



Odgovornost kroz monitoring i evaluaciju i donošenje politika na osnovu dokaza

Rijad Kovač

Sadržaj

Uvod	2
Definisanje problema	2
Izjava o namjeri	3
Metodologija	4
Opis problema	5
Opcije politika	8
Mogući pristupi rješavanju problema	8
Kriteriji korišteni za evaluaciju mogućnosti	9
Razmotrene mogućnosti	10
Zaključak i preporuke	10
Glavni nalazi	10
Predloženi set preporuka politika	11
Reference	12
Prilog I - Pitanja za intervju koordinatora	15
Prilog II - Za institucije	16

Sažetak

Ovo istraživanje se može posmatrati kao korak naprijed ka „Novom javnom upravljanju“, s naglaskom na pojašnjavanje ciljeva javne uprave i odgovornosti za rezultate. Cilj istraživanja je ispitati da li donosioci odluka imaju dovoljnu institucionalnu podršku u donošenju političkih odluka temeljenih na dokazima. Postoje poteškoće u mjerenju odgovornosti političkih vlasti. Međutim, sposobnost birokratije, koja djeluje kao implementirajuća ruka vlasti, te adekvatnost pravila i procedura mogu se mjeriti na objektivniji način. Takvo mjerenje se sastoji od analize trenutnog regulatornog okvira i kapaciteta u kojima institucije vlasti rade u pogledu strateškog planiranja, praćenja i evaluacije prakse politika koje se predlažu i provode. Analiza je napravljena na osnovu dviju serija upitnika koji ocjenjuju sposobnosti i regulatorni okvir. Prvi je usmjeren prema institucijama sa ulogom koordinatora na različitim nivoima vlasti, a drugi prema provedbenim tijelima vlasti. Rezultati pokazuju da gotovo niti jedna institucija u praksi ne primjenjuje praćenje ili evaluaciju javnih politika na sistematičan način zbog nedovoljno razvijenih metodoloških smjernica, zakonskog osnova i nedostatka odgovarajućih kapaciteta. Ovo istraživanje daje nove smjernice u smislu isticanja izazova i predlaže načina razvoja u ovoj oblasti.

Uvod

Definisanje problema

Pristupanje procjeni učinka politike je veoma složen i izazovan zadatak. To posebno vrijedi za nerazvijene statističke sisteme kakav je u Bosni i Hercegovini. Istovremeno, bez procjenjivanja ili evaluacije nemoguće je postaviti pitanje odgovornosti za korištenje javnih sredstava. Jasno razumijevanje o tome kako politika funkcioniše i kako to doprinosi postizanju postavljenih ciljeva je od velike važnosti za proces razvoja i razumijevanje distribucije dobitaka i gubitaka prikupljenih javnih sredstava i potrošnje. Unutar ovog okvira je nužnost razvoja institucionalnog i javnog sistema koji će biti u mogućnosti da garantuje učinkovito korištenje ograničenih resursa koji su na raspolaganju.¹ Upravljanje javnim sektorom se može definisati kao način na koji država stiče i koristi svoje ovlasti za pružanje i upravljanje javnim dobrima i uslugama, uključujući i regulatorne usluge. Građani i preduzeća su korisnici vladinih usluga, prema tome učinkovitost, efektivnost i transparentnost u postavljanju i provođenju politike su od presudne važnosti. Istovremeno, znamo da je praksa monitoringa i evaluacije (u daljem tekstu MiE) ključni instrument za razvoj dobrog upravljanja i institucionalni razvoj te doprinosi u tri osnovne funkcije:

- **Odgovornosti** - (osiguravanje da su javne institucije odgovorne za svoje aktivnosti)
- **Raspodjela sredstava** - (osiguravanje da se izvrši adekvatna raspodjela sredstava na aktivnosti koje će doprinijeti na najučinkovitiji način);
- **Učenje** - (osiguravanje da ćemo naučiti iz naših uspjeha i neuspjeha da se stvari bolje odvijaju u budućnosti)²

Drugim riječima: "U nedostatku dobrih dokaza o tome šta funkcioniše, politički utjecaji dominiraju, a odluku o nivou i vrsti potrošnje je teško preispitivati. Bez sumnje, rezultati su ispod optimalnih. Ali, kada bi se dokazi o tome šta funkcioniše sistematično razvili i objavili u javnosti, ta bi se informacija mogla koristiti za bolje donošenje javnih politika, odnosno učinkovitiju međunarodnu pomoć i domaću potrošnju."³

Evaluacije su se, također, pokazale⁴ korisnim u situacijama kada:

- su povezane sa sadašnjim i budućim programima i pristupima radije nego sa historijske perspektive, iako potreba za odgovornošću zahtijeva kontinuiranu evaluaciju starijih programa;
- pružaju mogućnost za učestvovanje u izradi preporuka i projektiranju budućih programa / projekata;
- su pravovremene i potpune te
- sveobuhvatne, sažete i čitljive.

M&E praksa trebala bi biti od interesa onima koji su uključeni u razvojne dokumente i projekte i pod njihovim su utjecajem. M&E služi za poticanje odgovornosti i transparentnosti, obavještanje donositelja odluka, vlasti i javnosti o rezultatima, i pružanje naučenih lekcija za budućnost. Kad se provodi na participativan način, monitoring je vrijedan postupak za izgradnju povjerenja između različitih zainteresovanih učesnika, uključivanje lokalnog znanja i sklonosti, poboljšanje ishoda, triangulaciju nalaza i institucionalizaciju lokalnog angažmana.

Imajući to u vidu, možemo razumjeti važnost postojanja odgovarajućeg sistema monitoringa i evaluacije.

¹ Reforma upravljanja - Premošćivanje monitoringa i aktivnosti, Brian Levy, Međunarodna banka za obnovu i razvoj / Svjetska banka, 2007, p. 5.

² Evaluacijske smjernice, Evropska agencija za obnovu, programiranje i odjel za osiguranje kvaliteta, Jedinica za evaluaciju, prva revizija – maj 2005, p.7.

³ Izvještaj o: Radionica za evaluaciju učinka, provodi: Međunarodna udruga za razvoj evaluacije (IDEAS) na: Konferencija Malezijskog evaluacionog društva (31. mart-4. april 2008. godine) radionica se usredotočila na trenutni status evaluacije učinka, uz razmjenu iskustava, prepreke, mogućnosti i izgradnju kapaciteta procjene utjecaja na jačanje procesa donošenja odluka i odgovornosti: Država iskustva, dobre prakse, naučene lekcije, zajednički problemi i moguće inovacije.

⁴ Zaključak Komisije za pomoć u razvoju (DAC) u "Pregledu DAC, Principi za evaluaciju pomoći u razvoju" OECD, 1998.



Osim toga, proces integracije u EU će sve više zahtijevati učinkovit sistem praćenja i evaluacije. Potrebe za ex-ante, srednjoročnu i ex-post evaluaciju intervencija Strukturnih fondova su navedene u članovima 40. do 43. Oredbe 1260/1999. Vlade u BiH se moraju obavezati da će graditi poboljšane projektno upravljačke sisteme kako bi se mogli koristiti Strukturni fondovi, uključujući okvir monitoringa i evaluacije.

Kao što je propisano Općim odredbama Strukturnih fondova uredbe, srednjoročnu evaluaciju će vršiti vanjski evaluatori. Međutim, odgovornost za organizaciju srednjoročne evaluacije bit će u nadležnosti pojedinačnih upravnih organa, gdje razumni tehnički preduvjeti, u smislu dobro definisanih politika i programa, moraju biti uspostavljeni, a to jedino može biti obavljano u okviru nadležnih resornih ministarstava. Države članice moraju imati uspostavljen institucionalni okvir i odgovarajuće administrativne kapacitete kako bi se osiguralo programiranje, implementacija, monitoring i evaluacija na razuman i troškovno učinkovit način sa stajališta upravljanja i finansijske kontrole. Naprimjer, u Češkoj postoje dva pristupa u evaluaciji projekata - prvi je da projekte ocjenjuje implementator, a drugi koristi stručnjake u određenom području stručnosti za evaluaciju projekata. Proces razvoja projekata zahtijeva ex-ante evaluaciju tokom stadija zahtjeva/primjene razvoja i ex-post evaluaciju nakon završetka projekta. Postoje stroga pravila koja se primjenjuju za korištenje fondova Evropske unije. U BiH je potrebno da relevantne zainteresovane strane steknu dodatno znanje o osnovnim metodama izvještavanja kroz monitoring i evaluaciju.

Ovo istraživanje se može posmatrati kao korak naprijed ka "Novom javnom upravljanju", s naglaskom na pojašnjavanje ciljeva javne uprave i odgovornosti za rezultate. Cilj je "... jačanje sistema monitoringa i evaluacije kako bi se pružila empirijska osnova za procjenu rezultata (učinak - bez obzira jesu li planirana sredstva postigla svoje neposredne ciljeve; i ishod - bez obzira jesu li društveni ciljevi za koje su sredstva bila raspoređena ostvareni), a time pruža osnovu (osim usklađivanja ulazne kontrole) za pozivanje na odgovornost javne agencije za učinkovito korištenje javnih sredstava."⁵

Istraživanje se fokusira na unutrašnje kapacitete pojedinih državnih organizacija, a time i na cjelokupni institucionalni kontekst u kojem državne organizacije funkcionišu na različitim nivoima u BiH. Mjerenje institucionalnog kapaciteta je važan aspekt šireg programa u institucionalnom jačanju; pomoći će menadžerima da donose strateške i operativne odluke ili odluke o finansiranju; moglo bi pomoći da se objasne aktivnosti za institucionalno jačanje i u vezi s tim i rezultate. Konačni cilj je da služi kao upravljački alat za poboljšanje, upravljanje bazama znanja i da bude dio kontinuiranog učenja za poboljšanje performansi.

Na kraju, potrebno je postaviti osnovu za rješavanje problema za dalji razvoj vještina i kompetencija, kao i pravila i procedura unutar vladinog sektora, usmjeravanje pažnje na odluke zasnovane na više informacija o politikama i poboljšane aranžmane društvene odgovornosti.

Izjava o namjeri

Opći cilj ovog istraživanja je unaprijediti ljudske i tehničke resurse i postupke za strateško planiranje državne i entitetskih vlada, kao i monitoring i evaluaciju kako bi se osiguralo poboljšanje odgovornosti u pružanju javnih usluga. Mi ćemo mjeriti i prikazati profil institucionalnih kapaciteta i procijeniti u kojim je područjima potrebno poboljšanje u razvoju organizacijskih kapaciteta u primjeni monitoringa i evaluacije. To će osigurati konsenzus o budućim aktivnostima izgradnje organizacijskih kapaciteta i stvoriti osnovu za praćenje organizacijskih promjena i proces ljudskog razvoja.

⁵ Reforma upravljanja - Premošćivanje monitoringa i aktivnosti, Brian Levy, Međunarodna banka za obnovu i razvoj / Svjetska banka, 2007, p.101

U okviru ovog rada:

- bit će istraženi i indentificirani prostor za razvoj kapaciteta unutar javnog sektora na način da se javnim institucijama omogući da ispune svoje obaveze u pogledu javnih i drugih međunarodnih institucija, kao što su institucije Evropske unije. Razvoj politike monitoringa i evaluacije su ključni alati u ovom procesu.
- bit će predložena poboljšanja u pogledu pravila, propisa i smjernica u pogledu institucionalne izgradnje i izgradnje baze znanja. Bit će istražena mogućnost diseminacije nalaza evaluacije na ishod i rezultate (tj. korištenjem web-stranica) i korištenjem rezultata i naučenih lekcija u budućim intervencijama.

Opći cilj ovog studija je predložiti načine na koje javna uprava u BiH može postati odgovornija, učinkovitija i djelotvornija, te osigurati visok kvalitet usluge za javnost. Ovaj proces će, također, podržati napredak BiH u pristupanju EU i apsorpcijske sposobnosti na različitim nivoima vlasti. Glavna teza ovog istraživanja jeste da državni službenici u institucijama na državnom nivou i entitetskim nivoima nemaju dovoljno razvijene kapacitete u provođenju monitoringa i evaluacije u praksi, te da ne postoji regulatorni okvir, potrebni informacioni sistemi, niti metodološke smjernice za takve aktivnosti.

Metodologija

Po svojoj prirodi mjere institucionalnog kapaciteta su subjektivne. One se uglavnom oslanjaju na ličnu percepciju, sud i tumačenje i moguće je različito razumijevanje za pitanja i pojmove koji se proučavaju. Da bi se smanjila ova subjektivnost mi jasno definišemo kapacitetno područje koje se mjeri i kriterij prema kojima se ocjenjuju. Osim toga, mi pristupamo pitanju kapaciteta iz različitih perspektiva kako bi se osigurali pouzdani rezultati. Mi se oslanjamo na redne ljestvice za mjerenje institucionalnog kapaciteta, redne ljestvice mjere prema kojima vrijednosti mogu biti rangirane od visoke do niske ili više-manje u odnosu na svaki drugi. Oni su korisni u slaganju po rangu uz kontinuum, ali oni također mogu stvoriti pogrešnu sliku. Kvalitativni opis nivoa organizacije kapaciteta se koristi kako bi se upotpunila slika sa rednom ljestvicom.

Procjena prakse M&E i kapaciteta unutar vladinog sektora koristi sljedeće instrumente:

(i) pregled literature;

(ii) **intervjui sa ključnim informatorima na osnovu polustrukturiranog upitnika (Prilog I).** Četiri institucije ključne u planiranju razvoja u Bosni i Hercegovini, koje su izabrani slučajevi za potrebe ovog istraživanja: Direkcija za ekonomsko planiranje BiH – DEP, nivo BiH; Federalni zavod za programiranje razvoja – FZZPR, entitetski nivo; Ministarstvo za ekonomske odnose i regionalnu saradnju RS, entitetski nivo, Jedinica za koordinaciju Brčko Distrikta unutar Vijeća ministara BiH – poseban status Brčko Distrikt. (Ove institucije su glavni koordinatori u pripremi izvještaja o monitoringu i razvoju i predstavljaju fokalne tačke za pomoć u razvoju. Identifikovani su kao treći set aktera koji uključuju zajedničke agencije za kontrolu koje su odgovorne za javnu upravu i finansijsko upravljanje, uključujući i one koje su odgovorne za formulisanje budžeta, izvršenje budžeta i sistema izvještavanja, sistema nabavke, sistema monitoringa i evaluacije; međuvladine sisteme i sisteme za upravljanje državnom službom). Također smo kreirali upitnik iz **Priloga II** s ciljem dobijanja ukupne slike.



(iii) **upitnik** - resorna ministarstva na različitim nivoima vlasti;

Istraživanje je provedeno pomoću upitnika o kapacitetima monitoringa evaluacije na različitim nivoima vlasti u BiH (na državnom nivou, entitetskom i Brčko Distrikt). Upitnik je poslan na adrese 50 ispitanika iz bh. institucija vlasti na različitim nivoima, primljeno je 18 odgovora koji pokrivaju sve nivoe vlasti. Nažalost, ovaj broj odgovora nije nam omogućio disagregaciju nalaza na različitim nivoima vlasti. Međutim, mogućnost disagregacije na različitim nivoima vlasti nije nužna jer se svi nivoi vlasti mogu smatrati kapacitetima zajedničke države. Većina onih koji su učestvovali u istraživanju rade na državnom nivou (66%). Polovica ispitanika su na pozicijama šefova odjela (33%) ili rukovodećih državnih službenika pomoćnika ministara (16%). Stručni savjetnici su činili 28%, 11% su pomoćnici koordinatora za Vijeće ministara, 11% su stručni saradnici i viši stručni saradnici.

(iv) **prikupljanje i analiza podataka.**

Podaci su bazirani i prikupljeni na osnovu upitnika i razgovora. Analiza je urađena na osnovu jednostavnih kalkulacija i grafičkog predstavljanja.

Opis problema

Bosna i Hercegovina je dobila svoju nezavisnost 1992. godine, rat je uslijedio i mir je uspostavljen Dejtonskim mirovnim sporazumom 1995. godine. Bosna i Hercegovina i njene institucije su u fazi razvoja. Nije bilo vremena za razvijanje birokratije i javnih službi koji bi mogli igrati značajnu ulogu u razvijanju osjećaja odgovornosti. Osim toga, BiH je prošla kroz tranziciju iz socijalizma, u kojem je sve bilo odlučeno unutar jednostranačkih sastanaka i bez mogućnosti da se zahtijeva odgovornost, kako se to podrazumijeva na Zapadu. Naposljetku, Dejtonski mirovni sporazum je fragmentirao zemlju i ljudske kapacitete na različitim upravnim nivoima: državni, entiteti i kantoni, što je uzrokovalo poteškoće da se oblikuje kritična masa znanja i birokratske snage. Proces planiranja razvoja u BiH počeo je usvajanjem Srednjoročne razvojne strategije BiH (SRS) 2004.-2007. na državnom i entitetskim nivoima i bio je dovršen u martu 2004. godine. Kao što je navedeno u završnom izvještaju o provedbi SRS, koju je pripremila DEP BiH, "Potrebno je unaprijediti M&E procese na svim nivoima vlasti u BiH. Bez razvoja tih kapaciteta je gotovo nemoguće imati uvid u rezultate izvršenih politika i doprinos potrošenih sredstava na život građana. ". U istom dokumentu istaknuta je uloga M&E prakse i opisana kao od "... ključne važnosti za funkcionisanje javnih institucija. Ovaj sistem je neophodan za poboljšanje rada vlade i za postizanje mogućnosti kreiranje politika na osnovu dokaza, a koje mogu imati velik uticaj na odluke o budžetiranju, dobrom upravljanju i **odgovornosti** u korištenju javnih sredstava."⁶ DEP sada koordinira pripremu Državne razvojne strategije. DEP je pozicioniran kao fokalna tačka ekonomskog i društvenog razvoja u zemlji i svoje kapacitete u praksi M&E vremenom je ojačao različitim projektima izgradnje kapaciteta. Međutim, jačanje drugih institucija u krugu izrade politika u okviru javnog sektora i sektora organizacija civilnog društva su nedovoljni. Zbog ovog nedostatka nije bilo moguće u potpunosti razumjeti utjecaj i doprinos razvojnog dokumenta u BiH na ukupni razvoj društva i procesa ulaska u EU.

Jaka i sposobna javna uprava je elementarna kako bi BiH bila u mogućnosti da unaprijed ispuni sve za pristup EU. **Ukupni kapacitet administracije za monitoring i evaluaciju je slab**⁷ i postoji hitna potreba da se obrati pažnja na sistem i kapacitete za M&E na različitim nivoima vlasti. Rezultati drugog upitnika ukazuju da više od 66% ispitanika se slaže da je prisutna institucionalna svijest o potrebi za odgovarajućim sistemom monitoringa i evaluacije. Međutim,

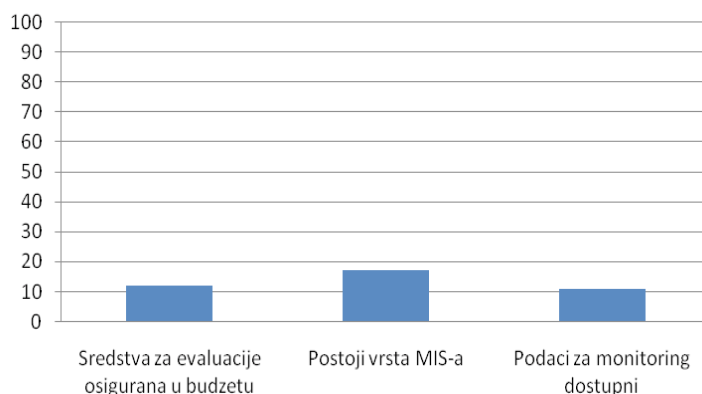
⁶ Ibid, p. 10

⁷ Rezultati upitnika podnesenih institucijama sa ulogom koordinatora su predstavljeni u ovom dijelu rada. Upitnici koji su korišteni su predstavljeni u Prilogu I i II. Razgovori su održani od decembra 2010. do januara 2011. na državnom nivou, entitetskom nivou i Brčko Distrikt.

više od 33% ispitanika se ne slaže ili se uopće ne slaže s tim da postoji naglasak na praksi M&E. Štaviše, oko 45% ispitanika se ne smatra evaluatorima i ne nastavljaju stručno usavršavanje o pitanju evaluacije ili na polju procjene utjecaja.

Ključni faktori koji trenutno postoje u BiH za odgovorno i transparentno u procesu kreiranja politika uključuju nedostatak unutrašnjeg vrednovanja M&E procesa, loše korištenje podataka za učenje, ograničenu upotrebu postojećih informacija za donošenje odluka ili **odgovornosti**, nedostatak kapaciteta da se provodi evaluacija i nedostatak kulture odgovornosti. Osim toga, analiziranjem vladinih smjernica nije teško shvatiti da vlade često jednostavno nemaju stratešku viziju za razvoj svojih analitičkih kapaciteta, unutar institucija i istraživačkih odjela za strateško planiranje i M&E. Za razvoj M&E sistema i analitičkih kapaciteta potrebni su preduvjeti, kao što su finansijska sredstva i dostupnost podataka.

% Ispitanika



Značajna većina ispitanika drugog upitnika, odnosno 78% (gdje oko 11% nema nikakvog znanja o ovom pitanju) smatra da nisu prisutna finansijska sredstva dodijeljena u budžetima za funkciju evaluacije. Jasni zaključci se mogu donijeti kao odgovor na postojanje menadžment informativnih sistema (MIS) koji će pružiti tehničku podršku za obavljanje monitoringa i evaluacije, gdje je samo 17% ispitanika navelo da postoji neki oblik takvog sistema u funkciji. Ispitanici su također zamoljeni da procijene dostupnost potrebnih podataka monitoringa za njihovo područje rada. Samo oko 11% onih koji su odgovorili na pitanje su naveli da podaci za monitoring dostupni. Međutim, oko 56% tvrde da njihova institucija prikuplja podatke i ocjenjuje pouzdanost i vjerodostojnost podataka za određen razvoj politike i M&E, u oblasti rada njihove odgovornosti.

Proces planiranja budžeta je regulisan na svim nivoima vlasti, čime se nalaže ministarstvima da dostave zahtjeve za trogodišnji budžet koji povezuje finansijski plan sa strateškim ciljevima, aktivnostima i indikatorima, što čini kamen temeljac za strateško planiranje u ministarstvima. Planiranje na nivou ministarstva trenutno je ograničeno na godišnje planove rada, obično pripremljene u decembru prethodne godine. Međutim, monitoring i evaluacija programa se svodi na izvršenje budžeta, a to su pravila računovodstva umjesto principa odgovornosti. U ovom trenutku resorna ministarstva nemaju ni kapaciteta ni zakonske obaveze za provođenje monitoringa ili utjecaja procjene politika kako je preporučeno od strane EU i OECD-a.

Zakonodavni okvir koji reguliše potrebe evaluacije ne postoji. Preporuke s obzirom na propise procjene učinka (RIA) koja se koristi na državnom nivou se koriste u FBiH i Brčko Distriktu. U RS



praksa RIA-e je više institucionalizirana, međutim, potrebe za većim kapacitetima su očite. U nacrtu su dvije uredbe kojima je cilj da regulišu ovo pitanje u FBiH, a u RS je formirana radna grupa, kao i na državnom nivou. Mišljenje anketiranih predstavnika institucija jeste da uglavnom nema potrebe za novo zapošljavanje putem resornih ministarstava i agencija te da, također, ne treba uspostavljati nove odjele za planiranje, monitoring i evaluaciju. Koordinator i su blisko saradivali na izradi Strategije razvoja zemlje; međutim, ukupna saradnja između različitih institucija na drugim strateškim dokumentima nije zadovoljavajuća na horizontalnom kao ni na vertikalnom nivou. Dominantna praksa u državama članicama je uspostaviti formalne strukture za evaluaciju strukturnih i kohezijskih fondova, te uspostaviti formalne mehanizme za koordinaciju evaluacije na državnom nivou. Najčešći instrumenti za tu svrhu su upravljačke grupe i evaluacijske jedinice.

Kad je riječ o smjernicama M&E, prvi korak je napravljen uz pomoć međunarodnih organizacija. U pripremi je Smjernica (Metodologija) za strateško planiranje i javne politike. Također, izrađene su Upute o izradi RIA-e. Obje entitetske vlade su pokrenule inicijative koje će, nadamo se, institucionalizovati korištenje metodologije strateškog planiranja i razvoja politika u cjelokupnom vladinom nivou. Napredak je najveći u Federaciji BiH, gdje su Upute u proceduri i Vlada bi ih trebala usvojiti. U RS-u su nominovane radne grupe za izradu internih akata i čeka se na službeno odobrenje Vlade RS. To je pozitivan korak u pravom smjeru. Međutim, u ovim smjernicama najveća pažnja posvećena je metodologiji javnog planiranja i planiranja budžeta, a nedovoljno pažnje se pridaje procesu monitoringa i evaluacije planiranih, pripremljenih i izvršenih politika. Postoje smjernice za praćenje određenih strateških dokumenata, kao što je primjer Ministarstva pravde BiH, ali bez vodiča za procjenu pojedinih politika. U ovom trenutku institucije sa koordinirajućom ulogom u pogledu većine politika i dokumenata politika ne pripremaju izvještaj za monitoring/evaluaciju niti koordiniraju sa drugim institucijama na izradi takvog izvještaja.

Izdavanje različitih M&E izvještaja unutar institucija nije dovoljno, čak se i godišnji izvještaji koji se pripremaju u određenim institucijama rijetko objavljuju na web-stranicama. Također, rezultati upitnika ukazuju da institucije rijetko objavljuju izvještaje monitoringa i evaluacije, gdje je 61% ispitanika to i potvrdilo. Nadalje, 17% ispitanika se uopće ne slaže, a 33% se ne slaže da se rezultati izvještaja o evaluaciji koriste tokom javne rasprave o prijedlogu javnih politika. Većina ispitanika navodi da institucije jasno identificiraju interese različitih zainteresovanih strana za vrijeme pripreme politika i samo oko 17% ispitanika se sa tim ne slaže ili uopće ne slaže. Rezultati upitnika, također, ukazuju na ukupnu administrativnu i političku kulturu kao nepovoljnu što se tiče upotrebe evaluacija u kreiranju javnih politika u ovoj zemlji.

Uzimajući u obzir nedostatak vještina drugi dio upitnika je ukazao na potrebu razvoja cijelog niza potrebnih vještina koji bi se trebao adresirati. Moguće je podijeliti ovo poboljšanje potrebnih vještina u dvije glavne kategorije. Prvo, kategorija vještina koje se bave metodološkim pitanjima, razumije bazu znanja evaluacije (pojmove, koncepte, teorije, pretpostavke, uključujući rezultate okvira, teoriju promjene, logičke okvire, logičke modele, itd.), ovdje je najveći nedostatak ili potreba za obukama.

Drugo, potrebna su značajna poboljšanja za one koji adresiraju prikupljanje podataka, tumačenje podataka, utvrđivanje izvora podataka, analizu i interpretaciju podataka. Međutim, ove vještine su donekle razvijene, te postoji potreba da se gradi na postojećim kapacitetima.

Upitani za procjenu znanja i sposobnosti koji su dostupni unutar njihovih institucija pokazuju rezultate koji ne daju prostora za konkretne zaključke, s tim da moramo imati na umu da je me-

metodologija za ovaj komentar samoocjenjivanje. Uz set pitanja u upitniku ispitanicima je postavljeno pitanje o ljudskim resursima i samo 33-44% ispitanika je izjavilo je da **nemaju** dovoljno ljudskih resursa za obavljanje praktičnog monitoringa i evaluacije. Vještine u izradi projektnih zadataka za evaluacijske zadatke su rezultirale iznenađujuće visokim stepenom, gdje je gotovo 50% ispitanika navelo da to obično obavljaju državni službenici.

Samo su malo više kritični bili ispitanici za procjenu vještina i sposobnosti za kvantitativne, kvalitativne i kombinovane metodologije u provođenju evaluacija, gdje je samo 50, 50 i 56%, u tom redoslijedu, se ne slaže ili uopće se ne slaže sa konstatacijom da postoji **dovoljno kapaciteta** u ovoj oblasti u okviru javnih institucija. Bez obzira na ove brojeve još možemo s pravom zagovarati više obuka i razvoj kapaciteta u ovoj oblasti. Međutim, velika veoma mali broj ispitanika (17%) navelo je da njihove institucije kreiraju pitanja za evaluaciju, 22% redovno provodi pregled literature i pregled dobrih praksi, a u pripremi politika 33% navodi sve izvore podataka i unaprijed definiše mehanizme monitoringa i evaluacije.

Što se tiče mogućnosti za jačanje kapaciteta u okviru evaluacije kroz upravu specijalizovanim obukama i obrazovanjem, odgovori ukazuju na to da 44% ispitanika vjeruje da postoji ponuda za obuke o monitoringu i evaluaciji u zemlji, a oko 56% ispitanika je učestvovalo u nekoj vrsti obuke od 2009. do 2011. godine. Međutim, samo 11% ispitanika smatra da univerziteti i istraživački instituti nude usluge evaluacije u okviru djelokruga svog rada, a mi također znamo da ne postoji ponude u obrazovanju za evaluaciju, u smislu univerzitetskih kurseva ili stepenskih kurseva.

Opcije politika

Mogući pristupi rješavanju problema

	Opcije politika		
	Sadašnja	Umjerena	Visoka
Pravni		Jačati RIA	Povezati sa budžetskom procedurom
	Dojenačka faza RIA	Uvesti smjernice rada, metodologiju rada	Usvojiti podzakone na državnom, entitetskom i nivou Brčko Distrikta
		Jačati koordinaciju	Propisana zakonom / podzakonom
Vidljivost-objavlivanje rezultata		Objavlivanje na različitim web-stranicama + slanje na određene zainteresovane strane-biltene u različitim fazama razvoja politika i evaluacije	Objavlivanje na različitim web-stranicama + slanje na određene zainteresovane strane-biltene u različitim fazama razvoja politika i evaluacije
Institucionalni		Promijeniti pravilnike dodavanjem uloge M&E	Novi odjeli
		Jačanje koordinacije – meki mehanizam	Vanjski eksperti
Jačanje kapaciteta		Obuke ponuđene unutar obrazovnog plana Agencije za državnu službu	Obavezni institucionalne obuke unutar obrazovnog plana Agencije za državnu službu
		Inicijativa da se uvede evaluacija kao predmet u univerzitetskom nastavnom planu i programu	Inicijativa da se uvede evaluacija kao predmet u univerzitetskom nastavnom planu i programu
			Vanjski eksperti



Opcija Politike 1 - Nema promjene.

Kreiranje politika zasnovanih na dokazima sa postavljenim sistemom monitoringa i evaluacije donosi dokaze i argumente u područje odlučivanja o politikama. Sa opcijom bez promjena BiH bi izgubila priliku za poboljšanje javnog foruma za raspravu o politikama, odgovornije javne potrošnje i priliku za povećanje apsorpcijske sposobnosti zemlje. Čak i mali postotak povećanja apsorpcijske sposobnosti zemlje može značiti nekoliko desetina miliona eura sredstava pomoći. Javne službe i vlade moraju preuzeti odgovornost za postignute nivoe pravila i metodologija koje preporučuju i stoga mogućnost da bude vjerodostojan partner sa institucijama EU.

Opcija politike 2- Umjerena promjena

Umjeren nivo promjena pretpostavlja uvođenje smjernica rada i metodologiju rada. Izvještaji monitoringa i evaluacije se redovno objavljuju na web-stranici i šalju definisanim zainteresovanim stranama u formi elektronskih biltena. Jačanje koordinacije između institucija ili korištenje mekog pristupa. Obuke koje su ponuđene u okviru plana obrazovanja Agencija za državnu službu bi trebale biti podržane od međunarodnih projekata sa namjerom da postanu samoodrživi u smislu finansiranja i domaćih konzultantskih usluga. U prvim godinama obuke trebale bi biti ponuđene kao izbor za državne službenike, ali nakon uspostave sistema treba postati obavezno za sve državne službenike.

Opcija politike 3 - Visok nivo promjena

Visok nivo promjena pretpostavlja uvođenje zakona i podzakonskih akata koji bi odmah učinio evaluaciju obaveznom. Smjernice rada i metodologiju rada treba osigurati odmah i obuke za državne službenike trebaju biti dostupne. Izvještaji o monitoringu i evaluaciji se redovno objavljuju na web-stranici i šalju definisanim zainteresovanim stranama u formi elektronskih biltena. Jačanje koordinacije između institucija ili korištenje mekog pristupa. Obuke koje su ponuđene u okviru plana obrazovanja Agencija za državnu službu bi trebale biti obavezne za sve državne službenike. Novi odjeli trebali bi se uvesti i broj službenika bi se trebao povećati kako bi bolje odgovarao potrebi povećanih zahtjeva. Iznos novca za izvještaje monitoringa i evaluacije vanjskih eksperata treba biti osigurane u svim budžetima na različitim nivoima vlasti.

Kriteriji korišteni za evaluaciju mogućnosti

Kriteriji korišteni za evaluaciju ovih opcija politike su politički i tehnički.

Pod političkim kriterijima podrazumijevamo dvije stvari, koliko je skupa određena opcija, koliko politički osjetljiva može biti. Budžeti na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini su ograničeni i dodatna ulaganja za "novi" projekt moraju proći rigorozne rasprave i evaluacije. U isto vrijeme bi bilo dobro da se napravi pretpostavka da li takav projekt može dobiti podršku međunarodne zajednice ili donatorskih agencija što bi smanjilo pritisak na budžet ili u kojoj mjeri se takva podrška može očekivati. Politički osjetljivi kriteriji pretpostavljaju da po zakonskoj osnovi određena količina efekta "srama i krivice" postoji u bh. društvu, drugim riječima nijedan političar ne želi biti optužen za primjer gubitka raspoloživih sredstava iz međunarodnih projekata pomoći, ili da su odgovorni za nizak apsorpcijski kapacitet posebno u područjima kao što su poljoprivreda i razvoj malih preduzeća ili akademski razvoj i naučni razvoj.

Kao drugo, pod tehničkim kriterijima podrazumijevamo sposobnost uprave da se nosi s neizbježnim promjenama, naprimjer sa zakonom koji uvodi evaluaciju za sve vrste razvoja politika i

ex-post ocjene. Sposobnost Agencije za državnu službu za pružanje usluga obuke i za okupljanje kritične mase kvalitetnih trenera po razumnoj cijeni. Trošak za radno vrijeme od nametanja obaveznih obuka kroz cijelu administraciju.

Razmotrene mogućnosti

Čini se da opcije "nema promjene" i "visok stepen promjena" ne mogu zadovoljiti naše kriterije. Prva opcija nije prihvatljiva sa stanovišta rizikovanja sposobnosti države da apsorbira sredstva pomoći, te predstavlja pravi izazov donositeljima odluka da zanemare mogućnost razvoja države. Iako je ovo tačno, druga opcija o visokom stepenu promjena predstavlja visok nivo potrošnje, nespremnu upravu i nespremu Agenciju za državnu službu. Uvođenje zakona neće riješiti problem nego bi možda pogoršala stanje, jer će svi imati izgovor da se ne pridržavaju zakona jer kao kolektiv nemaju kapacitete za kreiranje zahtijevanih izvještaja. Opcija umjerene promjene odgovara našim potrebama u ovom trenutku. Bavi se pitanjima i izazovima u zemlji koji slijede sa razumnim troškovima i uzimajući u obzir sadašnji nivo razvijenosti kapaciteta.

Zaključak i preporuke

Glavni nalazi

Vladin sistem je fragmentiran i odražava se u raspršenom sistemu kreiranja politika i analitičkih kapaciteta, što za posljedicu ima nedostatak jake kritične mase aktera za MiE. Praksa monitoringa i evaluacije je široka tema i ovaj rad bi trebao doprinijeti dijalogu, pružajući činjenice na osnovu kojih bi seovo pitanje moglo adresirati na sistematičniji način. Osim toga, metodologija istraživanja o procjeni sposobnosti, te učestvovanje relevantnih institucija moglo bi osigurati i utjecati na novi pristup razvoju kapaciteta u javnom sektoru.

Postoji nekoliko smjerova istraživanja koji se mogu naznačiti kroz ovo istraživanje. Prvo, kao što je prethodno navedeno, ovaj članak se zasniva na razgovorima s ključnim institucijama, gledajući na rezultate upitnika i zapažanja autora. Ovi ispitanici i upitnici su usmjereni prema sadašnjoj praksi i subjektivnoj percepciji potrebe ispitanih grupa. Prema tome, baza dokaza za ovaj pristup je donekle ograničena.

Upiti su se postavljali na dva nivoa - prema institucijama sa koordinirajućom ulogom i prema resornim ministarstavima i institucijama na različitim nivoima. Institucije sa koordinirajućom ulogom su potencijalni centri za evaluaciju: DEP, FZZPR, MOERS i Jedinica za koordinaciju Brčko Distrikta. Glavni rezultati intervjua održanog sa tim institucijama pokazuju da praktični monitoring i evaluacija nije institucionalizovana unutar vlada u BiH. Postoje pokušaji da se poboljša situacija RIA praksom, međutim, kapaciteti i pravni aranžmani trebaju biti poboljšani kako bi se postigli bolji rezultati. S obzirom na to da je vidljivost rada gotovo nepostojeća, izvještaji monitoringa i evaluacije su za internu upotrebu i vrlo rijetko se objavljuju. Ovo istraživanje se nudi kao koristan izvor informacija u smislu područja za izgradnju kapaciteta i regulatornog okvira, te da se stavi fokus na rezultate i odgovornost.

Ključni faktori koji trenutno postoje u BiH za odgovoran i transparentan proces kreiranja politika uključuju nedostatak internog vrednovanja MiE, loše korištenje podataka za učenje, ograničenu



upotrebu postojećih informacija za donošenje odluka ili **odgovornosti**, nedostatak kapaciteta da se koristi evaluacija i nedostatak kulture odgovornosti. Važno je da se MiE sistemi, kao što je RIA, koji su dijelom uspostavljeni, i dalje nastave razvijati.

Predloženi set preporuka politika

Za državni, entitetski, nivo vlasti Brčko Distrikta i donatore

Poboljšano učenje strateškog planiranja, monitoringa i evaluacije

Prva preporuka jeste da se provedu intenzivne obuke na različitim nivoima vlasti u saradnji sa Agencijom za državnu službu. Obuke koje su u ponudi u okviru plana obrazovanja Agencije za državnu službu trebaju internalizirati izvore i kapacitete za učenje. Ove obuke trebaju uključiti optimalnu podjelu između kursnog rada i praktično iskustvo kroz obuku. Naravno, treba uspostaviti optimalnu kombinaciju, raditi na praktičnoj obuci kroz praksu mentorstva na poslu. Ishodi trebaju uključivati i tehničke i netehničke vještine. Takve obuke bi trebale finansirati vlade i donatori. Na osnovu rezultata ovog istraživanja, koje je uglavnom provedeno sa koordinirajućim institucijama, te na osnovu upitnika, moguće je razviti program izgradnje kapaciteta po mjeri koji kombinuje obuke i pomoć mentorstva.

Također, informacije o postojećim i raspoloživim mogućnostima obuke trebaju bolje cirkulisati unutar uprave. Studije koje dokumentuju i procjenjuju ishode u praktičnim obukama o evaluaciji se trebaju planirati unaprijed i biti podržane dugoročno finansiranim projektima. Treba se pokrenuti inicijativa za uključivanje predmeta evaluacije na univerzitetskim studijima. Također, je potrebno podržati rad Društva evaluatora BiH na različite načine.

Institucije sa ulogom koordinatora

Glavni upiti su upućeni na adrese četiri institucije sa ulogom koordinatora koje bi trebale imati cilj da postanu centri za znanje o evaluaciji: Direkcija za ekonomsko planiranje BiH – DEP, nivo BiH; Federalni zavod za programiranje razvoja - FZZPR, entitetski nivo; Ministarstvo za ekonomske odnose i regionalnu saradnju RS, entitetski nivo, Jedinica za koordinaciju Brčko Distrikta unutar Vijeća ministara BiH. Ove institucije trebaju pripremiti detaljan plan obuke koji bi riješio pitanje jačanja kapaciteta za monitoring i evaluaciju. Ove institucije bi zajedno trebale pripremiti raspored obuka. Ove bi institucije trebale razmotriti vršenje (kroz angažmane) više dubinskih analiza razvoja kapaciteta u evaluaciji primjenom okvira kroz studije slučaja, imajući u vidu da proizvedeni podaci moraju biti uporedivi sa studijama EU te da bi se sve to trebalo učiniti razvojem evaluacijskih planova. U isto vrijeme institucije sa ulogom koordinatora bi trebale proširiti informaciju o identifikovanim lekcijama o dobroj praksi u razvoju evaluacijskih kapaciteta organizovanjem okruglih stolova o razmjeni iskustava između različitih institucija.

Institucionalizovanje poboljšanja

Potrebno je da se praksa monitoringa i evaluacije institucionalizuje revizijom pravilnika o unutrašnjoj organizaciji ministarstava i priprema i pregovora o usvajanju internih akata za uvođenje

metodologije monitoringa i evaluacije u redovan rad ministarstava. Jačanje kapaciteta definisanjem u pravilnicima pojedinih funkcija osoblja kao evaluatora trebaju promovisati kulturu evaluacije i poboljšanja odgovornosti i transparentnosti javne uprave.

Saradnja s akademskom zajednicom se treba uspostaviti s ciljem uvođenja ocjenjivanja unutar univerzitetskih nastavnih planova i programa. Objavljivanje izvještaja i nalazi monitoringa i evaluacije trebaju se obavezno objaviti barem na veb-stranicama institucija.

Preporuke ministarstvima

Dodijeliti budžetska sredstava za vanjske angažmane eksperata za manje evaluacije. To bi dovelo do jačanja kapaciteta, poboljšanja specijalizacije istraživačkih instituta i organizacija civilnog društva, povećanja interesa za pružanje usluga evaluacije, i uvijek koristiti rezultate evaluacije u javnim raspravama.

Uspostaviti upravljanje informacijskih sistema kako bi podržale funkcije M&E i umrežavanje putem različitih institucija, što predstavlja veliku priliku, inicijative poput DevInfo su inicijative koje treba podržati i iskoristiti. Izrada MIS javnih sistema dostupnih na internetu bi dalje ojačala transparentnost i odgovornost.

Statistički sistem

Podaci koji su pravovremeni i visokog kvaliteta su pretpostavka za monitoring i evaluaciju, pogotovo u kontekstu procesa i zahtjeva evropskih integracija. Saradnju između vladinih i statističkih institucija treba ojačati. Institucije potraživači podataka moraju biti eksplicitni u zahtjevima za podatke, a statističke institucije trebaju koristiti sve raspoložive resurse, uključujući postojeće upitnike i upravljanje administrativnim podacima kako bi bili široko dostupni. Također, svi podaci bi trebali biti dostupni u ekcel formatu.

Reference

Booth, W.; i R. Morin. 1996. Priručnik za procjenjivanje organizacijskih kapaciteta kroz participativni monitoring i evaluaciju. Pripremljen za Etiopijski pakt za Inicijativu poboljšanja NVO sektora. Washington: USAID.

Brian Levy, Reforma upravljanja - Premošćivanje monitoringa i aktivnosti, Međunarodna banka za obnovu i razvoj / Svjetska banka, 2007

Ured za koordinaciju politika i programa. 1995. USAID.U.S. PVO Partnerstvo. Vodič za politike. Washington: Agencija za međunarodni razvoj SAD.

Kršćanska reformska komisija za pomoć u svijetu, Partnerstvo za izgranju i mjerenje organizacionih kapaciteta. Grand Rapids, Mich 1997.

Cooper, S.; i R. O'Connor. Standardi organizacijske konsultacije: Instrumenti za procjenu i evaluaciju, Bilten za savjetovanje i razvoj 7. 1993.

Eade, D. Izgradnja kapaciteta: Pristup razvoju koji se fokusira na čovjeka. Oxford: Oxfam, 1997.



Uspostavljanje osnovnih kompetencija za programske evaluatore, Američki časopis o evaluaciji 2005, stranica 50. Laurie Stevahn, Jean A. King, Gail Ghore and Jane Minnema Američki časopis o evaluaciji. Preuzeto 1. marta 2011.godine : <http://aje.sagepub.com/cgi/content/abstract/26/1/43>

Fowler, A.; L. Goold; i R. James. 1995. Participatorna samoprocjena kapaciteta NVO. INTRAC Serija povremenih publikacija br. 10. Oxford.

Hatry, H.; L. Blair; D. Fisk; J. Grenier; J. Hall; i P. Schaenman. 1992. Koliko su efektivne službe vaše zajednice? Procedure za mjerenje kvaliteta. Washington: Urbani Institut.

Međunarodna radna grupa za izgradnju kapaciteta za NVO, Jačanje južnjačkih NVO-a: Iz perspective donatora. Washington: USAID i Svjetska banka, 1998.

Međunarodna radna grupa za izgradnju kapaciteta za NVO, Jačanje južnjačkih NVO-a: Pitanja i prioriteta, New Delhi: Društvo za participativno istraživanje u Aziji, 1998.

Jody L.F., James R.S., Blaine R.W., Evaluacija programa alternativni pristupi i praktične smjernice, treće izdanje, Pearson Education 2004

Kelleher, D. i K. McLaren sa R. Bisson. 1996. Hvatanje tigra za rep: Učenje NVO-a o organizacijskim promjenama. Kanadski savjet za međunarodnu saradnju.

Lent, D., Šta je Institucionalni kapacitet?, Na stazi: The Reengineering Digest. 2 (7): 3. oktobar 1996.

Levinger, B. and E. Bloom. 1997. Uvod u DOSA: Okvirna prezentacija. <http://www.edc.org/int/capdev/dosafile/dosintr.htm>.

Lusthaus, C., G. Anderson, i E. Murphy, Institucionalna procjena: Okvir za jačanje organizacijskih kapaciteta za IDRC. Istraživački partneri. IDRC, 1995.

Priručnik za radionicu o razvoju plana za obuke i tehničku pomoć (TTAP) N.d. . Indikatori za institucionalnu procjenu.

Srednjoročna razvojna strategija BiH 2004-2007, Finalni izvještaj o implementaciji, Direkcija za ekonomsko planiranje BiH, Vijeće ministara BiH, Sarajevo, 2003, http://www.dep.gov.ba/dokumenti_politika/izvjestaji/?id=12, preuzeto 15. maja 2010. godine.

Mentz, J.C.N. Lični i institucionalni faktori u izgradnji kapaciteta i institucionalnom razvoju, Evropski centar za upravljanje razvojnom politikom, Radna publikacija br. 14. 1997.

Michael Bamberger, Jim Rogh, Linda Mabry, Sage publikacije Inc 2006.

Morgan, P.; i A. Qualman, Institucionalni razvoj i razvoj kapaciteta, Upravljanje na osnovu rezultata i organizacioni rezultati, Kanadska agencija za međunarodni razvoj, 1996.

Alat za procjenu organizacionih kapaciteta: <http://www.pactworld.org/ocat.html> Pact.Washington.

Indikator organizacionih kapaciteta: Kršćanska reformska komisija za pomoć u svijetu. Grand Rapids, Mich.

Partnerstvo za izgradnju kapaciteta u Africi: Strategija i program aktivnosti. Washington Svjetska banka. 1996.

RealWorld evaluacija, rad sa budžetom, vrijeme, podaci, politička ograničenja, Svjetska banka: <http://www.worldbank.org/html/oed/instdtx.htm>

Renzi, M. „Integrirani Tool Kit za institucionalni razvoj“, Javna administracija i razvoj, 1996.

Monitoring i evaluacija na osnovu prava: Dokument za raspravu, Joachim Theis, Save the Children, April 2003.

Izvori podataka o alatu za mjerenje institucionalnih kapaciteta

UNDP Izgradnja kapaciteta i CapBuild Software: <http://magnet.undp.org>

UNDP. 1997. Procjena kapaciteta i razvoj. Dokument za tehničku pomoć br. 3, Odjel za upravljanje razvojem i upravom. New York.

USAID. Vodič za literature o inicijativama novog partnerstva: <http://www.info.usaid.gov/pubs/npi>

Washington: U.S. Agencija za međunarodni razvoj.

Svjetska banka: <http://www.worldbank.org/html/oed/instdtxt.htm>



Prilog I – Pitanja za intervju koordinatora

1. U kojoj mjeri je RIA razvijen u institucijama?
2. Šta je regulatorni okvir za evaluaciju ili procjenu učinka?
3. Šta je organizacijski okvir za evaluaciju? Osoblja? Odjela?
4. Objavljeni evaluacijski izvještaj? Izvještaj o monitoringu? Izvještaj budžeta?
5. U kojoj je mjeri regulisana praksa vlada u M&E i da li se razvija kroz metode M&E i M&E smjernice?
6. Imate li razvijene smjernice ili metodologiju monitoringa javnih politika?
7. Imate li razvijene smjernice ili metodologiju evaluacije javnih politika?
8. Da li vaša institucija (učestvuje) koordinira izradu izvještaja o evaluaciji?
9. U kojoj mjeri vlada planira, dizajnira i provodi evaluacije intervencija unutar nadležnog geografskog područja?
10. Da li ste svjesni evaluacija izvršenih unutar svoje agencije ili neke druge javne institucije?
11. U kojoj mjeri vlada objavljuje nalaze evaluacija na performanse i postignuća (objavljivanje, štampa, pomoću web-stranice)
12. Da li Vi objavljujete izvještaje o monitoringu napretka? Potpune izvještaje? Nalaze?
13. Gdje objavljujete? Na kojoj web-stranici?
14. Da li objavljujete rezultate evaluacije? Potpune izvještaje? Nalaze?
15. Gdje objavljujete? Na kojoj web-stranici?
16. U kojoj se mjeri rezultati evaluacije koriste u definisanju / redefinisaju javnih politika?
17. Što treba učiniti i može biti učinjeno kako bi se poboljšala priprema i korištenje M & E izvještaja?
18. Koje su glavne prepreke za poboljšanje kapaciteta za M & E?
19. Koliko vaša organizacija ima potrebne vještine za obavljanje ove funkcije?
20. U kojoj je mjeri broj zaposlenih u obavljanju tih funkcija primjeren zahtjevima rada?
21. Da li vaša organizacija proizvodi godišnje izvještaje?
22. Da li vaša organizacija objavljuje godišnje izvještaje na web-stranici?
23. Je li vaša organizacija ikada provela ili bila uključena u proces strateškog planiranja?
24. Molimo Vas da navedete šta vidite kao svoju najvažniju potrebu za izgradnju kapaciteta.
25. Koje korake i mjere treba poduzeti da se to postigne?

Prilog II – Za institucije

Institution

Kako se zove Vaša institucija?

Na kojem je nivou Vaša institucija?

Državni nivo	
FBiH nivo	
RS nivo	
BD nivo	

Koja je Vaša pozicija?

POM. MINISTRA	
ŠEF ODJELA	
SAVJETNIK	
VIŠI STRUČNI SARADNIK	
STRUČNI SARADNIK	

U kojoj se mjeri slažete ili ne slažete sa sljedećim tvrdnjama?	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Slažem se	Čvrsto se slažem	Ne znam
Moja institucija strogo naglašava praksu monitoringa usvojenih politika	1	2	3	4	
Moja institucija strogo naglašava praksu evaluacije usvojenih politika	1	2	3	4	
Moja institucija uvijek objavljuje izvještaje monitoringa i evaluacije	1	2	3	4	
Moja institucija ima rukovodioce koji podržavaju praksu monitoringa i evaluacije	1	2	3	4	
Moja institucija ima finansijska sredstva da podržava praksu monitoringa i evaluacije	1	2	3	4	
Moja institucija ima ljudske resurse za praksu monitoringa i evaluacije	1	2	3	4	
Moja institucija ima MIS resurse koji podržavaju praksu monitoringa i evaluacije	1	2	3	4	
Moja institucija identifikira relevantne aktere	1	2	3	4	
Moja institucija utvrđuje interese relevantnih aktera	1	2	3	4	



Moja institucija ima kapacitet i bazu znanja za evaluaciju (pojmove, koncepte, teorije, pretpostavke, uključujući rezultate okvira, teorija promjene, logičke okvire, logičke modele, itd.).	1	2	3	4	
Moja institucija ima kapacitet i bazu znanja kvantitativnih metoda	1	2	3	4	
Moja institucija ima kapacitet i bazu znanja kvalitativnih metoda	1	2	3	4	
Moja institucija ima kapacitet i bazu znanja kombinovanih metoda	1	2	3	4	
Moja institucija vrši pregled literature	1	2	3	4	
Moja institucija određuje programsku teoriju	1	2	3	4	
Moja institucija kreira pitanja za evaluaciju	1	2	3	4	
Moja institucija razvija dizajn evaluacije	1	2	3	4	
Moja institucija identifikira izvore podataka za određeni razvoj politika i M&E	1	2	3	4	
Moja institucija prikuplja podatke i ocjenjuje pouzdanost i vjerodostojnost podataka za određene razvojne politike i M&E	1	2	3	4	
Moja institucija analizira podatke i tumači podatke za određene razvojne politike i M&E	1	2	3	4	
Moja institucija donosi odluke i razvija preporuke i izvještaje na osnovu M&E	1	2	3	4	
Moja institucija izvještava o evaluacionim procedurama i rezultatima, ističe prednosti i ograničenja evaluacije	1	2	3	4	
Unutar moje institucije osoblje je svjesno svoje uloge evaluatora (znanje, vještine, raspoloženja), a mi napredujemo u profesionalnom razvoju u evaluaciji	1	2	3	4	
Unutar moje institucije osoblje razvija "projektnu zadatke"	1	2	3	4	
Podaci potrebni za M & E dostupni su u statističkom sistemu	1	2	3	4	
Univerziteti / istraživački instituti nude usluge evaluacije / procjene učinka u području svog rada	1	2	3	4	
Postoji ponuda obuke i kurseva u području evaluacije u našoj zemlji.	1	2	3	4	
Izvještaji o evaluaciji se koriste u javnim raspravama tokom prijedloga politika	1	2	3	4	

Da li ste učestvovali u razvoju kapaciteta/treningu/konferenciji u području evaluacije od 2009. do 2011. godine?

NE	
DA	

Postoji li pravna obaveza da se provede M&E za politike/programme u svom djelokrugu?

NE	
DA	
NE ZNAM	

Postoje li metodološke smjernice vlade koje opisuju korake u monitoringu i evaluaciji?

NE	
DA	
NE ZNAM	

Ime i email adresa (prema ličnom izboru kako bi se poslali rezultati istraživanja)

Hvala – dodatni komentari





Rijad Kovač je rođen u Visokom 20 aprila 1976. Nakon završetka dodiplomskog studija na odsjeku ekonomije, završava i poslijediplomski studiji u Centru za interdisciplinarnu postdiplomske studije 2006g. Rijadovo radno iskustvo je u industriji hrane, bankarskom sektoru, konsultanskom u oblasti monitoringa i evaluacije ekonomskih politika i strategija i trenutno radi kao šef odjela u Direkciji za ekonomsko planiranje BiH.



Fond
otvoreno društvo
Bosna i Hercegovina

Fond otvoreno društvo BiH pokrenuo je Program podrške istraživanjima u oblasti javnih politika početkom 2004. godine. Osnovni cilj programa je unaprijedjenje istraživanja i analize javnih politika kako bi se potaknuo argumentovani dijalog i razvio takav način donošenja odluka u oblasti javnih politika koji će počivati na relevantnim informacijama i realnim opcijama.

Program obuhvata edukaciju iz oblasti istraživanja javnih politika, stipendije za istraživače i mentorstvo u toku istraživanja. Do sada je, u okviru ovog programa, stipendirano 73 istraživača.