

**IZVJEŠTAJ O EVALUACIJI
STRATEGIJE RAZVOJA KANTONA 10 ZA RAZDOBLJE
2016-2020. GODINE
*/razdoblje evaluacije 2016.-2018./***

STUDENI 2019

Sadržaj

1. UVOD.....	3
1.1. Predmet i ciljevi evaluacije.....	3
2. IZVRŠNI SAŽETAK.....	5
2.1. Glavni nalazi evaluacije	5
2.2. Glavni zaključci i preporuke	6
3. KONTEKST EVALUACIJE	8
3.1. Sažete informacije o Strategiji Kantona 10 ciljevi, pozadina i provedbeni mehanizmi	8
3.2. Kratki prikaz ranijih evaluacija	9
4. METODOLOŠKI PRISTUP.....	10
4.1. Opis ključnih pojmova, pregled korištenih evaluacijskih kriterija i evaluacijskih pitanja	10
4.2. Metodološki pristup, uključujući probleme i/ili ograničenja.....	11
5. EVALUACIJA IZVODIVOSTI/PROGRESA REALIZACIJE STRATEŠKIH CILJEVA, PRIORITETA I MJERA	13
6. NALAZI EVALUACIJE.....	21
6.1. Nalazi i odgovori na evaluacijska pitanja	21
6.1.1 Nalazi evaluacije za temu Relevantnost.....	21
6.1.2 Nalazi evaluacije za temu Efikasnost.....	22
6.1.3 Nalazi evaluacije za temu Efektivnost	23
6.1.4 Nalazi evaluacije za temu Utjecaj.....	24
6.1.5 Nalazi evaluacije na temu Održivost	26
6.2. Procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta.....	26
6.2.6 Nalazi evaluacije na temu Sustav upravljanja razvojem	26
7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE	28
7.1. Zaključci i preporuke zasnovani na nalazima za pojedinačna evaluacijska pitanja i procjeni institucionalnih kapaciteta (uključujući moguće preporuke za usvajanje/ izmjene strateškog dokumenta, odnosno preporuke za buduće plansko razdoblje.....	28
7.1.1. Zaključci evaluacije za temu Relevantnost.....	28
7.1.2. Zaključci evaluacije za temu Efikasnost	28
7.1.3. Zaključci evaluacije za temu Efektivnost.....	29
7.1.4. Zaključci evaluacije za temu Utjecaj.....	29
7.1.5. Zaključci evaluacije na temu Održivost	30
7.1.6. Zaključci evaluacije na temu Sustav upravljanja razvojem	30
7.2. Preporuke.....	31
PRILOZI	34
Prilog 1 - Evaluacijski okvir	34
Prilog 2- Pregled korištene dokumentacije.....	40
Prilog 3 - Lista sudionika u procesu evaluacije Strategije	40
Prilog 4 - Rezultati upitnika	41

1. UVOD

1.1. Predmet i ciljevi evaluacije

Donošenje Strategije razvoja Kantona 10 za razdoblje 2016-2020 (Strategija) inicirano je **Odlukom Vlade Kantona 10 br. 01-02-59-1/14, od 20.01.2014. godine** o pristupanju izradi Strategije. Nositelj ove aktivnosti¹ je Ministarstvo gospodarstva Kantona 10. Takođe, predmetnom odlukom, Vlada Kantona 10 (Vlada) se obavezala imenovati Kantonalni odbor za razvoj (KOR).

Strategija je izrađena temeljem metodologije usklađene s europskom praksom i dinamikom strateškog planiranja, te predstavlja sveobuhvatni i sistemski okvir za upravljanje razvojem u Kantonu 10, koji dotad nije postojao u praksi. Strategija je od strane Skupštine Kantona 10 usvojena 28.6.2016. godine **Odlukom o usvajanju Strategije razvoja Kantona 10 za razdoblje 2016.-2020. godine** („Narodne novine“, br. 06/16).

U skladu sa zakonodavnim okvirom o planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine, tokom provedbe strategije potrebno je provesti najmanje jednu evaluaciju. Evaluacija se provodi s ciljem pružanja blagovremenih i relevantnih informacija neophodnih za sagledavanje do tada postignutih rezultata kao i određivanja razvojnih prioriteta i strateških pravaca, kao i unapređenja javnih politika korištenjem rezultata evaluacije strategije. Pored toga, poseban cilj evaluacije odnosi se na osiguranje transparentnosti i odgovornosti za korištenje javnih finansijskih sredstava.

Specifični ciljevi evaluacije su:

- ⇒ procijeniti relevantnost odnosno usklađenost odabranih ciljeva s utvrđenim problemima i javnim potrebama,
- ⇒ procijeniti koliki je napredak postignut u ostvarenju odabranih ciljeva, kao posljedica intervencije, te da li je bilo neželjenih promjena i nepredviđenih posljedica;
- ⇒ utvrditi koliko se djelotvorno koriste resursi i finansijska sredstva, te da li se koriste u skladu s ciljevima i akcijskim planovima strategije;
- ⇒ analizirati trajnost promjena i učinaka, te kvalitetu i prikladnost sustava upravljanja razvojem te učinkovitost sustava praćenja provedbe strategije.

Koristi evaluacije strateških dokumenata su:

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

¹ U kasnijoj fazi ovaj proces je preuzeo Ured Vlade, što je formalizirano odgovarajućom odlukom i naknadno Sektor za razvoj.

Na temelju izvršene analize i procjene, evaluacijom su identificirane prepreke i poteškoće u provedbi Strategije, formulirane preporuke i način za prevladavanje identificiranih poteškoća, te formulirane preporuke za slijedeći strateški dokument.

Proces evaluacije je izvršen tokom perioda **septembar-novembar 2019.** godine, a temeljio se na analizi provedenoj na setu evaluacijskih pitanja grupiranih u pet tema prema pet ključnih kriterija evaluacije (relevantnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost). Podršku procesu evaluacije je pružio Projekat integriranog lokalnog razvoja (ILDP), zajednički projekat Vlade Švicarske i Razvojnog programa Ujedinjenih naroda u Bosni i Hercegovini (UNDP). U nastavku dokumenta su dati glavni zaključci i preporuke evaluacije.

2. IZVRŠNI SAŽETAK

Tijekom provedbe Strategije razvoja Kantona 10 za period 2016-2020 (Strategija) potrebno je provesti najmanje jednu srednjoročnu evaluaciju kako bi se ključnim dionicima pružile informacije o statusu provedbe strategije, poduzele pravovremene mjere za uklanjanje ili ublažavanje identificiranih poteškoća u provedbi te osigurale kvalitetne ulazne informacije za sljedeći strateški dokument. Evaluacija je provedena na temelju „Metodoloških smjernica za provedbu e evaluacije strateških dokumenata“, koje je izradio ILDP, a na temelju Zakona o planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH) i podzakonskog akta koji regulira pitanje evaluacije strategija razvoja, koji je u naknadno u toku procesa evaluacije i usvojen² (Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u FBiH). Proces evaluacije je izvršen za razdoblje implementacije 2016-2018. godine, a temeljio se na analizi provedenoj na 5 evaluacijskih pitanja grupiranih u (5+1) tema (Relevantnost, Efikasnost, Efektivnost, Utjecaj, Održivost, te Sustav upravljanja razvojem).

2.1. Glavni nalazi evaluacije

U nastavku su glavni nalazi evaluacije:

NO1- U prethodnom periodu implementacije nisu bili adekvatni kapaciteti i organizacione strukture za upravljanja razvojem, koja se temelji na jasno uspostavljenoj oragnizacionoj jedinici za upravljanje razvojem. Nisu bile u potpunosti jasne odgovornosti, kao i institucionalna podrška i sistemski uspostavljen mehanizam upravljanja razvojem.

NO2- Postojeći strateški fokusi i ciljevi su relevantni za Kanton i obuhvataju kompletnu problematiku društvenog, gospodarskog i okolišnog sektora. Realizirani razvojni projekti u području gospodarskog, društvenog i okolišnog sektora ukazuju takođe na relevantnost, ali je dinamika i prioritizacija ovih i drugih projekata bila jedan od ključnih izazova. Strategijom identificirani problemi i potrebe su u najvećoj mjeri i dalje aktuelni ali na nivou određenih projekata ima mogućnosti za preispitivanje relevantnosti s obzirom na njihovo odgađanje u odnosu na plan.

NO3- Glavni čimbenici koji su utjecali na stepen učinkovitosti provedbe su model koji predviđa uspostavu koordinativnog mehanizma na razini Kantona, definiranog Strategijom (uspostava Službe za upravljanje razvojem, Razvojne agencije i drugih tijela). Određeni prelazni model koji uključuje Sektor za razvoj, nije imao dovoljno kapaciteta za sustavno operativno planiranje i praćenja provedbe Strategije i planova, kao i nedostatni administrativni kapaciteti institucija nadležnih za provedbu, te ograničena dostupnost finansijskih sredstava.

NO4- Nedostaje sustavno „dubinsko planiranje i praćenje“ provedbe akcijskog plana (1+2) na godišnjoj razini koje bi moglo u velikoj mjeri doprinijeti realnosti i ostvarivosti plana. Ovo je značajno sa aspekta kreiranja i objedinjavanja planova rada ministarstava i drugih institucija u procesu implementacije strategije i realnog finansijskog planiranja kako iz vlastitih tako i vanjskih izvora.

NO5- Nalazi u pogledu teme evaluacije „Održivost“ su praktično nedostupni, posebno uzimajući u obzir značajne varijacije i promjene odgovarajućih metodologija u izračunu statističkih pokazatelja ili kraćeg perioda implementacije strategije razvoja. Međutim, odgovarajući makroekonomski pokazatelji

² „Službene novine Federacije BiH“, br. 74/19

ukazuju na pozitivne trendove (primjera radu u pogledu rasta zaposlenosti) i ukazuju da su rezultati provednih mjera u značajnoj mjeri održivi.

2.2. Glavni zaključci i preporuke

U nastavku su ključni zaključci i preporuke evaluacije:

GLAVNI ZAKLJUČCI

Z01- Može se zaključiti kako su ovim strateškim dokumentom uglavnom adekvatno procijenjene potrebe u pojedinim sektorima razvoja, odnosno da strateški ciljevi obuhvataju sve fokuse razvoja, i da su su još uvijek **relevantna** za Kanton i ciljane skupine.

Z02- Realizacija i učinak provedenih razvojnih mjera u prethodnom razdoblju vrlo je neujednačen, a primjera radi, značajno se razlikuju i unutar istih strateških ciljeva, npr. djelatnost i pomaci u prioritetima koje se odnose na poljoprivredu su značajni, sa druge strana pomaci u prioritetima koji se odnose na sektor malih i srednjih preduzeća (MSP) ili su izostali ili čak imaju pojedine nepovoljne trendove.

Z03- Može se zaključiti da postoje mogućnosti za unapređenje u pogledu srednjoročnog finansijskog planiranja. U srednjoročnom razdoblju 2016-2018 realizirano je 59,37% (28,7 mil.KM) od ukupno 47,6 mil. KM planiranih sredstva za provedbu Strategije. S obzirom na trogodišnji period realizacije strategije i preostale dvije godine za realizaciju, može se konstatovati zadovoljavajuća efikasnost (učinkovitost).

Z04- Jedan od najvećih nedostataka u dosadašnjoj provedbi Strategije predstavlja **izostanak mehanizma jasne koordinacije, u segmentima operativnog planiranja**, odnosno ugrađivanja usuglašeni razvojnih aktivnosti i projekata u proračune Kantonalnih ministarstava, institucija i općina i **prikupljanja, obrade podataka i izvještavanja**. Može zaključiti da ne postoje podaci o praćenju provedbe strategije pomoću pokazatelja na nivou mjera ili projekata, niti je uspostavljen sistemski mehanizam učinkovite razmjene podataka između institucija koje provode aktivnosti i projekte.

Z05- Održivost se u okviru ove evaluacije može procijenjivati u ograničenom opsegu, s obzirom na relativno kraći period implementacije Strategije, te činjenice da ne postoji usuglašen sistem izvještavanja o učincima i nakon završetka intervencija, koji se posebno ogleda u nedostatku povratnih informacija o implementaciji strategije od lokalnog nivoa (JLS).

Z06- Postoji izrazita potreba za jačanjem kapaciteta jedinice za upravljanje razvojem na nivou Kantona i JLS, kako i sistemskom motivacijom ključnih pojedinaca u upravljanju razvojem (s obzirom da značajan broj obaveza obavljaju volonterski). Potrebno je jačati resurse i dodijeliti jasne nadležnosti. Dodatan izazov na svim razinama predstavlja i nedovoljan broj djelatnika koji su upućeni na poslove razvoja, tj. da rade na planiranju razvoja, pripremi, provedbi projekata i praćenju razvojnih aktivnosti.

U ovom evaluacijskom izvještaju ukupno je identifikovano **6 preporuka** visokog prioriteta koje je značajno realizirati u narednom periodu.

GLAVNE PREPORUKE

P01- Kako bi se osigurala realizacija razvojnih prioriteta, potrebno je implemtnirati odredbe Zakona o planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine („Sl. Novine FBiH“, br. 32/17) i relevantnih Uredbi na nivou Kantona 10. Ovo se posebno ogleda da se kroz izmjene Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu tijela uprave na svakoj razini (kantona i JLS) formira jedinica za upravljanje razvojem (JURA), te da se unutar svih ministarstva i drugih institucija definiraju odgovornosti za provedbu strategije.

P02- U skladu sa donesenom Uredbom o utemeljenju Stručne službe za upravljanje razvojem i europskim integracijama („Narodne novine“, br. 07/16) ili na drugi organizacijski način, npr. jačanjem kapaciteta postojećeg Sektora za razvoj uspostaviti funkcionalnu organizacionu jedinicu unutar Vlade koja će biti zadužena za koordinaciju i upravljanje razvojem. Potrebno je identificirati aktivnosti kojim bi se ispravile dosadašnji nedostaci i načini da se prevladaju identifikovane poteškoće u upravljanju razvojem. Sektor/Služba trebaju biti odgovorni za upravljanje u ime Vlade, a eventualno uspostavljena Razvojna agencija za pripremu i provedbu razvojnih projekata.

P03- U skladu sa Uredbom o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvješćivanju u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, br. 74/19), u procesu akcijskog planiranja (izrade akcijskih planova) izvršiti temeljnu analizu strukture financiranja, kako proračunskih ali i dostupnost sredstava sufinansiranja iz vanjskih izvora za pojedini projekt/aktivnost. Poželjno je da se razvije metodologija i kriteriji kojim bi se omogućila identifikacija realno izvedivih projekata.

P04- Sustav koordinacije potrebno je jačati, posebno u procesu akcijskog planiranja i planiranja rada (horizontalno-unutar Vlade) i vertikalno između institucija na različitim razinama vlasti, te uspostave izravne povezanosti između utvrđenih razvojnih ciljeva i prioriteta, planova rada ministarstava i proračuna Kantona. Akcijski plan strategije treba postati dobra osnovica za planiranje razvojnog dijela proračuna dionika na svim administrativnim razinama.

P05- Potrebno je izvršiti preispitivanje ili dopunu pokazatelja (inidkatora) na razini prioriteta i mjera, posebno kada se utvrdi da kvaliteta uspostavljenih pokazatelja nije odgovarajuća, odnosno kad zbog određenih promjena i novonastalih situacija u tijeku provedbe strategije postojeći pokazatelji više nisu odgovarajući. Razviti odgovarajuće alate (standardizirane formate) pomoću kojih bi se vršilo učinkovitije praćenje fizičke i financijske provedbe projekata.

P06- Dizajnirati i/ili omogućiti veći broj tematskih obuka za djelatnike kantonalnih ministarstva, institucija i općina, posebice vezano uz pripremu projektne dokumentacije, monitoringa, evaluacije i izvještavanja, koje trebaju uključiti rad na konkretnim primjerima, prikaze dobrih praksi i najčešćih pogrešaka te ukazati na posljedice pogrešaka u radu.

3. KONTEKST EVALUACIJE

3.1. Sažete informacije o Strategiji Kantona 10 ciljevi, pozadina i provedbeni mehanizmi

Integrirana Strategija Kantona 10 za razdoblje 2016.-2020. godine je ključni strateško-planski dokument koji treba poticati i usmjeravati rast i razvitak Kantona 10. Strategija u najširem smislu obuhvaća gospodarski i društveni razvitak, a pri tome vodeći računa o aspektu zaštite i unaprjeđenja okoliša i prostora. Strategija je definirala **3 strateška cilja i 15 prioritetnih ciljeva**, za svaki od strateških ciljeva strategijom su definirane vrijednosti polaznih specifičnih pokazatelja (indikatora) i ciljane vrijednosti za 2020. godinu.

SC1. Konkurentno gospodarstvo kroz intenziviranje proizvodnje i povećanje zaposlenosti

PC 1.1 Razvoj poljoprivrede i ruralnog područja

PC 1.2 Jačanje sektora malih i srednjih poduzeća kroz veći stupanj tehnološke inovativnosti uz optimalno korištenje postojećih resursa

PC 1.3 Razvoj turizma kroz otvaranje mogućnosti za snažniji razvoj poduzetništva i obrtništva

PC 1.4 Jačanje prometne infrastrukture i energetske potencijala

PC 1.5 Održivo gospodarenje šumskim resursima i razvoj drvne industrije

SC2. Poboljšanje komunalne infrastrukture i zaštita okoliša

PC 2.1 Jačanje zakonske regulative i kapaciteta u oblasti okoliša

PC 2.2 Podizanje kvalitete komunalne infrastrukture

PC 2.3 Poboljšanje energetske učinkovitosti

PC 2.4 Održivo upravljanje prirodnim resursima

SC3. Razvoj ljudskih potencijala i povećanje kvalitete života

PC 3.1 Razvoj kantonalno tržišta rada

PC 3.2 Unaprijediti sustav socijalnih usluga

PC 3.3 Razvoj sustava odgoja i obrazovanja

PC 3.4 Poboljšavanje zdravstvenog sustava

PC 3.5 Braniteljska zaštita i prava civilnih žrtava rata

PC 3.6 Unaprjeđenje upravljanja razvojem

Prioritetni ciljevi su u programskom okviru Strategije dalje razvijeni u **47 mjera sa (208) projekata** s planiranim potrebnim finansijskim sredstvima (indikativni finansijski i terminski okvir), čijom implementacijom je predviđeno postići definirane ciljeve razvoja. Ukupna indikativno planirana vrijednost Strategije od 2016. do 2020. godine je 63,8 mil. KM. U dokumentu Strategije koordinacija razvojnih aktivnosti povjerena je Stručnoj službi za razvoj i europske integracije, koja je se trebala formirati odmah po usvajanju Startegije, uz mogućnost osnivanja Razvojne agencije. Koordinacioni odbor za izradu Strategije³ je uspostavljen **odlukom X sjednice Vlade od dana 20.03.2014. godine**, a uključuje predstavnike Vlade, ministarstava, lokalnih zajednica i ostalih zainteresovanih strana. Ovo tijelo je odgovorno primarno za koordinaciju procesa planiranja i osiguranje ključnih strateških inputa kroz sve faze procesa planiranja te koordinaciju procesa monitoringa, evaluacije i izvještavanja o realizaciji strateških dokumenata. Zaključno sa 2018. godinom, izrađena su 3 akciona plana za

³ Kasnije je imenovan i formiran KOR zaduzen za provedbu Strategije, čiji je sastav nekoliko puta azuriran.

implementaciju Strategije (za razdoblje 2016-2018, 2017-2019, 2018-2020⁴) te u skladu s tim pripremljena 3 izvještaja o implementaciji Strategije za 2016, 2017 i 2018. godinu. Podršku procesu izrade i provedbe Strategije razvoja je pružao ILDP.

3.2. Kratki prikaz ranijih evaluacija

Ranijih evaluacija Strategije Kantona 10 nije bilo.

⁴ Izrađeni Akcijski plan za razdoblje 2019-2021 nije predmet evaluacije.

4. METODOLOŠKI PRISTUP

4.1. Opis ključnih pojmova, pregled korištenih evaluacijskih kriterija i evaluacijskih pitanja

Ključni pojmovi u ovom izveštaju su:

- ⇒ **Evaluacija**- proces kojim se određuje vrijednost i značaj intervencije, odnosno programa, projekta ili sveukupne strategije razvoja prema definiranim kriterijima;
- ⇒ **Godišnji plan rada**- dokument koji sadrži pored redovnih aktivnosti i aktivnosti na godišnjem nivou koje će se poduzimati kako bi se implementirali strateški ciljevi iz usvojenih strateških dokumenata, a priprema se na osnovu usvojenih trogodišnjih planova rada;
- ⇒ **Godišnji izvještaj o radu**- dokument koji sadrži analizu izvršenja aktivnosti planiranih Godišnjim planom rada;
- ⇒ **Indikatori**-označavaju vrstu i stepen promjena koje se neposredno ostvaruju kroz realizaciju programa, projekata i razvojnih ciljeva, a služe kao kvalitativni i kvantitativni pokazatelj nivoa ostvarivanja utvrđenih ciljeva razvoja, odnosno realizacije programa ili projekata;
- ⇒ **Izvještaj o razvoju**- dokument kojim se sagledavaju rezultati u ostvarivanju razvojnih ciljeva i implementaciji strateških dokumenata;
- ⇒ **Monitoring**- 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;
- ⇒ **Projekt**- sredstvo organiziranja međusobno povezanih aktivnosti kako bi se ostvarili unaprijed zadani ciljevi u određenom vremenskom periodu i utvrđenom finansijskom okviru i drugim raspoloživim resursima;
- ⇒ **Strategija razvoja**- integrisani, multisektorski strateški dokument kantona koji definira javne politike i usmjerava razvoj teritorije Federacije i područja kantona i jedinica lokalne samouprave i predstavlja putokaz za sveukupni razvoj;
- ⇒ **Upravljanje razvojem**- pretvaranje razvojnih ciljeva i prioriteta u konkretne aktivnosti sa jasnim finansijskim efektom i institucionalnim odgovornostima, njihova realizacija, te monitoring i evaluacija njihovih rezultata.

Srednjoročna evaluacija temelji se na analizi provedenoj na setu standardiziranih evaluacijskih pitanja grupiranih u šest tema (5 kriterija evaluacije i 1 zasebna tema):

1. RELEVANTNOST

Relevantnost predstavlja usklađenost odabranih ciljeva s utvrđenim problemima i javnim potrebama, tj.:

- ⇒ U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa utvrđenim potrebama ciljnih skupina?
- ⇒ U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa javnim potrebama?

2. EFIKASNOST

Djelotvornost ili efikasnost predstavlja omjer planiranih i ostvarenih učinaka i predviđenih (korištenih) resursa radi postizanja optimalnog rezultata, tj.:

- ⇒ U kojoj mjeri su finansijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti strategije?

- ⇒ U kojoj mjeri je odnos uloženih finansijskih resursa i rezultata/učinaka nastalih tijekom provedbe projekata i aktivnosti zadovoljavajući u odnosu na planirane finansijske resurse i rezultate/učinke?

3. EFEKTIVNOST

Učinkovitost ili efektivnost predstavlja obim ostvarivanja ciljeva strateških dokumenata kroz poređenje polaznih i ostvarenih vrijednosti indikatora, tj.:

- ⇒ U kojoj mjeri je postignut napredak u ostvarivanju ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na postavljene vrijednosti indikatora?
- ⇒ Ukoliko napredak u ostvarenju ciljeva nije zadovoljavajući, koji čimbenici na to utječu te u kojoj mjeri?

4. UTJECAJ

Uticaj predstavlja obim (pozitivnih i negativnih) promjena i posljedica razvojne intervencije (predviđenih i nepredviđenih), te usklađenost učinaka s potrebama ciljnih grupa, tj.:

- ⇒ Da li je bilo pozitivnih promjena predviđenih posljedica razvojnih intervencija zadovoljavajući?
- ⇒ Da li je bilo negativnih promjena i kakav je njihov utjecaj? Šta je uzrok takvih promjena?
- ⇒ Da li je bilo nepredviđenih posljedica razvojnih intervencija i kakav je njihov utjecaj?
- ⇒ U kojoj mjeri su učinci razvojnih intervencija usklađeni sa potrebama ciljnih grupa?

5. ODRŽIVOST

Održivost predstavlja trajnost pozitivnih promjena i učinaka, tj.:

- ⇒ U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?

6. SUSTAV UPRAVLJANJA RAZVOJEM

Sustav upravljanja razvojem predstavlja zasebnu oblast (temu) izvještaja evaluacije kojim se nastoji odgovoriti:

- ⇒ Koliko je učinkovit sustav upravljanja razvojem?
- ⇒ U kojoj su mjeri uspostavljene procedure za planiranje te prikupljanje podataka radi izvršenja aktivnosti praćenja i kontrole provedbe strategije odgovarajuće?
- ⇒ Da li su administrativni kapaciteti u institucijama, za upravljanje razvojem, provedbu i praćenje provedbe strategije, odgovarajući?

4.2. Metodološki pristup, uključujući probleme i/ili ograničenja

U svrhu provedbe evaluacije koristio se mješoviti metodološki pristup na bazi prethodnih iskustava evaluacije kantona (Kanton Sarajevo i Zapadnohercegovački kanton) i jedinica lokalne samouprave (JLS) u BiH, te relevantnih odredbi Zakona i nacrta Uredbe o evaluaciji strateških dokumenata u FBiH. Ovaj metodološki pristup uključuje kvantitativne i kvalitativne metode, ali s većim naglaskom na kvalitativne metode. Glavni analitički alat uključio je detaljnu analizu dostupne ključne dokumentacije, analizu podataka prikupljenih tijekom redovnog praćenja provedbe strategije, analizu ostalih dostupnih podataka te proces prikupljanja analitičkih podataka s ključnim dionicima putem polustrukturiranih intervjuva i upitnika.

Upitnikom je obuhvaćena najšira skupina predstavnika koji su aktivno bili uključeni u izradu Strategije i/ili uključeni u njenu provedbu kako bi se prikupilo što više informacija s terena, tj. mišljenja i iskustava ključnih dionika. Svrha upitnika bila je:

- prikupiti podatke koji kvantitativno i kvalitativno ukazuju na najčešće probleme s kojim se susreću u provedbi,
- prikupiti podatke o administrativnim kapacitetima te kompetencijama i znanjima institucija koje sudjeluju u upravljanju razvitkom u pripremi i provedbi projekata,
- provjeriti relevantnost utvrđenih mjera u odnosu na izmijenjene okolnosti od usvajanja Strategije.

Analizom i komparacijom mnoštva subjektivnih mišljenja bilo je moguće objektivno sagledati zajedničke probleme te stavove i mišljenja o gore navedenim temama.

Anketiranje putem upitnika, izvršeno je u drugoj polovici septembra 2019. godine. Rezultati ankete nalaze se u prilogu predmetnog izvještaja.

Intervju sa odabranim predstavnicima Kantona 10 proveden je 01.10.2019. godine, a njihova iskustva i mišljenja predstavljaju koristan izvor informacija o sustavu strateškog planiranja i financiranja razvojnih projekata. Svrha intervjuja bilo je prikupljanje podataka o stavovima, mišljenjima i percepcijama dionika koji su izravno zaduženi za upravljanje razvitkom i onih koji sudjeluju u procesima pripreme, provedbe i praćenja Strategije u svojstvu nositelja mjera odnosno u svojstvu korisnika projekta.

Istraživačkim radom analizirana je sva prikupljena dokumentacija koja se odnosi na provedbu Strategije.

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

5.1. Evaluacija izvodivosti/progresu realizacije prema postavljenim indikatorima i njihovim polaznih i ciljnih vrijednosti

Evaluacija progresu je prevashodno ispitivana na osnovu cjelokupnog seta indikatora postavljenih za praćenje postignuća i utjecaja intervencija. Promatrane su ostvarene vrijednosti u 2018. godinu u odnosu na postavljene ciljeve i urađena analiza trendova na osnovu koje je procijenjeno u kojem se obimu može očekivati ispunjenje ciljeva 2020. godine. Analiza trendova provedena je na osnovu iskazanih vrijednosti pokazatelja u prethodnom trogodišnjem periodu kako bi se projiciralo kretanje vrijednosti numerički iskazanih pokazatelja do 2020. godine.

U tabeli 1, dat je prikaz bazičnih indikatora na nivo strateških ciljeva za period 2013-2018. godine (bazični podaci kao ulaz za izradu Strategije i očekivane vrijednosti za 2020. godinu).

U Tabeli 2. dat je prikaz bazičnih indikatora po prioriteima sa vrijednošću realizacije u 2018. godini i procjeni po Strategiji do 2020. godine.

Crveno označeno su vrijednosti u kojima procjene postignuća značajno odstupaju od postavljenog cilja, pri čemu je neophodno razmotriti razloge, **žuto su označeni pokazatelji za koje se s velikom vjerovatnošću može očekivati da će postići ciljane vrijednosti, dok su zeleno označeni pokazatelji koji su dostigli ciljane vrijednosti.**

Tabela 1. Bazični pokazatelji⁵ na nivou strateških ciljeva i planirana vrijednost u 2020. godini

Strateški cilj	Procjena očekivanih ishoda sa indikatorima	Polazna osnova	Ostvareni ishodi sa indikatorima					Ciljna vrijednost
			2014	2015	2016	2017	2018	
S.C.1 Konkurentno gospodarstvo kroz inteziviranje proizvodnje i povećanje zaposlenosti	INDIKATORI:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020
	Indeks razvijenosti	60.6	58	57.5	66.3	63.7		66.70
	Indeks obima industrijske proizvodnje	79.4	95.7	119.4	114.9	102.7	97.3	89
	Broj zaposlenih	9360	9469	9436	9461	10158	10723	10,000
S.C.2 Pобољшanje komunalne infrastrukture i zaštita okoliša	INDIKATORI:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020
	Broj proglašanih zaštićenih područja	1	1	1	1	1	1	3
	Postotak domaćinstava pokriven	0.4	NP	NP	NP	NP	NP	0.6

⁵ Tabela 1 i tabela 2, prema definisanim indikatorima iz Strategije, ima određene limite, posebno u pogledu prikupljanja podataka da određeni podaci na nivou godine nisu obrađeni ili prikupljeni. Takođe, neki od i zacrtanih vrijednosti nisu adekvatno postavljeni (nije jasno da li se radi o kumulativnim vrijednostima, procentima koji bi trebalo da se kreću od 1-100% ili indexima) ili sa druge strane vrijednostima koje trebaju biti dostignute na godišnjem nivou i sl. Takođe, u toku identifikacije indikatora, potrebno je voditi računa i birati indikatore koji jasno ukazuju na promjenu stanja, npr. indikatore koji se odnosi na broj nezaposlenih je tzv. „negativni indikator“ koji ne čije smanjenje ne mora značiti i pozitivne promjene u gospodarstvu, jer smanjenje stope nezaposlenosti može biti i posljedica negativnih demografskih promjena.

	organiziranim prikupljanjem otpada							
	Postotak stanovništva koji imaju pristup kontroliranoj vodi za piće	0	NP	NP	NP	NP	NP	1
S.C.3. Razvoj ljudskih potencijala i struktura za upravljanje razvojem u funkciji povećanja kvalitete života	INDIKATORI:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020
	Udio djece koja pohađaju predškolsko obrazovanje u odnosu na ukupan broj djece starije od 4-6 godina	0.3	NP	NP	NP	NP	NP	0.5
	Broj liječnika	95 (1/825)	95 (1/825)	99 (1/785)	100.0	106.0	106 (1/761)	115 (1/682)
	Postotak ispunjenja operativnih planova Strategije razvoja na godišnjoj razini	-	-	-	0.41	0.61	0.82	0.80

Tabela 2. Bazični inidkatori na nivou prioriteta - vrijednost u 2018. godini i planirana vrijednost u 2020. godini

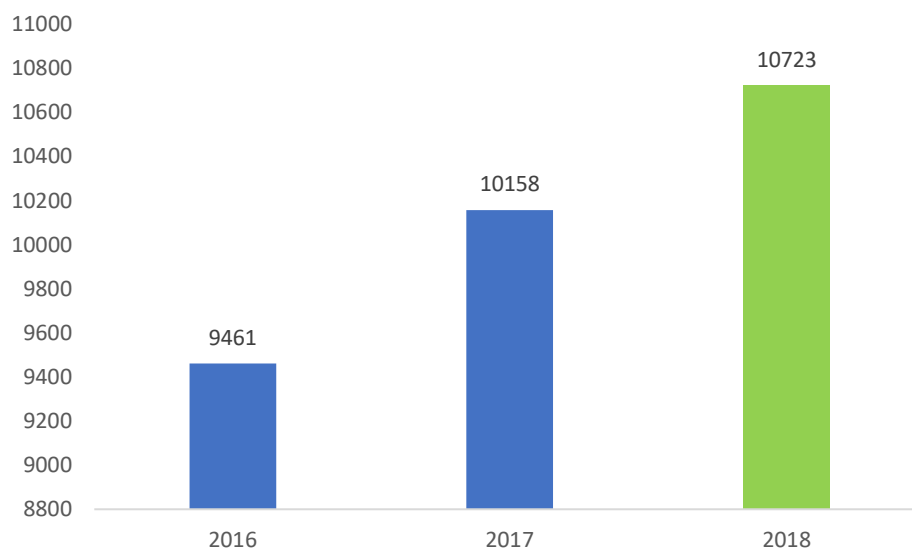
S.C.1. Konkurentno gospodarstvo kroz inteziviranje proizvodnje i povećanje zaposlenosti	Prioritet 1.1: Razvoj poljoprivrede i ruralnog područja	Indikatori	2013	2018	2020 Planirano
		Povećanje ukupnog prinosa kultura koje su najviše zastupljene	Pšenica: 12.899 t, Krumpir: 13.128 t, Kukuruz zeleni: 23.470 t	13.234.00 15.233 44.495	16.000 t Krumpir: 15.000 t Kukuruz zeleni: 25.000 t
	Broj ovaca	52,507	61.399	60,000	
	Broj rodni stabala	133,047	145.,040	160,000	
	Prioritet 1.2: Jačanje sektora malih i srednjih poduzeća kroz veći stupanj tehnološke inovativnosti uz optimalno korištenje postojećih resursa	Broj poslovnih subjekata	4,789	4475	5,268.00
		Broj obrta		1334	2,150
			1,964		
	Prioritet 1.3: Razvoj turizma kroz otvaranje mogućnosti za snažniji razvoj poduzetništva i obrtništva	Promet u ugostiteljstvu	3.071.718 KM	N.P.	N.P./4,000,000
		Broj dolazaka turista	5,606	9744	8200.0
	Prioritet 1.4: Jačanje prometne infrastrukture i energetskih potencijala	Ukupna dužina kategoriziranih cesta	1.150 km	N.P.	1.400 km
		Visina izdvajanja iz proračuna za ulaganja u provođenje projekata energetske učinkovitosti	0	0	250000.0
	Prioritet 1.5: Održivo gospodarenje	Ha pošumljenih površina	700 ha novopošumljenih površina	145.42	700
		Plan razvoja drvne industrije	Usvojen Plan razvoja drvne industrije	0	N.P./1.0
S.C.2 Poboljšanje komunalne infrastrukture i zaštita okoliša	Prioritet 2.1: Jačanje zakonske regulative i kapaciteta u oblasti okoliša	Broj kantonalnih zakona kojima se regulira oblast zaštite okoliša	0	N.P.	Usvojeno 6 ključnih zakona i primjenjuju se
		Prostorni plan	Izrađen u nacrtu, ali nije usvojen	0	Usvojen Prostorni plan i primjenjuje se

		KEAP		0	Usvojen KEAP i primjenjuje se		
	Prioritet 2.2: Podizanje kvalitete komunalne infrastrukture	Dužina vodovodne mreže		cca 461 km bez općina Glamoč i Bosansko Grahovo	N.P.	Rekonstruirano 63 km postojeće mreže; Izgrađeno 75 km nove lokalne i javne mreže vodoopskrbnih sustava cca 70%	
		Postotak naplate usluga vodoopskrbe		cca 60%	N.P.		
		Broj divljih deponija		cca 200	N.P.	cca 100	
		Postotak izgradnje regionalne sanitarne deponije		0		70%	
	Prioritet 2.3: Poboljšanje energetske učinkovitosti	Energetska kategorija javih objekata		E	E	B	
		Ukupne potrebe za grijanje i rasvjetu za sve objekte (Troškovi za energente u KM)		2,000,000	N.P.	900,000	
		Prosječne potrebe po 1m2 grijane površine (Troškovi za energente u KM)		46.25	N.P.	20	
	Prioritet 2.4: Održivo upravljanje prirodnim resursima	Broj uređaja za prečišćavanje		0	N.P.	2	
		Broj projekata NVO-a podržanih iz kantonalnog proračuna sa ciljem zaštite prirodnih resursa		-	N.P.	U prosjeku 3 projekta godišnje	
		Iznos kantonalnog proračuna za realiziranje mjera za zaštitu bio raznolikosti		-		40,000	
S.C.3 Razvoj ljudskih potencijala i struktura za upravljanje razvojem u funkciji povećanja kvalitete života	Prioritet 3.1: Razvoj kantonalnog tržišta rada	Postotak zaposlenih žena		39.15%	41.70%	41%	
		Broj vježbovničkih tvrtki (praktična nastava) u srednjim školama		6	N.P.	15	
	Prioritet 3.2: Unaprjeđenje sustava socijalnih usluga	Broj donesenih zakona za poboljšanje kvalitete života korisnicima socijalnog prava		0.00		0.00	3.00
		Prosječni mjesečni iznos stalne novčane pomoći		100 KM		100	120 KM
		Broj korisnika svih oblika socijalne pomoći		5.322 korisnika; (podatak iz 2011. godine)		7,029	5,000
	Prioritet 3.3: Razvoj sustava odgoja i obrazovanja	Broj novih zakona i podzakonskih akata koji uređuju sektor obrazovanja, sporta i kulture		Zakoni su zastarjeli ili ne postoje. Nema kolektivnih ugovora niti pedagoških standarda i normativa		N.P.	Kolektivni ugovori; Pedagoški standardi i normativi za osnovno i srednje obrazovanje
		Broj djece obuhvaćen obveznim predškolskim		402.0		342.00	700.0

	odgojem i obrazovanjem (po programu 150 sati)			
	Godišnji iznos sredstava koji se izdvaja za oblast kulture	300.000 KM godišnje	424,646.00	360.000 KM godišnje
	Godišnji iznos sredstava koji se izdvaja za oblast sporta	180.000 KM godišnje	227,946.00	216.000 KM godišnje
Prioritet 3.4: Pобољшаванје квалитета здравственог sustava	Broj osnovanih centara u zdravstvenim ustanovama	2.00	2.00	5 (3 nova centra: edukacijski centar, centar za rani rast i razvoj, centar za mentalno zdravlje)
	Iznos ukupnih investicija koje se godišnje ulažu u tehničko i infrastrukturno opremanje zdravstvenih ustanova i institucija izravno povezanih sa zdravstvom	1.000.000 KM godišnje	1,188,173	1.200.000 KM godišnje
Prioritet 3.5: Braniteljska zaštita i prava civilnih žrtava rata	Godišnji iznos finansijskih sredstava za sufinansiranje braniteljskih udruga	150.000 KM godišnje	150,000.00	180.000 KM godišnje
	Godišnji iznos finansijskih sredstava za sufinansiranje braniteljskih zadruga	0 KM (nije registrirana nijedna braniteljska zadruga)	307,775	100.000 KM godišnje
Prioritet 3.6: Unapredjenje upravljanja razvojem	Osnovane strukture za upravljanje razvojem-: RA i Stručna služba za razvoj	0	2 (osnovane Zakonskim aktima ali nisu u funkciji)	2
	Broj prijavljenih aplikacija – projektnih prijedloga za EU fondove	3.0	10.00	15.0
	Broj realiziranih mjera iz Akcijskog plana za borbu korupcije	-	N.P.	4

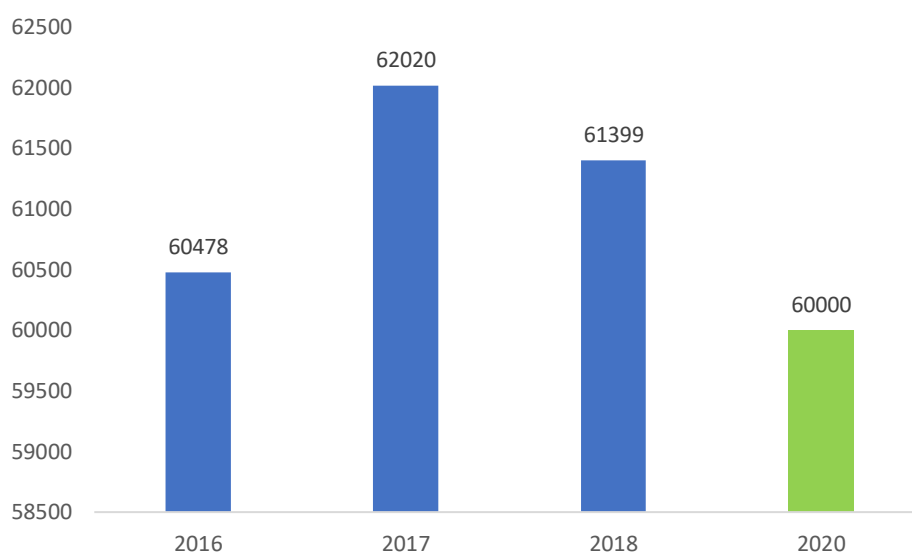
*N.P.- nije procenjeno ili nema podataka. Indikatori na nivou mjera nisu praćeni u evaluacijskom periodu 2016.-2018. godina.

Ako se promatraju trendovi vrijednosti indikatora na nivou strateških ciljeva, da se primijetiti da je pozitivnih efekata ima u okviru Strateškog cilja 1. **Konkurentno gospodarstvo kroz inteziviranje proizvodnje i povećanje zaposlenosti, posebno ako se sagledaju trendovi rasta zaposlenosti i smanjenja broja nezaposlenih (tabela 1).**

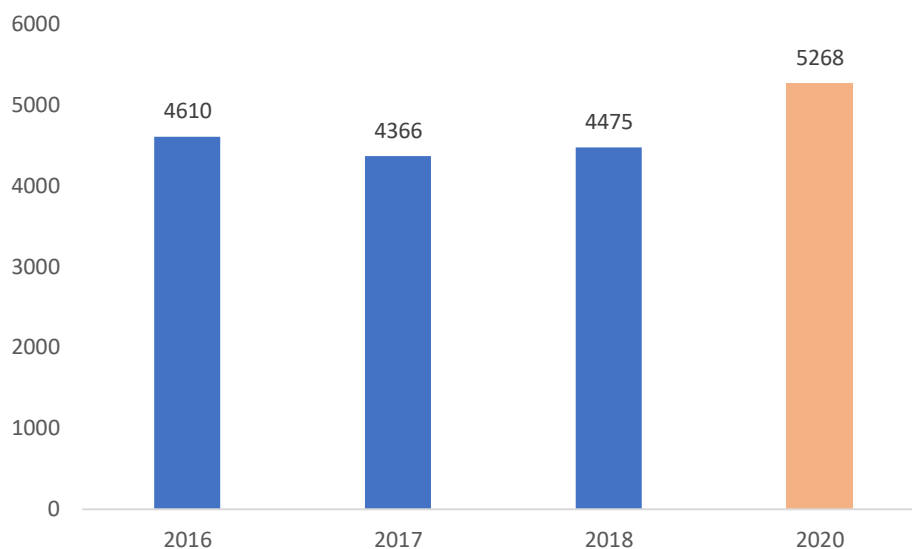


Slika 1. Kretanje broja zaposlenih u Kantonu 10 za period 2016-2018. godine

Takođe, ako se prate trendovi na osnovu indikatora prioriternih ciljeva u okviru Strateškog cilja 1., u određenim segmentima značajan pomak postoji, broj zaposlenih raste (sl.1), provedene mjere u poljoprivredi daju rezultate, te su neki idikatori već nadmašili očekivanja iz 2020. godine (slika 2.), dok sa druge strane neki od indikatora imaju negativan trend (slika 3.).

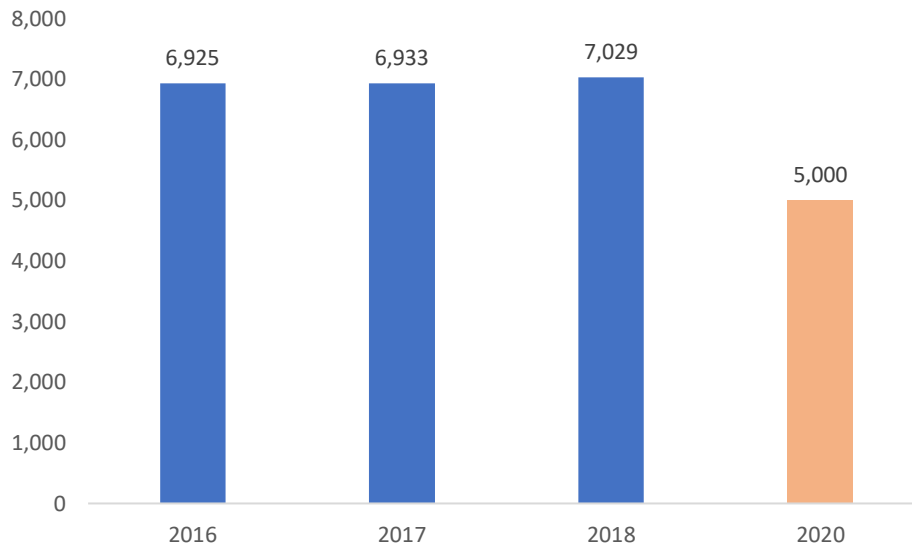


Slika 2. Trend kretanja indikatora SC1 (P1.1)-broj grla ovaca



Slika 3. Trend kretanja indikatora SC1 (P1.2)-broj poslovnih subjekata

U okviru **Strateškog cilja 2. Poboljšanje komunalne infrastrukture i zaštite okoliša**, većina vrijednosti indikatora nedostaje i na nivou ciljeva, prioriteta i mjera. Problematika u prikupljanju podataka za ovaj sektor je sto Općine i općinska i gradske komunalna poduzeća ili nemaju ili ne prikupljaju podatke koje su zadati kao pokazatelji. Također, ministarstvo nadležno za ovaj sektor ne prati podatke i nije ih dostavilo Sektoru za razvoj (komunalna infrastruktura i zaštita okoliša).



Slika 4. Trend kretanja indikatora SC3 (P3.2)-broj korisnika svih oblika socijalne pomoći

U okviru **Strateškog cilja 3. Razvoj ljudskih potencijala i struktura za upravljanje razvojem u funkciji povećanja kvalitete života**, situacija u pogledu praćenja indikatora je polovična, takođe i rezultati. Neki od indikatora pokazuju negativan trend, poput broja korisnika svih oblika socijalne pomoći u odnosu na 2016. godinu i teško da će biti ostvareni u pogledu planiranih vrijednosti u 2020. godini.

5.2. Evaluacija izvodivost/progresa realizacije finansijskog okvira strateškog dokumenta, uključujući dinamiku potrošnje i stvarno potrošeni budžet

U okviru evaluacije izvršena je analiza dosadašnje realizacije finansijskog okvira kroz poređenje planiranih finansijskih sredstava za realizaciju projekata u okviru Strategije sa vrijednošću realiziranih finansijskih sredstava za strateške intervencije. U tabeli koja slijedi dat je prikaz podataka o planiranim i realiziranim finansijskim sredstvima u periodu evaluacije.

Tabela 3. Poređenje planiranih i realizovanih sredstava, za period 2016.-2018. godina

Strateški cilj	Planirana finansijska sredstva za implementaciju projekata, KM			Realizirana finansijska sredstva za implementaciju projekata, KM		
	Proračun	Vanjski izvori	Ukupno	Proračun	Vanjski izvori	Ukupno
Strateški cilj 1	19.205.866	5.990.811	25.196.677	11.354.478	1.903.030	13.257.508
Strateški cilj 2	2.846.500	6.427.744	9.274.244	2.270.364	2.175.095	4.445.459
Strateški cilj 3	12.564.931	585.304	13.150.235	10.700.699	322.104	11.022.803
Ukupno	34.617.297	13.003.859	47.621.156	23.870.540	4.400.229	28.725.769
% (struktura)	72,7%	27,3%	100%	84,4%	15,6%	100%
	Postotak realiziranih sredstava			68,9%	33,8%	60,3%

Izvor: Godišnja izvješća o realizaciji strategije i Akcijski planovi za 2016., 2017., 2018. godinu.

Ukoliko se posmatra omjer planiranih finansijskih sredstava iz planova implementacije za period 2016.-2018. godine i realizovanih sredstava za implementaciju projekata, od ukupno 47,62 mil. KM planiranih za implementaciju, realizirano je 28,72 mil. KM ili 60%, što je ukazuje da relativno zadovoljavajući trend realizacije finansijskih sredstava u odnosu na planirana sredstva u periodu 2016-2020 godine.

Proračunska sredstva planirana za implementaciju projekata u periodu evaluacije realizovana su sa 69%, odnosno, od planiranih 34,62 mil. KM izdvojeno je 23,87 mil. KM. Dok od vanjskih izvora za finansiranje planiranih projekata definisanih u Strategiji, stepen realizacije iznosi 34 %, odnosno od planiranih 13 mil. KM realizovano je 4,40 mil. KM iz vanjskih izvora.

Najviši nivo realizacije zabilježen je za Strateški cilj 3, a stepen realizacije sredstava u odnosu na plan iznosio je 85 %, dok je najniži nivo realizacije zabilježen za Strateški cilj 2, za koji je stepen realizacije sredstava u odnosu na plan iznosio je 48%, posebno iz razloga što je za realizaciju ovog strateškog cilja i odgovarajućih infrastrukturnih projekata bila neophodna realizacija cijelog niza preduslova u pogledu izrade tehničke dokumentacije, usvajanja adekvatne-prostorno planske dokumentacije na nivou Kantona ili nivou JLS i cijeli niz javnih konsultacija.

Ukoliko se pak posmatra realizacija finansijskih sredstava u odnosu na ukupno planirana sredstva Strategijom 2016-2020. godina (63,8 mil KM) onda je procent realizacije 45% ili po strateškim ciljevima, SC1-48% (od 27,8 mil.KM), SC2-51% (od planiranih 8,69 mil. KM), SC3-40% (od planiranih 27,31 mil. KM). U pogledu progresa realizacije finansijskog okvira na godišnjem nivou, podaci su prikazani u narednoj tabeli.

Tabela 4. Pregled planiranih i realiziranih finansijskih sredstava za implementaciju Strategije po godinama u periodu 2016.-2018. godina

	2016.			2017.			2018.		
	Planirano	Realizirano	%	Planirano	Realizirano	%	Planirano	Realizirano	%
Proračun	16.072.065	5.383.434	33,5	6.748.831	7.470.048	110,7	11.796.401	11.017.058	93,39
Vanjski izvori	2.701.000	1.922.709	71,2	5.756.591	93.000	1,61	4.546.268	2.384.520	52,45
Ukupno- u KM	18.773.065	7.761.143	38,9	12.505.422	7.563.048	60,5	16.342.669	13.401.578	82

Analizom podataka o realizaciji finansijskog okvira na godišnjoj osnovi utvrđeno je da je najviši nivo realizacije zabilježen u 2018. godini, kada je stepen realizacije sredstava u odnosu na plan iznosio 82%, dok je najniži nivo realizacije zabilježen u 2016. godini, kada je stepen realizacije sredstava u odnosu na plan iznosio 39%. To se vezuje za prije svega optimistično i nerealno planiranje proračunskih sredstava (16,07 mil. KM) i realne mogućnosti financiranja u proračunskoj godini.

Planirana sredstva iz proračuna Kantona 10 (vlastita) sredstva planiraju se početkom godine, a razlozi zbog kojih nije dolazilo do realizacije su različiti. Između ostalog: nisu stvorene pretpostavke da se u jednoj kalendarsko (proračunskoj) godini sva sredstva utroše, planirane aktivnosti nisu pokrenute zbog predugih zakonskih procedura (javnih nabavki, provedbe, dozvola isl.), zbog privremenog financiranja ili razlici u sredstvima koja su institucije tražile zahtjevom za proračun i onim što im je zaista odobreno u Proračunu za tu kalendarsku godinu. Takođe, nekad su i nekada su sredstva neadekvatno planirana ili su se oslanjala na vanjske izvore financiranja koji nisu realizirani. Primera radi, kod vanjskih izvora financiranja, kod 2 projekta, koje su provodile UN agencije: za hranu i poljoprivredu (UNFAO) i za okoliš (UNEP) Kanton 10 nije imao utjecaj hoće li sredstva zaista biti utrošena u godini u kojoj su planirana i od njih smo dobili podatke o planiranom i o realiziranom iznosu finansijskih sredstava. Kod UNEP-ovog projekta je kasnije početak aktivnosti doveo do toga da je u prvoj planiranoj godini implementacije nisu utrošena sredstva jer su postojale zakonske i druge prepreke da bi projekt započeo s implementacijom.

6. NALAZI EVALUACIJE

6.1. Nalazi i odgovori na evaluacijska pitanja

Nalazi analize prikazani su po ključnim temama evaluacije. Svakoj temi posvećeno je jedno poglavlje. Na početku poglavlja navedena su evaluacijska pitanja koja su odgovorena pod obrađenom temom te su potom izneseni nalazi evaluacije

6.1.1 Nalazi evaluacije za temu Relevantnost

Relevantnost, kao ključni aspekt evaluacije Strategije, se odnosi na procjenu obima u kojem su strateški ciljevi i prioriteti definisani u dokumentu Strategije bili relevantni, te koliko su i dalje relevantni za potrebe Kantona, odnosno definisanih ciljnih grupa, a uzimajući u obzir promjene u okruženju. U Strategiji razvoja Kantona 10 za razdoblje 2016.-2020. godine definirani su strateški pravci razvoja Kantona, koji su fokusirani na sljedećih 5 oblasti za zadovoljenje potreba ciljnih grupa. **Fokusi prepoznati Startegijom su:**

- 1) **Poticanje samoodrživog razvoja gospodarstva putem dugoročnog jačanja privrednih grana sa komparativnom prednošću u prirodnim i drugim resursima;**
- 2) **Razvijanje ljudskog potencijala Kantona 10 putem kontinuiranog obrazovanja, stručnog usavršavanja i prekvalifikacije u zanimanja potrebna na tržištu rada;**
- 3) **Zadržavanje mladih na području Kantona 10 poticanjem zapošljavanja i poboljšanjem sportskih i kulturnih sadržaja;**
- 4) **Očuvanje okoliša i kreiranje pogodnih uvjeta za život stanovnika;**
- 5) **Jačanje javne administracije u cilju stvaranja kvalitetne, ekonomične, pouzdane i transparentne javne uprave sa stručnom i profesionalnom službom na svim razinama.**

Na osnovu ovih fokusa izvedni su strateški ciljevi razvoja Kantona:

Strateški cilj 1: Konkurentno gospodarstvo kroz intenziviranje proizvodnje i povećanje zaposlenosti.

Ovaj strateški cilj odgovara na potrebu da se u stvore uvjeti za jačanje poduzetništva i kojim se nastoji osigurati ravnomjeran razvoj svih dijelova Kantona, odnosno osigurati poboljšanje razvojnih potencijala i životnih uvjeta u ruralnih područjima s ciljem zadržavanja stanovništva i ravnomjernog razvoja Kantona.

Strateški cilj 2: Poboljšanje komunalne infrastrukture i zaštita okoliša

Između ostalog, ovim strateškim ciljem svi razvojni resursi (prirodna bogatstva, kulturno-povijesni sadržaji, opći društveni resursi se mapiraju i na odgovarajući način štite mjerama koje su definirane u zakonima i prostorno-planskoj dokumentaciji. Komunalne djelatnosti, posebno upravljanje otpadom, vodoopskrba i upravljanje otpadnim vodama, usko su vezane za zaštitu okoliša. Iz tog razloga, unaprjeđenje komunalne infrastrukture i usluga predviđeno je u okviru ovog strateškog cilja i namijenjeno svim društvenim skupinama.

Strateški cilj 3: Razvoj ljudskih potencijala i struktura za upravljanje razvojem u funkciji povećanja kvalitete života

Ovaj strateški cilj odnosi se na razvijanje ljudskih resursa i na suradnju sa civilnim društvom, uključujući razvijanje sustava za učinkovito financiranje organizacija civilnog društva i uspostavu dijaloga između javnog, civilnog i poslovnog sektora. Na planu suradnje sa sudionicima u inozemstvu, prepoznat je

strateški interes za unaprjeđenje prekogranične i međunarodne suradnje s drugim zemljama i regijama, te aktivno sudjelovanje u radu međunarodnih organizacija i tijela.

Podaci prikupljeni u toku evaluacije nedvosmisleno ukazuju na to da su identifikovani ciljevi razvoja još uvijek relevantni i aktuelni, te da su u skladu sa potrebama zajednice i ciljnih skupina. Strateško usmjerenje čvrsto je utemeljeno na provedenoj analizi društveno-gospodarskog stanja Kantona. Odabrani strateški ciljevi i prioriteta relativno⁶ su usklađeni s identificiranim snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama te u tom smislu **pokazuju relevantnost prema** administrativno-geografskom području i ciljnim skupinama. Takođe, veći dio ispitanih dionika (prilog rezultati ankete) smatra da su ispravno procijenjene potrebe u pojedinim sektorima te da je Strategija u većoj mjeri identificirala mjere koje su relevantne za Kanton i ciljane skupine, a na temelju dostupnih podataka može se zaključiti da provedeni projekti i aktivnosti u prethodnom razdoblju imaju izravno uporište u Strategiji.

6.1.2 Nalazi evaluacije za temu Efikasnost

Nalazi evaluacije po ovom kriteriju predstavljaju omjer planiranih i ostvarenih efekata i predviđenih (korištenih) resursa radi postizanja optimalnog rezultata.

Kada se analizira efikasnost po strateškim ciljevima, za period 2016.-2020. godina u **Strateškom cilju 1. Konkurentno gospodarstvo kroz intenziviranje proizvodnje i povećanje zaposlenosti realizirano je 13,2 mil. KM** finansijskih sredstava, te je napredak vidljiv na temelju osnovnih makroindikatora i indikatora na nivou strateškog cilja i prioriteta. U pogledu povećanja zaposlenosti, ali i posebnih rezultata u pogledu poljoprivredne proizvodnje, primjera radi, tokom 2018. godine u FBiH ostvaren je prosječan broj zaposlenih u iznosu od 519.800, što je u odnosu na isti period prethodne godine više za 2,9% ili 14.559 zaposlenih lica.

U Kantonu 10 prosječan broj zaposlenih raste u periodu 2016-2018. godina, u 2018. godini iznosi 10.723, što je u odnosu na prethodnu **godinu više za 565 ili 5,6%**. Broj zaposlenih u Kantonu 10 učestvuje u ukupnom broju zaposlenih u FBiH sa 2,1%. **Povećanje broja zaposlenih** zabilježeno je u skoro svim općinama K10, najviše u Drvaru za 7,5%, Kupresu za 6,7% i Tomislavgradu za 6,3%, dok je jedino smanjenje broja zaposlenih zabilježeno u Bosanskom Grahovu za 8,6% u odnosu na prethodnu godinu. Ukupan broj poslovnih subjekata u Kantonu 10 iznosi 3.486 i veći je za 92 ili 2,7% (FBiH 4,3%) u odnosu na prethodnu godinu (ali je tokom 2016. i 2017. godine značajno smanjen). Međutim nema jasnih dokaza da je **pozitivan napredak po ovom makroindikatoru isključivo posljedica realizacije strategije Kantona** i naprotiv opšti je utisak zainteresovanih strana da je isti više rezultat određenih zakonskih mjera sa nivoa FBiH i mjera smanjenja zaposlenosti u sivoj ekonomiji.

Takođe, kada se analizira napredak, **povećan je broj novih** stručnih djelatnika i povećan broj edukativnih treninga, povećan broj educiranih poljoprivrednih proizvođača, te osnovan Zavod za hranu i veterinu Kantona. Također, konkretni outputi po planiranim aktivnostima su i povećan broj licenciranih turističkih vodiča, te povećan broj realiziranih projekata iz oblasti turizma. Kada govori o poslovnoj infrastrukturi povećana je dužina izgrađenih prometnica i sanacija uzletišta na sportskom aerodromu Brda, pošumljeno je dodatnih 145 ha novih površina.

⁶ SC3 direktno u nazivu prioriteta ne obuhvata sve segmente društvenog razvoja poput kulture.

U okviru **SC 2. Poboljšana komunalna infrastruktura i zaštita okoliša, uloženo je 4,44 mil. KM**, te poseban napredak je učinjen u pogledu izgradnje i rehabilitacije regionalne putne infrastrukture, posebno u dva velika projekta **Guber-Prolog-Vaganj-Granica BiH i Tomislavgrad-Blidinje-Jablanica** (regionalni utevi u nadležnosti Kantona), dok u sektoru okoliša ovaj napredak nije zadovoljavajući i pored određenih ulaganja, s obzirom da Regionalna deponija još uvijek nije funkcionalna. S obzirom na značaj ovih infrastrukturnih projekata (bez obzira na skromnija financijska ulaganja) ovi projekti su od posebnog značaja i može se govoriti o efikasno uložnim sredstvima u koje se isplatilo ulagati sredstva.

U okviru **SC 3. Razvoj ljudskih potencijala i struktura za upravljanje razvojem u funkciji povećanja kvalitete života realizirano je 11,02 mil. KM**, može se govoriti o kontinuiranom ulaganju u zdravstvu te povećanom broju investicija u tehničko i infrastrukturno opremanje zdravstvenih ustanova. Pored zdravstva, kontinuirana su ulaganja takođe u razvoj tržišta rada, obrazovanje, socijalnu zaštitu, kao i povećanje broja stambeno zbrinutih branitelja. U ovom cilju ovećan broj dodijeljenih priznanja i certifikata o pohađanju obuka, povećan broj evidentiranih projekata javnih investicija, te je povećan broj pripremljeni i prijavljenih aplikacija za EU fondove.

6.1.3 Nalazi evaluacije za temu Efektivnost

Nalazi po ovom kriteriju predstavljaju obim ostvarivanja ciljeva strateških dokumenata kroz poređenje polaznih i ostvarenih vrijednosti indikatora.

Ako se posmatra ostvarenje strateških ciljeva po postavljenim indikatorima u **SC 1. Konkurentno gospodarstvo kroz intenziviranje proizvodnje i povećanje zaposlenosti** u pogledu indikatora Indeksa razvijenosti mada sa promjenjivim vrijednostima, isti je u svim godinama bio veći u odnosu na polaznu 2014. godinu (58), međutim tokom 2018. godine metodologija za izračun ovog indikatora je izmijenjena te on na može biti potpuno ispravan pokazatelj napretka u odnosu na 2014. godinu, takođe i indeks obima industrijske proizvodnje je veći u odnosu na polaznu godinu 2014. godinu (95.7), kao i broj zaposlenih.

U okviru **SC 2. Poboljšana komunalna infrastruktura i zaštita okoliša**, indikator broj proglašanih zaštićenih područja (1) je manji u odnosu na planirani (3), dok za indikatore postotak domaćinstava koji je pokriven organiziranim prikupljanjem otpada i sa pristupom kontroliranoj vodi za piće nije praćen (podaci nedostupni).

U okviru **SC 3. Razvoj ljudskih potencijala i struktura za upravljanje razvojem u funkciji povećanja kvalitete života**, indikator koji se odnosi na broj liječnika (106) ima trenda rasta u odnosu na 2014. godinu (95) i moguće je da dostigne ciljanu vrijednost (115) do 2020. godine. Takođe, % ispunjenja operativnih planova raste (mada nije jasna jedinica mjere iznos KM ili broj projekata). Za indikator koji se odnosi na udio djece između 4-6 godina koji pohađaju predškolsko obrazovanje podaci nisu dostupni.

Na bazi određenih pokazatelja napredak k ostvarenju ciljeva nije zadovoljavajući. Primjera radi, prema podacima Porezne uprave FBiH⁷, u 2018. godini u Federaciji BiH, prihodi od poreza na dohodak svih kantona (porezi građana i porez na dohodak) iznose 398,09 mil. KM, što je u odnosu na prethodnu godinu više za 4,7% (prihodi u 2017. godini su iznosili 380,36 mil. KM). Prihodi od poreza na dohodak po glavi stanovnika (prisutni broj stanovnika) u FBiH iznose 181 KM i viši su za 4,7 % u odnosu na

⁷ Makroekonomski pokazatelji po kantonima FBiH 2018, Federalni zavod za programiranje razvoja, 2019.

prethodnu godinu. U Kantonu 10 u 2018. godini ostvareni su prihodi od poreza na dohodak u iznosu od **7,2 mil. KM**, što je u **odnosu na prošlu godinu manje za 7,9%**. Poređenja radi ostvareni poreski prihodi Kantona 10 za 2016. godinu iznosili su 7,5 mil. KM i za 2017. godinu bili su 7 mil. KM, i padaju u učešću FBiH sa 2,2% (2016) na 1,8% u 2018. godini.

Najviši prihodi od poreza na dohodak ostvareni su u općini Livno u iznosu od 3,7 mil. KM, a najniži u općini Bosansko Grahovo u iznosu od 142 hilj. KM. Prihodi od poreza na dohodak po glavi stanovnika (prisutni broj stanovnika) u Kantonu 10 iznose 90 KM, što je u odnosu na prošlu godinu **manje za 7,9% i što je 49% od prosjeka FBiH**.

Najviši prihodi od **poreza na dohodak po glavi stanovnika** ostvareni su u općini Livno u iznosu od 113 KM, a najniži u općini Bosansko Grahovo u iznosu od 64 KM.

Uzimajući u obzir prethodne, ali i druge podatke, očigledno je da dinamika ka ostvarenju ciljeva **nije zadovoljavajuća, mada u određenim segmentima postoje pozitivni pomaci**. Međutim, treba uzeti i čenjenicu perioda evaluacije (do 2018. godine) i perioda implementacije od svega 3 godine.

6.1.4 Nalazi evaluacije za temu Utjecaj

Nalazi po ovom kriteriju evaluacije predstavljaju obim (pozitivnih i negativnih) promjena i posljedica razvojnih intervencija (predviđenih i nepredviđenih), te usklađenost s potrebama ciljnih grupa, uz osvrt na utjecaj na muškarce, žene i socijalno ugrožene grupe građana.

Kad se analiziraju pozitivne promjene razvojnih intervencija može se konstatovati da u okviru **SC 1. Konkurentno gospodarstvo kroz intenziviranje proizvodnje i povećanje zaposlenosti, određenog utjecaja ima**. Primjera radi u u 2018. godini u FBiH prosječna mjesečna isplaćena **neto plata iznosila 889 KM** i viša je za 3,4% u odnosu na prethodnu godinu. U Kantonu 10 prosječna **neto plata iznosila 884 KM** što je više za 1,2% u odnosu na 2017. godinu i što je 99,4% u odnosu na prosjek FBiH, dakle veoma je blizu prosjeka FBiH. Prosječna isplaćena penzija u FBiH u decembru 2018. godine **iznosila je 399 KM**, što je više za 7,3 %, dok u Kantonu 10 prosječna isplaćena penzija iznosi **376 KM što je više za 7,5%** u odnosu na prethodnu godinu. Stepen registrovane zaposlenosti u Kantonu 10 po metodologiji Međunarodne organizacije rada (ILO)- broj zaposlenih u odnosu na radno sposobno stanovništvo, iznosi 19,4% što je u odnosu na prethodnu godinu **više za 1,2%, ali je i dalje stepen zaposlenosti niži u odnosu na prosjek FBiH** (stepen zaposlenosti u FBiH iznosi 33,8%). Registrovana nezaposlenost u Kantonu 10 u 2018. godini iznosi 7.503 lica koja traže zaposlenje, što je u prosjeku manje za 779 ili 9,4% u odnosu na prethodnu godinu. Broj nezaposlenih u Kantonu 10 u ukupnom broju nezaposlenih u FBiH učestvuje sa 2,2%. Najveći broj nezaposlenih lica registriran je u općinama Livno (1,0% od ukupnog broja nezaposlenih u FBiH) i Tomislavgrad (0,6%), dok je najmanji broj nezaposlenih osoba registrovan u Glamoču i Kupresu (0,1% od ukupnog broja nezaposlenih u FBiH). Smanjenje broja nezaposlenih registrirano je u svim općinama ovog kantona. Najveće smanjenje zabilježeno je u Livnu za 9,9%, Tomislavgradu za 9,5% i Drvaru za 9,3% u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, bez obzira na pozitivne pomake, stepen nezaposlenosti u Kantonu 10 u 2018. godini prema registrovanim podacima, u **odnosu na radnu snagu iznosi 41,2%** što je u odnosu na prethodnu godinu manje za 3,7 procentnih poena (**stepen nezaposlenosti u FBiH iznosi 39,2%**).

U pogledu **SC 2. Poboljšana komunalna infrastruktura i zaštita okoliša**, povećana je dužina izgrađenih prometnica i sanacija uzletišta na sportskom aerodromu Brda. Isto tako, možemo reći daje pošumljeno dodatnih 145 ha novih površina. U SC 2 pozitivni pomaci u implementacija aktivnosti kroz povećanu visinu izdvajanja za općinske projekte, smanjen broj divljih deponija i odlagališta otpada.

U SC 3. Razvoj ljudskih potencijala i struktura za upravljanje razvojem u funkciji povećanja kvalitete života, može se govoriti o kontinuiranom ulaganju u zdravstvu i rastu kvaliteta zdravstvenih usluga, te povećanom broju investicija u tehničko i infrastrukturno opremanje zdravstvenih ustanova. Povećan je i broj stambeno zbrinutih branitelja. Isto tako povećan je broj dodijeljenih priznanja i certifikata o pohađanju obuka, povećan broj evidentiranih projekata javnih investicija te je povećan broj pripremljeni i prijavljenih aplikacija za EU fondove.

U pogledu negativnih promjena, potrebno je istaći da osnovni demografski pokazatelji na nivou Kantona nisu zadovoljavajući. Takođe i podaci o ukupno živorođenim i umrlim osobama, gdje je evidentno da gotovo dvostruko više osoba umire nego što se rađa, a što u konačnici rezultira negativnim prirodnim priraštajem od oko 0,5% na godišnjoj razini, što u posljednje četiri godine predstavlja smanjenje od oko 2,7% ukupnog broja stanovnika Kantona. Za uzroke navedenog teško je dati jednoznačan odgovor, osim da se radi o širem demografskom trendu u ukruženju i da Kanton 10 u ovom pogledu nije izuzetak, takođe u pogledu navednog uticaj na ciljeve i fokuse razvoja je takav da je fokus u pogledu zadržavanja mladih uvijek relevantan i sa njime vezani ciljevi razvoja.

Prema osnovna tri pokazatelja gospodarskog razvoja razvidno je da se kontinuirano smanjuje broj poslovnih subjekata, osim u 2018. godini. Isti je slučaj s brojem obrta i malih poduzetnika. Ipak, s duge strane, evidentno je da broj zaposlenih raste i već je premašio ciljane vrijednosti za 2020. godinu. Prema podacima Federalnog zavoda za programiranje razvoja, u 2018. godini u FBiH ostvaren je **rast fizičkog obima industrijske proizvodnje po stopi od 0,8%**, u Kantonu 10 u ostvaren je pad fizičkog obima industrijske proizvodnje po stopi od 2,7%.

Uzroke ovih promjena treba prije svega tražiti u tržišnim ali i u društvenim aspektima u Kantonu, ekonomskim migracijama stanovništva kao i određenim ekonomsko-socijalnim i političkim prilikama u okruženju u kojem se nalazi Kanton 10.

U periodu implementacije 2016-2020. godina, nepredviđenih posljedica razvojnih intervencija nije bilo. Značajan broj mjera i uloženi sredstava usmjerene je na određene ciljane grupe, poput ranjivih grupa (djece, starijih osoba, osoba sa invaliditetom i dr.). U ovom dijelu se mogu naći primjeri dobre saradnje sa višim razinama vlasti, primjera radi, Udruga paraplegičara i oboljelih od dječje paralize Kantona realizovala je projekat "Osobni asistenti za osobe s invaliditetom-OSA za OSI" koji financira Federalno ministarstvo rada i socijalne politike, ali je projekat od značaja za Kanton 10. Takođe, značajan broj mjera treba usmjeri ka populacionoj politici jer je primjera radi prosječan broj učenika osnovnih škola⁸ na 1000st. u Kantonu 10 iznosi 53, dok u FBiH je taj broj 83 (2018), srednjih škola 24 (FBiH 35). **Strateški cilj 1. je direktno ostvario utjecaj na prva tri fokusa razvoja:** Poticanje samoodrživog razvoja gospodarstva putem dugoročnog jačanja privrednih grana sa komparativnom prednošću u prirodnim i drugim resursima; Razvijanje ljudskog potencijala Kantona 10 putem kontinuiranog obrazovanja, stručnog usavršavanja i prekvalifikacije u zanimanja potrebna na tržištu rada; Zadržavanje mladih na području Kantona 10 poticanjem zapošljavanja i poboljšanjem sportskih i kulturnih sadržaja.

Strateški cilj 2. Poboljšana komunalna infrastruktura i zaštita okoliša je ostvario direktno utjecaj na fokuse razvoja: Očuvanje okoliša i kreiranje pogodnih uvjeta za život stanovnika; Zadržavanje mladih na području Kantona 10 poticanjem zapošljavanja i poboljšanjem sportskih i kulturnih sadržaja.

Strateški cilj 3. Razvoj ljudskih potencijala i struktura za upravljanje razvojem u funkciji povećanja

⁸ Federalni zavod za statistiku - Mjesečni statistički pregled po kantonima u FBiH 3/19.

kvalitete života je ostvario direktni utjecaj na fokuse razvoja: Razvijanje ljudskog potencijala Kantona 10 putem kontinuiranog obrazovanja, stručnog usavršavanja i prekvalifikacije u zanimanja potrebna na tržištu rada; Zadržavanje mladih na području Kantona 10 poticanjem zapošljavanja i poboljšanjem sportskih i kulturnih sadržaja; Jačanje javne administracije u cilju stvaranja kvalitetne, ekonomične, pouzdane i transparentne javne uprave sa stručnom i profesionalnom službom na svim razinama. Međutim, još uvijek je rano za detaljniju evaluaciju uticaja razvojne strategije, ali da se vrši kontrolna opservacija strateških ciljeva i makroindikatora u sklopu svakog od strateških ciljeva.

6.1.5 Nalazi evaluacije na temu Održivost

Nalazi po ovom kriteriju daju odgovore vezane za trajnost pozitivnih promjena i učinaka. Promatrajući segmente održivosti postignutog napretka ili napretka koji se može očekivati s velikom vjerovatnošću, promatrano po trendovima makroindikatora i indikatora na nivou ciljeva, može se očekivati da su dosadašnje intervencije u poljoprivredu održive po svim parametrima zemljoradnje i stočarstva, zatim povećanje i rast broja zaposlenih uz određene dodatne intervencije u rast broja poslovnih subjekata. Takođe, povećanje efikasnost zdravstvenog sistema i ulaganjem u infrastrukturu zdravstva, obrazovanja, kulture dovedeće neminovno do održivih rješenja u društvenom segmentu. Dosadašnja ulaganja u ljudske resurse u konačnici će povećati efikasnost, što će uticati i na tržište rada i usklađivanje ponude i tražnje. Dosadašnje investicije u putnu infrastrukturu i čist okoliš stvaraju preduslove za održivu komunikaciju i prepoznatljiv kanton i ambijent za život i rad.

Međutim, treba imati u vidu da je period implementacije strategije relativno kratak, da određeni inidikatori fluktuiraju te da je konačnu ocjenu u pogledu održivosti strateških intervencija još uvijek rano donijeti.

6.2. Procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta

6.2.1 Nalazi evaluacije na temu Sustav upravljanja razvojem

Na temelju dokumentovane Analize⁹ institucionalnog i organizacijskog okvira za provedbu Strategije, kao i dodatne dokumentacije koja ja pribavljena u toku konsultativnog procesa, moguće je konstatovati nekoliko nedostataka u pogledu operativnog, institucionalnog i pravnog okvira za upravljanje razvojem, a vezano za strateško planiranje, praćenje, organizaciju, vođenje, kontrolu i koordinaciju.

Određene procedure u pogledu planiranja te prikupljanja podataka radi izvršenja prećenja i kontrole strategije postoje. Posebno, neke od njih je propisao novi Zakon o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH i pripadajući set uredbi, uspostavljen je KOR, redovno su usvajani akcioni planovi, godišnji izvještaji i organizaova Sektor za razvoj. Međutim, prostora za unapjeđenje kvalitete ima, posebno po pitanju sustavnog mehanizma za integrisano upravljanje razvojem u Kantonu. Ovo se ogleda u nepostojanju jedinstvenog regulativnog i institucionalnog okvira koji na sistemski i detaljan

⁹ Analiza kapaciteta i modela za upravljanje razvojem u Kantonu 10 je izrađena uz podršku Projekta integriranog lokalnog razvoja (ILDLP), zajedničke inicijative Vlade Švicarske i Razvojnog programa Ujedinjenih nacija (UNDP) u BiH, XI (2016).

način uređuje uloge, procese, funkcije i odgovornosti svih relevantnih aktera koji bi trebali biti uključeni u sistem integrisanog upravljanja Kantona. Integrisana strategija razvoja Kantona 10 za razdoblje 2016-2020. godine definiše ključne aktere u ovim procesima kao i okvirne odgovornosti, ali ista ne sadrži jasan put i okvir za operacionalizaciju istih. U Kantonu 10 je formirano Vijeće za razvoj, te relevantna tijela postoje i na nivou FBiH, uključujući i mrežu praktičara (manje ili više funkcionalna). Dakle, značajni pomaci su učinjeni u poslednje 3 godine, sa mogućnostu unaprjeđenja. Ovo u svakom slučaju, služi kao dobra polazna osnova da se sistem dalje nadogradi kroz podzakonske akte koji bi tretirali različite segmente sistema za upravljanje razvojem. Integrisana strategija razvoja Kanton 10 za period 2016-2020. godine propisuje kako bi okvirno trebao izgledati budući institucionalni okvir za integrisano upravljanje razvojem kao i generalne odgovornosti i uloge aktera i partnera koji će učestvovati u istom.

Kao što je i ranije navedeno, Integrisana strategija razvoja Kanton 10 za period 2016-2020. godine nudi šematski prikaz budućeg institucionalnog okvira za upravljanje razvojem, koji je u međuvremenu evoluirao i isti je potrebno uskladiti sa Uredbama na nivou FBiH. Svakako, jedan od ključnih prioriteta u narednom periodu jeste izgradnja kapaciteta organizacione jedinice za upravljanje razvoje na nivou Kantona i JLS, kroz angažovanje i obuku najprije stručnog rukovodioca, a zatim i državnih službenika koji će biti predviđeni Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta. Jedan od bitnih nedostataka postojećeg institucionalnog okvira jeste nepostojanje zakonske regulative koja bi regulisala odnose i veze između različitih aktera u institucionalnom okviru za upravljanje razvojem u Kantona 10.

Očigledno je da su u periodu 2016-2018. godina učinjeni značajni pomaci u pogledu sustava upravljanja razvojem, ali postojeći sustav upravljanja razvojem nije u potpunosti učinkovit, mada postoji jasna volja i opredjeljenje zaposlenih da pored svojih redovnih obaveza odgovore zahtjevima upravljanja razvojem od planiranje, implementacije, praćenja i evaluacije Strategije razvoja.

7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

7.1. Zaključci i preporuke zasnovani na nalazima za pojedinačna evaluacijska pitanja i procjeni institucionalnih kapaciteta (uključujući moguće preporuke za usvajanje/izmjene strateškog dokumenta, odnosno preporuke za buduće plansko razdoblje

Nakon navedenih nalaza evaluacije, zasebno su pod svakom temom prikazani zaključci analize i preporuke kojima se predstavlja prijedlog rješavanja problema iznesenog u zaključcima ili se predlažu načini kako dalje unaprijediti sustav provedbe Strategije.

7.1.1. Zaključci evaluacije za temu Relevantnost

Na bazi analize Strategije i ključnih dokumenata i na temelju analize svih prikupljenih podataka u toku procesa evaluacije, te mišljenja i stavova koje su iskazali dionici može se konstatovati da u najvećoj mjeri Strategijom su ispravno procijenjene potrebe u sektorima gospodarstva, infrastrukture i zaštite okoliša i društvenom sektoru, tj. da su identificirani strateški ciljevi i prioritetni ciljevi još uvijek relevantni za fokuse razvoja u Kantonu 10 i ciljane skupine.

Strateški ciljevi u sektoru gospodarstva, društvenog sektora, okliša i komunalne infrastrukture ukazuju na relevantnost inicijalno postavljenih prioriteta u odnosu na stvarne potrebe ciljnih skupina. Strategijom identificirani problemi i potrebe, a sa njima i fokusi su i dalje u najvećoj mjeri aktuelni, ali je u narednom periodu potrebno pristupiti ažuriranju ili donošenju novog strateškog dokumenta i sa njime revidirati uspostaviti jasnu koherentnost između ciljeva, mjera i projekata.

7.1.2. Zaključci evaluacije za temu Efikasnost

Financijski pokazatelji dosadašnje provedbe Strategije razvoja ukazuju, na djelimičnu efikasnost u planiranju i korištenju sredstava, tj. da izdvajanja iz Kantonalnog i gradskih/općinskih proračuna nisu dostatna za realizaciju mjera identificiranih u Strategiji. Uzimajući u obzir ukupno planirana i utrošena sredstva u razdoblju 2016.-2018, te činjenicu da je Strategijom predviđeno većinsko financiranje razvojnih mjera iz vlastitih sredstava (proračunskih sredstava Kantona), može se zaključiti da dionici na Kantonalnoj lokalnoj razini ne usmjeravaju iz vlastitih proračuna planom predviđena sredstva za razvoj ili čak i kada usmjeravaju nema povratnih informacija ili izvještavanja o obimu uloženih sredstava, te je jako teško donijeti opći zaključak u pogledu efikasnosti planiranja i provedbe projekata sa financijske strane. Takođe, vanjska sredstva za realizaciju Strategije potrebno je planirati na realnijoj osnovi, posebno vodeći računa o rokovima dospjeća istih, raspoloživosti, procedurama javnih nabavki i sl., jer su ovo aspekti koji na određeni način mogu porlongirati realizaciju projekata i aktivnosti.

Dosadašnji financijski podaci pokazuju neujednačenu provedbu mjera te određeni nesrazmjer između planiranih i utrošenih financijskih sredstava, što ukazuje na nedovoljno realno utvrđene planove financiranja projekata i aktivnosti tijekom izrade Strategije. Uz potrebu sustavnog provođenja operativnog planiranja, postoji znatan prostor za poboljšanje i u pogledu planiranja, posebno uz posebnu analizu akcijskih planova Strategije i svih financijskih aspekata od strane Ministarstva

financija. Posebno olakšanje u ovom pogledu predstavljanje novousvojena *Uredba o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvješćivanju u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, br. 74/19)*, koja daje jasne instrukcije u pogledu planiranja i očekivati je da doprinese efektivnosti finansijskog planiranja.

7.1.3. Zaključci evaluacije za temu Efektivnost

Iz dostupnih podataka može se zaključiti da je realizacija strateških ciljeva vrlo neujednačena (od pozitivnih pomaka u strateškom cilju 1, do pomaka koje je teško ocijeniti u okviru strateškog cilja 2 jer vrijednosti indikatora nisu dostupne, do vrijednosti indikatora u Strateškom cilju 3 koji ili nisu dostupni ili su neujednačeni. Međutim određeni pomaci postoje, ali bi u dosadašnjem razdoblju napredak mogao biti intenzivniji u provedbi mjera Strategije i dostizanju ciljanih vrijednosti.

U dosadašnjoj provedbi mogu se identifikovati određeni čimbenici koji su značajno uticali na efektivnost i napredak u ostvarivanju ciljeva:

- Prolongiranje uspostave koordinativnog tijela u skladu sa Uredbom, imalo je negativan utjecaj na sustavno i kontinuirano upravljanje razvitkom na razini Kantona, posebice u dijelu pripreme planova rada i proračuna resornih ministarstava koji bi odražavali utvrđene prioritetne pravce.
- Nedovoljan broj osoba posvećenih razvojnim zadacima, te nedostatna znanja i kompetencije kadra zaduženog za pripremu i provedbu projekata mogu se smatrati glavnim čimbenicima koji utječu na brzinu i uspješnost provedbe aktivnosti i projekata.
- Problem općina u Kantonu 10 da identificiraju projekte koje kandidiraju u Kantonalnu strategiju i način na koji ih uvrstiti u operativne planove i izvješća.
- Nepostojanje podataka o statusu pojedinih projekata (projektna ideja, projektni koncept, izrađena projektna dokumentacija i sl.) iz Strategije te potreba za donošenjem strateških baze projekata Kantona sa njihovim statusom.
- Neusklađenost strateških mjera sa ostalim planskim dokumentima u Kantonu: DOB-om, PJI, Prostornim planom i komunalnom infrastrukturuom, procesa planiranja europskih integracijalistom infrastrukturnih projekata iz oblasti životne sredine-SSPP, procesa planiranja i izrade politika te uz ove unutarnje čimbenike, također postoji raskorak sa ostalim planskim dokumentima viših i nižih razina vlasti, sektorskim strategijama i planovima.
- Mehanizam zamjene i dopune projekata iz akcijskog plana i zahtjevi za izradu tehničke i druge projektne dokumentacije za predložene projekte iz Strategije i dr.

7.1.4. Zaključci evaluacije za temu Utjecaj

U pogledu utjecaja, pozitivnih promjena predviđenih posljedica razvojnih intervencija ima, primjer radi u sektoru gospodarstva evidentno je da broj zaposlenih raste i već je premašio ciljane vrijednosti navedene u Strategiji za 2020. godinu. Takođe, dodatno, bilježi se kontinuirani porast broja dolazaka turista, u 2019. godini od 3%, a već su zadnje dvije godine premašene ciljane vrijednosti od 8.200 dolazaka na godišnjoj razini. Evidentno je da određene mjere finansijske i druge potpore koje provodi Kanton 10 imaju pozitivne efekte.

Takođe, negativnih promjena takođe ima, primjer radi demografski pokazatelji na nivou Kantona 10 nisu zadovoljavajući. U narednom periodu strateškog planiranja potrebno je na adekvatan način identifikovati odgovarajuće populacione mjere te intenzivirati iste kako bi se zaustavili negativni

demografski trendovi, kako u prirodnom kretanju stanovništva (broj rođenih/broj umrlih) tako i u ekonomskom kretanju stanovništva stvaranjem pogodnog prostora za život i rad u Kantonu.

Na osnovu nalaza, prema jednom od osnovnih pokazatelja gospodarskog razvoja Kantona 10, razvidno je da se kontinuirano smanjuje broj poslovnih subjekata (uključujući i obrte), te je neophodno poduzeti niz mjera za stimulaciju i olakšanje poslovanja u Kantonu, stvoriti jake pretpostavke i unaprijediti komunikaciju sa poslovnom zajednicom u Kantonu, te insistirati na višim razinama vlasti na mjerama za unaprjeđenje poslovne klime koje bi dale rezultate u Kantonu.

Direktnih nepredvedenih posljedica u pogledu razvojnih intervencija nije bilo. Takođe nije bilo ni nepredviđenih posljedica na razvojne intervencije, posebno u pogledu prirodnih i drugih nesreća (DRR), osim požara koji usporavaju realizaciju prioritarnih ciljeva u gospodarstvu.

Kada se analizira utjecaj na ciljne grupe i njihove potrebe u pogledu društvenog i gospodarskog sektora, a posebno okoliša i infrastrukture postoji značajan utjecaj, posebno kada se to ogleda za ranjive grupe. Međutim, mehanizam prikupljanja informacija za ovaj segment predstavlja izazov za sljedeće razdoblje te je o tome potrebno pravovremeno povesti računa. Nužno je ojačati kapacitete u ovoj oblasti te kreirati bolje linije komunikacija sa jedinicama lokalne samouprave (JLS) i Kantomom, odnosno njihovim javnim poduzećima i ustanovama, budući da je pretpostavka da oni raspolažu sa informacijama u ovoj oblasti a u trenutku izrade Izvještaja nisu bili dostavljeni za analizu.

7.1.5. Zaključci evaluacije na temu Održivost

Održivost se u okviru ove evaluacije može procijenjivati u ograničenom opsegu, s obzirom na relativno kraći period implementacije Strategije (2016.-2018.) koji je obuhvaćen evaluacijom, te činjenice da ne postoji usaglašen sistem izvještavanja o učincima i nakon završetka intervencija, koji se posebno ogleda u nedostatku povratnih informacija o implementaciji strategije od lokalnog nivoa (JLS).

7.1.6. Zaključci evaluacije na temu Sustav upravljanja razvojem

Na temu evaluacije Sustava upravljanje razvojem moguće je konstatovati nekoliko zaključaka u pogledu operativnog, institucionalnog i pravnog okvira za upravljanje razvojem, a vezano za strateško planiranje, praćenje, organizaciju, vođenje, kontrolu i koordinaciju. Očigledno je da su u periodu 2016-2020. godina učinjeni značajni pomaci u pogledu sustava upravljanja razvojem u Kantonu 10, ali uopšteno gledano, postojeći sustav upravljanja razvojem nije u potpunosti učinkovit. Postoji jasna volja i opredjeljenje zaposlenih da odgovore zahtjevima upravljanja razvojem od planiranja, implementacije, praćenja i evaluacije Strategije razvoja. Očekivati je da donesena zakonska i podzakonska regulativa na nivou FBiH olakša i sustavno doprinese unapređenju upravljanja razvojem u Kantonu 10. Kroz provedbu Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH i njegovih uredbi po prvi put se stvara formalno-pravni okvir za sistemski pristup planiranju i upravljanju razvojem. Zaključkom Vlade Kantona 10 broj: 01-02-132-1/19, od 1.10.2019. godine, zadužene su Stručne službe Vlade Kantona 10 da privremeno obavljaju poslove Jedinice za upravljanje razvojem u Kantonu 10 do osnivanja Stručne službe za upravljanje razvojem i europske integracije. Ovim Zaključkom van snage je stavljen Zaključak kojim je ranije Ured predsjednika Vlade 2016. godine bio zadužen za provodjenje Strategije razvoja. Dakle, trenutno egzistira privremeno rješenje a model, koji je propisan Uredbom o osnivanju Stručne službe se očekuje da preuzme sve funkcije JURA sukladno Zakonu o planiranju i upravljanju razvojem u FBiH. **Kanton 10 treba raditi na jačanju administrativnih kapaciteta za upravljanje razvojem, kako na nivou kantonalne administracije, tako i na nivou jedinica lokalne samouprave (JLS) koje nose značajne odgovornost u pogledu odgovarajućih mjera i projekata.**

7.2. Preporuke

Preporuke su podijeljene na tri skupine u odnosu na razinu prioritizacije: preporuke visokog prioriteta usmjerene su na uklanjanje evaluacijom utvrđenih glavnih nedostataka u provedbi Strategije, dok se preporuke srednjeg i niskog prioriteta odnose na dodatnu optimizaciju sustava upravljanja razvitkom. Određeni dio preporuka odnosi se na novo plansko razdoblje, a primarno su usmjerene na poboljšanje kvalitete samog strateškog dokumenta.

Visoki	P01- U najboljem interesu građana Kantona, u cilju transparentnog i usaglašenog razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Kantonu i jedinicama lokalne samouprave i integraciji strateških dokumenata, javnih i drugih finansijskih resursa, kako bi se osigurala realizacija razvojnih prioriteta, potrebno je implemmentirati odredbe Zakona o planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine („Sl. Novine FBiH“, br. 32/17) i relevantnih Uredbi ¹⁰ na nivou Kantona 10. Ovo se posebno ogleda da kroz izmjene Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu tijela uprave na svakoj razini (kantona i JLS) formira jedinica za upravljanje razvojem (JURA), te da se unutar svih ministarstva i drugih institucija definiraju odgovornosti za provedbu strategije.	2019-2020.
Visoki	P02- U skladu sa donesenom Uredbom o utemeljenju Stručne službe za upravljanje razvojem i europskim integracijama („Narodne novine“, br. 07/16) ili na drugi organizacijski način, npr. jačanjem kapaciteta postojećeg Sektora za razvoj uspostaviti funkcionalnu organizacionu jedinicu unutar Vlade koja će biti zadužena za koordinaciju i upravljanje razvojem. Potrebno je identificirati aktivnosti kojim bi se ispravile dosadašnji nedostaci i načini da se prevladaju identifikovane poteškoće u upravljanju razvojem. Sektor/Služba trebaju biti odgovorni za upravljanje u ime Vlade, a eventualno uspostavljena Razvojna agencija za pripremu i provedbu razvojnih projekata.	2019.-2020.

¹⁰ Vlada Federacije BiH je na 193. sjednici održanoj 3.10.2019. godine na prijedlog Federalnog zavoda za programiranje razvoja donijela: 1. Uredbu o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH; 2. Uredbu o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH; 3. Uredbu o trogodišnjem i godišnjem planiranju, monitoringu i izvještavanju u FBiH, koja će se objaviti i stupiti na snagu kao i uredbe pod br. 1. i 2., ali se njena praktična primjena odgađa za 1.1.2021. godine, („Službene novine Federacije BiH“ br. 74/19.).

Visoki	P03- U skladu sa Uredbom o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvješćivanju u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, br. 74/19, u procesu akcijskog planiranja (izrade akcijskih planova) izvršiti temeljnu analizu strukture financiranja, kako proračunskih ali i dostupnost sredstava sufinanciranja iz vanjskih izvora za pojedini projekt/aktivnost. Poželjno je da se razvije metodologija i kriteriji kojim bi se omogućila identifikacija realno izvedivih projekata.	2019.-2020.
Visoki	P04- Sustav koordinacije potrebno je jačati, posebno u procesu akcijskog planiranja i planiranja rada (horizontalno-unutar vlade) i vertikalno između institucija na različitim razinama vlasti, te uspostave izravne povezanosti između utvrđenih razvojnih ciljeva i prioriteta, planova rada ministarstava i proračuna Kantona. Akcijski plan strategije treba postati dobra osnovica za planiranje razvojnog dijela proračuna dionika na svim administrativnim razinama.	2019.-2020.
Visoki	Potrebno je izvršiti preispitivanje ili dopunu pokazatelja (inidkatora) na razini prioriteta (npr. iznos ukupnih potreba za rasvjetu i grijanje (KM), ne uzima u obzir eventualno poskupljenje cijene energenta, broj djece obuhvaćen predškolskim odgojem ne pokazuje adekvatan učinak s obzirom na negativan demografski trend, tj. adekvatniji indikator je % predškolske djece obuhvaćen predškolskim odgojem i sl.) i mjera (npr. broj danih podsticaja za izvoz, potrošnja klasičnih izvora energije i sl.) ukoliko se utvrdi da kvaliteta uspostavljenih pokazatelja nije odgovarajuća, odnosno kad zbog određenih promjena i novonastalih situacija u tijeku provedbe strategije postojeći pokazatelji više nisu odgovarajući. Razviti odgovarajuće alate (standardizirane formate) pomoću kojih bi se vršilo učinkovitije praćenje fizičke (broj mjera i projekata) i financijske provedbe projekata (realizovano/ostvareno, proračunska, vanjska sredstva, ukupno), te uspostava sustava kojim će se osigurati sistematično i pouzdano prikupljanje i pohranjivanje podataka za praćenje provedbe i evaluaciju strategije razvitka u narednom razoblju.	2019.-2020.
Visoki	P06- Dizajnirati i/ili omogućiti veći broj tematskih obuka za djelatnike kantonalnih ministarstva, institucija i općina, posebice vezano uz pripremu projektna dokumentacije, monitoringa, evaluacije i izvještavanja, koje trebaju uključiti rad na konkretnim primjerima, prikaze dobrih praksi i najčešćih pogrešaka te ukazati na posljedice pogrešaka u radu.	2020.-2025.

Srednji	P07 - U fazi izrade akcijskih planova, te praćenja izvršenja ovih planova (strategije) preporuka je da se navede tačan izvor potencijalnih financiranja za aktivnost/projekt (npr. proračun općina, kantona, viših razina vlasti, međunarodnih donatora, privatna sredstva korisnika) kako bi se osigurao jasniji i precizniji uvid u realnost vanjskog financiranja projekata.	2020.-2021.
Srednji	P08- Redovno provjeravati relevantnost mjera u procesu operativnog planiranja ali i izvršiti provjeru doprinosa provedenih mjera prilikom izrade nove strategije razvoja Kantona, koje odražavaju promjene u socio-ekonomskom kontekstu.	2020.-2021.
Niski	P09- S obzirom na provođenje strategija lokalnog razvitka općina u sastavu Kantona, preporučuje se uvođenje egzaktnih nadležnosti u pogledu izvještavanja za aktivnosti i projekte koji doprinose ostvarenju zajedničkih razvojnih prioriteta, a provode se i na lokalnom nivou.	2021.-2025.
Niski	P10- Uvesti praksu redovne kontrole od strane Ministarstva financija Kantona usklađenosti godišnjeg prijedloga proračuna svih institucija s akcijskim planom strategije razvitka Kantona.	2021.-2025.

PRILOZI

Prilog 1 - Evaluacijski okvir

1. RELEVANTNOST			
1.1. U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa utvrđenim problemima ciljnih skupina?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena relevantnosti odabranog strateškog usmjerenja u odnosu na novonastale okolnosti i trenutačnu socio-ekonomsku situaciju i probleme ciljnih skupina ▶ Procjena usklađenosti postojećih javnih politika s identificiranim mjerama/aktivnostima/projektima strategije ▶ Preporuke za unaprjeđenje relevantnosti strateškog usmjerenja i projekata/aktivnosti u provedbi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Upitnici ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Akcioni plan/ovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Relevantni statistički podaci za razinu kantona i Federacije BiH ▶ Tabela sektorskih i makro indikatora razvoja
1.2. U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa javnim potrebama?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena u kojoj mjeri aktivnosti i projekti koji se provode odgovaraju javnim potrebama adresiranim strategijom razvoja ▶ Preporuke za unaprjeđenje relevantnosti strateškog usmjerenja i projekata/aktivnosti u provedbi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Upitnici ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali razvojni akteri 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Akcioni plan/ovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Relevantni statistički podaci za razinu kantona i Federacije BiH ▶ Tabela sektorskih i makro indikatora razvoja (SMI)
2. DJELOTVORNOST (EFIKASNOST)			
2.1. U kojoj mjeri su finansijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti strategije?			

Izlazne informacije (kvantitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Usporedba ostvarenih u odnosu na planirane finansijske resurse u provedbi projekata/aktivnosti strategije 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Kantonalna ministarstva i tijela 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Akcioni plan/ovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi proračuna ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata
2.2. U kojoj mjeri je odnos uloženi finansijskih resursa i rezultata/učinaka nastalih tijekom provedbe projekata i aktivnosti zadovoljavajući u odnosu na planirane finansijske resurse i rezultate/učinke?			
Izlazne informacije (kvantitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena odnosa uloženi finansijskih resursa i rezultata/učinaka nastalih tijekom provedbe strategije u odnosu na planirane finansijske resurse i rezultate/učinke ▶ Preporuke za unaprjeđenje planiranja 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Kantonalna ministarstva i tijela 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Akcioni plan/ovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi proračuna ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata
3. UČINKOVITOST (EFEKTIVNOST)			
3.1. U kojoj mjeri je postignut napredak u provedbi ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na postavljene vrijednosti indikatora?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena doprinosa provedenih aktivnosti i projekata te aktivnosti i projekata u provedbi za ostvarenje prioriteta ciljeva ▶ Procjena da li dosadašnja dinamika i opseg provedbe ukazuje da će strateški i prioritetni ciljevi biti ostvareni? ▶ Procjena usklađenosti provedbe s planiranom dinamikom provedbe aktivnosti i projekata 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui ▶ Upitnici 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali razvojni akteri 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Akcioni plan/ovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi proračuna ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena adekvatnosti odabranih indikatora s aspekta davanja pravovremenih informacija o tijeku provedbe strategije ▶ Preporuke za unaprjeđenje provedbe projekata i aktivnosti kako bi u većoj mjeri doprinijeli ciljevima strategije ▶ Prijedlozi za poboljšanje sistema indikatora za sljedeći strateški dokument 			
3.2. Ukoliko napredak k ostvarenju ciljeva strategije nije zadovoljavajući, koji čimbenici na to utječu te u kojoj mjeri?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikacija negativnih čimbenika i opseg njihovog utjecaja na uspješnost provedbe strategije ▶ Preporuke za umanjivanje posljedica čimbenika koji negativno utječu na provedbu strategije 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui ▶ Upitnici 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali razvojni akteri 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Akcioni plan/ovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi proračuna ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata
4. UTJECAJ			
4.1. Da li je obim pozitivnih promjena i predviđenih posljedica razvojnih intervencija zadovoljavajući?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena opsega pozitivnih promjena i predviđenih posljedica strateških intervencija 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali razvojni akteri 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije
4.2. Da li je bilo negativnih promjena i kakav je njihov utjecaj? Šta je uzrok takvih promjena?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikacija negativnih promjena i njihovih uzroka te procjena opsega njihovog utjecaja ▶ Preporuke za umanjivanje posljedica promjena koje imaju negativan utjecaj 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije

		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja 	
4.3. Da li je bilo nepredviđenih posljedica razvojnih intervencija i kakav je njihov utjecaj?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena opsega nepredviđenih posljedica strateških intervencija i njihovog utjecaja 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije
4.4. U kojoj mjeri su učinci razvojnih intervencija usklađeni sa potrebama ciljnih grupa?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena usklađenosti učinaka razvojnih intervencija sa potrebama ciljnih grupa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije
5. ODRŽIVOST			
5.1. U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena institucionalne i finansijske održivosti provedenih projekata i aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata
6. SISTEM UPRAVLJANJA RAZVOJEM			
6.1. Koliko je učinkovit sistem upravljanja razvojem?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena međusobne podjele odgovornosti i uloga između aktera nadležnih za upravljanje razvojem te identifikacija mehanizama za pravovremeno poduzimanje mjera u svrhu otklanjanja određenih problema i poteškoća u provedbi i procjena uspješnosti ▶ Preporuke za optimizaciju procesa vezanih uz upravljanje razvojem 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Upitnici 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj ▶ Kantonalna ministarstva i tijela 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Akcioni plan/ovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Upitnik za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu strategije ▶ Pravilnici o unutarnjem ustrojstvu institucija
6.2. U kojoj su mjeri uspostavljene procedure za planiranje te prikupljanje podataka radi izvršenja aktivnosti praćenja i kontrole provedbe strategije odgovarajuće i održive?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena pouzdanosti procedura za prikupljanje podataka, identifikacija dinamike i poteškoća u prikupljanju podataka te jesu li podaci pravovremeno dostupni za potrebe praćenje provedbe strategije ▶ Procjena zrelosti akcionih planova za realizaciju strategije (s jasno identificiranim projektima/ aktivnostima, financijskim sredstvima, nosiocima i dinamikom provedbe) ▶ Procjena procesa identifikacije aktivnosti i projekata među akterima razvoja ▶ Preporuke za poboljšanje kvalitete planiranja i sistema prikupljanja podataka 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui ▶ Upitnici 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Vijeća za planiranje i upravljanje razvojem ili Kantonalni odbor za razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Akcioni plan/ovi strategije ▶ Provedbeni planovi kantonalnih ministarstva i institucija ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi proračuna ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata ▶ Tabela procjene kvalitete sistema za prikupljanje podataka
6.3. Da li su administrativni kapaciteti u instituciji za upravljanje razvojem, provedbu i praćenje provedbe strategije odgovarajući, učinkoviti i održivi?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena razine znanja, vještina i kompetencija za upravljanje razvojem i provedbom mjera, projekata i aktivnosti ▶ Procjena ljudskih resursa u institucijama nadležnim za provedbu strategije 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Upitnici 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tijelo nadležno za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem kantona ▶ Kantonalni odbor za pripremu i praćenje provedbe strategije ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja kantona ▶ Akcioni plan/ovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Upitnik za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu strategije
---	---	--	---

Prilog 2- Pregled korištene dokumentacije

- Strategija razvoja Kantona 10 za razdoblje 2016-2020
- Akcijski plan 2016-2018 za provedbu Strategije razvitka 2016-2020
- Akcijski plan 2017-2019 za provedbu Strategije razvitka 2016-2020
- Akcijski plan 2018-2020 za provedbu Strategije razvitka 2016-2020
- Godišnji izvještaj o razvoju sa pregledom provedbe Strategije razvoja za 2016. godinu
- Godišnji izvještaj o razvoju sa pregledom provedbe Strategije razvoja za 2017. godinu
- Godišnji izvještaj o razvoju sa pregledom provedbe Strategije razvoja za 2018. godinu
- Ostala dokumentacija (statistički pregledi, izvješća, Narodne novine i dr.)
- Analiza kapaciteta i modela za upravljanje razvojem u Kantonu 10, XI (2016)
- Makroekonomski pokazatelji po kantonima FBiH 2018, Federalni zavod za programiranje razvoja, 2019
- Zakon o planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine („Sl. Novine FBiH“, br. 32/17)
- Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH, („Službene novine Federacije BiH“, br. 74/19)
- Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH, („Službene novine Federacije BiH“, br. 74/19)
- Uredba o trogodišnjem i godišnjem planiranju, monitoringu i izvještavanju u FBiH, („Službene novine Federacije BiH“, br. 74/19)

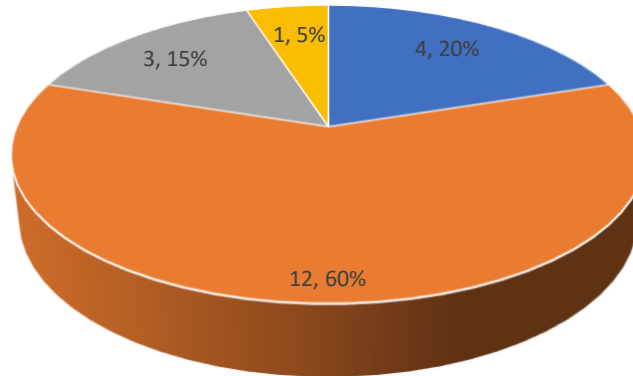
Prilog 3 - Lista sudionika u procesu evaluacije Strategije

Ime i prezime	Institucija/funkcija
Ivana Mišković	Stručna služba Vlade, Sektor za razvoj
Ana-Marija Radić	Stručna služba Vlade, Sektor za razvoj
Nikola Periša	Stručna služba Vlade, Sektor za razvoj
Ante Semren	Stručna služba Vlade, Sektor za razvoj
Tihomir Lauš	Uprava za ceste
Ana Vrdoljak	Ministarstvo graditeljstva, obnove, prostornog uređenja i zaštite okoliša
Domagoj Klišanin	Ministarsvo gospodarstva
Ivo Maglica	Ured predsjednika Vlade
Sanja Karadza	Šumsko gospodarsko društvo “Hercegbosanske šume” d.o.o. Kupres
Šemsija Dzeladini	Udruga paraplegicara i oboljelih od dječije paralize Livno/ Koalicija udruga osoba s invaliditetom
Stipe Perković	Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva

Prilog 4 - Rezultati upitnika

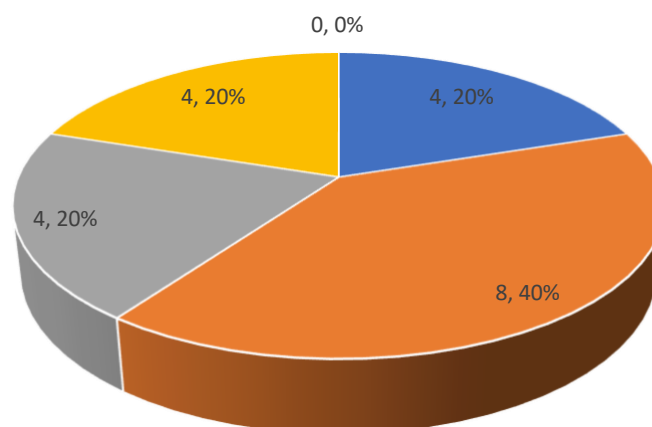
Grafički prikaz rezultata provedenog ispitivanja u periodu od 16.09. do 30.09.2019. godine:

1. Molimo, navedite instituciju/organizaciju/tijelo koje predstavljate? (samo jedan odgovor)



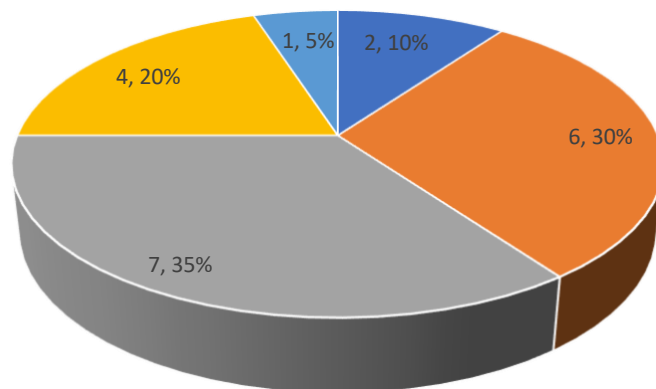
- Tijelo nadležno za upravljanje razvitkom
- Kantonalno ministarstvo i/ili ostala kantonalna tijela
- Jedinica lokalne samouprave
- Ostalo
-

2. Po Vašem mišljenju, da li Vaša organizacija ima potrebne institucionalne i ljudske kapacitete za ispunjavanje svih obaveza u pogledu provedbe integrirane Strategije razvitka kantona? (samo jedan odgovor)



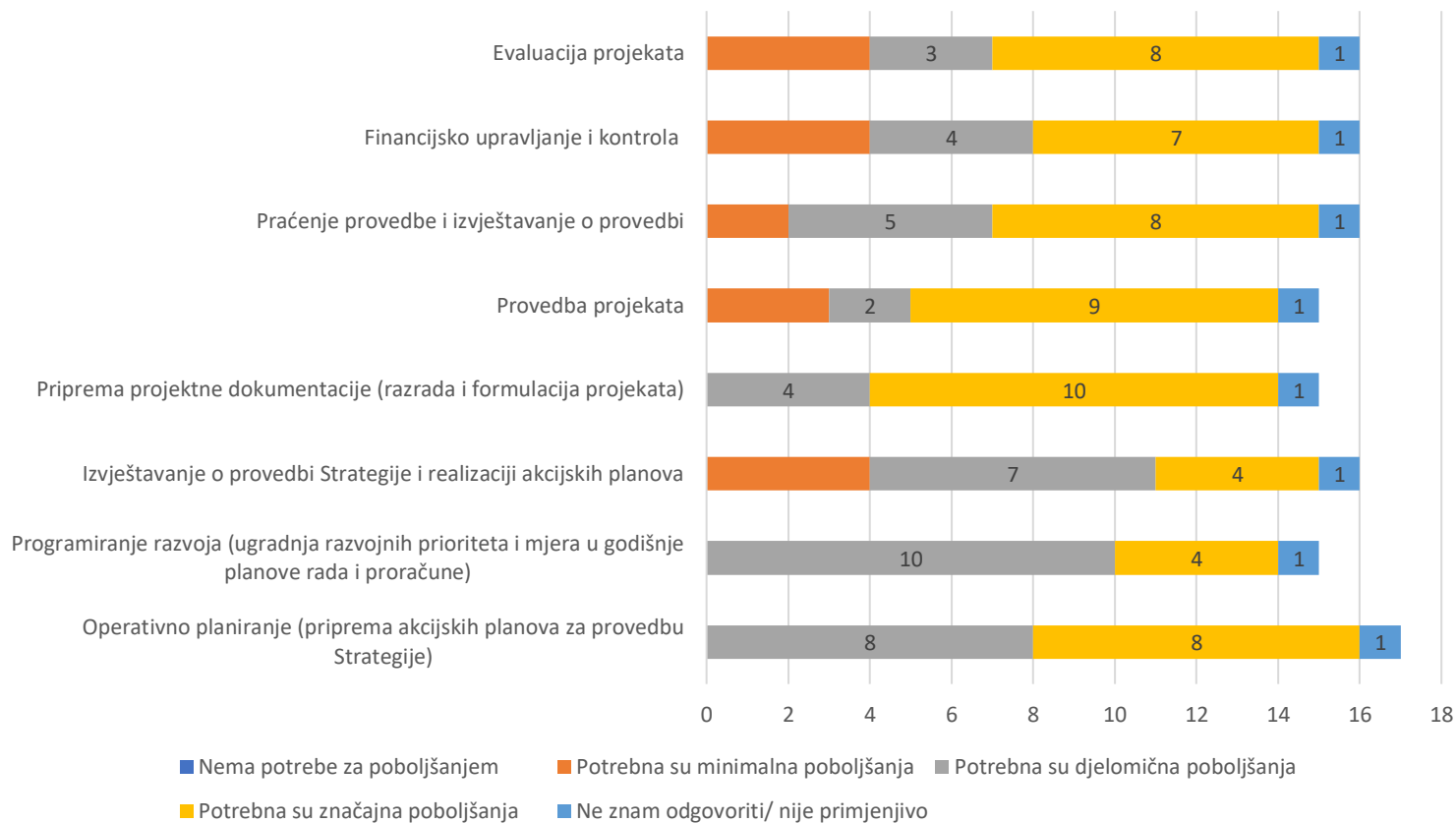
- Da
- U većoj mjeri
- U manjoj mjeri
- Ne
- Ne znam odgovoriti

3. Po Vašem mišljenju, da li nositelji mjera navedeni u Strategiji imaju potrebne kapacitete za uspješnu provedbu aktivnosti i projekata koji pridonose integriranoj Strategiji razvitka kantona? (samo jedan odgovor)



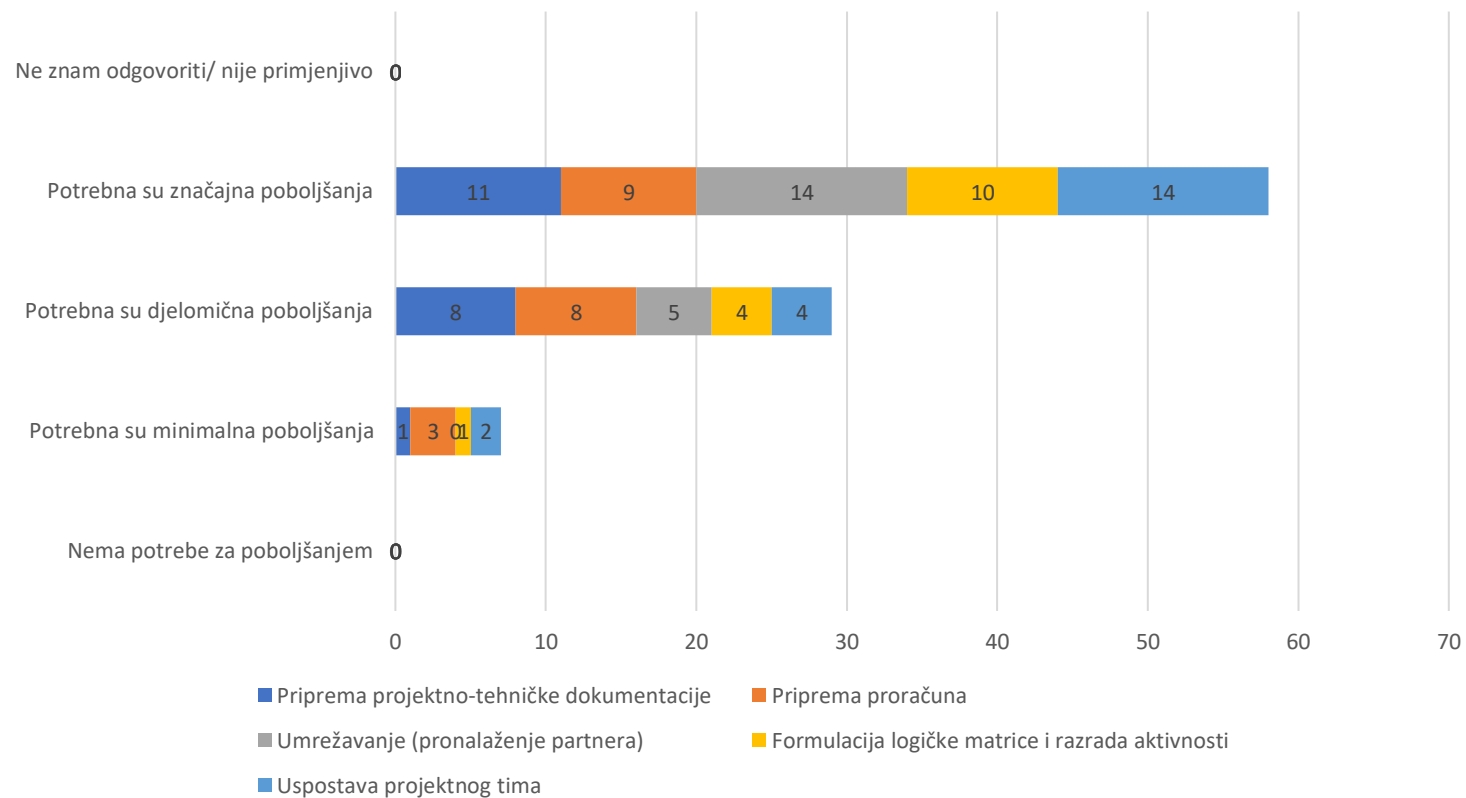
■ Da ■ U većoj mjeri ■ U manjoj mjeri ■ Ne ■ Ne znam odgovoriti

4. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati znanje Vaše organizacije? (Za predstavnike kantonalnih ministarstva, općina ili drugih institucija/organizacija, samo jedan odgovor za navedeno područje)

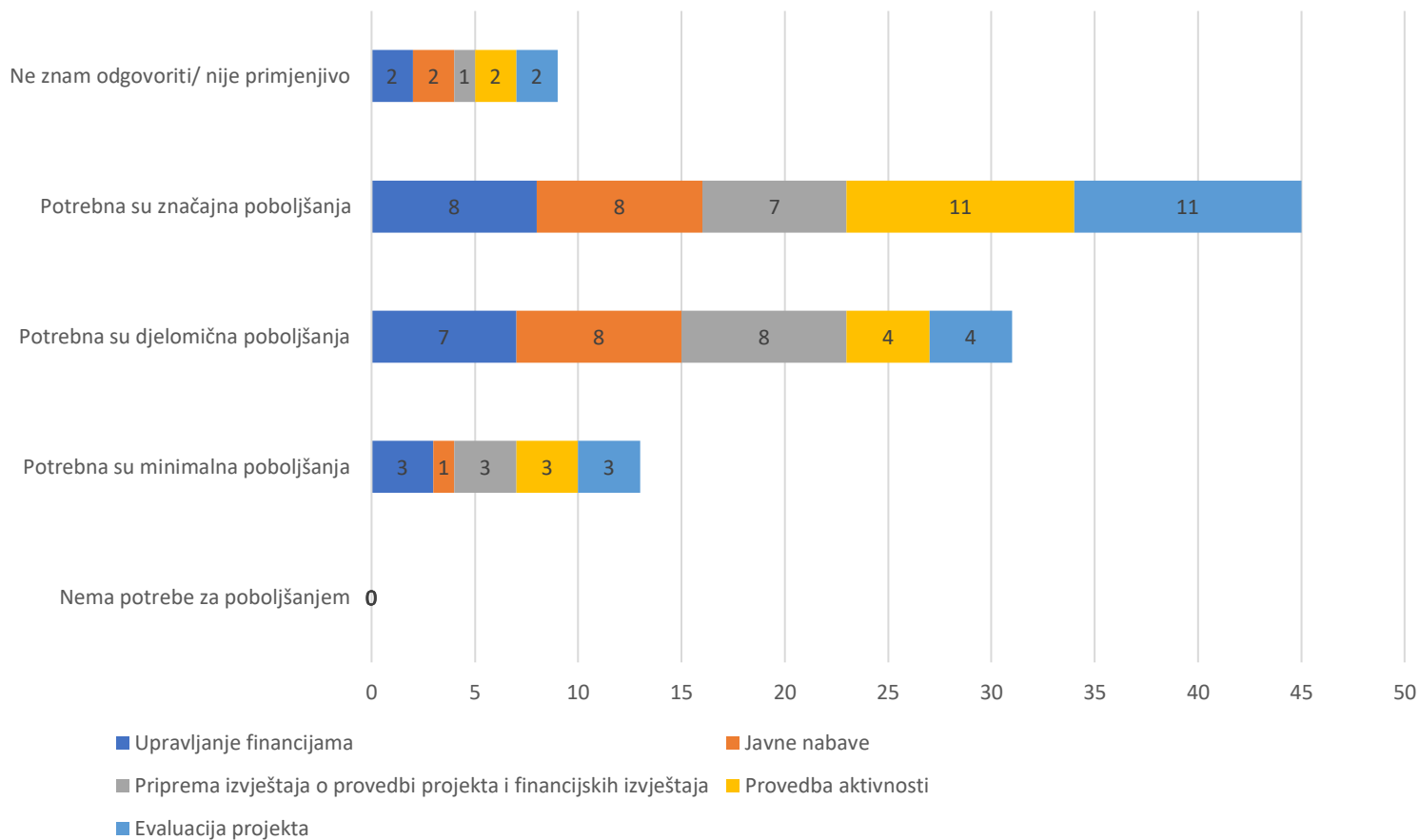


5. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati kapacitete za pripremu projekata koji doprinose Strategiji razvoja Kantona?

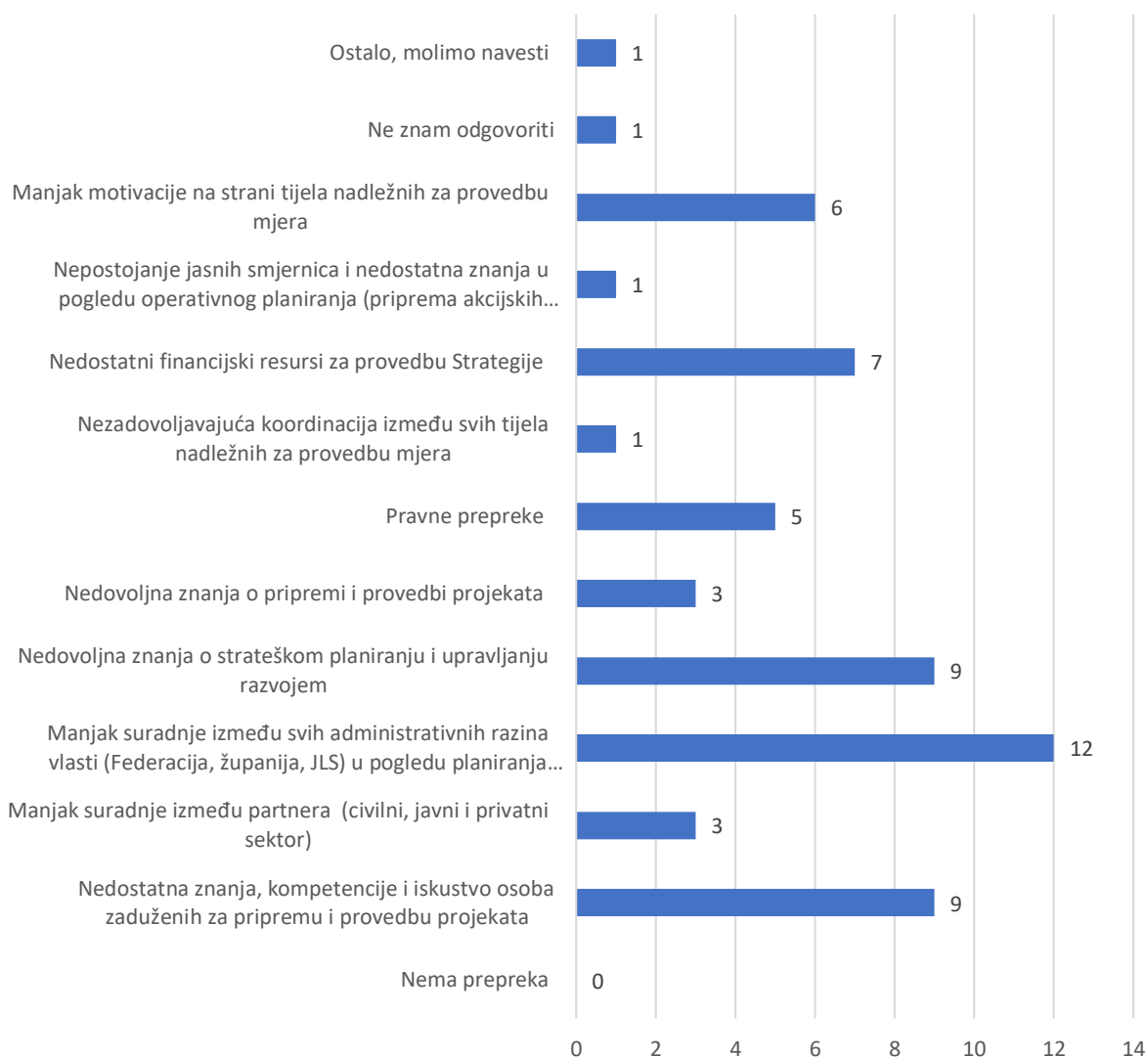
(samo jedan odgovor za navedeno područje)



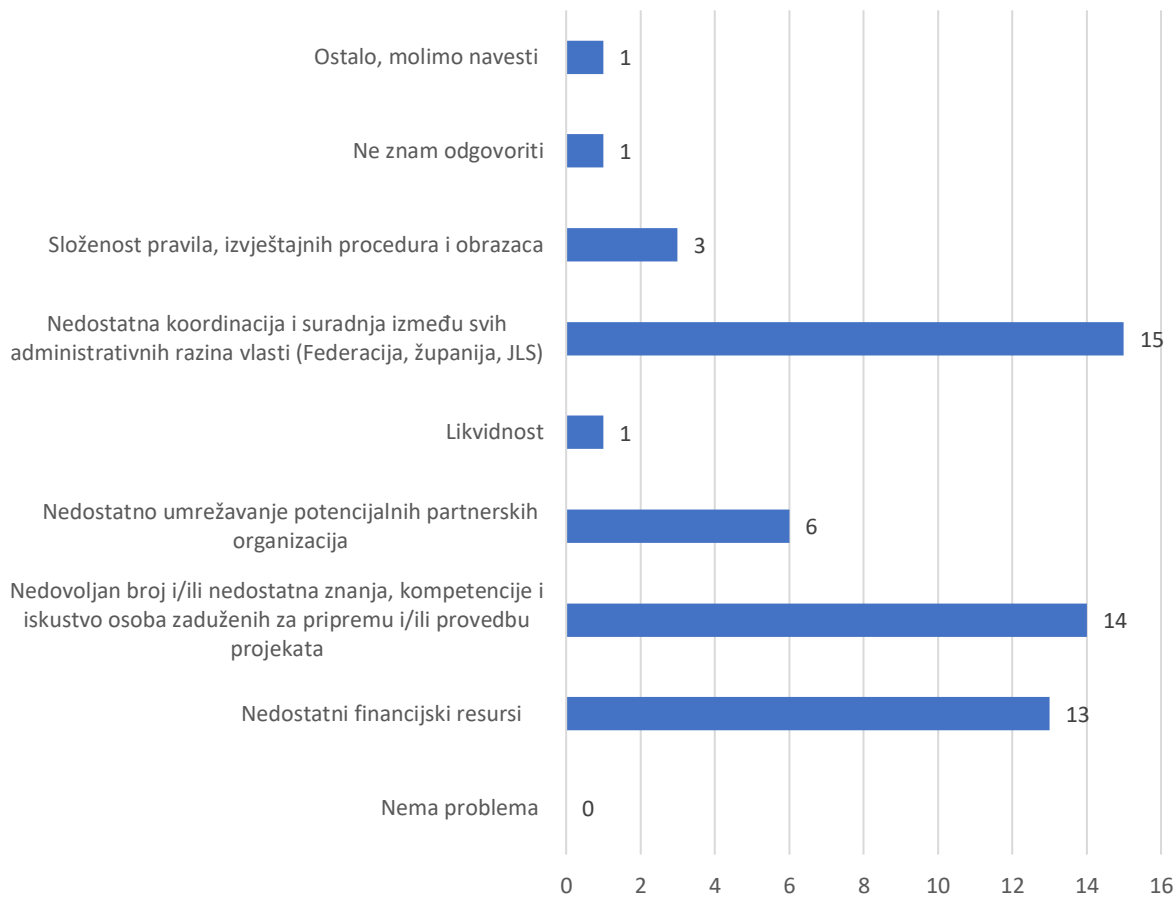
6. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati kapacitete za provedbu projekata koji doprinose Strategiji razvoja Kantona?
 (samo jedan odgovor za navedeno područje)



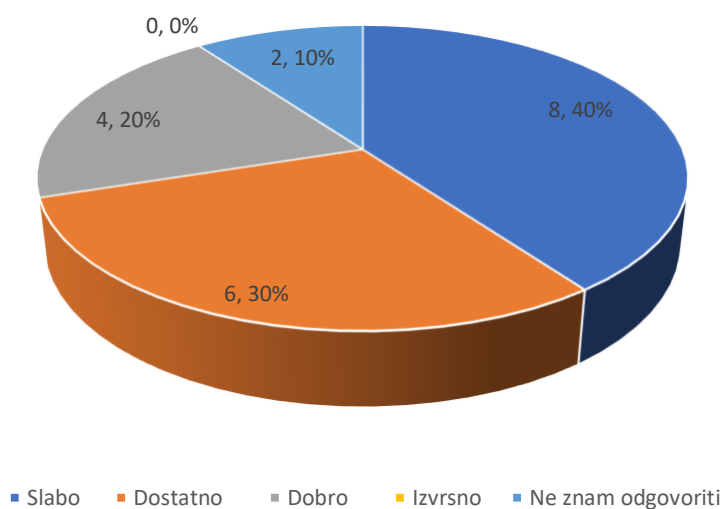
7. Koje su po Vašem mišljenju tri glavne prepreke za poboljšanje provedbe Strategije u smislu brzine, transparentnosti i učinkovitosti?(više odgovora – do tri odabira)



8. Koje su po Vašem mišljenju tri najčešća problema za koja smatrate da otežavaju pripremu i provedbu projekata koji doprinose Strategiji? (više odgovora – do tri odabira)



9. Kako biste ocijenili sveukupno upravljanje razvojem (operativno planiranje, izvještavanje i informiranje o provedbi Strategije) na razini kantona? (samo jedan odgovor)



10. Kako biste ocijenili internu koordinaciju i komunikaciju između svih tijela nadležnih za provedbu Strategije? (samo jedan odgovor)

