

SMJERNICE ZA PROVOĐENJE EVALUACIJE U TOKU IMPLEMENTACIJE STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

Smjernice za evaluaciju koja se provodi u predzadnjoj godini implementacije strateškog dokumenta

Sarajevo, juli 2026.

Sadržaj

1. Uvod, svrha i pravni osnov	4
2. Svrha i očekivani rezultati evaluacije u toku	6
3. Institucionalne uloge i hronološki tok odgovornosti	8
4. Proporcionalni metodološki pristup	10
5. Predmet i obuhvat evaluacije	11
6. Evaluacijski kriteriji i evaluacijska pitanja	13
7. Evaluacijska matrica	15
8. Rekonstrukcija logike intervencije / teorije promjene	18
9. Metode i izvori podataka	20
10. Analiza implementacije, krajnjih rezultata i indikativnih efekata	22
11. Zaključci, preporuke i korištenje nalaza	24
12. Struktura izvještaja o evaluaciji u toku	25
13. Vrijeme, troškovi i minimalni standardi	26
Izvori i literatura	27
Dopunski alati za upravljanje evaluacijom i kontrolu kvaliteta	28
Tabela A. Minimalni tok upravljanja evaluacijom	28
Tabela B. Brza procjena evaluabilnosti i spremnosti podataka	28
Tabela C. Minimalna kontrola kvaliteta nacrt a konačnog izvještaja	28
Tabela D. Proširena matrica institucionalnog odgovora i praćenja preporuka	29
Aneksi / alati za provođenje evaluacije u toku	30
Razgraničenje odgovornosti za pripremu i popunjavanje Aneksa	30
Aneks 1. Obrazac plana evaluacije	30
Aneks 2. Obrazac projektnog zadatka / ToR-a	30
Aneks 3. Kontrolna lista za kvalitet projektnog zadatka	31
Aneks 4. Obrazac operativnog izvještaja o implementaciji	31
Aneks 5. Katalog evaluacijskih pitanja po kriterijima	33
Aneks 6. Obrazac evaluacijske matrice	33
Aneks 7. Plan prikupljanja podataka	33
Aneks 8. Obrazac za rekonstrukciju logike intervencije	35
Aneks 9. Kontrolna lista za pregled kvaliteta operativnog izvještaja o implementaciji	35
Aneks 10. Obrazac za procjenu kvaliteta monitoring sistema	35
Aneks 11. Vodič za polustrukturirani intervju sa ključnim dionicima	35
Aneks 12. Obrazac izvještaja s intervju a	36
Aneks 13. Vodič za tematsku/sektorsku radionicu i procjenu mjera	36
Aneks 14. Obrazac izvještaja s fokus grupe/radionice	37
Aneks 15. Obrazac za kratku anketu	37
Aneks 16. Obrazac za procjenu važnosti za naredni strateški ciklus	37
Aneks 17. Obrazac za procjenu indikativnih/percipiranih efekata	37
Aneks 18. Obrazac za procjenu posljednje godine implementacije	38
Aneks 19. Matrica preporuka	38
Aneks 20. Obrazac institucionalnog odgovora	39
Aneks 21. Sažetak implikacija za naredni strateški ciklus	39
Aneks 22. Obrazac izvještaja o evaluaciji u toku	39

1. Uvod, svrha i pravni osnov

Ove Smjernice daju praktično metodološko uputstvo za provođenje evaluacije u toku implementacije strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine. Njihova svrha je da instituciji koja naručuje evaluaciju (u daljnjem tekstu: naručilac evaluacije) i nezavisnom evaluatoru ili evaluacijskom timu ponude jasan, proporcionalan i operativan okvir za procjenu postojećeg strateškog dokumenta prema propisanim kriterijima, uz korištenje nalaza za posljednju godinu implementacije i pripremu narednog strateškog ciklusa.

Smjernice polaze od toga da evaluacija u toku treba biti dovoljno analitički snažna da odgovori na ključna pitanja o relevantnosti, učinkovitosti, djelotvornosti, uticaju, održivosti i koherentnosti strateškog dokumenta, uz horizontalnu analizu ravnopravnosti spolova, jednakih mogućnosti, uključenosti i teritorijalnih razlika. Istovremeno, evaluacija treba biti praktična i izvediva u raspoloživom vremenu i uz razuman trošak. Zato se u dokumentu povezuju zahtjevi domaćeg sistema razvojnog planiranja i provjereni evaluacijski alati.

Smjernice se primjenjuju na evaluaciju strategija razvoja i sektorskih strategija na nivou Federacije Bosne i Hercegovine, kantona i jedinica lokalne samouprave, u skladu s važećim propisima. Naručilac evaluacije je institucija koja istovremeno pokreće i koordinira evaluaciju, priprema plan evaluacije i projektni zadatak, ugovara i finansira evaluaciju, osigurava institucionalnu saradnju i podatke, upravlja ugovorenim proizvodima, daje institucionalni odgovor, objavljuje rezultate i prati realizaciju preporuka. Nezavisni evaluator ili evaluacijski tim provodi evaluaciju i zadržava profesionalnu samostalnost u formuliranju nalaza, zaključaka i preporuka. Druge institucije učestvuju kao nosioci mjera, davaoci podataka, sagovornici ili nosioci pojedinih aktivnosti iz institucionalnog odgovora, ali ne predstavljaju zasebnu upravljačku ulogu u ovim smjernicama.

Pravni osnov čine Zakon o razvojnem planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj 32/17) i Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", br. 74/19 i 2/21) [1], [2]. Smjernice ne uvode nove pravne obaveze, nego metodološki i operativno razrađuju postojeći okvir za evaluaciju u toku.

Uredba o evaluaciji uređuje vrste evaluacije, kriterije, postupak, institucionalni okvir, plan evaluacije i minimalnu strukturu izvještaja [2]. Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", br. 74/19 i 2/21) i Priručnik za izradu strateških dokumenata u Federaciji BiH iz 2021. godine dodatno uređuju strukturu strateškog dokumenta i vezu ciljeva, prioriteta, mjera, projekata, indikatora, finansijskog okvira, implementacije, praćenja, izvještavanja i evaluacije [3], [4]. Ove Smjernice specijaliziraju taj okvir za obaveznu evaluaciju u predzadnjoj godini; u slučaju nesaglasnosti primjenjuju se Zakon i uredbe.

Ključni pojmovi: naručilac evaluacije je institucija koja naručuje, koordinira i finansira evaluaciju te daje institucionalni odgovor; nezavisni evaluator/evaluacijski tim provodi evaluaciju; direktni rezultat/output je neposredni proizvod ili usluga; krajnji rezultat/outcome je promjena stanja, ponašanja, kapaciteta ili dostupnosti; uticaj/impact je šira pozitivna ili negativna promjena; institucionalni odgovor je obrazloženo očitovanje naručioca o preporukama i planu njihove realizacije.

Uredba propisuje da se evaluacija u toku obavezno provodi u predzadnjoj godini implementacije strateškog dokumenta, a njeni rezultati koriste tokom izrade novog strateškog dokumenta. Po potrebi, evaluacija u toku može se provesti i na sredini perioda implementacije [2]. Ove Smjernice prvenstveno uređuju evaluaciju u predzadnjoj godini, koju provodi nezavisni vanjski evaluator ili evaluacijski tim.

Evaluacija u predzadnjoj godini ne smije tretirati strategiju kao da je već završena. Ona ima retrospektivnu funkciju - procjenjuje šta je ostvareno do trenutka evaluacije - i prospektivnu funkciju - procjenjuje šta je realno moguće završiti u posljednjoj godini implementacije i šta iz postojećeg dokumenta treba koristiti kao ulaz za naredni strateški dokument.

Monitoring, izvještavanje i evaluacija imaju različite, ali povezane funkcije. Monitoring je kontinuirano prikupljanje, analiza i korištenje podataka i indikatora radi praćenja napretka u ostvarivanju postavljenih ciljeva, programa i projekata i napretka u korištenju dodijeljenih sredstava [1]. Monitoring obuhvata

praćenje aktivnosti i direktnih rezultata (u tekstu output), ali i praćenje krajnjih rezultata (u tekstu outcome) kroz indikatore ciljeva, prioriteta i mjera.

Izvještavanje periodično prikazuje realizaciju planova, aktivnosti, mjera i indikatora, najčešće kroz godišnje izvještaje o radu vlada, izvještaje o razvoju i izvještaje o realizaciji strategije koji se pripremaju svake godine. Evaluacija u toku ide korak dalje: tumači nalaze, odgovara na evaluacijska pitanja, objašnjava zašto je nešto ostvareno ili nije, procjenjuje vrijednost i značaj intervencije prema kriterijima, identifikuje prepreke i daje preporuke za završnu godinu implementacije i naredni strateški ciklus.

Osnovna metodološka orijentacija je proporcionalnost: obim i dubina analize prilagođavaju se vrsti i značaju strateškog dokumenta, dostupnim dokazima, rizicima, vremenu i budžetu, bez snižavanja zahtjeva za nezavisnost, sljedivost zaključivanja i transparentno navođenje ograničenja. U tekstu se izrazi "propisuje se" i "obavezno" koriste samo za zahtjeve koji proizlaze iz propisa; izraz "minimalni metodološki standard" označava minimum potreban za primjenu ovih smjernica; izraz "preporučuje se" označava dobru praksu koja se prilagođava konkretnom projektnom zadatku.

2. Svrha i očekivani rezultati evaluacije u toku

Prva svrha evaluacije u toku je procjena implementacije strateškog dokumenta. Evaluators treba utvrditi šta je planirano, šta je provedeno, šta nije provedeno, koji su direktni rezultati/outputi ostvareni, koji krajnji rezultati/outcome-i su dostignuti prema dostupnim indikatorima i koji su ključni razlozi za odstupanja. Time evaluacija nadograđuje redovno izvještavanje i daje nezavisnu, analitičku procjenu implementacije.

Uredba određuje da evaluacija u toku utvrđuje stepen implementacije strateškog dokumenta, te efektivnost i efikasnost planiranih mjera i direktnih rezultata prema zacrtanim ciljevima [2]. Evaluacija zato nadograđuje redovno izvještavanje: ne ponavlja samo podatke o aktivnostima nego objašnjava ostvarene i neostvarene outpute i outcome-e, odstupanja i doprinosa mjera promjenama.

Evaluacija obuhvata pet kriterija iz Uredbe: relevantnost, djelotvornost/efikasnost, učinkovitost/efektivnost, uticaj i održivost. Koherentnost je, prema članu 13. stav (4) Uredbe, obavezna analitička dimenzija evaluacije u toku. Ravnopravnost spolova, jednake mogućnosti, uključivost i teritorijalne razlike analiziraju se horizontalno, dok su strateška važnost za naredni ciklus i izvodivost završne godine prospektivne dimenzije. One dopunjuju, ali ne zamjenjuju propisane kriterije.

Procjena po kriterijima treba biti jasno povezana sa evaluacijskim pitanjima. Evaluacija ne treba samo opisati šta je urađeno, nego treba odgovoriti da li su ciljevi i mjere još uvijek relevantni, da li je strategija interno koherentna, u kojoj mjeri su ostvareni outputi i outcome-i, da li su resursi korišteni razumno, koji su indikativni efekti, da li su rezultati održivi i koje pouke treba koristiti za naredni strateški dokument.

Kad god je to relevantno, evaluacija treba razmotriti i razlike u ostvarivanju rezultata između različitih grupa korisnika, teritorijalnih područja i drugih faktora značajnih za ravnopravnost, uključivost i ravnomjeran teritorijalni razvoj.

U evaluaciji u toku potrebno je jasno razlikovati tri nivoa rezultata. Direktni rezultati/outputi pokazuju šta je konkretno proizvedeno ili isporučeno kroz aktivnosti i projekte. Krajnji rezultati/outcome-i pokazuju da li se promijenilo stanje, ponašanje, kapacitet, dostupnost usluge, institucionalna praksa ili razvojni indikator. Uticaj se odnosi na šire pozitivne ili negativne promjene i posljedice razvojne intervencije. U proporcionalnom pristupu iz ovih smjernica, uticaj se procjenjuje indikativno, uz jasno navođenje ograničenja u pogledu dokazivanja kauzalnosti.

Budući da se evaluacija u toku obavezno provodi u predzadnjoj godini implementacije, ona treba uključiti procjenu šta je realno moguće završiti u posljednjoj godini. Evaluacija ne smije zaključiti da je strategija završena ako planski period još traje. Potrebno je razlikovati aktivnosti koje je realno moguće završiti, aktivnosti koje treba ubrzati, aktivnosti koje treba smanjiti ili redefinirati, aktivnosti koje treba obustaviti i aktivnosti koje treba prenijeti u naredni strateški ciklus.

Druga dodatna i važna funkcija evaluacije u toku je osiguravanje ulaznih elemenata za naredni strateški dokument. Nalazi evaluacije treba da pomognu pri odlučivanju šta iz postojećeg dokumenta ostaje relevantno, šta treba izmijeniti, šta treba spojiti, šta treba ukinuti, koje nove razvojne probleme treba uključiti, kako unaprijediti logiku intervencije, indikatore, finansijski okvir, monitoring i institucionalni sistem. Ovim evaluacija u toku postaje važan početni materijal i osnova za pripremu sljedećeg planskog dokumenta.

Procjena uticaja u okviru evaluacije u toku se zasniva na proporcionalnom metodološkom pristupu. Ona ne podrazumijeva eksperimentalne, kvaziekperimentalne ili makroekonometrijske metode ili modele dokazivanja uzročno-posljedične veze između strategije i razvojnih promjena. Za integrisane razvojne strategije, dokazivanje punog makroekonomskog ili društvenog uticaja često bi zahtijevalo složene modele ili zbir dubinskih evaluacija pojedinačnih programa i projekata, koji su vremenski i budžetski zahtjevni i nisu svrha i obuhvat ovih smjernica.

Procjena uticaja zasniva se na dostupnim indikatorima, dokumentiranim outputima i outcome-ima te drugim provjerljivim dokazima. Percepcije zainteresiranih strana koriste se kao kvalitativni dokaz, a profesionalna prosudba evaluators služi za sintezu dokaza i nije samostalan izvor. Zaključak o doprinosu strategije treba provjeriti prema realizaciji intervencije, uvjerljivosti mehanizma promjene,

vremenskom slijedu, alternativnim objašnjenjima i snazi ukupne dokazne osnove. Ograničenja kauzalnog zaključivanja navode se izričito.

Evalvacija treba rezultirati jasno razdvojenim nalazima, zaključcima i preporukama. Očekivani rezultati uključuju procjenu implementacije, ostvarenih outputa i outcome-a i razloga odstupanja; preporuke za posljednju godinu implementacije; te preporuke za pripremu narednog strateškog ciklusa.

3. Institucionalne uloge i hronološki tok odgovornosti

U ovim smjernicama postoje dvije osnovne uloge: naručilac evaluacije i nezavisni evaluator odnosno evaluacijski tim. Naručilac objedinjuje pokretanje, koordinaciju, ugovaranje, finansiranje, osiguravanje podataka, prihvatanje ugovorenih proizvoda, institucionalni odgovor, objavu i praćenje preporuka. Evaluator provodi nezavisnu metodološku i analitičku procjenu. Druge institucije učestvuju kao nosioci mjera, davaoci podataka ili sagovornici, ali ne predstavljaju treću upravljačku ulogu.

3.1. Obaveze naručioca prije početka rada evaluatora

Naručilac najprije donosi odluku o pokretanju evaluacije, imenuje kontakt osobu i priprema Aneks 1 – Plan evaluacije. Planom se određuju strateški dokument i period evaluacije, svrha, korisnici, kriteriji i okvirna pitanja, dostupni izvori, rokovi i indikativni budžet.

Na osnovu plana naručilac priprema Aneks 2 – Projektni zadatak/ToR. ToR jasno razgraničava podatke i logistiku, koje osigurava naručilac, od metodoloških i analitičkih obaveza evaluatora. Prije objave ili ugovaranja, naručilac provjerava potpunost ToR-a prema Aneksu 3, uključujući obuhvat, proizvode, rokove, kriterije izbora, nezavisnost, sukob interesa i način kontrole kvaliteta.

Naručilac zatim priprema Aneks 4 – Operativni izvještaj o implementaciji. Organizacione jedinice naručioca i institucije koje provode mjere dostavljaju podatke o aktivnostima i projektima, outputima, statusu implementacije, odstupanjima, izvorima dokaza i kontakt osobama. Naručilac objedinjuje podatke, provjerava njihovu internu usklađenost i navodi datum presjeka stanja.

Podatke o indikatorima naručilac priprema u Tabeli 1B Aneksa 4 kao dio ulaznog paketa. Za svaki outcome indikator navode se naziv, jedinica mjere, željeni smjer, polazna, ciljna i najnovija vrijednost s pripadajućim godinama, te komentar, razlog odstupanja i izvor dokaza. Učestalost prikupljanja i raspoloživo razvrstavanje podataka naručilac dostavlja u pratećoj dokumentaciji. Ako podatak ne postoji ili nije dostupan, to se izričito navodi; evaluator nije odgovoran za naknadno stvaranje institucionalnih evidencija.

Finansijske podatke naručilac priprema u Tabeli 1A Aneksa 4 i pratećim službenim budžetskim i programskim evidencijama. Za svaku mjeru, aktivnost i projekat, gdje je moguće, navode se planirana i realizirana sredstva, fizička realizacija/ direktni rezultat /output realizacija i dokaz, dok se odobrena sredstva, kumulativna realizacija i izvori finansiranja dostavljaju kroz prateću dokumentaciju, kada nisu neposredno obuhvaćeni Tabelom 1A. Naručilac usklađuje podatke s budžetom, dokumentom okvirnog budžeta (DOB), programom javnih investicija (PJI) i drugim relevantnim evidencijama, te upozorava na moguće dvostruko računanje.

Prije početka glavne faze evaluacije naručilac evaluatoru predaje objedinjeni ulazni paket: anekse 1–4 s pratećim izvorima za indikatore i finansijske podatke; strateški dokument; implementacione i finansijske dokumente; izvještaje; baze ili izvode podataka; registar izvora; i listu kontakata. Naručilac osigurava pristup dodatnim podacima i sagovornicima, te koordinira dopune. Ako minimalni paket nije potpun, to se evidentira i prije nastavka rada usklađuju se posljedice za obuhvat, rok, trošak i pouzdanost evaluacije.

3.2. Obaveze nezavisnog evaluatora ili evaluacijskog tima

Evaluator po prijemu ulaznog paketa provjerava potpunost, konzistentnost, izvore i upotrebljivost podataka. Aneks 4 i prateći izvori nisu evaluacijski nalazi: evaluator njihove podatke provjerava, triangulira i analizira, traži pojašnjenja i dodatne dokaze te evidentira praznine i ograničenja. Evaluator ne preuzima obavezu naručioca da proizvodi službene podatke o indikatorima, alokacijama i potrošnji.

Evaluator prilagođava i koristi anekse 5–19 te priprema anekse 21 i 22. To obuhvata evaluacijska pitanja i matricu, plan prikupljanja podataka, rekonstrukciju logike intervencije, provjeru operativnog izvještaja, procjenu monitoring sistema, intervju i konsultacije, procjenu strateške važnosti, indikativnih efekata i posljednje godine, matricu preporuka, implikacije za naredni ciklus i izvještaj o evaluaciji.

Evaluator samostalno bira i obrazlaže metode i uzorak, prikuplja dodatne dokaze, provodi analizu i formuliра nalaze, zaključke i preporuke. Zadržava profesionalnu nezavisnost i odgovoran je za

sljedivost zaključivanja. Prije angažmana daje izjavu o nezavisnosti, nepostojanju sukoba interesa i povjerljivosti, te prijavljuje svaki naknadno nastali sukob interesa.

3.3. Finalizacija, institucionalni odgovor i praćenje

Naručilac koordinira provjeru činjenične tačnosti nacrtu i dostavlja evaluatoru objedinjene komentare s dokazima. Evaluator odlučuje o njihovom prihvatanju i obrazlaže postupanje, nakon čega dostavlja konačni izvještaj. Tek nakon prijema konačnog izvještaja naručilac priprema Aneks 20 – Institucionalni odgovor, u kojem se za svaku preporuku navode odluka, obrazloženje, odgovorni nosilac provedbe, rok, aktivnost i dokaz realizacije. Naručilac potom objavljuje izvještaj i prati prihvaćene preporuke.

4. Proporcionalni metodološki pristup

Proporcionalni pristup znači da se obim, dubina i metode prilagođavaju vrsti strateškog dokumenta, kompleksnosti intervencija, dostupnosti podataka, finansijskom obimu, vremenu i namjeni nalaza [5], [10]. Proporcionalnost ne znači površnost niti zanemarivanje koherentnosti, ravnopravnosti spolova, jednakih mogućnosti, uključivosti ili teritorijalnih razlika. Kvalitet se osigurava fokusiranim pitanjima, evaluacijskom matricom, obrazloženim uzorkom, triangulacijom, transparentnim ograničenjima i provedivim preporukama.

U kontekstu evaluacije u toku, naročito za manje sektorske strategije, nije potrebno primjenjivati višemjesečne i skupe procjene koje zahtijevaju veliki broj eksperata, opsežne terenske ankete ili kompleksne modele. Evaluacija treba biti dovoljno brza da njeni nalazi budu korisni za završnu godinu implementacije i za proces pripreme narednog strateškog dokumenta.

Smjernice ne zahtijevaju eksperimentalnu ili kvazieksperimentalnu procjenu uticaja. Kod integriranih i horizontalnih strategija šire razvojne promjene zavise od više faktora. Evaluacija zato procjenjuje vjerovatni doprinos strategije, razlikuje outpute, outcome-e i indikativne efekte i koristi oprezan jezik u skladu sa snagom dokaza.

Minimalna dokazna osnova podrazumijeva da se ključni zaključci, gdje god je moguće, ne izvode iz jednog izvora. Nalazi se trianguliraju kombiniranjem dokumenata, administrativnih, statističkih i finansijskih podataka, te intervjuja, fokus grupa, radionica, anketa ili studija slučaja. Profesionalna prosudba evaluatora služi za sintezu i vrednovanje dokaza, a ne kao zaseban izvor. Nedostupnost, slaba razvrstanost ili nepouzdanost podataka navodi se kao nalaz i ograničenje.

Sektorska evaluacija u toku može biti provedena individualno sa manjim timom i u kraćem roku, naročito ako postoji dobar izvještaj o realizaciji strategije i operativni izvještaj o implementaciji. Horizontalna ili integrisana evaluacija zahtijeva širi tim, više konsultacija, analizu više sektora i posebnu pažnju na međusektorsku koherentnost, teritorijalne razlike i institucionalnu koordinaciju.

Metodološka ograničenja moraju biti jasno prikazana u izvještaju. To posebno uključuje ograničenja u dostupnosti podataka, kvalitetu indikatora, mogućnosti procjene outcome-a i efekata, vremenu za prikupljanje dokaza, reprezentativnosti sagovornika i mogućnosti dokazivanja uzročno-posljedične veze između strategije i razvojnih promjena.

5. Predmet i obuhvat evaluacije

Predmet evaluacije je postojeći strateški dokument i njegova implementacija do trenutka provođenja evaluacije, uz procjenu preostalih aktivnosti do kraja planskog perioda. Evaluacija treba obuhvatiti strateške ciljeve, prioritete i mjere, kao osnovne elemente strateškog dokumenta, ali i njihovu povezanost sa indikatorima, finansijskim okvirom, monitoring sistemom, i institucionalnim mehanizmima za implementaciju. Također treba imati na umu da evaluacija ne procjenjuje samo realizaciju aktivnosti, nego cjelokupnu logiku i rezultate implementacije strateškog dokumenta.

Ako strateški dokument sadrži strateške projekte, evaluacija treba procijeniti njihov status, ostvarene direktne rezultate/outpute, ili krajnje rezultate/outcome, finansijsku realizaciju, prepreke, realnost završetka u preostalom periodu i važnost za naredni strateški ciklus. Strateški projekti su često vidljiviji od redovnih mjera, ali njihova evaluacija ne smije zamijeniti evaluaciju cjelokupnog dokumenta. Realizacija strateških projekata treba biti uključena u evaluaciju u toku, kao doprinos realizaciji ciljeva strategije.

Direktni rezultati/outputi su konkretni proizvodi implementacije: usvojeni propisi, izrađeni dokumenti, formirana tijela, provedeni programi, obučeni korisnici, dodijeljena sredstva, izgrađena infrastruktura, uvedene usluge, pokrenuti projekti ili druge konkretne promjene koje su neposredno nastale kroz aktivnosti institucija. Outputi su neophodan dokaz implementacije, ali nisu dovoljni za zaključak o efektivnosti ili uticaju ako nisu povezani sa krajnjim rezultatima.

Evaluacija treba obuhvatiti i krajnje rezultate/outcome-e koji su dio logike intervencije i monitoring sistema. Outcome-i se procjenjuju kroz indikatore ciljeva, prioriteta i mjera, ali i kroz kvalitativne dokaze o promjenama u institucionalnim kapacitetima, ponašanju korisnika, dostupnosti usluga, kvalitetu regulative, poslovnom okruženju, socijalnoj uključenosti ili drugim promjenama koje su strategijom očekivane.

Kada je to relevantno, evaluacija treba analizirati da li su rezultati ravnomjerno raspoređeni među različitim grupama i teritorijalnim područjima. Ravnomjernost se mjeri na osnovu spola, starosne dobi, pripadnosti različitim marginaliziranim grupama, urbanim i ruralnim područjima, jedinicama lokalne samouprave, ili drugim karakteristikama koje se smatraju značajnim za predmet evaluacije.

U izvještaju treba jasno razdvojiti šta je dokumentovani output, odnosno direktni rezultat aktivnosti, šta je evidentirana promjena outcome indikatora na nivou mjere, šta je percepcija aktera, a šta je evaluatorski zaključak. To sprečava da se outputi pogrešno predstavljaju kao efekti, ali i sprečava da se evaluacija svede samo na administrativni pregled aktivnosti.

Naručilac u Tabeli 1B Aneksa 4 dostavlja podatke o outcome indikatorima na nivou mjera: naziv i jedinicu mjere, željeni smjer, polaznu, ciljnu i najnoviju vrijednost s godinama, te komentar, razlog odstupanja i izvor dokaza. Učestalost i raspoloživo razvrstavanje podataka dostavljaju se u pratećim izvorima. Evaluatorski provjerava potpunost i kvalitet tih podataka, analizira napredak i procjenjuje omogućavaju li indikatori vjerodostojno zaključivanje. Nepostojeći ili nemjerljivi indikatori i nedostupni podaci predstavljaju nalaz evaluacije.

Naručilac u Tabeli 1A Aneksa 4 i pratećim službenim evidencijama dostavlja finansijske podatke povezane s mjerama, aktivnostima i projektima: planirana i realizirana sredstva, te gdje su raspoloživi, podatke o odobrenim sredstvima, kumulativnoj realizaciji, izvorima finansiranja, periodu i dokazima. Evaluatorski provjerava njihovu konzistentnost, povezuje ih s fizičkom i output realizacijom i procjenjuje efikasnost u granicama raspoloživih podataka. Evaluatorski nije odgovoran za rekonstruiranje podataka koji ne postoje u evidencijama naručioca.

Evaluacija treba koristiti postojeće izvještaje o realizaciji strategije, izvještaje o razvoju, godišnje izvještaje o radu, trogodišnje i godišnje planove rada, budžetske dokumente, PJI i druge implementacione dokumente. Smjernice ne traže dupliranje redovnog izvještavanja, nego njegovo korištenje kao ulazne osnove za evaluacijsku analizu.

Evaluacija treba obuhvatiti institucionalni i koordinacioni okvir: jasnoću uloga, saradnju institucija, kapacitete za implementaciju, horizontalnu i vertikalnu koordinaciju, rad savjetodavnih tijela, kvalitetu komunikacije sa partnerima i mehanizme odlučivanja. Zakon i Uredba naglašavaju koordinaciju,

partnerstvo, javnost, transparentnost i ravnopravnost spolova kao principe razvojnog planiranja i upravljanja razvojem [1], [3].

Monitoring sistem nije samo izvor podataka, nego i predmet evaluacije. Evaluators treba procijeniti da li monitoring sistem proizvodi podatke o outputima i outcome-ima, da li su izvori jasni, da li su indikatori mjerljivi, rodno osjetljivi, da li se podaci prikupljaju redovno i da li izvještaji pružaju dovoljno informacija za donošenje odluka (Aneks 10).

Evaluacija treba analizirati promjene konteksta koje su uticale na strategiju: ekonomske promjene, političke okolnosti, institucionalne reforme, vanjske šokove, krize, promjene propisa, promjene dostupnosti finansiranja, demografske i tržišne promjene. Relevantnost strategije se ne može procijeniti bez razumijevanja promjena konteksta od trenutka usvajanja dokumenta do trenutka evaluacije.

Evaluacija u predzadnjoj godini obuhvata procjenu preostalih aktivnosti i vezu s narednim strateškim dokumentom. Za svaku značajnu mjeru ili projekat procjenjuje se šta je realno završivo, šta treba ubrzati, redefinirati, smanjiti, obustaviti ili prenijeti u novi ciklus, uz korištenje kriterija iz Aneksa 18.

6. Evaluacijski kriteriji i evaluacijska pitanja

Uredba propisuje pet kriterija: relevantnost; djelotvornost/efikasnost; učinkovitost/efektivnost; uticaj; i održivost [2]. Koherentnost je obavezna analitička dimenzija evaluacije u toku prema članu 13. stav (4) Uredbe. Strateška važnost za naredni planski ciklus i izvodivost završne godine jesu prospektivne analitičke dimenzije. Ravnopravnost spolova, jednake mogućnosti, uključivost i teritorijalne razlike primjenjuju se horizontalno kroz pitanja, uzorak, izvore, analizu i preporuke. Ove dimenzije ne zamjenjuju propisane kriterije.

Terminološka napomena: u Smjernicama se izraz učinkovitost/efektivnost koristi za obim ostvarivanja ciljeva i rezultata, a djelotvornost/efikasnost za odnos između korištenih resursa i ostvarenih rezultata. Troškovna efektivnost označava odnos troškova i outcome-a i procjenjuje se samo kada postoje dovoljno pouzdani podaci.

Kriterij / dimenzija	Svrha i status u evaluaciji u toku
Relevantnost	Propisani kriterij: usklađenost ciljeva i mjera s problemima, javnim potrebama, ciljnim grupama i promjenama konteksta.
Djelotvornost / efikasnost	Propisani kriterij: odnos korištenih resursa i ostvarenih rezultata; budžetsko izvršenje samo po sebi nije dokaz efikasnosti.
Učinkovitost / efektivnost	Propisani kriterij: obim ostvarivanja ciljeva i planiranih outputa i outcome-a prema indikatorima i drugim dokazima.
Uticaj	Propisani kriterij: pozitivne, negativne, predviđene i nepredviđene promjene; u proporcionalnom pristupu doprinos se procjenjuje uz jasna ograničenja.
Održivost	Propisani kriterij: vjerovatnoća trajanja koristi i institucionalnih promjena nakon isteka strategije.
Koherentnost	Obavezna analitička dimenzija evaluacije u toku: unutrašnja logika i vanjska usklađenost, sinergije, preklapanja i suprotnosti.
Strateška važnost i posljednja godina	Prospektivne dimenzije: šta je realno završiti i šta nastaviti, izmijeniti, spojiti, ukinuti ili dodati u narednom ciklusu.
Ravnopravnost, uključivost i teritorijalne razlike	Horizontalne dimenzije kroz pitanja, uzorak, podatke, analizu i preporuke; nedostatak razvrstanih podataka navodi se kao ograničenje.

Svih pet kriterija iz Uredbe i koherentnost trebaju biti obuhvaćeni, ali ne nužno jednakom dubinom. Prioritetna pitanja i dubina analize određuju se prema vrsti strategije, značaju odluka, rizicima, dostupnosti podataka, vremenu i budžetu. Prospektivne i horizontalne dimenzije ugrađuju se tamo gdje su relevantne i dokazivo obradive.

Relevantnost procjenjuje da li su ciljevi, prioriteti i mjere i dalje usklađeni sa razvojnim problemima i javnim potrebama. Posebno se analizira da li su se razvojni problemi promijenili, da li su potrebe ciljnih grupa drugačije nego u trenutku usvajanja strategije i da li strategija još uvijek odgovara kontekstu. U okviru evaluacije u toku relevantnost je posebno važna, jer pokazuje da li postojeće intervencije treba nastaviti, prilagoditi ili zamijeniti novim pristupima. Procjena relevantnosti pomaže da se izbjegne mehaničko prenošenje starih prioriteta u novi strateški ciklus, bez provjere njihove stvarne razvojne opravdanosti.

Djelotvornost/efikasnost procjenjuje odnos korištenih finansijskih, ljudskih, vremenskih i administrativnih resursa prema ostvarenim outputima, gdje to podaci dopuštaju, i prema outcome-ima. Sam procenat izvršenja budžeta nije dokaz efikasnosti. Potrebno je, gdje je moguće, koristiti jedinične troškove, trošak po outputu ili korisniku, vremenska odstupanja, poređenja između sličnih mjera ili perioda i obrazloženje alternativnih načina ostvarivanja rezultata. Ako takvi podaci ne postoje, ocjena se ograničava i to se navodi.

Efektivnost procjenjuje u kojoj mjeri su ostvareni planirani ciljevi, prioriteti, mjere, direktni rezultati/outputi i krajnji rezultati/outcome-i. Kod efektivnosti se ne smije stati na popisu provedenih aktivnosti. Potrebno je analizirati da li su outputi doveli do promjena koje su strategijom očekivane i da li se te promjene mogu pratiti kroz indikatore i druge dokaze. Ovaj kriterij pomaže da se razlikuje formalna provedba od stvarnog napretka. Mjera može biti administrativno provedena, ali bez značajnijeg doprinosa očekivanim rezultatima. Zato evaluacija treba ocijeniti ne samo šta je urađeno, nego i koliko je to doprinijelo ostvarivanju planiranih promjena.

Uticaj se u ovim Smjernicama procjenjuje indikativno, osim kada su raspoloživi podaci i dizajn dovoljno snažni za čvršći zaključak. Procjena doprinosa razmatra: da li je intervencija stvarno provedena; da li je mehanizam promjene uvjerljiv; da li promjena slijedi nakon intervencije; koja alternativna objašnjenja postoje; i koliko ukupni dokazi podržavaju vezu sa strategijom. Nalaz mora razlikovati dokumentirani rezultat, trend indikatora, percepciju aktera i evaluatorsku sintezu.

Održivost procjenjuje vjerovatnoću da će pozitivni rezultati, korist i institucionalne promjene trajati nakon isteka strategije. To uključuje finansijsku održivost, institucionalne kapacitete, ugrađenost mjera u redovne procedure, vlasništvo institucija i podršku korisnika. Ovaj kriterij pomaže da se utvrdi da li su rezultati zavisni od jednokratnih projekata, donatorske podrške ili privremenih aranžmana, ili su postali dio redovnog sistema. Posebno je važno procijeniti šta treba institucionalizirati, finansirati ili dodatno ojačati u narednom strateškom ciklusu.

Koherentnost obuhvata unutrašnju i vanjsku usklađenost. Unutrašnja koherentnost procjenjuje veze između problema, ciljeva, prioriteta, mjera, aktivnosti ili projekata, outputa, outcome-a i indikatora. Vanjska koherentnost procjenjuje usklađenost, komplementarnost, sinergije, preklapanja i moguće suprotnosti s drugim strategijama i politikama, obavezama evropskih integracija, Reformskom agendom, Ciljevima održivog razvoja i dokumentima drugih nivoa vlasti. Nalaz treba jasno razlikovati formalnu usklađenost od stvarne operativne komplementarnosti.

Strateška važnost za naredni ciklus nije zaseban kriterij iz Uredbe nego prospektivna sinteza nalaza. Njome se određuje šta treba nastaviti, izmijeniti, spojiti, ukinuti ili dodati u narednom strateškom dokumentu. Preporuke se moraju zasnivati na nalazima o relevantnosti, koherentnosti, rezultatima, resursima, održivosti i promjenama konteksta.

Ravnopravnost spolova, jednake mogućnosti, uključivost i teritorijalne razlike horizontalne su dimenzije analize. Evaluacija razmatra raspodjelu koristi, troškova i mogućih negativnih efekata među ženama i muškarcima, dobnim i drugim relevantnim grupama, osobama s invaliditetom, socijalno ugroženim i marginaliziranim grupama, te različitim teritorijama. Kada razvrstani podaci nisu dostupni, ograničenje se izričito navodi i daju se preporuke za naredni monitoring okvir.

Evaluacijska pitanja treba da budu fokusirana, realna i povezana sa dokazima koji se mogu pribaviti unutar predviđenog vremena i budžeta. Treba imati na umu da prevelik broj pitanja povećava trošak, produžava proces i smanjuje kvalitet odgovora.

Kriteriji prosuđivanja unaprijed određuju na osnovu čega se daje ocjena. Ako se koristi numerička ili opisna skala, projektni zadatak ili evaluacijska matrica moraju sadržavati jasna sidra. Preporučena skala je: 1 – vrlo nezadovoljavajuće; 2 – uglavnom nezadovoljavajuće; 3 – djelimično zadovoljavajuće; 4 – uglavnom zadovoljavajuće; 5 – potpuno ili vrlo zadovoljavajuće. Ocjena "nije moguće procijeniti" koristi se kada dokazna osnova nije dovoljna i ne smije se pretvarati u srednju ocjenu.

7. Evaluacijska matrica

Evaluacijska matrica je centralni alat za planiranje i upravljanje evaluacijom (Aneks 6). Ona povezuje evaluacijske kriterije, pitanja, kriterije prosuđivanja, potrebne dokaze, metode, izvore podataka i ograničenja. Matrica pomaže da evaluacija ostane fokusirana, izvediva i transparentna. Praksa evaluacijskih smjernica i planova naglašava da je evaluacijska matrica jezgro evaluacijskog procesa [6]. Evaluacijska matrica nije formalni prilog koji se priprema samo radi ispunjavanja procedure, nego radni alat koji treba usmjeravati cijeli evaluacijski proces: od početnog izvještaja, preko prikupljanja podataka, do pisanja nalaza, zaključaka i preporuka.

Minimalna evaluacijska matrica treba sadržavati kriterij, evaluacijsko pitanje, kriterij prosuđivanja, dokaze ili pokazatelje, metodu, izvor podataka i ograničenja. Kod svake evaluacije treba jasno navesti koji dokazi se koriste za outpute, koji za outcome-e, a koji za indikativne efekte.

Matrica omogućava da se svako evaluacijsko pitanje poveže sa konkretnim dokazima i metodama. Ako evaluacijsko pitanje ne može biti povezano sa dostupnim dokazima u predviđenom roku, pitanje treba preformulirati ili ukloniti. Ovo je posebno važno za pitanja o uticaju, jer se u proporcionalnom pristupu ne smije obećavati dokazivanje efekata za koje ne postoje podaci ili metodološki uslovi, i ukoliko se radi o percepciji uticaja zainteresiranih strana, to je potrebno i naglasiti.

Evaluacijska matrica treba biti pripremljena prije početka prikupljanja podataka. U većim evaluacijama matrica se može dopuniti nakon početnog izvještaja, ali osnovna logika pitanja, dokaza i metoda mora biti poznata na početku. Matrica se koristi i za kontrolu kvaliteta izvještaja: svaki nalaz treba biti povezan sa pitanjem, kriterijem i dokazom.

Kriterij / dimenzija	Evalucijsko pitanje	Kriterij prosuđivanja	Dokazi/pokazatelji	Metoda	Izvor	Ograničenja
Relevantnost	Da li su ciljevi, prioriteti i mjere i dalje usklađeni sa razvojnim problemima i javnim potrebama?	Ciljevi, prioriteti i mjere odgovaraju aktualnim razvojnim problemima, potrebama ciljnih grupa i promjenama konteksta.	Situaciona analiza, izvještaji o razvoju, sektorski podaci, strateški dokumenti, mišljenja aktera.	Analiza dokumentacije; intervju; fokus grupa/radionica.	Strateški dokument, izvještaji, statistički i administrativni podaci, institucije, partneri, korisnici.	Razvojni problemi mogu biti promijenjeni, a dostupni podaci zastarjeli ili nedovoljno razvrstani.
	Da li su se potrebe ciljnih grupa i razvojni kontekst promijenili u odnosu na period usvajanja strategije?	Identifikovane su relevantne promjene konteksta i procijenjeno je da li strategija na njih i dalje odgovara.	Novi zakoni, politike, izvještaji, socio-ekonomski indikatori, podaci o korisnicima, mišljenja aktera.	Analiza dokumentacije, intervju, fokus grupa.	Institucije nosioci mjera, statističke institucije, sektorski izvještaji, korisnici.	Promjene potreba ciljnih grupa mogu biti slabo dokumentovane i oslonjene na percepcije.
Strateška važnost	Koliko je postojeća mjera/prioritet/cilj važan? Šta treba prenijeti u naredni ciklus?	Mjera je i dalje relevantna, provediva i povezana sa razvojnim problemima.	Nalazi po kriterijima, mišljenja aktera, indikatori.	Radionica, fokus grupa, analiza dokumenata.	Institucije, partneri, korisnici.	Percepcije nisu same po sebi dokaz efekta.
	Šta treba redefinirati, spojiti, ukinuti ili dodati u narednom strateškom dokumentu?	Nalazi evaluacije jasno ukazuju na elemente koje treba nastaviti, izmijeniti, spojiti, ukinuti ili dopuniti novim intervencijama.	Nalazi evaluacije, analiza implementacije, indikatori, finansijska realizacija, mišljenja aktera.	Analiza dokumentacije, radionica, fokus grupa, evaluacijska matrica.	Evalucijski nalazi, institucije, partneri, korisnici, eksperti.	Preporuke za novi ciklus zavise od kvaliteta dostupnih nalaza i dogovora ključnih aktera.
Koherentnost unutrašnja	Da li su problemi, ciljevi, prioriteti, mjere, aktivnosti/projekti, outputi, outcome-i i indikatori logično povezani?	Postoji jasna i provjerljiva veza između razvojnih problema, ciljeva, prioriteta, mjera, aktivnosti, outputa, outcome-a i indikatora.	Strateški dokument, logika intervencije, indikatori, operativni izvještaj, izvještaji o realizaciji.	Rekonstrukcija logike intervencije, analiza dokumentacije, intervju.	Strateški dokument, implementacioni dokumenti, izvještaji, institucije nosioci mjera.	Originalna strategija možda nema eksplicitnu teoriju promjene, pa se logika mora rekonstruisati.
	Da li je strategija usklađena i komplementarna s drugim strategijama, EU prioritetima, Reformskom agendom, Ciljevima održivog razvoja i dokumentima drugih nivoa?	Identificirane su sinergije, preklapanja, praznine, moguće suprotnosti, uz razlikovanje formalne i operativne usklađenosti.	Matrice usklađenosti, drugi strateški dokumenti, propisi, programski i budžetski dokumenti.	Analiza dokumentacije; mapiranje usklađenosti; intervju.	Relevantne domaće i međunarodne strategije i institucije.	Dokumenti mogu biti formalno usklađeni bez stvarne koordinacije implementacije.
Efektivnost	Kroz realizaciju aktivnosti u kojoj mjeri su ostvareni planirani krajnji rezultati/outcome-i?	Outputi su dokumentovani, a outcome indikatori pokazuju napredak ili postoji obrazloženje odstupanja.	Izvještaji, indikatori, operativni izvještaj, administrativni podaci, intervju.	Analiza dokumentacije, intervju.	Institucije nosioci mjera, izvještaji.	Podaci mogu biti neujednačeni ili nepotpuni.
	U kojoj mjeri su ostvareni planirani direktni rezultati/outputi i kako su povezani sa očekivanim outcome-ima?	Outputi su jasno dokumentovani i postoji razumna veza između ostvarenih outputa i očekivanih outcome-a.	Operativni izvještaj, godišnji izvještaji, izvještaji o projektima, administrativni podaci, indikatori.	Analiza dokumentacije, intervju, analiza logike intervencije.	Institucije nosioci mjera, projektna dokumentacija, izvještaji o radu.	Outputi mogu biti dokumentovani, ali veza sa outcome-ima može biti slaba ili nejasna.
	Koje mjere nisu ostvarile planirane rezultate i koji su razlozi odstupanja?	Za neostvarene ili djelimično ostvarene rezultate identifikovani su glavni razlozi odstupanja.	Status mjera, indikatori, izvještaji, finansijski podaci, intervju.	Analiza dokumentacije, intervju, fokus grupa.	Institucije nosioci mjera, izvještaji, budžetski dokumenti, partneri.	Institucije mogu različito tumačiti razloge odstupanja; potrebna je triangulacija.
Efikasnost	Da li su resursi korišteni racionalno u odnosu na ostvarene outpute?	Postoji razuman odnos između planiranih i realiziranih sredstava, uloženi kapaciteta i ostvarenih direktnih rezultata.	Finansijski podaci, budžeti, PJI, izvještaji, outputi, indikatori.	Finansijska analiza, analiza dokumentacije, intervju.	Budžetski dokumenti, institucije, izvještaji o realizaciji, PJI.	Finansijski podaci mogu biti dostupni na nivou programa, ali ne i pojedinačnih mjera.

Kriterij / dimenzija	Evaluacijsko pitanje	Kriterij prosuđivanja	Dokazi/pokazatelji	Metoda	Izvor	Ograničenja
	Da li su procedure, koordinacija ili administrativni zahtjevi usporili implementaciju ili povećali troškove?	Identifikovane su proceduralne, koordinacione ili administrativne prepreke koje su uticale na troškove, rokove ili rezultate.	Intervjui, izvještaji, dokumentacija o procedurama, rokovima realizacije, javne nabavke.	Intervjui, analiza dokumentacije, fokus grupa.	Institucije, nadležna tijela, korisnici, projektna dokumentacija.	Teško je precizno kvantificirati administrativne troškove bez dodatne analize.
Efikasnost / troškovna efektivnost (Ova procjena se provodi samo indikativno i samo tamo gdje postoje podaci koji omogućavaju razumno povezivanje troškova i outcome-a.)	Gdje postoje podaci, da li su ostvareni krajnji rezultati/outcome-i razmjerni uloženim sredstvima?	Postoje dovoljno pouzdani podaci o troškovima i outcome-ima da se može dati indikativna ocjena troškovne efektivnosti.	Troškovi po outputu ili korisniku; planirana, odobrena i realizirana sredstva; količina i kvaliteta outcome-a; relevantna poređenja.	Finansijska i troškovna analiza; poređenje; analiza osjetljivosti gdje je moguće.	Budžet, DOB, PJI, finansijski i programski izvještaji, administrativni podaci.	Ako se troškovi i outcome-i ne mogu pouzdano povezati, ne daje se numerička ocjena troškovne efektivnosti.
Uticaj / indikativni razvojni efekti	Koje pozitivne, negativne ili nepredviđene promjene zainteresirane strane povezuju sa implementacijom strategije?	Identifikovane su percipirane i indikativne promjene, uz jasno navođenje da se ne dokazuje puna kauzalna veza.	Mišljenja aktera, fokus grupe, intervjui, indikatori, izvještaji, studije slučaja.	Fokus grupa, intervjui, analiza dokumentacije, kratka anketa po potrebi.	Institucije, korisnici, partneri, eksperti, dostupni indikatori.	Percepcije ne dokazuju kauzalitet; zaključci moraju biti oprezni.
	Da li dostupni indikatori i dokumentovani rezultati podržavaju percepciju razvojnih promjena?	Postoji djelimična ili uvjerljiva podudarnost između indikatora, dokumentovanih rezultata i percepcija aktera.	Outcome indikatori, statistički podaci, administrativni podaci, outputi, mišljenja aktera.	Analiza indikatora, triangulacija, intervjui, fokus grupa.	Izvještaji o razvoju, statistički izvori, institucije, korisnici.	Indikatori pokazuju kretanja, ali ne dokazuju da je strategija uzrok promjena.
Održivost	Da li će ostvareni rezultati, koristi i institucionalne promjene trajati nakon isteka strategije?	Postoje finansijski, institucionalni, kadrovski i tehnički uslovi za nastavak rezultata.	Budžeti, institucionalni aranžmani, usvojeni propisi, procedure, kapaciteti, intervjui.	Analiza dokumentacije, intervjui, analiza institucionalnog okvira.	Institucije, budžetski dokumenti, propisi, korisnici.	Održivost se procjenjuje vjerovatnoćom, a ne sigurnim dokazom budućih rezultata.
	Koji rezultati zavise od privremenih projekata, donatorske podrške ili jednokratnih aranžmana?	Identifikovani su rezultati koji nisu dovoljno institucionalizirani ili finansijski osigurani.	Projektna dokumentacija, izvori finansiranja, budžeti, intervjui, planovi rada.	Analiza dokumentacije, finansijska analiza, intervjui.	Institucije, donatorski izvještaji, budžetski dokumenti, korisnici.	Nisu svi budući izvori finansiranja poznati u trenutku evaluacije.
Ravnopravnost: ravnopravnost spolova, uključivost i ravnomjeran teritorijalni razvoj	Da li su koristi strategije bile dostupne različitim grupama i teritorijama?	Žene, muškarci, djeca, mladi, stariji, osobe s invaliditetom, socijalno ugrožene grupe i različite teritorije imaju prepoznatljiv pristup koristima gdje je to relevantno.	Razvrstani podaci, teritorijalni podaci, izvještaji, indikatori, mišljenja korisnika.	Analiza dokumentacije, intervjui, fokus grupa, analiza podataka.	Institucije, statistički izvori, korisnici, organizacije civilnog društva.	Podaci često nisu razvrstani po spolu, dobi, ranjivim grupama ili teritoriji.
	Da li mjere doprinose smanjenju ili produbljivanju društvenih, ekonomskih, rodni i teritorijalnih nejednakosti?	Postoje dokazi ili uvjerljive percepcije da mjere doprinose smanjenju nejednakosti ili su identifikovani rizici produbljivanja nejednakosti.	Indikatori, teritorijalna distribucija mjera, budžetski podaci, korisnički podaci, intervjui.	Analiza dokumentacije, analiza podataka, fokus grupa, intervjui.	Institucije, korisnici, statistički podaci, izvještaji.	Bez razvrstanih podataka, zaključci mogu ostati indikativni i kvalitativni.
Završna godina implementacije	Šta je realno moguće završiti u posljednjoj godini implementacije?	Za mjere/projekte u toku jasno je procijenjeno šta je završivo, djelimično završivo, nije završivo, šta treba redefiniirati ili prenijeti.	Operativni izvještaj, status mjera, finansijski podaci, planovi rada, intervjui.	Analiza dokumentacije, intervjui, radionica.	Institucije nosioci mjera, planovi rada, budžeti, izvještaji.	Procjena zavisi od informacija institucija i može se promijeniti zbog političkih, budžetskih ili administrativnih faktora.

8. Rekonstrukcija logike intervencije / teorije promjene

Šta je rekonstrukcija logike intervencije?

Rekonstrukcija logike intervencije, odnosno teorije promjene, prikazuje kako je strateški dokument trebao dovesti do planiranih razvojnih rezultata (Aneks 8). Radi jasnoće, potrebno je odvojiti hijerarhiju strateškog dokumenta od lanca rezultata.

U jednostavnom obliku, rekonstrukcija odgovara na pitanje: kako se očekivalo da će planirane mjere i aktivnosti dovesti do promjene koju strategija želi ostvariti? Ona ne predstavlja novu strategiju, niti naknadno mijenja usvojeni strateški dokument. Radi se o tome da evaluator iz postojećeg dokumenta, izvještaja o implementaciji i dostupnih podataka "izvuče" i jasno prikaže logiku koja je već eksplicitno ili implicitno ugrađena u strategiju.

Hijerarhija strateškog dokumenta:

razvojni problem/potreba → strateški cilj → prioritet → mjera → aktivnost/projekat.

Lanac rezultata: resursi/inputi → aktivnosti → direktni rezultati/outputi → krajnji rezultati/outcome-i → uticaj. Rekonstrukcija zatim povezuje ova dva prikaza i navodi ciljne grupe, indikatore, izvore podataka, pretpostavke i rizike implementacije.

Ovaj alat je posebno važan kada originalna strategija nema jasno razvijenu teoriju promjene, kada postoji slabija veza između mjera i viših ciljeva, ili kada su aktivnosti i projekti definirani bez dovoljno jasnog objašnjenja kako doprinose očekivanim razvojnim promjenama.

Zašto se radi rekonstrukcija logike intervencije?

Rekonstrukcija logike intervencije radi se kako evaluacija ne bi ostala samo na administrativnom pregledu provedbe, odnosno na pitanju da li je neka aktivnost realizirana, djelimično realizirana ili nije realizirana. Takav pregled je potreban, ali nije dovoljan za evaluaciju. Evaluacija treba ići korak dalje i procijeniti da li ostvareni outputi imaju realnu vezu sa planiranim outcome-ima i očekivanim razvojnim efektima.

Na primjer, nije dovoljno utvrditi da je izrađen pravilnik, usvojen zakon, utrošen novac kroz transfer ili podršku, održana obuka, dodijeljen grant ili izgrađen određeni objekat. Potrebno je procijeniti da li je taj output zaista mogao doprinijeti očekivanoj promjeni: ostvaren cilj zakona, boljoj usluzi, većem kapacitetu institucije, većoj produktivnosti, boljoj dostupnosti prava, boljoj koordinaciji, smanjenju teritorijalnih razlika ili nekom drugom razvojnom rezultatu koji je strategija predviđela.

Ova rekonstrukcija pomaže naručiocu evaluacije da jasnije vidi šta evaluator procjenjuje i zašto određeni nalazi nisu samo tehničke primjedbe, nego pitanja kvaliteta strateškog upravljanja. Ako je logika intervencije slaba, tada i uspješna realizacija pojedinačnih aktivnosti može imati ograničen razvojni značaj. S druge strane, ako je logika intervencije dobra, ali provedba kasni, evaluacija može pomoći da se utvrdi šta treba ubrzati, koje prepreke ukloniti i šta je realno moguće završiti u preostalom periodu implementacije.

Za evaluatora, rekonstrukcija logike intervencije predstavlja osnov za formulaciju evaluacijskih pitanja, izradu evaluacijske matrice, izbor metoda i interpretaciju nalaza. Ona pomaže da se pitanja relevantnosti, efektivnosti, efikasnosti, uticaja i održivosti ne postavljaju apstraktno, nego u odnosu na stvarni lanac promjene koji strategija pretpostavlja.

Prekid u logici postoji, naprimjer, kada mjera nije jasno povezana s prioritetom, kada aktivnost ili projekat ne proizvodi mjerljiv output, kada output nije dovoljan ili relevantan za očekivani outcome, kada indikator ne mjeri važnu promjenu, kada finansijski okvir nije realan ili kada ključne pretpostavke nisu ostvarive. Takvi nalazi usmjeravaju poboljšanje ciljeva, mjera, indikatora, finansiranja i monitoringa u narednom ciklusu.

Kako se radi rekonstrukcija logike intervencije?

Rekonstrukcija se radi prvenstveno na osnovu važećeg strateškog dokumenta, a zatim se dopunjava podacima iz implementacionih dokumenata, godišnjih i periodičnih izvještaja, budžetskih podataka, operativnog izvještaja o implementaciji, intervjuu, fokus grupa i konsultacija sa institucijama i

zainteresiranim stranama. Evaluator ne treba polaziti od idealnog modela, nego od onoga što je stvarno napisano, planirano i provedeno.

1. Prvi korak je identifikacija razvojnog problema ili potrebe koju strategija pokušava riješiti. To se obično uzima iz situacione analize, SWOT analize, opisa izazova, strateške platforme ili obrazloženja prioriteta ili mjere. Evaluator provjerava da li je problem jasno definisan i da li postoji veza između tog problema i cilja koji je strategija postavila.
2. Drugi korak je mapiranje hijerarhije strateškog dokumenta. Evaluator povezuje strateške ciljeve sa prioritetima, prioritete sa mjerama, a mjere sa aktivnostima i projektima. Ovdje je važno utvrditi da li je svaka mjera zaista relevantna za prioritet kojem pripada i da li aktivnosti/projekti predstavljaju stvarni instrument provedbe te mjere.
3. Treći korak je utvrđivanje očekivanih outputa i outcome-a. Outputi su neposredni, direktni rezultati aktivnosti ili projekata, naprimjer izrađen dokument, uspostavljen sistem, obučeni službenici, dodijeljena sredstva, izgrađena infrastruktura ili pružena usluga. Outcome-i su promjene koje se očekuju nakon korištenja tih outputa, naprimjer veći kapacitet institucija, bolja dostupnost usluga, povećana produktivnost, poboljšana koordinacija, veće uključivanje ciljnih grupa ili promjena ponašanja korisnika. Evaluator treba jasno razlikovati output od outcome-a, jer se u strateškim dokumentima ta dva nivoa često miješaju.
4. Četvrti korak je provjera indikatora na osnovu Tabele 1B Aneksa 4 i pratećih izvora. Evaluator procjenjuje da li postojeći indikatori zaista mjere promjenu koja je važna za cilj, prioritet ili mjeru. Ako indikator mjeri samo aktivnost ili administrativni proizvod, a ne razvojnu promjenu, to se evidentira kao slabost sistema praćenja. Posebno je važno procijeniti da li indikatori imaju početne i sadašnje vrijednosti, da li su podaci dostupni, razvrstani po spolu, dobi, ranjivim grupama ili teritoriji i da li se na osnovu njih može donijeti razuman zaključak o napretku.
5. Peti korak je identifikacija pretpostavki i rizika. Pretpostavke su uslovi za koje se očekivalo da će postojati kako bi mjere dale rezultate, kao što su dostupna budžetska sredstva, saradnja institucija, politička podrška, kapaciteti kadrova, interes korisnika, stabilan regulatorni okvir ili dostupnost podataka. Rizici su faktori koji mogu ugroziti provedbu, uključujući institucionalne blokade, probleme javnih nabavki, promjene propisa, inflaciju, vanjske šokove, nedostatak podataka ili promjene razvojnih prioriteta.
6. Šesti korak je identifikacija prekida, slabosti i naučenih lekcija. Evaluator treba jasno označiti gdje je logika intervencije dobra, gdje je djelimična, a gdje je prekinuta. Ovi nalazi se zatim koriste za evaluacijsku matricu, intervju, fokus grupe, analizu izvještaja i formulaciju preporuka.

Rezultat rekonstrukcije može biti kratki narativni opis, tabela ili jednostavan dijagram. Za potrebe evaluacije u toku preporučuje se jednostavan i upotrebljiv prikaz, bez prekomjernog akademskog modeliranja. Svrha nije dokazivanje stroge kauzalnosti, nego razumijevanje da li su intervencije bile logično povezane, šta je dovelo ili nije dovelo do očekivanih rezultata i šta treba unaprijediti u narednom strateškom dokumentu.

9. Metode i izvori podataka

Analiza dokumentacije obuhvata strateški dokument, implementacione dokumente, godišnje izvještaje o radu, izvještaje o realizaciji strategije i razvoju, budžete, dokumente okvirnog budžeta, programe javnih investicija, odluke, zapisnike, programske dokumente, ranije evaluacije i druge relevantne izvore. Njome se priprema evaluacijska matrica i utvrđuju praznine koje treba provjeriti drugim metodama. Po potrebi, treba uključiti institucionalne mehanizme za ravnopravnost spolova i organizacije civilnog društva i predstavnike ciljnih grupa, posebno u svrhu procjene ravnopravnosti i uključivosti.

Ulaznu dokumentaciju priprema i objedinjuje naručilac. Ona uključuje anekse 1–4 te prateće izvore, uključujući službene podatke o indikatorima i finansijskoj realizaciji. Evaluator prvo provjerava njihovu potpunost, konzistentnost i dokaznu vrijednost, a zatim ih koristi za planiranje dodatnog prikupljanja podataka i triangulaciju.

Postojeći izvještaji o realizaciji strategije i izvještaji o razvoju treba da daju pregled ciljeva, prioriteta, mjera, indikatora i finansijskog okvira. Evaluacija treba provjeriti kvalitet tih izvještaja: da li su činjenično potpuni, da li sadrže podatke o outcome indikatorima, da li objašnjavaju odstupanja i da li omogućavaju donošenje odluka.

Analiza indikatora polazi od Tabele 1B Aneksa 4 i pratećih izvora koje je dostavio naručilac. Evaluator provjerava polazne, ciljne i najnovije vrijednosti, godine, izvore, kvalitet definicije, redovnost prikupljanja i razvrstanost podataka, te procjenjuje mogu li indikatori podržati zaključke o outputima, outcome-ima i efektima. Podatke koji nisu obuhvaćeni Tabelom 1B evaluator analizira na osnovu pratećih izvora, a praznine i ograničenja navodi u izvještaju.

Finansijska analiza polazi od Tabele 1A Aneksa 4 i službenih evidencija koje dostavlja naručilac. Evaluator provjerava unutrašnju konzistentnost, vezu s budžetom, DOB-om i PJI-em, moguće dvostruko računanje i odnos finansijske i fizičke realizacije. Podatke o odobrenim sredstvima, kumulativnoj realizaciji i izvorima finansiranja evaluator analizira na osnovu pratećih evidencija i nalaze uključuje u izvještaj. Procjena efikasnosti zahtijeva analitičko povezivanje troškova sa outputima, a gdje je moguće i sa outcome-ima; samo izvršenje budžeta nije dokaz efikasnosti.

Polustrukturirani intervjui koriste se prvenstveno za dubinsko razumijevanje sistema pripreme, koordinacije, finansiranja, monitoringa i izvještavanja o implementaciji strateškog dokumenta, kao i za identifikaciju razloga zbog kojih određene mjere, aktivnosti ili projekti nisu implementirani, ili su implementirani djelimično (Aneks 11). Intervjui odgovaraju na pitanje zašto se implementacija odvijala na određeni način, a ne služe prvenstveno za grupno ocjenjivanje vrijednosti pojedinačnih mjera.

Tematske ili sektorske radionice ili upitnici koriste se kao participativni alat za procjenu relevantnosti, strateške važnosti, uočenih efekata, održivosti i buduće relevantnosti mjera za naredni strateški ciklus. Radionice odgovaraju na pitanje šta iz postojeće strategije ima razvojnu vrijednost i šta treba uraditi u narednom ciklusu. U okviru radionica preporučuje se korištenje kratkog strukturiranog obrasca za ocjenjivanje mjera ili grupa mjera, uz obavezno bilježenje kvalitativnih komentara učesnika (Aneks 13).

Izbor sagovornika, učesnika radionica, studija slučaja i teritorijalnih primjera mora biti obrazložen. Uzorak treba obuhvatiti različite uloge i perspektive: naručioca, nosioce mjera, finansijske i koordinacijske funkcije, partnere, korisnike i ciljne grupe. Evaluator navodi kriterije uključivanja, pokrivenost ključnih mjera i teritorija, broj pozvanih i učesnika, te ograničenja reprezentativnosti. Namjerni uzorak ne smije se predstavljati kao statistički reprezentativan.

Konsultacije o nacrtu služe provjeri činjenične tačnosti, pribavljanju dodatnih dokaza i stručnom razjašnjenju nalaza. One nisu institucionalno odobravanje evaluatorskih ocjena. Evaluator vodi matricu komentara u kojoj navodi komentar, dostavljeni dokaz, prihvatanje ili odbijanje komentara i obrazloženje postupanja.

Kvalitativni nalazi iz intervjua, fokus grupa i radionica dokumentiraju se tako da je moguće pratiti izvor, temu, stepen slaganja ili neslaganja, ponavljajuće obrasce i izdvojena mišljenja. Pojedinačna izjava ne tretira se kao opći nalaz bez triangulacije ili jasne oznake da je riječ o pojedinačnoj percepciji. Identitet se navodi samo kada je to potrebno, dopušteno i unaprijed dogovoreno.

Prikupljanje podataka mora poštovati Zakon o zaštiti ličnih podataka Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", broj 12/25), koji se primjenjuje od 4. oktobra 2025. godine [13]. Učesnike treba obavijestiti o svrsi, načinu korištenja i čuvanju podataka; pribaviti saglasnost za snimanje i pripisivanje citata; prikupljati samo nužne podatke; ograničiti pristup; odrediti rok čuvanja; te anonimizirati ili pseudonimizirati izvještajne zapise. Uvijek treba omogućiti odgovor "ne znam/ne želim odgovoriti/nije primjenjivo" kada je relevantno.

Studije slučaja mogu se koristiti kod horizontalnih ili integrisanih evaluacija za dublju analizu odabranih mjera, projekata ili teritorijalnih primjera. Studije slučaja su korisne kada treba objasniti zašto je neka mjera uspjela, zašto je zapela, ili koje uslove treba ponoviti u narednom ciklusu.

Triangulacija je minimalni metodološki standard, gdje god je moguća. Ključni nalaz je snažniji kada ga podržavaju najmanje dva različita izvora ili metode. Ako nalaz počiva na jednom izvoru ili percepciji jedne grupe, to se jasno označava. Evaluatorska prosudba sintetizira dokaznu osnovu i ne računa se kao dodatni nezavisni izvor.

Ograničenja podataka i metodologije navode se uz pitanja i nalaze na koje utiču. Evaluatorska opisuje nedostupne ili slabe podatke, ograničenja uzorka, moguće pristrasnosti, nedovoljnu razvrstanost, vremenska ograničenja i granice kauzalnog zaključivanja, te objašnjava kako su ublažena i kako utiču na stepen pouzdanosti zaključka.

10. Analiza implementacije, krajnjih rezultata i indikativnih efekata

Analiza implementacije počinje provjerom ulaznog paketa naručioca: Aneksa 4, posebno Tabele 1A za mjere, aktivnosti, projekte, finansijske podatke i outpute, te Tabele 1B za indikatore. Evaluators ne preuzima nekritički, nego ih povezuje s izvorima, provjerava, triangulira i koristi zajedno s Aneksima 17 i 18 za procjenu indikativnih efekata i posljednje godine. Nedostatak službenih podataka navodi se kao ograničenje i nalaz sistema praćenja.

Pregled outputa treba biti konkretan i provjerljiv. Umjesto općih formulacija, treba navesti šta je tačno urađeno: broj usvojenih akata, broj realiziranih programa, broj korisnika, iznos dodijeljenih sredstava, objekti ili sistemi koji su uspostavljeni, usluge koje su uvedene, obuke koje su provedene, baze koje su izrađene i slično, uključujući osvrt na horizontalnu dimenziju ravnopravnosti spolova, uključivosti i ravnopravnog teritorijalnog razvoja.

Pregled outcome-a treba pokazati da li su se ostvarile promjene koje su strategijom očekivane na nivou mjera, prioriteta i ciljeva. To može uključiti promjene u vrijednostima indikatora, ponašanju aktera, promjene u institucionalnim praksama, kvalitetu usluga, pristupu korisnika, kapacitetima, investicijama, zaposlenosti, uključivosti ili drugim relevantnim područjima. Outcome nalaze treba povezati sa outputima, ali ne smije se automatski pretpostaviti da je svaki pozitivan pomak nastao zbog strategije. U slučaju da outcome nije ostvaren uprkos realiziranim outputima, evaluators treba pokušati objasniti glavne razloge, poput neadekvatne logike intervencije, promjene konteksta ili nedovoljnih resursa. Evaluators također treba razlikovati nedostatak rezultata od nedostatka dokaza o rezultatima. Ukoliko podaci nisu dostupni, to ne znači da rezultat nije ostvaren, nego da ga nije moguće procijeniti. Takva ograničenja treba jasno navesti.

Evaluacija treba jasno prikazati aktivnosti koje nisu provedene ili nisu završene. Važno je razlikovati aktivnosti koje nisu započete, aktivnosti koje su djelimično provedene, aktivnosti koje su odgođene i aktivnosti od kojih se odustalo. Razlozi za neprovedbu trebaju biti razvrstani po tipu: finansijski, institucionalni, pravni, administrativni, politički, tehnički, kadrovski, javne nabavke, nedostatak podataka, promjena prioriteta ili vanjski šokovi.

Evaluators analizira indikatore na osnovu podataka koje je naručilac dostavio u Tabeli 1B Aneksa 4 i pripadajućim izvorima. Analiza pokazuje postojanje, mjerljivost, razvrstanost, vremensku uporedivost i pouzdanost podataka. Kretanje indikatora može ukazivati na promjenu, ali samo po sebi ne dokazuje doprinos strategije.

Evaluators provodi finansijsku analizu na osnovu Tabele 1A Aneksa 4 i dokaza koje je dostavio naručilac. Provjerava planirana i realizirana sredstva, te, na osnovu pratećih evidencija, odobrena sredstva, kumulativnu potrošnju, izvore i odnos finansijske prema fizičkoj realizaciji. Za procjenu efikasnosti, gdje je moguće, koristi jedinične troškove, trošak po outputu ili korisniku, rokove i relevantna poređenja; kada podaci to ne omogućavaju, zaključak se ograničava.

Analiza monitoring sistema treba odgovoriti da li je sistem omogućio praćenje outputa i outcome-a, da li izvještaji daju dovoljne informacije za evaluaciju, da li su indikatori dobro definirani, da li postoje izvori podataka i da li su podaci dostupni u uporedivom obliku. Slab monitoring sistem ne treba tretirati samo kao tehnički problem, nego kao važan nalaz za naredni strateški ciklus.

Evaluacija treba objasniti razloge za kašnjenje i neprovedbu. Nije dovoljno konstatovati da mjera nije provedena; potrebno je razumjeti da li je problem bio u nerealnom planiranju, nedostatku finansiranja, slaboj koordinaciji, pravnim preprekama, kapacitetima institucija, promjenama konteksta ili slaboj vezi mjere sa stvarnim potrebama.

Pored prepreka, evaluacija treba identificirati i faktore koji su ubrzali implementaciju: dobra koordinacija, jasno vlasništvo nad mjerom, osigurano finansiranje, politička podrška, partnerstva, donatorska podrška, digitalni alati ili lokalni kapaciteti. Propuštene prilike su aktivnosti ili partnerstva koja nisu iskorištena, a mogla su povećati efekte strategije.

Procjena posljednje godine obavezni je analitički element evaluacije provedene u predzadnjoj godini. Aktivnost ili projekat može se ocijeniti kao realno završiv samo ako su identificirani: odgovorni nosilac; potreban i raspoloživ budžet; pravni osnov i potrebne odluke; stanje javnih nabavki ili drugih procedura;

realan vremenski plan; potrebni kadrovski i tehnički kapaciteti; te ključni rizici. Na toj osnovi evaluator preporučuje završetak, ubrzanje, smanjenje obima, redefiniranje, obustavu ili prenošenje.

Kvalitativna procjena relevantnosti, strateške važnosti i indikativnih efekata može koristiti intervju, fokus grupe, radionice ili kratke upitnike sa jasno definiranim skalama. Ocjene predstavljaju percepcije učesnika, ne automatske evaluacijske zaključke. Evaluator ih upoređuje s dokumentima, indikatorima i drugim dokazima. Domaći primjer iz 2008. godine može poslužiti kao ilustracija kombiniranja pregleda implementacije i konsultativne procjene, uz uvažavanje njegovog konteksta i ograničenja [8].

Na osnovu nalaza evaluacije treba pripremiti sažetak implikacija za naredni strateški ciklus (Aneks 21). Taj sažetak treba jasno prikazati šta je urađeno, šta nije i zašto, šta iz postojeće strategije treba nastaviti, šta izmijeniti, šta spojiti, šta ukinuti, šta novo dodati, koje indikatore zamijeniti i kako unaprijediti monitoring, finansijski okvir i institucionalnu koordinaciju.

11. Zaključci, preporuke i korištenje nalaza

Nalaz je tvrdnja zasnovana na dokazima. Zaključak je interpretacija više nalaza u odnosu na evaluacijsko pitanje ili kriterij. Preporuka je predložena radnja koja proizlazi iz nalaza i zaključka. Evaluacijski izvještaj treba jasno odvojiti nalaze, zaključke i preporuke kako bi korisnici mogli razumjeti na osnovu čega su preporuke predložene.

Preporuke ne smiju biti opšte formulacije bez nosioca i roka. Svaka preporuka treba biti konkretna, provodiva, prioritetizirana i povezana sa odgovornom institucijom. Preporuka treba jasno proizlaziti iz evaluacijskog nalaza i biti proporcionalna dostupnim dokazima.

Preporuke za završnu godinu implementacije odgovaraju na pitanje šta je realno moguće završiti do kraja važenja strategije. One mogu uključiti ubrzanje provedbe, smanjenje obima, redefinisane, obustavu ili prenošenje aktivnosti u naredni ciklus. Ove preporuke su po prirodi praktične i kratkoročne.

Preporuke za naredni strateški ciklus odgovaraju na pitanje šta treba prenijeti, izmijeniti, spojiti, ukinuti ili dodati. One treba da budu povezane sa relevantnošću, koherentnošću, outcome nalazima, procjenom efekata i promjenama konteksta.

Preporuke za indikatore i monitoring sistem treba da ukažu koji indikatori se mogu zadržati, koje treba zamijeniti, gdje treba osigurati izvore podataka, kako unaprijediti razvrstanost podataka i kako izvještavanje učiniti korisnijim za buduće evaluacije.

Preporuke za finansijski okvir treba da povežu nalaze o implementaciji sa budžetskom realnošću. Ako mjere nisu imale finansiranje, nova strategija treba izbjeći slične nefinansirane obaveze. Ako su sredstva trošena bez rezultata, potrebno je revidirati način planiranja ili implementacije.

Preporuke za institucionalni i koordinacioni okvir treba da se odnose na jasnije uloge, bolju horizontalnu i vertikalnu koordinaciju, realnije obaveze institucija, bolju razmjenu podataka, kvalitetniju saradnju sa partnerima i jačanje kapaciteta za monitoring i evaluaciju.

Matrica preporuka iz Aneksa 19 povezuje svaku preporuku s nalazom, odgovornim nosiocem, rokom, prioritetom i vezom s posljednjom godinom ili novim strateškim ciklusom. Status prihvatanja i plan realizacije ne određuje evaluator u toj matrici, nego naručilac u institucionalnom odgovoru iz Aneksa 20.

Izvršni sažetak treba biti samostalan i usmjeren na donosioca odluka. Na najviše dvije stranice prikazuje najvažnije nalaze po kriterijima, zaključke, ključne preporuke, procjenu posljednje godine prema Aneksu 18 i glavne implikacije za naredni ciklus. Sažeti rezultati i preporuke koriste se u godišnjem izvještaju o razvoju i pripremi novog strateškog dokumenta [2].

12. Struktura izvještaja o evaluaciji u toku

Izvještaj mora slijediti minimalnu strukturu iz Priloga 2 Uredbe: 1) Uvod; 2) Izvršni sažetak; 3) Kontekst evaluacije; 4) Metodološki pristup; 5) Evaluacija izvodivosti/progresu realizacije strateških ciljeva, prioriteta i mjera, uključujući indikatore i finansijski okvir; 6) Nalazi evaluacije, uključujući odgovore na pitanja te procjenu modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta; i 7) Zaključci i preporuke [2]. Dodatne teme — teorija promjene, koherentnost, posljednja godina, horizontalne dimenzije i naredni ciklus — uključuju se kao potpoglavlja unutar ove strukture. Institucionalni odgovor se priprema nakon konačnog izvještaja i nije prilog čije dovršenje evaluator kontrolira.

13. Vrijeme, troškovi i minimalni standardi

Da bi evaluacija u toku ostala praktična i troškovno racionalna, ove Smjernice razlikuju dvije osnovne vrste evaluacije: sektorsku evaluaciju u toku i horizontalnu/integrisanu evaluaciju u toku. Okvirni troškovi nisu fiksne tarife, nego orijentacioni rasponi koji pomažu planiranju. Stvarni trošak zavisi od obima strategije, broja institucija, dostupnosti podataka i broja konsultacija.

Okvirni obim evaluacije, trajanje, trošak i profil evaluatora treba definirati kroz detaljno pripremljen projektni zadatak. Projektni zadatak treba navesti svrhu evaluacije, korisnike nalaza, predmet i obuhvat, nacrt evaluacijskih pitanja, očekivane metode, dostupne izvore podataka, proizvode evaluacije, rokove, način upravljanja evaluacijom i potrebne kvalifikacije evaluatora. Takav pristup je u skladu sa standardnom praksom pripreme projektnog zadatka za evaluaciju [9].

Vrsta evaluacije	Tim	Trajanje	Minimalni obuhvat
Sektorska evaluacija u toku	1-2 osobe	do 4-6 kalendarskih sedmica (ukupno 20-40 ekspertske radnih dana)	Analiza dokumentacije, indikatori, finansije, 6-10 intervjua, 1 fokus grupa/radionica/upitnik-anketa, izvještaj i matrica preporuka.
Horizontalna / integrisana evaluacija u toku	2-4 osobe	do 6-9 kalendarskih sedmica (ukupno 30-50 ekspertske radnih dana)	Analiza dokumentacije, indikatori, finansije, 10-20 intervjua, 2-3 fokus grupe/radionice/upitnik-anketa, po potrebi studije slučaja, izvještaj i matrica preporuka.

Obim evaluacije treba proširiti samo kada to zahtijevaju složenost strateškog dokumenta, veliki finansijski obim, veći broj institucija, značajne teritorijalne razlike, visok politički ili društveni značaj, ozbiljni problemi u implementaciji, ozbiljni problemi u dostupnosti podataka ili potreba da se dublje analiziraju ključne mjere i projekti.

Minimalni metodološki standard obuhvata dvije povezane cjeline. Naručilac prije evaluacije priprema anekse 1–4, prateće izvore za indikatore i finansijske podatke te dostavlja dokaznu dokumentaciju. Evaluator provjerava taj paket, priprema i koristi anekse 5–19 te izrađuje anekse 21 i 22. Nakon konačnog izvještaja naručilac priprema Aneks 20. Prije prihvatanja izvještaja naručilac provjerava ugovornu potpunost i sljedivost, bez preuzimanja evaluatorske uloge.

Dodatni alati se koriste kada to opravdavaju obim, složenost i značaj strateškog dokumenta. To mogu biti studije slučaja, anketa, šira teritorijalna analiza, dublja finansijska analiza, dodatne fokus grupe, proširena procjena monitoring sistema ili detaljnija analiza indikativnih efekata. Ovi elementi nisu obavezni za svaku evaluaciju i ne smiju narušiti princip proporcionalnosti, brzine i troškovne racionalnosti.

Projektni zadatak treba definirati kvalifikacije proporcionalne zadatku: relevantno obrazovanje; dokazano iskustvo u evaluaciji, strateškom planiranju, javnim politikama ili upravljanju razvojem; sposobnost rada s kvantitativnim i kvalitativnim podacima; poznavanje institucionalnog konteksta; te integritet i nezavisnost. Kod integriranih strategija tim treba kombinirati metodološka, sektorska, finansijska i institucionalna znanja. Zahtjevi ne trebaju neopravdano ograničavati konkurenciju i moraju biti povezani s predmetom evaluacije.

Izvori i literatura

- [1] Zakon o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine FBiH", broj 32/17), naročito čl. 3, 4, 5, 6, 29 i 30.
- [2] Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", br. 74/19 i 2/21), naročito čl. 7–15 i prilozi 1 i 2.
- [3] Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", br. 74/19 i 2/21).
- [4] Federalni zavod za programiranje razvoja, Priručnik za izradu strateških dokumenata u Federaciji BiH: priručnik za praktičare javnog sektora, 2021.
- [5] Austrian Development Agency, Guidelines for Country and Regional Strategy Evaluations & Reviews.
- [6] European Commission, Key Elements of the Mid-Term Evaluation and Evaluation Plans 2021–2027, revised presentation, 2023.
- [7] UNCDF, Mid-Term Evaluation: Local Finance Initiative Global Programme, 2017.
- [8] Direkcija za ekonomsko planiranje Bosne i Hercegovine, Srednjoročna razvojna strategija BiH 2004–2007: konačni izvještaj implementacije mjera iz Akcionog plana, mart 2008. (ilustrativni domaći primjer).
- [9] World Bank Independent Evaluation Group, Writing Terms of Reference for an Evaluation: A How-To Guide, 2011.
- [10] OECD, Applying Evaluation Criteria Thoughtfully, OECD Publishing, 2021.
- [11] United Nations Evaluation Group, Ethical Guidelines for Evaluation, 2020.
- [12] European Commission, Better Regulation Guidelines and Better Regulation Toolbox, 2025.
- [13] Zakon o zaštiti ličnih podataka Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", broj 12/25).

Dopunski alati za upravljanje evaluacijom i kontrolu kvaliteta

Dopunske tabele operacionaliziraju upravljanje evaluacijom, procjenu evaluabilnosti, kontrolu kvaliteta i institucionalni odgovor. Naručilac ih prilagođava konkretnom strateškom dokumentu i ugrađuje u plan evaluacije ili projektni zadatak.

Tabela A. Minimalni tok upravljanja evaluacijom

Korak	Faza	Primarna odgovornost	Rezultat / aneks
1	Pokretanje i planiranje	Naručilac	Odluka, kontakt osoba i Aneks 1
2	Projektni zadatak	Naručilac	Aneks 2 i kontrola prema Aneksu 3
3	Priprema ulaznih podataka	Naručilac	Aneks 4 s pratećim izvorima za indikatore i finansijske podatke
4	Ugovaranje i početna faza	Naručilac / evaluator	Ugovor; evaluator prilagođava anekse 5–8
5	Provjera podataka i dodatno prikupljanje	Nezavisni evaluator	Aneks 9; aneksi 10–15; evidentirane praznine
6	Analiza i preporuke	Nezavisni evaluator	Aneksi 16–19 i triangulirani nalazi
7	Nacrt i provjera činjenica	Evaluator / naručilac	Nacrt; objedinjeni komentari; matrica postupanja
8	Konačni izvještaj	Nezavisni evaluator	Aneksi 21 i 22; konačni izvještaj
9	Institucionalni odgovor i praćenje	Naručilac	Aneks 20; objava i registar preporuka

Tabela B. Brza procjena evaluabilnosti i spremnosti podataka

Područje	Kontrolno pitanje	Ocjena
Logika intervencije	Jesu li ciljevi, prioriteti, mjere i očekivani rezultati dovoljno jasno povezani?	Da / djelimično / ne
Indikatori	Postoje li početne, ciljne i ostvarene vrijednosti za ključne indikatore?	Da / djelimično / ne
Podaci o implementaciji	Postoje li provjerljivi podaci o realiziranim aktivnostima i direktnim rezultatima?	Da / djelimično / ne
Finansijski podaci	Mogu li se planirana, odobrena i izvršena sredstva povezati sa mjerama i rezultatima?	Da / djelimično / ne
Podaci o ciljnim grupama	Postoje li podaci razvrstani prema relevantnim grupama i teritorijama?	Da / djelimično / ne
Stepen implementacije	Je li provedeno dovoljno aktivnosti da se kriteriji mogu vjerodostojno procijeniti?	Da / djelimično / ne
Dostupnost dionika	Jesu li ključne institucije, korisnici i druge zainteresirane strane dostupni za konsultacije?	Da / djelimično / ne
Zaključak	Odrediti: evaluabilno; evaluabilno uz prilagođavanje obuhvata; djelimično evaluabilno; nije spremno.	Obavezno obrazložiti

Tabela C. Minimalna kontrola kvaliteta nacrtu i konačnog izvještaja

Element kvaliteta	Minimalni zahtjev
Evaluacijska pitanja	Na sva prioriteta pitanja dat je jasan i dokazima potkrijepljen odgovor.
Sljedivost	Postoji jasna veza: pitanje – dokaz – nalaz – zaključak – preporuka.
Triangulacija	Ključni nalazi su, gdje je moguće, potvrđeni iz najmanje dva različita izvora ili metode.
Metode, uzorak i etika	Obrazloženi su izbor metoda i uzorka, ograničenja reprezentativnosti, zaštita podataka i povjerljivost.
Podaci	Procijenjeni su potpunost, pouzdanost i ograničenja administrativnih i statističkih podataka.
Nezavisnost	Provjera činjenične tačnosti odvojena je od profesionalne ocjene evaluatora; komentari su evidentirani u matrici s odgovorom evaluatora.
Horizontalni principi	Ravnopravnost spolova, jednake mogućnosti i teritorijalne razlike analizirane su gdje su relevantne.
Preporuke	Preporuke su konkretne, prioritetizirane, provedive i upućene odgovornim institucijama.
Ograničenja	Ograničenja evaluacije jasno su navedena i uzeta u obzir pri formulisanju zaključaka.

Tabela D. Proširena matrica institucionalnog odgovora i praćenja preporuka

Oznaka	Preporuka	Institucionalni odgovor naručioca	Odgovorni nosilac	Rok	Aktivnost/dokaz realizacije	Status
R-1	Kratak naziv preporuke	Prihvaćena / djelimično prihvaćena / nije prihvaćena, uz obrazloženje	Institucija/jedinica	Rok	Aktivnost i mjerljiv dokaz	Nije započeto / u toku / provedeno / odgođeno
R-2						

Aneksi / alati za provođenje evaluacije u toku

Aneksi su radni obrasci za neposrednu upotrebu. Naručilac priprema ulazne podatke i institucionalni odgovor, dok evaluator prilagođava i koristi analitičke obrasce. Obrasci omogućavaju odvojeno praćenje outputa, outcome-a, indikativnih efekata, posljednje godine i preporuka za naredni ciklus.

Razgraničenje odgovornosti za pripremu i popunjavanje Aneksa

Odgovornosti su podijeljene između dvije osnovne uloge. Naručilac priprema plan evaluacije, projektni zadatak, operativni izvještaj i podatke, koordinira pristup institucijama, provjerava činjeničnu tačnost, prihvata ugovorene proizvode i priprema institucionalni odgovor. Nezavisni evaluator priprema metodologiju, analitičke matrice i instrumente, prikuplja i analizira dokaze te formulira nalaze, zaključke i preporuke. Druge institucije dostavljaju podatke ili provode aktivnosti iz institucionalnog odgovora, ali nisu zasebna upravljačka uloga.

Redoslijed / alat	Ko priprema i popunjava	Kada se koristi	Napomena
Aneks 1: plan evaluacije	Naručilac	Prije ToR-a i ugovaranja	Utvrđuje svrhu, obuhvat, pitanja, izvore, vrijeme i budžet.
Aneksi 2–3: ToR i kontrola ToR-a	Naručilac	Prije izbora evaluatora	Razgraničava obaveze, proizvode, rokove, podatke i nezavisnost.
Aneks 4: operativni izvještaj	Naručilac uz nosioce mjera; evaluator provjerava i analizira podatke	Prije glavnog rada evaluatora	Službeni podaci o implementaciji, aktivnostima/projektima, finansijskoj realizaciji, outputima, outcome indikatorima i izvorima.
Aneksi 5–9	Nezavisni evaluator	Početna faza i provjera ulaznog paketa	Pitanja, matrica, plan podataka, logika i provjera Aneksa 4.
Aneksi 10–19	Nezavisni evaluator	Prikupljanje, analiza i preporuke	Naručilac osigurava pristup podacima i logistiku, bez uticaja na nalaze.
Aneksi 21–22	Nezavisni evaluator	Konačni izvještaj	Implikacije za naredni ciklus i izvještaj prema Uredbi.
Aneks 20: institucionalni odgovor	Naručilac	Nakon konačnog izvještaja	Odluka o preporukama, aktivnosti, nosioci, rokovi i dokazi realizacije.

Aneks 1. Obrazac plana evaluacije

Element plana evaluacije	Sadržaj koji treba popuniti
Naziv strateškog dokumenta	Naziv, nivo vlasti, period važenja i naručilac evaluacije.
Vrsta evaluacije	Evaluacija u toku implementacije strateškog dokumenta.
Predmet i cilj evaluacije	Šta se evaluira, za koji period i za koju odluku/naredni proces.
Evaluacijski kriteriji i pitanja	Kriteriji iz Uredbe i dodatni kriteriji, ključna pitanja i kriteriji prosuđivanja.
Metode	Analiza dokumentacije, intervjui, fokus grupe/radionice, anketa, studije slučaja po potrebi.
Izvori podataka	Strategija, izvještaji, indikatori, budžet, PJI, administrativni podaci, sagovornici.
Vremenski okvir	Početak, prikupljanje podataka, nacrt, provjera činjenične tačnosti i stručna rasprava, finalni izvještaj.
Budžet	Okvirni trošak i izvor finansiranja.
Proizvodi	Početni izvještaj, nacrt izvještaja, prezentacija nacrta i provjera činjenične tačnosti, finalni izvještaj, matrica preporuka.

Aneks 2. Obrazac projektnog zadatka / ToR-a

Dio ToR-a	Uputstvo za popunjavanje
1. Pozadina i pravni osnov	Opis strategije, pravni osnov evaluacije i veza sa narednim planskim ciklusom.
2. Svrha evaluacije	Zašto se evaluacija provodi i koje odluke treba podržati.
3. Korisnici evaluacije	Institucije, vlade, tijela za planiranje, resorna ministarstva, partneri.
4. Predmet i obuhvat	Ciljevi, prioriteti, mjere, projekti, outputi, outcome-i, indikatori, finansije, završna godina.

Dio ToR-a	Uputstvo za popunjavanje
5. Kriteriji i pitanja	Preuzeti iz plana evaluacije i prilagoditi dokumentu.
6. Metodologija	Minimalne metode, očekivani izvori i zahtjev za triangulaciju.
7. Obaveze naručioca	Priprema i dostavlja anekse 1–4 s pratećim izvorima za indikatore i finansijske podatke, kontakte i pristup podacima; osigurava logistiku, provjeru činjenica i institucionalni odgovor.
8. Proizvodi	Početni izvještaj, nacrt, prezentacija nalaza, konačni izvještaj i matrica preporuka.
9. Rokovi	Vremenski plan po sedmicama.
10. Profil evaluatora	Iskustvo u evaluaciji, strateškom planiranju, javnim politikama, facilitaciji.
11. Budžet i plaćanje	Ukupni iznos, tranše, uslovi prihvatanja proizvoda.

Aneks 3. Kontrolna lista za kvalitet projektnog zadatka

Kontrolno pitanje	DA/NE	Komentar
Da li je jasno zašto se evaluacija provodi i kome služi?		
Da li je obuhvat realan u odnosu na vrijeme i budžet?		
Da li su evaluacijska pitanja fokusirana i ograničena?		
Da li su obuhvaćeni outputi, outcome-i i i indikativni efekti?		
Da li su metode izvedive u predviđenom roku?		
Da li ToR jasno propisuje da naručilac prije glavnog rada evaluatora dostavlja anekse 1–4 s pratećim izvorima za indikatore i finansijske podatke?		
Da li su proizvodi evaluatora jasno odvojeni od ulaznih podataka i institucionalnog odgovora naručioca?		
Da li su kriteriji za izbor evaluatora povezani sa zadatkom?		
Da li su uključeni rodna ravnopravnost, jednake mogućnosti i uključivost?		
Da li su predviđeni provjera činjenične tačnosti, kontrola kvaliteta i institucionalni odgovor nakon konačnog izvještaja?		

Aneks 4. Obrazac operativnog izvještaja o implementaciji

Aneks 4 priprema naručilac uz podatke organizacionih jedinica i institucija koje provode mjere. Tabela 1A prikazuje aktivnosti i projekte kao instrumente implementacije mjere, dok Tabela 1B prikazuje outcome indikatore na nivou mjere. Projekat se ne tretira kao hijerarhijski nivo ravnopravan mjeri. Finansijski podaci u Tabeli 1A i pratećim evidencijama trebaju omogućiti vezu između planiranih i realiziranih sredstava i konkretnih outputa. Evaluator provjerava sve navode i izvore.

Tabela 1A. Operativni izvještaj o implementaciji mjera prema aktivnostima

Mjera	Nosilac	Aktivnosti/projekti u okviru mjere	Status na dan presjeka (nije započeto; u toku; završeno; odgođeno; obustavljeno/odustalo)	Realizirana sredstva (KM)	Planirana sredstva (KM)	Ostvareni direktni rezultat (Output) (npr: usvojen zakon)	Komentar Razlog odstupanja	Komentar/ Izvor dokaza / plan za posljednju godinu
Mjera 1.1.1.1.1. TEKST MJERE								

Tabela 1B. Operativni izvještaj o implementaciji mjera prema indikatorima

Mjera	Outcome indikator: naziv, jedinica i željeni smjer	Polazna vrijednost: godina / vrijednost	Najnovija i ciljna vrijednost: godina / vrijednost	KOMENTAR (Odstupanje, razlog i izvor dokaza)
Mjera 1.2.1.				

Tabela 2. Kontakt osobe za evaluaciju

Institucija	Kontakt osoba	Funkcija	Mjera	E-mail/telefon	Očekivano učešće u evaluaciji
					Intervju / fokus grupa / dostava podataka
					Intervju / fokus grupa / dostava podataka
					Intervju / fokus grupa / dostava podataka

Tabela 3. Registar izvora podataka i dokumentacije

Izvor/dokument	Institucija koja posjeduje podatak	Period	Format	Dostupno evaluatoru	Napomena
			Word/Excel/PDF/baza	DA/NE	
			Word/Excel/PDF/baza	DA/NE	
			Word/Excel/PDF/baza	DA/NE	

Aneks 5. Katalog evaluacijskih pitanja po kriterijima

Kriterij	Moguće evaluacijsko pitanje
Relevantnost	Da li ciljevi, prioriteti i mjere i dalje odgovaraju razvojnim problemima?
	Koje promjene konteksta utiču na relevantnost strategije?
	Da li su potrebe ciljnih grupa obuhvaćene strategijom i jesu li promijenjene?
Efektivnost / učinkovitost	Da li postoje dokazi da su ostvareni outcome i da su ostvareni outputi doprinijeli ostvarenju outcome-ima? (Ne dokazivati punu kauzalnost; koristiti jezik doprinosa.)
	U kojoj mjeri su ostvareni planirani outputi i outcome-i?
	Koje mjere su dale najvidljivije rezultate?
	Koje mjere nisu provedene i zašto?
Efikasnost / djelotvornost	Da li su resursi korišteni razumno u odnosu na outpute i outcome-e?
	Da li postoje mjere sa troškovima bez jasnih rezultata?
	Da li su procedure usporile provedbu?
Uticaj / indikativni efekti	Koje promjene akteri povezuju sa strategijom? Koji drugi faktori, osim strategije, mogu objasniti uočene razvojne promjene?
	Da li dostupni indikatori podržavaju percepciju promjena?
	Koji efekti su nepredviđeni, pozitivni ili negativni?
Održivost	Da li postoje institucije, kapaciteti i sredstva za nastavak rezultata?
	Koji rezultati će trajati i nakon isteka strategije?
	Šta ugrožava održivost?
Koherentnost	Da li mjere i aktivnosti/projekti logično vode outputima, outcome-ima, prioritetima i ciljevima?
	Gdje postoje sinergije, preklapanja, praznine ili suprotnosti s drugim strategijama, EU prioritetima, Reformskom agendom, Ciljevima održivog razvoja i dokumentima drugih nivoa?
	Da li je formalna usklađenost praćena stvarnom koordinacijom implementacije, finansiranja i praćenja?
Strateška važnost za naredni planski ciklus	Šta treba prenijeti u naredni strateški ciklus?
	Šta treba izmijeniti, spojiti ili ukinuti?
	Koja nova pitanja treba uključiti u narednu strategiju?
Ravnopravnost, uključivost i ravnomjeran teritorijalni razvoj	Da li su žene, muškarci i ranjive grupe ravnomjerno uključeni?
	Da li postoje podaci razvrstani po spolu, teritoriji ili drugim grupama?
	Da li mjere smanjuju ili produbljuju nejednakosti? Spolnu? Dohodovnu? Teritorijalnu?

Napomena: kriterije prosuđivanja i, ako se koriste ocjene, sidra skale treba definirati u evaluacijskoj matrici prije prikupljanja podataka.

Aneks 6. Obrazac evaluacijske matrice

Kriterij	Evaluacijsko pitanje	Kriterij prosuđivanja	Dokazi / pokazatelji i sidra ocjene	Nivo rezultata	Metoda	Izvor	Ograničenja

Aneks 7. Plan prikupljanja podataka

Svrha alata

Plan prikupljanja podataka je operativni alat koji evaluator izrađuje nakon evaluacijske matrice. Evaluacijska matrica pokazuje šta treba dokazati, dok plan prikupljanja podataka pokazuje od koga, kojim putem i do kada se prikupljaju potrebni dokazi. Koristi se u početnoj fazi evaluacije i sastavni je dio početnog izvještaja.

Uputstvo za korištenje

Za svako evaluacijsko pitanje iz evaluacijske matrice navesti konkretne podatke i dokaze koji su potrebni.

Za svaki podatak navesti izvor: strateški dokument, izvještaj, budžet, PJI, indikator, intervju, fokus grupa, anketa ili drugi izvor.

U koloni status pratiti da li je podatak zatražen, dostavljen, djelimično dostavljen ili nije dostupan.

Ako podatak nije dostupan, evaluator u koloni ograničenje navodi posljedice za nalaz i eventualnu zamjensku metodu.

Evaluacijsko pitanje	Potrebni podaci / dokazi	Izvor podataka	Metoda prikupljanja	Odgovorna osoba / institucija	Rok	Status	Napomena / ograničenje
Relevantnost: Da li ciljevi, prioriteti i mjere i dalje odgovaraju razvojnim problemima?	Strategija; novije analize; promjene u okruženju; stavovi ključnih aktera	Nadležna institucija; statistički izvori; intervjui	Analiza dokumentacije; intervju			Nije započeto	
Efektivnost: U kojoj mjeri su ostvareni planirani outputi i outcome-i?	Pregled mjera; outputi; indikatori; izvještaji o implementaciji	Operativni izvještaj; godišnji izvještaji; monitoring podaci	Analiza dokumentacije; analiza indikatora			Nije započeto	
Efikasnost: Da li su resursi korišteni razumno u odnosu na outpute?	Planirana i realizirana sredstva; outputi; administrativna opterećenja	Budžet; DOB; PJI; izvještaji; intervjui	Finansijska analiza; intervju			Nije započeto	
Uticaj / indikativni efekti: Koje promjene akteri povezuju sa strategijom? Koji drugi faktori, osim strategije, mogu objasniti uočene razvojne promjene?	Trendovi indikatora; percipirani efekti; primjeri promjena	Statistika; intervjui; fokus grupe; anketa	Analiza indikatora; konsultacije; triangulacija			Nije započeto	
Održivost: Da li postoje institucije, kapaciteti i sredstva za nastavak rezultata?	Institucionalni kapaciteti; finansiranje; vlasništvo nad rezultatima	Institucije nosioci mjera; budžet; intervjui	Analiza dokumentacije; intervju			Nije započeto	
Koherentnost: Da li je strategija interno i eksterno usklađena?	Veze cilj-prioritet-mjera-projekat-indikator; usklađenost sa drugim dokumentima	Strategija; sektorski dokumenti; viši planski dokumenti	Analiza logike intervencije; analiza dokumentacije			Nije započeto	

Evalucijsko pitanje	Potrebni podaci / dokazi	Izvor podataka	Metoda prikupljanja	Odgovorna osoba / institucija	Rok	Status	Napomena / ograničenje
Strateška važnost za naredni planski ciklus: Šta treba prenijeti u naredni strateški ciklus?	Mjere koje treba zadržati, redefinirati, spojiti, ukinuti ili dodati	Nalazi evaluacije; intervjui; stručna rasprava i provjera činjenica	Sinteza nalaza; radionica			Nije započeto	
Ravnopravnost, uključivost i ravnomjeran teritorijalni razvoj: Da li su koristi i efekti ravnomjerno raspoređeni?	Podaci po spolu, dobi, teritoriji i ciljnim grupama; percepcije aktera	Monitoring podaci; statistika; fokus grupe; anketa	Analiza dokumentacije; konsultacije			Nije započeto	

Aneks 8. Obrazac za rekonstrukciju logike intervencije

Problem/potreb a	Strateški cilj	Prioritet	Mjera	Aktivnost/projekat	Resursi/inputi	Output	Outcome/uticaj	Pretpostavke/rizici

Aneks 9. Kontrolna lista za pregled kvaliteta operativnog izvještaja o implementaciji

Kontrolno pitanje	Da/Ne	Napomena
Da li su navedene sve mjere iz strategije?		
Da li su navedeni nosioci mjera?		
Da li su navedene planirane aktivnosti/projekti?		
Da li su outputi konkretno opisani?		
Da li su navedene polazne, ciljne i najnovije vrijednosti outcome indikatora s godinama i jedinicama?		
Da li su navedena planirana, odobrena i realizirana sredstva i veza s outputima?		
Da li su razlozi odstupanja konkretni?		
Da li su navedeni izvori dokaza?		

Aneks 10. Obrazac za procjenu kvaliteta monitoring sistema

Element provjere	DA/NE/DJELOMIČNO	Dokaz/komentar	Preporuka
Postoje podaci za ključne output indikatore			
Postoje podaci za ključne outcome indikatore			
Podaci se prikupljaju redovno			
Izvori podataka su jasno definirani			
Indikatori su specifični i mjerljivi			
Podaci su razvrstani po spolu, dobi, ciljnoj grupi i teritoriji gdje je relevantno			

Element provjere	DA/NE/DJELOMIČNO	Dokaz/komentar	Preporuka
Izveštaji daju informacije o outputima i outcome-ima, a ne samo aktivnostima			
Monitoring sistem omogućava pripremu evaluacije			

Aneks 11. Vodič za polustrukturirani intervju sa ključnim dionicima

Tema	Primjer pitanja
Uloga institucije u sistemu	Koja je bila vaša uloga u pripremi, koordinaciji, finansiranju, monitoringu ili implementaciji strateškog dokumenta?
Priprema i planiranje implementacije	Kako su mjere iz strategije prevedene u trogodišnje i godišnje planove rada, budžetske programe, DOB ili Program javnih investicija?
Finansiranje implementacije	Da li su za mjere i projekte bila realno planirana i osigurana sredstva? Koje mjere nisu imale finansiranje ili su imale sredstva bez očekivanih rezultata?
Monitoring i izvještavanje	Da li monitoring sistem daje upotrebljive podatke o outputima i outcome indikatorima? Koji podaci nedostaju ili nisu dovoljno pouzdani?
Outputi	Šta je konkretno urađeno do sada i kojim dokazima se to može potvrditi?
Outcome-i	Koje promjene ili krajnje rezultate povezujete sa mjerom? Postoje li indikatori, administrativni podaci ili drugi dokazi?
Veza output-outcome	Da li su ostvareni outputi mogli dovesti do očekivanih promjena? Gdje je veza jaka, a gdje slaba ili nejasna?
Neprovedeno i odstupanja	Šta nije urađeno, šta je djelimično urađeno i koji su glavni razlozi odstupanja?
Prepreke	Jesu li prepreke bile finansijske, institucionalne, pravne, administrativne, političke, tehničke, kadrovske, vezane za javne nabavke ili promjene konteksta?
Koordinacija	Kako je funkcionisala horizontalna i vertikalna koordinacija između institucija? Gdje su nastajali zastoji ili preklapanja?
Doprinos strategije	Koji dio uočene promjene se može razumno povezati sa strategijom, a koji dio sa drugim faktorima?
Završna godina	Šta je realno moguće završiti u posljednjoj godini implementacije i koji uslovi su za to potrebni?
Naredni ciklus	Šta iz postojeće strategije treba prenijeti, izmijeniti, spojiti, ukinuti ili dodati u narednom strateškom dokumentu?
Dodatni izvori	Koje dokumente, podatke, kontakte ili primjere evaluator treba dodatno pregledati?

Aneks 12. Obrazac izvještaja s intervjuja

Datum	Sagovornik/institucija	Tema	Ključni nalazi	Dokazi/citati/parafraze	Ograničenja	Implikacije za evaluaciju

Aneks 13. Vodič za tematsku/sektorsku radionicu i procjenu mjera

Tabela 1. Vodič za tematsku/sektorsku radionicu

Segment	Sadržaj
Uvod	Svrha evaluacije, pravila diskusije, povjerljivost, način korištenja nalaza i razlika između dokaza, percepcije i preporuke.
Pregled implementacije	Kratak prikaz šta je urađeno, šta nije urađeno, šta je djelimično provedeno i koji su osnovni razlozi odstupanja.
Procjena relevantnosti	Da li ciljevi, prioriteti i mjere i dalje odgovaraju razvojnim problemima, potrebama sektora i potrebama ciljnih grupa?
Procjena strateške važnosti	Koliko su mjere važne za ostvarenje prioriteta i ciljeva i za naredni strateški ciklus?
Procjena implementabilnosti	Da li su mjere realno provedive u postojećem institucionalnom, finansijskom i vremenskom okviru?
Outcome-i i indikativni efekti	Koje promjene su vidljive ili percipirane, koji dokazi postoje i koliko je veza sa strategijom uvjerljiva?
Buduća relevantnost	Da li mjeru treba zadržati u narednoj strategiji i pod kojim uslovima?
Redizajn mjera	Šta treba nastaviti, redefinirati, spojiti, obustaviti, prenijeti ili dodati kao novu intervenciju?
Završna godina	Šta je realno završiti, ubrzati, smanjiti, redefinirati ili obustaviti u posljednjoj godini implementacije?
Zaključak	Prioritetne preporuke, pitanja oko kojih postoji slaganje, pitanja oko kojih postoji neslaganje i otvorena pitanja za dodatnu provjeru.

Sidra skale: 1 – vrlo nezadovoljavajuće; 2 – uglavnom nezadovoljavajuće; 3 – djelimično zadovoljavajuće; 4 – uglavnom zadovoljavajuće; 5 – potpuno ili vrlo zadovoljavajuće; NZ/NP – ne znam ili nije primjenjivo.

Tabela 2. Obrazac za procjenu mjera ili grupa mjera na radionici

Mjera / grupa mjera	Relevantnost (1–5/NZ-NP)	Strateška važnost (1–5/NZ-NP)	Implementabilnost (1–5/NZ-NP)	Uočeni outcome/efekti (1–5/NZ-NP)	Buduća relevantnost (1–5/NZ-NP)	Preporuka	Kratko obrazloženje
						Zadržati / redefinirati / spojiti / obustaviti / prenijeti / dodati novo	
						Zadržati / redefinirati / spojiti / obustaviti / prenijeti / dodati novo	
						Zadržati / redefinirati / spojiti / obustaviti / prenijeti / dodati novo	
						Zadržati / redefinirati / spojiti / obustaviti / prenijeti / dodati novo	

Analiza: prikazati broj i strukturu učesnika, raspodjelu ocjena, razloge za visoke i niske ocjene, područja slaganja i neslaganja te ograničenja uzorka. Ocjene se ne koriste bez kvalitativnog obrazloženja.

Aneks 14. Obrazac izvještaja s fokus grupe/radionice

Datum	Mjesto/online	Moderator	Broj učesnika	Sastav učesnika	Saglasnost bilješke/snimanje za	Način zaštite identiteta	Tema	Napomena

Prije početka evidentirati svrhu, učesnike, način zaštite identiteta i saglasnost za bilješke ili snimanje. Nalaze prikazati po temama, odvojiti dokaze od percepcija i zabilježiti slaganja, neslaganja i ograničenja.

Aneks 15. Obrazac za kratku anketu

Pitanje / podatak	Skala / odgovor
Profil ispitanika: institucija / partner / korisnik / ciljna grupa / drugo	Odabrati; ne prikupljati identifikacijske podatke bez potrebe
Ciljevi strategije su i dalje relevantni.	1 2 3 4 5 / ne znam / nije primjenjivo
Mjere su provedive u postojećem institucionalnom i finansijskom okviru.	1 2 3 4 5 / ne znam / nije primjenjivo
Strategija je proizvela provjerljive outpute.	1 2 3 4 5 / ne znam / nije primjenjivo
Vidljivi su outcome-i povezani s implementacijom.	1 2 3 4 5 / ne znam / nije primjenjivo
Koje mjere treba nastaviti, izmijeniti, spojiti ili ukinuti?	Otvoreni odgovor
Šta je realno završiti u posljednjoj godini?	Otvoreni odgovor
Koji dokaz, primjer ili izvor podržava vaš odgovor?	Otvoreni odgovor

Na početku navesti profil ispitanika i obavijest o zaštiti podataka. Uz svaku zatvorenu tvrdnju ponuditi odgovore 1–5 te "ne znam/nije primjenjivo". U izvještaju prikazati broj odgovora, strukturu ispitanika, raspodjelu odgovora i ograničenja; rezultate ne predstavljati kao reprezentativne bez odgovarajućeg uzorka.

Aneks 16. Obrazac za procjenu važnosti za naredni strateški ciklus

Element strategije	Nastaviti	Izmijeniti	Spojiti	Ukinuti	Dodati novo	Obrazloženje

Aneks 17. Obrazac za procjenu indikativnih/percipiranih efekata

Promjena	Dokaz i izvor	Realizacija intervencije	Mehanizam i vremenski slijed	Alternativna objašnjenja	Snaga doprinosa	Ograničenja
				Visoka / srednja / slaba	Uvjerljiva / djelimična / slaba / nije moguće procijeniti	
				Visoka / srednja / slaba	Uvjerljiva / djelimična / slaba / nije moguće procijeniti	
				Visoka / srednja / slaba	Uvjerljiva / djelimična / slaba / nije moguće procijeniti	
				Visoka / srednja / slaba	Uvjerljiva / djelimična / slaba / nije moguće procijeniti	
				Visoka / srednja / slaba	Uvjerljiva / djelimična / slaba / nije moguće procijeniti	
				Visoka / srednja / slaba	Uvjerljiva / djelimična / slaba / nije moguće procijeniti	

Aneks 18. Obrazac za procjenu posljednje godine implementacije

Mjera	Projekat/Aktivnost	Trenutni status	Preostali posao	Izvodivost u posljednjoj godini	Budžet, nosilac, pravni osnov, nabavke, rok i kapaciteti	Rizici	Preporuka i obrazloženje
				DA / DJELIMIČNO / NE			Završiti / ubrzati / smanjiti obim / redefinirati / obustaviti / prenijeti
				DA / DJELIMIČNO / NE			Završiti / ubrzati / smanjiti obim / redefinirati / obustaviti / prenijeti

Ocjena izvodivosti zasniva se na raspoloživom budžetu, odgovornom nosiocu, pravnom osnovu i odlukama, stanju nabavki/procedura, roku, kadrovskim i tehničkim kapacitetima i rizicima.

Preporuka mora biti jedna od sljedećih: završiti, ubrzati, smanjiti obim, redefinirati, obustaviti ili prenijeti u naredni ciklus, uz kratko obrazloženje.

Aneks 19. Matrica preporuka

Preporuka	Nalaz	Odgovorni nosilac provedbe	Rok	Prioritet	Veza sa završnom godinom	Veza sa novom strategijom	Napomena evaluatora
				Visok / srednji / nizak			
				Visok / srednji / nizak			
				Visok / srednji / nizak			

Preporuka	Nalaz	Odgovorni nosilac provedbe	Rok	Prioritet	Veza sa završnom godinom	Veza sa novom strategijom	Napomena evaluatora
				Visok / srednji / nizak			
				Visok / srednji / nizak			
				Visok / srednji / nizak			
				Visok / srednji / nizak			

Aneks 19 priprema evaluator. Sadrži preporuke zasnovane na nalazima, ali ne i odluku naručioca o njihovom prihvatanju.

Aneks 20. Obrazac institucionalnog odgovora

Oznaka / preporuka	Institucionalni odgovor	Obrazloženje	Odgovorni nosilac	Rok	Aktivnost i dokaz realizacije
R-1	Prihvaćena / djelimično prihvaćena / nije prihvaćena				
R-2	Prihvaćena / djelimično prihvaćena / nije prihvaćena				
R-3	Prihvaćena / djelimično prihvaćena / nije prihvaćena				
R-4	Prihvaćena / djelimično prihvaćena / nije prihvaćena				
R-5	Prihvaćena / djelimično prihvaćena / nije prihvaćena				
R-6	Prihvaćena / djelimično prihvaćena / nije prihvaćena				

Aneks 20 priprema naručilac nakon prijema konačnog izvještaja. Njime se daje institucionalni odgovor i utvrđuju aktivnosti, nosioci, rokovi i dokazi realizacije prihvaćenih ili djelimično prihvaćenih preporuka.

Aneks 21. Sažetak implikacija za naredni strateški ciklus

Element postojeće strategije	Nalaz evaluacije	Preporuka za novi ciklus	Obrazloženje
Cilj / prioritet / mjera / indikator			
Cilj / prioritet / mjera / indikator			
Cilj / prioritet / mjera / indikator			
Cilj / prioritet / mjera / indikator			
Cilj / prioritet / mjera / indikator			
Cilj / prioritet / mjera / indikator			
Cilj / prioritet / mjera / indikator			
Cilj / prioritet / mjera / indikator			

Obavezna poglavlja izvještaja preuzeta su iz Priloga 2 Uredbe. Dodatne analitičke teme uključuju se kao potpoglavlja, bez promjene propisanog redoslijeda.

Aneks 22. Obrazac izvještaja o evaluaciji u toku

Poglavlje izvještaja	Obavezni i preporučeni sadržaj
1. Uvod	Predmet i ciljevi evaluacije.
2. Izvršni sažetak	Glavni nalazi; zaključci i preporuke. Preporučeno najviše dvije stranice.
3. Kontekst evaluacije	Sažete informacije o strateškom dokumentu i ranijim evaluacijama, ako postoje.
4. Metodološki pristup	Ključni pojmovi, kriteriji, pitanja, metode, uzorak, etika, zaštita podataka, problemi i ograničenja.

Poglavlje izvještaja	Obavezni i preporučeni sadržaj
5. Evaluacija izvodivosti/progres realizacije ciljeva, prioriteta i mjera	Analiza indikatora i polaznih/ciljnih vrijednosti; finansijski okvir, dinamika i stvarno potrošeni budžet; implementacija, outputi, outcome-i i posljednja godina.
6. Nalazi evaluacije	Odgovori na evaluacijska pitanja; relevantnost, efikasnost, efektivnost, uticaj, održivost i koherentnost; horizontalne dimenzije; model upravljanja i institucionalni kapaciteti; implikacije za naredni ciklus.
7. Zaključci i preporuke	Zaključci i preporuke zasnovani na nalazima, uključujući preporuke za posljednju godinu i naredni planski period; matrica preporuka u prilogu.

Ova aktivnost provodi se u sklopu Zajedničkog programa Akcelerator rodne ravnopravnosti, kojeg provode agencije Ujedinjenih nacija u Bosni i Hercegovini: UN Women, UNDP, UNFPA i UNICEF, uz finansijsku podršku Evropske unije te vlada Danske i Švedske, u saradnji sa Agencijom za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine, Centrom za jednakost i ravnopravnost polova Republike Srpske i Gender centrom Federacije Bosne i Hercegovine.

This activity is part of the Joint Programme Gender Equality Accelerator, implemented by United Nations agencies in Bosnia and Herzegovina - UN Women, UNDP, UNFPA and UNICEF - with financial support from the European Union and the Governments of Denmark and Sweden, in cooperation with the Agency for Gender Equality of Bosnia and Herzegovina, the Center for Equity and Equality between Women and Men of Republika Srpska and the Gender Center of the Federation of Bosnia and Herzegovina.