



IZRADA STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BiH

PRIRUČNIK ZA PRAKTIČARE JAVNOG SEKTORA

SADRŽAJ (S AKTIVNIM [POVEZNICAMA](#))¹

[UVOD I SVRHA PRIRUČNIKA U KONTEKSTU ODRŽIVOG RAZVOJNOG PLANIRANJA I UPRAVLJANJA RAZVOJEM U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE](#)

- [1.1 Uvod i svrha priručnika](#)
- [1.2 Sistem razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH – regulatorni i institucionalni okvir](#)

[PRINCIPI IZRADE STRATEŠKIH DOKUMENATA U FBIH I CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA](#)

- [2.1 Ključni principi izrade strateških dokumenata u Federaciji BiH](#)
- [2.2 Globalni ciljevi održivog razvoja i relevantnost Agende 2030 za proces strateškog planiranja u FBiH](#)

[ADMINISTRATIVNO-TEHNIČKE RADNJE IZRADE STRATEŠKIH DOKUMENATA](#)

- [3.1 Administrativno-tehničke radnje](#)
- [3.2 Svrha i uspostavljanje razvojnih timova za izradu strateških dokumenata](#)
- [3.3 Izrada uputa i plana rada za izradu strateških dokumenata](#)
- [3.4 Uključivanje zainteresiranih strana za izradu strateških dokumenata](#)

[FAZE IZRADE STRATEŠKIH DOKUMENATA](#)

- [4.1 Strateška platforma](#)
- [4.2 Određivanje prioriteta i mjera](#)
- [4.3 Identifikacija strateških projekata](#)
- [4.4 Provjera međusobne usklađenosti strateških dokumenata](#)
- [4.5 Izrada indikativnog finansijskog okvira za provođenje strateškog dokumenta](#)
- [4.6 Definiranje okvira za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateškog dokumenta](#)
- [4.7 Donošenje strateškog dokumenta uz prethodno provođenje procesa konsultacija](#)

[PRILOG](#)

- [Regulatorni okvir](#)
- [Praktični primjeri i alati](#)

¹ **Poveznice ili hiperveze** (podvučeni tekst napisan plavom bojom) omogućavaju čitatelju da direktno pristupi konkretnom sadržaju Priručnika. Takvim se sadržajima pristupa tako što se kursor pozicionira na poveznicu, a potom se pritisne tipka Ctrl+click. Nakon što pročitate određeni dio Priručnika kojem ste pristupili putem poveznice, na prethodni dio se možete vratiti koristeći kombinaciju Alt+lijeva strelica.

UVOOD

NAZAD NA SADRŽAJ

1

UVOD I SVRHA PRIRUČNIKA U KONTEKSTU
ODRŽIVOG RAZVOJNOG PLANIRANJA I
UPRAVLJANJA RAZVOJEM U FEDERACIJI
BOSNE I HERCEGOVINE

1.1	Uvod i svrha Priručnika
1.2	Sistem razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u FBiH – regulatorni i institucionalni okvir
PRILOG	Regulatorni okvir:
	Zakon o razvojnog planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH
	Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH
	Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u FBiH
	Uredba o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u FBiH

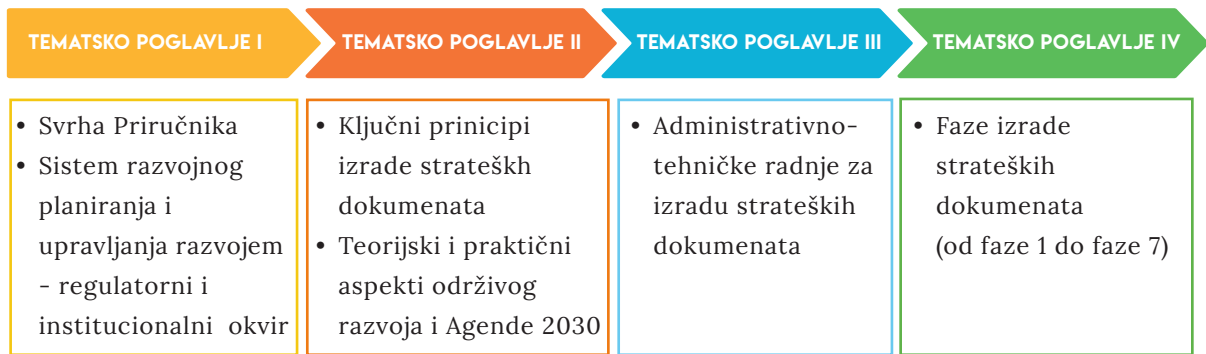
1.1 UVOD I SVRHA PRIRUČNIKA

Definiranjem normativnog i institucionalnog okvira u Federaciji Bosne i Hercegovine (dalje u tekstu: Federacija BiH) preduzete su značajne aktivnosti kako bi se uspostavio transparentan i usaglašen sistem razvojnog planiranja i upravljanja razvojem te osigurala bolja koordinacija i integracija strateških dokumenata na svim nivoima, od federalnog do nivoa jedinica lokalne samouprave (JLS). Konkretnije, Uredbom o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH vrlo jasno su definirane uloge i odgovornosti u postupku izrade strateških dokumenata, utvrđena je obavezna struktura strateških dokumenata i elementi njihovog sadržaja.

Međutim, ono što još uvijek predstavlja izazov za planere – rukovodioce i praktičare koji su angažirani na izradi strateških dokumenata, jeste pitanje **kako**, odnosno, **na koji način** pripremiti i izraditi strateške dokumente u skladu sa definiranim procesnim koracima i propisanom strukturom.

Svrha ovog priručnika je da pomogne rukovodiocima i praktičarima, trenerima i konsultantima, koji su angažirani na poslovima izrade strateških dokumenata u Federaciji BiH, kako da kvalitetno i pravovremeno obave najvažnije zadatke vezane za proces izrade strateških dokumenata, ali i da podstaknu i koordiniraju druge u izvršavanju njihovih obaveza i zadataka u tom procesu.

Sadržaj Priručnika je strukturiran tako da u četiri osnovna tematska poglavlja slijedi cjelokupan postupak izrade strateških dokumenata, polazeći od općeg ka specifičnom, sa naglaskom na praktične aspekte, alate i primjere koji demonstriraju preporučeni pristup u razradi pojedinačnih faza i koraka.



U okviru prvog tematskog poglavlja daje se šira slika kroz predstavljanje glavnih aspekata sistema razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH, sa posebnim osvrtom na uspostavljeni normativni i institucionalni okvir. **Sagledavanju šire slike doprinosi i uvid u ključne principe izrade strateškog dokumenta, te razumijevanje relevantnosti Globalnih ciljeva održivog razvoja i Agende 2030 za proces strateškog planiranja u Federaciji BiH**, što je predmet drugog tematskog poglavlja. Predstavljanjem praktičnih aspekata procesa izrade strateških dokumenata, kroz pripremne i administrativno-tehničke radnje, započinje treći tematski blok ovog priručnika, dok četvrti i sadržajno najobimniji tematski blok daje detaljan osvrt na svih sedam faza u procesu izrade strateškog dokumenta, od situacione analize i izrade strateške platforme do finalnih konsultacija i donošenja strateškog dokumenta.

Čitaocima je putem poveznica ili hiperveza omogućeno brzo i lako kretanje kroz sadržaj dokumenta. Isto tako, na ovaj način mogu direktno pristupiti pojedinačnim sekcijama Priručnika, uključujući i anekse u kojima su ponuđeni primjeri, obrasci i alati za rad na konkretnim strateškim dokumentima.

1.2 SISTEM RAZVOJNOG PLANIRANJA I UPRAVLJANJA RAZVOJEM U FBIH – REGULATORNI I INSTITUCIONALNI OKVIR

REGULATORNI OKVIR

Kako je već rečeno u uvodnom dijelu Priručnika, u proteklom periodu preduzete su značajne aktivnosti na izgradnji sistema razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH, u prvom redu kroz uređenje normativnog i institucionalnog okvira. U 2017. godini donesen je [Zakon o razvojnog planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH](#) (dalje u tekstu: Zakon) kao temeljni normativni akt kojim je definirana svrha sistema kroz „transparentno i usaglašeno razvojno planiranje i upravljanje razvojem u Federaciji, kantonima i jedinicama lokalne samouprave”, kao i „koordinacija i integracija strateških dokumenata i javnih i drugih finansijskih resursa radi realizacije utvrđenih razvojnih prioriteta”.

Zakonom su, pored ciljeva, utvrđeni i osnovni principi razvojnog planiranja i upravljanja razvojem, definirane su vrste strateških dokumenata te tijela odgovorna za razvojno planiranje i upravljanje razvojem. Također, predstavljen je sam proces razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji kao i postupci programiranja, monitoringa, evaluacije i izvještavanja o implementaciji strateških dokumenata, te finansiranja implementacije strateških dokumenata.

→ ŠTA JE RAZVOJ?

U skladu sa Zakonom, razvoj je definiran kao **višedimenzionalan proces ekonomske, društvene, okolišne, prostorne i institucionalne transformacije** radi poboljšanja kvaliteta i standarda života građana, gdje su u razvojne procese **uključeni svi akteri razvoja** - vladin sektor, privatni sektor, civilno društvo i lokalna zajednica. Ovakav razvoj karakteriziraju principi **održivosti i integracije**, gdje svaki sektor zadržava svoje osnovne razvojne ciljeve, a zajedno ih ostvaruju u obliku uravnoteženog razvoja, uzimajući u obzir prirodne opasnosti i klimatske promjene.

→ ŠTA JE RAZVOJNO PLANIRANJE?

Pod razvojnim planiranjem podrazumijeva se proces kreiranja razvojnih ciljeva i definiranje načina njihovog ostvarivanja.

→ ŠTA JE UPRAVLJANJE RAZVOJEM?

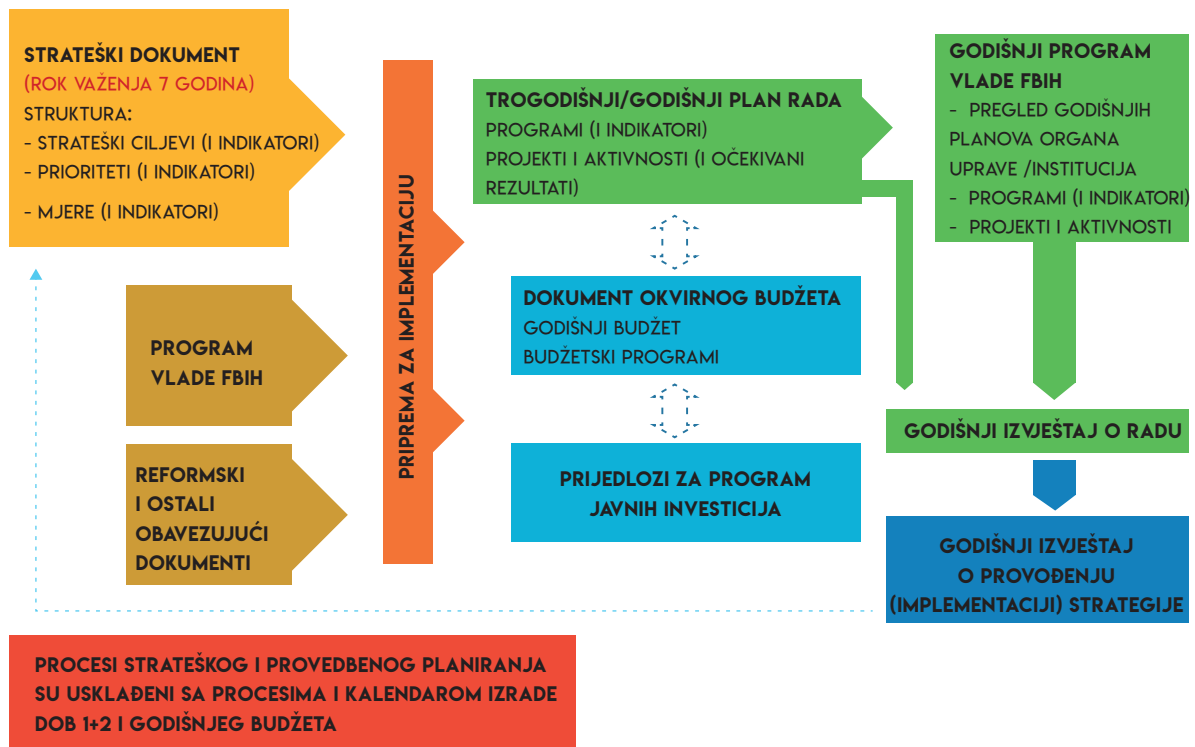
Upravljanje razvojem je **pretvaranje razvojnih ciljeva i prioriteta u konkretne aktivnosti**, sa jasnim finansijskim efektom i institucionalnim odgovornostima, njihovom realizacijom, te monitoringom i evaluacijom njihovih rezultata.

Važno je naglasiti i to da su Zakonom definirane dvije vrste strateških dokumenata u Federaciji BiH, i to:

- **Strategija razvoja** kao integrirani, multisektorski strateški dokument Federacije, kantona i jedinica lokalne samouprave koji definira javne politike i usmjerava razvoj teritorije Federacije i područja kantona i jedinica lokalne samouprave i predstavlja putokaz za sveukupni razvoj te
- **Sektorska strategija** razvoja kao strateški dokument nadležnih institucija Federacije i kantona koji definira javne politike, pravce, ciljeve i resurse razvoja sektora i proizilazi iz integrirane strategije razvoja.

Pored navedenih **strateških dokumenata**, Zakonom su definirani i dokumenti koji se donose u postupku implementacije strateških dokumenata – **implementacioni dokumenti**, a to su: trogodišnji planovi rada, godišnji planovi rada, godišnji izvještaji o radu i izvještaj o razvoju. Za sve strateške dokumente utvrđen je i **vremenski period njihovog trajanja u skladu sa planskim periodom u Federaciji BiH (2021 – 2027. godina)**, osim za federalne sektorske strategije, čiji rok važenja u specifičnim slučajevima može biti duži. Ovaj vremenski period trajanja strateških dokumenata usklađen je i sa ciklusom planiranja Evropske unije, uključujući planiranje Višegodišnjeg finansijskog okvira za period 2021 – 2027. godina (eng. *Multiannual Financial Framework*).

Osnovne veze strateških i implementacionih (provedbenih) dokumenata



Kada je u pitanju sam postupak izrade strateških dokumenata, on je detaljnije propisan [Uredbom o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH](#) (u daljnjem tekstu: Uredba), koja je donesena 2019. godine. Između ostalog, ovom uredbom su definirane sve faze procesa izrade te struktura i obavezni elementi strateških dokumenata.

Uredbom je propisano da se **proces izrade strateških dokumenata** u Federaciji odvija u sljedećim fazama:

- a. izrada strateške platforme;
- b. određivanje prioriteta i mjera;
- c. identifikacija strateških projekata;
- d. provjera međusobne usklađenosti strateških dokumenata u Federaciji;
- e. izrada indikativnog finansijskog okvira za provođenje strateških dokumenata;
- f. definiranje načina provođenja, praćenja, izvještavanja i evaluacije strateških dokumenata;
- g. usvajanje strateških dokumenata uz prethodno provođenje procesa konsultacija.

Uredbom je propisana i **minimalna struktura strateških dokumenata** tako da **svaki strateški dokument u Federaciji BiH**, bez obzira da li se radi o razvojnoj ili sektorskoj strategiji, **obavezno treba da sadrži:**

- uvod,
- stratešku platformu,
- pregled prioriteta i mjera sa indikatorima,
- strateške projekte,
- indikativni finansijski okvir,
- sažeti pregled strateškog dokumenta,
- okvir za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateškog dokumenta te
- detaljan pregled mjera kao prilog dokumenta.

Iz perspektive definiranja regulatornog okvira, treba napomenuti da su zajedno sa Uredbom o izradi strateških dokumenta donesene još dvije uredbe, i to: [Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u FBiH](#), kojom se posebno uređuje postupak evaluacije strateških dokumenata u Federaciji, kao i [Uredba o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u FBiH](#), kojom se uređuje trogodišnje i godišnje planiranje rada, uključujući i način izrade implementacionih dokumenata, principi planiranja, monitoringa i izvještavanja, strukture implementacionih dokumenata, proces planiranja, monitoringa i izvještavanja i druga pitanja od značaja za planiranje, monitoring i izvještavanje u Federaciji BiH.

INSTITUCIONALNI OKVIR

Kada je u pitanju institucionalni okvir za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, on je definiran Zakonom i obuhvata tri nivoa vlasti u Federaciji BiH.

NIVO FEDERACIJE BIH	NIVO KANTONA	LOKALNI NIVO
<ul style="list-style-type: none"> → Vlada Federacije → federalni organi uprave i federalne upravne organizacije → Federalni zavod za programiranje razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> → vlade kantona → kantonalni organi uprave i kantonalne upravne organizacije → tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u kantonima 	<ul style="list-style-type: none"> → jedinice lokalne samouprave → tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u jedinicama lokalne samouprave

Shodno definiranom institucionalnom okviru, propisane su **osnovne uloge institucionalnih aktera u postupku izrade strateških dokumenata** po nivoima vlasti. Tako su definirane uloge za:

- a. **pokretanje planiranja razvoja** - Vlada Federacije za nivo Federacije, vlada kantona za nivo kantona, odnosno, općinski načelnici i gradonačelnici za nivo JLS-a,
- b. **postupak izrade strateških dokumenata** - Vlada Federacije, federalna ministarstva, Federalni zavod za programiranje razvoja - za nivo Federacije, vlade kantona, kantonalna ministarstva, tijelo za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u kantonima za nivo kantona te tijelo za poslove razvojnog planiranja i upravljanja

razvojem u jedinicama lokalne samouprave kao nosioci izrade strateških dokumenata za lokalni nivo,

- c. **postupak donošenja strateških dokumenata** - Parlament Federacije za nivo Federacije, skupština kantona za nivo kantona i općinska, odnosno, gradska vijeća za lokalni nivo,
- d. **pružanje tehničke, stručne podrške u koordinaciji procesa izrade strateških dokumenata** - Federalni zavod za programiranje za nivo Federacije, tijelo za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u kantonima za nivo kantona i tijelo za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u jedinicama lokalne samouprave za lokalni nivo.

Važno je naglasiti kako regulatorni okvir predviđa i uspostavu **savjetodavnih tijela** u sistemu razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH. To su: **Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem Federacije Bosne i Hercegovine** (Vijeće Federacije BiH) i **Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u kantonu** (Vijeće kantona). **Ova tijela imaju savjetodavnu ulogu u procesima definiranja, implementacije, monitoringa, evaluacije i izvještavanja o realizaciji razvojnih prioriteta u Federaciji, odnosno, kantonima.**

Također, njihova uloga je da daju preporuke o ključnim razvojnim prioritetima u Federaciji, odnosno, kantonima, strategijama razvoja i sektorskim strategijama, kao i o njihovoj međusobnoj usklađenosti prije razmatranja Vlade Federacije BiH ili kantonalnih vlada (za nivo kantona). Navedena savjetodavna tijela, između ostalog, imaju zadatak da se očituju o razvojnim programima koji zahtijevaju zajedničko djelovanje različitih institucija Federacije BiH i kantona.

VIJEĆE FEDERACIJE BIH

Vijeće Federacije BiH čine: premijer Federacije BiH, premijeri, odnosno, predsjednici vlada kantona, predstavnik Saveza Federacije BiH i drugi socijalno-ekonomski partneri.

Po potrebi, u okviru Vijeća Federacije BiH osnivaju se sektorska vijeća, koja imaju savjetodavnu ulogu u procesima definiranja, implementacije, monitoringa, evaluacije i izvještavanja o realizaciji specifičnih sektorskih prioriteta u Federaciji BiH.

Stručne poslove za potrebe rada Vijeća Federacije BiH vrši Federalni zavod, a administrativno-tehničke poslove za potrebe rada Vijeća Federacije BiH vrši Generalni sekretarijat.

VIJEĆA KANTONA

Vijeća kantona čine: premijer, odnosno, predsjednik vlade kantona, općinski načelnici, odnosno, gradonačelnici jedinica lokalne samouprave u sastavu kantona i drugi socijalno-ekonomski partneri.

Po potrebi, u okviru Vijeća kantona osnivaju se sektorska vijeća, koja imaju savjetodavnu ulogu u procesima definiranja, implementacije, monitoringa, evaluacije i izvještavanja o realizaciji specifičnih sektorskih prioriteta kantona.

Stručne poslove za potrebe rada Vijeća kantona vrše kantonalni organi za razvojno planiranje i upravljanje razvojem.

PRINCIPALI IZRADE

NAZAD NA SADRŽAJ

2 PRINCIPI IZRADJE STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BIH I CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA

2.1	Ključni principi izrade strateških dokumenata u Federaciji BiH
2.1.1	Otvorena metoda koordinacije
2.1.2	Ravnopravnost spolova i jednake mogućnosti za građane
2.1.3	Partnerstvo
2.1.4	Javnost i transparentnost
2.1.5	Horizontalna i vertikalna koordinacija u procesu izrade strateških dokumenata
2.2	Globalni ciljevi održivog razvoja i relevantnost Agende 2030 za proces strateškog planiranja u FBiH
PRILOG	Sažeti prikaz Okvira za ciljeve održivog razvoja - razvojnih pravaca, akceleratora i pokretača
	Dokument Okvira za ciljeve održivog razvoja u BiH

2.1 KLJUČNI PRINCIPI IZRADJE STRATEŠKIH DOKUMENATA U FEDERACIJI BIH

Tokom izgradnje i uređenja svakog sistema, pa tako i sistema razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH, veoma bitna značajka je **definiranje ključnih principa, koji daju neophodna usmjerenja akterima i korisnicima sistema o tome kako djelovati u okviru samog sistema.** Uredbom o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH izdvojeni su i istaknuti **osnovni principi sistema razvojnog planiranja** i upravljanja razvojem, koje su planeri i drugi institucionalni akteri **dužni slijediti tokom procesa izrade strateških dokumenata.** To su principi otvorene metode koordinacije, ravnopravnosti spolova i jednakih mogućnosti, horizontalne i vertikalne koordinacije, partnerstva te javnosti i transparentnosti.

Principi izrade strateških dokumenata



Svaki od navedenih principa je detaljnije predstavljen u narednom tekstu, s posebnim osvrtom na njihovo značenje i područje primjene tokom izrade strateških dokumenata.

2.1.1 OTVORENA METODA KOORDINACIJE

Princip otvorene metode koordinacije, ili skraćeno OMK, podrazumijeva provođenje konsultacija i usaglašavanja svih nivoa vlasti u Federaciji BiH te drugih interesnih strana s ciljem zajedničkog definiranja razvojnih pravaca strateških dokumenata u Federaciji BiH. Radi se o važnom principu za postizanje ciljeva sistema razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH, a posebno u svjetlu bolje usaglašenosti, koordinacije i integracije strateških dokumenata između svih nivoa vlasti.

U praktičnom smislu, primjena OMK zajedno sa principom vertikalne i horizontalne koordinacije omogućava predstavnicima nadležnih tijela za razvojno planiranje i upravljanje razvojem da koordinirano djeluju i međusobno usaglašavaju prioritete na različitim nivoima vlasti u Federaciji BiH putem uspostavljenih radnih grupa, podgrupa i različitih odbora u skladu sa procjenom koordinatora za izradu strategije. Pored toga, primjena principa OMK podrazumijeva i uspostavu ranije pomenutih vijeća: Vijeća za razvojno planiranje i upravljanje razvojem Federacije BiH i Vijeća za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u kantonima. Ova savjetodavna tijela, između ostalog, trebaju da primjenom OMK principa osiguraju koordiniran i usaglašen pristup prilikom definiranja razvojnih pravaca strateških dokumenata na svim nivoima vlasti u Federaciji, kao i izbor zajedničkih indikatora za praćenje realizacije ciljeva i pripremu izvještaja o razvoju.

Kroz provođenje obaveznih konsultacija, nosioci izrade strateških dokumenata nadležnim institucijama i socio-ekonomskim partnerima dostavljaju na uvid i razmatranje pripremljene strateške dokumente (obavezno u fazi nakon što bude pripremljena strateška platforma te nakon izrade nacrtu strateškog dokumenta). Poštovanje principa OMK omogućava da članovi Vijeća za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, predstavnici nadležnih institucija i relevantni socio-ekonomski partneri u Federaciji BiH imaju uvid u ključne razvojne prioritete svih nivoa vlasti u Federaciji BiH, odnosno, širu sliku kada je u pitanju sistem razvojnog planiranja i upravljanja razvojem. Na taj način se, također, stvaraju pretpostavke za usaglašenost strateških dokumenata na vertikalnom i horizontalnom nivou te bolju koordinaciju aktivnosti u situacijama kada je neophodno zajedničko djelovanje različitih nivoa vlasti.

2.1.2 RAVNOPORAVNOST SPOLOVA I JEDNAKE MOGUĆNOSTI ZA GRAĐANE

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

Ravnopravnost spolova znači da su osobe muškog i ženskog spola jednako prisutne u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svih prava, kao i jednaku korist od ostvarenih rezultata.² Ravnopravnost spolova se smatra važnim činiocem svih aspekta razvoja, svih sektora i oblasti aktivnosti i zbog toga predstavlja integralni dio procesa planiranja. Poštovanje principa ravnopravnosti spolova zahtijeva da se prilikom izrade svakog strateškog dokumenta u Federaciji BiH posebno vodi računa **o ravnopravnom učešću muškaraca i žena, kao i o podjednako zastupljenosti njihovih interesa prilikom definiranja ciljeva, prioriteta i mjera.** U praktičnom smislu, poštovanje ovog principa treba da omogući jednaku vidljivost, osnaživanje i učešće oba spola u svim sferama javnog i privatnog života. Konkretno, tokom pripreme i izrade strateških dokumenata od planera se očekuje da zauzmu pristup u okviru kojeg će konstantno preispitivati **da li žene i muškarci imaju jednaka prava u raspodjeli resursa i dobiti, te u pristupu uslugama ili drugim resursima.**

Pored toga, primjena principa **ravnopravnosti spolova podrazumijeva i ravnopravno učešće muškaraca i žena u samom procesu izrade strateškog dokumenta.** U skladu s tim, nosilac izrade strateškog dokumenta treba da osigura ravnopravnu zastupljenost oba spola u predviđenim procesima, **i to minimalno 40% predstavnika manje zastupljenog spola.**

Još jedan od praktičnih aspekata primjene principa ravnopravnosti spolova u procesu izrade strateških dokumenata odnosi se na potrebu da se tokom situacione analize, kroz **pribavljanje podataka koji su razvrstani po spolu, objektivno sagleda položaj muškaraca i žena** za svaku specifičnu oblast ili područje analize (npr. obrazovanje, zapošljavanje, kultura, sport, socijalna i zdravstvena zaštita, sigurnost građana i dr.). O podacima koji su razvrstani po spolu treba voditi računa i prilikom definiranja indikatora, kao pokazatelja očekivanih promjena, u svim slučajevima gdje je to moguće.

Prethodno opisani mehanizmi integracije aspekta ravnopravnosti spolova u procesu izrade strateških dokumenata važe i za **poštovanje principa jednakih mogućnosti** s obzirom na to da se radi o pojmu koji, pored navedenog aspekta ravnopravnosti spolova, uzima u obzir interese, potrebe i prioritete socijalno ugroženih grupa građana. U tom kontekstu, važno je naglasiti **potrebu za aktivnim sudjelovanjem predstavnika socijalno ugroženih grupa građana u aktivnostima radnih tijela koja se osnivaju za potrebe izrade strateških dokumenata** kao što su razvojni timovi, tematske radne grupe, partnerske grupe, fokus grupe i druga tijela.

2.1.3 PARTNERSTVO

Princip partnerstva podrazumijeva saradnju svih nivoa vlasti u Federaciji BiH, kao i saradnju sa socio-ekonomskim partnerima u procesu izrade strateških dokumenata. Poštovanje principa partnerstva se osigurava kroz zastupljenost i ravnopravnost partnera u procesu izrade strateških dokumenata u Federaciji BiH. To, između ostalog, podrazumijeva učešće

2 Član 9. stav (1) tačka b) Zakona o ravnopravnosti spolova u BiH – prečišćeni tekst („Službeni glasnik BiH“, broj 32/10)

i partnersko djelovanje u radu pomenutih savjetodavnih tijela (Vijeća Federacije i Vijeća kantona), učešće u aktivnostima radnih tijela osnovanih za potrebe izrade strateških dokumenata, kao i kroz druge oblike partnerskih konsultacija, s naglaskom na korištenje mehanizama dvosmjerne komunikacije. Poštovanjem principa partnerstva i upotrebom mehanizama dvosmjerne komunikacije, daje se mogućnost svim zainteresiranim akterima da učestvuju u izradi strateških dokumenata tako što će podnositi prijedloge, sugestije, komentare ili iznositi mišljenje u vezi sa sadržajem samog strateškog dokumenta. Pri tome, mehanizmi dvosmjerne komunikacije omogućuju da sudionici u konsultativnom postupku mogu u isto vrijeme primati poruke i slati povratne informacije, što se obično postiže organiziranjem tematskih sastanaka, kroz elektronske ili online konsultacije (putem e-maila, web platformi ili društvenih mreža), putem javnih rasprava i drugih oblika razmjene informacija i komunikacionih alata.

2.1.4 JAVNOST I TRANSPARENTNOST

Principi javnosti i transparentnosti podrazumijevaju kontinuirano informiranje javnosti o procesu izrade strateških dokumenata kao i javno djelovanje nosilaca izrade strateških dokumenata, koje karakterizira **otvorenost i spremnost da se podaci o procesu izrade strateških dokumenata učine dostupnim široj zajednici**, kao i podaci koji proizilaze iz procesa.

Primjena principa javnosti i transparentnosti se ostvaruju redovnim objavljivanjem informacija na web stranici nosilaca izrade strateških dokumenata, javnim saopćenjima, te korištenjem drugih odgovarajućih instrumenata razmjene informacija u procesu izrade strateških dokumenata u Federaciji.

2.1.5 HORIZONTALNA I VERTIKALNA KOORDINACIJA U PROCESU IZRADE STRATEŠKIH DOKUMENATA

Princip horizontalne i vertikalne koordinacije podrazumijeva koordinirano postupanje i usklađivanje strateških dokumenata na istom nivou vlasti u Federaciji, kantonima i jedinicama lokalne samouprave, kao i usklađivanje sa strateškim dokumentima viših nivoa vlasti radi ostvarenja zajedničkih razvojnih ciljeva.

Pri tome se se pod **horizontalnom koordinacijom** podrazumijeva koordinirano postupanje u procesu izrade strateških dokumenata **na istom nivou vlasti** u Federaciji, kantonima i jedinicama lokalne samouprave radi ostvarenja zajedničkih razvojnih ciljeva, dok se pod **vertikalnom koordinacijom** podrazumijeva ujednačeno i koordinirano postupanje u procesima izrade i usklađivanja strateških dokumenata **na različitim nivoima vlasti**, uključujući i usklađivanje sa relevantnim dokumentima iz procesa evropskih integracija i međunarodno prihvaćenim globalnim ciljevima održivog razvoja.

Radi se o važnom principu za funkcioniranje sistema razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH jer se njegovom primjenom osigurava uvezanost različitih podsistema, odnosno, koordinirano djelovanje različitih institucija i aktera koji djeluju u okviru jedinstvenog sistema. Istovremeno, princip horizontalne i vertikalne koordinacije omogućava sinergijske efekte i racionalan pristup u korištenju resursa radi ostvarenja zajedničkih razvojnih ciljeva.

U smislu praktične primjene ovog principa, to znači sljedeće:

- daje u procesu izrade strateških dokumenata za nivo Federacije obavezno uključivanje kantona, te jedinica lokalne samouprave putem Saveza općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine, posebno u fazama definiranja strateških ciljeva, prioriteta i mjera, kako bi se reflektirale razvojne potrebe svih nivoa vlasti u Federaciji.
- da u procesu izrade strateških dokumenata za nivo kantona, kantoni treba da imaju u vidu razvojne ciljeve i prioritete na nivou Federacije, uz mogućnost definiranja i dodatnih ciljeva i prioriteta za područje kantona. Pored toga, u procesu izrade strateških dokumenata za nivo kantona obavezno je uključivanje jedinica lokalne samouprave u sastavu kantona, posebno u fazama definiranja strateških ciljeva, prioriteta i mjera, kako bi se u strateškim dokumentima na nivou kantona reflektirale razvojne potrebe jedinica lokalne samouprave.
- da u procesima izrade strateških dokumenata za nivo jedinica lokalne samouprave, jedinice lokalne samouprave treba da se vode razvojnim ciljevima i prioritetima na nivou kantona, uz mogućnost definiranja i dodatnih ciljeva i prioriteta za područje jedinice lokalne samouprave.

Također, kroz primjenu ovog principa osigurava se međusobna povezanost strateških dokumenata u Federaciji na način da je Strategija razvoja Federacije osnovna platforma socio-ekonomskog razvoja Federacije i istovremeno služi kao podloga za sve ostale strateške dokumente u Federaciji, uključujući i sektorske strategije Federacije, koje se izrađuju na osnovu Strategije razvoja Federacije.

2.2. GLOBALNI CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA I RELEVANTNOST AGENDE 2030 ZA PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA U FEDERACIJI BIH

Kako je već pomenuto u prethodnom poglavlju, poštovanje principa vertikalne koordinacije, između ostalog, podrazumijeva i usklađenost sa svim relevantnim dokumentima iz procesa evropskih integracija (sporazumi, preporuke, investicioni planovi itd.) i međunarodno prihvaćenim globalnim Ciljevima održivog razvoja.

Ipak, imajući u vidu relativno dugu hronologiju odnosa EU i BiH te činjenicu da su uspostavljene najvažnije procedure i prakse koje se odnose na usklađivanje sa relevantnim dokumentima iz procesa evropskih integracija, sadržaj ovog priručnika stavlja naglasak na

ono što može predstavljati novinu za aktere u sistemu razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH, a tiče se postupka usklađivanja sa Ciljevima održivog razvoja. Shodno tome, u narednom tekstu daje se detaljniji osvrt na Agendu 2030 i Ciljeve održivog razvoja u smislu njihove relevantnosti za sam proces razvojnog planiranja i izrade strateških dokumenata u Federaciji BiH.

Kao uvodnu informaciju vrijedi istaći da je Generalna skupština Ujedinjenih naroda u 2015. godini usvojila Agendu održivog razvoja do 2030. godine i da su tom prilikom sve zemlje članice, uključujući i Bosnu i Hercegovinu, preuzele obavezu provođenja dokumenta Agende 2030 i globalnih Ciljeva održivog razvoja (eng. *Sustainable Development Goals – SDG*).

Šta je Agenda 2030?



Agenda 2030 se sastoji od 17 globalnih ciljeva i 169 podciljeva održivog razvoja, koji predstavljaju transformativni plan za stvaranje bolje i održive budućnosti za cijeli svijet. Također, uspostavljen je i Globalni okvir, koji sadrži 231 jedinstveni indikator za praćenje realizacije definiranih ciljeva i podciljeva. Agenda 2030 se bavi globalnim izazovima sa kojima se cijeli svijet suočava, uključujući siromaštvo, nejednakost, klimatske promjene, degradaciju okoliša, prosperitet, mir i pravdu. Agenda 2030 i Ciljevi održivog razvoja zasnivaju se na tri ključna principa:

1. Univerzalnost, koja podrazumijeva obavezu i spremnost svih zemalja za njihovu primjenu, uvažavajući unutrašnja uređenja i stepen razvoja koji doprinose sveukupnom naporu za održivi razvoj u svim kontekstima i vremenima;
2. Integraciju svih aspekata održivog razvoja, što podrazumijeva ravnomjeran ekonomski rast uz zaštitu okoliša i prirodnih resursa, uz istovremeno kreiranje pravičnog društva i smanjenje nejednakosti;
3. Princip „*niko ne smije biti isključen*“, kojim se teže eliminirati multidimenzionalni uzroci siromaštva i nejednakosti kao i diskriminacija u svim oblicima. Uvođenje ovog principa u praksu zahtijeva mehanizme upravljanja i odgovornosti na svim nivoima, od lokalnog do međunarodnog, kako bi se osiguralo provođenje mjera prema osiguravanju jednakosti.

U praktičnom smislu, to znači da su svi nivoi vlasti u Bosni i Hercegovini odgovorni da planiraju i provode aktivnosti na ostvarivanju globalnih Ciljeva održivog razvoja te izvještavaju o ostvarenom napretku.

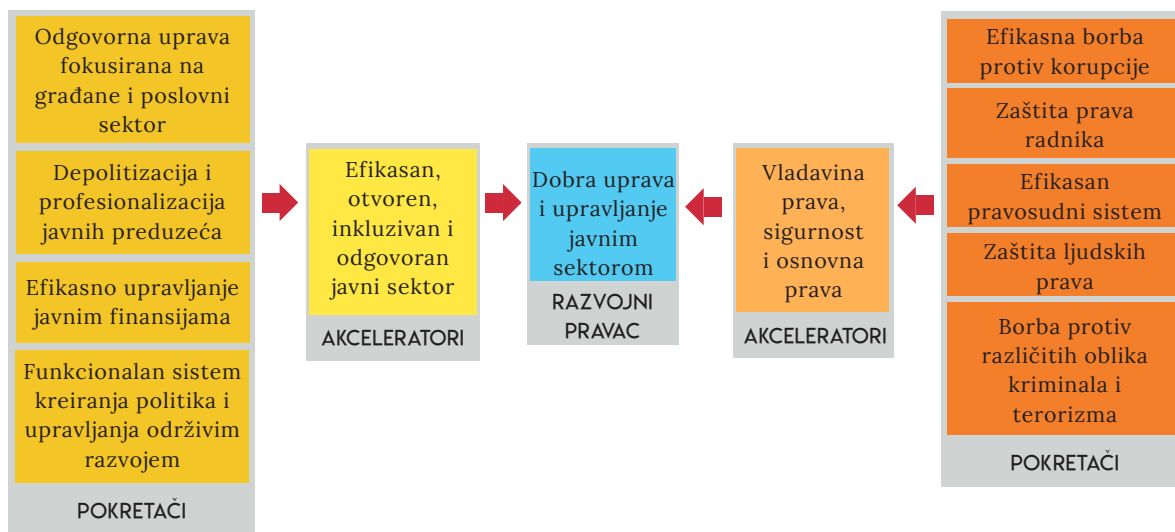
Prvi korak u realizaciji Agende 2030 u Bosni i Hercegovini predstavlja izrada **Okvira za Ciljeve održivog razvoja u Bosni i Hercegovini (skraćeno SDG okvira)**, kao zajedničkog dokumenta svih nivoa vlasti koji utvrđuje šire razvojne pravce, putem kojih vlasti na svim nivoima i društvo u Bosni i Hercegovini nastoje doprinijeti ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja. Dakle, **značaj SDG okvira je u tome što definira šire razvojne pravce i na taj**

način usmjerava buduće procese strateškog planiranja na nivou Bosne i Hercegovine, Federacije BiH, Republike Srpske i Brčko Distrikta Bosne i Hercegovina. Putem ovih procesa, svi nivoi vlasti definiraće dalje svoje prioritete, mjere i aktivnosti, u skladu sa ustavnim nadležnostima i svojim razvojnim potrebama, i istovremeno osigurati doprinos u postizanju Agende 2030 (posljednju verziju SDG okvira za BiH moguće je preuzeti [ovdje](#)). Proces usklađivanja strateških dokumenata sa SDG okvirom počinje od općeg nivoa, a to su razvojni pravci. Na osnovu analize stanja u pogledu održivog razvoja u Bosni i Hercegovini, odnosno, ključnih trendova razvoja, prilika i prepreka, posebno u kontekstu pristupanja Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji, te opsežnih konsultacija provedenih s predstavnicima institucija na svim nivoima vlasti i socio-ekonomskim akterima, **utvrđena su tri pravca održivog razvoja u Bosni i Hercegovini:**

- **Razvojni pravac 1: Dobra uprava i upravljanje javnim sektorom**, kako bi se izgradio odgovoran, transparentan, efikasan i djelotvoran javni sektor, koji može osigurati provedbu vladavine prava.
- **Razvojni pravac 2: Pametni rast**, čiji je cilj osigurati pretvaranje inovativnih i produktivnih ideja u proizvode i usluge koje mogu dovesti do otvaranja visokoplaćenih radnih mjesta i visokog rasta, uz očuvanje prirodnog kapitala i smanjenje nejednakosti u društvu, kvalitetno obrazovanje i cjeloživotno učenje s ciljem pripreme za digitalnu ekonomiju budućnosti i bolje usklađivanje ponuda na tržištu rada sa promjenjivom potražnjom.
- **Razvojni pravac 3: Društvo jednakih mogućnosti** - zatvaranje jaza u sistemima socijalne i zdravstvene zaštite, unapređenje društvene kohezije tako da niko ne bude isključen.

Uz navedena tri razvojna pravca SDG okvirom, utvrđene su i dvije horizontalne teme, posebno značajne za kontekstualizaciju Agende 2030 u Bosni i Hercegovini, a to su: „**Ulaganje u ljudski kapital za budućnost**“ te princip „**Niko ne smije biti isključen**“. Radi se o temama koje su višedimenzionalne i prožimaju se kroz sva tri navedena razvojna pravca. Ljudski kapital podrazumijeva nematerijalne kolektivne resurse koje posjeduju pojedinci i grupe unutar određene populacije. Polazeći od činjenice da ubrzani razvoj nije moguć bez snažnog ljudskog kapitala, nastojalo se kroz sva tri razvojna pravca obuhvatiti značaj ulaganja u ljudski kapital i vrednovanje postojećeg. Isto tako se kroz sva tri razvojna pravca provlači i princip „niko ne smije biti isključen“, imajući u vidu da postizanje Ciljeva održivog razvoja neće biti moguće ako najsiromašniji i najranjiviji ljudi budu i dalje zapostavljeni i ako ne budu imali korist od ostvarenog napretka i unapređenja u društvu.

Za razumijevanje SDG okvira važno je znati i to da je svaki od navedenih razvojnih pravaca razrađen na način da su definirane razvojne politike ili šire intervencije, koje trebaju doprinijeti ostvarenju tog razvojnog pravca i Ciljevima održivog razvoja – **kao akceleratori budućeg razvoja**, a u okviru svakog akceleratora utvrđeni su dalje i njihovi glavni pokretači kao konkretnije intervencije koje doprinose ostvarivanju napretka u sklopu svakog akceleratora. Način na koji su hijerarhijski povezani pokretači, akceleratori i razvojni pravci predstavljen je ispod ilustracijom jednog od tri razvojna pravca, dok je sažeti prikaz SDG okvira moguće preuzeti [ovdje](#).



Uslovno rečeno, može se reći da je definiranjem SDG okvira za Bosnu i Hercegovinu pripremljen „kalup“ za preuzimanje i prilagođavanje relevantnih ciljeva i podciljeva iz Agende 2030 u skladu sa nacionalnim bh. kontekstom. Istovremeno, set razvijenih indikatora omogućava da se prati stepen napretka u dostizanju utvrđenih ciljeva i podciljeva održivog razvoja. Za nosioce izrade strateškog dokumenta ovo je posebno važno, jer kroz postupak usklađivanja sa SDG okvirom imaju mogućnost da se direktno pozovu na neke od utvrđenih indikatora.

Ilustracije radi, razvojnom pravcu iz SDG okvira koji nosi naziv „Pametni rast“ pridružena je većina ciljeva održivog razvoja, između ostalih, i SDG3 „Promovirati zdrav život i dobrobit svih ljudi, svih životnih dobi“. U okviru tog SDG3 cilja, definiran je podcilj 3.6 – „Do kraja 2030. na globalnom nivou prepoloviti broj smrtnih slučajeva i povreda do kojih dolazi u saobraćajnim nesrećama“ i prateći SDG 3.6.1. indikator (vidjeti tabelu ispod).

Cilj SDG 3: Promovirati zdrav život i dobrobit svih ljudi, svih životnih dobi			
Podcilj 3.6: Do kraja 2030. na globalnom nivou prepoloviti broj smrtnih slučajeva i povreda do kojih dolazi u saobraćajnim nesrećama			
SDG indikator 3.6.1: Stopa smrtnosti uslijed povreda u saobraćajnim nesrećama, po 100,000 stanovnika			
Godina	Početna (2016.)	Srednja (2023.)	Ciljna (2030.)
Vrijednost indikatora	15.7	13.3	8.9

U konkretnom primjeru, ukoliko se strateškim dokumentom planiraju preduzeti intervencije koje će dovesti do smanjenja stope smrtnosti uslijed saobraćajnih nesreća, onda se to prepoznaje kao poveznica sa SDG okvirom i navodi tokom provjere vertikalne (eksterne) usklađenosti strateškog dokumenta (postupak eksternog usklađivanja je detaljnije predstavljen u narednim poglavljima Priručnika, naročito u dijelu koji opisuju postupak provjere međusobne usklađenosti strateških dokumenata u Federaciji BiH).

U praksi to znači da planeri tokom izrade strateškog dokumenta razmatraju SDG okvir i kroz planirane intervencije nastoje identificirati poveznice sa razvojnim pravcima, akceleratorima i pokretačima, odnosno, prepoznati konkretne podciljeve i indikatore iz SDG okvira koji odgovaraju njihovim razvojnim potrebama. U tom postupku im mogu pomoći tzv. „kontrolna pitanja“, koja planeri postavljaju tokom izrade strateškog dokumenta kako bi lakše identificirali poveznice sa SDG okvirom i osigurali usaglašnost strateških dokumenata. Tako već u početnim fazama izrade, kada se definiraju strateški razvojni pravci, planeri razmatraju SDG okvir i nastoje da prepoznaju **koji od razvojnih pravaca – akceleratora – pokretača, definirani SDG okvirom, odgovaraju razvojnim potrebama konkretnog područja ili sektora za koji se izrađuje strateški dokument.** Nakon toga, kada se pristupi narednim fazama izrade strateškog dokumenta, odnosno, razradi strateških ciljeva, prioriteta i mjera, planeri ponovo razmatraju SDG okvir. **Ovaj put nastoje da prepoznaju konkretne ciljeve i podciljeve definirane SDG okvirom koji su relevantni za sam strateški dokument.** Naime, ukoliko postoje ciljevi i podciljevi iz SDG okvira koji su relevantni i validni za sam strateški dokument, provjerava se **da li je moguće preuzeti i njihove prateće indikatore.** Preuzimanje pratećih indikatora podciljeva iz SDG okvira može biti u potpunosti (pri čemu se samo korigiraju polazne i ciljne vrijednosti preuzetog indikatora) ili uz određena prilagođavanja, koja se vrše kako bi se formulirao indikator koji bolje oslikava podcilj iz SDG okvira, a moguće ga je pratiti na konkretnom području ili u posmatranom sektoru.

Dakle, na osnovu utvrđenog SDG okvira za BiH vrši se prilagođavanje i operacionalizacija (inkorporiranje) Agende 2030 i Ciljeva održivog razvoja na svim nivoima u Bosni i Hercegovini. Kao što se može vidjeti na sljedećoj ilustraciji, prilagođavanje i integriranje Agende 2030 i globalnih Ciljeva održivog razvoja u strateške dokumente u Federaciji BiH vrši se na osnovu utvrđenog SDG okvira i kroz uspostavljeni sistem razvojnog planiranja i upravljanja razvojem. Posljedično, poštovanje ključnih principa izrade strateških dokumenata na nivou Federacije BiH, kantona i JLS-a, istovremeno vodi ka usklađivanju razvojnih ciljeva, prioriteta i mjera u skladu sa SDG okvirom, a njihova operacionalizacija se osigurava kroz implementacione dokumente, trogodišnje i godišnje planove rada. Proces praćenja i izvještavanja se odvija obrnutim slijedom, tako što se na osnovu izvještaja o realizaciji implementacionih dokumenata prati napredak u ostvarivanju strateških dokumenata, a time i napredak u postizanju Ciljeva održivog razvoja.



Kada je u pitanju sam postupak usklađivanja strateških dokumenata različitih nivoa vlasti u Federaciji BiH i njihova veza sa SDG okvirom, to u praksi podrazumijeva pristup po kojem se relevantni razvojni pravci, ciljevi i indikatori razmatraju i usklađuju sa njihovim strateškim dokumentima (u slučaju sektorskih strategija) ili viših nivoa vlasti. Usklađivanje sa SDG okvirom vrši se tako što se Strategija razvoja Federacije BiH direktno referira na SDG okvir i usklađuje sa definiranim razvojnim pravcima, akceleratorima, pokretačima, odnosno, ciljevima, podciljevima i pratećim indikatorima. Imajući u vidu obavezu da kantonalne i sektorske strategije moraju biti direktno usklađene sa Strategijom razvoja Federacije BiH, a lokalne strategije razvoja sa relevantnim kantonalnim i sektorskim strateškim dokumentima, može se reći da princip vertikalne koordinacije istovremeno osigurava i indirektnu usklađenost strateških dokumenata nižih nivoa vlasti sa utvrđenim SDG okvirom za BiH.

S druge strane, bez obzira na prethodno navedenu indirektnu usklađenost sa SDG okvirom, nosioci izrade strateških dokumenata na nivou jedinica lokalne samouprave, kantona ili specifičnih sektora vrše i neposredno usklađivanje tako što razmatraju SDG okvir i direktno preuzimaju relevantne razvojne pravce, akcelerateore i pokretače u skladu sa svojim razvojnim potrebama i datim nadležnostima, a na način opisan u ovom poglavlju.

Važno je još istaći da su prilikom inkorporiranja Agende 2030 i SDG okvira u strateške dokumente, **vlasti na svim nivoima dužne osigurati participatorni pristup** kako bi svi akteri imali ulogu u izgradnji održivog društva. Poštovanje principa „**da niko ne smije biti isključen**“ stavlja pred planere zadatak da ulože dodatne napore kako bi se sagledale potrebe i **razvojne perspektive naročito onih koji su u nepovoljnijem položaju i koji često imaju najmanje koristi od razvojnih procesa.**

ADMINISTRATIVNO- TEHNIČKE RADNJE

NAZAD NA SADRŽAJ

3 ADMINISTRATIVNO-TEHNIČKE RADNJE IZRADJE STRATEŠKIH DOKUMENATA

3.1	Administrativno-tehničke radnje
3.2	Svrha i uspostavljanje razvojnih timova za izradu strateških dokumenata
3.3	Izrada uputa i plana rada za izradu strateških dokumenata
3.4	Uključivanje zainteresiranih strana za izradu strateških dokumenata
PRILOG	Primjer odluke o izradi strategije - nivo JLS-a
	Primjer odluke o izradi kantonalne strategije
	Odluka o izradi Strategije razvoja Federacije BiH
	Rješenje o formiranju Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja Federacije BiH 2021 - 2027. godina
	Uspostavljanje razvojnog tima na nivou jedinica lokalne samouprave
	Prijedlog rješenja o imenovanju Kantonalnog odbora za razvoj
	Primjer Poslovnika o radu Kantonalnog odbora za razvoj
	Primjer obrasca za nominiranje članstva partnerske grupe za razvoj

3.1 ADMINISTRATIVNO-TEHNIČKE RADNJE

Prvim konkretnim koracima na izradi strateškog dokumenta prethode pripreme i administrativno-tehničke radnje pa se ovdje obično govori o nultoj ili pripreмноj fazi procesa. U formalnom smislu, nulta faza podrazumijeva pokretanje procesa donošenja odluke o izradi strateškog dokumenta, zbog čega je važno da se pravovremeno pripreme svi elementi sadržaja takve odluke. Između ostalog, odlukom o izradi strateškog dokumenta neophodno je definirati:

- a. nosioce izrade strateškog dokumenta,
- b. učesnike u procesu izrade strateškog dokumenta,
- c. način formiranja radnih tijela za izradu strateškog dokumenta,
- d. način vertikalne i horizontalne koordinacije,
- e. rokove za izradu i izvještavanje o procesu izrade te
- f. finansijska sredstva potrebna za izradu strateškog dokumenta.

Radi se, dakle, o važnom setu pripremnih aktivnosti, koje u značajnoj mjeri mogu uticati na brzinu procesa i dinamiku rada, konačno, i na kvalitet samog strateškog dokumenta. Priprema i donošenje odluke o izradi strateškog dokumenta je obavezan korak koji, kako je već ranije pomenuto, donose ključni institucionalni akteri u sistemu razvojnog planiranja i upravljanja razvojem, i to: Vlada Federacije za nivo Federacije, vlada kantona za nivo kantona, odnosno, općinski načelnici i gradonačelnici za nivo JLS-a. U praksi,

članovi razvojnog tima, kao budućeg operativnog tijela koje će „nositi“ izradu strateškog dokumenta, obično **imaju zadatak da u okviru pripremnih aktivnosti predlože sadržaj Odluke o izradi strateškog dokumenta**, čijim donošenjem proces formalno započinje (klikom na ponuđene linkove mogu se preuzeti obrasci i primjeri takvih odluka koje su pripremljene za [nivo JLS-a](#), [kantona](#), odnosno, steći uvid u već donesenu [Odluku o izradi Strategije razvoja Federacije BiH](#)).

Pri tome je važno naglasiti da za donošenje odluke o izradi strateških dokumenata postoje utvrđeni vremenski rokovi pa tako:

- Vlada Federacije donosi **odluku o izradi Strategije razvoja Federacije** za svaki planski period **najkasnije dvije godine** prije početka narednog planskog perioda u Federaciji;
- vlade kantona donose **odluku o izradi strategija razvoja kantona** za svaki planski period **najkasnije godinu dana** prije početka narednog planskog perioda u Federaciji;
- načelnici, odnosno, gradonačelnici, **donose odluku o izradi strategija razvoja jedinice lokalne samouprave** za svaki planski period **najkasnije godinu dana** prije početka narednog planskog perioda u Federaciji.

Na osnovu predstavljenih vremenskih rokova za donošenje odluke o izradi strategije, može se zaključiti i to da **trajanje cjelokupnog procesa izrade strateškog dokumenta** – od prve do sedme faze, **zavisi od kompleksnosti samog dokumenta**, s tim da je najduži vremenski period predviđen za proces izrade Strategije razvoja Federacije BiH i može trajati maksimalno dvije godine.

3.2 SVRHA I USPOSTAVLJANJE RAZVOJNIH TIMOVA ZA IZRADU STRATEŠKIH DOKUMENATA

Već je rečeno kako odluka o izradi strateškog dokumenta, kojom formalno započinje proces, obavezno treba da definira nosioce izrade strateškog dokumenta. Istaknuto je, također, u uvodnim poglavljima kako su regulatornim okvirom definirane institucije odgovorne za vođenje procesa izrade strateških dokumenata na svim nivoima. Međutim, **veoma je važno da se na samom početku procesa**, kroz administrativno-tehničke radnje, oforme i **radna tijela koja će u operativnom smislu voditi cijeli proces**. Uredbom nije propisana forma i naziv ovih radnih tijela, već o njima odlučuju nadležne institucije koje su odgovorne za vođenje procesa izrade strateškog dokumenta te ih definiraju samom Odlukom o izradi strateškog dokumenta. U zavisnosti od nivoa za koji se izrađuje strateški dokument i kompleksnosti samog procesa izrade, definiraju se različita radna tijela ili razvojni timovi koji u operativnom smislu vode proces izrade strateškog dokumenta. Razvojni tim je, dakle, operativno, izvršno i koordinaciono tijelo zaduženo za vođenje procesa izrade strateškog dokumenta. Razvojni tim, također, predstavlja komunikacijsku vezu sa svim drugim tijelima i akterima koji učestvuju u procesu izrade strateškog dokumenta, zbog čega je važno voditi računa o kompetentnosti budućih članova, te njihovoj spremnosti za saradnju i lakoću komuniciranja, posebno kada je riječ o vanjskim akterima.

Na nivou Federacije BiH, nositelj izrade strateškog dokumenta je Federalni zavod za programiranje razvoja, u saradnji sa predstavnicima institucija Federacije, kantona i jedinica lokalne samouprave, te socio-ekonomskih partnera. Za potrebe izrade Strategije razvoja Federacije BiH za period 2021 – 2027. godina formirana su sljedeća radna tijela:

- Koordinacioni odbor za izradu strategije;
- Izvršni tim za izradu strategije;
- Tematske grupe/podgrupe.

Na nivou kantona, za potrebe izrade strateških dokumenata bila je praksa da se formiraju radna tijela obično u formi **kantonalnog odbora za razvoj (skraćeno KOR)** kao operativnog/izvršnog i koordinacionog tijela zaduženog za vođenje cjelokupnog procesa izrade strateških dokumenata na nivou kantona. Pri tome treba istaći da se KOR formira posebnom odlukom ili rješenjem premijera kantonalne vlade kojim se, između ostalog, utvrđuje:

- Uloga i odgovornost KOR-a kao razvojnog tima;
- Sastav/članstvo razvojnog tima;
- Tematske radne grupe i podgrupe koje djeluju u okviru razvojnog tima;
- Modaliteti rada i konkretni zadaci razvojnog tima i tematskih radnih grupa.

Na nivou jedinica lokalne samouprave formirani su lokalni razvojni timovi (obično Općinski razvojni tim – ORT) kao operativna, izvršna i koordinaciona tijela zadužena za vođenje procesa planiranja u općinama/gradovima. Lokalni razvojni timovi se formiraju odlukom ili rješenjem (grado)načelnika, kojim se utvrđuje uloga i odgovornost razvojnog tima, sastav/članstvo, tematske radne grupe i podgrupe koje djeluju u okviru razvojnog tima kao i modaliteti rada razvojnog tima i tematskih radnih grupa.

Pri formiranju razvojnog tima, bez obzira o kojem nivou vlasti se radi, potrebno je voditi računa o poštovanju osnovnih principa izrade strateških dokumenata, a naročito o **principu ravnopravnosti spolova i jednakih mogućnosti, te nastojati da se kroz članstvo u razvojnog timu osigura odgovarajuća zastupljenost oba spola (npr. minimalno 40% manje zastupljenog spola)**. Kada je u pitanju broj članova razvojnog tima, on zavisi od kompleksnosti izrade samog strateškog dokumenta, nivoa vlasti koji je nadležan za izradu strateškog dokumenta, njegove interne strukture i kapaciteta. Preporuka je, svakako, da brojnost u članstvu razvojnog tima ne treba da ugrozi njegovu operativnost u smislu redovnog sastajanja i komunikacije između članova, donošenja odluka, razmjene mišljenja i stavova itd.

Ranija praksa bila je da općinski razvojni timovi obično imaju od sedam do petnaest članova (stručnjaka, predstavnika zakonodavne i izvršne vlasti, kao i predstavnika civilnog društva i poslovne zajednice), dok u radu **kantonálnih odbora za razvoj** učestvuje između **dvadeset i trideset članova**.

Klikom na aktivne linkove moguće je preuzeti primjere različitih odluka i rješenja o imenovanju razvojnih timova na nivou [jedinica lokalne samouprave, kantona](#), kao i [Rješenje o formiranju Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja Federacije BiH 2021 - 2027. godina](#).

Radom razvojnog tima rukovodi koordinator koji/a treba posjedovati hijerarhijski i lični autoritet, dobre organizacione sposobnosti, posvećenost procesu planiranja, energiju i entuzijazam. Iskustva iz ranijeg perioda su pokazala da od osobe koja je imenovana na poziciju koordinatora u značajnoj mjeri zavisi tempo i kvalitet rada cjelokupnog razvojnog tima.

Kada je u pitanju **modalitet rada**, razvojni tim radi prema definiranoj vremenskoj dinamici i planu aktivnosti koji je utvrđen u pripremnoj fazi i sastavni je dio odluke o formiranju razvojnog tima. U prvim fazama izrade strateškog dokumenta (mobiliziranje, analiza stanja i definiranje strateške platforme) članovi razvojnog tima rade zajedno, dok pri izradi razvojnih mjera i projekata po utvrđenim prioritetima, vodeću ulogu preuzimaju **tematske radne grupe**. Tematske radne grupe rade odvojeno, a međusobno usklađivanje se osigurava putem koordinacionih sastanaka razvojnog tima, čiji članovi učestvuju u svakoj od radnih grupa. Nakon pripreme razvojnih mjera i projekata po utvrđenim prioritetima, razvojni tim u inicijalnom sastavu ponovo preuzima ulogu u izradi finansijskog okvira, te izradi plana razvoja organizacionih kapaciteta i ljudskih potencijala za implementaciju strateškog dokumenta. Način rada razvojnog tima i tematskih grupa moguće je detaljnije urediti i posebnim aktom, npr. poslovnikom ([primjer Poslovnika o radu Kantonalnog odbora za razvoj](#)).

TEMATSKE RADNE GRUPE

Tematske radne grupe se obično uspostavljaju na samom početku procesa, ali postaju naročito aktivne kada izrada strateškog dokumenta dođe u fazu razrade strateških ciljeva, odnosno, definiranja prioriteta, mjera i projekata. Uobičajeno je da se u okviru razvojnog tima, nakon izrade situacione analize i strateške platforme, članovi tematskih radnih grupa posebno zadužuju da predlažu prioritete te razrađuju konkretne mjere i projekte po prethodno utvrđenim razvojnim pravcima i strateškim ciljevima. Na primjer, to mogu biti posebne tematske grupe za ekonomski razvoj, društveni razvoj i zaštitu okoliša ili tematske radne grupe formirane u skladu sa utvrđenim strateškim razvojnim pravcima.

Tematske radne grupe čine relevantni članovi razvojnog tima, s tim da se po potrebi tematskim radnim grupama mogu pridružiti i stručnjaci za specifične oblasti kao vanjski članovi, koji svojom ekspertizom mogu pomoći da se kvalitetnije obrade specifična područja u okviru određenih oblasti. Kao kod razvojnih timova, tako je i pri formiranju tematskih radnih grupa potrebno voditi računa o ravnomjernoj spolnoj zastupljenosti te osiguranju direktnog ili indirektnog učešća ugroženih i socijalno isključenih kategorija stanovništva u procesu definiranja razvojnih prioriteta, mjera i projekata u različitim oblastima. Npr. prilikom formiranja tematske radne grupe za planiranje društvenog razvoja

ili društva jednakih mogućnosti bitno je osigurati adekvatno članstvo, primjera radi, kroz učešće predstavnika Komisije za ravnopravnost spolova ili predstavnika udruženja koja okupljaju ugrožene i socijalno isključene kategorije stanovništva. Isto tako, ako se radi o pitanju okoliša u članstvu tematskih radnih grupa, moguće je predvidjeti i učešće ekoloških nevladinih organizacija ili predstavnika akademske zajednice koji su istaknuti u tom području.



U slučaju kada nosioci izrade strateškog dokumenta već u ranoj fazi procijene da postoji visoka podudarnost utvrđenih strateških ciljeva sa razvojnim pravcima iz SDG okvira, te ukoliko raspolažu potrebnim kapacitetima, tematske radne grupe se mogu formirati i prema SDG razvojnim pravcima pa tako u okviru razvojnog tima može biti formirana posebna tematska grupa za „Dobru upravu i upravljanje javnim sektorom“, tematska radna grupa za „Pametni rast“ i tematska grupa za „Društvo jednakih mogućnosti“.

PARTNERSKA GRUPA ZA RAZVOJ

Pored navedenih radnih tijela, razvojnog tima i tematskih radnih grupa, važno je naglasiti da nosioci izrade strateškog dokumenta imaju mogućnost formiranja i posebnih radno-konsultativnih i participatornih tijela, kojima se osigurava dosljednija i potpuna primjena osnovnih principa izrade strateških dokumenta, a naročito principa partnerstva te transparentnosti i javnosti. Dosadašnja praksa **izrade lokalnih razvojnih strategija** je podrazumijevala i formiranje tzv. **partnerskih grupa za razvoj** kao najširih participatornih tijela koja raspravljaju i usaglašavaju se o ključnim elementima strategije tokom čitavog procesa.

Partnerska grupa je mehanizam za osiguravanje učešća i doprinosa socio-ekonomskih aktera u procesu planiranja, prije svega, na lokalnom nivou, **u okviru procesa izrade strategija razvoja jedinica lokalne samouprave**. Na nivou partnerske grupe se razmatraju ključni nalazi i prijedlozi, usvaja se strateška platforma kao i sveobuhvatan dokument strategije, te pruža savjetodavna pomoć u implementaciji, nadgledanju i ažuriranju strategije nakon njenog donošenja. Partnerska grupa se formalno uspostavlja usvajanjem izjave o partnerstvu, koju potpisuju zainteresirani akteri prilikom stupanja u partnerstvo. Izjava o partnerstvu se prihvata i potpisuje prilikom prvog, konstitutivnog sastanka partnerske grupe za razvoj, ali partnerstvo ostaje otvoreno za sve one koji naknadno izraze želju da se priključe. Na prvom sastanku postiže se inicijalno zajedničko razumijevanje procesa planiranja i uloge partnerske grupe u procesu. Preporučljivo je da se na prvom sastanku ispita i spremnost učesnika da pomognu u brzom izvođenju situacione analize (olakšavanjem pristupa odgovarajućim podacima i izvještajima, te učešćem u organiziranim anketama, intervjuima, fokus-grupama i sl.), kao i zainteresiranost za direktno ili indirektno učešće u radu tematskih radnih grupa.

Partnerska grupa se sastaje u svim ključnim momentima procesa planiranja, minimalno dva, a maksimalno pet puta tokom procesa izrade strategije (jednom prilikom usvajanja situacione analize, vizije i strateških ciljeva, te drugi put prilikom usvajanja prvog nacrt

strategije razvoja). Partnerska grupa se sastoji od približno 40-80 članova, u zavisnosti od veličine JLS-a te kompetentnosti i interesa aktera koje je razvojni tim identificirao tokom procesa mapiranja aktera. Članovi partnerske grupe su obično predstavnici nevladinih organizacija, mjesnih zajednica, poslovnog sektora, identificiranih marginaliziranih kategorija stanovništva, gender komisije, predsjedavajući i članovi predstavničkog organa JLS-a, predstavnici klubova političkih stranaka zastupljenih u organu odlučivanja JLS-a, predstavnici izvršne vlasti iz svih resora, predstavnici javnih ustanova, akademske zajednice i dr. I ovdje je, prilikom formiranja partnerske grupe za razvoj, potrebno osigurati ravnomjernu spolnu zastupljenost (minimalno 40 % učešća drugog spola). Primjer obrasca za nominiranje članstva partnerske grupe za razvoj (na lokalnom nivou) možete preuzeti [ovdje](#).

3.3 IZRADA UPUTA I PLANA RADA ZA IZRADU STRATEŠKIH DOKUMENATA

Sastavni dio pripremnih aktivnosti i administrativno-tehničkih radnji obično podrazumijeva i izradu plana rada i smjernica za izradu strateškog dokumenta. S obzirom na to da je donošenjem odluke o izradi strateškog dokumenta potrebno odrediti i rokove za izradu i izvještavanje o procesu izrade, članovi razvojnog tima na jednom od pripremnih sastanaka sagledavaju cjelokupan proces izrade i procjenjuju vrijeme potrebno za završetak svake pojedinačne faze.

Okvirni pregled vremenske dinamike procesa izrade strateškog dokumenta



Na osnovu toga priprema se plan aktivnosti tako što se normiraju ključni zadaci u pogledu izrade strateškog dokumenta i utvrđuju rokovi za njihov završetak. Kao rezultat jednog od pripremnih sastanaka moguće je skicirati radnu verziju plana aktivnosti (npr. u jednostavnoj tabelarnoj formi kao u tekstu ispod) kako bi se potom ključni elementi iz plana aktivnosti (zadaci i rokovi) mogli unijeti u odluku o izradi strateškog dokumenta.

Primjer radne tabele za pripremu plana aktivnosti

ZADATAK	ROK ZA IZVRŠENJE
Donošenje Odluke o pristupanju izradi Strategije razvoja Kantona xxx	novembar 20xx. godine
Osnivanje operativnih i konsultativnih tijela za planiranje - pripremna faza	decembar 20xx godine
Izrada strateške platforme, uključujući i postupak konsultacija - faza 1	april 20xx godine
Identificiranje prioriteta, mjera i strateških projekata - faze 2 i 3	juni/juli 20xx godine
Provjera međusobne usklađenosti strateških dokumenata Izrada indikativnog finansijskog okvira Izrada okvira za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju okvira - faze 4-6	august 20xx godine
Finalne konsultacije Podnošenje Nacrta Strategije razvoja Kantona Vladi Kantona na razmatranje i usvajanje - faza 7	septembar 20xx godine
Usvajanje Strategije razvoja Kantona na Skupštini Kantona - završetak procesa	decembar 20xx godine

3.4 UKLJUČIVANJE ZAINTERESIRANIH STRANA ZA IZRADU STRATEŠKIH DOKUMENATA

Još jedan važan korak u pripreмноj fazi je identificiranje ključnih aktera i omogućavanje učešća zainteresiranim stranama u procesu izrade strateškog dokumenta, pogotovo što razvojni tim ima zadatak da osigurava uključenost svih aktera za koje se smatra da posjeduju informacije i razvojne perspektive od suštinskog značaja za proces strateškog planiranja, bilo da se radi na nivou JLS-a, kantona, sektora ili ukupno na nivou Federacije BiH.

Da bi taj zadatak bio uspješno obavljen, **važno je pravovremeno provesti analizu zainteresiranih strana** kako bi ključni akteri bili prepoznati i uključeni u proces. Također, neophodno je na početku procesa imati jasnu sliku (plan rada) u pogledu uključivanja zainteresiranih strana i njihovoj ulozi u procesu izrade strateškog dokumenta.

Analiza zainteresiranih strana se, dakle, radi odmah na početku, u fazi pripreme, kada razvojni tim, sa koordinatorom na čelu, identificira zainteresirane strane i analizira važnost njihovog učešća u procesu, najčešće prema kriterijima interesa i uticaja. Za ovaj korak pogodno je koristiti matricu za analizu zainteresiranih strana (vidi sliku ispod), u kojoj se vizuelno pozicioniraju akteri prema procijenjenom interesu i uticaju na proces strateškog planiranja.

Matrica za analizu zainteresiranih strana

UTICAJ visok ↑ nizak	Zadržati naklonost/ dobru volju	Zadržati naklonost/ dobru volju	Pažljivo komunicirati i surađivati
	Zadržati naklonost/ dobru volju	Zadržati naklonost/ dobru volju	Zadržati naklonost/ dobru volju
	Uložiti minimalne napore	Redovno informirati	Redovno informirati
	nizak	INTERES ZA STRATEŠKO PLANIRANJE	visok

Nakon provedene analize, oni akteri koji imaju visok nivo interesa i/ili uticaja (gornji desni dio matrice), pozivaju se da učestvuju u procesu izrade kroz radna tijela – tematske radne grupe ili partnersku grupu za razvoj. Pri tome je važno odmah na početku članovima radnih tijela, tematskih grupa i partnerske grupe za razvoj kroz Plan rada prikazati dinamiku procesa po ključnim fazama i ukazati na njihove pojedinačne zadatke i odgovornosti u tom procesu. Akteri, koji imaju nizak nivo interesa i/ili uticaja (donji lijevi dio matrice), vjerovatno će ostati pasivni u procesu izrade strateškog dokumenta, ali ih ipak treba redovno informirati o svim fazama procesa i uložiti napore da se motiviraju za uključivanje u kasnije faze procesa, naročito tokom konsultacija.

Ovdje je još jednom potrebno naglasiti značaj poštivanja principa partnerstva, transparentnosti i javnosti te ravnopravnosti spolova i jednakih mogućnosti, zbog čega je prilikom analize i mobiliziranja zainteresiranih strana potrebno voditi računa o odgovarajućoj zastupljenosti oba spola, kao i o učešću predstavnika socijalno ranjivih društvenih grupa.

Kada se govori o akterima koji učestvuju u radnim tijelima, obično se tu, pored predstavnika organa uprave, uključuju i predstavnici organizacija civilnog društva (udruženja građana), poslovne zajednice, akademske zajednice, identificiranih marginaliziranih kategorija stanovništva, gender komisija ili drugih tijela koja se bave pitanjem ravnopravnosti spolova, članovi skupština/parlamenta/vijeća i predstavnici klubova političkih stranaka koji djeluju u predstavničkim organima, predstavnici javnih ustanova i institucija i drugi.

FAZZE IZRADE

NAZAD NA SADRŽAJ

4 FAZE IZRADE STRATEŠKIH DOKUMENATA

4.1	Strateška platforma
4.2	Određivanje prioriteta i mjera
4.3	Identifikacija strateških projekata
4.4	Provjera međusobne usklađenosti strateških dokumenata u Federaciji
4.5	Izrada indikativnog finansijskog okvira za provođenje strateškog dokumenta
4.6	Definiranje okvira za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateškog dokumenta
4.7	Donošenje strateškog dokumenta uz prethodno provođenje procesa konsultacija
PRILOG	Excel matrica za prikupljanje podataka
	Primjeri strukture situacione analize sektorskih dokumenata u FBiH
	Kontrolna lista za procjenu kapaciteta za djelovanje u slučaju prirodnih nepogoda i katastrofa
	Pomoćna tabela za pripremu procjene finansiranja strategije
	Primjer SWOT analize
	Primjer za opis strateških pravaca razvoja
	Primjeri različitih izjava o viziji razvoja na nivou kantona i JLS-a
	Primjeri formulacije strateških ciljeva
	Smjernice za organiziranje postupka konsultacija
	Interventna logika – logika strateške intervencije
	Primjer opisa mjere (JLS)
	Primjer opisa strateškog projekta
	Primjer za provjeru međusobne usklađenosti strateških dokumenata

Prije nego što se započne sa procesom izrade strateškog dokumenta, neophodno je da sudionici imaju zajedničko razumijevanje o tome **šta je svrha strateške intervencije i koja je njena osnovna logika**. U skladu s tim, u narednih nekoliko rečenica kratko je predstavljen koncept „teorije promjene“, na kojem se zasniva i gradi logika same strateške intervencije.

Teorija promjene

U svom najosnovnijem obliku, teorija promjene objašnjava kako skupina ranih i srednjih ishoda postavlja temelj za ostvarenje dugoročnih rezultata. Potpunija teorija promjene artikulira pretpostavke o procesu kroz koji će se dogoditi promjena i specificira kako će doći do svih traženih ranih i srednjih ishoda povezanih s postizanjem željene dugotrajne promjene te na koje će načine biti dokumentirani kako se događaju.³

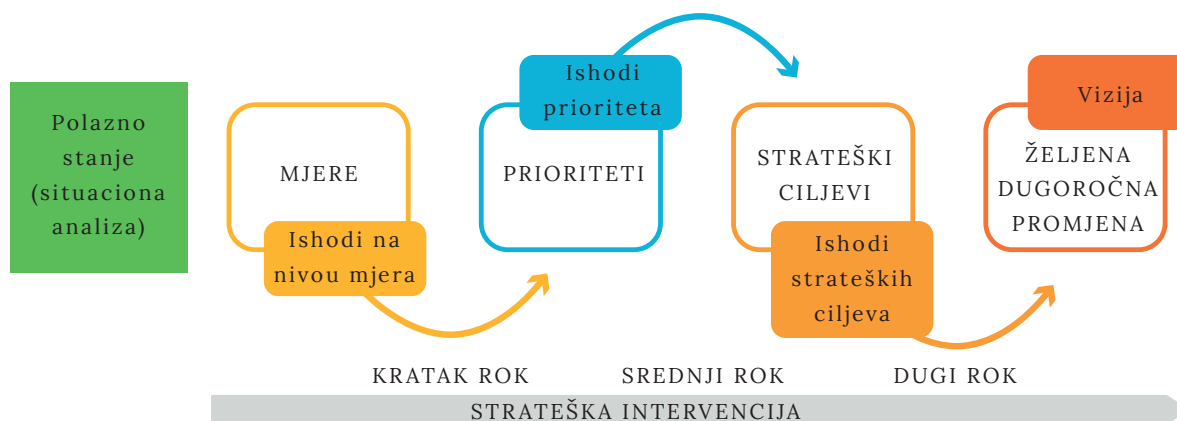
Pristup koji se zagovara „teorijom promjene“ pomaže planerima da lakše dođu do odgovora na pitanja gdje smo sada, a gdje želimo biti u sljedećih sedam godina. Također, pomaže im da daju odgovore i na vrlo značajna pitanja, a to je kako da dođemo do cilja, sa kojim sredstvima (resursima) i na koji način možemo da izmjerimo svoj uspjeh.

Dakle, „teorija promjene“ govori o tome kako treba da se odvija postepeni proces promjene ili prelaska iz sadašnje situacije do vizije kao budućeg željenog stanja. Ona objašnjava i prikazuje korake i međuzavisne odnose između kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ishoda, sve do ostvarenja krajnjih (strateških) ciljeva i postizanja promjene. Također, teorija promjene pomaže akterima uključenim u proces da na samom početku dobro sagledaju i razumiju situaciju u kojoj se nalaze i na bazi toga izgrade svijest o željenoj promjeni, odnosno, definiraju stanje u kojem žele biti (vizija). Put od sadašnje situacije do željene promjene podrazumijeva niz međukoraka (strateških intervencija), koji će dovesti do kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ishoda.

U kontekstu izrade strateških dokumenata, „teorija promjene“ pomaže da se lakše utvrdi logika strateške interevencije na način da se na početku procesa, uz pomoć situacione analize, kvalitetno sagleda stanje i u formi strateške platforme utvrdi polazna osnova za buduće djelovanje. Nakon toga, na osnovu strateške platforme, definiraju se i izgrađuju veze između različitih procesa na nivou specifičnih projekata, mjera, prioriteta i strateških ciljeva koji će dovesti do očekivanih ishoda u kratkom, srednjem i dugom vremenskom roku. Definiranjem očekivanih ishoda i njihovih međuzavisnih veza određuju se konkretna područja strateške intervencije i ukazuje na promjene koje će se desiti u jednoj zajednici, na određenom području ili sektoru. Ishodi se definiraju kroz pokazatelje/indikatore promjene koji konkretno opisuju rezultate i situacije, ali ne i aktivnosti.

Drugim riječima, strateškim intervencijama se podstiču željene socio-ekonomske promjene, a čiji se smjer i napredak prati i mjeri preko očekivanih ishoda, odnosno, kretanja vrijednosti indikatora (polaznih nasuprot ciljnih vrijednosti) na nivou strateških ciljeva, prioriteta i mjera. Pri tome, krajnje vrijednosti indikatora na nivou mjera treba da vode ka indikatorima na nivou prioriteta, a indikatorima na nivou prioriteta onima na nivou strateškog cilja kako bi se postigla dugoročna željena promjena (vidjeti ilustraciju ispod).

³ Izvor: The Community Builder's Approach to Theory of Change (3)



Ukoliko postoji jasna i direktna veza uspostavljena kroz hijerarhijski odnos između projekata, mjera, prioriteta i strateških ciljeva, sve do vizije, kaže se da je osigurana interventna logika ili logika strateške intervencije (detaljan pregled strukture i hijerarhijskih veza unutar strateške intervencije predstavljen je [ovdje](#)).

U narednim poglavljima Priručnika detaljno su opisani pojedinačni koraci i faze u procesu izrade strateških dokumenata, koji su istovremeno usklađeni i sa općeprihvaćenom metodologijom za uspostavljanje interventne logike. Radi se o sedam sljedećih faza: 1) izrada strateške platforme, zajedno sa situacionom analizom, definiranjem vizije i strateških ciljeva; 2) određivanje prioriteta i mjera; 3) identificiranje strateških projekata; 4) provjera međusobne usklađenosti strateških dokumenata; 5) izrada indikativnog finansijskog okvira; 6) definiranje načina provođenja, praćenja, izvještavanja i evaluacije strateškog dokumenta; 7) donošenje strateškog dokumenta.

4.1 PRVA FAZA: STRATEŠKA PLATFORMA

U prethodnom tekstu već je navedeno kako se proces izrade strateških dokumenata odvija u sedam osnovnih faza. Koliko će trajati svaka od faza zavisi od nekoliko faktora:

- vrste i kompleksnosti samog strateškog dokumenta,
- načina na koji su provedene sve administrativno-tehničke i pripremne radnje,
- kapaciteta i spremnosti planera i nosilaca izrade strateškog dokumenta da upravljaju cijelim procesom.

Također, ranije je istaknuto kako za nivo Federacije BiH Uredba propisuje da Vlada Federacije donosi odluku o izradi Strategije razvoja Federacije za svaki planski period najkasnije 24 mjeseci (dvije godine) prije završetka prethodnog planskog ciklusa u Federaciji, što je okvirni vremenski period predviđen za izradu krovnog strateškog dokumenta Federacije BiH. Kada su u pitanju lokalne i kantonalne strategije razvoja, odnosno, sektorske strategije, vremenski rok za izradu ovih strateških dokumenata je kraći i iznosi 12 mjeseci (godinu dana) prije završetka prethodnog planskog ciklusa u Federaciji BiH.

Kada se govori o pojedinačnim fazama izrade strateških dokumenata, nosioci njihove izrade prilikom planiranja aktivnosti svakako trebaju uzeti u obzir i to da prva faza, tokom koje se priprema **strateška platforma, zahtijeva najviše vremena (obično nekoliko mjeseci), naročito ako se zna da u ovoj fazi postoji obaveza provođenja konsultativnog postupka, koji treba da traje minimalno 30 dana.** Okvirni vremenski period potreban za izradu strateškog dokumenta, po osnovnim fazama, predstavljen je ilustracijom u nastavku teksta.

Ilustracija: Okvirni vremenski period potreban za izradu strateškog dokumenta – po osnovnim fazama



Kao što prethodna ilustracija pokazuje, **priprema strateške platforme je prva faza u procesu izrade svakog strateškog dokumenta.** Svrha pripreme strateške platforme je u tome da se na osnovu analize prethodno prikupljenih podataka identificiraju ključna razvojna obilježja područja ili sektora za koja se priprema strateški dokument, te u formi vizije i strateških ciljeva utvrdi i predstavi željena promjena kojoj se teži tokom implementacionog perioda i koja doprinosi ciljevima održivog razvoja. Strateška platforma pomaže da se na bazi komparativnih prednosti i prilika u okruženju lakše prepoznaju razvojni potencijali posmatranog područja ili sektora, a istovremeno omogućava da se na vrijeme prepoznaju slabosti, negativni trendovi i izazovi koji mogu ugroziti željeni razvoj. Shodno tome, **strateška platforma predstavlja osnovu za sve naredne faze u procesu izrade strateškog dokumenta, zbog čega je postupku njene izrade potrebno posvetiti posebnu pažnju.**

Dijagram: Elementi strateške platforme

Izrada strateške platforme odvija se u koracima predstavljenim na prethodnom dijagramu i podrazumijeva rad na pojedinačnim elementima, od pripreme situacione analize do definiranja strateških ciljeva sa pratećim indikatorima, a na način da završetak jednog koraka prethodi izradi sljedećeg. Drugim riječima, nije moguće uraditi SWOT analizu ili utvrditi strateške pravce razvoja dok se prethodno ne uradi situaciona analiza, niti je moguće definirati viziju i strateške ciljeve a da prethodno nije urađena situaciona analiza i utvrđeni strateški pravci razvoja. Radi se o metodološkom slijedu koraka koje je potrebno preduzeti, uz napomenu da to ne znači kako planeri ne trebaju da se vraćaju na pojedine elemente strateške platforme i po potrebi ih dopunjuju ili dorađuju (npr. kada postoji potreba za ažuriranjem podataka tokom situacione analize ili ukoliko je potrebno redefiniiranje strateških pravaca razvoja na osnovu novih nalaza situacione analize i slično).



Dobra organizacija procesa izrade i posvećenost planera je ključ dobro osmišljene strategije! Razvojno planiranje nije nešto što se smišlja „u hodu“.

4.1.1. IZRADA SITUACIONE ANALIZE

Kako je na prethodnom dijagramu prikazano, početni korak u izradi strateške platforme predstavlja situaciona analiza. Svrha situacione analize je da se prikupe relevantni podaci kako bi se iz različitih razvojnih perspektiva (ekonomske, društvene, okolišne, institucionalne) sagledalo stanje te utvrdile komparativne prednosti i potencijali, odnosno, problemi i izazovi određenog područja ili sektora.

Prilikom izrade situacione analize polazi se od pretpostavke da analiza nije sama sebi cilj već sredstvo pomoću kojeg treba doći do pravih pitanja na koja će se strateški dokument fokusirati i ponuditi odgovor. U skladu s tim, situaciona analiza treba da osigura argumentaciju i čvrsta uporišta za definiranje i razradu preostalih elemenata strateške platforme, a kasnije i za razradu strateških ciljeva, prioriteta i mjera. To implicira da bez kvalitetne analitičke podloge i urađene situacione analize nije moguće pristupiti narednim fazama u procesu izrade strateškog dokumenta.

Posao pripreme situacione analize vode članovi radnog tijela zaduženog za izradu strateškog dokumeta (prethodno spomenutog razvojnog tima), uz aktivnu saradnju sa članovima formiranih tematskih radnih grupa i predstavnicima javnog, privatnog i civilnog sektora. Na početku je potrebno identificirati oblasti za koje će se prikupljati podaci i jasno dati zaduženja članovima razvojnog tima i tematskih radnih grupa u

pogledu prikupljanja potrebnih podataka. Nakon toga se provodi istraživanje, a zatim se prikupljeni podaci obrađuju i analiziraju kako bi se mogli izvući zaključci i dati preporuke. Uredbom je propisano da se podaci prikupljaju minimalno za tri godine unazad, s tim da je zbog praćenja trendova poželjno osigurati podatke i za duže vremenske serije (5 godina i duže). Nositelj izrade strateškog dokumenta, u cilju harmonizacije procesa prikupljanja podataka i u skladu sa općim statističkim praksama, utvrđuje strukturu i format u kojem se prikupljaju podaci. Na početku se nastoji doći do kvantitavnih podataka iz raspoloživih sekundarnih izvora (dostupni zvanični izvještaji, statistike, publikacije i rezultati ranijih istraživanja). Međutim, ukoliko se procijeni da ovi podaci nisu dovoljni, odnosno, da ne daju pravu sliku stanja određene oblasti istraživanja, potrebno je učiniti dodatne napore kako bi se prikupili podaci i iz primarnih izvora putem različitih metoda (konsultativni sastanci sa predstavnicima određenih društvenih grupa, intervjui sa preduzetnicima, fokus grupe i sl.).

PRIKUPLJANJE PODATAKA

Za potrebe situacione analize podaci se prikupljaju iz različitih izvora (primarnih i sekundarnih) i u različitoj formi. Kako bi se osiguralo da u postupku izrade na jednom mjestu postoji dostupna i sistematizirana evidencija o svim podacima relevantnim za situacionu analizu, preporučuje se korištenje excel matrica ili tabela. Za potrebe izrade lokalnih strategija razvoja u BiH do sada se kao praktični alat koristila tzv. „Excel matrica za prikupljanje podataka“ (uvid je moguć klikom na [link](#)).

Nosioci izrade strateškog dokumenta, bilo da se radi o strategiji razvoja ili sektorskoj strategiji, imaju mogućnost da ponudenu excel matricu prilagode i iskoriste za pohranjivanje prikupljenih podataka kao i za lakšu pripremu grafičkih pregleda radi vizuelizacije nalaza, trendova ili projekcija.

U ovoj je fazi, pogotovo tokom prikupljanja podataka za potrebe situacione analize, **veoma važno da postoji redovna komunikacija između članova formiranih radnih tijela kako bi se na vrijeme uočili problemi vezani za dostupnost pojedinih izvora podataka i kako bi se pravovremeno preduzele potrebne aktivnosti.**

Zavisno od toga da li se radi o strategiji razvoja ili sektorskoj strategiji, oblasti koje su predmet situacione analize se dalje razrađuju prema specifičnostima samog strateškog dokumenta.

Za potrebe izrade **sektorskih strategija, struktura situacione analize se posebno definira u skladu sa specifičnostima samog sektora za koji se priprema strateški dokument.** Shodno tome, pojedinačni elementi koji čine situacionu analizu se razlikuju od dokumenta do dokumenta, tako da ne postoji njihova jedinstvena struktura koju je moguće slijediti kao u slučaju razvojnih strategija. To je i razlog zbog čega se ovaj priručnik u nastavku detaljnije bavi postupkom izrade situacione analize za razvojne strategije, imajući u vidu da je za ovu vrstu strateških dokumenata moguće utvrditi zajedničku strukturu situacione analize. Na općem nivou, međutim, moguće je i u okviru sektorskih strategija izdvojiti

nekoliko zajedničkih elemenata, koji su najčešće predmet razrade tokom pripreme situacione analize, a koji se odnose na:

- Osvrt na društveno-ekonomski kontekst i pregled ključnih makroekonomskih i društvenih pokazatelja;
- Institucionalni i normativni okvir posmatranog sektora;
- Aktuelne sektorske politike i povezanost sa drugim sektorskim dokumentima (na nivou BiH i EU);
- Detaljan osvrt na stanje sektora koji je predmet strategije, uključujući pregled najvećih izazova.

Važno je naglasiti da, bez obzira na različite elemente situacione analize sektorskih strategija, **metodološki postupak je isti kao i u slučaju razvojnih strategija i podrazumijeva prikupljanje i obradu podataka, njihovu interpretaciju i analizu, te izvođenje zaključaka.** Primjere strukture situacione analize različitih sektorskih strategija rađenih u Federaciji BiH moguće je vidjeti [ovdje](#).

Kada su u pitanju **razvojne strategije**, u skladu sa ranijom već standardiziranom praksom korištenom tokom izrade lokalnih i kantonalnih strategija razvoja, situacionom analizom se obično **razmatraju** sljedeće tematske oblasti:

- a. Ključne historijske činjenice važne za identitet područja;
- b. Geografske, prostorne, prirodne i klimatske odlike područja;
- c. Demografske karakteristike i kretanja;
- d. Stanje i kretanje na tržištu rada područja koje je predmet izrade strateškog dokumenta;
- e. Stanje privrede i ekonomska kretanja;
- f. Društveni aspekt situacione analize, koji obuhvata pregled stanja i kretanja u sferama obrazovanja, kulture i sporta, zdravstvene i socijalne zaštite, civilnog i javnog sektora, sigurnosti građana i zaštite od prirodnih nepogoda i nesreća, kao i drugih aspekata u sferi društvenog razvoja;
- g. Stanje prostorno-planske dokumentacije, infrastrukture i javnih usluga;
- h. Stanje okoliša;
- i. Stanje i kretanja javnih prihoda i rashoda, uključujući projekciju finansijskih sredstava potrebnih za implementaciju strategije.

U narednom tekstu svaka od navedenih tematskih oblasti situacione analize u okviru razvojnih strategija je detaljnije obrađena na način da su ponuđene specifične teme i tzv. kontrolna pitanja, koja nosiocima izrade strateškog dokumenta mogu pomoći da lakše dođu do relevantnih informacija i jasnije uoče glavne probleme i izazove u svim analiziranim aspektima.

Tokom izrade analize naročito je potrebno voditi računa o tome da se podaci, koji se odnose na žene i muškarce, razvrstavaju po spolu i starosnoj strukturi, sa posebnim osvrtom na socijalno ugrožene kategorije stanovništva. Ovako razvrstani podaci će dodatno pomoći preciznijem definiranju glavnih problema i omogućiti jasnije definiranje strateških pravaca i budućih intervencija.



Također, treba imati u vidu kako je već prilikom započinjanja aktivnosti na izradi situacione analize, u zavisnosti od tematske oblasti koja se obrađuje, neophodno uzeti u razmatranje i relevantne razvojne pravce, akceleratori i pokretače iz SDG okvira, te strateške dokumente viših nivoa vlasti, kako bi se utvrdila područja od zajedničkog značaja za buduće strateške intervencije.



Svrha situacione analize nije da se navedu sve komparativne prednosti posmatranog područja ili sektora već samo one za koje nosioci izrade strateškog dokumenta smatraju da u narednom implementacionom periodu mogu biti efektuirane i stavljene u funkciju održivog razvoja.

A) PREGLED KLJUČNIH HISTORIJSKIH ČINJENICA VAŽNIH ZA IDENTITET PODRUČJA

Uvodni dio situacione analize sadrži kratak pregled ključnih historijskih činjenica i događaja koji govore o identitetu predmetnog područja (općine, grada, kantona, entiteta...). Ovdje se obično radi o podacima koji se preuzimaju iz drugih dokumenata (studija, monografija, izvještaja, analiza) s obzirom na to da nisu podložni čestim promjenama pa nije potrebno raditi njihovo često ažuriranje. Samim tim, relativno je lako osigurati njihovu dostupnost. Međutim, ono što se može pojaviti kao izazov u pripremi uvodnog dijela situacione analize jeste potreba da se iz bogate historijske građe izdvoje samo ključne historijske činjenice koje najbolje oslikavaju identitet posmatranog područja. Zbog toga je preporuka da se u vrlo sažetoj formi (nekoliko paragrafa teksta) predstavi samo opći historijski kontekst kako bi se dala osnovna usmjerenja za budući razvoj iz perspektive očuvanja izvornih i historijskih vrijednosti područja, naročito u oblastima poput turizma, kulture, obrazovanja, socijalne, zdravstvene zaštite i drugih.

B) GEOGRAFSKE, PROSTORNE, PRIRODNE I KLIMATSKE OSOBINE PODRUČJA

Pored ključnih historijskih činjenica, uvodni dio situacione analize daje i pregled osnovnih geografskih, prostornih, prirodnih i klimatskih osobina predmetnog područja. Pri tome je iz brojnih raspoloživih podataka potrebno izdvojiti one koji upućuju na potencijalne komparativne prednosti područja, od geografskog položaja i saobraćajne povezanosti do prirodnih resursa i klimatskih karakteristika. Sljedeće teme se obično obrađuju ovim poglavljem situacione analize:

- Osnovne karakteristike područja (položaj na kojem se nalazi općina, grad ili kanton, odnosno FBiH – poželjno je ubacivanje mape ili geografske karte područja, geografska širina i dužina, ukupna površina i gustina naseljenosti)
- Administrativno uređenje
- Udaljenost od drugih centara i saobraćajna povezanost (blizina autoputeva, aerodroma, luka, željeznica...)
- Karakteristike reljefa i nadmorska visina
- Osnovne klimatske odrednice (temperatura, padavine, učestalost vremenskih nepogoda)
- Pregled najznačajnijih prirodnih resursa na posmatranom području, sa stepenom njihove istraženosti ili eksploatacije

C) DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE I KRETANJA

Analiza demografskih karakteristika i kretanja je posebno važno područje situacione analize, gdje je neophodno identificirati i ukazati na strateške izazove sa kojima se posmatrano područje (općina, grad, kanton, FBiH) suočava kada su u pitanju ukupan broj stanovnika, struktura stanovništva i migraciona kretanja. Shodno tome, demografski aspekt situacione analize obično obuhvata podatke o:

- Ukupnom broju stanovnika na posmatranom području (u odgovarajućim vremenskim serijama, uključujući i rezultate Popisa stanovništva iz 2013. godine);
- Starosnoj, obrazovnoj, spolnoj strukturi stanovništva;
- Prostornom rasporedu stanovništva (po naseljenim mjestima/mjesnim zajednicama, u urbanim i ruralnim dijelovima);
- Prirodnom priraštaju stanovništva (odnos novorođenih i umrlih na godišnjem nivou, obično u vremenskim serijama za posljednjih pet godina kako bi se uočili trendovi);
- Migracijama stanovništva unutar i izvan posmatranog područja; broj, starosna i spolna struktura osoba koje se naseljavaju u posmatrano područje; razvojni potencijali i izazovi koji se pojavljuju usljed imigracija; broj, starosna i spolna struktura osoba koje se iseljavaju iz posmatranog područja; razvojni potencijali i izazovi koji se pojavljuju usljed emigracija;
- Procjeni broja stanovnika koji žive u dijaspori (prema područjima ili naseljenim mjestima iz kojih su otišli i zemljama trenutnog boravka).

Za potrebe demografske analize na lokalnom nivou, najčešće se kao izvor podataka koriste publikacije zavoda za statistiku, dok se dio podataka pribavlja i iz matičnih evidencija samog organa lokalne samouprave. U ranijem periodu bio je izazov osigurati podatke o stanovništvu koje živi u dijaspori. U tu svrhu su se obično koristile procjene na bazi evidencija koje vode matične službe u jedinicama lokalne samouprave ili informacije koje se pribave anketiranjem, npr. predstavnika mjesnih zajednica ili vjerskih zajednica na posmatranom području. Postoje, također, i primjeri gdje su u nekim jedinicama lokalne samouprave u proteklom periodu formirane baze podataka o dijaspori, što, također, može poslužiti kao osnov za procjenu broja stanovnika koji žive u dijaspori.

D) PREGLED STANJA I KRETANJA NA TRŽIŠTU RADA

Aspekt situacione analize koji se odnosi na tržište rada obično zahtijeva pribavljanje sljedećih informacija i podataka o:

- Ukupnom broju zaposlenih, njihovoj spolnoj, obrazovnoj i starosnoj strukturi, kao i podacima o broju zaposlenih po djelatnostima i veličini preduzeća;
- Ukupnom broju nezaposlenih, njihovoj spolnoj, obrazovnoj i starosnoj strukturi te dužini čekanja na posao;
- Prosječnoj plati, sa prikazom prosječnih neto i bruto plata po djelatnostima;
- Ukupnom broju penzionera, spolnoj strukturi i strukturi po vrstama penzije;
- Kretanju prosječne, najniže i najviše penzije.

Kao i za prethodne aspekte situacione analize, i ovdje je neophodno posmatrati podatke u određenim vremenskim serijama, npr. u prethodnih pet godina i duže, kako bi se jasnije mogli uočiti trendovi i na bazi toga percipirati buduća kretanja. Posebno je važno uočiti kretanja na tržištu rada koja govore o sektorima gdje se ubrzano otvaraju radna mjesta, ali i o sektorima gdje se značajno smanjuje broj zaposlenih.

Također, neophodno je naglasiti značaj utvrđivanja razlika u položaju na tržištu rada između muškaraca i žena, s obzirom na to da se stopa participacije radno sposobnog stanovništva na tržištu rada generalno smatra jednim od vodećih indikatora pri definiranju glavnih strateških pravaca za kreiranje mjera i projekata zapošljavanja i pristupa ekonomskim resursima.

Za pribavljanje potrebnih podataka o lokalnom tržištu rada obično se koriste izvori iz filijala zavoda za zapošljavanje (podaci o nezaposlenim), a o penzionerima iz filijala Fonda za penziono/mirovinsko i invalidsko osiguranje. Za podatke o zaposlenima koriste se statistički izvori (statistički zavod) ili podaci iz filijala Porezne uprave ako raspoloživi statistički podaci nisu dovoljno analitični.

E) PREGLED STANJA PRIVREDE I EKONOMSKIH KRETANJA

Ekonomski aspekt situacione analize je posebno važan i podrazumijeva prikupljanje i obradu podataka po sljedećim tematskim cjelinama:

- Broj i struktura preduzeća (po granama, po veličini), broj registriranih zanata ili preduzetničkih radnji;
- Ukupni prihodi poslovnih subjekata registriranih na posmatranom području;
- Vanjskotrgovinska razmjena i najznačajniji izvozni proizvodi i preduzeća;
- Veće investicije koje su realizirane na posmatranom području ili su u toku;
- Najznačajnije ekonomske djelatnosti na posmatranom području, uključujući podatke o poljoprivrednim potencijalima i proizvodima, prerađivačkim kapacitetima i postojećim mjerama podrške za poljoprivredne proizvođače, turističkim potencijalima i turističkoj infrastrukturi, uključujući podatke o ostvarenim prihodima od turizma, broju noćenja i broju gostiju (po zemljama porijekla), o najznačajnijim kapacitetima u drugim ekonomskim djelatnostima (prerađivačka industrija, usluge i dr.).

Ekonomski aspekt situacione analize posebno treba da uzme u razmatranje faktore uticaja, koji mogu da podstiču ili ometaju ekonomski rast i razvoj posmatranog područja.

Kao izvori podataka za analizu ekonomskih aspekta budućeg razvoja obično se koriste periodične statističke publikacije, informacije Porezne uprave, Uprave za indirektno oporezivanje (uvoz i izvoz), Vanjskotrgovinske i Privredne komore, Agencije za finansijske i informatičke usluge FIA, evidencije federalnih, kantonalnih i lokalnih organa uprave, statistički podaci Federalnog zavoda za programiranje razvoja, podaci Turističke zajednice kao i drugi dostupni izvori.

U situaciji kada ne postoje dostupni zvanični podaci, a radi se o području od posebnog interesa za ekonomsku analizu, moguće je koristiti metode anketiranja i ispitivanja stavova najznačajnijih ekonomskih aktera ili specifičnih društvenih grupa na posmatranom području. Ovo posebno trebati imati u vidu kada se radi o ekonomski najranjivijim kategorijama stanovništva, s obzirom na to da raspoloživi statistički podaci najčešće nisu dovoljni da se sagleda njihov položaj i potrebe. Također, još jednom se preporučuje korištenje tabela i matrica koje su navedene u materijalima u prilogu kako bi se osigurala sistematičnost i sveobuhvatnost podataka neophodnih za izradu situacione analize.

F) DRUŠTVENI ASPEKT SITUACIONE ANALIZE

Društveni aspekt situacione analize podrazumijeva uvid u stanje, kvalitet, raspoloživost i pristupačnost usluga u specifičnim segmentima društvenog života kao što su obrazovanje, zdravstvena i socijalna zaštita, kultura i sport, civilna zaštita, pružaoci usluga u javnom i civilnom sektoru i dr. Shodno tome, ovaj dio situacione analize zahtijeva prikupljanje i obradu sljedećih grupa podataka o:

- Stanju u sektoru obrazovanja: zaposleno osoblje, stanje infrastrukture i opreme, raspoloživa budžetska sredstva, pregled faktora koji utiču na kvalitet nastavnog procesa, uslovi za odvijanje inkluzivne nastave, broj i karakteristike korisnika usluga obrazovanja (djece, učenika, studenata, polaznika kurseva) u predškolskom, osnovnom, srednjem i visokom školstvu, te u ustanovama neformalnog obrazovanja;
- Stanju u oblasti kulture i sporta: vrste kulturnih i sportskih aktivnosti, broj korisnika/posjetilaca, broj i struktura zaposlenih, ustanove i organizacije koje se bave kulturnim i sportskim djelatnostima, budžetska sredstva koja se izdvajaju za ove potrebe;
- Stanju u zdravstvu: kapaciteti i broj zdravstvenih ustanova i usluga, broj i struktura zaposlenih u zdravstvenim ustanovama, broj pacijenata i struktura korisnika usluga, najopasnije bolesti, broj umrlih, budžetska sredstva koja se izdvajaju za ove potrebe, te pristup zdravstvenim uslugama za najugroženije kategorije stanovništva u fizičkom i ekonomskom smislu. U okviru ovog dijela analize potrebno je, također, sagledati i procijeniti kapacitete zdravstvenog sektora (osoblje, oprema, organizacija, interni procesi za djelovanje u vanrednim situacijama (poput događaja izazvanih pandemijom COVID-19 ili nekim drugim). Primjer liste kontrolnih pitanja za procjenu kapaciteta za djelovanje u slučaju prirodnih nepogoda i katastrofa na lokalnom nivou predstavljen je [ovdje](#).
- Stanju u socijalnoj zaštiti: stopa siromaštva, obuhvat socijalne zaštite (broj i struktura korisnika usluga sa posebnim osvrtom i podacima razvrstanim po osjetljivim grupama), kapaciteti i broj ustanova i usluga socijalne zaštite, broj zaposlenih, budžetska sredstva, sa posebnim osvrtom na iznose pomoći i davanja isplaćena putem centara za socijalni rad. Kao i u oblasti zdravstvene zaštite, i ovdje je potrebno napraviti procjenu sposobnosti sektora socijalne zaštite za djelovanje u slučaju vanrednih i kriznih situacija i osiguravanje vitalnih usluga, posebno za najugroženije kategorije stanovništva.
- Stanju civilnog društva: broj, vrste djelatnosti i najvažnije aktivnosti (projekti) organizacija civilnog društva (udruženja građana, fondacije) na posmatranom području, visina i namjena budžetskih sredstava dodijeljenih organizacijama civilnog društva;

- Stanju kapaciteta uprave, posebno u domenu kapaciteta za upravljanje razvojem: stanje opreme, infrastrukture i ljudskih resursa, stepena digitalizacije usluga koje se nude korisnicima, te drugih aspekata koji utiču na učinkovitost i efikasnost uprave;
- Stanju sigurnosti građana: broj i vrste krivičnih djela, te druge vrste sigurnosnih informacija;
- Stanju zaštite i spašavanja od prirodnih nepogoda i drugih nesreća: vrste, opseg i broj prirodnih nepogoda i drugih nesreća, oprema i organizacioni kapaciteti za zaštitu i spašavanje, broj intervencija, broj volontera, visina materijalnih šteta od prirodnih nepogoda i drugih nesreća.

Kao izvori podataka za potrebe analize navedenih aspekata društvenog razvoja obično se koriste periodične statističke publikacije, informacije i zvanični izvještaji obrazovnih ustanova, ustanova kulture i sporta, zdravstvenih ustanova, centara za socijalni rad, resornih organa uprave koji su bave kadrovskim pitanjima, poslovima vezanim za civilno društvo, poslovima upravljanja razvojem, organa uprave koji su nadležni za organiziranje poslova zaštite i spašavanja, ministarstva unutrašnjih poslova, kao i drugi dostupni izvori.

I ovdje je preporuka da se, ukoliko se pojavi situacija da ne postoje dostupni zvanični podaci, a radi se o temi od posebnog interesa, za analizu faktora društvenog razvoja koriste metode anketiranja ili ispitivanja stavova građana i ključnih aktera na posmatranom području, u zavisnosti od toga šta je konkretna tema od interesa. Tamo gdje je to moguće, treba nastojati da se prikupe podaci razvrstani po spolu, starosnim grupama i drugim kategorijama. Također, prilikom prikupljanja podataka, naročito o korisnicima i vrstama aktivnosti u oblasti kulture i sporta, poželjno je obratiti pažnju i na predstavnike dijaspore te prepoznati mogućnosti za njihovo aktivnije učešće u navedenim aspektima društvenog razvoja.

Analiza aspekata društvenog razvoja podrazumijeva i uvid u stanje i potrebe ranjivih društvenih grupa. Kako bi se što realnije sagledale njihove potrebe, pored zvaničnih izvora podataka iz nadležnih javnih institucija, poželjno je predstavnike ranjivih društvenih grupa direktno uključiti u proces izrade situacione analize kroz tematske konsultativne sastanke ili fokus grupe sa organizacijama i osobama koje zastupaju njihove interese.

G) STANJE PROSTORNO-PLANSKE DOKUMENTACIJE, INFRASTRUKTURE I JAVNIH USLUGA

Radi sagledavanja stanja prostorno-planske dokumentacije, infrastrukture i javnih usluga, obično se prikupljaju sljedeći podaci:

- Stanje prostorno-planske dokumentacije u pogledu vrste dokumenata, stepena digitalizacije i pokrivenosti područja prostorno-planskom dokumentacijom te u pogledu ažurnosti planova;
- Stanje saobraćajne infrastrukture: dužina putne mreže, kvalitet saobraćajnica, podaci o prometu;
- Stanje tehničke infrastrukture u pogledu pokrivenosti i kvaliteta elektroenergetske

- mreže, telekomunikacija, interneta, RTV signala;
- Stanje komunalne infrastrukture i usluga u pogledu dostupnosti i kvaliteta, prvenstveno: vodosnabdijevanje i sanitacija, dužina vodovodne i kanalizacione mreže u urbanim i ruralnim područjima, broj korisnika (domaćinstva i privredni subjekti u urbanim i ruralnim područjima), kvalitet vode za piće, količine isporučene vode za piće, količine otpadnih voda (uključujući količine koje se prečišćavaju prije ispuštanja u vodotokove), kapaciteti operatera za vodosnabdijevanje i sanitaciju, nivo investicija za izgradnju, rekonstrukciju i održavanje mreže vodosnabdijevanja/kanalizacije, cijene usluga, procenat naplate;
 - Upravljanje otpadom: odgovornosti uprave i preduzeća u upravljanju otpadom, tehnički kapaciteti operatera za pružanje usluga, opis sistema za sortiranje otpada i količine pojedinih vrsta sortiranog otpada, broj korisnika u urbanim i ruralnim područjima, količine otpada po vrstama.

Na osnovu prikupljenih podataka neophodno je napraviti analizu stanja te identificirati najznačajnije nedostatke o pitanju planskog upravljanja prostorom te kvaliteta i raspoloživosti infrastrukture i javnih usluga s obzirom na to da to mogu biti neka od ključnih ograničenja za budući razvoj posmatranog područja ili sektora.

Za potrebe ove analize obično se koriste podaci iz nadležnih komunalnih preduzeća ili službi koje pružaju javne usluge.

H) STANJE OKOLIŠA

Okolišni aspekt situacione analize najčešće zahtijeva prikupljanje i obradu sljedećih grupa podataka o:

- Zemljištu: površine raspoloživog zemljišta po kategorijama, zelene površine, fizički gubitak zemljišta i kontaminacija, površine pod minama i drugi podaci koji se odnose na kvalitet zemljišta;
- Kvalitetu zraka: prisutnost i koncentracije zagađujućih materija u zraku, broj mjernih stanica za mjerenja kvaliteta zraka i učestalost mjerenja, broj i vrste pogona koji zagađuju zrak, broj osoba oboljelih od bolesti koje se mogu povezati sa kvalitetom zraka;
- Kvalitetu vode u vodotokovima: prisutnost i koncentracije zagađujućih materija u vodi, broj mjernih stanica za mjerenja kvaliteta vode, broj i vrste pogona koji zagađuju vodu;
- Načinu na koji je organizirano upravljanje otpadom, podaci o količini otpada koji se prikuplja na organiziran način i broju korisnika, podaci o divljim i nesanitarnim deponijama;
- Kanalizacionoj mreži (dužini, broju korisnika, pokrivenosti područja), postojanju sistema i postrojenja za prečišćavanje voda;
- Biodiverzitetu: površine „divljeg“ i močvarnog zemljišta, površine „ramsarskih“ i zaštićenih staništa, broj ugroženih i ranjivih biljnih vrsta, broj ugroženih i ranjivih životinjskih vrsta;
- Energijskoj efikasnosti: iznosi finansijskih ulaganja u energijsku efikasnost javnih

- zgrada i stambenih objekata, troškovi za ulaganja u energente, količina proizvedene električne energije iz obnovljivih izvora energije, emisije CO₂;
- Stanju šumskih ekosistema: korištenje, zaštita i upravljanje šumskim resursima;
- Zaštiti kulturno-historijskog naslijeđa: zaštićeni objekti i područja, broj i kapaciteti ustanova za zaštitu kulturno-historijskog naslijeđa.

Kao izvori podataka obično se koriste periodične statističke publikacije, informacije resornih službi i ministarstava, Fonda za zaštitu okoliša i energijsku efikasnost FBiH, instituta i stručnih tijela, agencija za vode, podaci nadležnih komunalnih preduzeća i drugi dostupni izvori.

Kao i u prethodnim dijelovima situacione analize, nakon prikupljanja podataka, analiza stanja okoliša podrazumijeva njihovu obradu, interpretaciju, te prikazivanje u vidu grafikona, dijagrama ili tabela.

I) STANJE I KRETANJA JAVNIH PRIHODA I RASHODA

Sastavni dio situacione analize, posebno kada se radi o razvojnim strategijama na lokalnom, kantonalnom ili entitetskom nivou, jeste i analiza javnih finansija. U tu svrhu analizira se budžet institucije koja je zadužena za upravljanje javnim finansijama na posmatranom području (budžet JLS-a, budžet kantona, budžet Federacije BiH), što obično uključuje:

- Pregled učešća poreskih i neporeskih prihoda u ukupnom budžetu (obično za posljednjih pet godina);
- Kretanje i strukturu poreskih prihoda;
- Strukturu rashoda prema (sintetičkim) glavnim grupama rashoda ekonomske klasifikacije;
- Kretanje odnosa kapitalnih i administrativnih izdataka;
- Kreditnu zaduženost i kreditni potencijal budžeta, odnosno, institucije koja upravlja javnim finansijama na posmatranom području.

Za potrebe analize koriste se zvanični podaci i izvještaji o izvršenju budžeta (poželjno je da to bude za vremenski period od 5 godina unazad ili duže), te je zbog toga u ovom dijelu izrade situacione analize potrebno ostvariti aktivnu saradnju sa osobama zaposlenim u nadležnim službama za budžet i finansije.

Analiza stanja i kretanja javnih prihoda i rashoda jako je važna u završnom dijelu situacione analize jer predstavlja osnov za finansijsko planiranje za realizaciju strateškog dokumenta. Na osnovu te analize i osvrta na finansiranje razvojnih prioriteta i/ili značajnih kapitalnih investicija u proteklih pet godina, **rade se procjene mogućnosti finansiranja strategije u narednom implementacionom periodu.** Dakle, već tokom izrade situacione analize, prilika je da se pripremi i projekcija mogućnosti finansiranja strategije pa se u tu svrhu analiziraju finansijski podaci koji se odnose na realizaciju prioriteta i kapitalnih projekata, bilo da su finansirani iz internih (budžet) ili eksternih izvora (kroz donacije, transfere, partnerstvo sa privatnim sektorom ili po osnovu zaduženja/kredita).

Treba imati na umu kako je priprema takve procjene timski zadatak, koji zahtijeva konsultacije članova razvojnog tima, kao nosioca izrade strateškog dokumenta, sa zaposlenim u nadležnim ministarstvima, odnosno, službama za budžet i finansije. Važno je naglasiti i da procjena nije samo trendovska analiza već da uključuje kompleksniji uvid u ukupno stanje finansija, od stanja kreditne zaduženosti, neplaćenih obaveza, rizika potencijalnih sudskih presuda, procjene izvjesnosti najavljenih “novih” prihoda, npr. od imovine i slično, a sve da bi se mogla napraviti solidno argumentirana procjena očekivanog finansiranja, odnosno, da to ne bude lista želja bez realnog osnova za njihovo finansiranje.

Kako je već navedeno, procjena se priprema na osnovu prethodne analize, koja sadrži pregled finansiranja po godinama, izvorima i sektorima ili tematskim oblastima. Na početku se daje osvrt na finansiranje razvojnih prioriteta i/ili značajnih kapitalnih investicija u proteklih 5 godina i korištene izvore za finansiranje tih investicija (odnos internih i eksternih izvora).

PROJEKCIJE FINANSIJSKIH SREDSTAVA POTREBNIH ZA IMPLEMENTACIJU STRATEGIJE

Primjer „grube“ projekcije finansijskih sredstava za općinu XY:

Izvori finansiranja strategije razvoja	OKVIRNA PROCJENA PO GODINAMA - U MILIONIMA KM							Ukupno u KM
	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	
Iz budžeta	2,0	2,0	2,3	2,5	2,5	2,7	3,0	17,0
Iz eksternih izvora	1,0	1,0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	8,0
UKUPNO (u KM)	3,0	3,0	3,5	3,7	3,7	3,9	4,2	25,0

Općina procjenjuje da će u narednih 7 godina ostvariti prosječno godišnje finansiranje od oko 3.5 mil. (od toga, iz budžeta 2.4 mil. godišnje, a iz eksternih izvora 1.1 milion KM). Iako je u prethodnih 5 godina općina za implementaciju strategije izdvajala prosječno godišnje 3.2 mil. (od toga, iz budžeta 2.5 mil. godišnje, a iz eksternih izvora 0.6 mil.), očekuje se da će ta izdvajanja u naredne dvije godine biti nešto niža zbog toga što su se uzeli u obzir nepovoljna ekonomska kretanja i mogući pad budžetskih prihoda. Od 2023. očekuje se stabilizacija prihoda i porast izdvajanja sredstava za implementaciju strategije. Dio sredstava će biti osiguran iz eksternih izvora, proaktivnijim pristupom prema raspoloživim sredstvima iz EU fondova.

Pomoćna tabela za pripremu procjene finansiranja strategije se može detaljnije pogledati [ovdje](#).

Na osnovu pribavljenih informacija, urađene analize i uočenih trendova, daje se „gruba“ procjena sredstava koja će biti raspoloživa za period implementacije strategije. Ova procjena uzima u obzir trend izdvojenih sredstava u proteklom periodu, budžet za tekuću godinu kao i projekcije budžeta (Dokument okvirnog budžeta - DOB) za naredne godine, očekivana dopunska sredstva iz ostalih eksternih izvora (ugovorena, u pregovorima ili

za koja postoji pismo namjere), očekivani rast ili pad prosječnih izdvajanja te moguća ograničenja u pogledu akumuliranih obaveza i zaduženosti kao i drugih rizika.

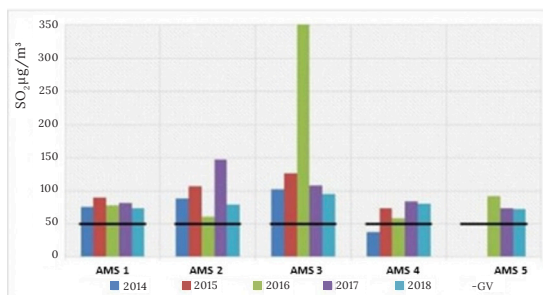
OBRADA I ANALIZA PODATAKA

Rečeno je već da situaciona analiza ima svrhu da na osnovu prikupljenih podataka sagleda stanje iz različitih razvojnih perspektiva (ekonomske, društvene, okolišne, institucionalne) te da se utvrde komparativne prednosti i potencijali, odnosno, problemi i izazovi određenog područja ili sektora. Nosioци izrade strateškog dokumenta imaju zadatak da nakon prikupljanja podataka naprave analizu najznačajnijih aspekata/faktora za budući razvoj posmatranog područja ili sektora. To u praksi podrazumijeva da se prikupljeni podaci obrade, interpretiraju i prikažu na jasan i razumljiv način, obično putem grafikona, dijagrama i tabela.

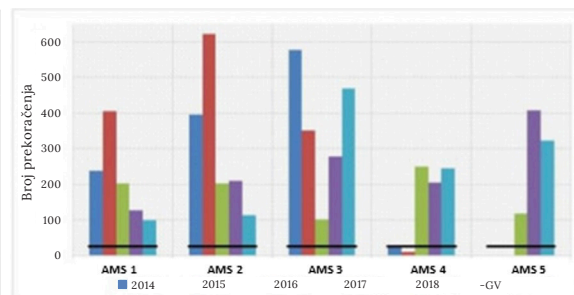
Primjer za vizuelizaciju i interpretaciju prikupljenih podataka

KVALITET ZRAKA NA PODRUČJU KANTONA XY

Kontinuirani monitoring kvaliteta zraka pomoću stacionarnih automatskih mjernih stanica je u prethodnom periodu realiziran samo na području Grada XXXX i Općine XXXX. Na slikama ispod dat je pregled prosječnih godišnjih vrijednosti koncentracija SO₂, te pregled maksimalnih dnevnih vrijednosti koncentracija SO₂ na području Grada XXXX i Općine XXXX za period 2014-2018. godina.



Slika 1 Prosječna godišnja vrijednost SO₂



Slika 2 Broj prekoračenja satne vrijednosti SO₂

AUTOMATSKA MJERNA STANICA – BROJ PREKORAČENJA SATNE VRIJEDNOSTI SO ₂ PO GODINAMA	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
AMS 1	220	400	200	120	100
AMS 2	400	620	200	210	120
AMS 3	580	330	100	280	480
AMS 4	20	10	240	200	240
AMS 5	0	0	110	410	320

Sa slika i iz tabele iznad je vidljivo da su prekoračenja koncentracija SO₂ gotovo svakodnevna, posebno na području Grada XY, gdje su glavni izvori zagađenja stambeno grijanje, promet i industrijski pogoni. Utvrđeni loš kvalitet zraka nameće potrebu sistemskog planiranja i implementacije planiranih sanacionih mjera u cilju poboljšanja i zaštite kvaliteta zraka, te zaštite zdravlja stanovništva i stvaranja uslova za održivi razvoj.

Nakon što se prikupljeni podaci obrade, potrebno ih je interpretirati na način da se istaknu glavni zaključci i daju osnovne preporuke, shodno argumentaciji koja je predstavljena grafikonom, dijagramom ili tabelom. U strateški dokument se potom u sažetoj formi unose samo navažniji zaključci po glavnim oblastima u vidu izvoda iz situacione analize. **U ovoj fazi neophodno je da planeri naprave osvrt i na zaključke situacione analize relevantnih strateških dokumenata viših nivoa vlasti ukoliko se odnose na posmatrani vremenski period, kao i na ranije pomenuti SDG okvir za BiH.** To znači da nosioci izrade strateškog dokumenta na lokalnom nivou razmatraju nalaze situacione analize relevantne strategije na kantonalnom nivou i vrše usaglašavanja ukoliko utvrde da postoje zajednički nalazi (problemi, potrebe ili razvojni prioriteti). Na isti način postupaju i nosioci izrade strateških dokumenata na kantonalnom nivou, s tim da u razmatranje uzimaju relevantne sektorske strategije ili krovni dokument Strategije razvoja Federacije BiH.

U ovoj fazi potrebno je voditi računa i o obimu situacione analize koja će biti integrirana u strateški dokument. Ukoliko je situaciona analiza preopterećena podacima, tabelama i grafikonima, ili svojim obimom premašuje polovinu sadržaja cjelokupnog strateškog dokumenta, velika je vjerovatnoća da podaci nisu obrađeni i sistematizirani na pravi način te da nisu izvedeni najvažniji zaključci za svaku oblast. Zbog toga je kroz izvod iz situacione analize potrebno „izvući“ samo najvažnije podatke i nalaze za svaku posmatranu oblast.

4.1.2. SWOT ANALIZA

Po završetku situacione analize, pred nosiocima izrade strateškog dokumenta je zadatak da sintetiziraju prikupljene podatke i identificiraju područja budućih strateških intervencija. Postoji više različitih alata koji se mogu koristiti za analizu i procjenu faktora unutrašnjeg i vanjskog okruženja i njihovog uticaja na buduću razvoj. U skladu sa ranijom praksom, metodološki alat koji se najčešće koristi kako bi se lakše definirala područja strateške intervencije za naredni implementacioni period je SWOT analiza (eng. Strengths - snage, Weaknesses - slabosti, Opportunities - prilike, Threats - prijetnje), uključujući i varijacije kao što su TOWS i PESTLE analiza. Upotrebom ovih analitičkih alata, planeri pokušavaju prepoznati ključne snage i prilike kao pozitivne faktore uticaja, te slabosti i prijetnje kao organičavajuće faktore budućeg razvoja.

U praksi, nosioci izrade strateškog dokumenta, kroz jedan ili više tematskih sastanaka, nastoje da na osnovu nalaza situacione analize utvrde ključne snage i slabosti, odnosno, prilike i prijetnje za svaku oblast koja je bila predmet situacione analize. U ovoj fazi moguće je da se kao radni materijal pripremi više sektorskih ili tematskih pregleda ključnih snaga i slabosti te prilika i prijetnji, koje se potom sublimiraju u jednu, integralnu SWOT matricu.

Matrica, koja je navedena u tekstu iznad, sadrži niz pitanja koja nosiocima izrade strateškog dokumenta pomažu da na osnovu prikupljenih podataka i ponuđene argumentacije iz situacione analize lakše identificiraju ključne snage i slabosti kao unutrašnje faktore uticaja, te prilike i prijetnje kao faktore vanjskog okruženja. **Naročito je važno da svi**

navedeni elementi SWOT analize, bilo da se radi o snagama i slabostima ili prilikama i prijetnjama, budu objektivno procijenjeni, odnosno, da imaju svoje uporište u nalazima situacione analize. Kako bi se ovo postiglo, preporuka je da se SWOT analiza radi u timu gdje se odluke o ključnim nalazima donose konsenzusom. Prilikom iznošenja prijedloga za nalaze SWOT analize, članovi tima trebaju objasniti i razloge za svoj stav, tj. ukazati na argumentaciju ukoliko ona postoji u situacionoj analizi.

<p>SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Šta smatramo našim prednostima? ▶ Gdje imamo najbolje rezultate? ▶ Šta dobro radimo, koji su najznačajniji resursi i kapaciteti koje posjedujemo? ▶ Šta drugi vide kao naše jake tačke? 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Koje su naše slabosti? ▶ Gdje imamo ispodprosječne rezultate? ▶ Koji resursi/kapaciteti nam najviše nedostaju? ▶ Šta drugi vide kao naše slabe tačke?
<p>PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gdje vidimo dobre prilike? ▶ Koji su to trendovi i promjene u okruženju koje nam idu u prilog? 	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Šta nas sputava u djelovanju i koje su to vanjske prepreke? ▶ Koji su to trendovi i promjene u okruženju koje nam ne idu u prilog?

SWOT ANALIZA KAO METODOLOŠKI ALAT ZA PROCJENU UNUTRAŠNJEG I VANJSKOG OKRUŽENJA

Uredbom o izradi strateških dokumenata navedeno je da se „analizom vrši procjena unutrašnjeg i vanjskog okruženja u cilju utvrđivanja stvarnih faktora i potencijala za razvoj područja, odnosno, sektora, te ograničenja i prepreka“, što upućuje na upotrebu SWOT analize ili uporedivog metodološkog alata.

Primjer urađene SWOT analize za potrebe lokalne razvojne strategije moguće je vidjeti na ovom [linku](#).

Jedan od izazova koji se najčešće javlja tokom SWOT analize je dilema u vezi s poimanjem prilika i prijetnji. **Dešava se u praksi da identičan faktor može biti istovremeno i prilika i prijetnja, u zavisnosti od konteksta, ugla posmatranja i općih strateških usmjerenja** (npr. faktor povećanog priliva migranata). Ukoliko to planeri vide kao opasnost (npr. ugrožavanje sigurnosti građana), onda se radi o prijetnji, a u slučaju da u tome vide razvojni potencija (u smislu potencijalne radne snage), onda se radi o prilici. Pri tome svakako treba imati na umu da jedna pojava ne može u isto vrijeme biti i prijetnja i prilika. Naime, jedna pojava se može shvatati kao prijetnja ili prilika, odnosno kao slabost ili snaga, ali ista pojava nikako ne može biti i jedno i drugo.

TOWS analiza je oblik SWOT analize, pri čemu se naglasak stavlja na vanjske faktore uticaja, za razliku od SWOT analize, koja počinje od unutrašnjih faktora (snaga i slabosti). Pomoću ove analize nastoje se prepoznati i analizirati sve vanjske prijetnje i prilike te onda utvrditi sve unutrašnje snage, ali i slabosti. TOWS analizom nastoji se pokazati kako se vanjske prilike i prijetnje mogu suprotstavljati unutrašnjim snagama i slabostima.

PESTLE analiza se u praksi često koristi kako bi se još bolje i detaljnije sagledali vanjski faktori uticaja. Radi se o proširenoj SWOT analizi, gdje se detaljnije razlažu mogući vanjski faktori uticaja, i to kao **P**olitički, **E**konomski, **S**ocio-kulturološki, **T**ehnološki, **P**равни (eng. Legal) i **O**kolišni (eng. Environmental), pa otud i naziv PESTLE.

PESTLE analiza se provodi tako što se na nivou razvojnog tima razmatraju prethodno navedeni faktori uticaja na način da se sagledava njihov sadašnji uticaj i uticaj u prošlosti, te procjenjuju uticaji svakog od navedenih faktora u budućnosti, u periodu od narednih 5-10 godina. Tako, na primjer, primjena PESTLE analize može pomoći praktičarima da blagovremeno utvrde sektore u kojima u narednim godinama zbog prilagođavanja EU regulativi može doći do izmjene sektorskog regulatornog okvira, koja će zahtijevati drugačija institucionalna rješenja i metodologije u odnosu na postojeće ili npr. tehničko-tehnološke procese koji će u značajnoj mjeri oblikovati buduća ekonomska i demografska kretanja. Važno je da se prilikom PESTLE analize za svaki od navedenih faktora razgraniči njihov uticaj u prošlosti u odnosu na buduću uticaj. Osnovni nalazi PESTLE analize se potom usaglašavaju na nivou tima i uvrštavaju u integralnu SWOT analizu.

Na osnovu pripremljene SWOT matrice, vrši se dalje analitički postupak na način da se odredi strateški pristup kako bi se uočene snage i prilike iskoristile radi savladavanja ključnih izazova i prijetnji iz okruženja. U tom smislu, za SWOT analizu je karakteristično da predstavlja poveznicu (most) između sadašnjeg stanja, koje je utvrđeno situacionom analizom, i željenog budućeg stanja, koje se definira u narednim fazama izrade strateškog dokumenta.

4.1.3. RAZVOJNI STRATEŠKI PRAVCI – STRATEŠKO FOKUSIRANJE

Nakon što nosioci izrade strateškog dokumenta kompletiraju situacionu analizu i izvrše procjenu uticaja faktora unutrašnjeg i vanjskog okruženja, određuju se strateški pravci razvoja područja, odnosno sektora. U skladu sa uobičajenom praksom, za ovaj korak u pripremi strateške platforme koristi se i termin strateško fokusiranje. Strateškim fokusiranjem nastoje se odrediti strateški pravci ili ključna usmjerenja strategije, najčešće kao perspektivne konkurentске prednosti ili kao najkritičniji problemi koji zahtijevaju strateške intervencije.

Neka od pitanja koja se postavljaju prilikom strateškog fokusiranja su:

- Koje su to oblasti gdje je naša konkurentska prednost najočitija?
- Koji su to sektori ili oblasti sa najvećim potencijalom rasta?
- Šta je to što je najkritičnije i gdje su najveći izazovi?
- Šta je to što se u narednom strateškom periodu obavezno mora riješiti?
- Koja su trenutno najveća ograničenja za postizanje održivog razvoja (perspektive za smanjenje nejednakosti, osiguravanja „zelenog rasta“ i druge razvojne perspektive u skladu sa SDG okvirom)?

Strateškim fokusiranjem se na osnovu uočenih konkurentskih prednosti nastoje prepoznati potencijali budućeg razvoja. Aktivnost na definiranju strateških pravaca razvoja vode članovi razvojnog tima, s tim da se po potrebi mogu angažirati i eksterni stručnjaci iz onih područja i oblasti za koja se smatra da imaju izražen razvojni potencijal i koja zahtijevaju dodatnu ekspertizu.

Preduslov da bi se mogli utvrditi strateški razvojni pravci je kvalitetno pripremljena analitička podloga u formi sažetka ili izvoda iz situacione analize, te procjena unutrašnjeg i vanjskog okruženja. Sam postupak podrazumijeva „izvlačenje“ strateških fokusa iz nalaza situacione i SWOT analize na način da se identificiraju stvarne i potencijalne prednosti određenog područja ili sektora te stave u kontekst ključnih izazova i vanjskog okruženja (prilika i prijetnji). Primarni zadatak u ovoj fazi je da se uoče ključni izazovi i izoštre jedinstvene konkurentске prednosti.

Kod identificiranja konkurentskih prednosti mogu se u obzir uzeti faktori razvoja koji su nastali prirodnim djelovanjem (prirodne prednosti), zatim društveni, privredni ili okolišni faktori razvoja koji su nastali djelovanjem čovjeka ili neke jedinstvene prednosti (obično je to kombinacija više faktora razvoja) po čemu se posmatrana zajednica ili sektor razlikuje od drugih i koje nije lako steći/ponoviti (npr. neko područje može da ima bogastvo šumskim resursima i kvalificiranu radnu snagu u sektoru drvoprerade ili uspostavljen visok nivo saradnje između obrazovnih institucija i IT sektora, što je u kratkom vremenskom roku teško dostižno za druga područja).

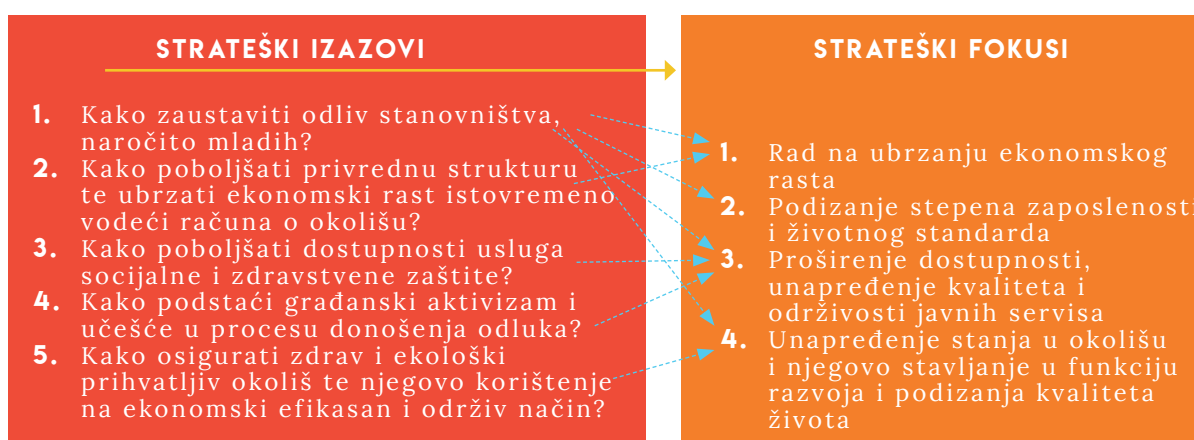
Dijagram – uloga strateškog fokusiranja u postupku izrade strateške platforme



S druge strane, identificiranju i izoštravanju konkurentskih prednosti obično prethodi postupak sagledavanja ključnih (strateških) izazova, odnosno, uočavanja negativnih trendova i problema sa kojima se suočava posmatrano područje ili sektor i na koje strategija treba da ponudi odgovor (npr. „kako postići brži i održiv ekonomski rast i izmjenu ekonomske strukture?“ ili „kako povećati socijalnu inkuziju?“).

Zbog toga se u praksi najčešće koristi pristup po kojem se strateški fokusi „izvlače“ iz nalaza situacione analize, odnosno, uočeni ključni izazovi se uz pomoć utvrđenih konkurentskih prednosti i razvojnih potencijala transponiraju u buduće strateške pravce razvoja, odnosno, strateške fokuse (vidjeti primjer u tekstu ispod).

Primjer za uspostavljanje veze između strateških izazova i strateških fokusa



Nešto jednostavniji postupak definiranja strateških fokusa primjenjiv je u situaciji kada je potrebno revidirati raniji strateški dokument i kada se kroz postupak situacione i SWOT analize ažuriraju prethodno izvedeni zaključci i utvrđeni razvojni pravci.

Nakon što se utvrde fokusi ili strateški razvojni pravci, potrebno ih je dodatno opisati i obrazložiti u narativnom dijelu. Nosiocima izrade strateškog dokumenta je ostavljena sloboda da opišu strateške razvojne pravce na način koji njima najviše odgovara, uz napomenu da je potrebno dati samo sažeti prikaz razloga zbog kojih su predloženi konkretni strateški razvojni pravci, bez detaljnijih elaboracija. Jedan od načina na koji je to moguće uraditi je predstavljen [ovdje](#).



Tokom postupka utvrđivanja strateških razvojnih pravaca važno je da nosioci izrade strateškog dokumenta naprave osvrt na SDG okvir za BiH. U ovoj fazi oni nastoje prepoznati da li neki od razvojnih pravaca, te pratećih akceleratora i pokretača iz SDG okvira, odgovara razvojnim potrebama konkretnog područja ili sektora za koji se izrađuje strateški dokument. Ovdje se radi se o identificiranju općih poveznica sa SDG okvirom, koji se detaljnije razrađuju u narednim fazama izrade strateškog dokumenta. Preporuka je da se u ovoj fazi u tabelarnom prikazu, kao radni materijal, prvo unesu definirani strateški fokusi, a onda se njima pridruže relevantni razvojni pravci, odnosno, akceleratori i pokretači iz SDG okvira. Na sličan način se vrši i usklađivanje sa drugim strateškim dokumentima, istih ili viših nivoa vlasti. Podsjetnik na sažeti prikaz SDG okvira moguće je preuzeti [ovdje](#).

4.1.4. IZRADA VIZIJE RAZVOJA

Vizija razvoja se definira za sve strateške dokumente, pri čemu nosioci izrade strateškog dokumenta, zajedno sa ostalim učesnicima u procesu, određuju viziju razvoja za period važenja samog strateškog dokumenta.

Vizija razvoja se definira kao sažeta izjava, koja predstavlja zajedničku fokusiranu predodžbu željene promjene u dugoročnoj perspektivi kojoj će strategija razvoja doprinijeti. Ona treba da se zasniva na zaključcima situacione analize i služi kao osnov za utvrđivanje strateških ciljeva.

Prilikom definiranja izjave o viziji važno je da u proces budu uključeni ključni donosioci odluka u okviru sektora ili područja za koje se donosi strateški dokument (gradonačelnik, načelnik, ministar, premijer) kako bi zajedno sa članovima formiranih radnih tijela za izradu strateškog dokumenta usaglasili konačnu verziju vizije. Preporuka je da se kreiranju ili definiranju vizije posveti posebna radionica, koja treba da ima naglašenu kreativnu komponentu, što treba uzeti u obzir prilikom planiranja i pripreme samog događaja. U svrhu definiranja vizije, kao podloga za rad koriste se prethodno utvrđeni i opisani strateški fokusi, na bazi kojih učesnici daju svoje prijedloge za osnovne elemente vizije, odnosno, koji su to najvažniji aspekti koje buduća izjava o viziji treba da sadrži (najizraženije konkurentske prednosti ili odrednice koje govore o dugoročno željenoj poziciji). Nakon toga, prijedlozi se sublimiraju u formulacije izjava o viziji, koje moderator radionice zajedno sa učesnicima treba da stilski uobliči. Postoje različiti stilovi vizija, odnosno, načini na koji se ona formulira. To mogu biti formulacije vizije kojima se obuhvataju svi temeljni aspekti cjelovitog pristupa razvoju, vizije koje ističu određenu konkurentsku poziciju, vizije kao zajedničke perspektive koja pokreće energiju zajednice itd.

PRIMJERI VIZIJA RAZVOJA



Vizija razvoja Federacije BiH

„Federacija BiH je prosperitetna, politički stabilna i sigurna, utemeljena na vladavini prava, socijalno pravedna, sa jednakim mogućnostima za sve, u kojoj se njeguje bogatstvo različitosti. Bazirana je na društvu znanja i inovacija, efikasnom i održivom korištenju prirodnih i drugih resursa, uz očuvanje okoliša i javnog zdravstva, te uravnotežen i visok kvalitet življenja.“

Vizija razvoja Kantona Sarajevo

„Kanton Sarajevo je evropska, dinamična, kreativna i kulturno raznolika regija ugodnog življenja i unosnog poslovanja.“

Dodatne primjere izjava o viziji razvoja za nivo kantona i JLS-a možete vidjeti [ovdje](#).

4.1.5. IZRADA STRATEŠKIH CILJEVA SA INDIKATORIMA

Slijedom prethodno utvrđenih strateških razvojnih pravaca i izjave o viziji, u završnom koraku izrade strateške platforme potrebno je definirati strateške ciljeve kao izraz onoga što se želi postići u periodu važenja strateškog dokumenta, odnosno, oblasti unutar kojih je nužno djelovati.

Prilikom definiranja strateških ciljeva potrebno je voditi računa o dva aspekta. Prvi aspekt podrazumijeva **nastavak procesa “izvlačenja” strateških ciljeva iz prethodno utvrđenih strateških fokusa**, odnosno, formuliranje strateških ciljeva na osnovu utvrđenih strateških razvojnih pravaca, kroz razmatranje najvažnijih ulaznih podataka iz pripremljene situacione i SWOT analize, kako je to predstavljeno u prethodnim poglavljima. Pri tome, formulacija strateških ciljeva treba da slijedi iz strateških fokusa, ali ne da bude njihova kopija. Ukoliko su formulacije strateških fokusa i strateških ciljeva identične, razrada strateških fokusa gubi smisao.

Drugi aspekt se odnosi na potrebu da se prilikom definiranja strateških ciljeva razmotre strateški dokumenti višeg nivoa vlasti (kao što su npr. Strategija razvoja FBiH ili SDG okvir za BiH, odnosno, kantonalne razvojne strategije za nivo JLS-a) i preispita mogućnost preuzimanja relevantnih ciljeva iz tih dokumenata ukoliko oni u potpunosti oslikavaju razvojne potrebe posmatranog područja ili sektora. Radi se, dakle, o postupku tokom kojeg je potrebno istovremeno voditi računa o poveznicama strateških ciljeva sa nalazima situacione analize, kao i o usklađenosti sa strateškim pravcima i strateškim ciljevima viših nivoa vlasti (za sektorske strategije o usklađenosti sa strategijama razvoja istog nivoa vlasti) te Agendom 2030 i SDG okvirom, a posebno u kontekstu principa da niko nije izostavljen iz razvojnih procesa.

Na primjer, „*Ubrzan i pametan ekonomski rast*“ može biti adekvatna formulacija strateškog cilja ukoliko je kroz situacionu analizu i strateško fokusiranje konstatirana potreba rješavanja problema usporenog ekonomskog rasta, te je ona argumentirana i opisana na način da predstavlja ključni faktor budućeg ekonomskog i društvenog razvoja posmatranog područja. Važno je, dakle, **da formulacija strateškog cilja, ne samo terminološki, već i sadržajno, odražava prethodno utvrđene razvojne potrebe područja ili sektora, opisane kroz strateške fokuse i izjavu o viziji razvoja.**

Strateški ciljevi trebaju biti jasno formulirani, na način da su ostvarivi u vremenskom periodu važenja strateškog dokumenta, te mjerljivi uz pomoć objektivno provjerljivih indikatora. Svaki pojedinačni strateški cilj označava se rednim brojem, a njihov maksimalni broj je pet. Za manje kompleksne strateške dokumente, poput lokalnih strategija razvoja, taj broj svakako može biti i manji.

Jedan od načina na koji je moguće formulirati strateške ciljeve prikazan je na sljedećem [primjeru](#).

Pri definiranju strateških ciljeva potrebno je razlikovati formulaciju ciljeva i njihov sadržaj. Sadržaj strateškim ciljevima daju indikatori kao opisi onoga što se želi ostvariti. U tom smislu, prilikom preuzimanja strateških ciljeva iz drugih strateških dokumenata ili SDG okvira, potrebno je voditi računa i o onome šta se planira postići tim strateškim ciljem u posmatranom specifičnom kontekstu.

Prema tome, uporedo sa definiranjem svakog strateškog cilja, potrebno je utvrditi i prateće indikatore/pokazatelje, koji će omogućiti uvid u promjene koje se postižu realizacijom tog strateškog cilja. Za nivo strateškog cilja definiraju se indikatori uticaja. Prateći indikatori uticaja daju strateškim ciljevima potrebne SMART karakteristike pa zbog toga njihova formulacija treba da bude što jednostavnija i generička, odnosno, dovoljno široka da integriira vezane prioritete, mjere i pojedinačne projektne intervencije u okviru posmatrane oblasti ili sektora.

Kada se govori o indikatorima uticaja, onda se tu misli na pokazatelje koji ukazuju na promjene koje će se desiti na nivou šire društvene zajednice ili čitavog sektora. To su dugoročne promjene, koje obično zahtijevaju angažiranje značajnih resursa, realizaciju brojnih aktivnosti i projekata te zajedničko djelovanje više institucija i organizacija. Npr. za strateški cilj koji je formuliran kao „Ubrzan i pametan ekonomski rast“ na nivou jednog entiteta, mogući indikator uticaja bio bi „Stepen povećanja bruto domaćeg proizvoda po glavi stanovnika“. Ili, ako se radi o „ubrzanom ekonomskom rastu“ na nivou kantona ili JLS-a, onda bi adekvatan indikator uticaja bio „povećanje poreskih prihoda po glavi stanovnika“. Dakle, ovdje se radi o očekivanim dugoročnim promjenama i da bi se takva promjena desila potreban je duži vremenski period (od najmanje nekoliko godina), koordinirano djelovanje više različitih aktera i angažiranje značajnih resursa. Također, sve druge intervencije koje se preduzimaju u sferi ekonomskog razvoja treba da doprinese ostvarivanju ovog indikatora uticaja.

U skladu sa Uredbom, indikatori uticaja se definiraju posebno za svaki strateški cilj (maksimalno tri indikatora po strateškom cilju), pri čemu je potrebno odrediti naziv indikatora, njegovu polaznu i ciljnu vrijednost.

Nosioци izrade strateških dokumenata indikatore uticaja i njihovu polaznu vrijednost obično crpe iz prethodno urađene situacione analize, gdje su konstatirani ključni izazovi i navedeni podaci koji to dokazuju. Zbog toga je i ovom prilikom potrebno još jednom naglasiti značaj kvalitetne situacione analize.



Ukoliko su planeri tokom ranijeg postupka definiranja strateških fokusa identificirali opće poveznice sa SDG okvirom, onda im se otvara mogućnost da prilikom definiranja strateških ciljeva i njihovih indikatora razmotre i preuzmu neki od relevantnih SDG indikatora. Podsjećanja radi, indikatori u SDG okviru su utvrđeni za nivo ciljeva i podciljeva, a u skladu sa utvrđenim općim razvojnim pravcima, akceleratorima i pokretačima. Ovdje se radi o narednoj fazi usklađivanja sa SDG okvirom, kada planeri kroz set tzv. „kontrolnih pitanja“ nastoje prepoznati da li je neki od ponuđenih indikatora relevantan za posmatrani strateški cilj te, ukoliko jeste, da li ga je moguće u potpunosti preuzeti ili su neophodna određena prilagođavanja.

U situaciji kada prilikom definiranja određenih indikatora uticaja ne postoje dostupni podaci, niti je moguće njihovo redovno praćenje tokom perioda implementacije strategije, takvi indikatori nisu adekvatni i potrebno ih je zamijeniti drugim. U situaciji kada ni to nije moguće, onda je potrebno preispitati formulaciju samog strateškog cilja.

Primjer definiranog strateškog cilja i izabranih indikatora uticaja za nivo Federacije BiH, kantona i JLS-a⁴

REDNI BROJ I OZNAKA	NAZIV STRATEŠKOG CILJA	INDIKATORI UTICAJA		
		NAZIV INDIKATORA STRATEŠKOG CILJA	POLAZNE VRIJEDNOSTI INDIKATORA*	CILJNE VRIJEDNOSTI INDIKATORA**
1. STRATEŠKI CILJ	„UBRZAN EKONOMSKI RAST“	BDP po glavi stanovnika (primjenjivo za nivo Federacije BiH)	10.010 KM (2018.)	Npr. 13.500 KM (2027.)
		Poreski prihodi po glavi stanovnika (primjenjivo za nivo kantona i JLS-a)	850 KM (2019.)	Npr. 1.200 KM (2027.)
		Pokrivenost uvoza izvozom (primjenjivo za sve nivoe)	78% (2019.)	Npr. 100% (2027.)
		Stopa zaposlenosti (primjenjivo za sve nivoe)	38% (2019.)	Npr. 47% (2027.)

* Kolona „Polazne vrijednosti indikatora“ odnosi se na posljednju godinu za koju postoje dostupni podaci, obično je to posljednja godina koja prethodi izradi strateškog dokumenta. U pojedinim slučajevima, za vrijednosti gdje postoje izražene oscilacije, kao polaznu vrijednost indikatora potrebno je navesti višegodišnji prosjek (npr. prosječna vrijednost prijavljenih šteta od poplava u proteklom petogodišnjem periodu).

** Kolona „Ciljne vrijednosti indikatora“ se obično odnosi na posljednju godinu provedbe strateškog dokumenta.

Kada je u pitanju definiranje ciljnih vrijednosti, one se obično projiciraju na osnovu općih ili agregatnih pokazatelja društveno-ekonomskih kretanja na način da su istovremeno dovoljno izazovne (ambiciozne), ali i realne. Npr. „povećanje stope zaposlenosti“ od 2,5% na godišnjem nivou.

Ovdje je potrebno napomenuti i to da nosioci izrade strateškog dokumenta, nakon što definiraju prijedlog za strateške ciljeve, imaju zadatak da razmotre strateške pravce i ciljeve viših nivoa vlasti u Federaciji (za sektorske strategije i sa strategijama razvoja istog nivoa

⁴ Polazna vrijednost indikatora „BDP po glavi stanovnika“ za nivo Federacije BiH je preuzeta iz radne verzije dokumenta Strategija razvoja Federacije BiH 2021 – 2027. Sve ostale navedene vrijednosti indikatora (polazne i ciljne) su fiktivne i služe isključivo u svrhu ilustracije pristupa.

vlasti) i osiguraju njihovu usaglašenost. U praksi to podrazumijeva uspostavljanje jasne veze između strateških intervencija različitih nivoa vlasti (povezanost na nivou indikatora), ali, po potrebi, i direktno preuzimanje strateških ciljeva i pratećih indikatora uticaja od viših nivoa vlasti ukoliko oni u potpunosti odražavaju razvojne potrebe posmatranog područja ili sektora.

Također, prilikom definiranja indikatora potrebno je razmotriti i relevantne indikatore iz SDG okvira, koje je moguće preuzeti ukoliko odgovaraju nivou strateškog cilja na koji se odnose. U tom smislu, planerima može biti od pomoći lista podciljeva i indikatora iz SDG okvira, koju je moguće preuzeti [ovdje](#).

4.1.6. KONSULTACIJE O STRATEŠKOJ PLATFORMI

Nakon što nosioci izrade strateškog dokumenta pripreme stratešku platformu, ona se stavlja na uvid javnosti i zainteresiranim stranama. Konsultacije o strateškoj platformi su obavezan korak u procesu izrade strateškog dokumenta, a svrha njihovog provođenja je u tome da se postigne saglasnost oko ključnih elemenata strateške platforme prije nego što se pristupi narednim koracima u izradi strateškog dokumenta.

Saglasnost zainteresiranih aktera oko ključnih elemenata strateške platforme predstavlja istovremeno i validaciju prve faze procesa strateškog planiranja.

U FBiH, u skladu sa Uredbom o izradi strateških dokumenata, konsultacije o strateškoj platformi traju minimalno 30 dana, a vrše se njenom objavom na web stranici nosioca izrade strateških dokumenata, dostavljanjem strateške platforme nadležnim institucijama na nižim, istim i višim nivoima vlasti relevantnim za strateške dokumente, organiziranjem javnih prezentacija za različite socio-ekonomske aktere, prikupljanjem i razmatranjem prijedloga i sugestija.

Kroz postupak konsultacija je neophodno osigurati da participativno tijelo, koje je uspostavljeno na početku procesa (npr. partnerska grupa za razvoj na nivou JLS-a), razmotri nalaze iz situacione analize, te da komentira ili potvrdi predloženu viziju i strateške ciljeve kako bi se dalje moglo pristupiti njihovoj razradi.

Konsultacije o strateškoj platformi se provode sa zainteresiranom javnošću u skladu sa kapacitetima i vremenskim okvirom izrade strateškog dokumenta nivoa vlasti/organa uprave koji je nosilac izrade strateškog dokumenta, a mogu podrazumijevati online konsultacije, okrugle stolove i radionice, tematske sastanke ili fokus grupe, zavisno od dostupnih resursa i vremenskog okvira.

Preporuka je da nosioci izrade strateškog dokumenta ovom koraku ne prilaze na način da zadovolje samo formalne zahtjeve, u smislu obaveznog perioda konsultacija i propisanog načina objave, već da pokušaju inovativnim pristupom i upotrebom različitih kanala

komunikacije zainteresirati i uključiti što više relevantnih aktera u sam proces. Značajnu ulogu u tom poslu, pored nosilaca izrade strateškog dokumenta, svakako treba da imaju nadležne službe ili organizacione jedinice zadužene za odnose sa javnošću. Također, u cilju poštovanja principa ravnopravnosti spolova i jednakih mogućnosti, i ovdje je neophodno obratiti pažnju na uključivanje socijalno ranjivih grupa i pojedinaca (tematski konsultativni sastanci) s obzirom na to da se kroz klasičan postupak konsultacije njihove potrebe i stavovi ne sagledaju u dovoljnoj mjeri.

Nosioci izrade strateškog dokumenta trebaju na vrijeme pristupiti organiziranju samog konsultativnog postupka tako što će pripremiti plan konsultacija zajedno sa listom zainteresiranih strana, te utvrditi način (kanal komunikacije) na koji će svaki od aktera biti kontaktiran. Praktičan alat u vidu smjernica za organiziranje procesa konsultacija o strateškoj platformi nalaze se na sljedećem [linku](#).

Po okončanju konsultativnog postupka, na osnovu komentara, prijedloga i sugestija dostavljenih od zainteresirane javnosti i članova participativnog tijela, nosioci izrade strateškog dokumenta vrše korekcije i dopune strateške platforme. Treba imati na umu da je obavezno razmatranje strateške platforme u okviru vijeća za razvojno planiranje, putem kojeg se osigurava vertikalna koordinacija kada se radi o izradi strategija razvoja FBiH i kantona.

Iako ne postoji formalna obaveza usvajanja strateške platforme od nadležnog tijela (npr. (grado)načelnika, vijeća, vlade, skupštine ili parlamenta), preporuka je svakako da se članovi ovih tijela, u vidu informacije, upoznaju sa sadržajem strateške platforme odmah nakon njene izrade.



ORGANIZACIONI PODSJETNIK I SAVJETI PRAKTIČARA!

- Na početku procesa potrebno je organizirati uvodnu radionicu, na kojoj će biti predstavljen postupak izrade strateškog dokumenta (pregled osnovnih faza), identificirane oblasti i format za prikupljanje podataka za potrebe situacione analize te precizirana pojedinačna zaduženja članova Razvojnog tima i tematskih radnih grupa u pogledu prikupljanja potrebnih podataka.
- Važno je tokom izrade situacione analize i strateške platforme osigurati redovnu komunikaciju i razmjenu informacija unutar Razvojnog tima o ostvarenom napretku u pogledu prikupljanja potrebnih podataka.
- Kroz zajednički rad i diskusiju unutar Razvojnog tima potrebno je formulirati nalaze za osnovne tematske oblasti i sublimirati pripremljenu analitičku podlogu u izvod iz situacione analize.
- Tokom situacione analize potrebno je dati okvirnu prognozu mogućnosti finansiranja strategije na osnovu finansijske analize.
- Dobro bi bilo organizirati najmanje jedan, a po potrebi i više posebnih tematskih sastanaka Razvojnog tima, kako bi se na osnovu nalaza situacione analize sagledali unutrašnji i vanjski faktori uticaja, odnosno, utvrdile ključne snage i slabosti, prilike i prijetnje, te pripremila integralna SWOT matrica.

- Potrebno je pripremiti radni materijal sa nalazima situacione analize i identificiranim unutrašnjim i vanjskim faktorima uticaja kao podlogu za rad Razvojnog tima i tematskih radnih grupa na definiranju strateških razvojnih pravaca, vizije razvoja i strateških ciljeva.
- Utvrđene prijedloge strateških pravaca razvoja, vizije i strateških ciljeva neophodno je provjeriti i usaglasiti sa najvišim rukovodećim strukturama područja ili sektora za koji se priprema strateški dokument.
- Neophodno je blagovremeno pripremiti plan konsultacija na utvrđeni nacrt dokumenta strateške platforme, sa jasno definiranim zadacima i predviđenim kanalima komunikacije.
- Prikupljene komentare, prijedloge i sugestije, nakon postupka konsultacija, treba razmotriti i ugraditi u konačnu verziju dokumenta strateške platforme.
- Dokument strateške platforme dostaviti u vidu informacije rukovodstvu JLS-a, kantona, entiteta.

4.2 DRUGA FAZA: UTVRĐIVANJE PRIORITETA I MJERA

PRIORITETI

U skladu sa ranije predstavljenom [interventnom logikom](#), ostvarenje strateškog cilja je rezultat sinergijskog djelovanja niza pojedinačnih, ali i međusobno uslovljenih razvojnih intervencija. Strateškim razvojnim intervencijama se podstiču željene socio-ekonomske promjene, a čiji se smjer i napredak prati i mjeri preko kretanja vrijednosti indikatora (polaznih nasuprot ciljnih) u sklopu strateškog cilja. Stoga, za ostvarenje strateškog cilja

PRIORITETI KAO KLJUČNA POLJA I SMJEROVI DJELOVANJA

Prioriteti, kao ključna polja i smjerovi djelovanja, trebaju biti jasno formulirani, ostvarivi u vremenskom periodu važenja strateških dokumenata, međusobno usklađeni, mjerljivi uz pomoć objektivno provjerljivih indikatora, te društveno i okolišno prihvatljivi. Kao takvi, prioriteti trebaju na odgovarajući način biti gender osjetljivi, odnosno, da odražavaju rodnu perspektivu i rodno osjetljive krajnje rezultate. Svaki prioritet označava se hijerarhijski nižim rednim brojem relevantnog strateškog cilja.

preduslov je da se razumiju najznačajniji faktori na koje treba djelovati kako bi se pokrenule socio-ekonomske promjene u željenom pravcu.

Da bi se razumjelo koji su to faktori na koje treba prioritetno djelovati, potrebno je vratiti se korak unazad, na proces utvrđivanja strateške platforme. Kao podsjetnik, u prvoj fazi se u sklopu svakog od strateških fokusa razmotrilo: i) koje su konkurentske prednosti; ii) sektori ili oblasti sa najvećim potencijalom rasta; iii) šta je najkritičnije i šta se u narednom strateškom periodu obavezno mora riješiti. **Time se dobilo dovoljno ulaznih informacija da se pristupi utvrđivanju razvojnih prioriteta.**

Postupak utvrđivanja prioriteta provodi se na način da se, na osnovu zaključaka i rezultata izvedenih tokom definiranja strateške platforme, vizije i strateških ciljeva (i strateških fokusa), razmatraju mogući prijedlozi prioriteta **kroz dvije (međuzavisne) dimenzije:**

- i.** Kroz prvu dimenziju, prioritet se razmatra kao **polje djelovanja u okviru strateškog cilja**, gdje planeri nastoje da utvrde „žarište“ **budućih strateških intervencija**. Utvrđeno polje djelovanja treba da usmjeri planere i aktere budućih strateških intervencija ka postizanju odgovarajućih i mjerljivih (višestrukih, dugoročnih, optimalnih i sinergijskih) ishoda, koji će dovesti do željene promjene na nivou strateškog cilja. U tom smislu, polja djelovanja su najčešće odgovori na ranije uočena žarišta problema kroz postupak situacione analize, strateškog fokusiranja i definiranja strateških ciljeva. Tako, na primjer, „povećanje zaposlenosti“ može da bude polje djelovanja i žarište budućih intervencija u sferi ekonomskog razvoja.
- ii.** Kroz drugu dimenziju definiranja prioriteta nastoje se utvrditi smjerovi djelovanja, pri čemu se planeri fokusiraju na one razvojne faktore na čije se djelovanje **može (institucionalno, partnerski ili resursno) uticati kroz buduće razvojne intervencije**. Ovdje se obično u obzir uzimaju identificirane komparativne prednosti područja ili sektora **koje mogu postati prioritetni razvojni faktori ili smjerovi djelovanja**. Ilustracije radi, ukoliko neko područje posjeduje komparativne prednosti u poljoprivredi, onda to može biti budući razvojni faktor ili smjer djelovanja na polju povećanja zaposlenosti, npr. „boljim korištenjem resursa i potencijala u poljoprivredi omogućiće se veće zapošljavanje“. Shodno tome, moguće je definirati prioritet na način da se kroz prvu dimenziju utvrdi polje (povećanje zaposlenosti), a potom odrede smjerovi djelovanja (npr. razvoj poljoprivrede, prerađivačke industrije, turizma), koji će u konačnici dovesti do ostvarenja strateškog cilja (ubrzan ekonomski razvoj).



Utvrđivanje prioriteta je složen i iterativni postupak. Resorni praktičari i/ili konsultanti pripremaju stručne podloge, usmjeravaju izradu i dorađuju rješenja, međutim, prioritete utvrđuje razvojni tim pažljivim razmatranjem svih faktora i konsenzusom svih članova razvojnog tima.

U primjeru koji je predstavljen u tekstu ispod, detaljnije je obrazložena logika kojom se planeri vode tokom definiranja prioriteta u sklopu svog strateškog cilja 1.

Primjer prioriteta 1

	PRIORITETI	INDIKATORI (NIVO KRAJNJEG REZULTATA)
STRATEŠKI CILJ 1 UBRZAN EKONOMSKI RAST	1.1. Razvoj MSP-a i obrtništva	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Broj zaposlenih u MSP-u (po spolu) ▶ Broj zaposlenih u obrtima / obrtničkim djelatnostima (po spolu)
	1.2. Podizanje konkurentnosti poljoprivrede	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bruto dodana vrijednost u poljoprivredi - za nivo Federacije BiH ▶ Ostvareni godišnji prihodi po zaposlenom u poljoprivredi
	1.3. Jačanje turizma	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prosječan broj noćenja, ukupno i po jednom posjetitelju ▶ Ostvareni godišnji prihodi od turizma po zaposlenom u sektoru turizma

Kao što se može vidjeti u primjeru (prioriteti 1), planeri su se opredijelili da u sklopu prvog strateškog cilja ubrzaju ekonomski rast. Na bazi zaključaka situacione i SWOT analize, kao i obrazloženja prethodno utvrđenih strateških fokusa, planeri su odredili polje djelovanja tako što su naglasak stavili na zapošljavanje, što je i jedan od indikatora strateškog cilja. Nakon što su utvrdili polje djelovanja, prepoznati su najznačajniji **faktori koji mogu doprinijeti ostvarenju strateškog cilja. To su:**

- promjena ekonomske strukture u pravcu povećanja udjela proizvoda i usluga sa visokom dodanom vrijednošću na osnovu poboljšanja poslovnog ambijenta, privlačenja potencijalnih investitora i ponude kvalitetne radne snage,
- jačanje preduzetničkog sektora na bazi kvalitetne preduzetničke infrastrukture, podrške start-up projektima i primjene novih oblika preduzetništva, kao što je socijalno preduzetništvo, razvoj zadružne djelatnosti, farmi, samozapošljavanja, obrta i kreativnih industrija,
- podizanje konkurentnosti poljoprivredne proizvodnje, sa naglaskom na proizvodnju poljoprivrednih proizvoda više dodane vrijednosti, proširenje obradivih površina i ostvarivanje većih prinosa,
- jačanje turističke ponude i bolje efektuiranje turističkih potencijala radi generiranja prihoda u sektoru usluga i povezanim djelatnostima.

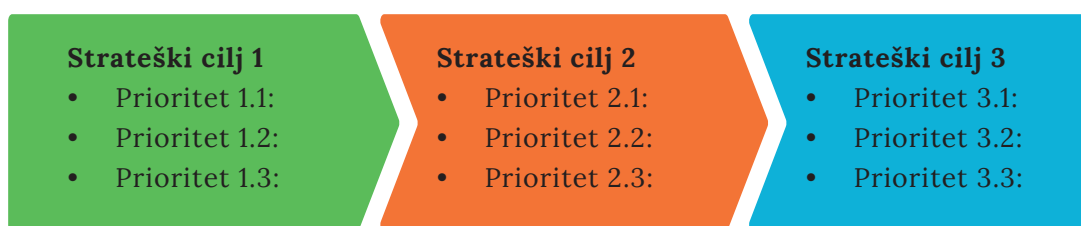
Tokom razmatranja faktora koji doprinose ostvarenju strateškog cilja i utvrđivanja prioriteta, planeri su razmotrili gore navedene faktore iz perspektive onih faktora **na koje se može uticati (institucionalno, partnerski i resursno), čime su određeni smjerovi djelovanja i zaokruženo definiranje prioriteta** u sklopu tog strateškog cilja. Dodatni primjeri definiranih prioriteta za različite strateške ciljeve mogu se vidjeti [ovdje](#).

Uporedo sa definiranjem prioriteta, **potrebno je odrediti i njihove prateće indikatore**. Na nivou prioriteta radi se o indikatorima krajnjeg rezultata. Za razliku od indikatora uticaja, koji se definiraju na nivou strateških ciljeva i odražavaju promjene na nivou šire društvene zajednice ili čitavog sektora, indikatori krajnjeg rezultata treba da ukažu na konkretnu promjenu koja će se desiti kod specifičnih društvenih grupa (npr. nezaposlene žene) ili u okviru određene sektorske djelatnosti (npr. prerađivačka industrija u okviru ekonomije). **Pokazatelji krajnjeg rezultata na nivou prioriteta predstavljaju konkretan odgovor na ranije uočeni društveni problem koji zahtijeva prioritarno djelovanje** (npr. povećana zaposlenost žena). Za indikatore prioriteta definiraju se, također, polazne i ciljne vrijednosti kako bi se osigurala mogućnost njihovog praćenja, odnosno, prikupljanja i obrade podataka u svrhu upoređivanja postignutih rezultata sa planiranim. Ovo je posebno važno zbog toga što se na osnovu utvrđenih indikatora prioriteta daje sveukupna ocjena ostvarenja, ne samo prioriteta, već i posmatranog strateškog cilja. Drugim riječima, ako se tokom implementacionog perioda ne uspije realizirati zacrtani prioritet, veliki je rizik da će i realizacija strateškog cilja biti nepotpuna.

Prilikom definiranja indikatora krajnjeg rezultata na nivou prioriteta, polazne vrijednosti se najčešće crpe iz prethodno urađene situacione analize ili uvida u stanje i potrebe specifičnih društvenih grupa. Ukoliko se prioriteti preuzimaju iz strateških dokumenata viših nivoa vlasti, treba razmotriti mogućnost preuzimanja i povezanih indikatora. Pored toga, u svim slučajevima kada je to moguće, indikatori trebaju biti „gender osjetljivi“, odnosno, trebaju biti definirani tako da daju uvid u stepen uticaja koji ostvarenje strateških ciljeva i prioriteta ima na pripadnike oba spola.

Nakon što se utvrde prioriteti i indikatori, provjerava se njihova međusobna usklađenost u sklopu relevantnog strateškog cilja kao i usklađenost sa drugim strateškim ciljevima. Pri tome se svaki prioritet označava sa hijerhijskim nižim rednim brojem relevantnog strateškog cilja, kao što je prikazano sa sljedećoj slici.

Način grupisanja prioriteta po strateškim ciljevima



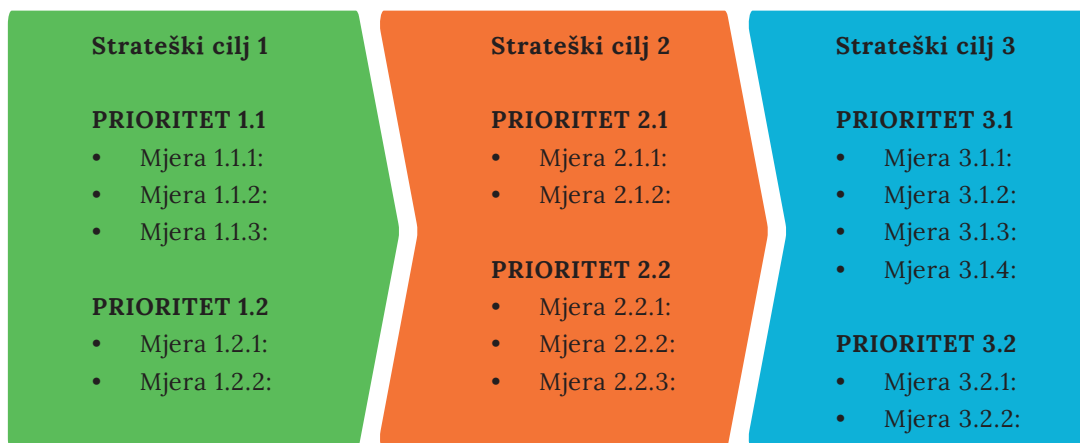
Provjera usklađenosti prioriteta podrazumijeva, također, i usklađenost sa SDG okvirom. Shodno ranije identificiranim poveznicama sa SDG okvirom, planeri u ovoj fazi nastoje da prepoznaju direktne veze između definiranih prioriteta i akceleratora i/ili pokretača iz SDG okvira. Usklađivanje se vrši i na nivou indikatora tako što planeri ponovo koriste set tzv. „kontrolnih pitanja“ i nastoje prepoznati da li je neki od referentnih indikatora iz SDG okvira relevantan za posmatrani prioritet te, ukoliko jeste, da li ga je moguće u potpunosti preuzeti ili su neophodna određena prilagođavanja.

MJERE

Daljnja konkretizacija budućih strateških intervencija, pored prioriteta, podrazumijeva i definiranje mjera. **Mjere predstavljaju skupove srodnih sadržajnih elemenata u okviru jednog konkretnog područja planirane strateške intervencije (područja djelovanja), kojima se vrši detaljnija razrada prioriteta.** Kao takve, mjere usmjeravaju buduće planere da lakše, kreativnije i efektivnije osmisle konkretne projekte i aktivnosti (u skladu sa dostupnim sredstvima iz budžeta i vanjskih finansijskih izvora). One predstavljaju važan aspekt razrade svakog strateškog dokumenta jer daju substancijalni sadržaj budućim intervencijama. U tehničkom smislu, mjere su gradivni elementi za kasniju razradu projekata i aktivnosti te ključna poveznica sa postupkom operativnog planiranja, odnosno, podloga za izradu trogodišnjih i godišnjih planova rada, planova kapitalnih investicija i budžeta. Zbog toga, ovaj korak za nosioce izrade strateškog dokumenta ima posebnu težinu.

U skladu sa ranije prikazanim, i mjere su hijerarhijski niže pozicionirane u odnosu na prioritete pa se i označavaju nižim rednim brojem relevantnog prioriteta.

Veza između strateških ciljeva, prioriteta i mjera



Da bi se definirale mjere, potrebno je poći od prethodno utvrđenih prioriteta. Rečeno je već da se prioritetima određuje šira slika u smislu definiranja ključnih polja i smjerova djelovanja. Razradom prioriteta kroz mjere nastoje **se odrediti konkretna područja djelovanja** u skladu sa definiranom razvojnom potrebom ili uočenim problemom. Konkretnije, pod područjem djelovanja podrazumijeva se skup ciljanih i srodnih intervencija, najčešće u formi željenih aktivnosti i projekata, koje je potrebno preduzeti kako bi se **zadovoljila specifična razvojna potreba ili riješio problem unutar uže grupe krajnjih korisnika.** Mjere u tom smislu predstavljaju direktno usmjerenje budućih strateških intervencija i „osnovno sredstvo“ za postizanje prioriteta i strateških ciljeva.

Prilikom definiranja mjere, planeri često sebi postavljaju pitanja: „**šta je od raspoloživih resursa potrebno angažirati da bi se riješio problem, odnosno, zadovoljio razvojni prioritet?**“ ili „**šta je od kapaciteta potrebno izgraditi i aktivirati da bi se postigla željena promjena?**“.

Na primjer, ukoliko je „**razvoj turizma**“ jedan od definiranih prioriteta, onda bi pripadajuće mjere trebale opisati potrebne resurse i kapacitete za postizanje tog prioriteta, npr. da bi se razvio turizam na određenom području, potrebno je izgraditi turističku infrastrukturu i uvezati postojeću turističku ponudu. U skladu s tim, mjere bi bile: „*izgradnja turističke infrastrukture*“ i „*uvezivanje turističke ponude na posmatranom području*“. Ili, ako je u pitanju prioritet koji se odnosi na „**razvoj prerađivačke industrije**“, onda bi jedna od mjera mogla biti „*izgradnja prerađivačkih kapaciteta*“, odnosno, ako je na nekom posmatranom području kao prioritet prepoznat „**razvoj IT sektora**“, onda bi se pripadajuća mjera mogla odnositi na „*jačanje ljudskih potencijala u IT sektoru*“.

Dakle, u ovoj fazi je važno da nosioci izrade strateškog dokumenta, a posebno resorni stručnjaci i članovi tematskih radnih grupa, dublje sagledaju razvojne potrebe određenog područja/sektora, odnosno, identificiraju osnovne uzroke uočenih problema (**šta je to što nedostaje**) kako bi se mjerama ponudila odgovarajuća rješenja u smislu angažiranja kapaciteta i resursa (materijalni, vremenski, ljudski). Ako su ti kapaciteti i resursi rapoloživi, ili je izgledno da se u posmatranom periodu mogu izgraditi i staviti u funkciju, onda postoji osnov za definiranje mjere. Ukoliko nije izgledno da će potrebni resursi i kapaciteti biti na raspolaganju tokom strateškog perioda, onda je potrebno razmotriti drugi način za postizanje promjene ili, u kasnijoj fazi, redefinirati sam prioritet.

Također, prilikom definiranja mjere potrebno je voditi računa i o tome da ona bude dovoljno **jasna i specifična, ali istovremeno i dovoljno širok okvir za buduće projekte i aktivnosti koji su predmet razrade u fazi operativnog planiranja** (izrade trogodišnjih i godišnjih planova i programa rada). U tom smislu, nosioci izrade strateškog dokumenta tokom definiranja mjera trebaju se voditi logikom da su one svojevrsni scenarij onog što se treba napraviti kako bi se postigla željena promjena. Fokusiraju se na to da odgovore na pitanje šta od potrebnih resursa i kapaciteta angažirati i kako je to moguće uraditi da bi se došlo do željenog rezultata. Treba, s druge strane, imati u vidu da se mjerama ne daju detaljne instrukcije o realizaciji svih budućih projekata i aktivnosti s obzirom na to da je to zadatak operativnih planova i da je to moguće uraditi tek u onom momentu kada budu stvarno poznati i izvjesni finansijski i drugi resursi.⁵

Mjere su poveznica između strateškog i operativnog planiranja s obzirom na to da se na osnovu opisa mjere kroz postupke operativnog planiranja dalje razrađuju konkretne aktivnosti i projekti te pripremaju provedbeni dokumenti, uključujući trogodišnje i godišnje planove, dokumente budžeta i planove javnih ulaganja/kapitanih investicija.

Zbog posebnog značaja i svoje specifične uloge, Uredbom o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH je predviđeno da se mjere opisuju po posebnom obrascu. Kako je već rečeno, opisom mjera osigurava se postojanje jasne logičke veze sa relevantnim prioritetom

⁵ Ranija praksa i korišteni metodološki postupci tokom izrade razvojnih strategija, posebno na lokalnom nivou, su uključivali i fazu operativnog planiranja, tokom koje su se razrađivale konkretne aktivnosti i pojedinačni projekti. Kao što je već pomenuto u uvodnim poglavljima ovog priručnika, u skladu sa novim metodološkim pristupom postoji jasna razlika između strateških i provedbenih planskih dokumenata pa planeri nemaju više obavezu da prilikom izrade strateškog dokumenta i definiranja mjera razrađuju pojedinačne projekte i aktivnosti.

i povezanim strateškim ciljem te osigurava dovoljno gradivnih elemenata za definiranje konkretnih projekata i aktivnosti u budućim operativnim planovima.

Kao što se može vidjeti na obrascu koji je prikazan u tekstu ispod, u okviru strateškog dokumenta potrebno je detaljno predstaviti i opisati svaku predloženu mjeru tako da njen opis minimalno sadrži sljedeće elemente:

- **VEZU SA STRATEŠKIM CILJEM I PRIORITETOM**, gdje se navode nazivi prethodno definiranog strateškog cilja i prioriteta kojima mjera direktno doprinosi;
- **NAZIV MJERE, OPIS MJERE SA OKVIRNIM PODRUČJIMA DJELOVANJA**, što podrazumijeva navođenje težišta mjere, odnosno, budućih intervencija (okvirnih aktivnosti ili projekata) koje se planiraju realizirati u okviru mjere, a biće predmet detaljnije razrade u operativnim planovima. Isto tako, ukoliko je aktuelnim operativnim planovima (Planom javnih investicija, budžetom...) predviđena realizacija određenih projekata i aktivnosti u narednom periodu, onda se i one mogu navesti kao područja budućeg djelovanja u okviru opisa mjere. To se odnosi i na projektne prijedloge prema domaćim i međunarodnim fondovima kao i kreditne aranžmane kojima su obuhvaćeni projekti i aktivnosti u okviru istog područja djelovanja. Ukoliko je mjerom predviđena realizacija i određenog strateškog projekta (mada nije uslov da svaka mjera sadrži jedan ili više strateških projekata), onda je potrebno dati kratku informaciju o tome šta je svrha tog projekta i koja je njegova okvirna vrijednost. Nosioци izrade strateškog dokumenta trebaju voditi računa o tome da područje djelovanja u okviru mjere **obuhvata širi aspekt od intervencije po osnovu jednog strateškog projekta**;
- **STRATEŠKE PROJEKTE**, što podrazumijeva navođenje jednog ili više strateških projekata ukoliko je njihova implementacija predviđena u sklopu mjere (razrada strateških projekata je detaljnije objašnjena u narednom poglavlju ovog priručnika);
- **INDIKATORE ZA PRAĆENJE REZULTATA MJERE**, gdje se posebno navode, jedni ispod drugih, indikatori krajnjih rezultata mjere (outcome) i indikatori izlaznih rezultata mjere (output) sa polaznim i ciljnim vrijednostima. Pod indikatorima krajnjih rezultata mjere smatraju se oni indikatori koji pokazuju promjenu na nivou određenog užeg područja ili društvene grupe koja je predmet intervencija na nivou mjere (npr. procenat korisnika kojima je riješen problem vodosnabdijevanja). Kod indikatora izlaznih rezultata govori se o direktnim pokazateljima angažiranih resursa ili izgrađenih kapaciteta, koji su nastali kao neposredan rezultat provedenih aktivnosti (npr. dužina izgrađene vodovodne mreže), a vode ka ostvarenju indikatora krajnjeg rezultata. Ovdje je potrebno voditi računa o tome da indikatori krajnjeg rezultata mjere treba da izražavaju zbirna postignuća pojedinačnih projekata, uključujući i strateške projekte, te, u skladu s tim, treba da nadilaze njihove pojedinačne vrijednosti (indikator strateškog projekta ≠ indikatoru mjere);
- **RAZVOJNI EFEKAT I DOPRINOS MJERE OSTVARENJU PRIORITETA**, gdje se daje kratak opis očekivanih efekata mjere na utvrđene indikatore krajnjeg rezultata na nivou prioriteta na način da se povezuju rezultati i očekivani efekti predviđenih intervencija

u sklopu mjere sa definiranim indikatorima krajnjeg rezultata na nivou nadređenog prioriteta;

- **INDIKATIVNU FINANSIJSKU KONSTRUKCIJU SA IZVORIMA FINANSIRANJA**, što podrazumijeva ukupni finansijski iznos predviđen za realizaciju mjere, uključujući i iznos potreban za realizaciju svakog strateškog projekta ukoliko su oni navedeni u opisu mjere. Dakle, finansijska konstrukcija mjere nije jednaka finansijskoj konstrukciji ključnog strateškog projekta nego bi trebala biti šira od toga s obzirom na to da mjera, pored strateškog projekta, uključuje i druge srodne intervencije. Pod ovim elementom opisa mjere potrebno je dati okvirnu procjenu potrebnih finansijskih sredstava, koja se obično priprema tako što se u razmatranje uzima nekoliko faktora (npr. ranije pripremljena preliminarna projekcije sredstava po sektorima ili tematskim oblastima u sklopu situacione analize, obim željene promjene u sklopu prioriteta, zahtijevnost mjere u pogledu infrastrukturnih/kapitalnih investicija, uporedne informacije na osnovu troškova sličnih intervencija). Okvirna procjena finansijskih sredstava sadrži informaciju o izvorima finansiranja, što znači da pored internih izvora (budžeta) treba predvidjeti i procijeniti eksterne izvore finansiranja intervencija predviđenih mjerom u formi donacija, kredita, javno-privatnog partnerstva ili na drugi način. Prilikom procjene izvora finansiranja, kao polazna osnova se koriste informacije o onim projektima i aktivnostima za koje su izvori finansiranja već definirani (ukoliko se radi o projektima i aktivnostima preuzetim iz Plana javnih investicija, budžeta, potpisanih ugovora o implementaciji projekata ili sklopljenih kreditnih aranžmana), dok se za ostale intervencije daje procjena na osnovu gore navedenih faktora. Tokom formiranja okvirne procjene potrebnih finansijskih sredstava za realizaciju mjere treba voditi računa i o tome kolika su do tog momenta "okvirno predviđena sredstva" za realizaciju drugih, već opisanih mjera, kako se ne bi probio generalni finansijski okvir. Zbog toga se preporučuje da resorni stručnjaci upisuju za svaku komponentu u sklopu mjere okvirno potrebna sredstva, uz napomenu i obrazloženje svrhe namijenjenih sredstava, a kako bi se kasnije lakše proveo iterativni postupak "optimizacije" sadržaja mjere u skladu sa okvirno procijenjenim (preostalim) sredstvima, nakon što se isti postupak provede za preostale mjere;
- **PERIOD IMPLEMENTACIJE MJERE**, gdje je potrebno navesti ukupan vremenski period potreban za potpunu realizaciju budućih intervencija (aktivnosti i projekata) u okviru mjere, s tim da taj period ne može biti duži od ukupnog perioda implementacije strateškog dokumenta;
- **INSTITUCIJU ODGOVORNU ZA KOORDINACIJU I IMPLEMENTACIJU MJERE**, što se odnosi na instituciju koja je većinski odgovorna za praćenje i izvještavanje o realizaciji mjere (u slučaju kada je predviđeno da se mjera realizira u saradnji sa više institucija i partnerskih organizacija);
- **NOSIOCE MJERE**, što podrazumijeva definiranje svih nadležnih institucija ili partnerskih organizacija koje će biti uključene u realizaciju mjere, uz napomenu da

vodeća institucija treba da ima i vodeću ulogu u implementaciji mjere u skladu sa datim nadležnostima;

- **CILJNE GRUPE NA KOJE SE MJERA ODNOSI**, gdje je potrebno navesti one ciljne grupe kojima će realizacija mjere pomoći u rješavanju ranije prepoznatog problema ili iskazane potrebe.

Na osnovu predstavljenog obrasca, dat je primjer opisa jedne mjere za potrebe izrade razvojne strategije na nivou kantona. Način na koji je moguće opisati mjeru u okviru strateškog dokumenta je predstavljen i na primjeru za nivo JLS-a, koji se može vidjeti [ovdje](#).

Obrazac za detaljan pregled mjera

VEZA SA STRATEŠKIM CILJEM	Unaprijeđen razvoj inkluzivnog i prosperitetnog društvenog sektora		
PRIORITET	Jačanje socijalne inkluzije i pristupa zasnovanih na potrebama korisnika		
NAZIV MJERE	Jačanje građanskog aktivizma mladih		
OPIS MJERE SA OKVIRNIM PODRUČJIMA DJELOVANJA	Cilj ove mjere je stvoriti uslove za što kvalitetniji život mladih kroz podsticanje njihove međusobne saradnje i direktno angažiranje u procesima odlučivanja u društvenoj zajednici. Ključna područja djelovanja odnose se na: podršku prevenciji emigracije mladih i podršku nevladinim organizacijama koje se bave problemima mladih. Konkretno, mjera podrazumijeva sufinansiranje projekata i aktivnosti udruženja, između ostalih, i udruženja koja se bave određenim pitanjima koja su bliska mladima, npr. sprečavanje zloupotreba droga, edukacija o seksualno prenosivim bolestima, maloljetničkoj delinkvenciji i sl. Pored toga, u okviru mjere posebna pažnja će se obratiti na projekte koji direktno doprinose uključivanju mladih u procese odlučivanja, jačanju mobilnosti i interkulturalizma. U okviru mjere realizirat će se projekti i aktivnosti iz ranije usvojene Strategije prema mladima za period 2018-2022, naročito u oblastima koje su u nadležnosti kantonalnog Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta. Za praćenje napretka u realizaciji ove mjere koristit će se rezultati redovnih godišnjih istraživanja o položaju mladih na području kantona, koja se provode u saradnji sa vijećima mladih.		
KLJUČNI STRATEŠKI PROJEKTI	NIJE PRIMJENJIVO		
INDIKATORI ZA PRAĆENJE REZULTATA MJERE	INDIKATORI	POLAZNE VRIJEDNOSTI	CILJNE VRIJEDNOSTI
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procenat mladih uključenih u rad omladinskih organizacija ▶ Procenat mladih koji smatraju kako nemaju uticaja na donošenje odluka koje ih se tiču 	<p style="text-align: center;">< 20%</p> <p style="text-align: center;">> 70%</p>	<p style="text-align: center;">> 40%</p> <p style="text-align: center;">< 40%</p>

RAZVOJNI EFEKAT I DOPRINOS MJERE OSTVARENJU PRIORITETA	Podsticanjem građanskog aktivizma mladih dat će se doprinos stvaranju boljih uslova za ostanak mladih u BiH. Pored toga, putem zajedničke saradnje mladih koji su pripadnici različitih naroda, izgrađivaće se ambijent multikulturalnosti i promovirati aktivniji odnos mladih prema društvenoj zajednici.
INDIKATIVNA FINANSIJSKA KONSTRUKCIJA SA IZVORIMA FINANSIRANJA	Iznos: xxxxxxxx KM Izvor: 70% budžet kantona 30% budžeti općina i gradova
PERIOD IMPLEMENTACIJE MJERE	2021 - 2027
INSTITUCIJA ODGOVORNA ZA KOORDINACIJU IMPLEMENTACIJE MJERE	Sektor za kulturu, sport, informiranje i mlade Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta
NOSIOCI MJERE	Ministarstvo zdravstva, rada i socijalne politike, JU Služba za zapošljavanje, nevladine organizacija koja se bave problemima mladih, Vijeća mladih JLS i kantona
CILJNE GRUPE	Mladi, nevladine organizacija koja se bave problemima mladih.

Ono što može da predstavlja poseban izazov za nosioce izrade strateškog dokumenta jeste uvezivanje i usklađivanje prioriteta i mjera iz perspektive očekivanog doprinosa ostvarenju strateškog cilja. Način na koji su definirani i razrađeni strateški ciljevi, prioriteti i mjere, te prateći indikatori uticaja, odnosno, krajnjeg rezultata, treba da osigura postojanje jasne [interventne logike](#) kroz cijeli strateški dokument. To podrazumijeva pristup po kojem se definiranje ciljeva, prioriteta i mjera vrši po principu „top – down“ ili od vrha prema dolje, dok se provjera interventne logike vrši po principu „bottom – up“ ili odozdo prema gore.

Interventna logika strategije kroz povezanost indikatora na nivou strateškog cilja, prioriteta i mjere

DEFINIRANJE I RAZRADA CILJEVA, PRIORITETA I MJERA	OSIGURANJE INTERVENTNE LOGIKE
Strateški cilj (npr. „Ubrzan ekonomski rast“)	Indikatori uticaja (npr. BDP/p.c. i porast ukupnog broja zaposlenih)
Prioritet (npr. „Podizanje konkurentnosti poljoprivrede“)	Indikatori krajnjeg rezultata prioriteta (npr. povećani ukupni prihodi od poljoprivredne proizvodnje)
Mjera (npr. „Proširenje dostupnosti sistema navodnjavanja i usluge vodosnabdijevanja u ruralnim područjima“)	Indikatori krajnjeg rezultata mjere (npr. povećani prinosi od poljoprivrede kod proizvođača sa sistemom navodnjavanja) Indikatori izlaznog rezultata mjere (Tamo gdje nije moguće osigurati indikator krajnjeg rezultata, jer se ne prati ili nije dostupan, uzimaju se indikatori izlaznog rezultata mjere. U ovom primjeru to bi bilo npr. broj kilometara izgrađene vodovodne mreže u ruralnim područjima ili broj seoskih domaćinstava priključenih na vodovodnu mrežu)

U praksi to znači da **izrada strateškog dokumenta nije striktno podijeljena po osnovnim fazama, već se konstantno rade podešavanja s obzirom na to da izmjena jednog elementa zahtijeva usklađivanje i sa svim drugim povezanim elementima. Nosioci izrade strateškog dokumenta zbog toga često imaju potrebu da se vraćaju na prethodne faze i vrše potrebne korekcije i usaglašavanja.** Na primjer, ukoliko se promijeni sadržaj jedne ili više predloženih mjera, to može zahtijevati redefiniranje povezanog prioriteta, a u krajnjem slučaju i izmjene u strateškoj platformi i indikatorima strateškog cilja. Kaže se zbog toga da „ništa nije završeno dok sve nije završeno“, odnosno, dok svi pojedinačni elementi nisu finalizirani i uklopljeni u cjelinu.

Isto se odnosi i na provjeru „finansijske izvodljivosti“ u smislu mogućih ograničenja indikativnog okvira finansijskih sredstava za realizaciju strateškog dokumenta. Ukoliko se desi da predloženi iznosi za realizaciju pojedinačnih mjera u svom ukupnom zbiru premašuju procijenjeni finansijski okvir, koji je pripremljen tokom izrade situacione analize, korektivne intervencije se prvo preduzimaju na predloženim mjerama, a onda se po potrebi redefiniiraju prioriteta, eventualno i strateški ciljevi. Zbog toga se kod definiranja mjera kao ulazna informaciona podloga koristi pregled ranije pripremljene „grube procjene“ internih i eksternih izvora finansiranja strateških prioriteta za narednih 7 godina.



Prilikom definiranja mjera i njihovog opisivanja, planeri ponovo razmatraju SDG okvir za BiH kako bi još detaljnije sagledali ranije utvrđene poveznice između strateških ciljeva i prioriteta iz strateškog dokumenta sa SDG okvirom. Na nivou mjera obično se radi o identificiranju poveznica sa relevantnim pokretačima i SDG okvira. I ovdje je moguće vršiti preuzimanje SDG indikatora na sličan način, kako je to opisano u prethodnim poglavljima kroz set tzv. [„kontrolnih pitanja“](#).



ORGANIZACIONI PODSJETNIK I SAVJETI PRAKTIČARA!

- Praktična iskustva iz dosadašnjih procesa izrade strateških dokumenata potvrđuju da je, uz dobro pripremljene ulazne informacije, dovoljno organizirati 1 - 2 (moderirane) radionice za utvrđivanje prioriteta;
- Radionice se organiziraju za sve članove razvojnog tima, s tim što tokom rada, ako se ukaže potreba, treba predvidjeti mogućnost paralelnog rada u više različitih grupa (npr. po posebno formiranim grupama za svaki strateški cilj (ili prioritet));
- Po potrebi, prije i/ili poslije radionice, moguće je organizirati posebne tematske podgrupe ukoliko se tokom pripremnih radnji/ili tokom radionice ukaže potreba (npr. da se za svaki strateški cilj organizira pripremni sastanak relevantne tematske podgrupe, koja bi pripremila ulazne informacije ili da se nakon radionice organizira dopunski sastanak u svrhu detaljnije, dodatne ili stručne dorade prioriteta ili indikatora);
- Radionice se organiziraju na način da se tokom uvodnog dijela predstavi svrha i način rada, gdje se tokom prvog radnog dijela predstave polazne i stručne podloge za diskusiju tokom radionice (npr. relevantni zaključci iz situacione analize, SWOT analize te podloge korištene tokom definiranja strateških fokusa, kao i pregled strateških ciljeva,

indikatora i vizije), a tokom drugog dijela, uz moderiranu diskusiju (te po potrebi uz rad po posebnim grupama), razmatraju prijedlozi i utvrđuju prioritete i indikatori, uz provjeru njihove usklađenosti sa strateškim ciljevima, ali i sa raspoloživim podacima iz situacione analize;

- Nakon definiranja prioriteta, potrebno je organizirati posebnu radionicu za članove Razvojnog tima/tematskih grupa, na kojoj će biti predstavljeni pristup i alati za definiranje mjera, uključujući i obrazac za opis mjera te uputstva za finansijsku projekciju mjera;
- Prilikom koncipiranja dnevnog reda radionice koja je posvećena definiranju mjera, potrebno je odvojiti dovoljno vremena kako bi se učesnicima predstavile i mogućnosti za predlaganje strateških projekata te objasnile njihove osnovne karakteristike;
- Članovima Razvojnog tima i tematskih radnih grupa treba dati dovoljno vremena (dvije - tri sedmice) kako bi u saradnji sa zainteresiranim akterima mogli provesti usaglašavanje i dati kvalitetne prijedloge mjera;
- Zadatak koordinatora Razvojnog tima je da osigura da dostavljeni prijedlozi mjera sadrže potrebne elemente i informacije predviđene obrascem za opis mjera te da ih sistematizira prema ranije utvrđenim strateškim ciljevima i prioritetima;
- Potrebno je na kraju ove faze organizirati radionicu na kojoj će članovi Razvojnog tima i tematskih radnih grupa razmotriti dostavljene prijedloge mjera, integrirati ih u radnu verziju strateškog dokumenta te osigurati njihovu usklađenost sa prioritetima i indikatorima krajnjih rezultata, kao i sa prethodno utvrđenim/procijenjenim finansijskim okvirom.

4.3 TREĆA FAZA: IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH PROJEKATA

Kako je već navedeno u prethodnom poglavlju, u okviru opisa i razrade mjera mogu se identificirati i određeni **strateški projekti kao intervencije od najvećeg značaja za ostvarenje strateških ciljeva**.

U fazi kada resorni stručnjaci i članovi tematskih radnih grupa sagledaju konkretna područja djelovanja u sklopu opisa mjera, moguće je da se indentificira i potreba za određenim strateškim projektima u smislu budućih strateških intervencija od najvećeg značaja za ostvarenje strateških ciljeva.

Kako je u narednoj ilustraciji predstavljeno, prilikom predlaganja budućih intervencija nastoji se utvrditi da li neki od potencijalnih projekata ima karakteristike strateškog projekta tako što se postavljaju sljedeća pitanja:

- *Da li su efekti predloženog projekta višestruki u smislu uticaja na prioritete i strateške ciljeve?*
- *Da li se radi o projektu koji je osnov za pokretanje drugih projekata?*

→ Da li se implementacijom projekta utiče na poboljšanje kvaliteta života veće grupe građana, a naročito socijalno ugroženih kategorija stanovništva?

Ilustracija – aspekti od značaja za identifikaciju strateških projekata



Ukoliko neki od predloženih projekata ispunjavaju navedene karakteristike, onda se oni mogu smatrati strateškim. Tako, na primjer, „*projekat gasifikacije*“ može biti intervencija od strateškog značaja za jednu ili više jedinica lokalne samouprave, za kanton, pa čak i za nivo Federacije BiH, s obzirom na višestruke efekte takvog projekta na sveukupni ekonomski i društveni razvoj, odnosno, aspekt zaštite okoliša. Također, „*gasifikacija*“ je osnov za pokretanje brojnih drugih projekata pa se može reći da takva intervencija ima karakteristike strateškog projekta. Ili, na primjer, „*projekat izgradnje regionalne deponije*“ je intervencija od strateškog značaja za područje više jedinica lokalne samouprave, koja ima višestruke efekte na očuvanje okoliša, društveni i ekonomski razvoj šireg područja, utiče na poboljšanje kvaliteta života veće grupe građana, zbog čega se, također, može smatrati strateškim projektom.

Prijedlozi strateških projekata obično dolaze od (tematskih) radnih grupa i podgrupa koje su formirane po unaprijed definiranim oblastima/temama, a po potrebi se mogu formirati i fokus grupe, iz kojih, također, može doći do identifikacije i prijedloga strateških projekata. Može se primijetiti i to da je **za implementaciju strateških projekata veoma često bitan preduslov zajedničko djelovanje različitih nivoa vlasti** (npr. JLS-a i kantona ili entitetskih i kantonalnih ministarstava), zbog čega je neophodno, naročito prilikom razrade prioriteta i mjera, pažljivo razmotriti strateške dokumente viših nivoa vlasti i osigurati usklađenost budućih strateških intervencija. Pri tome, nosioci izrade strateškog dokumenta u opisu mjera kao „svoje“ navode one strateške projekte za čiju implementaciju, u odnosu na druge implementacione partnere, mogu preuzeti vodeću odgovornost (institucionalnu, finansijsku, regulatornu).

Projekte, za koje se utvrdi da su strateški, potrebno je kratko opisati na način da se predstave ciljevi i očekivani efekti takvog projekta te navedu osnovne informacije o njihovoj finansijskoj vrijednosti i potencijalnim izvorima finansiranja. Očekivani efekti strateškog projekta treba da budu usklađeni sa razvojnim prioritetima unutar pripadajućeg strateškog cilja ili više njih, a u nekim situacijama moguće je procijeniti i doprinos realizaciji strateških ciljeva u strateškim dokumentima viših nivoa vlasti, odnosno SDG okvira za BiH.

OPIS STRATEŠKOG PROJEKTA - PRIMJER

STRATEŠKI PROJEKAT „Jačanje sistema socijalne zaštite i inkluzije“ predstavlja okosnicu za rješavanje problema socijalne isključenosti i realizaciju principa „Niko ne smije biti zapostavljen“ (eng. leaving no one behind) iz Agende 2030 na području JLS-a xxx.

REALIZACIJOM PROJEKTA osiguraće se lakši fizički pristup javnim ustanovama i objektima javne infrastrukture za osobe sa invaliditetom i organiziraće se sistematsko pružanje socijalne pomoći i usluga za osobe u stanju socijalne potrebe, prvenstveno za stanovništvo starije dobi, u skladu sa uočenim potrebama.

OČEKIVANI EFEKTI OVOG PROJEKTA ogledaju se u tome da će osigurati bolji kvalitet usluga socijalne zaštite i olakšan pristup javnim uslugama za ugrožene kategorije stanovništva, te uticati na smanjenje broja stanovnika ispod linije siromaštva, tj. smanjenje ukupnog broja stanovnika u stanju socijalne potrebe.

UKUPNA VRIJEDNOST PROJEKTA procjenjuje se na 1.000.000 KM, od čega će 50% osigurati JLS, a 50% će biti finansirano iz donatorskih sredstava.

Dodatne primjere strateških projekata sa njihovim kratkim opisom moguće je vidjeti [ovdje](#).

Još jednom treba naglasiti kako **ne postoji uslov da se u okviru svake mjere identificira jedan ili više strateških projekata, naročito ako se radi o manje kompleksnim strateškim dokumentima ili razvojnim strategijama na lokalnom nivou**, gdje organi JLS-a često nemaju potrebne i dovoljne nadležnosti da samostalno provode složene strateške intervencije. Prema tome, nosiocima izrade strateškog dokumenta ostavljena je mogućnost da procijene da li je potrebno preduzeti takve intervencije, koje će presudno uticati na ostvarenje povezanog prioriteta i strateškog cilja i koje će proizvesti višestruke efekte na ukupan razvoj. Ukoliko resorni stručnjaci i članovi tematskih radnih grupa, prilikom dublje analize razvojnih potreba određenog područja/sektora i predlaganja mjera, uoče potrebu za provođenjem strateških (ključnih) projekata, onda ih navode u posebnom odjeljku strateškog dokumenta i daju im kratak opis.



ORGANIZACIONI PODSJETNIK I SAVJETI PRAKTIČARA!

- Nakon što se razrade strateški ciljevi, definiraju prioriteta i mjere, potrebno je utvrditi format za opis strateških projekata, sa obaveznim elementima koji se odnose na ciljeve, očekivane efekte i finansijski okvir.
- Članovi razvojnog tima identificiraju potencijalne strateške projekte i dostavljaju svoje prijedloge na razmatranje. Razvojni tim razmatra dostavljene projedloge i provjerava ispunjavaju li oni osnovne uslove za svrstavanje u strateške projekte (višestruki efekat, osnov za pokretanje drugih projekata, pozitivan uticaj na šire društvene grupe, naročito socijalno ugrožene).
- U ovoj fazi potrebno je izvršiti i detaljan uvid u relevantne strateške dokumente viših nivoa vlasti te identificirati intervencije od značaja za definiranje potencijalnih strateških projekata.

4.4 ČETVRTA FAZA: PROVJERA MEĐUSOBNE USKLAĐENOSTI STRATEŠKIH DOKUMENATA

Nakon što planeri osmisle pristup i sadržaj budućih strateških intervencija kroz razradu strateških ciljeva, prioriteta i mjera, pred njima je zadatak da provjere i osiguraju „**eksternu**“ i „**internu**“ usklađenost strateškog dokumenta.

Pod provjerom **eksterne usklađenosti** podrazumijeva se **usaglašavanje, osiguravanje komplementarnosti razvojnih pravaca i strateških ciljeva sa drugim strateškim dokumentima, istog ili višeg nivoa vlasti, odnosno, sa strateškim dokumentima proizašlim iz procesa evropskih integracija i međunarodno prihvaćenim globalnim Ciljevima održivog razvoja.**

Pored eksterne usklađenosti, u ovoj fazi vrši se i provjera **interne usklađenosti u smislu postojanja jasne i logičke hijerarhijske veze između mjera, prioriteta, strateških ciljeva i odgovarajućih indikatora definiranih unutar strateškog dokumenta.**

PROVJERA EKSTERNE USKLAĐENOSTI

Da bi se provjerila eksterna usklađenost, potrebno je da nosioci izrade strateškog dokumenta prethodno pripreme analizu relevantnog strateškog okvira, odnosno, pregled strateških dokumenata istog i viših nivoa vlasti kao ulaznu podlogu za rad. Analiza relevantnih strateških dokumenata provodi se tokom situacione analize, kada se u prvom koraku nastoje identificirati ciljevi, prioriteta i konkretne mjere, koji će se kasnije slijediti, preuzeti ili detaljnije razraditi kroz posmatrani strateški dokument. Pri tome, na nivou jedinice lokalne samouprave razmatraju se, prije svega, relevantne kantonalne razvojne i sektorske strategije, s tim da se po potrebi u razmatranje mogu uzeti Strategija razvoja Federacije BiH i SDG okvir za usklađivanje po specifičnim podciljevima i indikatorima. Na nivou kantona razmatra se Strategija razvoja Federacije BiH i relevantne sektorske

strategije (također po potrebi i SDG okvir), dok se prilikom izrade Strategije razvoja Federacije BiH u obzir uzimaju relevantne sektorske strategije u Federaciji BiH, strateški dokumenti BiH, te posebno preporuke Evropske komisije kao i SDG okvir (uključujući podciljeve i indikatore), o čemu je više riječi bilo u uvodnim poglavljima ovog priručnika.

Kada je u pitanju usklađivanje sa ostalim „vanjskim“ strateškim dokumentima i SDG okvirom, nosioci izrade strateškog dokumenta na početku nastoje „snimiti“ poveznice sa strateškim ciljevima, prioritetima i mjerama iz drugih strateških dokumenata, odnosno, razvojnim pravcima, akceleratorima i pokretačima iz SDG okvira (tamo gdje takve poveznice postoje dalje se razmatra mogućnost preuzimanja relevantnih podciljeva i indikatora).

Provjera eksterne usklađenosti podrazumijeva obrazloženje u kojem se na početku navodi naziv strateškog dokumenta iz kojeg se vrši preuzimanje i konkretna oznaka i naziv strateškog cilja i/ili prioriteta i/ili mjere sa kojom postoji direktna usklađenost. Daje se, potom, sažeto obrazloženje razloga zbog kojih je posmatrani strateški cilj, prioritet i/ili mjera relevantan za strateški dokument koji se izrađuje. Ukoliko se radi o SDG okviru, navodi se razvojni pravac, akcelerator i/ili pokretač koji je relevantan za posmatrani strateški dokument.

Kada je u pitanju elaboriranje eksterne usklađenosti, nosiocima izrade strateškog dokumenta je ostavljena mogućnost da osmisle način na koji će opisati poveznice sa relevantnim strateškim dokumentima, da li će se opredijeliti za narativni pristup ili će koristiti format tabele.

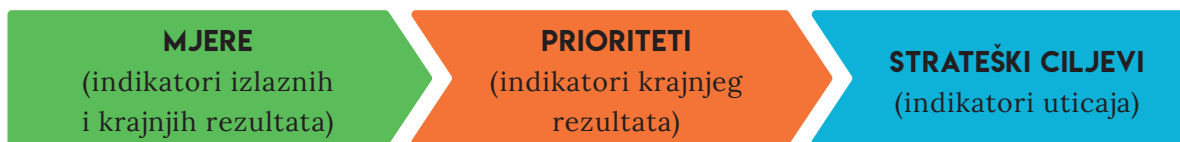
Jedan od načina na koji je moguće provesti ovu analizu strateškog okvira i identificirati relevantne strateške dokumente podrazumijeva korištenje tabelarnog formata na način koji je predstavljen [ovdje](#).

Na osnovu prethodno urađene analize i „snimljenih“ poveznica, daje se pregled usklađenosti između posmatranog strateškog dokumenta i relevantnih strateških dokumenata istog ili viših nivoa vlasti. Kroz ovaj postupak osigurava se **poštovanje ključnih principa razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH, a posebno principa horizontalne i vertikalne koordinacije**, koji, između ostalog, podrazumijeva „koordinirano postupanje i usklađivanje strateških dokumenata na istom nivou vlasti u Federaciji, kantonima i jedinicama lokalne samouprave, kao i usklađivanje sa strateškim dokumentima viših nivoa vlasti radi ostvarenja zajedničkih razvojnih ciljeva“. U praksi to znači da nosioci izrade strateškog dokumenta na nivou kantona usklađivanjem sa Strategijom razvoja FBiH istovremeno osiguravaju usklađenost i sa SDG okvirom, koji je prethodno integriran u strateški dokument višeg nivoa vlasti. Isto tako, jedinice lokalne samouprave, kroz postupak usklađivanja sa kantonalnim razvojnim i sektorskim strateškim dokumentima, istovremeno osiguravaju usklađenost i sa Strategijom razvoja Federacije BiH i SDG okvirom.

PROVJERA INTERNE USKLAĐENOSTI

Kako je već rečeno, u ovoj fazi potrebno je osigurati i internu usklađenost strateškog dokumenta, što podrazumijeva postojanje jasne i logičke hijerarhijske veze između mjera, prioriteta i strateških ciljeva definiranih unutar strateškog dokumenta. Radi se isključivo o kvalitativnoj ocjeni logičkih poveznica i uzročno-posljedičnih veza, tako da ne postoji nikakva formula ili kvantitativni pristup za procjenu interne usklađenosti.

U tom postupku, **prvo se kreće od nivoa mjera i provjerava da li je mjera definirana jasno i nedvosmisleno, da li je očekivani cilj mjere jasan i da li izlazni rezultati doprinose ostvarenju krajnjih rezultata mjera. Ukoliko takva veza postoji, onda se provjerava da li krajnji rezultati mjera (i strateških projekata ukoliko su oni predviđeni opisom mjere) doprinose ostvarenju krajnjih rezultata prioriteta, odnosno, u konačnici, koliko krajnji rezultati prioriteta doprinose ostvarenju očekivanih indikatora uticaja na nivou strateškog cilja.**



Način na koji se vrši provjera interne usklađenosti je već opisan u poglavlju Priručnika koji se odnosi na definiranje mjera i testiranje [interventne logike](#) kroz cijeli strateški dokument.

Kao alat za provjeru interne usklađenosti koristi se obrazac za sažeti prikaz strategije s obzirom na to da sadrži informacije o usklađenosti strateških ciljeva, prioriteta i mjera, prvenstveno kroz njihove indikatore, koji su navedeni u tabelarnom formatu.

Sažeti pregled strategije kao obrazac za provjeru interne usklađenosti

REDNI BROJ I OZNAKA	NAZIV	INDIKATORI I FINANSIJSKI IZVORI		
		INDIKATORI STRATEŠKOG CILJA	POLAZNE VRIJEDNOSTI INDIKATORA	CILJNE VRIJEDNOSTI INDIKATORA
1. STRATEŠKI CILJ	Ubrzan ekonomski rast	Poreski prihodi po glavi stanovnika (u KM)		
		Ukupan broj zaposlenih		
		Budžet (KM)	Ostali izvori (KM)	Ukupno (KM)
1.1. PRIORITET	Podizanje konkurentnosti poljoprivrede	Indikatori prioriteta	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti indikatora
		Ostvareni novčani prihodi po hektaru obradive površine (u KM)		
		Godišnja vrijednost izvoza poljoprivrednih proizvoda (u KM)		
		Budžet (KM)	Ostali izvori (KM)	Ukupno (KM)

1.1.1. MJERA	Proširenje dostupnosti sistema navodnjavanja i usluge vodosnabdijevanja u ruralnim područjima	Indikatori mjere	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti
		Ostvareni godišnji prinosi kod poljoprivrednih proizvođača koji su uključeni u sistem navodnjavanja (u t)		
		Površina poljoprivrednog zemljišta koje je pod sistemom navodnjavanja (u ha)		
		Budžet (KM)	Ostali izvori (KM)	Ukupno (KM)
1.1.2. MJERA	Proširenje primjene savremenih agrotehničkih mjera	Indikatori mjere	Polazne vrijednosti indikatora	Ciljne vrijednosti
		Ostvareni godišnji prinosi kod poljoprivrednih proizvođača koji primjenjuju savremene agrotehničke mjere		
		Ukupna površina poljoprivrednog zemljišta nad kojim se primjenjuju savremene agrotehničke mjere		
		Broj korisnika podsticaja za uvođenje savremenih agrotehničkih mjera		
		Budžet (KM)	Ostali izvori (KM)	Ukupno (KM)

Na prethodnom primjeru sažetog prikaza strategije predstavljena je veza između mjera, prioriteta i strateškog cilja kroz „vertikalnu“ logiku indikatora, od indikatora izlaznog rezultata do indikatora krajnjeg rezultata i uticaja. Na primjer, „*primjena savremenih agrotehničkih mjera*“ na određenom području imaće za rezultat „*povećanje godišnjih prinosa kod poljoprivrednih proizvođača koji ih koriste*“, a što će dovesti do ostvarenja „*većih prihoda po hektaru obradive poljoprivredne površine*“ kao jednog od pokazatelja konkurentnosti poljoprivrede. „*Podizanje konkurentnosti poljoprivrede*“ doprinijeće „*ubrzanju ekonomskog rasta*“ posmatrano kroz indikator rasta BDP-a po glavi stanovnika.

Treba naglasiti kako je ovo važan korak u oblikovanju ili „podešavanju“ strateškog dokumenta s obzirom na to da se tokom provjere interne usklađenosti u praksi često dešava da za pojedini nivo intervencije ne postoji potrebna „vertikalna logika“, odnosno, da realizacija predviđenih mjera ne vodi direktno ka realizaciji prioriteta i strateških ciljeva. Zbog toga je tokom provjere interne usklađenosti potrebno postavljati pitanje „*da li predloženi indikatori mjere vode ka dostizanju indikatora krajnjih rezultata (na nivou prioriteta) te da li realizacija predviđenih prioriteta vodi ka dostizanju indikatora uticaja (na nivou strateških ciljeva)*“. Ukoliko ne postoje direktne i jasne veze između različitih nivoa strateške intervencije, potrebno ih je redefinirati kako bi se postigla njihova logička uvezanost. Pri tome se korekcije prvo vrše na nižem nivou strateške intervencije (nivo

mjera), ukoliko su one moguće i realne. Ako to nije slučaj, onda je potrebno redefiniirati same prioritete, pa čak i strateške ciljeve.

Također, može se primijetiti da predstavljeni obrazac za sažeti pregled strategije sadrži i polja u koja je potrebno upisati finansijske iznose predviđene za realizaciju mjera, prioriteta i strateških ciljeva. Na ovaj zadatak nosioci izrade strateškog koraka se vraćaju kasnije, u drugoj iteraciji, nakon što utvrde indikativni finansijski okvir za realizaciju strateškog dokumenta.



ORGANIZACIONI PODSJETNIK I SAVJETI PRAKTIČARA!

PROVJERA EKSTERNE USKLAĐENOSTI

- Razvojni tim tokom izrade strateške platforme priprema pregled strateških dokumenata istih i viših nivoa vlasti, sa izlistanim ključnim elementima tih dokumenata – strateškim ciljevima, prioritetima, mjerama i indikatorima (kao izvor podataka može se koristiti web link Federalnog zavoda za programiranje razvoja, gdje su evidentirani relevantni strateški i drugi planski dokumenti na različitim nivoima.
- Istovremeno, priprema se i pregled relevantnih dokumenata iz procesa evropskih integracija i pregled SDG okvira – razvojnih pravaca, akceleratora, pokretača i indikatora.
- Nakon što se zaokruži „kreativni“ proces i definiraju strateški ciljevi, prioriteti i mjere, članovi razvojnog tima elaboriraju eksternu usklađenost strateških dokumenata tako što opisuju poveznice između strateškog dokumenta koji je predmet izrade i konkretnih strateških ciljeva, prioriteta i/ ili indikatora iz strateških dokumenata viših nivoa vlasti i/ili planskih dokumenata proisteklih iz procesa evropskih integracija i SDG okvira.

PROVJERA INTERNE USKLAĐENOSTI

- Razvojni tim, uporedo sa eksternim usklađivanjem, vrši i provjeru interne usklađenosti. Potrebno je organizirati tematsku radionicu, na kojoj članovi Razvojnog tima i tematskih grupa provjeravaju „vertikalnu“ logiku između opisanih mjera, prioriteta i strateških ciljeva.
- Zadužuju se članovi tematskih radnih grupa da, ukoliko postoji potreba, izvrše potrebne korekcije u opisu mjera kako bi se postigla interna usklađenost. Korekcije vrše članovi tematskih radnih grupa koji su prethodno učestvovali u opisu mjera i dostavljaju doradene prijedloge razvojnom timu na uvid.
- Članovi razvojnog tima unose finalne verzije opisa mjera, definiranih prioriteta i strateških ciljeva u obrazac za sažeti pregled strategije, s tim da se polja sa finansijskim vrijednostima popunjavaju naknadno, po završetku izrade indikativnog finansijskog okvira.

4.5 PETA FAZA: IZRADA INDIKATIVNOG FINANSIJSKOG OKVIRA STRATEŠKIH DOKUMENATA

Izrada indikativnog finansijskog okvira podrazumijeva identifikaciju potrebnih finansijskih sredstava za realizaciju strateških ciljeva, prioriteta i mjera bez obzira da li se radi o sredstvima iz budžeta, kreditnim sredstvima, sredstvima EU, donatorskim sredstvima ili sredstvima iz ostalih izvora. Shodno tome, nosioci izrade strateškog dokumenta ovom zadatku pristupaju tek u trenutku kada imaju jasnu informaciju o sadržaju budućih strateških intervencija kroz razrađene strateške ciljeve, prioritete i opise mjera.

Indikativni finansijski okvir se izrađuje za period važenja strateških dokumenata. Ulazne informacije za izradu indikativnog finansijskog okvira se prikupljaju tokom razrade strateških prioriteta i definiranja mjera, kada se razmatraju pojedinačne potrebe, mogućnosti kao i opcije finansiranja svake od mjera i u skladu sa dostupnim i očekivanim sredstvima. To znači da se u obrazac indikativnog finansijskog okvira (koji je predstavljen u tekstu ispod) prvo upisuju finansijski iznosi predviđeni za realizaciju mjera po osnovnim izvorima (budžetska sredstva i eksterni izvori), na način kako je to već navedeno u opisu svake pojedinačne mjere.

Obrazac indikativnog finansijskog okvira

INDIKATIVNI FINANSIJSKI OKVIR ZA PERIOD VAŽENJA STRATEŠKOG DOKUMENTA					
REDNI BROJ I OZNAKA	STRUKTURA FINANSIRANJA (U %)*	UKUPNO (KM)	BUDŽET INSTITUCIJE (KM)	OSTALI IZVORI	
				(KM)	NAZIV POTENCIJALNOG IZVORA
1. Strateški cilj	%				
1.1. Prioritet	%				
1.1.1. Mjera					
1.1.2. Mjera					
1.2. Prioritet	%				
1.2.1 Mjera					
2. Strateški cilj	%				
2.1. Prioritet	%				
2.1.1. Mjera					
UKUPNO IZ STRATEŠKOG DOKUMENTA**	100%				
PREGLED PO IZVORIMA (IZNOSI U KM I PROCENTI)					
BUDŽETSKA SREDSTVA		KREDITNA SREDSTVA		SREDSTVA EU	
KM		KM		KM	
%		%		%	
				OSTALE DONACIJE	
				KM	
				%	

* Struktura učešća finansiranja (u %) prioriteta i strateških ciljeva u ukupnom iznosu finansiranja strateškog dokumenta.

** Struktura finansiranja po izvorima finansiranja.

Nakon što se u obrazac indikativnog finansijskog okvira unesu iznosi pojedinačnih mjera, podaci se konsolidiraju i utvrđuju ukupni iznosi potrebni za realizaciju prioriteta (sabiranjem finansijskih vrijednosti pripadajućih mjera), odnosno, strateških ciljeva (sabiranjem finansijskih vrijednosti pripadajućih prioriteta). Tako pripremljena radna verzija indikativnog finansijskog okvira se potom poredi sa ranije utvrđenom okvirnom prognozom mogućnosti za finansiranje strategije (koja je pripremljena još tokom situacione analize).

Ukoliko ukupna vrijednost sredstava potrebnih za realizaciju mjera, prioriteta i strateških ciljeva prevazilazi ranije utvrđeni „finansijski okvir“, vrše se prilagođavanja tako što se preispituju pojedinačne vrijednosti mjera i u skladu s tim se prave potrebne korekcije.

Također, provjerava se i usklađenost prema utvrđenim razvojnim pravcima kako bi pristup i po ovom osnovu bio izbalansiran, odnosno, da se ukupna finansijska sredstva ne bi dominantno koristila za realizaciju samo jednog strateškog cilja.

Ovdje je potrebno još jednom naglasiti značaj pravovremene provjere **finansijske usklađenosti, i to prilikom definiranja mjera**. Kao što je opisano u poglavlju Priručnika posvećenom definiranju mjera, već tokom formiranja okvirne procjene potrebnih finansija za realizaciju svake pojedinačne mjere, treba voditi računa i o tome kolika su do tog momenta okvirno predviđena sredstva za realizaciju drugih, već opisanih mjera, kako se ne bi „probio“ generalni finansijski okvir i narušila sektorska struktura finansiranja. Dakle, potrebna prilagođavanja se rade u ranoj fazi, što u značajnoj mjeri kasnije olakšava posao članovima razvojnog tima na izradi indikativnog finansijskog okvira, koji se u tom slučaju svodi na tehničke zadatke i provjeru računске usklađenosti. U tu svrhu, kao praktičan alat može se koristiti i excel verzija obrasca za izradu indikativnog finansijskog okvira, koji je moguće preuzeti [ovdje](#).



ORGANIZACIONI PODSJETNIK I SAVJETI PRAKTIČARA!

- Prije izrade indikativnog finansijskog okvira, članovi razvojnog tima treba da imaju pripremljene opise svih pojedinačnih mjera, iz kojih crpe informacije o ukupnoj finansijskoj vrijednosti mjera i izvorima finansiranja.
- U excel verziju obrasca za izradu indikativnog finansijskog okvira potrebno je prvo unijeti finansijske vrijednosti pojedinačnih mjera, kako bi se na osnovu toga podaci u tabeli automatski konsolidirali za nivo prioriteta i strateških ciljeva.
- Ukoliko je u okviru određene mjere predviđena realizacija jednog ili više strateških projekata, podaci o njihovoj finansijskoj vrijednosti se, također, unose u obrazac indikativnog finansijskog okvira, s tim da se ne sabiraju posebno s obzirom na to da su već uključeni u finansijski iznos pripadajuće mjere.

→ U slučaju potrebe za usklađivanjem sa ranije pripremljenom okvirnom prognozom mogućnosti za finansiranje strategije, razvojni tim se sastaje i razmatra potrebne korekcije na nivou mjera tako što se od članova tematskih radnih grupa, koji su prethodno učestvovali u opisu tih mjera, traži da ih redefiniiraju i dostave korigirane prijedloge.

4.6 ŠESTA FAZA: DEFINIRANJE OKVIRA ZA PROVOĐENJE, PRAĆENJE, IZVJEŠTAVANJE I EVALUACIJU STRATEŠKIH DOKUMENATA

U okviru ove faze nosioci izrade strateškog dokumenta opisuju odgovornosti institucija nadležnih za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateškog dokumenta, kao i pregled najvažnijih postupaka, odnosno, predviđene dinamike za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju. Pisanje poglavlja o odgovornostima i postupcima za ova četiri procesa je od vitalnog značaja, s obzirom na to da se radi o osnovnim instrumentima upravljanja za sve, što treba raditi nakon usvajanja strateškog dokumenta.



Kaže se da su definiranjem okvira za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju planeri u poziciji da „udahnu život“ budućem strateškom dokumentu.

U tom smislu, potrebno je na početku terminološki razgraničiti pojmove provođenja, praćenja, izvještavanja i evaluacije.

PROVOĐENJE strateških dokumenata vrši se putem trogodišnjih i godišnjih planova rada organa uprave na svim nivoima vlasti u Federaciji BiH. Prilikom izrade trogodišnjeg plana rada, organi uprave na svim nivoima vlasti u Federaciji BiH imaju obavezu preuzeti relevantne mjere iz strateškog dokumenta sa pripadajućim indikatorima, kao i polazne i ciljne vrijednosti indikatora za svaku godinu trogodišnjeg razdoblja. Mjere iz strateškog dokumenta unose se u trogodišnji plan rada i za njih se definiraju aktivnosti/projekti čija realizacija u trogodišnjem periodu doprinosi ostvarenju mjere, prioriteta i strateškog cilja iz strateškog dokumenta.

Godišnji plan rada je provedbeni dokument sa aktivnostima/projektima koji će se preduzimati na godišnjem nivou kako bi se realizirali programi iz trogodišnjeg plana rada, te ostvarile mjere, prioriteta i strateški ciljevi iz strateškog dokumenta.

PRAĆENJE podrazumijeva konstantno praćenje, sistematično i kontinuirano sakupljanje, analiziranje i korištenje podataka i pokazatelja u svrhu mjerenja napretka ostvarivanja postavljenih ciljeva/prioriteta/mjera, kao i napretka u korištenju raspoloživih sredstava i preduzimanja odgovarajućih aktivnosti s ciljem eventualnih korekcija. Za uspješnu uspostavu i provedbu sistema praćenja, sve organizacione jedinice u federalnom organu uprave, kantonalnom organu uprave, odnosno, u općinskom/gradskom organu uprave,

trebaju uspostaviti i redovno ažurirati elektronske evidencije indikatora ostvarenja strateških ciljeva, prioriteta i mjera iz strateškog dokumenta, te indikatora iz godišnjeg plana rada. Ove evidencije su osnov za izradu izvještaja o radu organa uprave na svim nivoima vlasti i izradu izvještaja o razvoju.

IZVJEŠTAVANJE se vrši putem pripreme nekoliko izvještaja. *Godišnji izvještaj o radu* se priprema s ciljem praćenja provođenja planiranih aktivnosti/projekata i ocjene njihovog doprinosa u ostvarivanju programa (mjera) organa i institucija na svim nivoima vlasti. U godišnjem izvještaju o radu precizno se navodi da li su i u kojoj mjeri izvršene planirane aktivnosti iz godišnjih programa rada, očekivani i ostvareni rezultati, planirana i utrošena sredstva za izvršenje aktivnosti, i za eventualno neizvršenje, razlog za neizvršenje ili djelomično izvršenje.

Na osnovu uvida u stepen postignute implementacije, prema izvještajima o radu, i usporedbom sa postavljenim indikatorima, moguće je vršiti eventualne korekcije planiranih mjera iz strateškog dokumenta ukoliko se pokaže da one ne daju očekivane rezultate.

Izvještaj o razvoju je implementacioni dokument kojim se na godišnjem nivou sagledavaju opći razvojni trendovi, kao i napredak u ostvarenju strateških ciljeva iz strateških dokumenata u Federaciji. Izvještaj o razvoju stavlja fokus na ostvarene rezultate i uticaj tokom implementacije strateškog dokumenta, za razliku od izvještaja o radu, gdje je naglasak na aktivnostima posmatranog organa uprave. U tom smislu, izvještaji o radu predstavljaju osnovu za pripremu izvještaja o razvoju, što upućuje na potrebu vremenske usklađenosti izrade ovih izvještaja. Izvještaj o realizaciji Strategije razvoja Federacije za Federalnu vladu radi Federalni zavod za programiranje razvoja, a izvještaje o razvoju kantona i jedinica lokalne samouprave tijela nadležna za poslove razvojnog planiranja na nivoima kantona i jedinica lokalne samouprave.

EVALUACIJA je postupak kojim se određuje vrijednost i značaj intervencije, odnosno, pojedinačnih mjera. Prema Uredbi o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH⁶, provode se dvije vrste evaluacija:

- Ex-ante (prethodna evaluacija), koja se provodi u fazi izrade strateških dokumenata i
- Evaluacija u toku, koja se provodi u predzadnjoj godini implementacije strateških dokumenata.

EX-ANTE ILI PRETHODNA EVALUACIJA provodi se s ciljem unapređenja kvaliteta, relevantnosti i koherentnosti samog strateškog dokumenta s obzirom na to da se provodi u fazi njegove izrade, prije usvajanja i implementacije.

Pomenutom Uredbom je propisano da se **ex-ante evaluacija obavezno provodi za sve strateške dokumente na federalnom nivou** (Federalni zavod za programiranje razvoja priprema i koordinira ex-ante evaluaciju Strategije razvoja Federacije), dok se **za strateške**

⁶ „Službene novine Federacije BiH”, broj: 74/19

dokumente kantona i JLS-a ex-ante evaluacija provodi u skladu sa potrebama. U slučaju donošenja odluke o postupku ex-ante evaluacije u okviru izrade strateškog dokumenta na nivou JLS-a ili kantona, tijela nadležna za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem pripremaju i koordiniraju potrebne aktivnosti. Kada su u pitanju sektorske strategije, ex-ante evaluaciju pripremaju i koordiniraju federalna ministarstva, odnosno, kantonalna ministarstva.

Sam postupak ex-ante evaluacije vrši nezavisni vanjski evaluator, koji po obavljenom poslu dostavlja izvještaj o provedenoj ex-ante evaluaciji Vladi Federacije, odnosno, vladi kantona, gradskom ili općinskom vijeću, radi informiranja. Tokom postupka javnih konsultacija na nacrt strateškog dokumenta, nosioci izrade strateškog dokumenta trebaju preporuke iz izvještaja o ex-ante evaluaciji uvrstiti u sam dokument kako bi bio spreman za naredne korake u postupku donošenja. Također, izvještaj o ex-ante evaluaciji potrebno je objaviti i na web stranici nadležne institucije.



Formirana tijela za poslove razvojnog planiranja trebaju u slučaju provođenja postupka ex-ante evaluacije predvidjeti dovoljno vremena za pripremne aktivnosti i odabir evaluatora te samo provođenje ex-ante evaluacije.

EVALUACIJA U TOKU se provodi s ciljem utvrđivanja stepena implementacije strateških dokumenata, te efektivnosti i efikasnosti planiranih mjera i strateških rezultata prema zacrtanim ciljevima i očekivanjima, kao i radi sumiranja rezultata i osiguravanja ulaznih elemenata za strateške dokumente za sljedeći planski ciklus. Evaluacija u toku se po pravilu provodi u predzadnjoj godini strateških dokumenata i provodi je nezavisni vanjski evaluator. Moguće je, također, da se ova vrsta evaluacije provede i nešto ranije, dvije ili tri godina od početka implementacije, s ciljem ažuriranja strateškog dokumenta, prethodno utvrđenih ciljeva, prioriteta, mjera i aktivnosti, ocjene relevantnosti i efektivnosti, te značaja i uticaja. Preporuke evaluatora uzimaju se u razmatranje prilikom izrade strateških dokumenata za naredni planski period.

Kada je u pitanju dosadašnja praksa izrade okvira za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju razvojnih i sektorskih strateških dokumenata, postoje različiti primjeri i iskustva, koji se u smislu korištene forme obično svode na dva pristupa: deskriptivni ili tabelarni. Pri tome se nosioci izrade strateških dokumenata na federalnom i kantonalnom nivou češće odlučuju za deskriptivni pristup, dok su se predstavnici jedinica lokalne samouprave do sada u praksi više služili tabelarnom formom.

Bez obzira na to za koji pristup se opredijele, nosioci izrade strateškog dokumenta treba da u sklopu ove sekcije predstavie osnovne elemente institucionalnog i organizacionog okvira koji će omogućiti provedbu strateškog dokumenta, njegovo praćenje, izvještavanje i evaluaciju. U skladu s tim, **neophodno je na početku dati pregled institucionalnog**

okvira – ko ga čini i koje su nadležne strukture odgovorne za planiranje i upravljanje razvojem posmatranog područja ili sektora. **Najvažniji institucionalni akteri se potom mogu pojedinačno opisati/predstaviti**, kako bi se istakle njihove ključne funkcije u sistemu razvojnog planiranja i upravljanja razvojem. Također, tu se mogu dodati i ključna partnerska tijela za razvoj (npr. Kantonalni odbor za razvoj ili Vijeće za razvoj), njihove funkcije i odgovornosti.

Nakon toga, potrebno je predstaviti ključne korake godišnjeg procesa sistema za upravljanje razvojem, sa navođenjem odgovornosti za njihovo izvršenje. Neki od ključnih koraka mogu da uključuju:

- Izradu Akcionog plana za implementaciju Strategije;
- Trogodišnje i godišnje planiranje rada prema razvojnim prioritetima i mjerama utvrđenim u strateškom dokumentu;
- Izradu nacerta trogodišnjih i godišnjih planova i njihovo razmatranje;
- Tekuću implementaciju godišnjih planova;
- Praćenje i izvještavanje o implementaciji trogodišnjih i godišnjih planova rada.

Kada je u pitanju praćenje i izvještavanje, ono obuhvata kako postizanje ciljeva iz strateškog dokumenta, tako i provođenje institucionalnih planova (npr. na nivou kantonalnih ili federalnih ministarstava i institucija). Pri tome je potrebno **navesti u kojim vremenskim periodima će se izvještavati** (npr. godišnje), **u kojoj formi** (npr. u formi godišnjeg izvještaja o stepenu realizacije strategije) te **na osnovu kojih elemenata** (npr. na osnovu definiranih indikatora i mjera učinka, opisa stanja po oblastima, razlozima za opisano stanje, preporukama za unapređenje stanja po oblastima).

Rečeno je već kako su se predstavnici jedinica lokalne samouprave u proteklom periodu više koristili tabelarnom formom. U tom slučaju, obično se koristi dvostrani prikaz, gdje se u jednoj koloni navode ključni zadaci u skladu sa okvirnim godišnjim kalendarom aktivnosti, a u drugoj koloni nosioci odgovornosti i ostali učesnici u procesu izvršenja predmetnih aktivnosti. Primjer tabelarne forme za definiranje okvira za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateških dokumenata može se preuzeti [ovdje](#).



ORGANIZACIONI PODSJETNIK I SAVJETI PRAKTIČARA!

- Nakon provjere interne i eksterne usklađenosti strateškog dokumenta te izrade indikativnog finansijskog okvira, članovi razvojnog tima imaju zadatak da definiraju okvir za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateškog dokumenta.
- Razvojni tim razmatra dva osnovna aspekta tog okvira, a to su ključne aktivnosti i nosioci odgovornosti za provođenje aktivnosti, odnosno, aktivnosti vezane za praćenje i izvještavanje o provođenju strateškog dokumenta.
- Za provođenje ex-ante evaluacije za sve strateške dokumente na nivou Federacije BiH, te ukoliko se donese odluka o provođenju ex-ante evaluacije od kantona ili jedinice lokalne samouprave, nadležno koordinaciono tijelo treba blagovremeno planirati aktivnosti kako bi se odabir vanjskog evaluatora i kompletan postupak evaluacije

okončao prije otvaranja procesa javnih konsultacija na nacrt strateškog dokumenta (preporuka je da se za pripremne aktivnosti predvidi minimum 30 dana).

- S obzirom na to da je Uredbom o izradi strateških dokumenata propisana **i obaveza izrade Akcionog plana za implementaciju strateškog dokumenta** za nivo Federacije, kantona i JLS-a u FBiH, kao međukoraka u procesu izrade trogodišnjih i godišnjih planova rada, nosioci izrade strateškog dokumenta treba da obrate pažnju i na taj aspekt. Treba pri tome naglasiti **kako Akcioni plan nije sastavni dio strateškog dokumenta** i u tom pogledu nije detaljnije predstavljen ovim priručnikom.
- Za nosioce izrade strateškog dokumenta preporuka je, međutim, da tokom razrade strateških intervencija, a naročito prilikom definiranja mjera i strateških projekata, identificiraju one projekte za koje postoji izvjesnost da će biti implementirani/finansirani u narednom trogodišnjem periodu. U skladu s tim, korisno je tokom izrade strateškog dokumenta skicirati listu projekata koji će naknadno biti uvršteni u Akcioni plan.

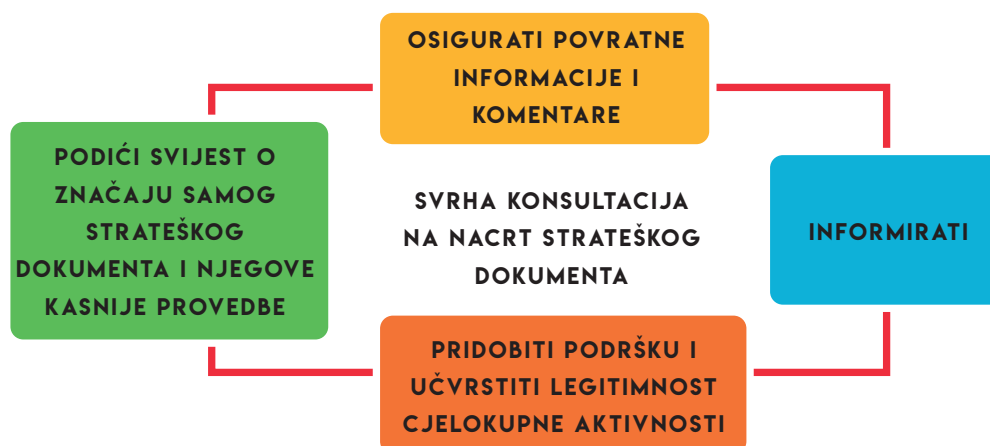
4.7 SEDMA FAZA: DONOŠENJE STRATEŠKIH DOKUMENATA

4.7.1 KONSULTACIJE O STRATEŠKOM DOKUMENTU

Posljednja faza u postupku pripreme strateškog dokumenta su javne konsultacije na nacrt dokumenta i njegovo donošenje (usvajanje). Kao i tokom prvog kruga konsultacija (na stratešku platformu), i u ovoj fazi se uključuju nadležne institucije kao formalni akteri, interesne grupe, organizacije civilnog društva, univerziteti, drugi neformalni akteri kao i pojedinci-građani. Finalne konsultacije o strateškom dokumentu također traju minimalno 30 dana i vrše se objavom nacrta na web stranici nosioca izrade strateških dokumenata, dostavljanjem nacrta strateškog dokumenta nadležnim institucijama na nižim, istim i višim nivoima vlasti relevantnim za strateške dokumente, organiziranjem javnih prezentacija, prikupljanjem i razmatranjem prijedloga i sugestija.

Finalne konsultacije su obavezan korak u procesu izrade strateškog dokumenta, a svrha njihovog provođenja je u tome da se postigne saglasnost oko sadržaja strateškog dokumenta prije nego što se on dalje uputi u proceduru usvajanja/donošenja.

Sam postupak pripreme i organiziranja konsultacija je sličan kao i u prethodno opisanom postupku konsultacija za stratešku platformu. Nosioci izrade strateškog dokumenta treba na vrijeme da pristupe organiziranju konsultativnog postupka tako što će pripremiti plan konsultacija zajedno sa listom zainteresiranih strana, te utvrditi kanale komunikacije putem kojih će svaki od aktera biti kontaktiran. Praktičan alat u vidu ranije prikazanih smjernica za organiziranje procesa konsultacija o strateškoj platformi može biti koristan alat i u ovoj fazi (uvid je moguć na sljedećem [linku](#)).



Kada je u pitanju način na koji će se provesti finalne konsultacije sa zainteresiranom javnošću, nosioci izrade strateškog dokumenta, zavisno od dostupnih resursa i vremenskog okvira, organiziraju online konsultacije, okrugle stolove i radionice, tematske sastanke, fokus grupe ili neku drugu formu konsultativnog postupka. Za nosioce izrade strateškog dokumenta važno je da upravljaju cijelim procesom, odnosno, da unaprijed razmišljaju o potrebnom vremenskom okviru za pripremne aktivnosti, izradu plana konsultacija i provođenje samog konsultativnog postupka. Plan konsultacija treba da obuhvati ključne sektore/tematske oblasti i aktere unutar organa uprave koji izrađuje strateški dokument, te sve uobičajene „vanjske“ interesne grupe i ostale zainteresirane strane koje će se konsultirati. Isto tako, potrebno je na vrijeme razmotriti logistička pitanja kao što su budžet i termini za izvođenje pojedinačnih konsultacija. U postupku planiranja i organiziranja finalnih konsultacija treba skrenuti pažnju i na ulogu nadležnih službi ili organizacionih jedinica koje su zadužene za odnose sa javnošću, prije svega, u osmišljavanju pristupa i upotrebe adekvatnih kanala komunikacije.

Svakako je i ovdje preporuka da se finalnim konsultacijama ne prilazi isključivo sa formalne strane (poštovanja obaveznog perioda konsultacija i propisanog načina objave), već da se na osnovu prethodnog iskustva kroz konsultacije za stratešku platformu iskoriste oni kanali komunikacije koji će zainteresirati i uključiti što više relevantnih aktera u sam proces. Pri tome je jako važno da su u finalni krug konsultacija uključene socijalno ranjive kategorije stanovništva i pojedinci kroz posebne konsultativne sastanke (najčešće kroz formu fokus grupe) kako bi se sagledali i uvažili njihovi stavovi vezano za sadržaj strateškog dokumenta.

4.7.2 KOREKCIJE NAKON KONSULTACIJA I DONOŠENJE STRATEŠKOG DOKUMENTA

Po okončanju konsultativnog postupka, na osnovu komentara, prijedloga i sugestija dostavljenih od zainteresirane javnosti i članova participativnog tijela, članovi Razvojnog tima razmatraju prikupljene materijale, vrše korekcije i dopune strateškog dokumenta. Na osnovu toga se priprema radna verzija strateškog dokumenta u formi nacrt, koja se dalje prosljeđuje nadležnim tijelima i institucijama.

Na nivou Federacije BiH, dokument najprije razmatra Koordinacioni odbor za izradu Strategije razvoja Federacije, pa zatim Vijeće za razvojno planiranje. Nakon toga, Vlada FBiH priprema prijedlog strateškog dokumenta koji donosi Parlament Federacije BiH.

Strateški dokument kantona donosi skupština kantona na prijedlog vlade kantona.

Na nivou jedinice lokalne samouprave, nakon što (grado)načelnik razmotri strateški dokument, on se šalje dalje u proceduru prema općinskom/gradskom vijeću koje ga donosi. Nakon usvajanja strategije, vlada, odnosno, grado/načelnik u slučaju JLS-a, inicira objavljivanje donesenog strateškog dokumenta na zvaničnoj web stranici institucije te organizira pripremne radnje za početak implementacije strateškog dokumenta.



ORGANIZACIONI PODSJETNIK!

- Otpočeti sa pripremom plana konsultacija nakon što se kompletira prva radna verzija strateškog dokumenta.
- Uključiti predstavnike nadležne službe ili organizacione jedinice zadužene za odnose sa javnošću u postupak pripreme finalnih konsultacija.
- Organizirati poseban konsultativni sastanak za predstavnike socijalno ranjivih kategorija stanovništva.
- U okviru plana konsultacija definirati postupak administriranja i dokumentiranja pristiglih komentara, prijedloga i sugestija od zainteresirane javnosti (osigurati postojanje zbirne evidencije).
- Prije upućivanja strateškog dokumenta u proceduru donošenja, razmotriti pristigle komentare, prijedloge i sugestije, te, shodno tome, izvršiti finalne korekcije strateškog dokumenta.
- Pružiti povratnu informaciju zainteresiranoj javnosti o statusu zaprimljenih komentara, prijedloga i sugestija (preporuka je da se to uradi objavljivanjem izvještaja o provedenim finalnim konsultacijama na nacrt strateškog dokumenta).
- Nakon donošenja strateškog dokumenta, njegovu finalnu verziju objaviti na zvaničnoj web stranici institucije.

NAZAD NA SADRŽAJ

POMOĆNI DOKUMENTI, ALATI I PRAKTIČNI PRIMJERI

PRILOG

Primjer kontrolnih pitanja za identificiranje poveznica sa ciljevima i podciljevima iz SDG okvira
Primjeri strukture situacione analize sektorskih dokumenata u FBiH
Kontrolna lista za procjenu kapaciteta za djelovanje u slučaju prirodnih nepogoda i katastrofa
Pomoćna tabela za pripremu procjene finansiranja strategije
Primjer SWOT analize
Primjer za opis strateških pravaca razvoja
Primjeri različitih izjava o viziji razvoja na nivou kantona i JLS-a
Primjeri formulacije strateških ciljeva
Smjernice za organiziranje postupka konsultacija
Interventna logika – logika strateške intervencije
Primjer opisa mjere (JLS)
Primjer opisa strateškog projekta
Primjer za provjeru međusobne usklađenosti strateških dokumenata

Primjer kontrolnih pitanja za identificiranje poveznica sa ciljevima i podciljevima iz SDG okvira

KOJI JE TO PODCILJ IZ SDG OKVIRA RELEVANTAN ZA VAŠ STRATEŠKI DOKUMENT? (PRIMJER)	KOJI JE PRATEĆI INDIKATOR PODCILJA MOGUĆE PREUZETI U STRATEŠKI DOKUMENT? (PRIMJER)	AKO DA, DA LI JE NAVEDENI INDIKATOR U KOLONI 2 MOGUĆE MJERITI NA VAŠEM PODRUČJU ILI U POSMATRANOM SEKTORU?	DA LI IMATE INDIKATOR KOJI BOLJE OSLIKAVA PODCILJ IZ SDG OKVIRA?	KAKO UKLJUČITI INDIKATOR?
Podcilj 4.3: Do kraja 2030. osigurati jednaku dostupnost jeftinog i kvalitetnog tehničkog, stručnog i tercijarnog obrazovanja, uključujući univerzitetsko, za sve žene i muškarce	SDG indikator 4.3.1: Stopa učešća mladih i odraslih u formalnom i neformalnom obrazovanju i obuci tokom prethodnih 12 mjeseci, po spolu u %	DA	NE	Indikatori u potpunosti preuzeti za nivo cilja, prioriteta ili mjere
Podcilj 4.4: Do 2030. značajno povećati broj mladih i odraslih koji posjeduju odgovarajuće vještine, uključujući tehničke, digitalne i stručne, za zapošljavanje, dostojanstveno zaposlenje i preduzetništvo	Prilagođeni SDG indikator 4.4.1: Pojedinci koji koriste internet	DA	DA	Navesti indikator koji bolje odlikava i uvesti ga u potpunosti
Podcilj 4.a: Izgraditi i poboljšati obrazovne objekte koji su prilagođeni djeci, osobama sa invaliditetom i rodnim razlikama, te osigurati sigurna, nenasilna, inkluzivna i djelotvorna okruženja za učenje za sve	Prilagođeni SDG indikator 4.a.1: Opremljenost škola osnovnog i srednjeg obrazovanja kompjuterima i pristupom internetu za učenike; broj učenika/po kompjuteru, prosjek	DA	NE	Indikatori u potpunosti preuzeti za nivo cilja, prioriteta ili mjere
	Osnovno obrazovanje ▶ prosječan broj učenika na 1 kompjuter ▶ prosječan broj učenika na 1 pristup internetu			
	Srednje obrazovanje ▶ prosječan broj učenika na 1 kompjuter ▶ prosječan broj učenika na 1 pristup internetu			

Primjeri strukture situacione analize sektorskih dokumenata u FBiH⁷

OKVIRNA ENERGETSKA STRATEGIJA BOSNE I HERCEGOVINE DO 2035. GODINE	STRATEGIJA UPRAVLJANJA VODAMA FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE 2010 - 2022.
<p>OPĆI PODACI I MAKROEKONOMSKA KRETANJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ustrojstvo i opći podaci ▶ Makroekonomska kretanja <p>GLOBALNI ENERGETSKI TRENDOVI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Električna energija ▶ Nafta i plin <p>ENERGETSKI SEKTOR BOSNE I HERCEGOVINE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presjek regulatorno-institucionalnog okvira ▶ Elektroenergetski sektor ▶ Sektor uglja ▶ Obnovljivi izvori energije ▶ Sektor nafte i naftnih derivate ▶ Sektor plina ▶ Toplinarstvo ▶ Energetska efikasnost ▶ Pregled ključnih koraka za kreiranje Strateške procjene uticaja na okoliš 	<p>Osnovne informacije o predmetnom području</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Položaj i društveno-politički okvir ▶ Prirodne karakteristike <p>Stanje voda</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Površinske vode ▶ Podzemne vode <p>Stanje u području upravljanja vodama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pravni okvir upravljanja vodama u Bosni i Hercegovini i Federaciji BiH ▶ Institucionalni okvir upravljanja vodama u Federaciji BiH ▶ Ekonomski okvir upravljanja vodama ▶ Korištenje voda – pokazatelji stanja ▶ Zaštita voda – pokazatelji stanja ▶ Zaštita od voda – pokazatelji stanja ▶ Osnove za izvještaj o stanju okoliša u Federaciji BiH
TRANSPORTNA STRATEGIJA FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE	STRATEGIJA ZAPOŠLJAVANJA ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA, 2013-2020.
<p>DRUŠTVENO-EKONOMSKI ASPEKT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled ključnih ekonomskih pokazatelja <p>Ceste</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Infrastruktura ▶ Usluge ▶ Regulatorna ▶ Zaključci <p>Željeznice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Infrastruktura ▶ Usluge ▶ Regulatorna ▶ Zaključci <p>Zračni saobraćaj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Infrastruktura ▶ Usluge ▶ Regulatorna ▶ Zaključci 	<p>PROBLEM NEZAPOSLENOSTI/ZAPOŠLJAVANJA U ZENIČKO-DOBOJSKOM KANTONU</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Demografska struktura i zdravlje stanovništva ▶ Pregled problema nezaposlenosti/zapošljavanja u ZDK ▶ Nivo zaposlenosti i nezaposlenosti ▶ Karakteristike zaposlenih/nezaposlenih ▶ Iskazane potrebe poslodavaca ▶ Kvalifikacije i kompetencije raspoložive radne snage ▶ Zanimanja na tržištu rada u ZDK ▶ Glavni privredni sektori ▶ Radno pravo i pripadajuća problematika ▶ Radna ravnopravnost ▶ Potrebe grupa u nepovoljnom položaju na tržištu rada ▶ Socijalni i privredni trendovi u ZDK ▶ Dostupni resursi za otklanjanje problema ▶ Situaciona analiza/analiza okruženja (PEST i SWOT analiza)

⁷ Napomena: Radi se o primjerima sektorskih strategija koje su rađene prije stupanja na snagu Uredbe o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH. Naglasak je na strukturi situacione analize, a ne na sadržaju samih dokumenata.

Kontrolna lista pitanja za procjenu kapaciteta za djelovanje u slučaju prirodnih nepogoda i katastrofa**PROCJENA KAPACITETA ZA DJELOVANJE U SLUČAJU PRIRODNIH NEPOGODA I KATASTROFA**

Za procjenu kapaciteta za djelovanje u slučaju prirodnih nepogoda i katastrofa na lokalnom nivou može da pomogne kontrolna lista sljedećih pitanja:

- Da li školske ustanove imaju planove za evakuaciju i da li se redovno provode vježbe?
- Da li zdravstvene ustanove imaju dovoljne kapacitete za pružanje usluga za scenarije nesreća iz procjene ugroženosti?
- Da li su centri za socijalni rad uključeni u planiranje odgovora na katastrofe, a socijalno ugrožena kategorija stanovništava obuhvaćena planovima zaštite od elementarnih nepogoda i drugih nesreća?
- Da li je usvojen program razvoja sistema zaštite i spašavanja?
- Da li je funkcionalan sistem za rano upozoravanje, a stanovništvo upoznato sa znakovima uzbunjivanja?
- Da li su u budžetu osigurana dovoljna sredstva za finansiranje sistema zaštite i spašavanja?
- Da li je identificirana i zaštićena kritična infrastruktura u skladu sa procjenom ugroženosti?

Pomoćna tabela za pripremu procjene finansiranja strategije
(po glavnim izvorima finansiranja za period 20xx.-20xx. godine)

IZVORI FINANSIRANJA STRATEGIJE RAZVOJA	OKVIRNA PROCJENA PO GODINAMA							UKUPNO (U KM)
	20xx	20xx	20xx	20xx	20xx	20xx	20xx	
IZ BUDŽETA JLS-A/ KANTONA (U KM)								
IZ EKSTERNIH IZVORA (KREDITI, ENTITETI, KANTONI, DRŽAVA, JAVNA PREDUZEĆA I PRIVATNI IZVORI) (U KM)								
IZ EKSTERNIH IZVORA (IPA, DONATORI I OSTALO) (U KM)								
UKUPNO (U KM)								

Prijedlog okvirne raspodjele finansiranja po razvojnim oblastima (stvarna raspodjela će se utvrditi tokom izrade strategije razvoja)

RAZVOJNA OBLAST I (NPR. EKONOMSKI RAZVOJ)	RAZVOJNA OBLAST II (NPR. DRUŠTVENI RAZVOJ)	RAZVOJNA OBLAST III (NPR. ZAŠTITA OKOLIŠA)	UKUPNO
Xxxxxxxx KM	Xxxxxxxx KM	Xxxxxxxx KM	Xxxxxxxx KM

Napomene /obrazloženja

IZ BUDŽETA XXXXX	→ Npr. očekivana x koncesija za xxxxxxxx, na x godina, na osnovu xxxxxxxx (godine x, x) ili rast neporeskih budžetskih prihoda po osnovu primjene xxxxx (sve godine)
EKSTERNI IZVORI (KREDITI, ENTITETI, KANTONI, DRŽAVA, JAVNA PREDUZEĆA I PRIVATNI IZVORI I SL.)	→ Npr. kredit za xxxxxxxxxxxx, na x godina, zaključen sa xxxxxxxx (godine x -x) → Npr. sporazum o JPP-u (godina xxxx) → Npr. pismo namjere o zajedničkim projektima (godina xxxxx) → ...
IZ EKSTERNIH IZVORA (IPA, DONATORI I OSTALO) (U KM)	→ Xxxxxx

Primjer SWOT analize

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> → Dobra komunikaciona povezanost i blizina ključne putne i željezničke infrastrukture; → Povoljni uslovi za razvoj poljoprivredne proizvodnje (čista sredina, struktura zemljišta povoljna za razvoj voćarstva, stočarstva, povrtlarstva, vinogradarstva); → Šume, bogatstvo drvnog sortimenta; → Mineralna nalazišta i njihova eksploatacija; → Iskusna radna snaga u određenim područjima (metaloprerađiva, drvoprerađiva, tekstil, poljoprivreda, zanatstva); → Dobra saradnja sa susjednim državama/ kantonima/ JLS-ima; → Povoljni uslovi za razvoj zanatstva i preduzetništva – uslužne djelatnosti (stimulacija od uprave, brza registracija); → Pripremljena prostorno – planska dokumentacija za uspostavljanje poslovne infrastrukture; → Uslovi za razvoj različitih vidova turizma (turistički potencijal rijeke/planine, lovni, ribolovni, rekreativni, vjerski turizam); → Brojnost udruženja i uključenost civilnog sektora u izradu i provođenje razvojnih projekata; → Izvorno orijentirana industrijska proizvodnja – drvoprerađiva, tekstil i metaloprerađiva. 	<ul style="list-style-type: none"> → Koncentracija zaposlenosti u niskoprofitabilnim djelatnostima (tekstil i uslužne djelatnosti); → Nesredeni imovinsko – pravni odnosi; → Depopulacija (negativan saldo migracija i negativan prirodni priraštaj, napuštanje sela); → Velika parcelisanost poljoprivrednog zemljišta (usitnjeni posjedi); → Nepostojanje kapaciteta za preradu poljoprivrednih proizvoda; → Nedovoljna uvezanost/organiziranost otkupa i prerade poljoprivrednih proizvođača; → Nizak stepen tehničke opremljenosti i nerazvijeno tržište poljoprivrednih proizvoda; → Neadekvatni obrazovni programi koji ne prate privredne i razvojne potrebe; → Slabo razvijena preduzetnička svijest i obučanost preduzetništva; → Nedovoljan stepen finalizacije u drvoprerađiva.
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> → Povećanje važnosti turizma, proizvodnje zdrave hrane, vode i obnovljivih izvora energije u globalnoj ekonomiji; → Uvezivanje i organiziranje regionalne i prekogranične turističke ponude; → Raspoloživost fondova EU i drugih donatora za finansiranje razvojnih projekata; → Liberalizacija viznog režima za privredno povezivanje, edukaciju kadrova, zapošljavanje i dr; → Regionalno otvaranje tržišta (bilateralni i multilateralne sporazumi); → Uspostavljanje čvršćih partnerskih odnosa lokalna zajednica – privatni sektor; → Privlačenje stranih investitora i kapitala, znanja i veza iz dijaspore. 	<ul style="list-style-type: none"> → Uticaj pandemije COVID-19 i globalne ekonomske krize na ekonomsko i socijalno stanje; → Nedovoljno stimulativan pravni i finansijski okvir u BiH odvraća strane ulagače (nesigurnost za investitore); → Sporo usvajanje zakona koji omogućavaju primjenu standarda EU; → Netretiranje otpada (industrijskog, životinjskog) i otpadnih voda može ugroziti kvalitet života i turističke mogućnosti; → Odlazak radno-sposobnog stanovništva zbog liberalizacije viznog režima.

Primjer za opis strateških pravaca razvoja

STRATEŠKI FOKUS 1. RAD NA UBRZANJU EKONOMSKOG RASTA

Rješavanje problema usporenog ekonomskog rasta predstavlja temelj budućeg ekonomskog i društvenog razvoja posmatranog područja. Fokus je proistekao prvenstveno iz uočenih slabosti, ali i raspoloživih poticaja iz vanjske okoline. S tim u vezi, buduće akcije bi se trebale, između ostalog, fokusirati na:

- promjenu ekonomske strukture u pravcu povećanja udjela proizvoda i usluga sa visokom dodanom vrijednošću na osnovi poboljšanja poslovnog ambijenta, privlačenja potentnih investitora i ponude kvalitetne radne snage,
- jačanje preduzetničkog sektora na bazi kvalitetne preduzetničke infrastrukture, podrške start-up projektima i primjene novih oblika preduzetništva, kao što je socijalno preduzetništvo, razvoj zadružne djelatnosti, farmi, samozapošljavanja, obrta i kreativnih industrija,
- konkurentnost poljoprivredne proizvodnje, sa naglaskom na proizvodnju poljoprivrednih proizvoda više dodane vrijednosti, proširenje obradivih površina i ostvarivanje većih prinosa,
- jačanje turističke ponude i bolje efektuiranje turističkih potencijala radi generiranja prihoda u sektoru usluga i povezanim djelatnostima.

STRATEŠKI FOKUS 2. PODIZANJE STEPENA ZAPOSLENOSTI I ŽIVOTNOG STANDARDA

Pitanje rješavanja nezaposlenosti je krucijalan problem ukupnog razvoja, imajući u vidu da je uticaj zaposlenosti višedimenzionalan. Zaposlenost je primarna komponenta blagostanja jedne zemlje, što znači da rješavanje zaposlenosti ne uzrokuje samo veće ekonomske efekte već i čitav niz socijalnih, nemjerljivih efekata.

Rješavanje rasta stepena zaposlenosti se može postići:

- usklađivanjem između ponude i potražnje na tržištu rada i smanjenjem strukturalne nazaposlenosti uspostavom dualnog sistema obrazovanja,
- implementacijom efikasnih programa prekvalifikacije i obrazovanja odraslih,
- razvojem preduzetničke kulture i aktivnosti, kao i socijalnog preduzetništva.

STRATEŠKI FOKUS 3. PROŠIRENJE DOSTUPNOSTI, UNAPREĐENJE KVALITETA I ODRŽIVOSTI JAVNIH SERVISA

Analizom internih resursa područja, uočen je veliki prostor za unapređenje postojeće dostupnosti, kvaliteta i održivosti javnih servisa. Posebno su uočeni nedostaci u oblastima socijalne zaštite, zdravstva, obrazovanja, kulture, sporta, sigurnosti (zaštite i spašavanja), borbe protiv kriminala i korupcije, javne administracije, kreativne ekonomije, te zdravstvenog, kulturološkog i sportskog turizma. Rješavanju pomenutih problema bi se trebalo pristupiti iskorištavanjem prilika iz vanjskog okruženja putem:

- razvijanja kapaciteta obrazovnih institucija da proizvode kadrove za potrebe tržišta rada,
- unapređenja primjene novih tehnologija i modela organizacije djelatnosti u javnom zdravstvu,
- podsticanja proaktivne uloge osoba u stanju socijalne potrebe i generalno ranjivih društvenih grupa s ciljem postizanja njihove socijalne inkluzije,
- oganizirane društvene aktivnosti na prevenciji korupcije, kriminala, trgovine drogama i ljudima i drugih sigurnosnih prijetnji s ciljem sprečavanja razvoja bolesti, porodičnih i socijalnih šteta, uključujući prirodne i druge nesreće kao kočničare ekonomskog razvoja i rasta,
- stvaranja uslova za poboljšanje ponude javnih usluga socijalnog sektora od privatnih preduzetnika ili na bazi javno-privatnog partnerstva,
- podizanja aktivizma institucija za razvijanje odgovarajućih formi preduzetništva u kreativnim industrijama.

STRATEŠKI FOKUS 4. UNAPREĐENJE STANJA U OKOLIŠU I NJEGOVO STAVLJANJE U FUNKCIJU RAZVOJA I PODIZANJA KVALITETA ŽIVOTA

Jedan od najvećih izazova posmatranog područja u budućem razvoju jeste, svakako, uspostavljanje balansa između stavljanja okoliša u funkciju razvoja i njegove zaštite. Pomenuto se može ostvariti korištenjem prilika iz vanjske okoline, uz razvoj i aktiviranje vlastitih ljudskih i organizacijskih kapaciteta, i to putem:

- liberalizacije biznisa upravljanja otpadom u svrhu razvoja cirkularne ekonomije i razvoja zelenih biznisa,
- ubrzanja investicija u razvoj javne infrastrukture,
- mobilizacije prirodnih i drugih resursa za razvoj na bazi JPP-a,
- stvaranja konkurentskog okruženja u komunalnoj privredi i privlačenja investitora kroz JPP-e ili direktne investicije.

Primjeri različitih izjava o viziji razvoja na nivou kantona i JLS-a

PRIMJER VIZIJE KOJA OBUHVATA TEMELJNE ASPEKTE CJELOVITOG PRISTUPA RAZVOJU

Kanton/JLS je otvorena, poduzetna sredina, koja na optimalan način spaja obilježja tradicije i savremenih mogućnosti, uvažavajući princip kvaliteta života i socijalne inkluzije za građane.

Kanton/JLS će biti:

- poduzetna sredina sa prepoznatljivim trgovačkim, poljoprivrednim, proizvodnim i uslužnim poslovanjem,
- sredina poželjna za unosno poslovanje i investiranje ,
- sredina ujednačenog urbanog i ruralnog razvoja,
- sredina u koju se vraćaju mladi sa diplomom i treća generacija dijaspore,
- središte sajamskog, kulturnog i ruralnog turizma,
- zelena, ekološki čista sredina,
- područje ugodnog i zdravog življenja i zajednica sa prepoznatljivim sportskim identitetom,
- sredina orijentirana prema EU integracijama.

PRIMJERI VIZIJE SA NAGLAŠENOM KONKURENTSKOM POZICIJOM

Vizija razvoja Zeničko-dobojskog kantona

Zeničko-dobojski kanton – savremena evropska regija, ugodna za život i rad i atraktivna za investiranje, koja svoj održivi razvoj temelji na industrijskim i ljudskim resursima, prirodnim i turističkim potencijalima, te bogatom kulturno-historijskom naslijeđu i čistom okolišu.

Vizija razvoja Posavskog kantona

Posavski kanton, pogranični preduzetnički centar i prosperitetan poljoprivredni kraj, predstavlja sigurnu zajednicu u kojoj se živi, radi i djeluje u skladu sa održivim razvojem.

Bosanska Krupa 2020. godine

Kraljica Une, u kojoj vrijedni i obrazovani ljudi znalački pretaču bogatstvo zdrave vode, obilje šume i ljepotu prirode u jedinstvene turističke doživljaje i prepoznatljive kvalitetne proizvode. Sredina koja poštuje ljude, tradiciju i okolinu, u kojoj se dobro i kvalitetno živi. Primjer vizije zasnovane na korištenju komunikacijske pozicije kao konkurentске prednosti

Odžak do 2020. godine

Općina Odžak je prometni centar u razvijenom, za život ugodnom poljoprivrednom kraju.

Orašje do 2020. godine

Orašje - Preduzetnički centar Posavine s kvalitetnim životnim standardom za sve građane Općine.

PRIMJER VIZIJE KAO ZAJEDNIČKE PERSPEKTIVE KOJA POKREĆE LOKALNU ENERGIJU**Vizija Hercegovačko-neretvanskog kantona**

Prepoznatljiva, poduzetna, privlačna, sinergija različitosti.

Vizija razvoja Srednjobosanskog kantona

Iz srca Bosne ključa ljepota i dobrota čovjeka, bogatstvo prirode, gdje se ugodno živi i svaki čovjek ima priliku za uspjeh.

Vizija razvoja Tuzlanskog kantona

Tuzlanski kanton - otvorena, ekonomski atraktivna i društveno dinamična evropska regija, koja na prepoznatljiv način osigurava spoj industrijske tradicije, održivog razvoja i kvaliteta života za svoje građane i ljude koji u njemu borave, rade i investiraju.

Primjeri formulacije strateških ciljeva⁸

STRATEŠKI CILJEVI	INDIKATORI UTICAJA	POLAZNA VRIJEDNOST	CILJNA VRIJEDNOST 2027.
STRATEŠKI CILJ 1: UBRZAN EKONOMSKI RAZVOJ	BDP po glavi stanovnika, KM	10.010 (2018.)	
	BDP, mil. KM	21.984 (2018.)	
	Stopa realnog rasta BDP-a, %	3,8 (2018.)	
	Prosječan broj zaposlenih	531.483 (2019.)	
	Pokrivenost uvoza izvozom (%)	59,6 (2018.)	
	Indeksi obima industrijske proizvodnje (izvorni)	97,3 (2019.)	
STRATEŠKI CILJ 2: PROSPERITETAN I INKLUZIVAN DRUŠTVENI RAZVOJ	Stopa prirodnog priraštaja stanovništva, na 1.000 stanovnika	-1,8 (2019.)	
	Vitalni indeks	81,8 (2019.)	
	Prosječna neto plata	928,0 (2019.)	
	Izdavanja za zdravstvenu zaštitu po jednom stanovniku	817,6 (2018.)	
STRATEŠKI CILJ 3: RESURSNO EFIKASAN I ODRŽIV RAZVOJ	Indeks socijalne isključenosti (HSEI)	49,4 (2019.)	
	Količine otpada iz proizvodnih djelatnosti, tona	9.652.414 (2018.)	
	Količine opasnog otpada iz proizvodnih djelatnosti, tona	8.969 (2018.)	
	Količine prikupljenog komunalnog otpada, tona	624.658 (2018.)	

⁸ Primjer formulacije strateških ciljeva i polaznih vrijednosti indikatora preuzet iz radne verzije dokumenta Strategija razvoja Federacije BiH 2021 – 2027. godina.

Smjernice za organiziranje postupka konsultacija

Ovaj prilog Priručnika opisuje proces konsultacija o strateškoj platformi i sadrži nekoliko alata, koji se mogu koristiti za provođenje i dokumentiranje konsultacija sa zainteresiranim stranama i širom javnosti.

U skladu sa Uredbom o izradi strateških dokumenata u FBiH, konsultacije o strateškoj platformi/nacrtu strateškog dokumenta traju minimalno 30 dana, a vrše se njenom objavom na web stranici nosioca izrade strateških dokumenata, dostavljanjem strateške platforme nadležnim institucijama na nižim, istim i višim nivoima vlasti relevantnim za strateške dokumente, organiziranjem javnih prezentacija, prikupljanjem i razmatranjem prijedloga i sugestija.

Detaljan pregled planskog pristupa procesu konsultacija opisan je u nastavku teksta po fazama.

PRIPREMNA FAZA

- Odrediti nadležni organ (najčešće je to jedinica za upravljanje razvojem, odnosno, organ koji vodi proces strateškog planiranja) za provođenje konsultacija i imenovati osobu (u pravilu, to je koordinator Razvojnog tima) za organiziranje konsultacija.
- Provjeriti analizu zainteresiranih strana i odlučiti o tome koje organizacije i pojedinci će se konsultirati o nacrtu strateške platforme, pored toga što će široka javnost biti obavještena i svi građani biti pozvani da dostave komentare.
- Napraviti sveobuhvatan plan aktivnosti za konsultacije, koji sadrži: cilj procesa konsultacija, vremenski okvir i rokove, odgovorna tijela i osobe za provođenje aktivnosti, vrste informacija i dokumente koji će se objaviti, kanale komunikacije, mjere kojima se pruža pomoć pojedinim interesnim grupama da se adekvatno uključe u proces konsultacija, metodologiju za analizu prikupljenih komentara i metodologiju za praćenje i evaluaciju procesa. Plan treba da sadrži i procjenu finansijskih, ljudskih, materijalnih i drugih resursa koji su potrebni za njegovu realizaciju.
- Sačiniti dokumente koji se daju na javni uvid (nacrt strateške platforme – elektronska i/ili štampana verzija), prezentaciju (slajdove) za sastanke i napisati obavještenja (pozive) za rasprave. Organizirati informativnu kampanju prije otvaranja promoviranja poziva za konsultacije i podizanja motivacije za učešće.
- Izvršiti provjeru svih lokacija na kojima će se održati javne rasprave, te osigurati na vrijeme sva tehnička pomagala (audio-vizuelna oprema, kompjuter, mikrofoni, zvučnici, flip čartovi itd.) i provjeriti ih.
- Pripremiti tabelu za potpise prisutnih i, po potrebi, papire, olovke, evaluacione formulare za učesnike itd.
- Planirati prostor za predstavnike medija i njihovu opremu.
- Pripremiti dnevni red i odrediti pravila za vođenje javne rasprave (predstavljanje panelista, dužina izlaganja, ukupno trajanje diskusije itd.).

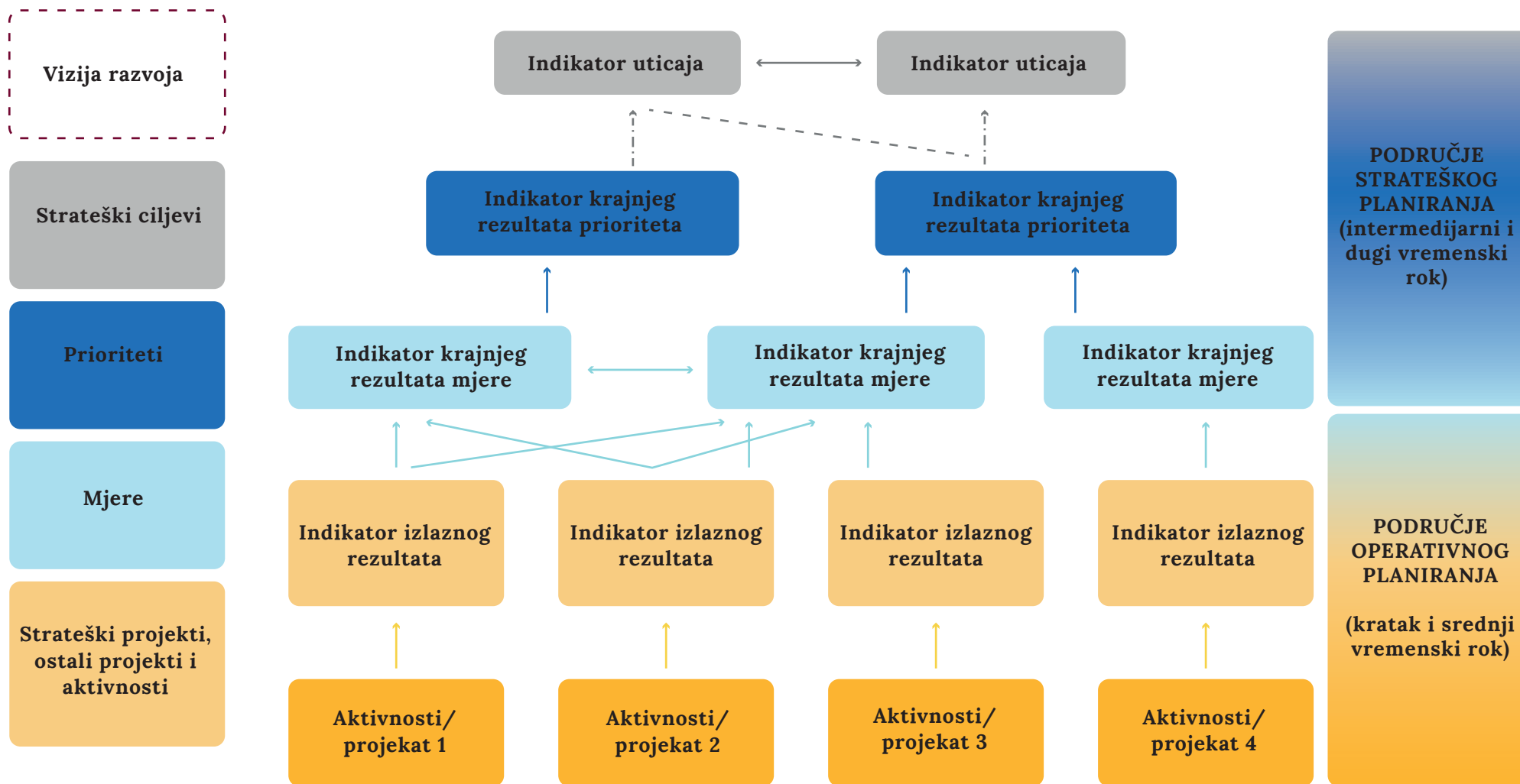
PROVOĐENJE KONSULTACIJA

- Objaviti dokument situacione analize i poziv za konsultacije putem rasprava i pismenih komentara, te redovno evidentirati sve pristigle komentare.
- Organizirati sastanke – fokus grupe. Na svim događajima voditi zapisnik i zabilježiti sve komentare, prijedloge i pitanja učesnika.
- Na kraju svakog sastanka obavijestiti učesnike rasprave na koji će način dobiti povratnu informaciju o tome kako su procesirani njihovi prijedlozi.

ZAVRŠNA FAZA

- Dokumentirati sve komentare javnosti i ažurirati bazu podataka o zainteresiranim stranama koje su se uključile u proces.
- Analizirati prikupljene komentare, odabrati relevantne komentare te ih uvrstiti u dokumente.
- Sačiniti izvještaj koji sadrži opis cjelokupnog procesa, objašnjenja o prihvaćenim ili odbijenim prijedlozima, primjedbama i sugestijama, sa obrazloženjem za neprihvatanje onih koji su odbijeni.
- Objaviti izvještaj i, putem odgovarajućih kanala, dostaviti ih učesnicima javnih događaja i osobama koje su dostavile komentare u pisanoj formi, te eventualno dodatnim zainteresiranim stranama. Obavezno zahvaliti svim učesnicima na komentarima.
- Izvršiti evaluaciju procesa konsultacija i definirati naučene lekcije.

Interventna logika – logika strateške intervencije



Primjer opisa mjere (JLS)

Prilikom definiranja mjera potrebno je osigurati da se u opisu mjere sa okvirnim područjima djelovanja uključi dovoljno sadržajnih informacija, na osnovu kojih će biti moguće izvršiti kasniju razradu mjere na konkretne aktivnosti i projekte.

STRATEŠKI CILJ 3: UNAPRIJEĐENA INFRASTRUKTURA I STANJE OKOLIŠA

VEZA SA STRATEŠKIM CILJEM	3. Održivo upravljanje okolišem, prostornim i prirodnim resursima	
PRIORITET	3.2. Unaprijeđena energetska efikasnost i sistemi za korištenje obnovljivih izvora energije (OIE)	
NAZIV MJERE	3.1.1. Unapređenje energetske efikasnosti u JLS-u xxx	
OPIS MJERE SA OKVIRNIM PODRUČJIMA DJELOVANJA*	<p>Cilj ove mjere je smanjenje emisije stakleničkih plinova, smanjenje potrošnje električne energije i minimiziranje toplotnih gubitaka u javnim zgradama i privatnim objektima na području JLS-a xxx. Ključna područja djelovanja su:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Mapiranje objekata i izrada studije izvodljivosti za uvođenje energetske efikasne tehničke rješenja u javne zgrade na području JLS-a; → Uređivanje lokalnih akata i regulative i izrada planskih dokumenata za uvođenje novih tehničkih rješenja za energetske efikasne u javnim zgradama i privatnim objektima; → Realizacija energetske efikasne tehničke rješenja u javnim zgradama na području JLS-a, uključujući i strateški projekat „Utopljanje javnih zgrada na području JLS-a“ ; → Realizacija podsticaja za uvođenje energetske efikasne tehničke rješenja u privatnim objektima na području JLS-a. 	
STRATEŠKI PROJEKTI	<ul style="list-style-type: none"> → Strateški projekat “Utopljanje javnih zgrada na području JLS-a“ 	<p>Očekivani izlazni rezultat: Udio javnih zgrada na području JLS-a na kojima je realizirano utopljanje s ciljem povećanja energetske efikasnosti.</p> <p>Očekivani krajnji rezultat: Do 20xx. godine smanjene emisije CO₂ u sektoru zgradarstva na području JLS-a za xx% u odnosu na 20xx. godinu; Do 20xx. godine troškovi za električnu energiju u javnim zgradama manji za xx% u odnosu na 20xx. godinu.</p>

	INDIKATORI (IZLAZNOG REZULTATA I KRAJNJEG REZULTATA)	POLAZNE VRIJEDNOSTI**	CILJNE VRIJEDNOSTI***
INDIKATORI ZA PRAĆENJE REZULTATA MJERE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ % javnih zgrada (u odnosu na ukupan broj javnih zgrada) u koje su uvedena energijski efikasna tehnička rješenja; ▶ % privatnih objekata (u odnosu na ukupan broj privatnih objekata) u koja su uvedena energijski efikasna tehnička rješenja; ▶ Emisije CO2 u sektoru zgradarstva; ▶ % promjena u troškovima za električnu energiju u javnim zgradama po m2 prostora; ▶ % promjena u troškovima za električnu energiju u privatnim objektima po m2 prostora. 		
RAZVOJNI EFEKAT I DOPRINOS MJERE OSTVARENJU PRIORITETA	Očekuje da će mjera 3.1.1. Unapređenje energetske efikasnosti u JLS-u xxx stimulirati korištenje novih vrsta goriva (iz obnovljivih izvora energije), povećano zapošljavanje u sektoru energije i opće poboljšanje kvaliteta okoliša.		
INDIKATIVNA FINANSIJSKA KONSTRUKCIJA SA IZVORIMA FINANSIRANJA	Iznos: xxx KM Izvor: xxx KM iz budžeta JLS-a i xxx KM iz vanjskih izvora		
PERIOD IMPLEMENTACIJE MJERE	20xx-20xx		
INSTITUCIJA ODGOVORNA ZA KOORDINACIJU IMPLEMENTACIJE MJERE	JLSXXXX		
NOSIOCI MJERE	Gradska/općinska Služba za xxxx		
CILJNE GRUPE	Građani, zaposleni u javnoj upravi		

* Ukoliko za navedenu mjeru postoji definirani strateški projekat, on se navodi u sklopu polja Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja

** Kolona „Polazne vrijednosti“ odnosi se na godinu izrade strategije razvoja

*** Kolona „Ciljne vrijednosti“ se obično odnosi na posljednju godinu provedbe strategije razvoja

Primjer opisa strateškog projekta

PRIMJER 1 – STRATEŠKI PROJEKAT NA NIVOU JLS-A

STRATEŠKI PROJEKAT: „Rekonstrukcija rasvjete u špilji „XXXXX“ je projekat od katalitičkog značaja za općinu XXXXXXX kao i za kanton. Realizacijom ovog projekta stvoriće se uslovi za privlačenje većeg broja inozemnih i domaćih turista kroz organizirane grupne posjete, ali i individualne posjete, što doprinosi razvoju kratkih lanaca vrijednosti u oblasti turizma.

REALIZACIJA OVOG PROJEKTA i izgradnja turističke infrastrukture dovešće do povećanog broj posjeta špilji za 50% u odnosu na 2019. godinu, što će direktno doprinijeti razvoju turizma na području općine i kantona.

UKUPNA VRIJEDNOST PROJEKTA je procijenjena na 500.000 KM, od čega će 80% biti finansirano iz donatorskih sredstava, dok će općina XXXXXXX i kanton sudjelovati u finansiranju preostalih sredstava sa 20%.

PRIMJER 2 – STRATEŠKI PROJEKAT NA NIVOU KANTONA

STRATEŠKI PROJEKAT „Zaštita od poplava kroz uređenje riječnih korita“ je od velikog značaja za cijelu teritoriju kantona xxx, a posebno za centralni dio, gdje se ukrštaju glavne saobraćajnice i gdje postoji kvalitetno poljoprivredno zemljište. Projektom je predviđeno čišćenje i uređenje riječnih korita i izgradnja objekata za zaštitu od poplava na površinskim vodama II kategorije, koje su u nadležnosti kantona.

REALIZACIJOM OVOG PROJEKTA biće zaštićeno od plavljenja oko 50% ukupne površine poplavnog područja na teritoriji kantona (koje je definirala Vlada Federacije), odnosno, 20% stanovništva kantona koje je nastanjeno u poplavnim područjima.

BUDŽET ZA FINANSIRANJE PREDMETNOG PROJEKTA je procijenjen u iznosu od 1.250.000 KM, od čega će se 40% finansirati iz budžeta kantona, a preostalih 60% iz eksternih izvora.

Primjer za provjeru međusobne usklađenosti strateških dokumenata

STRATEŠKI DOKUMENT VIŠEG NIVOVA	VEZANI STRATEŠKI CILJ, PRIORITET I/ILI MJERA IZ STRATEGIJE RAZVOJA
STRATEŠKI PLAN RURALNOG RAZVOJA BOSNE I HERCEGOVINE (2018-2021.) - OKVIRNI DOKUMENT	
Strateški cilj I: Osiguranje stabilnosti dohotka i izjednačavanje uslova poslovanja sa okruženjem	Strateški cilj 1: Uspostavljena konkurentna privredna struktura bazirana na razvoju preduzetništva, poljoprivrede i ruralnog turizma Prioritet 1.1. Razvoj prerađivačkih kapaciteta, MSP-a i obrtništva → Strateško usmjerenje višeg nivoa vlasti Prioritet 1.2. Podizanje konkurentnosti poljoprivrede → Strateško usmjerenje višeg nivoa vlasti
Strateški cilj V: Poboljšanje kvaliteta života u ruralnim područjima kroz ostvarivanje novih izvora prihoda i unapređenje fizičke infrastrukture, društvene uključenosti i dostupnosti javnih usluga	Strateški cilj 1: Uspostavljena konkurentna privredna struktura bazirana na razvoju preduzetništva, poljoprivrede i ruralnog turizma Prioritet 1.3. Održiv razvoj ruralnog turizma Mjera 1.3.1. Izgradnja turističke infrastrukture → Zajednički podržana
OKVIRNA STRATEGIJA PROMETA BOSNE I HERCEGOVINE (2015-2030.)	
Strateški cilj: Zadovoljiti potrebe u smislu održavanja, poboljšanja i razvoja prometne infrastrukture	Strateški cilj 3: Unaprijeđena infrastruktura i stanje okoliša Prioritet 3.1. Unaprijeđena komunalna i putna infrastruktura → Strateško usmjerenje višeg nivoa vlasti → Zajednički podržana intervencija višeg i nižeg nivoa vlasti

Ovaj pregled sadrži i poseban dio, koji demonstrira pristup za osiguranje usklađenosti strateškog dokumenta sa Okvirom za Ciljeve održivog razvoja u BiH – SDG okvirom.

STRATEŠKI DOKUMENT VIŠEG NIVOA	VEZANI STRATEŠKI CILJ, PRIORITET I/ILI MJERA IZ STRATEGIJE RAZVOJA
OKVIR ZA CILJEVE ODRŽIVOG RAZVOJA U BIH – SDG OKVIR	
<p>Razvojni pravac: "Dobra uprava i upravljanje javnim sektorom"</p> <p>Akcelerator 1.1 Efikasan, otvoren, inkluzivan i odgovoran javni sektor</p>	<p>Strateški cilj 2: Poboljšan kvalitet života Prioritet 2.2. „Podizanje efikasnosti rada lokalne uprave i razvoj civilnog sektora“ Mjera 2.2.1. „Jačanje kapaciteta lokalne uprave“</p>
<p>Razvojni pravac: "Pametnan rast"</p> <p>Akcelerator 2.1 Povoljno okruženje za preduzetništvo i inovacije</p> <p>Akcelerator 2.2 Povećanje investicija u infrastrukturu</p> <p>Akcelerator 2.3 Unapređenje pristupa i kvaliteta obrazovanja i nauke</p> <p>Akcelerator 2.5 Pametno upravljanje prirodnim resursima i okolišem</p>	<p>Strateški cilj 1: Uspostavljena konkurentna privredna struktura bazirana na razvoju preduzetništva, poljoprivrede i ruralnog turizma Prioritet 1.2. „Izgradnja prerađivačkih kapaciteta i razvoj preduzetništva“ Mjera: 1.2.1. „Promocija investicionih potencijala općine u prerađivačkoj industriji“ Mjera: 1.2.2. „Podrška početnim poslovnim aktivnostima“</p> <p>Strateški cilj 2: Poboljšan kvalitet života Prioritet 2.3. „Proširenje ponude, kulturnih, sportskih i obrazovnih sadržaja na području Općine“ Mjera 2.3.2. „Modernizacija osnovnih škola i uvođenje alternativnih programa obrazovanja za djecu i mlade“</p> <p>Strateški cilj 3: Unaprijeđena infrastruktura i stanje okoliša Prioritet 3.1. „Smanjenje rizika od elementarnih nepogoda i prirodnih katastrofa“ Prioritet 3.2. „Efikasnije upravljanje otpadom“</p>
<p>Razvojni pravac: "Socijalna uključenost – društvo jednakih mogućnosti"</p> <p>Akcelerator 3.1 Unapređenje politike socijalne zaštite</p> <p>Akcelerator 3.2 Aktivacija i zapošljavanje ranjivih kategorija</p> <p>Akcelerator 3.3 Efikasna zdravstvena zaštita za sve</p> <p>Akcelerator 3.4 Poboljšanje inkluzivnosti obrazovnih sistema</p>	<p>Strateški cilj 1: Uspostavljena konkurentna privredna struktura bazirana na razvoju preduzetništva, poljoprivrede i ruralnog turizma Prioritet 1.1. „Razvoj poljoprivrede“ Prioritet 1.2. „Izgradnja prerađivačkih kapaciteta i razvoj preduzetništva“ Mjera 1.2.2. „Podrška početnim poslovnim aktivnostima, uključujući projekat edukacije i sufinansiranja preduzetničkih inicijativa“</p> <p>Strateški cilj 2: Poboljšan kvalitet života Prioritet 2.4. „Unapređenje zdravstvene i socijalne zaštite“ Mjera 2.4.1. „Jačanje primarne zdravstvene zaštite“ Mjera 2.4.2. „Podrška ranjivim kategorijama stanovništva“</p>

Primjer tabele za pregledom osnovnih aktivnosti i odgovornosti za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strategije razvoja

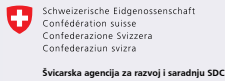
AKTIVNOSTI(*)	NADLEŽNOST (KO?)
Priprema/ažuriranje Kalendara aktivnosti tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem	Nosilac procesa: Rukovodilac tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja Učesnici procesa: Ostali službenici tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja
Priprema mehanizama i alata za praćenje i izvještavanje o ostvarenju strategije razvoja (uključujući lokalizirane ciljeve održivog razvoja BiH)	Nosilac procesa: Rukovodilac tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja Učesnici procesa: Članovi tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja, zajedno sa rukovodstvom organa uprave
Definiranje prioriteta na osnovu strateško-programskih dokumenata za naredni 1+2 planski ciklus	Nosilac procesa: Rukovodilac tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja, zajedno sa rukovodstvom i radnim timom Učesnici u procesu: Ostali službenici
Izrada Trogodišnjeg i Godišnjeg plana rada JLS-a (za narednu godinu)	Nosilac procesa: Organ uprave – rukovodeći državni službenici, uz podršku tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja Učesnici procesa: Ostali službenici
Uključivanje ključnih strateških projekata i aktivnosti u DOB	Nosilac procesa: Organ uprave – rukovodeći državni službenici, uz podršku tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja Učesnici procesa: Rukovodilac tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja, zajedno sa ostalim ključnim službenicima
Usklađivanje godišnjih planova rada organizacionih jedinica i Godišnjeg plana rada organa uprave sa usvojenim DOB-om i Budžetom (za narednu godinu)	Nosilac procesa: Organ uprave – rukovodeći državni službenici, uz podršku tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja Učesnici procesa: Rukovodilac tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja, zajedno sa ostalim ključnim službenicima
Usvajanje Godišnjeg plana rada organa uprave (za narednu godinu)	Nosilac procesa: Vlada Federacije/Vlada kantona/ (grado)načelnik Učesnici procesa: Parlament Federacije/ Skupština kantona/ Gradsko/Općinsko vijeće
Razrada projekata iz Godišnjeg plana rada organa uprave	Nosilac procesa: Rukovodilac tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja Učesnici procesa: Ostali službenici tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja
Praćenje i privlačenje eksternih izvora finansiranja projekata	Nosilac procesa: Rukovodilac tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja Učesnici procesa: Ostali službenici tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja

<p>Praćenje provođenja Godišnjeg plana rada i ostvarenja strateških ciljeva</p>	<p>Nosilac procesa: Rukovodilac tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja Učesnici procesa: Ostali službenici tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja, zajedno sa službenicima koji vode poslove finansija</p>
<p>Izrada godišnjih izvještaja o radu organizacionih jedinica unutar organa uprave</p>	<p>Nosilac procesa: Načelnik Učesnici procesa: Rukovodilac tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja sa ostalim ključnim službenicima</p>

(*) Predviđene aktivnosti se odnose na godišnji ciklus planiranja, praćenja, vrednovanja i izvještavanja i za svaki naredni ciklus se ponavljaju. Aktivnosti su u skladu sa Zakonom o razvojnog planiranju i upravljanju razvojem u FBiH, koji je stupio na snagu u maju 2017. godine. Rokovi za izvršenje predviđenih aktivnosti se preuzimaju iz provedbenih uredbi Zakona o razvojnog planiranju i upravljanju razvojem u FBiH i Zakona o budžetima Federacije Bosne i Hercegovine, kao i internog regulatornog okvira organa uprave.

(**) Savjetodavno tijelo se uključuje minimalno jednom godišnje u praćenje provođenja strategije razvoja.

(***) Tamo gdje nije uspostavljeno formalno tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja, ulogu preuzima razvojni tim do formalne uspostave tijela.



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

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

