške evaluatorima tokom evaluacije;
  - omogućavanje dostupnosti potrebnih podataka za evaluaciju, u skladu sa usaglašenim evaluacijskim metodama;

- organiziranje konsultacija relevantnih institucija na preliminarne nalaze, zaključke i preporuke evaluacije tokom priprema za objavu rezultata evaluacije;
- osiguravanje da evaluacijski izvještaj bude urađen u skladu sa minimalnom strukturom izvještaja o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji, koji propisuje Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH;
- dostavljanje finalnog izvještaja nadležnim institucijama i objavljivanje izvještaja. Finalni evaluacijski izvještaj dostavlja se Vladi Federacije BiH/vladi kantona/gradskom/općinskom vijeću radi informiranja, te se objavljuje na web-stranici nadležne institucije;
- nadzor nad provođenjem usvojenih preporuka evaluacije.

Važno je napomenuti da se odlukom nameće obaveza rukovoditelju nadležnog tijela za koordinaciju, tehničku i stručnu podršku za provođenje evaluacije da utvrdi podjelu zaduženja između službenika za pojedinačne poslove koordinacije, tehničke i stručne podrške, te da, po potrebi, uključi druga tijela ili institucije u realizaciju ovih poslova.

Također je važno naglasiti da su nadležne institucije odgovorne da pravovremeno donesu odluku o pokretanju procesa evaluacije kako bi se evaluacija provela u definiranom vremenskom roku. Na primjer, ex-ante evaluacija mora se provesti u fazi finalizacije nacrtu strateškog dokumenta i završiti prije otvaranja javne rasprave na strateški dokument, pri čemu treba planirati i vrijeme za integriranje preporuka evaluacije u dokument. Evaluacija u toku mora se provesti u posljednjoj godini implementacije strateškog dokumenta kako bi se nalazi i preporuke evaluacije integrirali u strateški dokument za naredni period. Primjer odluke o pokretanju procesa evaluacije u Wordu dostupan je [ovdje](#).

Ukoliko je predviđeno da se evaluacija provodi angažiranjem vanjskih evaluatora, nadležne institucije za pokretanje procesa evaluacije odgovorne su da osiguraju raspoloživost finansijskih sredstava za provođenje evaluacije. Finansijska sredstva za ovu svrhu se planiraju u trogodišnjem i godišnjem planu rada institucije, odnosno, budžetu institucije nadležne za implementaciju strateškog dokumenta.

U nastavku teksta nalaze se tumačenja vezana za realizaciju ključnih koraka (poslova), koja će pomoći rukovoditeljima i službenicima nadležnih tijela da izvrše svoja zaduženja u sklopu evaluacije.

### **Korak 2. Izrada plana evaluacije**

U skladu sa odlukom o pokretanju procesa evaluacije, za svaku evaluaciju nadležno tijelo ima obavezu da definira [plan evaluacije](#) strateškog dokumenta. Minimalna struktura plana evaluacije je propisana Uredbom (član 14; Prilog 1) i sadrži sljedeće elemente:

- 1. Naziv strateškog dokumenta** za koji se provodi evaluacija,
- 2. Oznaka vrste evaluacije** – ex-ante evaluacija ili evaluacija u toku,
- 3. Predmet i cilj evaluacije** – ovdje se preuzimaju ciljevi evaluacije definirani odlukom o



pokretanju procesa evaluacije. Po potrebi, ovdje se mogu upisati dodatne informacije i pojašnjenja vezana za ciljeve,

4. **Pregled predviđenih evaluacijskih kriterija sa pitanjima, te planiranih metoda koje će se koristiti u postupku evaluacije** – na osnovu kriterija, koje propisuje Uredba, nadležno tijelo može razraditi i modificirati kriterije, te specificirati evaluacijska pitanja za predmetnu evaluaciju. Također, u ovoj rubrici plana evaluacije, nadležno tijelo treba odrediti metode koje će se koristiti u postupku evaluacije, gdje se prvenstveno misli na metode prikupljanja podataka. Nakon izbora vanjskog konsultanta, predložene metode mogu se dodatno specificirati, ali važno je da odgovorne osobe imaju dovoljno znanja o standardnim metodama evaluacije kako bi razumjeli prijedloge i zahtjeve vanjskih konsultanata, te pružili adekvatnu podršku provođenju evaluacije.
5. **Lista dostupnih i predviđenih izvora podataka za provođenje postupka evaluacije** – prema prethodnom iskustvu, nadležno tijelo sastavlja spisak raspoložive dokumentacije i ažurira bazu podataka sa svim raspoloživim izvještajima o provođenju strateškog dokumenta. Pored toga, u skladu sa predviđenim metodama evaluacije, nadležno tijelo može predvidjeti dodatne izvore podataka, poput liste relevantnih institucija i osoba koje učestvuju u implementaciji i raspolažu korisnim podacima.
6. **Vremenski okvir provođenja postupka evaluacije na osnovu izrađenog opisa posla** određuje se na osnovu izrađenog opisa posla. Pri tome treba uzeti u obzir sve korake u provođenju evaluacije, od pripremnih radnji do finalizacije i objave evaluacijskog izvještaja.
7. **Indikativni budžet za provođenje postupka evaluacije** odnosi se na troškove vanjskog konsultanta i eventualno troškove osiguravanja dostupnosti određenih podataka (na primjer, nabavka određenih podataka od specijaliziranih agencija, provođenje ankete o stavovima ili zadovoljstvu ciljnih grupa i slično).

Prazan obrazac evaluacijskog plana, koji se može preuzeti u Wordu i koristiti za rad, nalazi se [ovdje](#), a primjer popunjenog obrasca evaluacijskog plana [ovdje](#).

Po potrebi, u plan evaluacije se mogu dodati i drugi elementi, u skladu sa specifičnostima strateških dokumenata.

### **Korak 3. Pisanje i objava javnog poziva i opisa posla za konsultante – evaluatore**

Postupak evaluacije najčešće vrši vanjski konsultant – evaluator (u slučaju ex-ante evaluacije i evaluacije u toku, koja se provodi u predzadnjoj godini implementacije strateških dokumenata u Federaciji BiH), a rijetko interni evaluator (u slučaju da se evaluacija u toku provodi na sredini perioda implementacije strateških dokumenata). Nezavisno od toga ko vrši evaluaciju, neophodno je da nadležno tijelo pripremi opis posla za evaluatore.

S obzirom na to da će se u praksi često vršiti odabir vanjskog evaluatora na osnovu javnog poziva, ovdje je predstavljen [prijedlog teksta javnog poziva](#), kao pratećeg akta uz [opis posla](#). Primjeri poziva za konsultantske usluge za provedbu evaluacije, kakve koriste međunarodne organizacije u BiH, dostupni su [ovdje](#).

Tekst javnog poziva formulira tijelo nadležno za koordinaciju procesa evaluacije, na osnovu odluke o pokretanju procesa ex-ante evaluacije. Javni poziv treba da sadrži tačan naziv pozicije i predmet angažmana. Pored toga, potrebno je navesti adresu ili način na koji se može dobiti detaljan opis posla sa uputama za prijavu, zatim naziv odgovorne institucije/tijela, poštansku i e-mail adresu na koju se šalju prijave, te precizan rok za dostavu prijave.

Opis posla sadrži sljedeće standardne elemente:

- Naziv konsultantske pozicije,
- Naziv tijela/institucije kojoj evaluator odgovara za rad i prema kojoj izvještava,
- Mjesto rada,
- Vrijeme (period trajanja) angažmana,
- Svrha konsultantskog angažmana,
- Cilj konsultantskog angažmana,
- Opće informacije – pozadina evaluacije,
- Opis obaveza – zadataka,
- Organizacijska pitanja,
- Izlazni rezultati i rokovi za izvršenje pojedinačnih zadataka,
- Posebni uslovi (obrazovanje, prethodno iskustvo),
- Lista dokumenata koje su kandidati dužni dostaviti uz prijavu.

Javni poziv treba objaviti na web-stranici nadležne institucije/tijela, kao i u sredstvima javnog informiranja.

#### **Korak 4. Odabir konsultanata – vanjskih evaluatora, zaključivanje ugovora o provođenju evaluacije i organizacija uvodnih sastanaka za započinjanje procesa evaluacije**

Odabir konsultanata – vanjskih evaluatora vrši se u skladu sa važećim propisima u oblasti javnih nabavki. U skladu sa dobrom praksom u javnim institucijama, odabir se vrši na osnovu ocjene stručnih kvalifikacija, prethodnog iskustva i visine finansijske ponude. Nakon što se provede odabir konsultanta, zaključuje se ugovor o angažmanu u skladu sa internim procedurama za nabavku usluga. Po zaključivanju ugovora o provođenju evaluacije, stekli su se svi formalni uslovi za stvarno započinjanje procesa evaluacije.

Angažman evaluatora počinje uvodnim sastankom, na kojem rukovoditelj nadležnog tijela sa evaluatorom postiže zajedničko razumijevanje o zadacima, očekivanim rezultatima i rokovima. Ukoliko se procijeni da je korisnije uvodni sastanak organizirati nakon što se evaluator upozna sa ključnom dokumentacijom i preciznije procijeni potrebe za podacima, prihvatljiva je i opcija da se uvodni sastanak organizira u kasnijoj fazi konsultantskog mandata.

Cilj uvodnog sastanka je postizanje zajedničkog razumijevanja o tome na koji način će se provesti evaluacija u smislu prikupljanja i elaboracije podataka, dogovoriti i pojasniti način pripreme/popunjavanja alata za prikupljanje podataka, dogovoriti rokove za popunjavanje

alata kao i način validacije dostavljenih podataka te definirati listu potencijalnih aktera s kojima će se izvršiti intervjui s ciljem prikupljanja primarnih podataka. Na uvodnom sastanku dogovaraju se načini komunikacije između evaluatora i zaduženih osoba u nadležnom tijelu, te način komunikacije sa drugim institucijama, tijelima i socio-ekonomskim partnerima. Primjer koncepta uvodnog sastanka evaluacije u toku nalazi se [ovdje](#).

Nadležno tijelo može preuzeti kompletno posredovanje u komunikaciji između evaluatora i relevantnih aktera, ali dio te komunikacije može se, po dogovoru, odvijati bez posredovanja nadležnog tijela. Na primjer, nadležno tijelo obično preuzima poslove oko dogovora termina za intervjue i organiziranja logistike za provođenje intervjua, ali dio intervjua može organizirati evaluator u direktnoj komunikaciji sa institucijama, ukoliko se to dogovori.

## 4.2. AKTIVNOSTI KOORDINACIJE I PODRŠKE TOKOM PRIKUPLJANJA I OBRADU PODATAKA ZA EVALUACIJU

Poslovi administrativno-tehničke podrške podrazumijevaju stalnu komunikaciju sa angažiranim evaluatorom i dogovor o načinima podrške, što zavisi od vrste odabranih evaluacijskih metoda, spremnosti relevantnih institucija i socio-ekonomskih aktera na saradnju i brzine njihove reakcije na upite i zahtjeve za informacijama.

Time se osigurava da se evaluacija provodi u skladu sa planom evaluacije, opisom posla i drugim stručnim podlogama za provođenje evaluacije strateških dokumenata.

**Tehnička i stručna podrška** obuhvata pripremu podloga za prikupljanje i osiguranje kvalitetnih ulaznih podataka, podloga za analize i prezentiranje nalaza, zaključaka i preporuka. Primjeri stručnih podloga navode se u opisima koraka u postupku evaluacije (u nastavku teksta), te pripadajućim aneksima/poveznicama.

Posebno važan aspekt koordinacije odnosi se na osiguranje komunikacije evaluatora sa relevantnim rukovoditeljima i službenicima, koji mogu pružiti dodatne podatke, informacije i pojašnjenja tokom evaluacije. Na primjer, kao pozitivna praksa sa nivoa kantona, pokazalo se korisnim od samog početka procesa evaluacije osigurati komunikaciju evaluatora i članova kantonalnih odbora za razvoj, odnosno, vijeća za razvoj, i time pružiti relevantne i vrijedne informacije za provođenje procesa evaluacije.

### **Korak 5. Prikupljanje i obrada podataka za evaluaciju**

U svrhu provedbe evaluacije obično se koristi mješoviti metodološki pristup, koji uključuje kvantitativne i kvalitativne metode prikupljanja i obrade podataka, ali s većim naglaskom

na kvalitativne metode. Glavni analitički alati, koji su primjenjivi za ex-ante evaluaciju i evaluaciju u toku, obuhvataju: detaljnu analizu dostupne ključne dokumentacije, analizu dostupnih statističkih podataka, te proces procjene stavova s ključnim akterima putem polustrukturiranih intervjua i upitnika. Dodatno, za evaluaciju u toku koriste se i podaci prikupljeni u periodu redovnog praćenja provedbe strateškog dokumenta. Pojašnjenja osnovnih – najčešće korištenih metoda za prikupljanje podataka su:

**Pregled ključne dokumentacije (za ex-ante evaluaciju i evaluaciju u toku)** obuhvata pregled i analizu dokumenata, koje posjeduje tijelo nadležno za koordinaciju, tehničku i stručnu podršku u provođenju evaluacije strateškog dokumenta, tj. ključnih dokumenata koji se odnose na strateški dokument i njegovu provedbu u prethodnom periodu. Indikativna (okvirna) lista dokumentacije obuhvata, u zavisnosti od nivoa javne uprave:

- strateški dokument,
- akcijske planove,
- godišnje izvještaje o provedbi strateškog dokumenta, izvještaje o razvoju, odnosno, godišnji izvještaj o radu,
- odluke o donošenju/usvajanju pojedinih planova ili izvještaja,
- izvještaje o realizaciji budžeta,
- pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, uključujući izmjene i dopune pravilnika,
- listu planiranih i/ili realiziranih strateških i razvojnih projekata,
- izvještaje i podatke koji služe kao podloga za pripremu godišnjih izvještaja o provedbi strateškog dokumenta (npr. Tabela realizacije indikatora razvoja, Tabela realizacije projekata i mjera u provedbi strateškog dokumenta, podaci Zavoda za statistiku, Federalnog zavoda za programiranje razvoja, Zavoda za zapošljavanje itd.),
- druge izvještaje i relevantne dokumente koji su dostupni osoblju tijela nadležnog za provođenje evaluacije, uključujući *Okvir za realizaciju Ciljeva održivog razvoja u Bosni i Hercegovini*.

Lista dokumenata koji su korišteni u postupku evaluacije navodi se kao prilog izvještaja o evaluaciji.

**Tabela za praćenje realizacije indikatora razvoja (za evaluaciju u toku):** U procesu evaluacije treba biti izvršena i procjena ostvarenja indikatora strateških ciljeva, prioriteta i mjera na osnovu podataka prikupljenih kroz sistem za prikupljanje podataka. Tabela sadrži sljedeće grupe indikatora za praćenje ostvarenja indikatora i rezultata provedbe strateškog dokumenta:

- makro indikatori razvoja (osnovni i dopunski) po godinama, za posmatrani nivo uprave i za više nivoe;
- indikatori po strateškim ciljevima sa vrijednostima po godinama, uključujući polazne i ciljne vrijednosti, i kumulativnu ocjenu;
- indikatori po prioritetima sa vrijednostima po godinama, uključujući polazne i ciljne vrijednosti, i kumulativnu ocjenu, te

- indikatori po mjerama sa vrijednostima po godinama, uključujući polazne i ciljne vrijednosti, i kumulativnu ocjenu.

Popunjena tabela za analizu realizacije indikatora razvoja stavlja se kao prilog evaluacijskog izvještaja.

#### **Tabela za praćenje postignuća realiziranih projekata i aktivnosti (za evaluaciju u toku):**

U procesu evaluacije treba biti izvršena i procjena postignuća ostvarenih projekata u periodu implementacije strateškog dokumenta, koji je predmet evaluacije. Pri tome treba uzeti u obzir sve projekte koji se nalaze u akcionom planu strateškog dokumenta i pripremiti tabelarni pregled sa sljedećim osnovnim podacima za svaki projekt:

- status provedbe: završeno, u toku, nije započela provedba;
- cilj projekta;
- ciljne grupe projekta i krajnji korisnici;
- nositelj projekta i partneri za realizaciju;
- nivo provedbe (Federacija BiH, kanton, JLS);
- naznaka da li je projekt realiziran kroz Program javnih investicija;
- početak i, ukoliko je primjenjivo, završetak provedbe;
- finansijske alokacije po godinama i izvorima finansiranja (planirane/ostvarene);
- kvantificirane rezultate projekta (planirane/ostvarene);
- poveznicu i narativni opis doprinosa za prioritet i strateški cilj, te
- ukoliko je primjenjivo, opis izazova i problema na koje se naišlo u realizaciji projekta.

Popunjena tabela za analizu postignuća projekata stavlja se kao prilog evaluacijskog izvještaja.

Proces prikupljanja podataka i sistematiziranje podataka za evaluaciju u toku usko su povezani sa procesima monitoringa i izvještavanja o implementaciji akcionih planova, trogodišnjih i godišnjih planova rada.

U tom smislu, važno je razumjeti da se evaluacijom u toku analiziraju podaci o implementaciji strateškog dokumenta prikupljeni kroz monitoring, te da je **postojanje adekvatnih podataka i indikatora, te sistema za njihovo redovno praćenje i analizu, uslov za kvalitetnu evaluaciju realizacije strateških dokumenata.**

**Anketa za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu strateškog dokumenta (za ex-ante evaluaciju i evaluaciju u toku):** Za procjenu postojećih institucionalnih i administrativnih kapaciteta svih ključnih aktera za provedbu strateškog dokumenta (tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem i druge organizacione jedinice te institucije, institucije nižih nivoa, te ostali posrednici u provedbi ili korisnici) koristi se upitnik (najčešće se formuliraju pitanja sa ponuđenim odgovorima). Svrha upitnika je dobiti uvid u status administrativnih kapaciteta za pojedine institucije/ organizacije koje učestvuju u poslovima upravljanja razvojem ili u provedbi kao korisnik projekta, te prikupiti dodatna mišljenja o glavnim problemima i preprekama u provedbi strateškog dokumenta, te pripremi i provedbi projekata.

Popis aktera koji su učestvovali u procesu prikupljanja podataka putem upitnika navodi se kao prilog izvještaja o evaluaciji. Primjer upitnika za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta se može pogledati [ovdje](#).

Posebno je važno da upitnik dobiju svi koji su neposredno učestvovali u izradi strateškog dokumenta kao i da se odrede ključne osobe koje kroz intervju mogu pružiti dodatna pojašnjenja u pogledu saznanja koja će biti prikupljena putem upitnika. Na primjer, na kantonalnom nivou to su predstavnici kantonalnih odbora za razvoj i/ili vijeća za razvoj, odnosno, na nivou jedinica lokalne samouprave svi bi članovi razvojnih timova dobili upitnike, pri čemu bi se dodatni intervjui mogli organizirati sa onima koji su predvodili rad ovih tijela kao i specifičnih radnih i tematskih grupa.

**Intervjui sa predstavnicima organa uprave i socio-ekonomskim partnerima (za ex-ante evaluaciju i evaluaciju u toku):** Svrha individualnih intervjua je prikupljanje podataka o stavovima, mišljenjima i percepcijama aktera koji su direktno uključeni u provedbu strateškog dokumenta (osoblje tijela nadležnog za razvojno planiranje i upravljanje razvojem) i onih koji učestvuju u procesima pripreme, provedbe i praćenja strateškog dokumenta u svojstvu predstavnika struktura za pripremu i praćenje strateškog dokumenta, odnosno, u svojstvu korisnika projekta. Putem intervjua mogu se prikupiti korisni podaci, te ukloniti eventualni nedostaci analize dokumentacije i nadopuniti praznine (prikupiti odgovore na eventualne nejasnoće i dodatna pitanja).

Intervjui se provode na osnovu prethodno pripremljenih pitanja, koja se razrađuju na osnovu evaluacijskih pitanja i provedene analize ključnih dokumenata. Podaci prikupljeni putem intervjua obrađuju se u odnosu na informacije prikupljene kroz pregled dokumentacije i upitnika. Preporučuju se intervjui sa predstavnicima svih relevantnih institucija na posmatranom nivou javne uprave (na kojem se implementira strateški dokument), kao i intervjui sa predstavnicima institucija na višem i nižem nivou vlasti, te intervjui sa socio-ekonomskim partnerima.

Popis aktera koji su učestvovali u procesu prikupljanja podataka putem intervjua navodi se kao prilog izvještaja o evaluaciji. Primjer pitanja za individualne intervjue s ključnim akterima se može pogledati [ovdje](#).

### **Korak 6. Izrada nacrtu evaluacijskog izvještaja**

Nakon što evaluator pregleda dokumentaciju, provede intervjue i druge usaglašene metode prikupljanja podataka, započinje sa analizom podataka i pisanjem nacrtu evaluacijskog izvještaja. Na osnovu sveobuhvatne analize i procjene svih prikupljenih podataka, evaluator će zaključke i preporuke sistematizirati u izvještaj o evaluaciji. Izvještaj treba sadržavati odgovore na sva evaluacijska pitanja. Evaluacijom se određuje ocjena provedbe strategije, identificiraju faktori koji su doprinijeli uspjehu ili neuspjehu implementacije, te se donose zaključci i preporuke, uz identifikaciju mogućih prilagodbi neophodnih za poboljšanje strateškog dokumenta. Izvještaj predstavlja i osnovu za izradu narednog strateškog



dokumenta, jer sadrži „naučene lekcije“ iz cjelokupnog procesa provedbe strateškog dokumenta. Izvještaj će, uz nalaze, zaključke i preporuke, uključivati i grafičke prikaze trendova i poređenja podataka, koji se mogu koristiti u svrhu jasnijeg komuniciranja svih nalaza i preporuka široj javnosti.

Izvještaj se piše u skladu sa minimalnom strukturom izvještaja o evaluaciji strateških dokumenata, koja je propisana Uredbom. Prema toj strukturi, svaki izvještaj treba da sadrži sljedeća glavna poglavlja:

1. Uvod
2. Izvršni sažetak
3. Kontekst evaluacije
4. Metodološki pristup
5. Evaluacija izvodivosti/progresa realizacije strateških ciljeva, prioriteta i mjera
6. Nalazi evaluacije
7. Zaključci i preporuke

Detaljan prikaz minimalne propisane strukture nalazi se u [Aneksu 2](#) (verzija u Wordu dostupna je [ovdje](#)). Propisana struktura izvještaja se, po potrebi, može obogatiti dodatnim poglavljima i priložima u skladu sa specifičnostima strateških dokumenata (primjer strukture izvještaja o evaluaciji u toku razvojne strategije dostupan je [ovdje](#)). Primjeri izvještaja o evaluaciji dostupni su [ovdje](#).

U evaluacijskom izvještaju trebaju biti na odgovarajući način navedeni nalazi, zaključci i preporuke, koji se odnose na poveznice između strateškog dokumenta i Ciljeva održivog razvoja. Ukoliko se takve poveznice ne nalaze u nacrtu izvještaja, kroz proces konsultacija treba osigurati da reference na Ciljeve održivog razvoja budu uvrštene u finalni evaluacijski izvještaj.

Evaluator podnosi nacrt evaluacijskog izvještaja nadležnom tijelu za koordinaciju.

Kompletna organizacija konsultacija na nacrt evaluacijskog izvještaja, posebno radni sastanak za prezentiranje nacrtu izvještaja (mjesto, vrijeme, učesnici), spada u administrativno-tehničku podršku u postupku evaluacije.

U dosadašnjem periodu, uključivanje članova savjetodavnih tijela (npr. članova kantonalnih odbora za razvoj ili partnerskih grupa na lokalnom nivou) u konsultacije na nacrt evaluacijskog izvještaja bilo je korisno i predstavlja dobru praksu u domenu poštivanja principa partnerstva, javnosti i transparentnosti postupka evaluacije.

## 4.3. AKTIVNOSTI KOORDINACIJE I PODRŠKE TOKOM IZRADE I FINALIZACIJE EVALUACIJSKOG IZVJEŠTAJA

### *Korak 7. Konsultacije na preliminarne nalaze, zaključke i preporuke evaluacije*

Konsultacije na preliminarne nalaze, zaključke i preporuke evaluacije provode se sa predstavnicima Vlade Federacije BiH, vlade kantona, odnosno, rukovodstva jedinica lokalne samouprave, i predstavnicima ključnih institucija putem prezentacije nacrtu evaluacijskog izvještaja. Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem Federacije BiH/kantona, kao i druga radna tijela (npr. odbori za razvoj), također treba uključiti u konsultacije na nacrt izvještaja o evaluaciji.

Pomenuti akteri pozivaju se na radni sastanak s ciljem da se inicira diskusija o preliminarnim nalazima evaluacije, prikupe komentari na nalaze i zaključke, eventualno prikupe dodatni podaci, provjeri relevantnost preporuka i osigura zajedničko razumijevanje u vezi sa narednim koracima u smislu provođenja preporuka evaluacije. Primjer koncepta završne radionice evaluacije u toku nalazi se [ovdje](#).

Da bi se ispoštovali principi javnosti i transparentnosti u postupku evaluacije, preporuka je da se proces konsultacija provodi korištenjem dodatnih kanala komunikacije, poput prikupljanja komentara pismenim putem, e-mailom i online sastancima. Cjelokupan proces konsultacija će doprinijeti i jačanju kapaciteta uključenih aktera za organiziranje budućih evaluacija strateških dokumenata.

Tijelo nadležno za koordinaciju, tehničku i stručnu podršku za provođenje evaluacije prikuplja komentare i dostavlja ih evaluatoru na obradu u sklopu finalnog izvještaja.

### *Korak 8. Izrada finalnog evaluacijskog izvještaja*

Evaluator ima obavezu da razmotri sve zaprimljene komentare ključnih aktera i korigira izvještaj na osnovu relevantnih komentara. Ukoliko evaluator procijeni da određeni broj komentara treba odbaciti kao nerelevantne, onda ima i obavezu da obrazloži zašto se komentari odbacuju.

Evaluator dostavlja korigirani evaluacijski izvještaj (u formatu objašnjenom u koraku 6.), uz dodatni dokument obrazloženja o odbačenim komentarima ključnih aktera, tijelu nadležnom za koordinaciju, tehničku i stručnu podršku za provođenje evaluacije na uvid. Rukovoditelj nadležnog tijela može tražiti dodatna pojašnjenja i/ili korekcije od evaluatora prije odobravanja finalnog evaluacijskog izvještaja.



### Korak 9. Objava rezultata evaluacije

Nakon što nadležno tijelo izvrši tehničku i jezičku provjeru izvještaja o evaluaciji, koji evaluator dostavi nakon uvrštavanja komentara iz procesa konsultacija, te utvrdi da je evaluator adekvatno adresirao sve relevantne komentare, može se smatrati da je urađena finalna verzija izvještaja o provedenoj evaluaciji.

Finalni izvještaj o evaluaciji dostavlja se Vladi Federacije BiH, vladi kantona, gradskom, odnosno, općinskom vijeću, radi informiranja. Finalni izvještaj u PDF formatu objavljuje se na web-stranici nadležne institucije.

## 4.4. AKTIVNOSTI NADZORA NAD PRIMJENOM EVALUACIJSKIH PREPORUKA

### Korak 10. Nadziranje provođenja usvojenih preporuka evaluacije

Zavisno od nivoa javne uprave i vrste strateških dokumenata, razmatranje preporuka evaluacije i predlaganje odgovarajućih korektivnih mjera za njihovu realizaciju vrše:

- Vlada Federacije BiH, za strateške dokumente Federacije BiH;
- Vlada kantona, za strateške dokumente kantona;
- gradonačelnik/načelnik za strateške dokumente jedinica lokalne samouprave;
- resorna nadležna federalna, odnosno, kantonalna ministarstva, kada su u pitanju evaluacije sektorskih strategija.

Tijelo/institucija nadležna za nadzor nad provođenjem usvojenih preporuka evaluacije definira se odlukom o pokretanju procesa evaluacije. Na osnovu dosadašnje prakse iz provedenih evaluacija, pokazalo se korisnim da tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem pruži administrativnu i stručnu podršku Vladi Federacije BiH, vladi kantona, odnosno, načelniku ili gradonačelniku, u pripremi i provođenju korektivnih mjera u skladu sa usvojenim preporukama evaluacije.

Preporuke ex-ante evaluacije provode se na način da se sadržaj nacrtu strateškog dokumenta korigira u skladu sa preporukama prije organiziranja javne rasprave o strateškom dokumentu i/ili se izvrše preporučene korekcije u koracima njihove izrade.

Preporuke evaluacije u toku provode se na način da se preuzimaju kao ulazni elementi za razmatranje tokom izrade strateškog dokumenta za naredni planski ciklus. Sažete rezultate evaluacije u toku i preporuke za unapređenje provedbe strateškog dokumenta nadležna institucija uvrštava u godišnji izvještaj o razvoju.

---

**PRILLOZI**

## NAZAD NA SADRŽAJ

POMOĆNI DOKUMENTI, ALATI I  
PRAKTIČNI PRIMJERI

PRILOG	<a href="#">Plan evaluacije - prazan obrazac (Uredba Prilog br. 1) - Primjer plana evaluacije</a>
	<a href="#">Primjer kriterija i pitanja za ex-ante evaluaciju i evaluaciju u toku</a>
	<a href="#">Primjeri izvještaja o ex-ante evaluaciji i evaluaciji u toku</a>
	Struktura evaluacijskog izvještaja:
	→ <a href="#">Minimalna struktura evaluacijskog izvještaja (Uredba Prilog br. 2)</a>
	→ <a href="#">Primjer strukture izvještaja o evaluaciji u toku razvojne strategije</a>
	<a href="#">Primjeri evaluacijskih izvještaja</a>
	<a href="#">Primjer odluke o pokretanju procesa evaluacije</a>
	<a href="#">Prijedlog teksta javnog poziva i opisa posla za konsultante</a>
	<a href="#">Dodatni primjeri opisa poslova za evaluatora</a>
	Alati za prikupljanje podataka:
	→ <a href="#">Tabela 1 Realizacija indikatora razvoja</a>
	→ <a href="#">Tabela 2 Postignuća realiziranih projekata i aktivnosti</a>
	→ <a href="#">Set pitanja za intervju sa predstavnicima organa uprave</a>
→ <a href="#">Set pitanja za intervju sa socio-ekonomskim partnerima</a>	
→ <a href="#">Anketa za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta</a>	
<a href="#">Primjer koncepta uvodnog sastanka i završne radionice za evaluaciju u toku</a>	

## ANEKS 1: PLAN EVALUACIJE

1. NAZIV STRATEŠKOG DOKUMENTA	Strategija razvoja Zeničko-dobojskog kantona za period 2016 – 2020. godina
2. OZNAKA VRSTE EVALUACIJE	Evaluacija u toku
3. PREDMET I CILJ EVALUACIJE	<p>Ciljevi evaluacije su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ pružanje blagovremenih i relevantnih informacija nadležnim institucijama na svim nivoima vlasti u Federaciji BiH prilikom određivanja razvojnih prioriteta i strateških pravaca;</li> <li>→ kontinuirano unapređenje javnih politika korištenjem rezultata evaluacije strateških dokumenata;</li> <li>→ osiguranje transparentnosti i odgovornosti za korištenje javnih finansijskih sredstava.</li> </ul>
4. PREGLED PREDVIĐENIH EVALUACIJSKIH KRITERIJA SA PITANJIMA, TE PLANIRANIH METODA KOJE ĆE SE KORISTITI U POSTUPKU EVALUACIJE	<p>Evaluacijski kriteriji sa pitanjima:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. RELEVANTNOST (USKLAĐENOST) odabranih ciljeva s utvrđenim problemima i javnim potrebama: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni, odnosno, usklađeni sa utvrđenim potrebama ciljnih grupa?</li> <li>→ U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni, odnosno, usklađeni sa javnim potrebama?</li> </ul> </li> <li>2. DJELOTVORNOST (EFIKASNOST) - omjer planiranih i ostvarenih učinaka i predviđenih (korištenih) resursa radi postizanja optimalnog rezultata: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ U kojoj mjeri su finansijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti iz strategije?</li> <li>→ U kojoj mjeri je odnos uloženi finansijskih resursa i rezultata/učinaka nastalih tokom provedbe projekata i aktivnosti zadovoljavajući u odnosu na planirane finansijske resurse i rezultate/učinke?</li> </ul> </li> <li>3. UČINKOVITOST (EFEKTIVNOST) - obim ostvarivanja ciljeva strateških dokumenata kroz poređenje polaznih i ostvarenih vrijednosti indikatora: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ U kojoj mjeri je postignuti napredak u ostvarivanju ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na postavljene vrijednosti indikatora?</li> <li>→ Ukoliko napredak ka ostvarenju ciljeva nije zadovoljavajući, koji faktori na to utiču, te u kojoj mjeri?</li> </ul> </li> <li>4. UTICAJ – obim (pozitivnih i negativnih) promjena i posljedica razvojnih intervencija (predviđenih i nepredviđenih), te usklađenost učinaka s potrebama ciljnih grupa, uz osvrt na učinke i uticaj na muškarce, žene i socijalno ugrožene grupe građana: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Da li je nivo pozitivnih promjena predviđenih posljedica razvojnih intervencija zadovoljavajući?</li> <li>→ Da li je bilo negativnih promjena i kakav je njihov uticaj? Šta je uzrok takvih promjena?</li> <li>→ Da li je bilo nepredviđenih posljedica razvojnih intervencija i kakav je njihov uticaj?</li> <li>→ U kojoj mjeri su učinci razvojnih intervencija usklađeni sa potrebama ciljnih grupa?</li> </ul> </li> <li>5. ODRŽIVOST - trajnost pozitivnih promjena i učinaka: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?</li> </ul> </li> <li>6. SISTEM UPRAVLJANJA RAZVOJEM: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Koliko je učinkovit sistem upravljanja razvojem?</li> <li>→ U kojoj su mjeri uspostavljene procedure za planiranje, te prikupljanje podataka radi izvršenja aktivnosti praćenja i kontrole provedbe strategije odgovarajuće?</li> <li>→ Da li su administrativni kapaciteti u institucijama, za upravljanje razvojem, provedbu i praćenje provedbe strategije, odgovarajući?</li> </ul> </li> </ol> <p>Metode koje će se koristiti u postupku evaluacije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pregled dokumentacije</li> <li>→ Tabela procjene kvaliteta sistema za prikupljanje podataka</li> <li>→ Tabela za analizu realizacije indikatora razvoja</li> <li>→ Tabela za analizu postignuća ostvarenih aktivnosti i projekata</li> <li>→ Upitnik za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu strategije</li> <li>→ Okvirni set pitanja - Individualni intervjui s ključnim akterima</li> </ul>

<b>5. LISTA DOSTUPNIH I PREDVIĐENIH IZVORA PODATAKA ZA PROVOĐENJE POSTUPKA EVALUACIJE</b>	Indikativna (okvirna) lista dokumentacije obuhvata: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Strategiju</li> <li>→ akcijske planove strategije</li> <li>→ godišnje izvještaje o provedbi strategije</li> <li>→ odluke o donošenju/usvajanju pojedinih planova ili izvještaja</li> <li>→ godišnje izvještaje o izvršenju budžeta Zeničko-dobojskog kantona</li> <li>→ pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i izmjene pravilnika na uvid u skladu sa internim procedurama</li> <li>→ usvojene programe javnih investicija Zeničko-dobojskog kantona</li> <li>→ izvještaje i podatke koji služe kao podloga za pripremu godišnjih izvještaja o provedbi Strategije (npr. Tabela realizacije indikatora razvoja, Tabela realizacije projekata i mjera u provedbi Strategije, podaci Zavoda za statistiku, Federalnog zavoda za programiranje razvoja, Zavoda za zapošljavanje itd.)</li> <li>→ listu provedenih razvojnih projekata (planiranih Strategijom i relevantnih strateških projekata koji nisu obuhvaćeni Strategijom)</li> <li>→ sve ostale izvještaje i drugu relevantnu dokumentaciju na osnovu procjene djelatnika tijela nadležnog za provođenje evaluacije.</li> </ul>															
<b>6. VREMENSKI OKVIR PROVOĐENJA POSTUPKA EVALUACIJE NA OSNOVU IZRAĐENOG OPISA POSLA</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">AKTIVNOST</th> <th style="text-align: center;">DATUMI/ ROKOVI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Uvodni sastanak</td> <td style="text-align: center;">11. 9. 2019.</td> </tr> <tr> <td>Pregled dokumentacije (od evaluatora)</td> <td style="text-align: center;">30. 9. 2019.</td> </tr> <tr> <td>Intervjui sa saradnicima; Anketa</td> <td style="text-align: center;">do 15. 10. 2019.</td> </tr> <tr> <td>Analiza podataka; Pisanje nacрта izvještaja</td> <td style="text-align: center;">31. 10. 2019.</td> </tr> <tr> <td>Prezentiranje ili dostavljanje preliminarnih nalaza evaluacije</td> <td style="text-align: center;">1 - 15. 11. 2019.</td> </tr> <tr> <td>Obrada komentara i priprema finalnog evaluacijskog izvještaja</td> <td style="text-align: center;">30. 11. 2019.</td> </tr> </tbody> </table>		AKTIVNOST	DATUMI/ ROKOVI	Uvodni sastanak	11. 9. 2019.	Pregled dokumentacije (od evaluatora)	30. 9. 2019.	Intervjui sa saradnicima; Anketa	do 15. 10. 2019.	Analiza podataka; Pisanje nacрта izvještaja	31. 10. 2019.	Prezentiranje ili dostavljanje preliminarnih nalaza evaluacije	1 - 15. 11. 2019.	Obrada komentara i priprema finalnog evaluacijskog izvještaja	30. 11. 2019.
AKTIVNOST	DATUMI/ ROKOVI															
Uvodni sastanak	11. 9. 2019.															
Pregled dokumentacije (od evaluatora)	30. 9. 2019.															
Intervjui sa saradnicima; Anketa	do 15. 10. 2019.															
Analiza podataka; Pisanje nacрта izvještaja	31. 10. 2019.															
Prezentiranje ili dostavljanje preliminarnih nalaza evaluacije	1 - 15. 11. 2019.															
Obrada komentara i priprema finalnog evaluacijskog izvještaja	30. 11. 2019.															
<b>7. INDIKATIVNI BUDŽET ZA PROVOĐENJE POSTUPKA EVALUACIJE (TROŠKOVI VANJSKIH EVALUATORA I EVENTUALNO TROŠKOVI OSIGURAVANJA DOSTUPNOSTI ODREĐENIH PODATAKA)</b>	Izvor sredstava: UNDP/ILDP															

## ANEKS 2: MINIMALNA PROPISANA STRUKTURA EVALUACIJSKOG IZVJEŠTAJA

### 1. UVOD

1.1. predmet i ciljevi evaluacije.

### 2. IZVRŠNI SAŽETAK

2.1. glavni nalazi evaluacije;

2.2. zaključci i preporuke.

### 3. KONTEKST EVALUACIJE

3.1. sažete informacije o strateškom dokumentu;

3.2. kratki prikaz ranijih evaluacija koje se odnose na strateški dokument (ukoliko postoji).

### 4. METODOLOŠKI PRISTUP

4.1. opis ključnih pojmova, pregled korištenih evaluacijskih kriterija i evaluacijskih pitanja;

4.2. metodološki pristup, uključujući probleme i/ili ograničenja.

### 5. EVALUACIJA IZVODIVOSTI/PROGRESA REALIZACIJE STRATEŠKIH CILJEVA, PRIORITETA I MJERA

5.1. evaluacija izvodivosti/progresu realizacije strateških ciljeva, prioriteta i mjera prema postavljenim indikatorima i njihovih polaznih i ciljnih vrijednosti;

5.2. evaluacija izvodivosti/progresu realizacije finansijskog okvira strateškog dokumenta, uključujući dinamiku potrošnje i stvarno potrošeni budžet.

### 6. NALAZI EVALUACIJE

6.1. nalazi i odgovori na evaluacijska pitanja;

6.2. procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta.

### 7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

7.1. zaključci i preporuke zasnovani na nalazima za pojedinačna evaluacijska pitanja i procjeni institucionalnih kapaciteta (uključujući moguće prijedloge za usvajanje/izmjene strateškog dokumenta, odnosno, preporuke za budući planski period).

### ANEKS 3: ODLUKA O POKRETANJU PROCESA EVALUACIJE

Na osnovu člana 19. stav 2. Zakona o Vladi Federacije Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", br. 1/94, 8/95, 58/02, 19/03, 2/06 i 8/06) (ili člana xx. Zakona o Vladi Kantona xxxxx („Službene novine Kantona xxxxx“, broj xx/xx ) (ili člana 15. Zakona o principima lokalne samouprave u FBiH („Službene novine Federacije BiH“, br. 49/06, 51/09), a u vezi sa članom 30. Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj 32/17) i članom 2. stav 1. Uredbe o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, br. 74/19 i 2/21), Vlada Federacije Bosne i Hercegovine/ Vlada kantona xxxxx, na xx. sjednici, održanoj xx. xx. 20xx. godine, općinski načelnik/ gradonačelnik donosi

#### O D L U K U

#### O POKRETANJU PROCESA EX-ANTE EVALUACIJE/EVALUACIJE U TOKU STRATEGIJE RAZVOJA GRADA/OPĆINE XXXXX za period 20xx - 20xx.

##### I

- (1) Pokreće se proces ex-ante evaluacije/evaluacije u toku Strategije razvoja Federacije BiH (ili) Strategije razvoja/sektorske strategije Kantona xxxxx (ili) grada/općine xxxxx 20xx -20xx. (u daljnjem tekstu: Strategija razvoja/sektorska strategija).
- (2) Strategija razvoja je integrirani multisektorski strateški dokument Federacije BiH (ili) Kantona xxxxx (ili) grada/općine xxxxx, koji definira javne politike, usmjerava razvoj teritorije Federacije BiH/Kantona/grada/općine, i zacrtanim strateškim ciljevima i prioritetima predstavlja putokaz za sveukupni razvoj. Sektorska strategija je .... opis dokumenta.

##### II

Ciljevi evaluacije su:

- Pružanje blagovremenih i relevantnih informacija **nadležnim institucijama** (*navesti kojim institucijama*) prilikom određivanja razvojnih prioriteta i strateških pravaca,
- kontinuirano unapređenje javnih politika korištenjem rezultata evaluacije strateških dokumenata,
- osiguranje transparentnosti i odgovornosti za korištenje javnih finansijskih sredstava.

### III

U procesu **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku Strategije razvoja/sektorske strategije** primjenjivat će se ključni principi evaluacije strateških dokumenata u Federaciji iz čl. 3, 4, 5. i 6. Uredbe o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine.

### IV

- (1) Nadležno tijelo (**upisati puni naziv institucije, eventualno navesti skraćenicu ako je potrebno**) za koordinaciju, tehničku i stručnu podršku za provođenje **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku Strategije razvoja/sektorske strategije** je xxxx.
- (2) Poslovi koordinacije, tehničke i stručne podrške za provođenje evaluacije Strategije razvoja/sektorske strategije, koje obavlja nadležno tijelo (**upisati puni naziv institucije ili njen skraćeni naziv**), obuhvataju:
  - a. izrađivanje plana evaluacije;
  - b. pripremanje opisa poslova za vanjskog konsultanta – evaluatora, koji će pružiti ekspertsku podršku za provođenje postupka **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku** Strategije razvoja/sektorske strategije putem javnog poziva, te učešće u procesu odabira vanjskog konsultanta.
  - c. organiziranje i učešće u evaluaciji i osiguravanje da se evaluacija provodi u skladu sa radnim zadatkom i stručnim podlogama za provođenje evaluacije Strategije razvoja/sektorske strategije;
  - d. pružanje administrativno-tehničke podrške evaluatorima tokom evaluacije;
  - e. omogućavanje dostupnosti potrebnih podataka za evaluaciju, u skladu sa usaglašenim evaluacijskim metodama;
  - f. organiziranje konsultacija relevantnih institucija na preliminarne nalaze, zaključke i preporuke evaluacije tokom priprema za objavu rezultata evaluacije;
  - g. osiguravanje da evaluacijski izvještaj bude urađen u skladu sa minimalnom strukturom izvještaja o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH, koji propisuje Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH;
  - h. dostavljanje finalnog izvještaja nadležnim institucijama i objavljivanje izvještaja. Finalni evaluacijski izvještaj dostavlja se **Vladi Federacije/Vladi kantona/gradskom/općinskom vijeću** radi informiranja, te se objavljuje na web-stranici nadležne institucije.



- (3) Rukovoditelj nadležnog tijela (upisati puni naziv ili uvedenu skraćenicu) za koordinaciju, tehničku i stručnu podršku za provođenje **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku Strategije razvoja/sektorske strategije** će utvrditi podjelu zaduženja između službenika za aktivnosti koordinacije, tehničke i stručne podrške tokom provođenja procesa evaluacije, te osigurati učešće svih relevantnih aktera, kako bi se u postupku evaluacije uzeli u obzir stavovi socio-ekonomskih partnera i efekti implementacije Strategije razvoja/sektorske strategije na različite ciljne grupe.

#### V

Nadzor nad provođenjem usvojenih preporuka evaluacije obavlja **xxxx**.

#### VI

- (1) Rok za provođenje **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku Strategije razvoja** je **xx dana/mjeseci** od dana od stupanja na snagu ove odluke.
- (2) Ukupna sredstva potrebna za provođenje **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku Strategije razvoja/sektorske strategije** iznose **xxxx** KM i osigurat će se iz Budžeta Federacije BiH/Kantona/ grada/općine za 20xx. godinu.

#### VIII

Ova odluka stupa na snagu narednog dana od dana objavljivanja u "Službenim novinama Federacije BiH/Kantona" (ili) „Službenom glasniku grada/općine xxxxx“.

Broj:

Datum:

Premijer/(Grado)Načelnik

---

## ANEKS 4: PRIJEDLOG TEKSTA JAVNOG POZIVA I OPISA POSLA ZA KONSULTANTE - EVALUATORE

Na osnovu Odluke o pokretanju procesa **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku** Strategije **xxxx Federacije BiH/xx kantona/xx JLS-a** za period **xxxx - xxxx.** godina („Službene novine **xxx**”, broj: **xx/xx**), zbog ukazane potrebe za zaključivanje odgovarajućeg dokumenta o angažmanu (npr. ugovora o djelu) u ... **upisati naziv tijela nadležnog za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem ... , rukovoditelj tijela ... upisati tačan naziv pozicije odgovorne osobe ...**, dana **xx. xx. xxxx.** godine, o b j a v l j u j e:

### JAVNI POZIV za dostavljanje prijava radi angažiranja fizičkih lica (konsultanata) po osnovu ugovora o djelu

**Odgovorna institucija/tijelo ... upisati tačan naziv ...** poziva zainteresirana fizička lica (konsultante) za dostavljanje prijava za angažman na **ex-ante evaluaciji/evaluaciji u toku** Strategije **xxxx Federacije BiH/xx Kantona/xx JLS-a** za period **xxxx - xxxx.** godina, kako slijedi:

- Konsultant za **ex-ante evaluaciju/evaluaciju u toku**

Detaljan opis poslova je dostupan na linku **... insertirati poveznicu ...**

Pored općih uslova (da je državljanin BiH, da je punoljetan, da ima opću zdravstvenu sposobnost za obavljanje poslova, da u posljednje dvije godine od dana objavljivanja poziva nije otpušten iz organa državne službe kao rezultat disciplinske kazne na bilo kojem nivou vlasti u Federaciji BiH, odnosno Bosni i Hercegovini, da nije obuhvaćen odredbom člana IX 1. Ustava Bosne i Hercegovine), kandidat treba da ispunjava i posebne uslove definirane u Opisu poslova.

**Prijave je potrebno dostaviti ... upisati naziv odgovorne institucije/tijela ...**  
**adresa: ... upisati poštansku adresu ... ili na**  
**e-mail: ... upisati e-mail adresu ...**

Rok za dostavu prijava je **xx.xx.xxxx.** godine do **xx** sati. Odabrani kandidati će biti kontaktirani do **xx. xx. xxxx.** godine, a potpisivanje ugovora sa kandidatima će biti organizirano odmah nakon toga.

## OPIS I USLOVI ZA POJEDINAČNI UGOVOR (PU)

**Naziv pozicije:** Konsultant za **ex-ante evaluaciju/evaluaciju u toku (1 pozicija)**

**Za rad odgovara i izvještava:** ... **upisati naziv tijela nadležnog za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem ...**

**Mjesto rada:** **Federacija BiH/xx Kanton/xx JLS**

**Vrijeme angažmana:** **mjesec 20xx – mjesec 20xx. (xx dana stručnih usluga)**

### 1. Svrha

Svrha ovih konsultantskih usluga je provođenje **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku** Strategije **xxxx Federacije BiH/xx Kantona/xx JLS-a** za period **xxxx - xxxx.** godina u skladu sa Odlukom o pokretanju procesa **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku** Strategije **xxxx Federacije BiH/xx Kantona/xx JLS-a** za period **xxxx - xxxx.**<sup>5</sup>godina.

### 2. Cilj

Cilj ovih konsultantskih usluga je pružiti visokokvalitetnu stručnu podršku **odgovornoj instituciji/tijelu ... upisati naziv ...**, koja će rezultirati evaluacijskim izvještajem.

Ove konsultantske usluge će osigurati da se cjelokupni proces strateškog planiranja provodi u skladu sa Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine<sup>6</sup> (u daljnjem tekstu: Zakon) i uredbama donesenim na osnovu Zakona, posebno Uredbom o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH,<sup>7</sup> kao i najvišim standardima kvaliteta.

Konsultant za provođenje **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku** neposredno će koordinirati sa ... **upisati poziciju odgovorne osobe ....** Ove konsultantske usluge će doprinijeti efektivnoj **izradi/implementaciji** sadašnje strategije **xxxx** u **Federaciji BiH/xx Kantonu/xx JLS-u**, ali također i pripremi za naredni ciklus planiranja **20xx - 20xx.**

5 "Službene novine xx", broj: xx/xx

6 "Službene novine Federacije BiH", broj: 32/17

7 "Službene novine Federacije BiH", broj: 74/19

### 3. Opće informacije

Upisati osnovne informacije o:

- strateškom dokumentu, koji je predmet evaluacije,
- bitnim momentima razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u nadležnoj instituciji,
- dosadašnjim pristupima razvojnog planiranju i prethodnim evaluacijama, ako ih je bilo,
- karakteristikama i stepenu razvoja institucionalnih kapaciteta za upravljanje razvojnim planiranjem,
- drugim važnim informacijama o kontekstu evaluacije.

### 4. Opis obaveza

Prema prethodno iznesenim općim informacijama, konsultant za provođenje **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku** će imati sljedeće specifične zadatke:

#### **Zadatak 1: Prilagođavanje evaluacijskih metoda i izrada pomoćnih alata za evaluaciju strateškog dokumenta**

U sklopu ovog zadatka, konsultant za provođenje **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku** će prikupiti i pregledati sve relevantne dokumente (uključujući, ali ne ograničavajući se na, Zakon, važeće podzakonske akte, metodološke smjernice i preporučene alate za evaluaciju strateških dokumenata, strateški dokument koji je predmet evaluacije itd.) i upoznati se s pravnim zahtjevima i najboljim praksama. Također, kao dio zadatka, konsultant će se upoznati s ključnim procedurama koje se odnose na razvojne procese u datom kontekstu.

Na osnovu gore navedenih dokumenata, konsultant može razmotriti prilagođavanja preporučenih evaluacijskih metoda i alata za konkretni postupak evaluacije. Važno je napomenuti da struktura evaluacijskog izvještaja treba sadržavati minimalno sljedeće elemente: Izvršni sažetak, Popratne informacije, Objašnjenje metodološkog pristupa, Nalaze evaluacije, Zaključke i preporuke (s posebnim fokusom na davanje detaljnih preporuka koje bi trebalo uzeti u razmatranje u narednim procesima planiranjima, anekse). Konsultant će dati prijedlog strukture evaluacijskog izvještaja, u kojem će ukratko objasniti sve strukturalne elemente, te dati praktične napomene, uključujući maksimalni broj stranica za svaki segment.

Nakon ovoga, konsultant će razraditi prijedlog evaluacijskih metoda, alata i strukture evaluacijskog izvještaja, te dostaviti **nadležnoj instituciji/tijelu** na odobrenje prije nego što se počnu primjenjivati. U sklopu ovog zadatka, od konsultanta se očekuje da održi inicijalni sastanak s **nadležnom institucijom/tijelom** radi postizanja potpunog razumijevanja svih evaluacijskih metoda, toka evaluacije i uloga svih uključenih aktera.

Od konsultanta se očekuje da pripremi detaljan plan rada za Zadatak 1 i okvirni plan rada za Zadatak 2 i Zadatak 3. Nakon odobrenja plana rada od **nadležne institucije/tijela**, konsultant će započeti proces evaluacije (Zadatak 2).

Predviđeno je da ovaj zadatak bude izvršen u periodu **mjesec xx – mjesec yy 20xx**.

### **Zadatak 2: Evaluacija strateškog dokumenta**

U sklopu ovog zadatka, konsultant će prikupiti relevantne dokumente za predmetni strateški dokument i dobro se upoznati sa operativnim planovima, izvještajima o provedbi strateških prioriteta i relevantnim statističkim pokazateljima. Također, kao dio ovog zadatka, konsultant će se upoznati s ključnim procedurama, internom organizacijom i sistematizacijom **nadležne institucije/tijela**, kako bi se dobio pregled institucionalnih i organizacionih kapaciteta u smislu planiranja i implementacije strateškog dokumenta.

Nakon ovoga, konsultant će, u bliskoj saradnji s imenovanim predstavnicima **nadležne institucije/tijela**, predložiti ključne osobe za intervju, datume i lokacije sastanaka (detaljan plan rada za Zadatak 2) kako bi pregledao status implementacije strateškog dokumenta kroz direktne konsultacije sa svim interesnim stranama. Nakon što **nadležna institucija/tijelo** odobri plan rada, konsultant će, u bliskoj saradnji s zaduženim osobama iz nadležne institucije, zakazati i organizirati sastanke.

Na osnovu informacija prikupljenih tokom pregleda relevantnih strateških planova i izvještaja, ključnih internih regulatornih dokumenata, analiza podataka prikupljenih putem alata za provođenje evaluacije i podataka koji su prikupljeni tokom participativnih i direktnih sastanaka, konsultant će pripremiti nacrt evaluacijskog izvještaja.

Minimalna struktura evaluacijskog izvještaja će sadržavati sljedeće elemente:

1. Uvod (maksimalno pola stranice);
2. Izvršni sažetak (maksimalno 2 stranice);
3. Kontekst evaluacije (maksimalno 1 stranica);
4. Metodološki pristup i provedene aktivnosti (maksimalno 1 stranica);
5. Evaluaciju izvodivosti/progresa realizacije strateških ciljeva, prioriteta i mjera (maksimalno 2 stranice);
6. Nalaze evaluacije (maksimalno 12 stranica);
7. Zaključke i preporuke, s posebnim fokusom na pružanje detaljnih preporuka, koje bi se trebale uzeti u razmatranje tokom **izrade finalnog strateškog dokumenta/predstojeće revizije strateškog dokumenta** (maksimalno 3 stranice).

- Aneksi (lista pregledanih strateških dokumenta, relevantnih operativnih planova i izvještaja o provedbi strateškog dokumenta; lista intervjuiranih osoba, metodoloških i teoretskih pomoćnih alata koji su se koristili tokom evaluacije).

Evaluacijski izvještaj **ne bi trebao biti duži od 20 stranica** (ne računajući izvršni sažetak i anekse).

Predviđeno je da ovaj zadatak bude izvršen u periodu **mjesec xx – mjesec yy 20xx**.

### **Zadatak 3: Konsultacijski proces evaluacije i finalizacija**

U skladu s detaljnim planom rada, konsultant će dostaviti nacrt evaluacijskog izvještaja **nadležnoj instituciji/tijelu** i razgovarati o evaluacijskom izvještaju (bilo putem direktnih posjeta ili elektronski) s imenovanim predstavnicima **Vlada/rukovodstva JLS-a**.

Nakon toga, u okviru ovog zadatka, konsultant će prezentirati ključne nalaze iz nacrta evaluacijskog izvještaja (na jednom od službenih jezika u BiH) predstavnicima vlada/rukovodstva JLS-a (uključujući **premijera/načelnika/gradonačelnika i/ili ministra finansija/šefa službe za finansije**), prikupiti komentare, finalizirati izvještaj i dostaviti izvještaj **nadležnoj instituciji/tijelu**.

Kao pripremni korak za prezentaciju nacrta evaluacijskog izvještaja, konsultant će pripremiti kratku PowerPoint prezentaciju, uključujući ključne nalaze i preporuke evaluacije.

Predviđeno je da ovaj zadatak bude izvršen u periodu **mjesec xx – mjesec yy 20xx**.

## **5. Organizacijska pitanja**

Važno je napomenuti da će cjelokupni proces evaluacije podržati tim u **nadležnoj instituciji/tijelu**. Očekuje se da će konsultant za provođenje **ex-ante evaluacije/evaluacije u toku** neposredno koordinirati i saradivati sa svim socio-ekonomskim partnerima, institucijama i drugim ključnim donositeljima odluka tokom cijelog procesa u bliskoj koordinaciji sa **nadležnom osobom ... upisati poziciju ...** Konsultant će blisko saradivati sa timom u **nadležnoj instituciji/tijelu**, dogovarati se o praktičnim modalitetima rada, koordinacijskim i komunikacijskim kanalima.

Cjelokupne usluge konsultanta će biti realizirane na službenim jezicima u BiH.

## 6. Izlazni rezultati i rokovi

Konsultant za provođenje **ex-ante evaluacije/evaluacije** u toku je odgovoran za sljedeće izlazne rezultate:

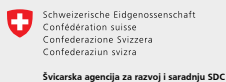
IZLAZNI REZULTATI	ROKOVI I POTREBNO VRIJEME
<p><b>Zadatak 1: Prilagođavanje evaluacijskih metoda i izrada pomoćnih alata za evaluaciju strateškog dokumenta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prilagođene evaluacijske metode, uključujući sve pomoćne alate, te prezentirane i odobrene od <b>nadležne institucije/tijela</b>;</li> <li>→ Detaljan plan rada za Zadatak 1 i okvirni plan rada za Zadatak 2 izrađeni, usaglašeni i dostavljeni <b>nadležnoj instituciji/tijelu</b>;</li> <li>→ Inicijalni sastanci s <b>nadležnom institucijom/tijelom</b> održani i detaljan plan rada odobren;</li> <li>→ Kratak izvještaj o Zadatku 1 odobren od <b>nadležne institucije/tijela</b>.</li> </ul>	<p>mjesec xx – mjesec yy 20xx. (xx dana stručnih usluga)</p>
<p><b>Zadatak 2: Evaluacija strateškog dokumenta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Detaljan plan rada za Zadatak 2 izrađen i usaglašen s <b>nadležnom institucijom/tijelom</b>;</li> <li>→ Pomoćni alati (upitnici, tabele za prikupljanje podataka) za provođenje evaluacije kreirani i primijenjeni;</li> <li>→ Sastanci s interesnim stranama održani u skladu s usaglašenim planom rada;</li> <li>→ Nacrt evaluacijskog izvještaja urađen i dostavljen <b>nadležnoj instituciji/tijelu</b>;</li> <li>→ Kratak izvještaj o Zadatku 2 odobren od <b>nadležne institucije/tijela</b>.</li> </ul>	<p>mjesec xx – mjesec yy 20xx. (xx dana stručnih usluga)</p>
<p><b>Zadatak 3: Konsultacijski proces evaluacije i finalizacija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Detaljan plan rada za Zadatak 3 izrađen i usaglašen s <b>nadležnom institucijom/tijelom</b>;</li> <li>→ Evaluacijski izvještaj prezentiran predstavnicima <b>Vlade/rukovodstvu</b> (pripremljena kratka PowerPoint prezentacija);</li> <li>→ Svi relevantni komentari i sugestije <b>vlade/rukovodstva</b> odražavaju se u finalnoj verziji evaluacijskog izvještaja;</li> <li>→ Finalni evaluacijski izvještaj podnesen i odobren od <b>nadležne institucije/tijela</b>.</li> </ul>	<p>mjesec xx – mjesec yy 20xx. (xx dana stručnih usluga)</p>

## 7. Posebni uslovi

<b>OBRAZOVANJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Univerzitetska diploma iz ekonomije, prava, društvenih nauka ili srodnih djelatnosti;</li> <li>→ Napredna diploma (master, doktorat) će se smatrati kao prednost.</li> </ul>
<b>ISKUSTVO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Najmanje 5 godina relevantnog iskustva u oblasti planiranja i upravljanja razvojem;</li> <li>→ Dokazano prethodno iskustvo u pružanju tehničke pomoći i obuke javnim institucijama u Bosni i Hercegovini u oblasti upravljanja razvojem i/ili evaluaciji strateških dokumenata;</li> <li>→ Prethodno iskustvo u pružanju tehničke podrške institucijama Federacije BiH/kantona/JLS-a;</li> <li>→ Prethodno iskustvo u radu kao dio javne uprave u BiH predstavlja izuzetnu prednost;</li> <li>→ Dokazane analitičke vještine i sposobnost da konceptualizira i piše koncizno i jasno.</li> </ul>
<b>JEZIČKE VJEŠTINE:</b>	Tečno poznavanje B/H/S jezika i odlično poznavanje engleskog jezika.

## 8. Uz prijavu kandidati su dužni dostaviti:

- Kopiju univerzitetske diplome;
- Izvod iz matične knjige rođenih;
- Biografiju, uključujući relevantno iskustvo i kontakt informacije (e-mail adrese) osoba relevantnih za iskustvo kandidata;
- Finansijsku ponudu sa bruto naknadom po danu pružanja stručnih usluga kao i ukupni iznos naknade za cijeli angažman (u BAM).



Ova publikacija pripremljena je uz tehničku podršku Projekta integriranog lokalnog razvoja (ILDLP), koji predstavlja zajednički projekat Vlade Švicarske i Razvojnog programa Ujedinjenih nacija u Bosni i Hercegovini (UNDP BiH). Podršku integriranju Ciljeva održivog razvoja u proces izrade ove publikacije pružila je Švedska.

Sadržaj ove publikacije, kao i nalazi prikazani u njoj, ne odražavaju nužno stavove Vlade Švicarske, Švedske, niti UNDP-a.

