
Jačanje kapaciteta za strateško planiranje i razvoj politika - Faza II
Strengthening Capacities for Strategic Planning and Policy Development - Phase II

PRIRUČNIK ZA EVALUACIJU PLANSKIH DOKUMENATA

Sarajevo, juni 2018

Sadržaj

Skraćenice	4
Predgovor	5
Uvod	6
I Metodološki okvir	7
• Planiranje resursa za provođenje evaluacije	7
• Definiiranje rezultata	9
• Kreiranje pokazatelja – osnovnih alata za M&E	9
II Pravni okvir	14
• Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine	14
• Uputstvo o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine	15
III Postupak evaluacije	18
• Korak 1. Postavljanje evaluacijskog okvira	18
• Korak 2. Planiranje evaluacije	19
• Korak 3. Provedba evaluacije	20
• Korak 4. Izvještavanje – korištenje rezultata i preporuka evaluacije	25
Prilozi	27
• Prilog I – Sadržaj finalnog izvještaja evaluacije - primjer	28
• Prilog II – Pojmovnik	28
• Pojmovnik iz Uputstva o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine	33
Bibliografija	35

Skraćenice

BPIMIS - Informacioni sistem za planiranje i upravljanje budžetom

CV - Ciljne vrijednosti

DEP - Direkcija za ekonomsko planiranje

M&E - Monitoring i evaluacija

MFT - Ministarstvo finansija i trezora

NVO - Nevladine organizacije

OECD DAC - Organizacija za ekonomsku saradnju - Komitet za razvojnu pomoć

PIMIS - Informacioni sistem za upravljanje javnim/razvojnim investicijama

PRAG - Praktični vodič procedura za izradu ugovora

PV - Polazne vrijednosti

RBM - Monitoring zasnovan na rezultatima

SMART - Specifičan – Mjerljiv – Ostvariv – Relevantan – Vremenski definiran

SPPD II - Jačanje kapaciteta za strateško planiranje i razvoj politika, faza II

ToR - Opis posla evaluacije

UN - Ujedinjene nacije

VM - Vijeće ministara

WB - Svjetska banka

Predgovor

*Predmetni dokument urađen je u sklopu Projekta **Jačanje kapaciteta za strateško planiranje i razvoj politika** – faza II (SPPD II).*

Direktni korisnik predmetnog dokumenta je Direkcija za ekonomsko planiranje Vijeća ministara BiH (DEP).

Predmetni dokument treba da služi kao polazna osnova za dalju razradu Smjernica za monitoring i evaluaciju (M&E) planskih dokumenata svake institucije posebno. Bavi se prevashodno pitanjima evaluacije u kontekstu postojećeg sistema funkcioniranja institucija BiH i načina provedbe planskih dokumenata, bez detaljnije analize raspodjele uloga i odgovornosti samih institucija i aktera povezanih sa predmetnom problematikom, radi objektivnih razloga ograničenosti postojećih kapaciteta sa kojim raspolažu strukture koje provode reforme u BiH.

U razradi predmetnog dokumenta su, pored navedenih izvora u dijelu „Literatura“, u razmatranje od naročitog značaja uzeti i sljedeći dokumenti:

❖ *Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine (“Službeni glasnik BiH”, broj 62/14).*

❖ *Uputstvo o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine (dokument pripremljen u skladu s Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine (“Službeni glasnik BiH”, broj 44/15).*

Predmetni dokument je razrađen u periodu maj – jun 2018. godine.

*Predmetni dokument je sastavio **Samir Šošević**, konsultant za pitanja monitoringa i evaluacije na projektu **Jačanje kapaciteta za strateško planiranje i razvoj politika** – faza II (SPPD II), u saradnji sa stručnim timom projekta SPPD II i rukovodećih struktura Direkcije za ekonomsko planiranje.*

Stavovi izraženi u predmetnom dokumentu ne predstavljaju (nužno) i stavove bilo kog drugog aktera uključenog u proces izrade istog, a pogotovo predstavnika projekta SPPD II i DEP-a, već lična mišljenja i stavove isključivo autora ovog dokumenta.

Uvod

Evaluacija ili ocjena (eng. evaluation) **javnih politika**¹ (u okviru kojih se podrazumijeva i planiranje) podrazumijeva korištenje prikupljenih i analiziranih podataka i saznanja dobivenih postupkom monitoringa kako bi se ocijenila uspješnost, djelotvornost, napredak i **utjecaj** date javne politike, **u toku ili nakon** njenog provođenja.² Evaluacija predstavlja logički nastavak procesa monitoringa. Evaluacija treba da pruži pouzdane i korisne informacije koje će imati efekt „naučenih lekcija“ i koje će zatim moći da budu uključene u proces donošenja odluka i kreiranja budućih politika³. U najboljem slučaju, evaluacija će pružiti komparativni uvid u ex ante i ex post situaciju (situaciju prije i poslije provedene javne politike) i analizu pozitivnih i/ ili negativnih dešavanja tokom niza intervencija od kojih se sastoji data javna politika.⁴

Utjecaj i ishodi date javne politike mogu se ocjenjivati samo dugoročno, jer se promjene ili trendovi neće javljati kvartalno, nego godišnje ili čak rjeđe. Stoga se evaluacija sprovodi obično svake druge ili treće godine. Uz činjenicu da se promjene mogu uvidjeti samo na duže staze, evaluacija obično zahtjeva više sredstava nego redovni izvještaji o monitoringu.⁵

Institucionalni okvir i iskustva iz drugih zemalja

Prema praksama iz drugih zemalja, okviri/sistemi institucionalnog planiranja, u većini slučajeva, ne konkretiziraju broj evaluacija (bar ne egzaktno svake tri godine), već obično navode da je nakon sakupljanja i obrade podataka iz redovnih izvještaja o obavljenim aktivnostima, odnosno u okviru neprekidnog procesa monitoringa, nužno pripremati i povremene (ali redovne i sistemski zasnovane, utemeljene) ocjene uspješnosti provođenja reformi odnosno vršiti tzv. vrednovanje tog složenog procesa, u okviru kog je i planiranje. U slučaju BiH, funkciju interne evaluacije bi, trebalo da vrši svaka institucija za sebe; ipak *Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH*, ne nudi detaljniji opis kako bi se ta uloga provodila. Odluka također navodi da je pored sistema internih evaluacija moguće obezbijediti i nezavisno spoljno vrednovanje. Prema važećim praksama i standardima, na području zemalja EU, eksterna evaluacija se obezbjeđuje kroz uključivanje obrazovnih i drugih stručnih institucija, civilnog društva, relevantnih međunarodnih organizacija i nezavisnih kontrolnih tijela.⁶ Predmetnim dokumentom autor zastupa stav primjene eksterne evaluacije, te se u skladu s tim, osim u drugom dijelu ovog priručnika vezanom za pravni okvir, ne bavi pitanjima eventualnih internih evaluacija, koje smatra neadekvatnim u slučaju BiH. Određene vrste samo-(pr)ocjene unutar institucija su moguće uz prilagođenu metodologiju za dati postupak, ali ne i u smislu „klasične“ (interne) evaluacije (što radi (ne)raspoloživosti internih kapaciteta za provedbu, tako i radi same objektivnosti i svrhe čitavog procesa).

¹ Javna politika jeste: Aktivnosti zasnovana na mandatu Vlade: aktivnost koju sprovodi neko vladino tijelo koje ima zakonska, politička i finansijska ovlaštenja da to čini; Odgovor na stvarne potrebe ili probleme: javna politika bi trebalo da ima za cilj da odgovori na praktične potrebe i probleme društva ili pojedinih dijelova društva, npr. građana, NVO ili Vladinih tijela; Aktivnost orijentirana ka ciljevima (i rezultatima): nastoji da ostvari određeni niz jasno definiranih ciljeva, kojima se pokušava odgovoriti na konkretne potrebe društva i države; Niz (koherentnih) aktivnosti: sastoji se od dobro osmišljenog niza povezanih aktivnosti, zbog čega se o njoj može razmišljati u terminima „pristup“ ili „strategija“. Javna politika je, u najširem smislu, sve ono što „Vlada (ili Vladino tijelo) odluči da uradi ili ne uradi“ - Dye 1992. Citiran u Anderson 1994. Preuzeto iz Oven Jang i Lisa Kvin, „Pisanje djelotvornih prijedloga za javnu praktičnu politiku: vodič za savjetnike za praktičnu politiku u zemljama Srednje i Istočne Evrope“, Institut za otvoreno društvo. Beograd, 2003. str. 5.

² Marić, Žarković Rakić, Aleksić Mirić i Lazarević, op. cit., str. 8.
http://europeanpolicy.org/images/me_studija/studija_final.pdf

³ Glossary of Key Terms in Evaluation and Result Based Management*, OECD-DAC, 2002. str. 21

⁴ Lazarević, Marić, Orza, op. cit., str. 17.

⁵ Krivins, „Ideje za operacionalizaciju ...“, op. cit., str. 6.

⁶ Ibid., vidjeti str. 57 – „Pored unutrašnjeg vrednovanja izvještaja, potrebno je obezbijediti i sistem nezavisnog spoljnog vrednovanja kroz uključivanje renomiranih obrazovnih i drugih stručnih institucijama iz odgovarajućih oblasti, civilnog društva i izvještaja nezavisnih kontrolnih tijela i relevantnih međunarodnih organizacija...“

I Metodološki okvir

I.1 Planiranje sredstava/resursa za provođenje evaluacije

Prvi korak u provođenju evaluacije počinje pitanjima: „Šta želimo postići evaluacijom?“ i „Koji su ciljevi evaluacije?“ i „Na koje dileme treba da odgovori?“ Utvrđivanje vrste evaluacije koja odgovara potrebama i ciljevima javne politike u ranim fazama njene realizacije ključno je za pravilno odvijanje narednih faza date javne politike.⁷

Procesna/implementaciona evaluacija (eng. *process/implementation evaluation*) daje odgovore na pitanja koja se tiču usklađenosti definiranih rezultata date politike i realiziranih aktivnosti, odnosno pitanja da li je i u kojoj mjeri politika provedena (da li su mobilisani potrebni resursi, da li su sprovedene dogovorene aktivnosti, da li su planirani izlazni rezultati [npr. određene usluge] ispunjeni). Ovaj pristup se usredsređuje na pružanje odgovora o samom procesu provođenja politike. Međutim, on je nedovoljan da bi se razumjeli razlozi za uspjeh ili neuspjeh politike, i upravo tu leži glavna prednost pristupa koji je orijentiran ka rezultatima.⁸

Monitoringom zasnovanom na rezultatima (eng. *Result-based monitoring – RBM*) se postiže mjerenje napretka u provođenju javne politike promatranjem šireg konteksta njenog provođenja.⁹ **Evaluacija zasnovana na rezultatima** ima za cilj procjenu realiziranih rezultata sa fokusom na njihovom značaju, efikasnosti, djelotvornosti, utjecaju i održivosti.¹⁰

Na osnovu prikupljenih podataka i saznanja kroz postupak monitoringa, ovakvom evaluacijom se analizira i mjeri **sveobuhvatni utjecaj sprovedene politike/plana**.

Kako je osnovna jedinica monitoringa napretka u planiranju rezultat/ishod (na *outcome* nivou), preporuka je da se primjenjuje i evaluacija zasnovana na rezultatima (eng. *result-based evaluation - RBE*). RBE ne isključuje procesnu evaluaciju, već koristi njene nalaze i ide korak dalje – ocjenjuje da li je i na koji način realizacija date politike dovela do provođenja željenih rezultata/ishoda. Evaluacija zasnovana na rezultatima vrši se na osnovu **indikatora utjecaja** ili **indikatora ishoda** čije definiranje zahtjeva jasno razumijevanje sveobuhvatnog cilja politike, dok njegova vrijednost mora da pokaže da li je problem uspješno riješen odnosno da li su predviđene usluge uspješno primljene.

U praksi se najčešće kombiniraju procesna i evaluacija zasnovana na rezultatima. Kombinacija obje je neophodna da bi se razumjele promjene do kojih je došlo primjenom date politike, zašto i na koji način, kao i da se istraže sporedni, dodatni efekti politike. Međutim, tome prethodi detaljno utvrđivanje pitanja na koja želimo dobiti odgovore evaluacijom, s obzirom na činjenicu da raspoloživi resursi često ne dozvoljavaju potpuno provođenje oba tipa evaluacije.¹¹

Sudeći po saznanjima iz usporedne prakse, **interne evaluacije** koje podrazumijevaju da evaluaciju sprovode zaposleni u instituciji nadležnoj za datu javnu politiku, pogodne su u ranim fazama razvoja sistema za M&E, kada je potrebno da se državni službenici koji rade na ovim poslovima upoznaju sa svim koracima u provođenju evaluacije, spoznaju ograničenja u provođenju date javne politike u svom djelokrugu rada, i uče na greškama, što će im pomoći u planiranju narednih koraka/aktivnosti. Pored toga, poželjno je da svaka institucija sprovede internu evaluaciju kako bi, pri angažiranju eksternih evaluatora za naredne evaluacije, mogla kvalitetnije da sastavi **opis posla evaluacije** (eng. *Terms of Reference - ToR*), na osnovu neposrednog iskustva. Nedostatak internih evaluacija je moguća pristranost/nedostatak objektivnosti u sagledavanju neuspjeha politike zbog čega je poželjno angažirati nezavisne, spoljne evaluatore.

Eksternu evaluaciju mogu vršiti specijalizirane privatne firme, konsultantske, revizorske kuće i NVO.

⁷ Prilagođeno na osnovu: UK Government, DECC Evaluation Guide, str. 13.

⁸ Government of the United Kingdom, HM Treasury, „The Magenta Book: guidance notes for policy evaluation and analysis“, HM Treasury, 2011, str. 11.

⁹ Marić, Žarković Rakić, Aleksić Mirić, Lazarević, op.cit., str. 29.

¹⁰ Kusek, Rist, op. cit.

¹¹ DECC Evaluation Guide, op.cit., str.15.

Prednost eksternih evaluacija je nezavisnost i neutralnost u djelovanju, čime se povećavaju izgledi da i sami zaključci i preporuke budu sadržajni i konstruktivni pri daljem planiranju koraka u provođenju politike. Moguća ograničenja sa kojima se eksterni evaluatori susreću je nedovoljna predusretljivost državnih organa u pružanju zvaničnih podataka, na primjer kroz neredovno i neažurno dostavljanje podataka ili odbijanje saradnje, što narušava kvalitetu evaluacionih izvještaja ili odlaže njihovo pisanje. To na kraju može dovesti do neblagovremenog objavljivanja evaluacionih izvještaja, u momentu kada je već određen dalji pravac u djelovanju u datoj javnoj politici.¹² Eksterni evaluatori se angažiraju na konkursu putem otvorenog tendera. Uslovi pod kojima mogu da konkurišu, predmet evaluacije i očekivani rezultati su ujedno objavljeni u prethodno pripremljenom opisu **evaluacije**. Proces odabira eksternih evaluatora odvija se po pravilima javne nabavke, u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama BiH ukoliko se evaluacija plaća iz budžetskih sredstava, ili u skladu sa Praktičnim vodičem za ugovorne postupke za spoljne aktivnosti EU (PRAG)¹³, ukoliko se plaća sredstvima iz EU projekta.

U praksi je također primjećeno izvođenje takozvanih „mješovitih“ (**interno-eksternih**) **evaluacija**. Mješovitost evaluacije se ogleda u sastavu konzorcijuma evaluatora, kojeg čine državni službenici u čijem djelokrugu se nalazi predmet evaluacije i nezavisni, eksterni evaluatori. Sudeći po svjedočenjima članova dvije mješovite evaluacije u Litvaniji, sam kvalitet evaluacionih izvještaja nije bio na zavidnom nivou, najviše zbog problema koordinacije poslova i pokušaja prebacivanja odgovornosti. Sa druge strane, ovakav tip izvođenja evaluacije se pokazao uspješnim i korisnim u tome što je institucija znatno unaprijedila svoje unutrašnje kapacitete za ovu vrstu poslove.¹⁴

Nakon određivanja tipa evaluacije, potrebno je utvrditi i da li postoje **adekvatni ljudski i organizacioni resursi** za njeno provođenje. U nekim od zemalja EU (npr. Litvanija), pojedinci/organizaciona jedinica koja je nadležna za monitoring, zadužena je i za koordiniranje i monitoring aktivnosti izvođenja evaluacija, od planiranja tema za evaluaciju, preko sastavljanja opisa posla za evaluaciju, odabira evaluatora (internih ili eksternih), vođenja računa o provođenju evaluacija, do širenja informacija javnosti. U okviru ovog koraka, važno je odrediti i vremenski okvir izvođenja evaluacije. U zavisnosti od momenta kada radimo evaluaciju, ona može biti izvedena na sredini provođenja javne **politike/plana** (eng. *mid-term evaluation*) tj. u toku provođenja, kako bi nam pokazala da li smo na pravom putu u provođenju, ili nakon realizacije – tzv. **ex post evaluacija**.

Osnova za provedbu uspješne evaluacije je prethodno (uspješno) proveden sistem nadzora/monitoringa, te se s toga monitoring i evaluacije, bar metodološki, trebaju posmatrati (uvijek) zajedno.

Monitoring i evaluacija (M&E) su veoma važni koraci u ciklusu javnih politika, i dio su faze „učenja“ iz javne politike, u kojoj je neophodno pratiti provođenje date javne politike, kao i evaluirati (ocijeniti) njene efekte i utjecaj.

Monitoring je sistemsko i kontinuirano prikupljanje podataka kako bi se stekao uvid u stanje određene politike/programa/ projekta u datom trenutku u odnosu na zacrtane ciljeve i rezultate.¹⁵

Monitoring treba da nam pokaže da li smo na pravom putu ka ostvarivanju ciljeva javne politike/plana ili treba da prilagodimo tu javnu politiku kako bismo postigli željene rezultate. Krajnji cilj monitoringa je donošenje pravovremenih odluka, u cilju poboljšanja rezultata javne politike/aktivnosti državnih institucija i organa, i eventualnih izmjena u toku provođenja.

Svi koraci u procesu monitoring zahtijevaju kapacitete za upravljanje i koordinaciju, pregled i prikupljanje podataka za monitoring, analizu podataka i pripremu izvještaja, kao i predstavljanje rezultata monitoringa, kako kreatorima određene politike, tako i drugim akterima (civilno društvo, privatni sektor i međunarodna zajednica).

¹² O iskustvima u eksternoj evaluaciji, pogledati Marić, Žarković Rakić, Aleksić Mirić, Lazarević, op.cit.,Poglavlje III.

¹³ PRAG: Practical Guide to Contract Procedures for EU External Action 2014
<http://ec.europa.eu/euro-peaid/prag/document.do>

¹⁴ O iskustvima u eksternoj evaluaciji, pogledati CEP, FREN, op.cit., Poglavlje III.

¹⁵ Basic Terminology and Frameworks for Monitoring an Evaluation“, UNAIDS, 2009, str. 18-20; European Commission, DG Secretariat General, „Evaluation Guidelines“, novembar 2013, str. 7-8.

Monitoring napretka realizacije planskih dokumenata trebao bi se prevashodno bazirati na rezultatima (eng. *result-oriented*). Monitoring zasnovan na rezultatima (eng. *Result-based monitoring – RBM*) je proces praćenja u kojem se fokus stavlja na ciljeve i rezultate javne politike/plana, što omogućava poređenje koliko se uspješno ta javna politika/plan realizira naspram postavljenih ciljeva. Monitoring zasnovan na rezultatima sadrži u sebi elemente procesnog (implementacionog) sistema praćenja, ali doseže dalje u svom fokusu, koji se ne završava na aktivnostima i njihovim direktnim rezultatima (eng. *outputs*), već promatra i rezultate (ishode, eng. *outcomes*) koji se ostvaruju kroz te aktivnosti, tj. stvarne promjene do kojih dolazi uslijed intervencija javne politike/plana.

RBM predstavlja kontinuiran proces prikupljanja i analiziranja informacija **u toku** provođenja date javne politike/plana, **sa fokusom na rezultate/ishode** učinka istih, u cilju usporedbe kvaliteta provođenja date politike/plana naspram postavljenih ciljeva¹⁶. RBM je moćni alat za upravljanje koji pomaže institucijama da prikažu utjecaj i ishode svojim interesnim stranama i ciljnim grupama i da steknu javnu podršku. Sličan je procesnom (implementacionom)¹⁷ sistemu monitoringa, ali doseže dalje u svom fokusu – fokus RBM-a ne završava se na implementaciji, tj. unosnim vrijednostima, aktivnostima i izlaznim rezultatima (eng. *outputs*), već je pretežno **usmjeren na ishode i utjecaje**.¹⁸

Ovdje su navedena (neka od) pitanja koja donosiocima odluka i nadležnima u procesu monitoringa javne politike/plana mogu pomoći u dobijanju informacija o napretku u postizanju rezultata:

- Šta su ciljevi i rezultati javne politike/plana?
- Da li ih sprovodimo?
- Kako možemo dokazati napredak u provođenju ciljeva i rezultata?
- Kako mjerimo napredak?
- Postoje li prepreke postizanju ciljeva/rezultata, i kako ih možemo prebroditi u svakom datom trenutku?

I.2 Definiranje rezultata

Prilikom pripreme procesa monitoringa, potrebno je uraditi detaljnu analizu stanja/problema kako bi se odredili dugoročni i srednjoročni ciljevi, ali i specifični, mjerljivi rezultati (SMART). Na osnovu precizno definiranih SMART ciljeva i rezultata definiraju se indikatori za njihov monitoring. Ipak, o indikatorima bi trebalo misliti i tokom procesa definiranja rezultata, na svim nivoima. Kvalitetno definiranje ciljeva i rezultata javne politike postavlja dobru osnovu za kasnije utvrđivanje kvalitetnih indikatora, te time i za uspješnu provedbu M&E određene politike/plana. Definiranje rezultata ključno je za sistem monitoringa zasnovan na rezultatima (RBM). Izgradnja ovog sistema je deduktivan proces u kome su unosne vrijednosti (eng. *inputs*), aktivnosti, i izlazni rezultati (eng. *outputs*) proistekli iz definiranih rezultata (na *outcome* nivou). Indikatori, **polazne vrijednosti** (PV) i **ciljne vrijednosti** (CV), koji predstavljaju ključne elemente okvira monitoringa učinka u provođenju politike/plana, proističu iz rezultata i zasnovani su na njima¹⁹. Pri definiranju rezultata/ishoda bilo bi poželjno uključiti što veći broj predstavnika različitih institucija i organa nadležnih za kasnije provođenje i monitoring rezultata na ovom nivou, ali i predstavnike civilnog društva i druge zainteresirane strane, kako bi se postigla legitimnost i javna podrška politike. Ipak, utvrđivanje rezultata podrazumijeva razumijevanje hijerarhije rezultata i njome uslovljene hijerarhije indikatora. Potrebno je da postoji logička povezanost dugoročnih (utjecaj), srednjoročnih (ishodi) i kratkoročnih (izlaznih) rezultata.

I.3 Kreiranje indikatora/pokazatelja – osnovnih alata za M&E

Indikatori (pokazatelji) su kvantitativne ili kvalitativne promjenljive koje predstavljaju jednostavan i pouzdan alat za monitoring stepena napretka u provođenju rezultata (u postupku monitoringa zasnovanog na rezultatima), tj. **prikaz promjena** koje se odnose na javnu politiku koju pratimo ili

¹⁶ Zasnovano na: Jody Zall Kusek, Ray Rist. „A Handbook for Development Practitioners: Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System“, Svjetska banka, Vašington 2004, str. 16.

¹⁷ Procesno praćenje ili praćenje zasnovano na implementaciji fokusira se na unosne vrijednosti (inpute), kao i na provođenje aktivnosti i izlaznih rezultata/outputa. Ipak, ovaj pristup praćenju javnih politika/planova ne obezbjeđuje informacije koje bi kreatorima javnih politika/planova ili zainteresiranoj javnosti pomogle da steknu uvid u razloge (ne)uspjeha određenih inicijativa.

¹⁸ Kusek, Ray Rist. Op.cit.,p.26

¹⁹ Ibid., p.57

procjenu učinka institucije nadležne za provođenje date javne politike/plana.

SMART indikatori se definiraju uglavnom na nivou ishoda (en. *outcome*) i na nivou direktnog rezultata (en. *output*), osim u slučajevima gdje iste nije moguće utvrditi. Za nivo **ciljeva** se uglavnom koriste kvalitativni (kompozitni) indikatori, na najvišem nivou ciljeva strateških i sl. koji odgovaraju nivou utjecaja koriste se međunarodni kvantitativni, hibridni indikatori ili indeksi globalnih aktera (poput WB, UN-a, SIGMA, itd.), budući da se oni mogu smatrati objektivno mjerljivim. Indikatori se razvijaju na različitim nivoima, u zavisnosti od nivoa kojem se dodjeljuju. Indikatori na svim nivoima moraju biti dobro uvezani sa (konkretnim) rezultatima na njima odgovarajućim nivoima, prethodno utvrđenim planskim dokumentima. Indikatori dugoročnih ciljeva moraju biti u stanju da izmjere najvažnije faktore koji utiču na ostvarenje indikatora srednjoročnih ciljeva. Definiranje kvalitetnih indikatora zahtjeva **vrijeme**. Također, potrebno je uzeti u obzir **troškove** mjerenja indikatora – **resurse** (ljudske, finansijske, materijalne, itd.) potrebne za njihovo mjerenje i dostupnost istih. Pravilno definiranje indikatora podrazumijeva da se, kao i pri definiranju ciljeva i rezultata, poštuju SMART principi, ali i nekoliko dodatnih principa koji se mogu vidjeti u Tabeli ispod:

Specifičnost:	Indikator mora da omogući procjenu provođenja posebnih i općih ciljeva.
Uzročnost (kauzalnost):	Indikatori na različitim nivoima moraju da budu jasno i logično povezani. Drugim riječima, dugoročni ciljevi (outcomes) zavise od ostvarenja izlaznih rezultata (eng. <i>outputs</i>). Provođenje indikatora na različitim nivoima mora da se razlikuje, pri čemu će izlazni rezultati biti najbrže sprovedeni, dok je procjena dugoročnih ciljeva moguća dugoročno, uglavnom nakon više od godinu dana.
Upotrebljivost i ekonomičnost:	Indikatori moraju da omoguće procjenu napretka u provođenju rezultata na koje se odnose. Pri izradi ili poboljšavanju sistema indikatora, moraju se uzeti u obzir troškovi prikupljanja i obrade podataka, u smislu da upotrebna vrijednost informacije treba da bude veća od samog načina/troškova dolaženja do te informacije. Trebalo bi izbjegavati upotrebu indikatora koji ne pružaju korisne informacije ili ne pružaju osnovu za donošenje bilo kakve odluke.
Mjerljivost:	Vrijednost indikatora mora da bude mjerljiva, odnosno mora da postoji metoda koja nedvosmisleno omogućava računanje njegove vrijednosti. Nadležna institucija mora da bude u stanju da predvidi optimalan broj indikatora: njihov broj mora da bude ograničen, budući da u suprotnom može doći do grešaka u utvrđivanju najvažnijih rezultata i/ili potrebnih aktivnosti za dalje provođenje programa.
Pouzdanost:	Indikator mora da bude jasno formuliran, tako da ne dovodi do različitih tumačenja njegovog značenja. Njegova vrijednost se mora zasnivati na korištenju jasnog metoda računanja.
Ostvarivost:	Zacrtana vrijednost indikatora mora da bude opravdana i realistična.
Periodičnost:	Informacije o provođenju indikatora se moraju sakupljati, obrađivati i podnositi redovno relevantnoj instituciji, u skladu sa propisanim pravilima ²⁰ .

²⁰ Prilagođeno na osnovu: „Improvement of Performance-Based Management (IPBM), Methodology for Formulating and Applying Performance Measures Used in Strategic Planning Documents“, Kancelarija Predsednika Vlade Republike Litvanije, 2011, str. 7-10.

Postoje različiti **nivoi indikatora monitoringa** odnosno evaluacije realizacije određene javne politike/plana, u zavisnosti od nivoa rezultata sa kojim su uvezani.

Indikatori unosa/ulaznih resursa (eng. *input indicators*) iskazuju vrstu sredstava (finansijskih, ljudskih i drugih) koja se koriste radi ostvarenja predviđenih usluga ili proizvoda, odnosno radi realizacije aktivnosti kojima se postižu konkretni izlazni rezultati (eng. *outputs*). Oni su važni za mjerenje odnosa troškova i izlaznih rezultata, kao i za internu kontrolu u okviru institucija i analizu učinka. U RBM sistemu monitoringa obično ne postoji potreba za definiranjem indikatora na ovom nivou.

Indikatori procesa (eng. *process indicators*) obuhvaćaju radnje unutar nadležne institucije potrebne za provođenje date politike/plana – konkretne aktivnosti koje vode do kratkoročnih rezultata/*output*-a. Upotreba indikatora procesa se koristi naročito onda kada je rezultate teško ili nemoguće izraziti kvantitativno. Oni se često koriste pri analizi učinka institucije na internom nivou, te su sadržani u godišnjim izvještajima.

Indikatori izlaznih rezultata (eng. *output indicators*) mjere stepen uspješnosti aktivnosti koje realiziramo kako bismo ostvarili direktne ishode javne politike koju sprovodimo, i vezuju se za procesni monitoring, prije nego RBM pristup.

Indikatori ishoda (eng. *outcome indicators*) ključni su za RBM, jer se njima mjeri uspješnost u ostvarivanju direktnih ishoda (ciljeva) datog srednjoročnog plana kog pratimo. Indikatori kojima mjerimo uspješnost ostvarivanja specifičnih **ciljeva** su definirani na *outcome* nivou. Na osnovu monitoringa napretka u dostizanju identificiranih ciljnih vrijednosti indikatora na ovom nivou, prati se stepen ostvarenosti definiranih srednjoročnih **ciljeva** plana. Radi jednostavnijeg i preciznijeg definiranja indikatora na nivou ishoda (*outcome*), potrebno je voditi se sljedećim pitanjima:

- *Šta?* Koje promjenljive mogu poslužiti za mjerenje promjene prilikom postizanja ishoda, pri čemu se u obzir uzima minimum ili određeni standard kvaliteta koji želimo da postignemo. Neophodno je ispitati opravdanost, tačnost i isplativost datog plana, i odlučiti koji indikator najviše doprinosi pružanju informacija rukovodiocima/donosiocima odluka.
- *Koliko?* Definiramo opseg/domet promjene koju želimo postići javnom politikom/planom.
- *Ko?* Ciljna grupa na koju utičemo prilikom provođenja ciljeva i rezultata javne politike/plana.
- *Kada?* Vremenski okvir za postizanje ciljeva i rezultata, čime se postavlja i okvir za definiranje rokova za prikupljanje podataka o provođenju date politike/strategije/plana i izvještavanju o stepenu napretka u provođenju rezultata.

Indikatori utjecaja (eng. *impact indicators*). Indikator utjecaja definiran je tako da mjeri uspješnost provođenja višeg **cilja** u određenom planskom dokumentu. Ovaj indikator pokazuje koristi koje su proizašle iz direktne primjene politike na krajnjim korisnicima. On se koristi više za **evaluaciju** ciljeva javne politike/plana, i samim tim mora da pokaže sadržaj i dugoročne efekte politike/plana.

U odsustvu jedinstvenog pristupa M&E u BiH, preporučuje se da se u praćenju provedbe planskih dokumenata primjenjuje donekle pojednostavljen pristup zasnovan na dvije najčešće vrste indikatora: „indikatorima izlaznih rezultata (eng. outputs) provedenih radnji, koji ukazuju na izvršenje određene aktivnosti ili grupe aktivnosti. Indikatori izlaznih rezultata mogu biti procesni ili usmjereni na krajnje rezultate (odnosno ukazati na ono što se postiže ostvarenjem jednog ili više procesa). Ova druga grupa je korisnija jer pruža podatke o rezultatima umjesto o procesima, i indikatorima ishoda (eng. outcomes), odnosno rezultate provođenja politika koji ukazuju na srednjoročne promjene u određenoj oblasti politike/plana a koje su proizvod više izlaznih rezultata tokom određenog vremenskog perioda. Indikatori ishoda kreatorima politika i društvu u cjelini omogućavaju da procjene u kojoj mjeri su tokom faze implementacije ciljevi ostvareni“²¹.

²¹ Martins Krivins, „Komentari na okvir indikatora rezultata i uspješnosti korišten u nacrtu Akcionog plana za provođenje Strategije reforme javne uprave (RJU) u Republici Srbiji i preporuke za njegova moguća unapređenja, SIGMA, april 2014, str. 5

U zavisnosti od načina prikupljanja informacija, analitičkih metoda korištenih za njihovu obradu i vrste krajnjih podataka koje dobijamo analizom, indikatori mogu biti:

Kvalitativni indikatori pokazuju kvalitativne (opisne) osobenosti učinka politike, bilo uspona ili pada učinka, koji proizlaze iz podataka prikupljenih različitim kvalitativnim metodama koje opisuju, interpretiraju promjene u vrijednostima indikatora. Najčešće kvalitativne metode su participativna istraživanja, intervjui sa otvorenim (eng. *open-ended*) pitanjima ili polu-strukturirani intervjui, diskusije u fokus grupama, analiza sekundarne dokumentacije, metode opservacije, i dr.²²

Kvantitativni indikatori procjenjuju kvantificirane (numeričke) vrijednosti i formulirani su na osnovu preciznih, kvantitativnih informacija dobijenih metodama koje teže da objasne promjene u vrijednostima indikatora primjenom matematičkih/numeričkih metoda. Najčešće primjenjivane kvantitativne metode jesu istraživanja – ankete, intervjui sa zatvorenim (eng. *close-ended*) pitanjima i unaprijed definiranom strukturom, ekonometrijske i numeričke metode, i dr. One se primjenjuju obično na većem uzorku.²³ Kompleksnija forma kvalitativnih indikatora su tkzv. **kompozitni** indikatori, odnosno pokazatelji koji se sastoje ili od više pod-indikatora ili od jednog indikatora zasnovanog na više varijabli (kojim su dodijeljene vrijednosti koje ponderom i matematičkim formulama na kraju dovode do kvantitativnog/numeričkog izračuna određenog stepena/procenta promjene u odnosu na prethodno stanje).

Prikupljanje podataka o polaznoj vrijednosti

Polazna vrijednost (eng. *baseline value*) indikatora predstavlja podatak, kvalitativni ili kvantitativni, o početnom stanju indikatora (prva važna mjera indikatora) na početku ili prije samog monitoringa, sa kojom se uspoređuju informacije dobijene monitoringom indikatora, i u odnosu na koje se mjeri napredak u provođenju date javne politike/plana. Polazna vrijednost indikatora koristi se kao početna tačka ili smjernica u odnosu na koju se prati budući utjecaj javne politike/plana.²⁴ Sa svakom promjenom indikatora, mijenja se i polazno stanje u odnosu na koje mjerimo napredak politike/plana. Dakle, svaki indikator mora imati svoje polazno stanje u trenutku prikupljanja prvih podataka za dati indikator.

Definiranje ciljnih vrijednosti i rokova za njihovo provođenje

Ciljna vrijednost (eng. *target value*) indikatora jeste kvantitativni ili kvalitativni prikaz indikatora, i zapravo predstavlja željeni nivo učinka koji će biti postignut za određeno vrijeme i koji se definira nakon utvrđivanja PV indikatora i sabiranja te vrijednosti sa željenim poboljšanjem učinka.

Ciljna vrijednost je obično prikazana kao periodična vrijednost, tj. prikazuje napredak u postizanju nekog cilja tokom određenog vremenskog perioda. To znači da, pored definiranja ciljnih vrijednosti indikatora, ovaj korak podrazumijeva i definiranje rokova/datuma za njihovo postizanje, pri čemu je neophodno uzeti u obzir specifične karakteristike javne politike/plana i trajanje provedbe, ali i faktore koji na istu mogu da utiču (npr. političke i društvene okolnosti).

U skladu sa važećom praksom u zemljama EU, predlaže se razrada tzv. „pasoša“ za svaki od indikatora, navedenih u srednjoročnim planskim dokumentima. Radi se o dokumentu „**Pregled indikatora**“ koji će omogućiti da se na jednom mjestu prikupe osnovne informacije o svim definiranim indikatorima uspješnosti, uključujući i neke od njihovih ključnih institucionalnih aspekata, npr. koja institucija/odjel/akter prikuplja podatke za mjerenje kog indikatora i koliko često to čini. Pregled indikatora bi se redovno analizirao (na godišnjem nivou) kako bi informacije mogle da se ažuriraju.

Pregled indikatora bi za svaki indikator sadržavao sljedeće informacije:

- **Naziv**
- **Odgovarajući cilj na koji se odnosi**
- **Izvor podataka za monitoring** (važno je napraviti razliku između ovih vrsta indikatora da bi se vidjelo u kojoj mjeri podaci za monitoring indikatora mogu da variraju, jer se ponekad način

²² Fiona Divajn, „Qualitative research“ u: „Theory and Methods in Political Science“, Dejvid Marš i Geri Stoker (ur.), Palgrave Macmillan, Njujork, 2002. str.207-215.

²³ Piter Džon, „Quantitative research“, u „Theory and Methods in Political Science“, Dejvid Marš i Geri Stoker (ur.), Palgrave Macmillan, Njujork, 2002. str.216-230.

²⁴ Kusek, Rist, op. cit. str. 81.

- na koji se indikatori mjere na međunarodnom nivou značajno mijenja, dok ponekad njihovo mjerenje u potpunosti izostalo)
- **Naziv nosioca prikupljanja podataka** (Ove informacije će se koristiti kako bi se odgovarajuće institucije/odjeli/akteri informirali o svojim obavezama, kao i kako bi se pratili rezultati svih onih uključenih u proces M&E u pogledu provedbe planskih dokumenata).
 - **Učestalost prikupljanja podataka** (Ove informacije su neophodne kako bi se razumjeli podaci tome koji se indikatori mogu koristiti za izradu izvještaja o napretku).
 - **Kratak opis metodologije** (Razumijevanje načina na koji se indikator mjeri neophodno je da bi se vidjelo (a) u kojoj mjeri su predstavljeni podaci relevantni i pouzdani, i (b) koliko bi sredstava trebalo opredijeliti za mjerenje tog indikatora ako je riječ o novom indikatoru za koji ne postoje mehanizmi prikupljanja podataka).
 - **Podaci o polaznoj vrijednosti** (Podaci o polaznim vrijednostima za konkretan indikator, ako takvi podaci postoje).
 - **Podaci o ciljnim vrijednostima** (Podaci o ciljnim vrijednostima za konkretan indikator za svaku godinu, ukoliko će se mjerenje indikatora sprovoditi na godišnjem nivou. Ukoliko to nije slučaj, unos CV za godinu u kojoj će se mjerenje provesti).

II Pravni okvir

Po pitanju evaluacije planskih dokumenata na nivou BiH, dva dokumenta predstavljaju osnovu za sagledavanje pravnog okvira i konteksta djelovanja:

- *Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine* ("Službeni glasnik BiH", broj 62/14) (u daljem nastavku teksta - **Odluka**)
- *Uputstvo o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine* (dokument pripremljen u skladu s Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", broj 44/15) (u daljem nastavku teksta – **Metodologija**)

Odluka

Član 1. (Predmet i cilj)

...
(3) Posebni ciljevi donošenja odluke su harmonizacija i koordinacija procesa planiranja u Vijeću ministara i institucijama Bosne i Hercegovine, optimalna alokacija resursa na prioritetne zadatke i projekte, kao i **unapređenje procesa praćenja programa i planova i izvještavanja o realizaciji**.

Član 2. (Definicije)

...
l) **Praćenje** je postupak kojim se kontroliše provođenje programa i planova na osnovu stepena njihovog ostvarenja i koristi se kao osnova za uvođenje korektivnih mjera, odnosno aktivnosti kojima se mijenja raspored ili sadržaj pojedinih aktivnosti bez značajnije promjene samog plana;
m) **Evaluacija** je postupak kojim se analizira ostvarivanje cilja, a time i njegove efikasnosti i opravdanosti;

Član 3. (Nosioци aktivnosti)

...
b) Institucije Bosne i Hercegovine:
...
3) **Prate provođenje i obavljaju evaluaciju Srednjoročnog plana rada svoje Institucije ;**

Član 4. (Srednjoročni program rada Vijeća ministara)

...
(6) **Praćenje i izvještavanje o realizaciji Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara obavlja se jednom godišnje po završetku jednog srednjoročnog perioda ;**
(7) **Evaluacija Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara obavlja se jednom u tri godine;**

Član 5. (Postupak i rokovi za pripremu Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara)

...
(2) Instrukcija iz stava (1) ovog člana, koja je sastavni dio Metodologije, minimalno sadrži sljedeće:
a) Prijedlog srednjoročnih ciljeva koji će biti uključeni u Srednjoročni plan rada institucije Bosne i Hercegovine iz okvira svoje nadležnosti, **sa prijedlogom indikatora za praćenje i evaluaciju**, očekivanim periodom provođenja, kao i očekivanim rezultatima za svaku godinu;

Član 6. (Srednjoročni plan rada institucije Bosne i Hercegovine)

...
(3) Za definisanje i **praćenje realizacije programa** i projekata Srednjoročnog plana rada institucije Bosne i Hercegovine **koristiće se informacioni sistemi PIMIS i BPMIS;**
...
(7) Redovno praćenje i izvještavanje o realizaciji srednjoročnih planova rada institucija Bosne i Hercegovine obavlja se godišnje;

Metodologija

DEFINICIJA POJMOVA

...

Srednjoročni program rada Vijeća ministara - skup svih **srednjoročnih ciljeva i pokazatelja efektivnosti** izvedenih na osnovu strateškog okvira, koji Vijeće ministara ostvaruje u periodu od tri godine i koji sadrži okvirne rokove, raspodjelu uloga i odgovornosti među institucijama BiH i drugim učesnicima.

Srednjoročni plan rada institucije BiH - **skup svih srednjoročnih ciljeva** za čije je ostvarenje odgovorna pojedinačna institucija BiH u periodu od tri godine, koji se izvodi iz Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara, odnosno relevantnog strateškog okvira

...

Praćenje - postupak kojim se kontrolira provođenje programa i planova na osnovu stepena njihova ostvarenja. Koristi se kao osnova za uvođenje korektivnih mjera, to jest aktivnosti kojima mijenjamo raspored ili sadržaj pojedinih programa bez veće promjene samog plana rada; sistematično i kontinuirano sakupljanje, analiziranje i korištenje podataka i pokazatelja, u svrhu mjerenja napretka ostvarivanja postavljenih ciljeva/projekata i napretka u korištenju dodijeljenih sredstava te poduzimanja odgovarajućih mjera, s ciljem eventualnih korekcija

Evaluacija - postupak kojim se analizira ostvarivanje cilja, a time i njegova efikasnost i opravdanost.

Pokazatelji označavaju ciljane vrijednosti kojima težimo u procesu razvojnog planiranja, pokazuju vrstu i stepen promjena koje se neposredno ostvaruju kroz realizaciju programa, projekata i razvojnih ciljeva, te služe kao kvalitativni i kvantitativni pokazatelj nivoa ostvarivanja utvrđenih ciljeva razvoja, odnosno realizacije programa ili projekata

2 UČESNICI, INSTRUMENTI ZA PODRŠKU I IZLAZNI DOKUMENTI PROCESA SREDNJOROČNOG PLANIRANJA

2.1 Učesnici procesa srednjoročnog planiranja

...

Direkcija za ekonomsko planiranje (DEP)

DEP priprema Nacrt Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara, u skladu s dokumentima iz strateškog okvira, i prati njegovo provođenje. DEP također izrađuje godišnje izvještaje o provođenju Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara. Svake tri godine DEP će **organizirati eksternu evaluaciju procesa srednjoročnog planiranja** i realizacije planova te o rezultatima obavijestiti Vijeće ministara.

2.2 Dokumenti koji se pripremaju u procesu srednjoročnog planiranja

...

Praćenje i izvještavanje o realizaciji Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara obavlja se jednom godišnje, po završetku jednog srednjoročnog perioda, a u prvom trogodišnjem periodu probno se izvještava svake godine. **Evaluacija Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara** obavlja se jednom u tri godine, a u prvom periodu nakon dvije godine provođenja.

3 UPUTSTVO O METODOLOGIJI ZA IZRADU SREDNJOROČNOG PROGRAMA RADA VIJEĆA MINISTARA

...

3.2 Praćenje i evaluacija provođenja Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara

Svrha praćenja jeste pravovremeno uočavanje odstupanja od plana te ocjena hoće li planirane aktivnosti imati željeni učinak na postavljene ciljeve. Temelj za kvalitetan sistem praćenja i izvještavanja jesu dobro definirani **pokazatelji**, budući da se na osnovu njih može utvrditi ostvaruju li se ciljevi u skladu s planom.

Redovno **praćenje i izvještavanje** o provođenju Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara obavlja se godišnje. Provođenje Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara predviđeno je kroz provođenje godišnjih programa rada Vijeća ministara i planova rada institucija BiH.

DEP sačinjava **godišnji Izvještaj o provođenju Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara**, na osnovu izvještaja o provođenju srednjoročnih planova rada institucija BiH. U skladu s navedenim, godišnji Izvještaj o provođenju ciljeva za prethodnu godinu potrebno je dostaviti DEP-u, najdalje do 15. februara tekuće godine. Nakon toga DEP izrađuje **Izvještaj o provođenju Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara**, koji sadrži najvažnije **rezultate** ostvarene u izvještajnom periodu, najdalje do 15. aprila tekuće godine. Ukoliko neki cilj nije ostvaren prema planu, navodi se razlog. Uz to se prikazuju i polazna, **trenutna i ciljana vrijednost pokazatelja praćenja**.

Izvještaj o provođenju Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara sastoji se od sljedećih tematskih cjelina:

- uvodnog dijela;
- izvještaja o stanju u oblastima iz djelokruga ministarstava i drugih institucija BiH (nosilaca aktivnosti);
- tabelarnog pregleda provođenja Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara.

Dodatno ocjenjivanje stepena ostvarenosti Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara vrši se putem **evaluacije** i to

jednom u periodu realizacije Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara²⁵. **Evaluaciju provode institucije ili organizacije koje za to ovlasti Vijeće ministara.**

Svrha evaluacije jeste da informira kreatore politika o svrsishodnosti, relevantnosti, efikasnosti, održivosti i krajnjem utjecaju predloženih aktivnosti Srednjoročnog programa rada, da doprinese poboljšanju upravljanja tekućim projektima i programima te unaprijedi pripremu novih. Utvrđuje se razlog za uspjeh ili neuspjeh te se na osnovu toga predlažu preporuke za budućnost.

Prilikom pripreme Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara za naredni period uzimaju se u obzir **rezultati evaluacije** Srednjoročnog programa rada iz prethodnog perioda. Rezultat toga može biti prilagođavanje srednjoročnih ciljeva, pokazatelja praćenja, ciljanih vrijednosti, unapređenje **monitoring sistema** itd.

Evaluaciju mogu uraditi ekspertne grupe, u uskoj saradnji s relevantnim institucijama. Može biti eksterna i interna. Sam **proces evaluacije** zahtijeva ekstenzivnu saradnju s institucijama kao i tehničke preduvjete, u smislu dostupnih statističkih podataka i makroekonomskih modela.

4 UPUTSTVO O METODOLOGIJI ZA IZRADU SREDNJOROČNOG PLANA RADA INSTITUCIJE BiH

...

4.7 Praćenje i evaluacija

Ciljevi sistema praćenja i evaluacije Srednjoročnog plana rada institucije su:

- Utvrđivanje stepena ostvarenja ciljeva Srednjoročnog plana rada;
- Analiza adekvatnosti strategija koje su izabrane za ostvarenje ciljeva srednjoročnog plana rada;
- Stvaranje osnova za izradu narednog trogodišnjeg srednjoročnog plana rada.

4.7.1 Praćenje izvršenja Srednjoročnog programa i plana rada

Izvršenje Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara i Srednjoročnog plana rada institucija BiH pratić će se putem redovnih **godišnjih izvještaja** na osnovu izvještaja o izvršenju godišnjih planova. Svaki izvještaj obuhvatit će period od prethodne tri godine.

Institucija BiH dužna je pripremiti Izvještaj o provođenju Srednjoročnog plana rada institucije BiH i dostaviti ga MFT-u i DEP-u najkasnije do 15. februara tekuće godine. Izvještaj se priprema u formatu koji se nalazi u Prilogu 4.

Na osnovu Izvještaja o provođenju Srednjoročnog plana rada institucije BiH, DEP izrađuje Izvještaj o provođenju Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara, do 15. aprila tekuće godine.

4.7.2 Evaluacija Srednjoročnog programa i plana rada

Svake tri godine institucija BiH dužna je pripremiti Izvještaj o evaluaciji provođenja Srednjoročnog plana rada institucije BiH i dostaviti ga MFT-u i DEP-u, najkasnije do 1. maja. **Evaluaciju** vrši tijelo u okviru institucija BiH ili eksterna organizacija.

Na osnovu **Izvještaja o evaluaciji** provođenja Srednjoročnog plana rada institucije BiH, DEP izrađuje Izvještaj o evaluaciji provođenja Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara i upućuje ga na usvajanje Vijeću ministara BiH do 1. septembra tekuće godine. **Postupak evaluacije** detaljno je objašnjen u Priručniku za izradu srednjoročnih planova, koji izrađuje MFT.

²⁵ Prvi put evaluacija se provodi nakon dvije godine implementacije programa, a u nastavku jednom u tri godine.

III Postupak evaluacije - koraci

Da bi evaluacija bilo od koristi donositeljima odluka, mora postojati dosljednost između planiranja i izvršenja evaluacije. Proces svake evaluacije uključuje četiri **koraka** koje čine osnovu za oblikovanje i provedbu evaluacijskih aktivnosti²⁶.

Korak 1. Postavljanje evaluacijskog okvira

Prvi korak u planiranju evaluacije je **određivanje svrhe** i načina provedbe cjelokupnog procesa. To uključuje jasan opis zašto je plan potreban, navodeći konkretne ciljeve i rezultate. U nekim slučajevima može biti važno da se pregledaju pitanja koja plan treba riješiti kroz procjenu potreba. Bitno je navesti zašto je evaluacija potrebna, te kako će biti korištene njene preporuke i rezultati. Planiranje evaluacije od presudne je važnosti prilikom izrade okvira za implementaciju budućih planskih dokumenata.

Metoda ocjenjivanja, komunikacije, vremena i korištenja rezultata u velikoj mjeri ovisi od samog **cilja evaluacije**. Važno je imati jasno razumijevanje cilja i svrhe evaluacije kako bi se omogućila odluka o tome što se želi procijeniti. Bez jasne **vizije** o tome što se procjenjuje, procjena može iscrpiti resurse (vrijeme i novac), neće imati željeni smjer, a dobivene informacije možda neće biti korisne koliko bi to moglo biti.

Postavka metodološkog okvira i načina provedbe od krucijalnog je značaja za svaku evaluaciju. Obično se sastoji iz tri dijela:

- analize raspoložive dokumentacije,
- provedbe procesa intervjuiranja i prikupljanja potrebnih informacija
- izrade izvještaja (sumiranje rezultata, naučenih lekcija i izvlačenje preporuka)

Osnova svake evaluacije su **evaluacijska pitanja**, koja predstavljaju pet evaluacijskih oblasti (predmet same analize).

Relevantnost: Procjena nivoa do kog je plan u skladu s relevantnim nacionalnim strategijama i prioritetima, a pogotovo Srednjoročnim programom rada Vijeća Ministara BiH. Bilo kakve kontekstualne promjene i faktori (npr. politički, sigurnosni, ekološki, društveni, itd.) koji eventualno utiču na planiranje i provedbu programa morali su biti pravilno i na vrijeme prepoznati, analizirani i objašnjeni.

- U kojoj mjeri su ciljevi (srednjoročni i specifični) još uvijek validni?
- Da li su aktivnosti i rezultati u skladu sa specifičnim ciljevima i ostvarenjem srednjoročnog cilja?
- Da li su programi i projekti u skladu sa planiranim utjecajima i dejstvima?

Efektivnost: Procjena u kojoj je mjeri plan postigao planirane rezultate i da li rezultati daju predviđeni ishod u skladu sa ciljevima. Analiza operativnog okruženja i varijabli i faktora koji su utjecali na postizanje očekivanih rezultata.

- U kojoj mjeri su ostvoreni (će verovatno biti) ostvoreni srednjoročni i specifični ciljevi?
- Koji su glavni faktori koji su uticali na ostvarivanje/neostvarivanje srednjoročnih i specifičnih ciljeva?

Efikasnost: Procjena je li plan polučio rezultate na budžetski učinkovit i pravodoban način. Procjena da li su dodijeljeni dovoljni i prikladni finansijski i ljudski resursi za postizanje očekivanih rezultata. Vrednovanje kako i/ili u kojoj su mjeri pitanja vezana za resurse doprinijela/omogućila/spriječila provedbu plana.

- Da li su provedene aktivnosti isplative?
- Da li su specifični i srednjoročni ciljevi postignuti na vrijeme i u okviru zadanih

²⁶ Vodič za evaluaciju (radni materijal urađen u okviru projekta SPPD II), Zehra Kačapor – Džihčić, str. 12

budžetskih okvira?

- Da li je plan implementiran na najefikasniji način u poređenju sa drugim mogućnostima?

Utjecaj: Procjena srednjoročnih (in)direktnih rezultata i drugih pozitivnih/negativnih efekata koje je plan polučio, uključujući i analizu „šansi“ za napredak prema integrisanom, pametnom, održivom i inkluzivnom razvoju.

- Šta se dogodilo kao (pozitivna) posljedica provedbe plana i zašto?
- Kakve realne efekte provedene aktivnosti imaju na korisnike/širu zajednicu/društvo?

Održivost: Vrednovanje kako i u kojoj mjeri će se prednosti plana nastaviti nakon završetka svih aktivnosti.

- U kojoj mjeri se koristi od plana nastavljaju nakon završetka implementacije?
- Koji su glavni faktori uslijed koji je (nije)postignuta održivost plana?

Identificiranje i uključivanje ključnih aktera plana radi razjašnjenja svrhe evaluacije ključno je za uspjeh svake procjene. Razmatranje angažmana sudionika (uključujući učešće i raspodjelu uloga među onima koji imaju udio u vođenju evaluacije i korištenja njenih nalaza) važan je prvi korak pri planiranju evaluacije. Ako su sudionici uključeni u sve korake planiranja evaluacije (uključujući i razvoj evaluacijskih pitanja), to će ne samo pomoći u prepoznavanju onoga što se želi saznati evaluacijom, već će osigurati i njihov angažman tokom same evaluacije i preduzimanja koraka za korištenje rezultata evaluacije i za donošenje odluka.

Identifikacija i analiza rizika - rizik je neizvjestan događaj koji može imati pozitivan ili negativan uticaj na plan i njegovu evaluaciju. Neočekivani događaji mogu uticati na provedbu samog plana, a time i na evaluaciju. Identifikacija rizika omogućuje evaluacijskom timu da proaktivno pristupi potencijalnim ili stvarnim problemima, a ne odgovoru na probleme nakon što se pojave. Postoji mnogo načina na koje evaluatori mogu odrediti rizike. Neke metode uključuju pojedinačne i grupne analize, fokus grupe, studije slučaja, analizu prednosti, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT), itd.

Korak 2. Planiranje evaluacije

Planiranje evaluacije mora da prati i bude u skladu sa dinamikom realizacije aktivnosti date javne politike, kao i sa potrebama institucija u pogledu provedbe strateških planova. Evaluacija mora da bude pažljivo vremenski isplanirana: njeni rezultati moraju da omoguće integrisanje u predstojeće odluke VMBiH o daljim potezima određenih intervencija – nastavku, obustavi, izmjenama ili ponavljanju istih. Nadležne institucije za praćenje i koordinaciju trebalo bi da definišu jasno koje tijelo/nivo odlučivanja predlaže teme koje će biti predmetom određene evaluacije²⁷.

Veoma bitna stavka je adekvatno postaviti **finansijski okvir** za evaluaciju. Budžet evaluacije trebao bi uključivati nadoknade za evaluatore, putne troškove, troškove materijala i troškove za bilo kakvu dodatnu ekspertizu ili specijalizirane usluge. Razvijanje matrice za budžetiranje evaluacije uključuje razmišljanje o troškovnim implikacijama evaluacijskog dizajna. Neke organizacije imaju politiku određivanja određenog postotka ukupnog budžeta programa za evaluaciju. Zajedničke procjene budžeta kreću se između 5 - 20% troškova određenog programa/strategije/projekta/i sl. Budžet potreban za evaluaciju programa varira zbog brojnih faktora, uključujući ulogu evaluatora i nivo stručnosti, opseg i veličinu programa i njegov ukupni trošak, rizik i prioritet institucija i bilo koje druge posebne zahtjeve.

Da bi evaluacija bila od koristi donosiocima odluka, mora postojati dosljednost između planiranja i isporuke. Plan evaluacije izrađuje **metodologiju** evaluacije za određeni planski dokument. On obuhvata cjelokupnu svrhu evaluacije, uključujući glavne evaluacijske procese i izvještaje tokom procesa implementacije programa, tehnike prikupljanja podataka koje su jedinstvene za određenu evaluaciju i postupak koji se koristi za izgradnju kapaciteta za evaluaciju.

²⁷ Komparativna praksa sa Finskom, na primjer, pokazuje postojanje odsjeka za planiranje i analizu u svim ministarstvima/institucijama, koji vrši izbor predmeta koji će biti obuhvaćeni evaluacijom na osnovu prijedloga ostalih organizacionih jedinica u datom ministarstvu, i koji je zadužen za raspodjelu finansijskih sredstava.

Načela za izradu plana evaluacije:

- plan bi, po mogućnosti, trebalo razviti „što prije“, kao dio izrade samog planskog dokumenta, kako bi se isti uskladio sa samom logikom intervencije;
- utvrditi ključna pitanja koja treba odgovoriti, materijal i podatke potrebne za odgovor na ta pitanja i metode prikupljanja i analiziranja podataka. Pregledati postojeće evaluacijske okvire i rezultate sličnih inicijativa kako bi se definirala pitanja evaluacije i identificirali pouzdani izvori podataka; i
- komunicirati s donosiocima odluka/zainteresovanim stranama pri razvijanju evaluacijskih pitanja kako bi se osiguralo da evaluacija ispunjava svoju svrhu i donosi rezultate korisne svim grupama.

Skala, složenost i budžet planskog dokumenta će odrediti dubinu i složenost plana evaluacije.

Planovi evaluacije trebali bi uključivati:

1. program namjere i obrazloženja;
2. utvrđivanje ključnih sudionika;
3. identifikaciju i analizu rizika;
4. logičku mapu planskog dokumenta;
5. ključna pitanja evaluacije;
6. budžet evaluacije.

Evaluacija (bez obzira na vrstu i druge parametre) mora voditi računa o sljedećim **kriterijima kvaliteta**:

- **Zadovoljavanje potreba:** da li se izvještaj adekvatno bavi potrebama za informisanjem tijela koje angažuje i u skladu sa evaluacijskim zadacima?
- **Relevantan obim:** da li je obrazloženje intervencije i grupe rezultata i uticaja ispitano u potpunosti, uključujući i namjeravane i neočekivane interakcije uzroka i posljedice?
- **Nacrt koji se može odbraniti:** da li je nacrt evaluacije odgovarajući i adekvatan kako bi se omogućilo da sva zapažanja, uključujući metodološka ograničenja, budu na raspolaganju za odgovaranje na glavna pitanja za evaluaciju?
- **Pouzdan podaci:** da li su primarni i sekundarni podaci adekvatno odabrani? Da li su dovoljno pouzdani za namjeravanu upotrebu? Kada nedostaju statistički podaci, da li su značajni kvalitativni podaci? Kada su raspoloživi samo slabi rezultati, ocjenjivači su opisali te slabosti i ograničenost upotrebe.
- **Analiza pouzdanih podataka:** da li je analiza kvantitativnih i kvalitativnih podataka urađena na odgovarajući i sistematski način tako da su pitanja za evaluaciju i kriterijumi za prosuđivanje saopšteni na odgovarajući način? Da li su veze između uzroka i posljedica između intervencije i njenih rezultata objašnjene? Da li su eksterni faktori na pravilan način uzeti u obzir? Da li su poređenja napravljena na eksplicitan način?
- **Vjerodostojna zapažanja:** da li su zapažanja logički zasnovana ili opravdana analizom podataka? Da li su zapažanja zasnovana na pažljivo opisanim pretpostavkama i obrazloženjima?
- **Validni zaključci:** da li su zaključci povezani sa zapažanjima? Da li su zaključci zasnovani na kriterijumima za procjenu? Da li su zaključci jasni, grupisani i poredani po prioritetima?
- **Korisne preporuke:** da li su preporuke povezane sa zaključcima? Da li su one fer, i ne predstavljaju odraz ličnih stavova ili stavova zainteresovanih strana, i dovoljno detaljno opisane kako bi se mogle praktično primjeniti? Da li su one grupisane i poredane po prioritetima?
- **Jasan izvještaj:** da li izvještaj opisuje intervenciju koja se evaluira, uključujući kontekst i svrhu zajedno sa procesom i zapažanjima evaluacije? Da li se izvještaj lako čita i ima kratak ali sveobuhvatan sadržaj?

Korak 3. Provedba evaluacije

Odgovornost za provođenje evaluacije je kritična stavka ovog procesa. U nekim slučajevima je važno izabrati između korištenja vanjskih (eksterni evaluatori) ili unutrašnjih resursa za evaluaciju plana (npr, samoprocjena). Evaluator programa mora biti sposoban, kompetentan i nezavisan od plana koji se

evaluira. Evaluator mora uvijek biti izvan izravne uključenosti u provedbu inicijative, koja je predmetom evaluacije, kako bi se osigurala objektivnost cjelokupnog procesa.

Ako treba ugovoriti eksternog evaluatora, važno je odlučiti ko će unutar organizacije biti odgovoran za vođenje tog procesa. Svaki član evaluacijskog tima (da li je tim interno ili eksterno vođen) treba posjedovati različite vještine i zajednički doprinijeti procesu evaluacije kako bi se postigao zajednički cilj. Neophodno je imati tim s odgovarajućim referencama, sposobnostima i iskustvima. Moguće je da članovi evaluacijskog tima pripadaju različitim funkcionalnim timovima i rade zajedno samo tokom određene evaluacije.

Prije nego se odabere evaluator ili tim evaluatora potrebno je razraditi tzv. **Opis posla evaluacije** (eng. *Terms of references -ToR*²⁸).

Opis posla evaluacije predstavlja dokument u kojem su navedeni ključni aspekti u postupku izvođenja evaluacija. Izrada jasnih i specifičnih zadataka evaluacije, u kojima se nedvosmisleno i precizno navodi šta se od same evaluacije očekuje, može presudno da utiče na kvalitet evaluacijskog izvještaja. Stoga je neophodno da ovaj dokument bude kvalitetno izrađen. Opis posla evaluacije priprema se u fazi planiranja evaluacije, prije procesa angažovanja evaluatora bilo interno, bilo eksterno, kroz otvoreni **konkurs**. On mora biti ustanovljen za sve **eksterne** evaluacije kada je opis posla evaluacije ujedno i ugovorna osnova između naručioca evaluacije i evaluatora²⁹, dok je za interne evaluacije potrebno dobiti **mandat** od nadležnog organa (ciljeve, ključna pitanja, opseg evaluacije, očekivane ishode, rokove i kriterije kvaliteta i sl.).

Opis posla evaluacije za konsultante/evaluatore trebalo bi da što konciznije (na najviše 5 strana) prikažu informacije o: razlozima za izvođenje evaluacije, kome je namijenjena, šta namjerava da postigne, o načinu na koji će biti izvedena, ko će biti uključen u njenu izradu, koje rezultate treba da ispuni, do kada i kojim sredstvima.

Sastavni dijelovi Opisa posla evaluacije trebalo bi da sadrže:

Kontekst i opis situacije – informacije o samoj inicijativi (planskom dokumentu), odnosno temi evaluacije. On treba da pruži uvid u stanje provedbe planskog dokumenta u momentu planiranja evaluacije, sa posebnim fokusom na:

- ciljeve javne politike/plana koja je predmet evaluacije, kao i njenu svrhu i opseg (detaljnije informacije, u vidu logičkog okvira, indikatora i slično mogu biti uključene u aneksu dokumenta);
- vremenski okvir i postignut napredak u datom trenutku;
- ključne aktere date politike;
- organizacione, društvene, političke i ekonomske faktore, na državnom ili međunarodnom nivou, koji imaju uticaj na provedbu politike/plana;
- osvrt ukoliko je već prethodno rađena evaluacija za istu politiku/plan.

Svrha evaluacije i ciljna grupa – informacije o razlozima izvođenja evaluacije i ko su ključni korisnici njenih nalaza. Njegovi osnovni segmenti su sljedeći:

- razlozi za vođenje evaluacije;
- šta evaluacija namjerava da postigne;
- ko će biti korisnik rezultata evaluacije;
- kako će rezultati evaluacije biti korišteni.

Cilj i opseg evaluacije – cilj evaluacije treba jasno da održava predmet i obim istraživanja – ne savjetuje se da evaluacija ima više od dva ili max. tri cilja. Preporučuje se da se samo nekoliko pitanja/tema dubinski istraži, umjesto više pitanja površno. Pri definiranju opsega evaluacije, potrebno je osvrnuti se na vremenski period u kojem će se posmatrati predmet istraživanja, geografska i tematska

²⁸ Često se umjesto zadataka evaluacije (ToR) koristi i termin specifikacija evaluacije (eng. evaluation specification), naročito u Velikoj Britaniji, ali su elementi dokumenta isti.

²⁹ Independent Evaluation Group, „Writing Terms of Reference for an Evaluation: a How To Guide“, Svjetska banka, 2011, str. 2

ograničenja, ciljne grupe i raspoloživa sredstva, te i u odnosu na njih, opseg evaluacije mora biti realističan.

Zadaci i pitanja na koja evaluacija treba da odgovori – detaljan i nedvosmislen prikaz zadataka koje evaluator treba da preuzme. Oni treba da budu logički strukturirani, tako da se svaki zadatak nadovezuje na sljedeći u svrhu ispunjavanja cilja evaluacije. Za svaki zadatak evaluacije potrebno je sačiniti posebna pitanja na koja evaluacija treba da odgovori, a koja bi trebalo da proističu iz ciljeva evaluacije i njenih definiranih zadataka, da budu u skladu sa stvarnim potrebama za znanjem, razumijevanjem i nalaženjem novih rješenja u provođenju date javne politike/plana. Zaključci evaluacije moraju jasno da odgovore na unaprijed definirana pitanja i to na osnovu izloženih i analiziranih činjenica, uključujući i mišljenje evaluatora.

Primjeri pitanja prilikom izrade Opisa posla za evaluaciju:

- Da li je došlo do izmjena u provođenju rezultata ili do alokacije sredstava?
- Da li je došlo do napretka u upravljanju rezultatima ili njihovom provođenju?
- Koje su potrebe relevantnih aktera?
- Da li postoji zajedničko stanovište relevantnih aktera o potrebama koje politika/plan treba da ispuni i njenim krajnjim ishodima?
- Koje promjene mogu da se zapaze u odnosu na ciljeve politike/plana (rezultate)?
- Da li i u kojoj mjeri je neki od provedenih rezultata zaslužan za uočene promjene?
- Da li je došlo do neplaniranih rezultata?
- Koji su mehanizmi doveli do utjecaja? Koji su ključni kontekstualni faktori u ovom procesu?

Pristup i metodologija – postoji mogućnost da naručilac evaluacije naznači koju metodologiju smatra poželjnom, ili da ponuđač na tenderu (budući evaluator) da detaljan prijedlog metodologije u sklopu ponude. U oba slučaja, naručilac mora da posjeduje potrebno znanje i razumijevanje metoda evaluacije, kako bi što adekvatnije ocijenio izvodljivost razrađenih/predloženih metoda od strane ponuđača. Zadaci evaluacije bi trebalo da ostave dovoljno prostora ponuđaču da dokaže svoju stručnost i poznavanje metoda kako u slučaju unaprijed predložene metodologije tako i u slučaju da on sam bira metodu evaluacije, kako bi se izbjegao rizik prerade metodologije iz opisa posla evaluacije u prijavnoj dokumentaciji, što može da oteža ocjenu više prijedloga za evaluaciju od strane ponuđača.

Vremenske odrednice i očekivani rezultati rada – Opis posla evaluacije mora jasno da postavi **rokove** za isporuku svakog od traženih zadataka evaluacije, kao i njihovu **dužinu, sadržaj i ciljne grupe**. Jedan od obaveznih zadataka je svakako pisanje početnog izvještaja (eng. *inception report*) koji evaluator izrađuje **prije** provođenja evaluacije (nešto poput detaljnog plana evaluacije) i koji sadrži detaljan opis metodologije, postupak prikupljanja podataka, moguće izvore informacija i indikativni plan aktivnosti. Također, evaluator izrađuje i **finalni izvještaj o evaluaciji** nakon provedene evaluacije, koji sadrži sažetak evaluacije, opis politike/SP (intervencije), cilj evaluacije, opis primijenjene metodologije, nalaze, zaključke, preporuke za unapređenje date javne politike i po potrebi anekse (npr. lista održanih intervjua, korištena dokumentacija, detaljan opis tehnika prikupljanja podataka i/ili upitnike korištene tom prilikom, potencijalna odstupanja u primjeni metodologije evaluacije, itd.). Opis posla evaluacije bi trebalo da naglasi da je evaluator u obavezi da, prije podnošenja konačnih izrađenih izvještaja, naručiocu evaluacije dostavi nacrt finalnog izvještaja, radi dostavljanja komentara. U zavisnosti od kompleksnosti teme i opsega evaluacije, moguće je sastavljanje i izvještaja na sredini (eng. *interim report*), **u toku** evaluacije.

Poželjne kvalifikacije evaluatora/grupe evaluatora – informacije o procesu selekcije evaluatora, odnosno grupe evaluatora, i neophodnim znanjima, vještinama i iskustvu (npr. prethodno iskustvo u sastavljanju i vođenju evaluacija javnih politika; vještine analize podataka; poznavanje institucionalnog konteksta BiH; itd.). Nekada se u cilju dokazivanja traženih kvalifikacija od ponuđača traži, pored obavezne biografije, i lista izrađenih evaluacija, reference i sl. U slučaju da je evaluacija kompleksnija i da je za njenu izradu potrebna grupa evaluatora, preporučljivo je imenovati jednog stručnjaka kao vođu tima, dok bi preostali članovi grupe bili stručnjaci u posebnim oblastima, gdje je od posebne važnosti da uloge i odgovornosti svakog člana grupe budu precizno definirane i podijeljene.

Uloge i odgovornosti uključenih aktera – informacije o zahtjevima koji se odnose na specifične uloge i odgovornosti svakog evaluatora. Ponuđači treba da dostave pregled aktivnosti po danu i članu tima. Također, tu su i uloga i odgovornosti naručioca evaluacije, kao što su dostavljanje blagovremenih komentara na konkretne rezultate rada (početni izvještaj, nacrt finalnog izvještaja), ocjena evaluacijskog tima u svim fazama izvođenja evaluacije, pružanje informacija, kontaktiranje itd. Potrebno je spomenuti i učešće drugih relevantnih aktera i njihove uloge u procesu evaluacije, ukoliko ih ima. U ovom dijelu je također potrebno objasniti proces za odobrenje rezultata rada evaluatora, kao i logistička pitanja, poput potrebne opreme, kancelarijskog prostora, materijala i sl. Opis posla evaluacije trebalo bi da sadrži **zahtjeve vezane za nezavisnost evaluacije**. Pored ustanovljavanja dobre upravljačke strukture, važno je da ponuđači opišu njihove mehanizme za provjeru kvaliteta i da se za to obezbijede adekvatna sredstva.

Budžet – informacije o dostupnim finansijskim sredstvima za izvođenje evaluacije i način izvršenja isplate (troškovi angažovanja evaluatora, dnevnice, troškovi putovanja, i sl.). Poželjno je da se ponuđačima ostavi da naprave presjek troškova po zadacima i aktivnostima (prikupljanje podataka, priprema izvještaja, rad na terenu, itd.), kako bi se olakšalo poređenje prijedloga. Preporučuje se da se isplata vrši nakon isporuke traženih rezultata rada/izvršenih zadataka evaluacije.

Postupak podnošenja ponude – informacije o strukturi i sadržaju aplikacije, krajnjem roku za podnošenje prijedloga, kriterija i vremenskom okviru za odabir evaluatora i kontakt informacije za pitanja i pojašnjenja.

Konkursna komisija sastavljena od članova nadležne institucije ocjenjuje najbolju ponudu i najkompetentnijeg ponuđača i angažira ga za izradu evaluacije. S obzirom da obuhvat poslova i zadataka koji se očekuju od evaluatora može da bude veoma složen, u praksi je čest slučaj udruživanja više nezavisnih eksternih evaluatora u konzorcij, radi raspodjele poslova u skladu sa ekspertizom.

Nakon što se odabere evaluator/ka ili tim evaluatora, počinje faza implementacije same evaluacije koja se zasniva na slijedećim elementima, odnosno fazama rada:

- Evaluacijska pitanja
- Metode prikupljanja podataka
- Analiza podataka

Evaluacijska pitanja, kako je navedeno u prethodnim dijelovima predmetnog dokumenta, usmjeravaju proces evaluacije i informiraju primijenjene tehnike upravljanja podacima. Prikupljanje podataka (prikupljanje dokaza) relevantnih za svako evaluacijsko pitanje i analiza tih podataka (analiza dokaza) čine osnovu za upravljanje podacima u evaluaciji. Potrebno je postići ravnotežu između pristupa kojim se prikupljaju i analiziraju podaci (kako bi se odgovorilo na ključna pitanja evaluacije) i resursa koji su dostupni za dovršetak procesa evaluacije. Važno je dokumentirati ograničenja nalaza i zaključaka. Evaluacija se provodi na osnovu prikupljenih i analiziranih informacija. Postoje mnoge metode koje se koriste za ove aktivnosti. Pojedinačne metode imaju svoje prednosti i nedostatke, a značajno je da se kombinira više metoda (na način koji je poznat kao triangulacija) kako bi se povećala preciznost u prikupljanju i analizi podataka.

Plan prikupljanja podataka treba biti ugrađen u oblikovanje i provedbu programa. Nijedna pojedina metoda prikupljanja podataka vjerovatno neće biti prikladna za odgovor na sva pitanja evaluacije. Za većinu evaluacija, kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih podataka se koristi za procjenu programa. Odabir pravih podataka za prikupljanje je ključ za dobivanje valjanih informacija koje će sudionici shvatiti korisnim za donošenje odluka.

Snaga rezultata procjene se obično nalazi u povezivanju podataka iz različitih izvora. **Metode prikupljanja podataka** trebaju biti osmišljene i planirane u skladu s veličinom, rizikom i značajem programa. Budući da postoji velika količina 'sekundarnih' podataka prikupljenih kroz različite izvore, korisno je koristiti ove vrste podataka gdje je to moguće.

Tabela ispod prikazuje izvore podataka i metode prikupljanja podataka. Za svaki izvor podataka nalaze se primjeri metoda prikupljanja podataka.

Izvori podataka	Metode prikupljanja podataka
Direktno od pojedinaca identificirani kao izvor informacija	<ul style="list-style-type: none"> • Izvještaji • Dnevnici ili anegdotalni zapisi • Provjerne liste ili inventari • Skale ocjenjivanja • Pisani odgovori (ankete) • Testovi • Uzorci rada • Intervjui
Bilješke nezavisnog promatrača	<ul style="list-style-type: none"> • Izvještaji • Forme za opservaciju (skale procjene, inventura, itd.) • Fokus grupe ili pojedinačni intervjui
Materijali prikupljeni pomoću mehaničkih ili elektroničkih uređaja	<ul style="list-style-type: none"> • Video i audio snimci • Fotografije • Odgovori prikupljeni putem interneta
Postojeća dokumenta	<ul style="list-style-type: none"> • Izvještaji rada Vijeća ministara • Izvještaji institucija • Postojeće evaluacije, monitoring • Statistika • Ostali dokumenti i studije

Metode prikupljanja podataka

Intervju - postoje različite vrste intervjuja, u skladu sa predmetom, uključujući pojedinačne intervjuje, grupne intervjuje i intervjuje sa ključnim izvorima informacija. U nastavku su navedene različite vrste intervjuja u zavisnosti od načina na koji su formulirana pitanja.

- *Strukturirani* intervjui koji se provode na osnovu specifičnih pitanja, koji su ekvivalent upitniku
- *Polu-strukturirani* – pitanja su unaprijed pripremljena u općem smislu, ali mogu biti postavljena i dodatna pitanja ukoliko je to neophodno
- *Nestrukturirani*

Fokus grupe i grupne diskusije - podaci se dobivaju na osnovu mišljenja i ideja izraženih tokom diskusije grupe od približno 10 ljudi na određenu temu.

Direktno promatranje - direktno promatranje ljudi, objekata, tipova aktivnosti i drugih fenomena. Iako je ovakvo prikupljanje podataka relativno lako provesti, postoji mogućnost da će rezultati biti pod jakim utjecajem lične interpretacije promatrača.

Analiza literature - prikupljanje podataka na osnovu postojećih statistika i izvještaja. Ova metoda za prikupljanje podataka je relativno jeftina i efikasna, ali materijali koji se koriste nisu uvijek pouzdani.

Osnovna studija - analiza u kojoj se navodi situacija prije razvojne intervencije, u odnosu na koju se može mjeriti napredak ili se mogu praviti poređenja.

Upitnik - široko istraživanje kako bi se prikupila mišljenja od direktnih korisnika i kreatora javne politike/plana.

Analiza rizika - analiza ili procjena faktora (koji su nazvani pretpostavke u logičkom okviru) koji utiču ili mogu uticati na uspješno postizanje užitih ciljeva intervencije: (1) detaljna analiza mogućih neželjenih ili negativnih posljedica na život, zdravlje, imovinu, ili životnu okolinu a koji su posljedica razvojnih intervencija; (2) sistematski proces za dostavljanje informacija o takvim neželjenim posljedicama; (3) proces numeričkog izražavanja vjerovatnoće i očekivanih utjecaja za uočene rizike.

Studije slučaja - utvrđuju se karakteristike određene grupe putem intervjua ili promatranja, kao i opšte karakteristike poređenjem određenog broja sličnih slučajeva.

Analiza troškova i koristi - jedan je od faktora koji se razmatra u procjeni relevantnosti neke intervencije. Ona obuhvata procjenu socijalnih troškova i socijalne koristi od provođenja intervencije, navodeći novčane iznose i poredeći ih.

Analiza troškova i djelotvornosti - Metoda za poređenje socijalnih troškova i socijalne koristi od provođenja intervencije, koja se ne mora obavezno izražavati u novčanim iznosima.

Input-output analiza – (koju je osmislio *Vasilij Leontijev*) ima za cilj ima empirijsku primjenu teorije opšte ravnoteže. Dijeleći ekonomiju na industrijsku, kućnu, i druge krajnje sektore koji pojedinačno proizvode robu i usluge, utvrđuje se ravnoteža outputa neophodnog kako bi se zadovoljila krajnja potražnja (naravno, primjenjuje se tamo gdje ima smisla analizirati situaciju na ovaj način).

Ekonometrijski model - analiza ekonomskog efekta intervencije korištenjem ekonometrijskog modela, u okviru kog se realni statistički podaci primjenjuju na teorijski ekonomski model i statističke metode se koriste za istraživanje međusobne zavisnosti pojedinačnih ekonomskih fenomena u vidu formula.

Ključni **principi** prikupljanja podataka su:

- Prikupljanje podataka mora biti pouzdano i dosljedno u različitim vremenskim tačkama;
- Svi pojedini skupovi podataka trebaju se prikupljati na isti način, koristeći iste metodološke instrumente (npr. upitnik, vodič za intervju, itd.);
- Kada se koriste jedan na jedan intervju, fokusne grupe ili šira istraživanja, potrebno je uložiti napore da se održi dosljednost među ispitanicima (na primjer, koristeći iste ljude ili ciljnu grupu);
- Svi ispitanici i učesnici fokus grupe trebali bi biti sigurni da će svi doprinosi biti tretirani povjerljivo i bez naznaka o pojedinačnim odgovorima.

Analiza podataka

Ova faza uključuje razvrstavanje podataka na različite načine kako bi se otkrile veze ili stvorio novi pregled dokaza i zaključaka. Korištenje kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih tehnika prikupljanja i analize podataka poboljšat će procjenu osiguravanjem da ograničenja jedne vrste podataka budu uravnotežene snagama drugog. Prvi korak u analizi podataka je stvoriti bazu podataka o nizu prikupljenih kvantitativnih i kvalitativnih podataka.

Analiziranje podataka za sažimanje nalaza i prepoznavanje trendova važan je dio svake evaluacije. Pri planiranju evaluacije ova faza posla je često podcijenjena (vrijeme i sredstva), pa stoga treba pažljivo izračunati vrijeme potrebno za ovu fazu evaluacije.

Miješane metode analize podataka (kvalitativne i kvantitativne) mogu se koristiti zavisno od toga prikupljaju li se kvalitativni ili kvantitativni podaci. Treba koristiti nekoliko analitičkih tehnika kako bi se osigurali tačni i pouzdani nalazi. To može biti korisno u višeslojnim procjenama gdje je važno procijeniti podatke sa različitih tačaka.

Korak 4. Izvještavanje – korištenje rezultata i preporuka evaluacije

Diseminacija nalaza evaluacije je veoma važna jer omogućava ciljnim grupama uvid u stepen uspjeha pri njenom provođenju, a široj javnosti razumijevanje onoga što radimo. Zato se ni jedna evaluacija ne smatra potpunom bez objavljivanja i primjene njenih rezultata.

Poseban fokus trebalo bi staviti na način na koji se nalazi evaluacije saopštavaju svim interesnim stranama. Postoji čitav niz načina na koji se rezultati mogu saopštiti (npr. izjave u medijima, konferencije, zvanični izvještaji nadležne institucije, prezentacije, video-zapisi/ klipovi, itd.). Ciljna grupa kojoj predstavljamo rezultate evaluacije često može da utiče ili bitno odredi način, pristup pa i cilj saopštavanja nalaza evaluacije. Na primjer, pristup (terminologija, nivo stručnog izražavanja, stepen detalja predstavljanja nalaza i dr.) u predstavljanju nalaza evaluacije značajno će se razlikovati ukoliko ih predstavljamo stručnoj javnosti i nadležnim državnim organima koji su bili direktno uključeni u proces praćenja i koordinacije provođenja rezultata plana, ili široj (nestručnoj) javnosti koja ipak ima

direktne koristi od uspješnog provođenja određene politike/strategije/plana i sl.

Vrijednost evaluacije leži u tome kako se koristi za donošenje (novih, budućih) odluka. Krajnji cilj svake učinkovite evaluacije je da potpomaže djelovanje. Korisno izvještavanje o evalauciji pojašnjava opcije, identifikuje prednosti i nedostatke programa/strategija/politika/planova te pruža informacije o potrebnim poboljšanjima tih inicijativa i ključnim kontekstualnim faktorima koji utiču na iste. Važno je osigurati da se nalazi koriste za postizanje svrhe za koju je evaluacija namijenjena, te da pokreće promjenu. Savjeti za promoviranje korištenja nalaza evaluacije:

- Komunicirati nalaze, naročito ključnim zainteresovanim stranama i tijelima koja donose odluke tokom cijelog procesa evaluacije, ne samo na kraju kada se izrađuje evaluacijski izvještaj;
- Uskladiti izvještavanje i širenje nalaza s ciklusima odlučivanja (tj. prije donošenja budžeta, donošenja novog plana);
- Povezati nalaz s strateškim ishodima/ciljevima institucija i VM;
- Predstaviti nalaze u razumljivom obliku zainteresovanim stranama;
- Koristiti rezultate kako bi predstavili argument - uključujući modele ili alternativne prijedloge;
- Izraditi plan djelovanja temeljen na rezultatima evaluacije kako bi se provele sve potrebne promjene.

Kako će se rezultati evaluacije predstaviti zavisi o svrsi takvog izvještaja. Različiti komunikacijski formati mogu biti potrebni za različite zainteresovane strane. Na primjer, je li evaluacijski izvještaj potrebno koristiti kao temelj za ponavljanje određenog programa negdje drugdje? Je li to opravdanje tekućih sredstava? Da li će se izvještaj koristiti da pokaže uspješnost programa i postizanje rezultata?

Nalazi evaluacije se takođe mogu integrisati u druge oblike izvještavanja, kao što su privremeni izvještaji o napretku ili ekstrakti uključeni u godišnje izvještaje institucija. Za više informacija pogledati *Prilog I*. Bez obzira na publiku za evaluacijski izvještaj, postoje opšta načela koja su zajednička svim evaluacijskim izvještajima. Procjena kvaliteta finalnog izvještaja ima tri glavna cilja:

- Obezbeđivanje da tim za procjenu ispuni zahtjeve za koje je angažovan;
- Razlikovanje zaključaka koji su validni i utemeljeni od onih koji su to u manjoj mjeri pa se moraju oprezno koristiti;
- Obezbeđivanje da evaluacija izdrži kritike koje su neminovne usljed procjene (ne)uspjeha.

IV Prilozi

Prilog I – Sadržaj finalnog izvještaja evaluacije - *primjer*³⁰

IZVJEŠTAJ O PROVEDENOJ EVALUACIJI STRATEŠKIH DOKUMENATA

Izvještaj o provedenoj evaluaciji strateških dokumenata sadrži minimalno slijedeće elemente:

IZVRŠNI SAŽETAK

- Glavni nalazi evaluacije;
- Zaključci i preporuke.

UVOD

- Predmet i ciljevi evaluacije.

KONTEKST EVALUACIJE

- Sažete informacije o strateškom dokumentu;
- Kratki prikaz ranijih evaluacija koje se odnose na strateški dokument (ukoliko postoji).

METODOLOŠKI PRISTUP

- Opis ključnih pojmova, pregled korištenih evaluacijskih kriterija i evaluacijskih pitanja;
- Metodološki pristup, uključujući problemi i/ili ograničenja.

EVALUACIJA IZVODIVOSTI/PROGRESA REALIZACIJE STRATEŠKIH CILJEVA, PRIORITETA I MJERA

- Evaluacija izvodivosti/progresu realizacije strateških ciljeva, prioriteta i mjera prema postavljenim indikatorima i njihovih polaznih i ciljnih vrijednosti;
- Evaluacija izvodivosti/progresu realizacije finansijskog okvira strateškog dokumenta, uključujući dinamiku potrošnje i stvarno potrošeni budžet.

NALAZI EVALUACIJE

- Nalazi i odgovori na evaluacijska pitanja;
- Procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta.

ZAKLJUČCI I PREPORUKE

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

³⁰ Preuzeto iz nacrtu dokumenta: Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH, 2018;

Prilog II

a) Pojmovnik Komiteta za razvojnu pomoć (OECD DAC)³¹

Jezik i pojmovi koji se koriste za evaluaciju su vrlo specifični i važno je da se pojmovi koriste dosljedno tokom svake evaluacije. Davanje kratke definicije pojmova koji se koriste za privremene rezultate i evaluacijske izvještaje omogućuje čitatelju da razumije što se podrazumijeva pod svakim pojmom. Važno je imati zajedničko razumijevanje onoga što mislimo pod "politika", "program", "procjena" i "rezultat", kao i ostalih termina od značaja za provođenje evaluacije. Opće prihvaćene definicije ključnih termina u evaluaciji i upravljanju te definicije zasnovane na rezultatima koje je ustanovio OECD Komitet za razvojnu pomoć (OECD DAC)³² su sljedeće:

- **Javna politika** - Izjava o principima Vlade koja artikulira i usklađuje se sa zakonodavnim, regulatornim ili organizacijskim zahtjevima.
- **Program** - Grupa povezanih aktivnosti (može se nazvati programom, projektom, politikom, intervencijom, inicijativom, strategijom ili uslugom) koju preduzima Vlada s ciljem da ostvari određeni učinak ili uticaj (to jest, Vlada odlučuje učiniti nešto za postizanje rezultata).
- **Odgovornost (Accountability)** - Obaveza da se pokaže da je posao obavljen u skladu sa dogovorenim pravilima i standardima ili da se pravično i tačno izvještava o ostvarenim rezultatima u odnosu na povjerene uloge i /ili planove. To može zahtijevati pažljivu, čak i pravno obranjivu, demonstraciju da je posao u skladu sa ugovornim uslovima. Napomena: Odgovornost u razvoju može se odnositi na obaveze partnera da postupaju u skladu sa jasno definiranim odgovornostima, ulogama i očekivanim učinkom, često u vezi sa obazrivim korištenjem resursa. Za evaluatore, ona označava odgovornost da se donesu tačni, pravični i kredibilni izvještaji o praćenju i ocjene učinka. Rukovodioci u javnom sektoru i kreatori politike odgovorni su poreskim obveznicima/građanima.
- **Aktivnost (Activity)** - Preduzete radnje ili obavljen posao kojim se mobilizira inputi, kao što su finansijska sredstva, tehnička pomoć i druge vrste resursa kako bi se proizveli određeni rezultati (*outputs*). Povezani termin: razvojna intervencija.
- **Analitički alati (Analytical tools)** - Metode koji se koriste za obradu i tumačenje informacija tokom evaluacije.
- **Ocjena (Appraisal)** - Opšta procjena relevantnosti, izvodljivosti i potencijalne održivosti razvojne intervencije prije odluke o finansiranju. Napomena: u razvojnim agencijama, bankama, itd. svrha ocjene je da omogući donosiocima odluka da odluče da li aktivnost predstavlja odgovarajuću upotrebu korporativnih resursa. Povezani termin: „*ex-ante*” (prethodna) evaluacija
- **Pretpostavke (Assumptions)** - Hipoteze o faktorima ili rizicima koji bi mogli da utiču na napredak ili uspeh razvojne intervencije. Napomena: Pretpostavke se također mogu shvatiti kao hipotetički uslovi koji se odražavaju na valjanost same evaluacije, npr. o karakteristikama stanovništva prilikom izrade procedure uzorkovanja (*sampling*) za anketu. Pretpostavke se navode eksplicitno u evaluacijama zasnovanim na teoriji, u kojima evaluacija sistematski prati lanac očekivanih rezultata.
- **Polazna studija (Base-line study)** - Analiza koja opisuje situaciju prije razvojne intervencije, u odnosu na koju se može ocijeniti napredak ili praviti poređenja.
- **Mjerilo (Benchmark)** - Referentna tačka ili standard u odnosu na koji se mogu ocijeniti učinak ili postignuća. Napomena: Mjerilo se odnosi na učinak koji su u bliskoj prošlosti ostvarile druge usporedive organizacije, ili na ono što se može razumno zaključiti da su ostvarile u datim okolnostima.
- **Korisnici (Beneficiaries)** - Pojedinci, grupe ili organizacije, bez obzira na to da li su ciljani ili ne, koje imaju neposredne ili posredne koristi od razvojne intervencije. Povezani termini: obuhvat, ciljna grupa.
- **Evaluacija klastera (Cluster evaluation)** - Evaluacija niza povezanih aktivnosti, projekata i/ili programa.
- **Zaključci (Conclusions)** - Zaključci ukazuju na faktore uspjeha i neuspjeha evaluirane intervencije, pri čemu se posebna pažnja posvećuje namjeravanim i nenamjeravanim rezultatima i uticajima i, uopštenije, bilo kojim drugim prednostima ili slabostima. Zaključak se poziva na prikupljanje podataka i preduzete analize, kroz transparentan lanac argumenata.
- **Hipotetička situacija (Counterfactual)** - Situacija ili stanje koje bi hipotetički moglo da prevlada za pojedince, organizacije ili grupe ukoliko ne bi bilo razvojne intervencije.
- **Evaluacija nacionalnog programa/Evaluacija pomoći zemlji (Country Program Evaluation/ Country Assistance Evaluation)**
- Evaluacija portfelja razvojnih intervencija jednog ili više donatora ili agencija, kao i odgovarajuće strategije pomoći, u partnerskoj zemlji.
- **Alati za prikupljanje podataka (Data Collection Tools)** - Metodologije koje se koriste za identificiranje izvora informacija i za prikupljanje informacija tokom evaluacije. Napomena: primjeri su neformalne i formalne

³¹ Preuzeto iz: Vodič za evaluaciju (radni materijal), Zehra Kačapor – Džihčić, 2017

³² <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

ankete, direktno i participatorno posmatranje, intervjui sa pripadnicima zajednice, fokusne grupe, ekspertske mišljenje, studije slučaja, pretraživanje literature.

- **Razvojna intervencija (Development Intervention)** - Instrument partnerske (donatorske i ne-donatorske) podrške koja za cilj ima unapređenje razvoja. Napomena: primjeri su savjeti o javnoj politici, projekti, programi.
- **Razvojni cilj (Development objective)** - Planirani uticaj koji doprinosi fizičkoj, finansijskoj, institucionalnoj, socijalnoj koristi, koristi za životnu sredinu ili nekoj drugoj koristi za društvo, zajednicu ili grupu ljudi putem jedne ili više razvojnih intervencija.
- **Ekonomičnost (Economy)** - Odsustvo rasipanja za dati rezultat (output). Napomena: Aktivnost je ekonomična kada su troškovi korištenih oskudnih sredstava približni minimumu koji je potreban da bi se postigli planirani ciljevi.
- **Dejstvo (Effect)** - Namjeravana ili nenamjeravana promjena direktno ili indirektno prouzrokovana intervencijom. Povezani termini: rezultati, ishod.
- **Djelotvornost (Effectiveness)** - Mjera u kojoj su ostvareni ciljevi razvojne intervencije, ili u kojoj se očekuje da će biti ostvareni, uzimajući u obzir njihov relativni značaj. Napomena: također se koristi i zbirna mjera (ili prosuđivanje o) postignućima ili vrijednostima neke aktivnosti, to jest mjera u kojoj je neka intervencija postigla, ili se očekuje da će postići, svoje glavne relevantne ciljeve, efikasno, na održiv način i sa pozitivnim uticajem na institucionalni razvoj. Povezani termin: učinkovitost.
- **Efikasnost (Efficiency)** - Mjera toga koliko ekonomično se resursi/inputi (finansijska sredstva, stručno znanje, vrijeme, itd) pretvaraju u rezultate.
- **Procjenjivost (Evaluability)** - Mjera u kojoj se neka aktivnost ili program može evaluirati na pouzdan i kredibilan način.
- Napomena: ocjena procjenjivosti zahtjeva rano preispitivanje predložene aktivnosti kako bi se utvrdilo da li su njeni ciljevi adekvatno definirani, a njeni rezultati provjerljivi.
- **Evaluacija (Evaluation)** - Sistematska i objektivna procjena tekućeg ili završenog projekta, programa ili politike, njene izrade, provođenja i rezultata. Cilj je da se utvrde relevantnost i ispunjenost ciljeva, efikasnost razvoja, djelotvornost, uticaj i održivost. Evaluacija treba da pruži kredibilne i korisne informacije, čime će omogućiti inkorporaciju naučenih lekcija u proces donošenja odluka kako primalaca tako i donatora. Evaluacija se također odnosi na proces utvrđivanja vrijednosti ili značaja neke aktivnosti, politike ili programa. Ocjena, što je moguće sistematičnija i objektivnija, planirane, tekuće ili završene razvojne intervencije.
- Napomena: Evaluacija u nekim slučajevima podrazumijeva definiranje odgovarajućih standarda, ispitivanje učinka u odnosu na te standarde, ocjenu stvarnih i očekivanih rezultata i identifikaciju relevantnih lekcija. Povezani termin: revizija.
- **„Ex ante“ (prethodna) evaluacija (Ex-ante evaluation)** - Evaluacija koja se vrši prije provođenja razvojne intervencije.
- Povezani termini: ocjena, kvalitet na ulazu.
- **„Ex post“ (naknadna) evaluacija (Ex-post evaluation)** - Evaluacija razvojne intervencije nakon što je okončana.
- Napomena: može se preduzeti neposredno nakon ili dugo nakon okončanja. Namjera je da se identifikuju faktori uspjeha ili neuspjeha, da se ocjeni održivosti rezultata i uticaja i da se izvuku zaključci kojima se mogu informisati druge intervencije.
- **Eksterna evaluacija (External evaluation)** - Evaluacija razvojne intervencije koju vrše subjekti i /ili pojedinci izvan donatorskih i provedbenih organizacija.
- **Povratne informacije (Feedback)** - Prijenos nalaza dobijenih procesom evaluacije strankama za koje su ti nalazi relevantni i korisni radi olakšanja učenja. To može obuhvatiti prikupljanje i distribuciju nalaza, zaključaka, preporuka i naučenih lekcija iz tog iskustva.
- **Nalaz (Finding)** - U nalazu se koriste dokazi iz jedne ili više evaluacija da bi se omogućila izjava o činjenicama.
- **Formativna evaluacija (Formative evaluation)** - Evaluacija namijenjena tome da poboljša učinak, koja se najčešće vrši u toku faze provođenja projekata ili programa. Napomena: Formativne evaluacije se mogu vršiti i iz drugih razloga kao što su usaglašenost, pravni zahtjevi ili kao dio šire evaluacijske inicijative. Povezani termin: procesna evaluacija.
- **Širi cilj (Goal)** - Cilj višeg reda kojem razvojna intervencija treba da doprinese. Povezani termin: razvojni cilj.
- **Uticaji (Impacts)** - Pozitivna i negativna, primarna i sekundarna dugoročna dejstva ostvarena razvojnom intervencijom, neposredno ili posredno, planirano ili neplanirano.
- **Nezavisna evaluacija (Independent evaluation)** - Evaluacija koju vrše subjekti i lica koji nisu pod kontrolom onih koji su odgovorni za kreiranje i provođenje razvojne intervencije. Napomena: Kredibilitet evaluacije djelomično zavisi od toga koliko nezavisno je izvršena. Nezavisnost podrazumijeva slobodu od političkog uticaja i organizacionog pritiska. Karakteriše je potpun pristup informacijama i puna autonomija u provođenju istraga i izvještavanju o nalazima.

- **Indikator (Indicator)** - Kvantitativni ili kvalitativni faktor ili promjenljiva koja pruža jednostavno i pouzdano sredstvo za mjerenje postignuća, razmišljanje o promjenama povezanim sa intervencijom ili za pomoć u ocjeni učinka aktera razvoja.
- **Inputi (Inputs)** - Finansijski, ljudski i materijalni resursi za razvojnu intervenciju.
- **Uticaj institucionalnog razvoja (Institutional Development Impact)** - Mjera u kojoj se intervencijom unaprjeđuje ili slabi sposobnost neke zemlje ili regije da efikasnije, pravičnije i održivije koristi svoje ljudske, finansijske i prirodne resurse, na primjer kroz: (a) bolje definiranje, stabilnost, transparentnost, izvršivost i predvidljivost institucionalnih aranžmana i/ili (b) bolje povezivanje misije i kapaciteta organizacije sa njenim mandatom, koji proističe iz ovih institucionalnih aranžmana. Takvi uticaji mogu da obuhvate namjeravana i nenamjeravana dejstva aktivnosti.
- **Interna evaluacija (Internal evaluation)** - Evaluacija razvojne intervencije koju sprovode jedinica i /ili pojedinci odgovorni rukovodstvu donatora, partnera ili provedbene organizacije. Povezani termin: samo-evaluacija.
- **Zajednička evaluacija (Joint evaluation)** - Evaluacija u kojoj učestvuju različite donatorske agencije i /ili partneri.
- Napomena: Postoje različiti nivoi „zajedništva“, u zavisnosti od mjere u kojoj pojedini partneri sarađuju u procesu evaluacije, integrišu svoje evaluacione resurse i ujedinjuju svoje evaluaciono izvještavanje. Zajedničke evaluacije mogu pomoći da se prevaziđu problemi pripisivanja prilikom procenjivanja djelotvornosti programa i strategija, komplementarnosti napora koje podupiru različiti partneri, kvaliteta koordinacije pomoći, itd.
- **Naučene lekcije (Lessons learned)** - Uopštavanja zasnovana na iskustvima u evaluaciji projekata, programa ili politika koja se prenose sa konkretnih okolnosti na šire situacije. Lekcije često stavljaju akcenat na prednosti ili mane u pripremi, osmišljavanju i provođenju koji utiču na učinak, ishod i uticaj.
- **Logički okvir (Logframe)** - Upravljački alat koji se koristi za unapređenje kreiranja intervencija, najčešće na nivou projekta. Obuhvata identifikovanje strateških elemenata (inputa, outputa, ishoda, uticaja) i njihovih uzročno-posljedičnih veza, indikatora i pretpostavki ili rizika koji mogu uticati na uspjeh ili neuspjeh. On na taj način olakšava planiranje, izvršenje i evaluaciju razvojne intervencije. Povezani termin: upravljanje zasnovano na rezultatima.
- **Meta-evaluacija (Meta-evaluation)** - Termin se koristi za evaluacije osmišljene tako da objedine nalaze niza evaluacija.
Također se može koristiti da označi evaluaciju neke druge evaluacije kako bi se donio sud o njenom kvalitetu i /ili ocijenio učinak evaluatora.
- **Srednjoročna evaluacija (Mid-term evaluation)** - Evaluacija koja se vrši u sredini perioda provođenja intervencije.
Povezani termin: formativna evaluacija.
- **Praćenje (Monitoring)** - Kontinuirana funkcija koja koristi sistematsko prikupljanje podataka o navedenim indikatorima kako bi rukovodiocima i glavnim zainteresovanim stranama u tekućoj razvojnoj intervenciji pružila indikacije o stepenu napretka i ostvarivanja ciljeva i napretka u korištenju dodijeljenih sredstava. Povezani termin: praćenje učinka, indikator.
- **Ishod (Outcome)** - Kratkoročna i srednjoročna dejstva rezultata (outputa) neke intervencije, koja će se verovatno ostvariti ili su se ostvarila. Povezani termini: rezultati, output, uticaji, dejstvo.
- **Autputi, rezultati (Outputs)** - Proizvodi, kapitalna dobra i usluge koji su rezultat razvojne intervencije; mogu također da obuhvataju promjene koje su rezultat intervencije relevantne za postizanje ishoda.
- **Participativna evaluacija (Participatory evaluation)** - Metoda evaluacije u kojoj predstavnici agencija i zainteresirane strane (uključujući korisnike) zajedno rade na osmišljavanju, provođenju i tumačenju evaluacije.
- **Partneri (Partners)** - Pojedinci i /ili organizacije koje sarađuju na postizanju zajednički postavljenih ciljeva. Napomena: Koncept partnerstva podrazumijeva zajedničke šire ciljeve, zajedničku odgovornost za ishode, jasnu odgovornost i recipročne obaveze. Partneri mogu biti vlade, civilno društvo, nevladine organizacije, univerziteti, profesionalna i poslovna društva, multilateralne organizacije, privatne kompanije, itd.
- **Učinak (Performance)** - Step u kom razvojna intervencija ili razvojni partner postupa u skladu sa određenim kriterijima/standardima/ uputstvima ili postiže rezultat u skladu sa navedenim širim ciljevima ili planovima.
- **Indikator učinka (Performance indicator)** - Promjenljiva koja omogućava potvrdu promjena u razvojnoj intervenciji ili pokazuje rezultate u odnosu na ono što je planirano. Povezani termini: praćenje učinka, mjerenje učinka.
- **Mjerenje učinka (Performance measurement)** - Sistem za procjenu učinka razvojnih intervencija u odnosu na postavljene šire ciljeve. Povezani termini: praćenje učinka, indikator.
- **Praćenje učinka (Performance monitoring)** - Neprekidan proces prikupljanja i analiziranja podataka kako bi se usporedilo u kojoj mjeri se projekat, program ili politika sprovode u odnosu na očekivane rezultate.
- **Evaluacija procesa (Process evaluation)** - Evaluacija interne dinamike organizacije koja sprovodi

implementaciju, njihovih instrumenata, mehanizama za pružanje usluga, prakse upravljanja, i njihove povezanosti. Povezani termin: formativna evaluacija.

- **Evaluacija programa (Program evaluation)** - Evaluacija grupe intervencija, usmjerenih ka postizanju specifičnih globalnih, regionalnih, državnih i sektorskih razvojnih ciljeva. Napomena: razvojni program je vremenski ograničena intervencija koja obuhvata veliki broj aktivnosti koje mogu da se odnose na više sektora, tema i /ili geografskih oblasti. Povezani termin: Evaluacija državnog programa/strategije.
- **Evaluacija projekta (Project evaluation)** - Evaluacija pojedinačne razvojne intervencije usmjerene ka postizanju konkretnih ciljeva koristeći konkretne resurse i rasporede implementacije, često u okviru šireg programa. Napomena: Analiza troškova i koristi je najznačajniji instrument za evaluaciju projekta sa mjerljivim koristima. U slučajevima kada se koristi ne može izraziti numerički, analiza troškova i djelotvornosti je adekvatan pristup.
- **Cilj projekta ili programa (Project or program objective)** - Namjeravani fizički, finansijski, institucionalni, socijalni, ekološki ili drugi razvojni rezultati za koje se očekuje da će im projekat ili program doprinijeti.
- **Svrha (Purpose)** - Javno navedeni ciljevi razvojnog programa ili projekta.
- **Osiguranje kvaliteta (Quality Assurance)** - Osiguranje kvaliteta obuhvata bilo koju aktivnost koja se tiče procjene i unapređenja koristi ili vrijednosti razvojne intervencije ili njene usaglašenosti sa datim standardima. Napomena: primjeri aktivnosti koje se tiču osiguranja kvaliteta obuhvataju ocjenu, RBM, reviziju tokom provođenja, evaluacije, itd. Osiguranje kvaliteta se također može odnositi na procjenu kvaliteta portfelja i njegove razvojne djelotvornosti.
- **Obuhvat (Reach)** - Korisnici i druge zainteresovane strane razvojne intervencije. Povezani termin: korisnici.
- **Preporuke (Recommendations)** - Prijedlozi usmjereni na unaprijeđenje djelotvornosti, kvaliteta ili efikasnosti razvojne intervencije; ponovno planiranje ciljeva; i /ili preraspoređivanje resursa. Preporuke bi trebalo da budu povezane sa zaključcima.
- **Relevantnost (Relevance)** - Do koje mjere su ciljevi razvojne intervencije u skladu sa zahtjevima korisnika, potrebama države, globalnim prioritetima i politikom partnera i donatora. Napomena: Retrospektivno, pitanje relevantnosti često postaje pitanje da li su ciljevi intervencije ili njenog plana i dalje odgovarajući budući da je došlo do promjene okolnosti.
- **Pouzdanost (Reliability)** - Dosljednost ili pouzdanost podataka i zaključaka evaluacije, sa osvrtom na kvalitet instrumenata, procedura i analiza koje se koriste za prikupljanje i tumačenje podataka koji se tiču evaluacije. Napomena: informacije koje se tiču evaluacije su pouzdane kada se prilikom ponavljanja koriste slični instrumenti i pod sličnim okolnostima daju slične rezultate.
- **Rezultati (Results)** - Output, ishod ili uticaj (namjeravani ili nenamjeravani, pozitivni i /ili negativni) razvojne intervencije. Povezani termini: ishod, dejstvo, uticaji.
- **Lanac rezultata (Results Chain)** - Uzročan slijed za razvojnu intervenciju kojom se definiše slijed neophodan za postizanje željenih ciljeva počevši sa inputima, preko aktivnosti i output-a, i kulminirajući ishodima, uticajima i povratnim informacijama. U nekim agencijama, obuhvat je dio lanca rezultata. Povezani termini: pretpostavke, okvir rezultata.
- **Okvir rezultata (Results framework)** - Logika programa kojom se objašnjava kako postići razvojni cilj, uključujući uzročno-posljedične odnose i pretpostavke na kojima se zasnivaju. Povezani termini: lanac rezultata, logički okvir.
- **Upravljanje zasnovano rezultatima (RBM) (Results-Based Management (RBM))** - Strategija upravljanja koja se fokusira na učinak i postizanje output-a, ishoda i uticaja. Povezani termin: logički okvir.
- **Revizija (Review)** - Procjena učinka intervencije, periodično ili ad hoc. Napomena: Često se termin „evaluacija” koristi za sveobuhvatniju i /ili dublju procjenu nego „revizija”. Revizije imaju tendenciju da naglašavaju operativne aspekte. Nekada se termini „revizija” i „evaluacija” koriste kao sinonimi. Povezani termin: evaluacija.
- **Analiza rizika (Risk analysis)** - Analiza ili procjena faktora (koji se nazivaju pretpostavkama u logičkom okviru) utiču ili mogu uticati na uspješno ostvarenje ciljeva intervencije. Detaljno ispitivanje potencijalnih neželjenih i negativnih posljedica razvojnih intervencija na ljudski život, zdravlje, imovinu, ili životnu sredinu; sistematski proces pružanja informacija o tim neželjenim posljedicama; proces kvantitativnog izražavanja vjerovatnoće i očekivanih uticaja za uočene rizike.
- **Evaluacija sektorskog programa (Sector program evaluation)** - Evaluacija grupe razvojnih intervencija u jednom sektoru u državi ili više država, od kojih svi doprinose postizanju konkretnog razvojnog cilja. Napomena: sektor obuhvata razvojne aktivnosti koje su obično grupisane za svrhu državnih akcija koje se tiču zdravlja, obrazovanja, poljoprivrede, transporta itd.
- **Samo-evaluacija (Self-evaluation)** - Evaluacija od strane onih kojima je povjereno osmišljavanje i provođenje razvojne intervencije.
- **Zainteresovane strane (Stakeholders)** - Agencije, organizacije, grupe ili pojedinci koji imaju direktan ili

indirektan interes u razvojnoj intervenciji ili njenoj evaluaciji.

- **Sumarna evaluacija (Summative evaluation)** - Studija koja se provodi na kraju intervencije (ili faze te intervencije) kako bi se utvrdilo do koje mjere su očekivani ishodi postignuti. Sumativna evaluacija ima za cilj da obezbijede informacije o vrijednosti programa. Povezani termin: evaluacija uticaja.
- **Održivost (Sustainability)** - Nastavak korisnog dejstva razvojne intervencije po završetku implementacije programa. Vjerovatnoća neprekidne dugoročne koristi. Otpornost tokova neto koristi na rizik tokom vremena.
- **Ciljna grupa (Target group)** - Određeni pojedinci ili organizacije u čijem interesu se vrši razvojna intervencija.
- **Projektni zadatak (Terms of reference)** - Pisani dokument u kom se navodi svrha i obim evaluacije, metode koje će biti korištene, standard koji će se koristiti za procjenu učinka ili analize koje treba provesti, namijenjeni resursi i vrijeme, i zahtjevi koji se tiču izvještavanja. Druga dva izraza koja se ponekad koriste a imaju isto značenje su „opis posla” i „mandat evaluacije”.
- **Tematska evaluacija (Thematic evaluation)** - Evaluacija izabranih razvojnih intervencija, od kojih se svaka bavi određenim razvojnim prioritetom koji se odnosi na različite institucije i sektore.
- **Triangulacija (Triangulation)** - Upotreba tri ili više teorija, izvora ili vrsta informacija, ili vrsta analiza za provjeru i potvrdu procjene. Napomena: kombiniranjem više izvora podataka, metoda, analiza ili teorija, evaluatori se trude da spriječe pristranost koja se javlja ukoliko se koristi jedan izvor informacija, jedna metoda, jedan promatrač ili jedna teorija.
- **Validnost (Validity)** - U kojoj mjeri strategije i instrumenti za prikupljanje podataka mjere ono što bi trebalo.

b) Pojmovnik iz Uputstva o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine

- **Razvojnim planiranjem** smatra se cjelovitost i usklađenost mogućeg, opravdanog (potrebnog), održivog ekonomskog, društvenog (socijalnog), okolišnog, prostornog i teritorijalnog prilagođavanja potrebama na Ustavu i zakonu zasnovanim interesima građana i društva u cjelini. U tom smislu, pod razvojnim se planiranjem podrazumijeva proces kreiranja razvojnih ciljeva te definiranje konkretnih koraka i resursa za postizanje tih ciljeva.
- **Upravljanje razvojem** jeste pretvaranje razvojnih ciljeva i prioriteta u konkretne aktivnosti s jasnim finansijskim učinkom i institucionalnim odgovornostima, njihova realizacija te monitoring i evaluacija njihovih rezultata.
- **Strateški okvir** – obuhvata sve strateški važne dokumente na osnovu kojih bh. institucije pripremaju svoje programe ili planove, a u koje spadaju: dugoročni i srednjoročni planski dokumenti, međunarodne obaveze, kao i obaveze u vezi s integracijom Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: BiH) u Evropsku uniju (u daljem tekstu: EU), politike koje je utvrdilo Vijeće ministara, smjernice, stavovi ili drugi dokumenti za izradu politike koje donose Predsjedništvo Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Predsjedništvo) i Parlamentarna skupština Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Parlamentarna skupština).
- **Strateško planiranje razvoja** – proces kreiranja vizije željenog budućeg stanja te pretakanje vizije u razvojne ciljeve i definiranje konkretnih koraka i resursa za postizanje tih ciljeva.
- **Strateški cilj** proizlazi iz vizije razvoja, predstavlja široko postavljen smjer djelovanja u upravljanju razvojem društva i ekonomije.
- **Srednjoročni program rada Vijeća ministara** – skup svih srednjoročnih ciljeva i pokazatelja efektivnosti izvedenih na osnovu strateškog okvira, koji Vijeće ministara ostvaruje u periodu od tri godine i koji sadrži okvirne rokove, raspodjelu uloga i odgovornosti među institucijama BiH i drugim učesnicima.
- **Srednjoročni plan rada institucije BiH** – skup svih srednjoročnih ciljeva za čije je ostvarenje odgovorna pojedinačna institucija BiH u periodu od tri godine, koji se izvodi iz Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara, odnosno relevantnog strateškog okvira.
- **Srednjoročni cilj** – opis stanja koje se očekuje u nekoj oblasti ekonomije ili društva, u skladu sa strateškim ciljevima, za period od tri godine.
- **Specifični cilj** – opis očekivanih stanja, na području doprinosa pojedinih sektora ostvarenju srednjoročnih ciljeva u srednjoročnom periodu od tri godine.
- **Godišnji program rada Vijeća ministara** – skup godišnjih rezultata koje Vijeće ministara planira realizirati u periodu od godinu dana, a na osnovu svog srednjoročnog programa rada.
- **Godišnji plan rada institucije BiH** – skup godišnjih rezultata za koje je zadužena institucija BiH na period od godinu dana, a na osnovu svog srednjoročnog plana rada i Godišnjeg programa rada Vijeća ministara.
- **Program** – skup povezanih projekata i aktivnosti koje zajedno doprinose realizaciji ciljeva plana. Program se može sastojati od jednog projekta ili od više projekata koji imaju isti cilj.
- **Projekt** – skup povezanih aktivnosti koje zajedno doprinose realizaciji ciljeva plana. Projekt se može sastojati od jedne aktivnosti ili od više njih.
- **Program u Dokumentu okvirnog budžeta (DOB)** – grupa budžetskih troškova i prihoda za period od tri godine koji su potrebni za ostvarenje jednog ili više srednjoročnih ciljeva Vijeća ministara.
- **Informacioni sistem za upravljanje javnim/razvojnim investicijama (PIMIS)** omogućava svim budžetskim korisnicima / institucijama Bosne i Hercegovine mrežni pristup planiranju i praćenju svih projekata/programa koji su definirani strateškim okvirom i srednjoročnim i godišnjim planovima te doprinose realizaciji razvojnih ciljeva.
- **Informacioni sistem za planiranje i upravljanje budžetom (BPMIS)** – svim budžetskim korisnicima / institucijama BiH omogućava mrežni pristup pripremi budžeta.
- **Godišnji rezultat** – konkretan proizvod politika i drugih aktivnosti čije se ostvarenje vrši u periodu od godinu dana. Odgovornost za ostvarenje godišnjeg rezultata je na pojedinačnim institucijama BiH, a ostvarenje višegodišnjih ciljeva doprinosi ostvarenju posebnog srednjoročnog cilja.
- **Godišnji izvještaj o radu Vijeća ministara** – skup ostvarenih godišnjih rezultata rada Vijeća ministara, s ocjenom njihovog doprinosa ostvarenju srednjoročnih i dugoročnih ciljeva; sadrži i ocjenu opravdanosti utvrđenih ciljeva te njihove izmjene i dopune, ako je to potrebno.

- **Godišnji izvještaj o izvršenju plana rada institucije BiH** – skup ostvarenih godišnjih rezultata rada pojedinačne institucije BiH, s ocjenom njihovog doprinosa ostvarenju srednjoročnih ciljeva; sadrži i pregled svih drugih operativnih aktivnosti u toj godini.
- **Praćenje** – postupak kojim se kontrolira provođenje programa i planova na osnovu stepena njihova ostvarenja.
- Koristi se kao osnov za uvođenje korektivnih mjera, to jest aktivnosti kojima mijenjamo raspored ili sadržaj pojedinih programa bez veće promjene samog plana rada; sistematično i kontinuirano sakupljanje, analiziranje i korištenje podataka i pokazatelja, u svrhu mjerenja napretka ostvarivanja postavljenih ciljeva/programa/projekata i napretka u korištenju dodijeljenih sredstava te poduzimanja odgovarajućih mjera, s ciljem eventualnih korekcija.
- **Evaluacija** – postupak kojim se analizira ostvarivanje cilja, a time i njegova efikasnost i opravdanost.
- **Konsultacije** – postupak usaglašavanja stavova, mišljenja, nadzora, potreba, prioriteta i ciljeva, kojim se pomaže postupak donošenja odluka i osigurava njihova legitimitet.
- **Pokazatelji** označavaju ciljane vrijednosti kojima težimo u procesu razvojnog planiranja, pokazuju vrstu i stepen promjena koje se neposredno ostvaruju kroz realizaciju programa, projekata i razvojnih ciljeva, te služe kao kvalitativni i kvantitativni pokazatelj nivoa ostvarivanja utvrđenih ciljeva razvoja, odnosno realizacije programa ili projekata.

Bibliografija:

Knjige

- „Basic Terminology and Frameworks for Monitoring an Evaluation“, UNAIDS, 2009.
- Divajn, Fiona, „Qualitative research“ u: „Theory and Methods in Political Science“, Dejvid Marš i Geri Stoker (ur.), Palgrave Macmillan, Njujork, 2002.
- Džon, Piter, „Quantitative research“, u „Theory and Methods in Political Science“, Dejvid Marš i Geri Stoker (ur.), Palgrave Macmillan, Njujork, 2002.
- „Glossary of Key Terms in Evaluation and Result Based Management“, OECD-DAC, 2002.
- Government of the United Kingdom, HM Treasury, „The Magenta Book: guidance notes for policy evaluation and analysis“, HM Treasury, 2011.
- „Improvement of Performance-Based Management (IPBM), Methodology for Formulating and Applying Performance Measures Used in Strategic Planning Documents“, Office of the Prime Minister of The Republic of Lithuania, 2011.
- Independent Evaluation Group, „Writing Terms of Reference for an Evaluation: a How-To Guide“, Svetska banka, 2011.
- „Introduction to Using Qualitative Methods in Impact Evaluation“, Harvard University, 2000.
- Jang, Oven i Kvin, Lisa, „Pisanje delotvornih predloga za javnu praktičnu politiku: vodič za savetnike za praktičnu politiku u zemljama Srednje i Istočne Evrope“, Institut za otvoreno društvo, 2003.
- Kusek, Jody Zall; Rist, Ray, „A Handbook for Development Practitioners: Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System“, Svetska banka, Vašington 2004.
- Lazarević, Milena; Marić, Sena; Orza, Amanda, „Kreiranje javnih politika i pregovori za pristupanje u EU: Kako do rezultata za Srbiju“, Centar za evropske politike, Beograd, 2013.
- „Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches“, Svjetska banka, 2004.
- Orza, Amanda, „Civil Society and the Government: Participatory Policy Formulation in Serbia“, Centar za evropske politike, Beograd, decembar 2014.

Dokumenti

- Vodič za evaluaciju (radni dokument urađen u okviru projekta SPPD II), Zehra Kačapor – Džihić, 2016/7.
- European Commission, DG Secretariat General, „Evaluation Guidelines“, novembar 2013.
- Krivins, Martins, „Ideje za operacionalizaciju Sistema monitoringa, izveštavanja i evaluacije (MRE) u Strategiji reforme javne uprave (RJU) i Akcionom planu za njeno provođenje u Republici Srbiji“, SIGMA, 2014.
- Krivins, Martins, „Komentari na okvir indikatora rezultata i uspešnosti korišten u nacrtu Akcionog plana za provođenje Strategije reforme javne uprave (RJU) u Republici Srbiji i preporuke za njegova moguća unapređenja, SIGMA.
- Nezvanična verzija odluke Vlade Litvanije kojom se odobrava metodologija strateškog planiranja (No 1220, 25.08.2010, Valstybės Žinios (Official Gazette), 2010, No 102-5279 (28-08-2010).

Internet izvori

- European Commission „A Guide to Gender Impact Assessment“, 1997/98.
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4376&langId=en>
- Ministry of Finance of the Republic of Lithuania <http://www.finmin.lt/web/finmin/home>
- Ministry of Social Affairs and Health of Finland, Administration and Planning DeRJUtment <http://www.stm.fi/en/ministry/structure/hso>
- PRAG: Practical Guide to Contract Procedures for EU External Action 2014
<http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do>