

**Bosna i Hercegovina  
Brčko distrikt BiH  
URED-KANCELARIJA ZA REVIZIJU  
JAVNE UPRAVE I INSTITUCIJA  
u Brčko distriktu BiH**



**Босна и Херцеговина  
Брчко дистрикт БиХ  
КАНЦЕЛАРИЈА-УРЕД ЗА РЕВИЗИЈУ  
ЈАВНЕ УПРАВЕ И ИНСТИТУЦИЈА  
у Брчко дистрикту БиХ**



*Islahijet 8, telefon 049 218-220, faks 049 490-276  
Ислахијет 8, телефон 049 218-220, факс 049 490-276  
[www.revizija-bd.ba](http://www.revizija-bd.ba)*

Broj: 01-02-03-13-460/20  
R:02-01;05-01/20  
Brčko, 12. 10. 2020. godine

## **IZVJEŠĆE REVIZIJE UČINKA**

Upravljanje strategijama Distrikta

2020. godine

Bosna i Hercegovina  
Brčko distrikt BiH  
URED-KANCELARIJA ZA REVIZIJU  
JAVNE UPRAVE I INSTITUCIJA  
u Brčko distriktu BiH



Босна и Херцеговина  
Брчко дистрикт БиХ  
КАНЦЕЛАРИЈА-УРЕД ЗА РЕВИЗИЈУ  
ЈАВНЕ УПРАВЕ И ИНСТИТУЦИЈА  
у Брчко дистрикту БиХ



Islahijeta 8, telefon 049 218-220, faks 049 490-276  
Ислахијета 8, телефон 049 218-220, факс 049 490-276  
[www.revizija-bd.ba](http://www.revizija-bd.ba)

Ured za reviziju javne uprave i institucija u Brčko distriktu BiH (u daljnjem tekstu: *Ured za reviziju*) proveo je reviziju učinka na temu “**Upravljanje strategijama Distrikta**”. Revizija učinka je realizirana sukladno Planu revizije za 2020. godinu broj: 01-13- 537/19 od 15. 11. 2019. godine.

Ured za reviziju sukladno članku 14 Zakona o reviziji javne uprave i institucija u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj 18/18 – pročišćeni tekst) može izvršiti pregled ili ispitivanje određenog dijela ili cijelog projekta, programa ili procedura ili izdatka institucije, u pogledu ekonomičnosti, učinkovitosti i efektivnosti uporabe resurse.

Revizijom su obuhvaćene Vlada i Skupština Brčko distrikta BiH (*Brčko distrikt BiH*, u daljnjem tekstu: *Distrikt*), odnosno njihove organizacijske jedinice nadležne za procese upravljanja strategijama.

Revizija je istraživanje usmjerila na aktivnosti s ciljem unaprjeđenja učinkovitosti i transparentnosti procesa planiranja, izrade i implementacije strategija kao i izvješćivanje o provedbi strategija i postignutim rezultatima i učincima tih strategija.

Revizorski tim je provedbom ove revizije došao do određenih nalaza na temelju kojih je sastavljen Nacrt izvješća. Zbog proglašenog stanja pandemije COVID-19, Ured za reviziju nije po ovoj reviziji učinka organizirao fokus skupinu i revidiranim klijentima prezentirao preliminarne nalaze revizije. Klijentima je upućen Nacrt izvješća i dana mogućnost da se očituju, nakon čega je sastavljen konačno Izvješće.

U Izvješću se navode preporuke upućene Vladi i Skupštini Distrikta s ciljem unaprjeđenja učinkovitosti procesa upravljanja strategijama, te postizanja većeg stupnja efektivnosti i transparentnosti u strateškom upravljanju.

Reviziju je obavio revizorski tim u sastavu: Ivana Gavrić, vođa tima i Amra Ilić, član tima.

**Zamjenici glavnog revizora**

**Amra Ilić, dipl. oec.**

---

**mr. sc. Savo Grujić, dipl. oec.**

---

**Glavni revizor**

**Nekir Suljagić, dipl. oec.**

---

## KAZALO

<b>IZVRŠNI REZIME.....</b>	<b>5</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>6</b>
1.1 Pozadina revizije.....	6
1.2 Svrha revizije i revizijska pitanja.....	9
1.3 Kriteriji revizije.....	9
1.4 Obujam i ograničenja revizije.....	11
1.5 Izvori i metode revizije.....	12
1.6 Struktura izvješća.....	12
<b>2. OPIS PREDMETA REVIZIJE.....</b>	<b>13</b>
2.1 Strateško planiranje.....	13
2.2 Osnova za strateško planiranje u Distriktu.....	14
2.3 Institucionalne uloge, nadležnosti i odgovornosti.....	17
2.4 Strateško, srednjoročno i godišnje planiranje.....	19
2.6 Strategije Distrikta.....	22
<b>3. NALAZI.....</b>	<b>24</b>
3.1 Planiranje, izrada i usvajanje strategija.....	24
3.1.1. Planiranje strategija.....	24
3.1.2. Izrada strategija Distrikta.....	28
3.1.3. Usvajanje i objavljivanje strategija Distrikta.....	32
3.2 Implementacija strategija, izvješćivanje i aktivnosti na praćenju usvojenih strategija.....	35
3.2.1. Implenetacija i izvješćivanje o provedbi startegija.....	35
3.2.2. Izvješćivanje o evaluaciji.....	37
3.2.3. Aktivnosti Vlade Distrikta na praćenju usvojenih strategija.....	37
3.3 Aktivnosti Vlade Distrikta na unaprijeđenju procesa upravljanja strategijama.....	38
<b>4. ZAKLJUČCI.....</b>	<b>40</b>
<b>5. PREPORUKE.....</b>	<b>42</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>44</b>

## REVIZIJA UČINKA

Revizija učinka je neovisan periodičan pregled djelovanja javnog sektora, programa ili organizacija u pogledu ekonomičnosti, učinkovitosti i efektivnosti trošenja javnih sredstava. Cilj revizije učinka je da utvrdi predstavljaju li korišteni resursi najekonomičnije trošenje javnih sredstava, da li se korištenjem raspoloživih resursa pružaju najbolje usluge, jesu li ispunjeni strateški ciljevi institucije i postoji li utjecaj na implementaciju tih ciljeva. Cilj revizije učinka je i promoviranje transparentnosti, odgovornosti i boljeg učinka. Revizijama učinka žele se postići neovisne procjene rada javnog sektora. Revizija učinka je fleksibilna u odabiru subjekata i metoda revizije, po prirodi je, zbog složenosti javnog sektora i raznovrsnosti pitanja koja se odnose na njezin rad, široko obuhvatna, čime dobiva na značaju kod korisnika izvješća i javnosti.

Osnovna načela<sup>1</sup> u reviziji učinka su ekonomičnost, efikasnost i efektivnost i često se nazivaju tri E.

Načelo **ekonomičnosti** zahtijeva postizanje odgovarajuće razine kvalitete i obujma rezultata, a uz minimiziranje troškova korištenih resursa.

Načelo **efikasnosti** zahtijeva ostvarivanje maksimuma rezultata iz raspoloživih resursa, odnosno, uspostavu najboljeg odnosa između iskorištenih resursa i ostvarenih rezultata.

Načelo **efektivnosti** zahtijeva ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Sukladno ISSAI 100 revizijskim standardima, revizija učinka se odnosi na reviziju ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti i obuhvaća:

- a) reviziju ekonomičnosti upravnih aktivnosti sukladno zdravim upravnim načelima i praksi te politici uprave;
- b) reviziju učinkovitosti korištenja ljudskih, finansijskih i drugih resursa, uključujući ispitivanje informacijskih sustava, mjera učinka i kontrolnih postupaka, kao i procedura za otklanjanje uočenih nedostataka koje provodi subjekt koji je predmet revizije; i
- c) reviziju efektivnosti učinka u odnosu na postignute ciljeve subjekta kod kojeg se obavlja revizija, te reviziju stvarnog utjecaja aktivnosti u odnosu na očekivani.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Koordinacijski odbor vrhovnih revizorskih institucija u BiH: Vodič za reviziju učinka, Sarajevo 2013.

Koordinacijski odbor vrhovnih revizorskih institucija u BiH: Principi revizije učinka, Sarajevo 2009.

<sup>2</sup> Službeni glasnik Brčko distrikta BiH broj:11/2011

## IZVRŠNI REZIME

Ured za reviziju Distrikta je proveo reviziju učinka pod nazivom “Upravljanje strategijama Distrikta”. Cilj konkretne revizije je da se utvrdi upravljaju li Vlada i Skupština Distrikta strategijama na pravi način, identificiraju li se uska grla i slabosti institucija u procesu upravljanja strategijama Distrikta i daju preporuke u pravcu povećanja učinkovitosti Vlade, Skupštine i institucija Distrikta, kao i transparentnosti u upravljanju strategijama kroz uspostavljanje praksi rada kojima bi se unaprijedili procesi planiranja, izrade i usvajanja strategija, te procesi provedbe, izvješćivanje o provedbi i evaluaciji strategija.

Imajući u vidu cilj revizije, glavno revizorsko pitanje kojim se revizija bavila u ovoj studiji glasi: Upravljaju li Skupština, Vlada i institucije Distrikta učinkovito strategijama?

Provedenom revizijom koja je obuhvatila Vladu i Skupštinu Distrikta (organizacijske jedinice zadužene i/ili uključene u procese upravljanja strategijama), utvrđeno je da su uspostavljene prakse planiranja, izrade, usvajanja i implementacije strategija, kao i izvješćivanje o provedbi, o postignutim rezultatima i učincima strategija, utjecale na neučinkovitost samog procesa upravljanja strategijama u Distriktu.

Nepostojanje propisa o upravljanju strategijama, kao i strateškog, odnosno integriranog dugoročnog planiranja, jasnih procedura i podjele nadležnosti i odgovornosti u procesu predlaganja i planiranja, ne osiguravaju preduvjete kojima bi se osigurala analiza za mogućnosti provedbe strategija u odnosu postojećih kapaciteta, potrebnih resursa i očekivanog učinka, te dovodi do različitih praksi u svim segmentima upravljanja strategijama. Prakse izvješćivanje o praćenju realizacije strategija i izvješćivanje o realizaciji strategija nisu uspostavljene na način da osiguravaju potrebne informacije o ostvarenim pomacima u realizaciji, odnosno o ostvarenim rezultatima i ciljevima, učincima utrošenih resursa za izradu i provedba strategija, o poteškoćama u realizaciji, prijedlozima za unaprjeđenje i/ili revidiranje strateških ciljeva.

Bez učinkovitog sustava upravljanja strategijama otežan je integriran i strukturiran razvitak Distrikta, odnosno definirani pravac akcije i alokacije resursa nužnih za ostvarenje dugoročnih ciljeva razvitka. Razvitak Distrikta bez integriranih i strukturiranih dugoročnih ciljeva svodi se na ostvarivanje kratkoročnih pojedinačnih godišnjih ciljeve i stihijski dugoročni razvitak. Donošenje strategija nije samo sebi cilj, nije dovoljan uvjet, već potreban preduvjet za realizaciju predviđenih ciljeva, aktivnosti i mjera za napredak u određenoj oblasti.

S ciljem unaprjeđenja upravljanja strategijama u Distriktu, revizija je dala preporuke Vladi i Skupštini Distrikta da unaprijede proces strateškog planiranja. U svrhu povećanja učinkovitosti procesa smatramo da je potrebno da Vlada i Skupština Distrikta uspostave i propisima definiraju nadležnosti i uredite strateško, dugoročno planiranje. Također, potrebno je da se u Vladi i Skupštini Distrikta unaprijedi i utvrdi jedinstven okvir načina izvješćivanje o provedbi strategija i evaluaciji, da se ojačaju uloge izvršne i zakonodavne vlasti u Distriktu u praćenju, analizi i poduzimanju korektivnih aktivnosti i uspostavi transparentna evidencija svih usvojenih strategija i izvješća o njima.

## 1. UVOD

U ovom poglavlju ćemo se baviti bližim objašnjenjem problema koji je revizija istraživala. Predstaviti ćemo motive i svrhu ove studije, osnovna revizorska pitanja, kriterije revizije, izvore i metode ove studije, kao i obujam i ograničenja provedene revizije.

### 1.1 Pozadina revizije

Moderni javni sektor usmjeren je na prikupljanje i dostupnost podataka, kategorizaciju i rukovanje podacima s ciljem donošenja razumnih politika.<sup>3</sup>

Strateško planiranje je tehnička funkcija koja se poduzima radi ostvarivanja i provedbe šire postavljenih ciljeva politike ili reakcije na složenost danih problema. U modernom upravljanju ono je postalo sinonim za strukturiran i integriran pristup javnoj politici koja se zasniva na dokazima, analizi i konsenzusu.<sup>4</sup>

Integriranost i strukturiranost u strateškom planiranju odnosi se na definiranje pravaca akcije i alokacije resursa nužnih za ostvarenje dugoročnih strateških ciljeva.<sup>5</sup>

Strateško planiranje razvitka omogućuje izbjegavanje rizika stihijskog djelovanja, pomaže boljem iskorištavanju raspoloživih resursa i omogućuje dostizanje više razine standarda i blagostanja ljudi, te pravedniju socijalnu sliku društva. Iz tog razloga, strateško planiranje je nezamjenjiv čimbenik upravljanja razvojem u modernim zemljama i obveza odgovornih vlasti.<sup>6</sup>

Na putu europskih integracija, Bosna i Hercegovina, a time i Brčko distrikt BiH, se sve češće nalazi pred zahtjevima EU za strateškim pristupom u korištenju EU pomoći (IPA II).<sup>7</sup>

Sukladno obvezama koje je BiH prihvatila međunarodnim sporazumima, Vijeće ministara BiH je usvojio Strateški okvir za BiH (2015. – 2018.)<sup>8</sup> kojim su planirane određene strategije koje je trebalo donijeti u razdoblju obuhvaćenom Strateškim okvirom.

<sup>3</sup> Draganić A., Politike i strategije – kuda i kako?

<https://ti-bih.org/wp-content/uploads/2011/02/20071109Politika-i-strategije-kuda-i-kako.pdf>

<sup>4</sup> DIREKCIJA ZA EKONOMSKO PLANIRANJE, VIJEĆE MINISTARA BIH. Alati za strateško planiranje. Sarajevo: prosinac 2014. [http://www.dep.gov.ba/razvojni\\_dokumenti/alati%20za%20stratesko%20planiranje\\_sa%20naslovnom.pdf](http://www.dep.gov.ba/razvojni_dokumenti/alati%20za%20stratesko%20planiranje_sa%20naslovnom.pdf)

<sup>5</sup> Ured za reviziju institucija BiH. Upravljanje strategijama na razini BiH, Izvješće revizije učinka. Sarajevo: prosinac 2018. [http://www.revizija.gov.ba/revizioni\\_izvjestaji/revizija\\_ucinka/Izvjestaji2018/?id=6174](http://www.revizija.gov.ba/revizioni_izvjestaji/revizija_ucinka/Izvjestaji2018/?id=6174)

<sup>6</sup> Vlada Republike Srpske. STRATEGIJA RAZVITKA LOKALNE SAMOUPRAVE U REPUBLICI SRPSKOJ ZA RAZDOBLJE 2017. – 2021. GODINE - Nacrt. Banja Luka: lipnja 2017.

<https://e-vijecenarodars.net/wp-content/uploads/2017/07/Prijedlog-strategije-razvitka-lokalne-samouprave-u-RS-2017-2021.pdf>

<sup>7</sup> Direkcija za europske integracije: „Jedna od odlika IPA II je primjena sektorskog pristupa u korištenju pomoći.

Sektorski pristup ima za cilj utemeljiti „vlasništvo“ institucija u BiH nad politikama u javnom sektoru kao i nad donošenjem odluka o dodjeljivanju sredstava neophodnih za pojedine sektore. Dakle, ima za svrhu unaprijediti koherentnost između sektorske politike, trošenja proračunskih sredstava i ostvarenih rezultata. Sektorski pristup se treba zasnivati na sedam kriterija koji zajednički omogućuju procjenu sektorske zrelosti i prepoznati su kao veoma značajni za uspješno prilagođavanje sektorskom pristupu. Prvih pet su: Dobro definirane vladine sektorske politike/strategije, Institucionalno uređenje, rukovođenje i kapaciteti za implementaciju sektorske strategije, Koordinacija sektora i donatora, Srednjoročni proračunski izgledi za implementaciju sektorskih politika, Praćenje implementacije sektorskih politika i ocjena ostvarenja. Postoje još dva kriterija koja se odnose na opći utjecaj na sektorske politike, a to su: Upravljanje javnim financijama (efikasno, učinkovito i transparentno) i dogovori o sektorskom proračunu, Važeći i projiciran (planiran) makroekonomski okvir u kojem bi bile implementirane sektorske politike“

[http://www.dei.gov.ba/dei/direkcija/sektor\\_koordinacija/ipa\\_2/strateski\\_pristup/default.aspx?id=11648&langTag=hr-HR](http://www.dei.gov.ba/dei/direkcija/sektor_koordinacija/ipa_2/strateski_pristup/default.aspx?id=11648&langTag=hr-HR)

<sup>8</sup> <http://www.dep.gov.ba/naslovna/DEP%20Strateski%20okvir%20za%20BiH.pdf>

Strateški okvir BiH obuhvaća ciljeve utvrđene važećim strateškim dokumentima, obveze preuzete Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju sa EU, Strateškim dokumentom Europske komisije za BiH, Reformskom agendom za BiH, Sporazumom za prosperitet i zapošljavanje u BiH i drugim regionalnim i međunarodnim sporazumima.

Prema podacima Ureda za reviziju institucija u BiH u 2018. godini nije bilo preciznih podataka koliko je strategija bilo aktualno na razini BiH. Vijeće ministara BiH je, prema istom izvoru, u razdoblju 2016. – 2018. godina usvojilo najmanje 20 strategija iz raznih oblasti.

Za provedbu usvojenih strategija potrebno je dulje vremensko razdoblje i značajna financijska sredstva. Strategije usvojene od Vijeća ministara BiH zahtijevaju provedbu i sredstva svih razina vlasti u BiH, a samim tim i Distrikta.

Pored strategija BiH, entiteti donose svoje strategije, a pored razvojnih i sektorskih strategija BiH i entitetskih strategija, lokalne zajednice u BiH nadležne su za usvajanje lokalnih razvojnih programa i planova, odnosno strateškog razvitka.

Potporu lokalnog razvitka u BiH pružaju i međunarodne organizacije, između ostalog, Projekt integriranog lokalnog razvitka pokrenut je 2008. godine kao zajednička inicijativa Vlade Švicarske i UNDP-a u Bosni i Hercegovini s ciljem usklađivanja integriranog i inkluzivnog strateškog planiranja na lokalnoj razini i financijskim doprinosom Europske unije.

Brčko distrikt Bosne i Hercegovine kao jedinstvena administrativna jedinica lokalne samouprave koja je pod suverenitetom Bosne i Hercegovine, izuzev obveza implementacija usvojenih strategija BiH donosi strategiju razvitka Brčko distrikta BiH i sektorske strategije.

Polazne osnove i motivi koji su opredijelili Ured za reviziju da provede istraživanje na temu upravljanja strategijama prezentiraju se u nastavku teksta.

Strategija razvitka Brčko distrikta BiH, kao osnova integriranog razvitka Distrikta istekla je 2017. godine, a da javnost nije upoznana s rezultatima i učincima njezine implementacije, odnosno ciljevima koji su ispunjeni i dodatnim vrijednostima ostvarenim za razvitak Distrikta.

Financijska revizija je za 2018. godinu utvrdila određene nedostatke u upravljanju strategijama u Distriktu i to: upravljanje Strategijom razvitka Brčko distrikta BiH, koja je prestala važiti istekom razdoblja na koje se odnosila (2017. godina), pri čemu nova strategija nije donesena; ne donošenje zakonom definiranih strategija (Strategija razvitka športa u Brčko distriktu BiH, Strategija za mladež), odnosno ne implementacije strateških ciljeva i akcijskih planova za provedbu strategija (Strategija i Akcijski plan za provedbu strategije za borbu protiv korupcije Brčko distrikta BiH za razdoblje 2018. – 2019. godine, Strategija reforme upravljanja javnim financijama Brčko distrikta Bosne i Hercegovine 2017.-2020. godine).

Pored gore navedenih nedostataka u upravljanju strategijama Distrikta, uočen je i interes javnosti za donošenje i provedbu strategije razvitka u Distriktu. U medijskim objavama vezanim za donošenje nove strategije razvitka Distrikta navodi se kritički osvrt na implementaciju prethodne Strategije razvitka Brčko distrikta BiH 2008. – 2017. godine. Tako se ističe da realizacija prethodne strategije, rađene za razdoblje 2008. – 2017.

godina, nije bila dovoljno praćena, da veliki dio mjera koje su u Strategiji razvitka predviđene nisu provedene, da „izvršavanje Strategijom propisanih mjera nisu adekvatno pratile politike koje je Vlada u prethodnom razdoblju donosila“<sup>9</sup> i slično.<sup>10</sup>

Na svom putu eurointegracija, prema Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju, BiH je obvezna provesti reformu javne uprave. U okviru Reforme javne uprave u BiH kao jedna od reformskih oblasti utvrđena je oblast strateškog planiranja, koordinacije i izrade politika te su u okviru ove oblasti utvrđeni ciljevi. Prema dostupnim izvješćima o realizaciji ciljeva u navedenoj oblasti, najznačajniji napredak postignut je uspostavljanjem pravnog i metodološkog okvira srednjoročnog i godišnjeg programiranja rada Vijeća ministara Bosne i Hercegovine, Vlade Federacije Bosne i Hercegovine i Vlade Republike Srpske, ojačani su kapaciteti nadležnih institucija za analizu i planiranje i razvijena su prateća informacijska rješenja. Distrikt je kao upravna razina zabilježio najnižu stopu realizacije ciljeva u ovoj reformskoj oblasti (66 %). U Godišnjem izvješću o napretku za 2018. godinu Ured koordinatora za reformu javne uprave dao je sljedeću preporuku „Na razini BD BiH potrebno je završiti procese na uspostavljanju formalno-pravnog okvira za strateško planiranje“.<sup>11</sup> U istom izvješću se navodi sljedeće: „Unatoč isteku rokova, u RAP1 postoje ciljevi čija realizacija još uvijek nije započela. Najviše takvih ciljeva, njih devet, evidentirano je na razini Brčko distrikta BiH. Federacija BiH nije počela raditi na sedam, a Republika Srpska i državna razina na realizaciji tri cilja“<sup>12</sup>.

Prema Izvješću Europske komisije o Bosni i Hercegovini za 2018. godinu<sup>13</sup> u segmentu strateškog okvira navodi se da u Distriktu ne postoji strategija za borbu protiv korupcije, premda su Strategija za borbu protiv korupcije i akcijski plan na državnoj razini usvojeni u svibnju 2015. godine.

U izvješću revizije učinka “Planiranje proračuna kapitalnih potreba prometne i komunalne infrastrukture u Brčko distriktu BiH” koja je obuhvatila razdoblje 2012. – 2014. godine naveli smo da proces planiranja kapitalnih projekata kreće od strateških planova, odnosno prioritarnih politika Vlade Distrikta koji se žele postići i to sistemskim pristupom svih odjela i institucija prije svega u trogodišnjem programiranju, a potom u godišnjoj izradi proračuna kapitalnih projekata. U istom izvješću utvrđeno je da se u Brčko distriktu BiH planovi izgradnje i/ili rekonstrukcije prometne i komunalne infrastrukture baziraju na financijskim planovima, da nisu utvrđene sektorske strategije razvitka prometne i komunalne infrastrukture i da Vlada Distrikta nije izradila akte, niti uspostavila jasne procedure kojima bi uspostavila vezu između propisanih politika (Opća politika Distrikta) odnosno Strategije razvitka Distrikta i alociranja sredstava u oblasti prometne i komunalne infrastrukture.

Pregledom javno dostupnih informacija o Distriktu, uočava se da usvojene strategije i podatci o njihovoj implementaciji nisu javno dostupni.

<sup>9</sup> <https://www.ebrcko.net/vijesti/vijesti-brcko/49533-strategija-razvitka-brcko-distrikta-donesena-2008-istice-ove-godine.html>

<sup>10</sup> <http://104.248.29.168/index.php/komentar/535-strategija-razvitka-brcko-distrikta-bih-ili-kako-nas-vlast-tretira-kao-idiote>

<sup>11</sup> Godišnje izvješće o napretku, PRAĆENJE PROVEDBE REVIDIRANOG AKCIJSKOG PLANA 1 STRATEGIJE REFORME JAVNE UPRAVE U BiH, VELJAČA 2019., str. 22

<sup>12</sup> Ibidem, str. 6

<sup>13</sup> Europska komisija, Izvješće o Bosni i Hercegovini za 2018. godinu; Priopćenje Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom ekonomskom i socijalnom odboru i Odboru regija, Priopćenje za 2018. godinu o politici proširenja Europske unije, Strasbourg 17. 4. 2018. godine (str.14); <http://www.dei.gov.ba/dei/dokumenti/prosirenje/?id=19825>



Na službenom portalu Vlade Distrikta u sekciji strategija javno je dostupna samo Strategija razvitka Brčko distrikta BiH 2008. – 2017. koja je istekla. Na službenom portalu Skupštine Distrikta pod sekcijom Odluka mogu se pronaći Strategija zaštite životnog okoliša Brčko distrikta BiH, IKT strategija Skupštine Brčko distrikta BiH za razdoblje 2014. – 2016. godine i Akcijski plan za provedbu strategije za borbu protiv korupcije u Brčko distriktu BiH 2018. – 2019. godine.

Informacije o implementaciji, praćenju i učincima provedenih strategija nisu dostupne na službenim web-portalima Vlade i Skupštine Distrikta.

Postojanje naprijed navedenih indikacija, prostor i potreba za unapređivanjem procesa upravljanja strategijama Distrikta bili su dovoljan razlog da Ured za reviziju planira i provede reviziju učinka na ovu temu.

## **1.2 Svrha revizije i revizijska pitanja**

Svrha revizije je da se utvrdi poduzimaju li Skupština, Vlada i institucije Distrikta sve potrebne mjere kako bi se osigurao efikasan i transparentan sustav planiranja, izrade, usvajanja i implementacije strategija kao i izvješćivanje o provedbi strategija i postignutim rezultatima i učincima tih strategija.

Bez učinkovitog sustava upravljanja strategijama otežan je integriran i strukturiran razvitak Distrikta, odnosno definirani pravac akcije i alokacije resursa nužnih za ostvarenje dugoročnih ciljeva razvitka. Razvitak Distrikta bez integriranih i strukturiranih dugoročnih ciljeva svodi se na ostvarivanje kratkoročnih pojedinačnih godišnjih ciljeve i stihijski dugoročni razvitak. Donošenje strategija nije samo sebi cilj, nije dovoljan uvjet, već potreban preduvjet za realizaciju predviđenih ciljeva, aktivnosti i mjera za napredak u određenoj oblasti.

Za bolje razumijevanje i analizu revizorskog problema definirali smo glavno revizorsko pitanje koje glasi:

- **Upravlja li Vlada, Skupština i institucije Distrikta učinkovito strategijama?**

Kako bi se bolje razumio revizorski problem, te kako bi se olakšalo prikupljanje potrebnih podataka u provedbi revizije, definirali smo dva revizorska potpitanja i to kako slijedi:

- 1. Je li proces planiranja, izrade i usvajanja strategija učinkovit?**
- 2. Je li je proces provedbe, izvješćivanje o provedbi i evaluaciji strategija učinkovit?**

## **1.3 Kriteriji revizije**

Nakon što smo definirali revizorska pitanja i potpitanja, definirali smo kriterije revizije kao osnovu za evaluaciju dokaza, pripremu nalaza kao i donošenje zaključaka revizije u svezi s ciljevima revizije.

Osnova za utvrđivanje kriterija za provedbu konkretne revizije bazirana je na načelu „kriteriji koji su korišteni u prethodnim revizijama“ i „organizacije koje su provodile iste ili slične aktivnosti ili programe“<sup>14</sup> i prilagođena specifičnostima Distrikta.

Za aktivnosti planiranja, izrade i usvajanja strategija kriteriji su:

- Postoji jasno definiran dugoročni planski krovni dokument na temelju kojeg se trebaju planirati strategije
- Propisima je definirano strateško, dugoročno planiranja
- Postoji usuglašenost planiranih strategija i ostalih planskih dokumenata Vlade i institucija Distrikta (plan/program rada i plan sredstava/proračun)
- Uspostavljen je sustav kojim se osigurava potporu svih institucija u planiranju strategija u planskim dokumentima
- Vlada, Skupština i institucije Distrikta unapređuju kapacitete za strateško planiranje
- Vlada Distrikta izbor planiranih strategija vrši na bazi analize prioriteta i mogućnost provedbe istih
- Propisima je definirana metodologija, mehanizmi i koordinacija za izradu strategije Utvrđena je okvirna forma i sadržaj dokumenta strategije i akcijskih planova
- Aktivnosti planiranja, izrade i usvajanja strategije su pravodobne
- Institucije imaju analize i osnove za planirane strategije, prate i analiziraju aktivnosti na izradi strategije s aspekta rokova, kapaciteta, troškova
- Strategije imaju definiran rok za koji se donose, akcijski plan, s jasno definiranim nositeljima, rokovima, indikatorima za praćenje, načinu i rokovima za izvješćivanje i evaluaciju, obrađen financijski aspekt provedbe strategije
- Vlada Distrikta prati rokove za izradu strategija i poduzima aktivnosti na ubrzanju unapređenju ili otklanjanju eventualnih zastoja i uspostavila je sveobuhvatnu i ažurnu evidenciju usvojenih strategija.

Za aktivnosti provedbe, izvješćivanje o provedbi strategija, evaluaciji strategija i korektivnim aktivnostima, kriteriji su:

- Institucije pravodobno provode strategije, izvještavaju o provedenim aktivnostima i evaluaciji i o istom informiraju nadležne institucije
- Uspostavljeno je odvojeno izvješćivanje o provedbi strategije i izvješćivanje o evaluaciji strategije
- Izvješća o provedbi strategije sadrže informacije o realizaciji i pravodobnosti svih planiranih aktivnosti iz akcijskog plana, uzrocima neizvršenja, utrošenim sredstvima, eventualnim problemima i prijedlozima za unapređenje
- Izvješća o evaluaciji sadrže informacije o svim ostvarenim rezultatima i postignuću svih ciljeva, kao i informacije o utrošenim sredstvima za postizanje istih, problemima i prijedlozima za unapređenje
- Vlada Distrikta pravodobno razmatra izvješća o provedbi kao i evaluaciji strategija, donosi zaključke i poduzima pravodobne korektivne aktivnosti
- U Vladi Distrikta se prate obveze i rokovi za dostavu izvješća, uspostavljena je evidencija dostavljenih izvješća o provedbi i evaluaciji strategija i ista su javno dostupna
- Skupština Distrikta pravodobno razmatra izvješća o provedbi kao i evaluaciji

---

<sup>14</sup> Koordinacijski odbor Vrhovnih revizorskih institucija u BiH: Vodič za reviziju učinka, Sarajevo 2013. str. 46 - 47

## **strategija, donosi zaključke i poduzima pravodobne korektivne aktivnosti.**

### **1.4 Obujam i ograničenja revizije**

Revizijom se obuhvaćaju procesi planiranja, izrade i usvajanja strategija, izvješćivanje o provedbi i evaluaciji strategija Vlade i Skupštine Distrikta, kao i transparentnost navedenih procesa.

Ova revizija učinka je organizirana, planirana i provedena kroz predstudijsko istraživanje, te kroz glavnu studiju. U fazi predstudijskog istraživanja prikupljeni su opći podatci i informacije o procesima planiranja, izrade i usvajanja strategija, izvješćivanje o provedbi i evaluaciji strategija. U ovoj fazi revizije učinka potvrđeno je postojanje revizijskog problema i izvršena priprema plana provedbe glavne studije. Podatci i informacije općeg karaktera prikupljeni su, pretežno, na temelju podataka Tajništva Vlade Distrikta, Ureda za reviziju, te dostupnih studija, strategija, izvješća i akademskih članaka o upravljanju strategijama u BiH.

U fazi glavne studije revizija učinka je ispitivala aktivnosti Vlade i Skupštine Distrikta u upravljanju strategijama.

Pod upravljanjem podrazumijevamo sljedeće aktivnosti:

- planiranje,
- izradu,
- usvajanje,
- provedbu,
- izvješćivanje o provedbi i
- evaluaciju strategija.

Analizirali smo strategije koje usvajaju Vlada i Skupština Distrikta.

S ciljem dobivanja šire slike pokušali smo prikupiti podatke o svim strategijama usvojenim od Vlade i Skupštine Distrikta do konca 2019. godine, a detaljnije smo se bavili procesom upravljanja strategijama na bazi uzorka.

Promatrali smo aktivnosti Vlade Distrikta koje su ključne za strateško planiranje, s jedne strane, i pojedinačnih institucija, nositelja izrade strategija, s druge strane.

Ispitali smo propise i procedure vezane za upravljanje strategijama, aktivnosti Vlade i Skupštine Distrikta u upravljanju strategijama kao i unapređenju kapaciteta i propisa za strateško planiranje.

Za ilustraciju nalaza o aktivnostima institucija u planiranju, izradi, usvajanju, provedbi, izvješćivanju o provedbi i evaluaciji, u ovisnosti od razine provedenih aktivnosti, koristili smo sljedeće strategije:

- 1. Strategija razvitka Distrikta**
- 2. Strategija za borbu protiv korupcije u Distriktu**
- 3. Strategija komunikacije Vlade i**
- 4. Komunikacijska strategija Skupštine.**

Kod izbora uzorka strategija za ilustraciju, koristili smo se sljedećim kriterijima:

- **Obuhvat strategije: od važnosti za BiH (obveza sukladno BiH strategiji), od važnosti za Distrikt u cjelini i od važnosti za instituciju koja je donosi**
- **Razdoblje važenja strategije je isteklo i planira se ili je usvojena nova strategije u istoj oblasti**
- **Strategija sa istim predmetom u promatranim institucijama Distrikta, Vladi i Skupštini.**

Revizija se nije bavila analizom konkretnih strateških ciljeva.

Nije bilo ograničenja u provedbi revizije koja bi mogla utjecati na dane nalaze, zaključke i preporuke.

I pored činjenice da smo ilustrirali upravljanje četiri strategije u Distriktu, smatramo da se preporuke revizije mogu primijeniti i na institucije u Distriktu koje sudjeluju u strateškom planiranju, izradi i implementaciji i izvješćivanju.

### **1.5 Izvori i metode revizije**

Kako bi se osigurala informacije za dobivanje odgovora na postavljena revizorska pitanja, izvršili smo proučavanje propisa i praksi iz oblasti planiranja, izrade, usvajanja, izvješćivanje o provedbi i evaluaciji strategija.

Informacije smo, također, prikupljali iz razgovora, evidencija i dokumentacije odgovornih institucija: Vlade i Skupštine Distrikta.

Aktivnosti institucija u upravljanju strategijama smo proučavali na bazi izabranih strategija za analizu i ilustraciju nalaza i iz razgovora s osobama zaduženim za izradu strategija.

Za objektivno sagledavanje problematike, koristili smo stručne studije i stručnu literaturu iz oblasti strateškog planiranja, propise iz entiteta i zemalja u okruženju kao i EU, izvore s interneta, ali i sve druge informacije za koje smo procijenili da mogu biti od koristi.

Podatke smo prikupljali pregledom dokumentacije, pretraživanjem literature, usporedbom praksi rada, intervjuima i e-mail komunikacijom.

Prikupljenu dokumentaciju i informacije smo analizirali i usporedili s postavljenim kriterijima revizije.

### **1.6 Struktura izvješća**

Sukladno Načelima revizije učinka, u uvodnom poglavlju navedeni su razlozi zbog kojih je Ured za reviziju odlučio provesti navedenu reviziju učinka kao i revizorska pitanja, obujam, ograničenja u radu i metodologija rada. Slijedi poglavlje 2 u kojem se prezentiraju osnovne informacije o procesu upravljanja strategijama. Nakon objašnjenja procesa, prezentiraju su nalazi provedene revizije i vrši njihova analiza u poglavlju 3, a poglavlja 4 i 5 rezervirana su za predstavljanje zaključaka i preporuka.

## 2. OPIS PREDMETA REVIZIJE

Osnovne informacije o predmetu revizije, propisima kojima je regulirano upravljanje strategijama u Distriktu, ključnim nositeljima aktivnosti i pokazateljima prezentiramo u nastavku.

### 2.1 Strateško planiranje

Planiranje je, u teoriji, definirano kao proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija adekvatnih za postizanje tih ciljeva. Jedna od podjela planiranja je po vremenskom aspektu i to na:

- Strateško, dugoročno planiranje
- Srednjoročno planiranje
- Godišnje planiranje.

Rezultat dugoročnog, strateškog planiranja su dugoročni (strateški) planovi, čiji su ključni elementi:

- Misija i vizija
- Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja
- Strateški ciljevi i operativni ciljevi
- Način ostvarivanja postavljenih ciljeva
- Definiranje pokazatelja
- Nositelji, rokovi, resursi i izvori resursa
- Sustav praćenja, izvješćivanje i procjena učinka.

Strukturirano strateško planiranje najjednostavnije je prikazano po modelu 4 koraka i treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- KORAK 1: Gdje smo sada?  
KORAK 2: Gdje želimo biti?  
KORAK 3: Kako ćemo doći tamo?  
KORAK 4: Kako ćemo znati kada smo došli tamo?<sup>15</sup>

Strateški planovi pomažu organizacijama da razmišljaju unaprijed, da identificiraju prioritete, da učinkovito raspoređuju sredstva i prate napredak u odnosu na utvrđene ciljeve.<sup>16</sup> Ovi planovi također mogu pomoći nadležnim institucijama da donose odluke zasnovane na informacijama oko raspodjele sredstava, jer se strateškim planovima uspostavljaju veze između potreba, sredstava, usluga i rezultata u tijelima uprave, a

---

<sup>15</sup> Strukturirani pristup strateškom planiranju u 4 koraka prvi je put primijenilo računovodstveno poduzeće Price Waterhouse Coopers 1980. godine koji daje vrlo jednostavan, ali sveobuhvatan pristup izradi, razvitku i provođenju strateškog plana (Schmidt, Enock, Laycock, 2009) prema: Kraljić Tihana, Horizontalna i vertikalna konzistentnost strateškog planiranja - odgovornost QUADRUPLE HELIX dionika u djelotvornom upravljanju razvojem u Republici Hrvatskoj, doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku, Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost, ([http://www.ices.hr/wp-content/uploads/2017/02/PhD-thesis\\_Tihana\\_Kraljic.pdf](http://www.ices.hr/wp-content/uploads/2017/02/PhD-thesis_Tihana_Kraljic.pdf)) str: 57

<sup>16</sup> Priručnik za strateško planiranje u tužiteljstvima BiH, [https://vstv.pravosudje.ba/vstv/faces/docservlet?p\\_id\\_doc=48585](https://vstv.pravosudje.ba/vstv/faces/docservlet?p_id_doc=48585)

također se može identificirati tekuće neispunjene potrebe i pomoći u dugoročnom planiranju sredstava. Da bi osigurao realnu osnovu za djelovanje, strateški plan mora biti financijski prihvatljiv i ostvarljiv i trebao bi jasno demonstrirati da se ulažu napori da se raspoloživa sredstva iskoriste efikasno.<sup>17</sup>

## 2.2 Osnova za strateško planiranje u Distriktu

U Distriktu, sam proces upravljanja strategijama nije posebnim zakonskim i/ili podzakonskim propisom definiran.

Donošenje strategija zakonom je definirano u oblastima zaštite životnog okoliša, zaštite voda, zraka, prirode, upravljanju otpadom, zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća, u oblasti prevencije korupcije, prostornog planiranja i građenja, planiranja, projektiranja i razvitka Distrikta, u oblasti športa, poticaju gospodarskog razvitka, položaja i djelovanja mladeži, kao i u oblasti stručnog usavršavanja u državnoj službi.

Kao što smo napomenuli u ranijem dijelu teksta, zakonima Distrikta definirana je obveza donošenja sljedećih strategija:

R.B.	Naziv strategije	Nadležnost predlaganja strategije	Nadležnost usvajanja strategije	Razdoblje važenja i/ili napomena
1	Strategija zaštite životnog okoliša <sup>18</sup>	Gradonačelnik	Skupština	
2	Strategija Distrikta o zaštiti voda <sup>19</sup>	Gradonačelnik	Skupština	Razdoblje važenja od najmanje 10 godina
3	Strategija zaštite zraka Distrikta s akcijskim planom upravljanja kvalitetom zraka <sup>20</sup>	Gradonačelnik	Skupština	Razdoblje važenja 10 godina
4	Strategija zaštite prirode Distrikta <sup>21</sup> s Planom implementacije	Gradonačelnik	Skupština	Razdoblje važenja 10 godina
5	Plan zaštite i spašavanja od prirodnih ili drugih nesreća <sup>22</sup>	Odjel za javnu sigurnost, Vlada	Skupština	Rok za donošenje – 6 mjeseci od dana stupanja na snagu zakona
6	Strategija za borbu protiv korupcije i Akcijskog plana <sup>23</sup>	Ured za prevenciju korupcije i koordinaciju aktivnosti na suzbijanju korupcije		Strategija i Akcijski plan se izrađuju sukladno načelima utvrđenim u državnoj strategiji
7	Strategija upravljanja čvrstim otpadom <sup>24</sup>	Nadležni odjel	Skupština	Razdoblje važenja 10 godina

<sup>17</sup> [https://vstv.pravosudje.ba/vstv/faces/docservlet?p\\_id\\_doc=48585](https://vstv.pravosudje.ba/vstv/faces/docservlet?p_id_doc=48585) Strateško planiranje i upravljanje - Priručnik za tužiteljstava u Bosni i Hercegovini 2012

<sup>18</sup> Zakon o zaštiti životnog okoliša Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, brojevi: 24/04, 01/05, 19/07 i 09/09

<sup>19</sup> Zakon o zaštiti voda Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, brojevi: 25/04, 01/05 i 19/07

<sup>20</sup> Zakon o zaštiti zraka Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, brojevi: 25/04, 01/05, 19/07 i 09/09

<sup>21</sup> Zakon o zaštiti prirode Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, brojevi: 24/04, 01/05 i 19/07

<sup>22</sup> Zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća u Brčko distriktu BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, brojevi: 29/16 i 33/16

<sup>23</sup> Zakon o Uredu za prevenciju korupcije i koordinaciju aktivnosti na suzbijanju korupcije u Brčko distriktu BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj: 25/18

<sup>24</sup> Zakon o upravljanju otpadom u Brčko distriktu BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj: 10/18 (pročišćeni tekst)

8	Strategija prostornog razvitka Distrikta <sup>25</sup>		Skupština	
9	Strategija i programi razvitka športa <sup>26</sup>	Vlada	Skupština	Razdoblje važenja - najmanje 4 godine
10	Strategija i planovi društveno-ekonomskog razvitka Distrikta <sup>27</sup>			Djelatnost Zavoda za planiranje, projektiranje i razvitak Distrikta
11	Strategija za mladež <sup>28</sup>	Izrađuje Odjel za stručne i administrativne poslove u suradnji s Vijećem mladeži a Vlada odobrava	Skupština	Razdoblje važenja - 5 godina
12	Strategiju stručnog usavršavanja službenika, odnosno namještenika <sup>29</sup>	Voditelj Odjela za stručne i administrativne poslove	Vlada	Razdoblje važenja - 3 godine
13	Strategija razvitka <sup>30</sup>	Vlada	Skupština	
14	Sektorske strategije razvitka <sup>31</sup>	Proračunski korisnici	Vlada	

Pored obveza donošenja strategija koje su zakonima Distrikta propisane, Distrikt ima obveze koje proistječu iz strategija s razine BiH (strategija reforme javne uprave, državne strategije za rad na predmetima i rješavanje pitanja vezanih za ratne zločine, strategije socijalnog uključivanja i dr.), strateškim obvezama utvrđenim u procesu europskih integracija i strateškim obvezama drugih međunarodnih sporazuma.

Opća politika Distrikta predstavlja dokument Skupštine Distrikta kojim se utvrđuje strateški okvir i pravci djelovanja Vlade i institucija Distrikta.

Opća politika za razdoblje 2013. – 2016. godine, pred Vladu i institucije, utvrdila je oblasti za koje je potrebno donijeti strategije, kao što su: strategija upravljanja šumama, strategija upravljanja javnom imovinom, strategija o mladeži.<sup>32</sup> Opća politika Distrikta za razdoblje 2016. – 2020. godine pred Vladu i institucije utvrdila je oblasti za koje je potrebno donijeti strategije, kao što su: strategija upravljanja javnom imovinom, strategija razvitka zdravstva, strategija o mladeži<sup>33</sup> i utvrdila je oblasti u kojima se trebaju implementirati strategije a to

<sup>25</sup> Zakon o prostornom planiranju i građenju u Brčko distriktu BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, brojevi: 29/08, 18/17, 48/18 i 54/18

<sup>26</sup> Zakon o športu u Brčko distriktu BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj 14/11

<sup>27</sup> Zakon o planiranju, projektiranju i razvitku Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj: 12/19 i 23/19

<sup>28</sup> Zakon o mladeži Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH broj: 18/17

<sup>29</sup> Zakon o državnoj službi u tijelima javne uprave Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, brojevi: 9/14, 37/15, 48/16, 9/17, 50/18 i 14/19

<sup>30</sup> Zakon o proračunu Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj 34/19 od 24. 12. 2019. godine

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> - Šume, kao važno prirodno bogatstvo Distrikta, potrebno je zaštititi od uništavanja i izgraditi strategiju za upravljanje šumama u pogledu pošumljavanja, održavanja i uporabe šuma u svrhu razvitka drvne industrije, turizma, planinarenja i lova.

- Potrebno je da gradonačelnik i Vlada donesu odgovarajuću strategiju upravljanja javnom imovinom radi što racionalnijeg i efikasnijeg korištenja imovine Distrikta koja će biti u funkciji razvitka gospodarstva i povećanja produktivnog zapošljavanja.

- Preko nadležnog skupštinskog povjerenstva potrebno je pokrenuti inicijativu za donošenje strategije o mladeži kao podloge za donošenje zakona o mladeži i zakona o nevladinim organizacijama, te drugih zakonskih akata, kako bi se riješila njihova statusna pitanja.

<sup>33</sup> - Potrebno je da gradonačelnik i Vlada donesu odgovarajuću strategiju upravljanja javnom imovinom radi racionalnijeg i efikasnijeg korištenja imovine Distrikta koja će biti u funkciji razvitka gospodarstva i povećanja produktivnog zapošljavanja.

su: strategija životnog okoliša i međunarodne strategije koje se tiču prevencije, sigurnosti i odgovora na prirodne i/ili druge nesreće<sup>34</sup>.

Tijekom provedbe revizije, Skupština Distrikta je usvojila Zakon o proračunu<sup>35</sup> koji, između ostalog, uvodi i definira strateške dokumente Distrikta, a posebno strategiju razvitka i sektorske strategije, te definira trogodišnje strateške planove i planove razvojnih programa i povezuje strateško planiranje, srednjoročno i godišnje planiranje s planiranjem proračuna.<sup>36</sup>

Vlada Distrikta se putem potpisanog Protokola o suradnji s Projektom integriranog lokalnog razvitka (3. 10. 2017. godine) obvezala, između ostalog, na suradnju u izradi Strategije razvitka Distrikta, te jačanju institucionalnog okvira za upravljanje razvojem. Do okončanja revizije, određene aktivnosti su u okviru suradnje i izvršene (sastanci, izrađena Analiza kapaciteta i modela za planiranje i upravljanje razvojem javne uprave Distrikta s prijedlogom institucionalnog/organizacijskog modela za upravljanje razvojem, sastavljen Operativni plan za unapređenje sustava strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Distriktu, održana poduka o upravljanju razvojem u Distriktu, uspostavljen odsjek za strateško planiranje Vlade Distrikta koji je i započeo s radom, formiran je Odbor za razvitak Distrikta i radna skupina za utvrđivanje koncepta izgradnje sustava strateškog planiranja i upravljanja razvojem Distrikta i sastavljen Nacrt strateške platforme u sklopu izrade Strategije razvitka Distrikta za razdoblje 2021. – 2027. godina).

U okviru reforme javne uprave u BiH, kroz aktivnosti na implementaciji Akcijskog plana 1 za reformu javne uprave<sup>37</sup>, a posebno putem projekta „Jačanje kapaciteta za strateško planiranje i razvitak politika - faza II. SPPD II“ (26. lipnja 2016. – 26. studenoga 2018.), Distrikt je sudjelovao u implementaciji i izvršena je poduka iz oblasti strateškog planiranja i razvitka javnih politika. U polugodišnjem izvješću o napretku za 2018. godinu Ured koordinatora za reformu javne uprave izvijestio je da je za Distrikt predložena metodologija za institucionalizaciju planiranja i nastavljene su aktivnosti za njezino usvajanje i naglasio da je „u ovom izvještajnom razdoblju formirana nova organizacijska jedinica - Odsjek za strateško planiranje i očekuje se donošenje odluke<sup>38</sup> Vlade o postupku planiranja, praćenja

---

- Skupština će od Vlade zahtijevati izradu strategije razvitka zdravstva u Distriktu radi dobivanja odgovora na pitanje u kom smjeru treba ići razvitak i do koje razine.

- Preko nadležnog skupštinskog povjerenstva potrebno je pokrenuti inicijativu za donošenje strategije o mladeži kao podloge za donošenje zakona o mladeži i zakona o nevladinim organizacijama, te drugih zakonskih akata, kako bi se riješila njihova statusna pitanja.

<sup>34</sup> - Vlada će na temelju Strategije zaštite životnog okoliša osmisliti adekvatne politike i druge mjere koje će osigurati da pitanje zaštite životnog okoliša bude povezano s politikama i zahtjevima ekonomskog i društvenog razvitka. U okviru reforme javne uprave uspostaviti, prema preporuci iz strategije, odjel za okoliš-resurse.

- Vlada Distrikta će javnu sigurnost organizirati, unapređivati i usklađivati sa suvremenim međunarodnim trendovima, međunarodnim strategijama i inicijativama, uvažavajući UN strategiju smanjenja rizika od katastrofa, Hyogo okvir za djelovanje, Direktive Europske unije koje se tiču prevencije, sigurnosti i odgovora na prirodne i/ili druge nesreće.

<sup>35</sup> Zakon o proračunu Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj 34/19

<sup>36</sup> Članci 32 - 35 Zakona o proračunu Brčko distrikta BiH

<sup>37</sup> <http://riju.parco.gov.ba/akcijski-plan-1-uz-strategiju-reforme-javne-uprave/> usvojen u Vijeću ministara BiH, entitetima i Vladi Brčko distrikta 2006. godine, istodobno sa Strategijom i njegova provedba je odmah počela.

<sup>38</sup> Ista Odluka navodi se kao postignuće u 2017. godini (članovima Vlade je 6. 7. 2017. godine prezentiran Nacrt odluke o postupku planiranja, praćenja i izvještavanja o realizaciji usvojenih strategija i planova Vlade i institucija Brčko distrikta BiH i ista još uvijek nije donesena od Vlade), te kao postignuće za prvu polovicu 2018. godine (U prvoj polovici 2018. godine, postignut je značajan napredak u oblasti strateškog



i izvješćivanje o realizaciji usvojenih strategija i planova Vlade i institucija Brčko distrikta BiH<sup>39</sup>. Zbog kašnjenja u realizaciji reformskih mjera, ali i stvaranja određenih pretpostavki za realizaciju reformskih mjera koje su planirane u idućem razdoblju, Ured koordinatora za reformu javne uprave je dao preporuku za Distrikt da je potrebno da završi procese na uspostavljanju formalno-pravnog okvira za strateško planiranje.

Nakon predstavljanja osnova za strateško planiranje predstaviti ćemo uloge i nadležnosti za strateško planiranje u Distriktu.

### 2.3 Institucionalne uloge, nadležnosti i odgovornosti

Nadležnosti za upravljanje strategijama Distrikta su Zakonom o Vladi<sup>40</sup> delegirane Tajništvu i koordinatoru Vlade Distrikta (strateško planiranje) i dogradonačelniku Distrikta (kontinuirana politička i strateška analiza).

Nadležnost strateškog planiranja i regionalne suradnje Zakonom o javnoj upravi Distrikta<sup>41</sup> povjerena je Odjelu za gospodarski razvitak, šport i kulturu. Istim zakonom Odjelu za komunalne poslove delegirana je nadležnost za razvitak politike, strategije i pravnog okvira za upravljanje opskrbom električnom energijom, vodom i plinom i zbrinjavanjem čvrstog otpada i otpadnih voda.

Strateško planiranje i upravljanje strategijama Distrikta nije zasebno utvrđeno kao javna nadležnost u okviru javne uprave, ali se u okviru nadležnosti definiranih u organizacijskim planovima pojedinih segmenata javne uprave Distrikta utvrđeni poslovi u navedenoj oblasti.

Po utvrđenoj potrebi za upravljanjem strategijama Distrikta, 2018. godine je izmijenjen organizacijski plan Ureda gradonačelnika i u okviru Tajništva Vlade Brčko distrikta BiH, odnosno Sektora za opće poslove i strateško planiranje, uspostavljen je Odsjek za strateško planiranje<sup>42</sup>. Kadrovsko popunjavanje Odsjeka za strateško planiranje<sup>43</sup> završeno je 18. 3. 2019. godine.

Prema podacima dobivenim od Odsjeka za strateško planiranje isti je nadležan za vršenje stručnih, administrativnih i drugih poslove iz nadležnosti:

---

planiranja u Brčko distriktu BiH formiranjem nove organizacijske jedinice - Odsjek za strateško planiranje i očekuje se donošenje Odluke Vlade o postupku planiranja, praćenja i izvještavanja o realizaciji usvojenih strategija i planova Vlade i institucija Brčko distrikta BiH.) <http://parco.gov.ba/wp-content/uploads/2018/11/Prilog-pregled-realizacije-aktivnosti-po-reformskim-oblastima-RAP1-2018.pdf>

<sup>39</sup> Godišnje izvješće o napretku, PRAĆENJE PROVEDBE REVIDIRANOG AKCIJSKOG PLANA 1 STRATEGIJE REFORME JAVNE UPRAVE U BiH, VELJAČA 2019., str. 21-22

<sup>40</sup> Zakon o Vladi Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj: 10/18 (pročišćen tekst), 49/18, 8/19 i 10/19

<sup>41</sup> Zakon o javnoj upravi Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, brojevi: 19/07, 02/08, 43/08, 09/13, 48/16 i 09/18

<sup>42</sup> Odlukom o izmjenama i dopunama Organizacijskog plana Ureda gradonačelnika Brčko distrikta BiH - pročišćeni tekst broj 33-001490/15 od 12. 1. 2017. godine broj predmeta 33-001490/15 broj akta 01.1-1141SM-0071/18 od 19. 4. 2018. godine, u okviru Tajništva Vlade Brčko distrikta BiH, odnosno Sektora za opće poslove i strateško planiranje, uspostavljen je Odsjek za strateško planiranje. Odsjek za strateško planiranje nastao je kao rezultat Protokola o suradnji između Vlade Brčko distrikta BiH i Projekta integriranog lokalnog razvitka (UNDP i Vlada Švicarske)

<sup>43</sup> Odsjek za strateško planiranje ima 3 zaposlenika i to voditelj Odsjeka za strateško planiranje i dva stručna suradnika za strateško planiranje jedan ekonomske struke, a drugi pravne struke.

- praćenja procesa modernizacije javne uprave
- praćenja provedbe razvojne i sektorskih strategija kao i operativnih i godišnjih planova i programa
- predlaganje njihove prilagodbe i unapređivanja i sudjelovanjem u njihovoj izradi obavljanjem drugih poslova koji su u funkciji modernizacije i uspostave profesionalne, učinkovite, politički nepristrane i demokratski odgovorne javne uprave koja će biti spremna i osposobljena usvojiti i implementirati zakone i regulative koje su usvojile zemlje članice Europske unije, provedba zakona i propisa nadležnih tijela i institucija BiH i Brčko distrikta BiH iz oblasti uprave, pod nadzorom i naptucima gradonačelnika.

Pored Odsjeka za strateško planiranje, u okviru opisa poslova sljedećih pozicija eksplicitno se spominju poslovi strateškog upravljanja<sup>44</sup>:

- Voditelj Pododjela za gospodarski razvitak (Odjel za gospodarski razvitak, šport i kulturu) u okviru nadležnosti Pododjela obavlja poslove iz djelokruga rada vezanih za statistiku i analize, strateško planiranje i regionalnu suradnju,
- Viši stručni suradnik za promociju investicija i poticaj razvitka (Odjel za gospodarski razvitak, šport i kulturu) je, između ostalog, nadležan da sudjeluje u kreiranju strateških planova gospodarskog razvitka, kreira strateške mjere za stimuliranje zapošljavanja i samozapošljavanja, radi na interregionalnoj implementaciji strateških programa razvitka, definira elemente strateškog upravljanja razvojem Distrikta,
- Viši stručni suradnik za koordinaciju obveza u procesu europskih integracija (Odjel za europske integracije i međunarodnu suradnju) – sudjeluje u pripremanju i predlaganju strateških dokumenata na razini BiH, potrebnih za europske integracije,
- Voditelj Pododjela za razvitak i strategiju komunalnih usluga (Odjel za komunalne poslove) u okviru nadležnosti Pododjela vrši izradu nacrtu strategije za upravljanje i opskrbu Brčko distrikta BiH električnom energijom, vodom i plinom i strategije za upravljanje čvrstim otpadom i otpadnim vodama, organizira javnu raspravu i stručnu raspravu o nacrtu strategija u komunalnoj oblasti, izrađuje strategiju razvitka usluga u komunalnoj djelatnosti, vrši promociju strategije, edukaciju zainteresiranih s ciljem upoznavanja sa strateškim ciljevima,
- Voditelj Pododjela za šumarstvo i vodno gospodarstvo (Odjel za poljoprivredu, šumarstvo i vodno gospodarstvo) u okviru nadležnosti Pododjela zadužen je za pripremanje strategija i razvojnih politika upravljanja šumama i šumskim fondom, lovištima i lovnim fondom, vodama, vodogospodarskim objektima i javnim vodnim dobrom.

Pored navedenih pozicija, u javnoj upravi Distrikta su utvrđene i pozicije koje nemaju eksplicitno navedene poslove strateškog upravljanja ali su im u neposrednoj vezi (poslovi planiranja, praćenja, poslovi analize i izvješćivanje vezani za organizacijske jedinice, za projekte i sl.).

Pored navedenih nadležnosti javne uprave Distrikta, Skupština Distrikta je osnivanjem Zavoda za planiranje, projektiranje i razvitak Distrikta (Zakonom o planiranju, projektiranju

---

<sup>44</sup> Prema dokumentu „Analiza kapaciteta i modela za planiranje i upravljanje razvojem javne uprave Brčko distrikta BiH s prijedlogom institucionalnog/organizacijskog modela za upravljanje razvojem“ Dokument je nastao kao dio potpore Projekta integriranog lokalnog razvitka (UNDP i Vlada Švicarske) i nadležnostima Odjela iz dokumenata finansijske revizije

i razvoju Distrikta), između ostalog, imenovanom Zavodu povjerila nadležnosti planiranja i izrade strategija Distrikta. Između ostalog, Zavodu je povjerena nadležnost za izradu dokumenata prostornog planiranja Distrikta (strategija prostornog razvitka Distrikta i dr.), kao i izradu strategija i planova društveno-ekonomskog razvitka Distrikta.

Skupština Distrikta je zakonodavno tijelo i određuje opću politiku Distrikta. Pored opće uloge u određivanju politike Distrikta, u Skupštini Distrikta, Poslovníkom o radu<sup>45</sup> utvrđeno je da Povjerenstvo za komunalnu, javnu djelatnost i zaštitu životnog okoliša razmatra, analizira i daje preporuke o strategiji Distrikta za očuvanje životnog okoliša i prati implementaciju strategije Distrikta za očuvanje životnog okoliša.

Ukoliko sumiramo sve gore rečeno, regulatorna osnova i obveza strateškog planiranja proistječe iz novog Zakona o proračunu Distrikta i odnosi se na sve proračunske korisnike, a institucionalni okvir za strateško upravljanje dodijeljen je Vladi, Skupštini i Zavodu za planiranje, projektiranje i razvitak. Vlada Distrikta je, sukladno svojim nadležnostima i potrebama upravljanja strategijama Distrikta, ojačala institucionalni sustav, uspostavljajući Odsjeka za strateško planiranje koji je od 2019. godine započeo s radom. Do okončanja revizije (lipanj 2020. godine), Zavod za planiranje, projektiranje i razvitak nije u praksi zaživio s radom.

## 2.4 Strateško, srednjoročno i godišnje planiranje

Strateško i proračunsko planiranje predstavljaju dva interaktivna procesa.

Strateškim planom se ustanovljavaju pravci djelovanja, dok se proračunom osiguravaju sredstva potrebna za provedbu tog plana.

„Postavljanje ciljeva i strateških programa pomaže organizaciji da ustanovi prioritete koji su nužni da bi se izradio proračun, dok je nasuprot tome strateški plan koji zanemaruje fiskalnu realnost nemoguće provesti. Stoga je ključno da proces strateškog planiranja postane integralan dio procesa proračunskog i financijskog planiranja organizacije.

- Dugoročno planiranje - prioritete, očekivani rezultati i dugoročni ciljevi za postizanje željenog stanja za razdoblje od 5 do 10 godina;
- Srednjoročno planiranje - s konkretnim ciljevima koji se žele realizirati u roku od 3 godine sa specifičnim vremenskim planom realizacije i indikatorima za mjerenje postizanja rezultata
- Kratkoročno planiranje - gdje se utvrđuju aktivnosti, rokovi, odgovornosti i indikatori za praćenje.“<sup>46</sup>

S druge strane, planiranje proračuna je proces koji se sastoji od procjene sredstava, analize politika, razvitka ciljeva i raspodjele sredstava među proračunskim korisnicima.

---

<sup>45</sup> Poslovníkom o radu Skupštine Brčko distrikta Bosne i Hercegovine (pročišćeni tekst), članak 59 Nadležnosti Povjerenstva za komunalnu, javnu djelatnost i zaštitu okoliša ([https://skupstinabd.ba/images/dokumenti/ba/Poslovníkom\\_o\\_radu\\_Skupstine\\_Brcko\\_distrikta\\_BiH\\_precisceni\\_tekst\\_B.pdf](https://skupstinabd.ba/images/dokumenti/ba/Poslovníkom_o_radu_Skupstine_Brcko_distrikta_BiH_precisceni_tekst_B.pdf))

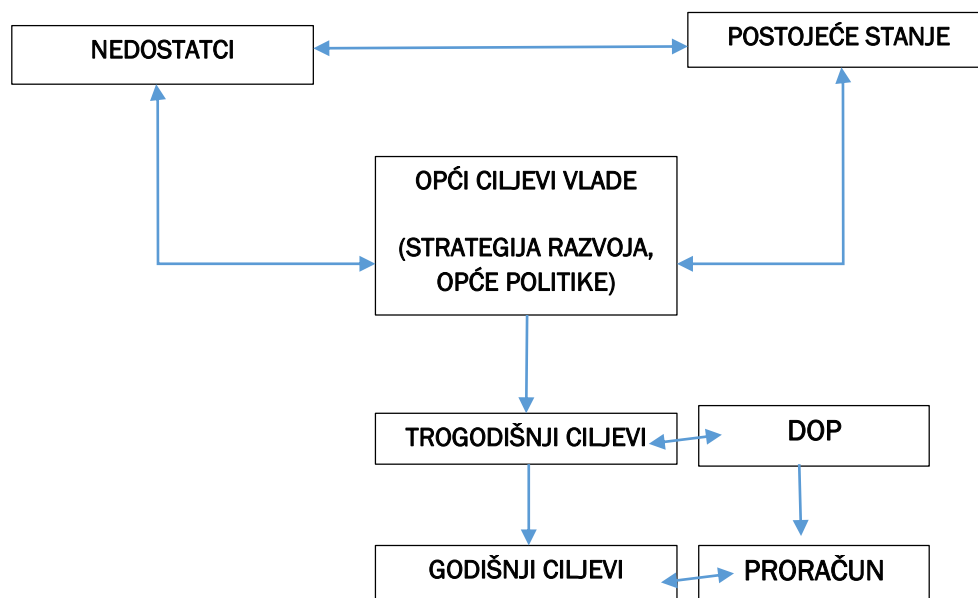
<sup>46</sup> [https://vstv.pravosudje.ba/vstv/faces/docservlet?p\\_id\\_doc=48585](https://vstv.pravosudje.ba/vstv/faces/docservlet?p_id_doc=48585) Strateško planiranje i upravljanje - Priručnik za tužiteljstva u Bosni i Hercegovini 2012.

Prema Svjetskoj banci, propusti u povezivanju politika, planiranja i izradi proračuna predstavljaju jedan od najvažnijih čimbenika koji doprinosi lošim rezultatima proračuna na makro, strateškoj i operativnoj razini u zemljama u razvoju. U mnogim zemljama, sustavi su podijeljeni, te se izrada politika, planiranje i izrada proračuna odvijaju neovisno jedan od drugog.<sup>47</sup> Isti izvor navodi i da u odsustvu učinkovitih procesa donošenja odluka, kreiranje politika, planiranje i izrada proračuna nisu međusobno povezani i nisu ograničeni raspoloživim resursima ili strateškim prioritetima. Sve u svemu, ovo dovodi do masovnog neslaganja između onoga što je obećano putem vladinih politika i onoga što je ostvarivo. Godišnji proces proračuna stoga više liči na slagalicu kojom se prikazuje da postoji dovoljno financijskih sredstava, nego na raspodjelu sredstava po osnovi jasnih politika i u svrhu postizanja strateških ciljeva.

Integrirana politika, planiranje i izrada proračuna su osnova za programe rashoda koji su vođeni političkim prioritetima i usklađeni s proračunskom realnošću. Izazov je u učinkovitijem upravljanju tenzija između "potreba" i "dostupnosti". Srednjoročni pristup osigurava takav okvir povezivanja i olakšava upravljanje nastalih tenzija između potreba politike i proračunske realnosti tijekom cijelog proračunskog ciklusa.<sup>48</sup>

Segmentom planiranja proračuna kapitalnih potreba komunalne i prometne infrastrukture u Distriktu u odnosu na provedbu strateških ciljeva više smo se bavili u provedenoj reviziji učinka „Planiranje proračuna kapitalnih potreba prometne i komunalne infrastrukture u Brčko distriktu BiH”<sup>49</sup>, odnosno pretočavanjem strateških ciljeva u trogodišnje ciljeve i DOP, i godišnjih ciljeva u proračun Distrikta.

**Grafikon 1. Provedba strateških ciljeva**



<sup>47</sup> WORLD BANK (1998).PUBLIC EXPENDITURE MANAGEMENT HANDBOOK. Washington, D.C:The International Bank for Reconstruction and Development

<sup>48</sup> WORLD BANK (1998).PUBLIC EXPENDITURE MANAGEMENT HANDBOOK. Washington, D.C:The International Bank for Reconstruction and Development

<sup>49</sup> <http://revizija-bd.ba/index.php/izvjestaji-bs/category/28-revizija-ucinka?download=517:planiranje-budzeta>

U ovoj reviziji bavimo se planiranjem, izradom i implementacijom strategija kao i izvještavanjem o provedbi strategija i postignutim rezultatima i učincima tih strategija.

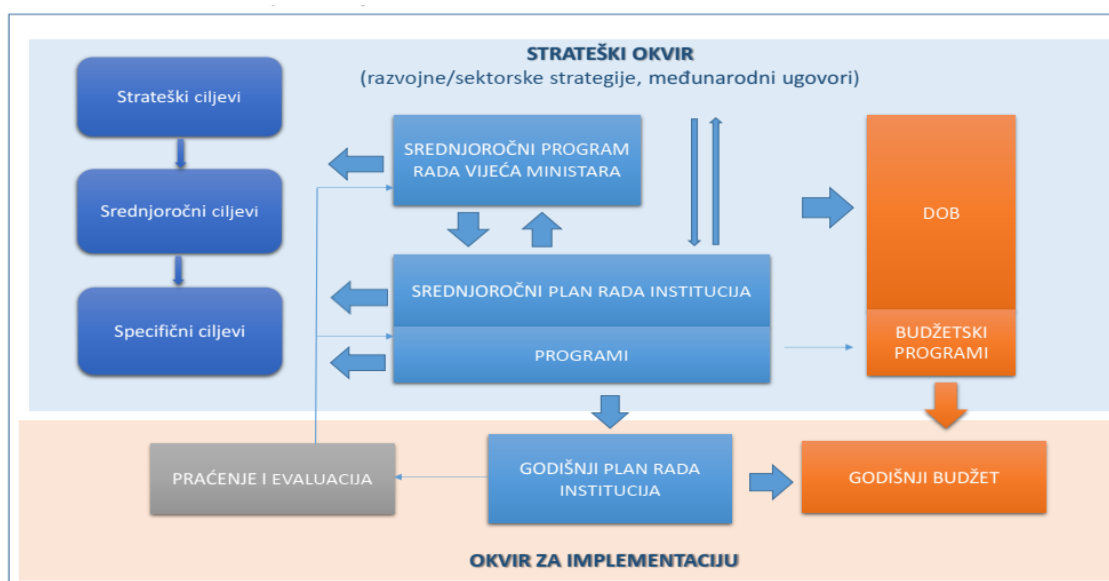
Osnovni preduvjet za strateško planiranje je postojanje jasno definiranog dugoročnog planskog krovnog dokumenta na temelju kojeg se trebaju planirati strategije – odnosno postojanje strateškog okvira koji uključuje razvojne i sektorske strategije Distrikta, opće politike Distrikta, strategija BiH u kojima Distrikt ima obvezu implementacije, kao i dugoročnih obveza proisteklih iz međunarodnih sporazuma i ugovora.

Preduvjet za planiranje strategija Distrikta je da je propisima Distrikta definirano strateško, dugoročno planiranje, da su jasno definirane nadležnosti, da je definirana metodologija, mehanizmi i koordinacija za izradu strategija, odnosno utvrđena je okvirna forma i sadržaj dokumenta strategija i akcijskih planova.

Proces upravljanje strategijama u BiH je uređen i propisan za razine vlasti.

Na razini Vijeća ministara BiH propisan je strateški pristup, odnosno srednjoročno planiranje, praćenje i izvješćivanje u institucijama BiH<sup>50</sup>:

**Grafikon 2. Srednjoročno planiranje, praćenje i izvješćivanje u institucijama BiH**



Izvor: Uputstvo o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH (Službeni glasnik BiH, broj 44/15)

Vlada Republike Srpske sukladno Odluci o postupku planiranja, praćenja i izvješćivanje o realizaciji usvojenih strategija i planova Vlade Republike Srpske i republičkih tijela uprave (Službeni glasnik RS, broj 50/16) u godišnjem programu rada planira donošenje strategija, a za već usvojene strategije u programu rada se planiraju aktivnosti na realizaciji strateških ciljeva. Narodna Skupština Republike Srpske u svom programu rada planira usvajanje pojedinačnih strategija planiranih od Vlade i također planira aktivnosti na izvješćivanju o

<sup>50</sup> Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik BiH, broj 62/14). Pored navedene Odluke, donesena je i Uputa o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH (Službeni glasnik BiH, 44/15)

realizaciji strategija. Također, Vlada Republike Srpske je donijela Odluku o provedbi procesa procjene utjecaja propisa za oblast strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Republici Srpskoj i imenovala radnu skupinu za provedbu procjene utjecaja propisa za oblast strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Republici Srpskoj. Potporu radu radne skupine i izradi Završnog izvješća o procjeni utjecaja propisa u oblasti strateškog planiranja pružao je Projekt integriranog lokalnog razvitka – ILDP (zajednički projekt Vlade Švicarske i Razvojnog programa UN u BiH).<sup>51</sup>

U Federaciji Bosne i Hercegovine donesen je Zakon o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem (Službene novine Federacije BiH, broj 32/17- 28. 4. 2017. godine). Ovim zakonom uređuju se ciljevi i načela razvojnog planiranja i upravljanja razvojem Federacije Bosne i Hercegovine, županija i jedinica lokalne samouprave, vrste strateških dokumenata, vrste dokumenata nužnih u postupku implementacije strateških dokumenata, tijela odgovorna za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, proces razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji BiH, programiranje, monitoring, evaluacija i izvješćivanje o implementaciji strateških dokumenata, financiranje implementacije strateških dokumenata i nadzor nad primjenom ovog zakona. Podzakonski akt: Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH; Uredba o trogodišnjem i godišnjem planiranju, monitoringu i izvješćivanju u Federaciji BiH, Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH, Uredba o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH i Uredba o izradi indeksa razvijenosti u Federaciji BiH. Prema dostupnim podacima u osam županija postoje operativna tijela za koordinaciju strateškog planiranja.<sup>52</sup>

Kroz Projekt integriranog lokalnog razvitka (ILDP) kao zajedničke inicijative Vlade Švicarske i UNDP-a u BiH, s ciljem usklađivanja integriranog i inkluzivnog strateškog planiranja na lokalnoj razini, od 2008. godine 40 općina i gradova u BiH je bilo uključeno u projekt, a što je rezultiralo time da su lokalne razvojne strategije bile ključne platforme za pripremu proračuna i investicija jedinica lokalne samouprave.<sup>53</sup>

Vlada Distrikta se putem potpisanog Protokola o suradnji uključila u Projekt integriranog lokalnog razvitka (3. 10. 2017. godine).

## 2.6 Strategije Distrikta

U Distriktu ne postoji jedinstvena baza podataka o usvojenim strategijama. Odsjek za strateško planiranje u procesu je uspostavljanja baze podataka. Do okončanja revizije (lipanj 2020. godine) uspostavljena baza usvojenih strategija je djelomično kompletirana na temelju podataka dobivenih od nadležnih institucija Distrikta.

Prema podacima Tajništva Vlade Distrikta, odnosno Odsjeka za strateško planiranje u Distriktu je evidentirano 16 strateških dokumenata i to:

<sup>51</sup> 4. Sastanak posebne skupine za reformu javne uprave, Direkcija za europske integracije, Vijeće ministara BiH

<sup>52</sup> 4. Sastanak posebne skupine za reformu javne uprave, Direkcija za europske integracije, Vijeće ministara BiH

<sup>53</sup> Gradovi i općine BiH uključene u Projekt integriranog lokalnog razvitka (ILDP)

[https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1IEGNfGIPwFLBKp451DPpWo\\_2Ufo&hl=hr&ll=44.09220976768423%2C17.51240000000017&z=7](https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1IEGNfGIPwFLBKp451DPpWo_2Ufo&hl=hr&ll=44.09220976768423%2C17.51240000000017&z=7)

R. B.	Naziv dokumenta	Vremensko razdoblje na koje se odnosi strategija
1.	Strategija komunikacije Vlade Brčko distrikta BiH 2017. – 2020.	2017. – 2020.
2.	Akcijski plan za rješavanje problema Roma u Brčko distriktu BiH 2017. – 2020.	2017. – 2020.
3.	Strategija razvitka Brčko distrikta 2008. – 2017. godine	2008. – 2017.
4.	Strategija zaštite životnog okoliša Brčko distrikta BiH za razdoblje 2016. – 2026. godine	2016. – 2026.
5.	Akcijski plan energetske održivosti razvitka (SEAP)	konac 2020.
6.	Prostorni plan Brčko distrikta BiH 2007. – 2017. godine	2007. – 2017.
7.	Urbanistički plan grada Brčko (II.) 2007. – 2017. godine	2007. – 2017.
8.	Srednjoročni program prioriteta Brčko distrikta Bosne i Hercegovine u procesu europskih integracija za razdoblje 2015. – 2020. godine	2015. – 2020.
9.	Izveštaje o implementaciji Akcijskog plana za provedbu mjera iz Reformske agende za Bosnu i Hercegovinu za razdoblje 2015. – 2018. godine	2015. – 2018.
10.	Strategija stručnog usavršavanja službenika i namještenika zaposlenih u Vladi Brčko distrikta BiH za razdoblje 2018. – 2020. godine	2018. – 2020.
11.	Strategija reforme upravljanja javnim financijama Brčko distrikta BiH 2017. – 2020.	2017. – 2020.
12.	Strateški plan Policije Brčko distrikta BiH za razdoblje 2019. – 2023.	2019. – 2023.
13.	Strategija za reformu sektora pravde 2014. – 2018. godine	2014. – 2018.
14.	Strategija za borbu protiv korupcije Brčko distrikta BiH 2018. – 2019. godine	2018. – 2019.
15.	Strateški plan Tužiteljstva Brčko distrikta BiH za razdoblje 2019. – 2021. godine	2019. – 2021.
16.	Strategija za odnose s javnošću i informiranje za razdoblje 2019. – 2021. godine	2019. – 2021.
17.	Trogodišnji poslovni plan JP "Ceste Brčko" d. o. o. Brčko distrikt BiH za razdoblje 2020. – 2022. godine	2020. – 2022.
18.	Strateški plan JP "Komunalno Brčko" za razdoblje 2019. – 2021.	2019. – 2021.

Pored navedenih strateških dokumenata, na temelju pregleda objavljenih Odluka u Službenim glasilima Distrikta, konstatira se da su Vlada i/ili Skupština Distrikta dale suglasnost na veći broj strateških dokumenata (strategije, akcijski planovi, politike razvitka i sl.).<sup>54</sup> Također, Vlada i/ili Skupština Distrikta su u istom razdoblju odlukama imenovale osobe za sudjelovanje u radnim skupinama za upravljanje strateškim dokumentima na razini Distrikta, ali i na razini BiH (izrada strateških dokumenata, upravnih i nadzornih odbora, radnih skupina za praćenje implementacije i sl.)<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> U prilogu broj 2: Popis odluka o davanju suglasnosti na strateške dokumente u Distriktu za razdoblje 2002. – 2019. prema podacima iz kronoloških registara Službenih glasnika Distrikta 2002. – 2019. godina

<sup>55</sup> U prilogu broj 3: Popis objavljenih odluka o imenovanju u radna tijela BiH u procesima upravljanja BiH strategijama i strateškim dokumentima Distrikta prema podacima iz kronoloških registara Službenih glasnika Distrikta 2002. – 2019. godina

### 3. NALAZI

U ovom poglavlju prezentiramo najvažnije nalaze do kojih se došlo tijekom revizije. Nalazi ukazuju na slabosti procesa i predstavljaju odstupanje od uspostavljenih kriterija revizije. Sukladno revizorskim pitanjima, nalazi revizije se prikazuju u dvije cjeline. Nalazi vezani za planiranje, izradu i usvajanje strategija bit će prezentirani u prvom dijelu, potom će biti prezentirani nalazi vezani za provedbu, izvješćivanje o provedbi strategija i evaluaciji strategija.

#### 3.1 Planiranje, izrada i usvajanje strategija

U ovom dijelu izvješća predstavljeni su nalazi i informacije koji se odnose na procese planiranja, izrade i usvajanja strategija.

##### 3.1.1. Planiranje strategija

**U Distriktu nije posebnim zakonskim i/ili podzakonskim propisom definiran regulatorni okvir kojim se uređuje sustav strateškog planiranja.**

Novim Zakonom o proračunu Distrikta u 2019. godini<sup>56</sup> uvode se pojmovi strategije razvitka<sup>57</sup> i sektorskih strategija<sup>58</sup> kao vrste planskih dokumenata u poglavlju izrade proračuna i financijskog plana, definiraju opća načela pripreme (koordinacija, analiza i konzultacija, usuglašavanje i utvrđivanje zajedničke i realne vizije razvitka) i vremenski obuhvat (minimum srednjoročno razdoblje). Strategija razvitka je novim zakonom o proračunu Distrikta određena kao osnova za izradu programa rada Vlade Distrikta. Sektorske strategije proistječu iz strategije razvitka i definirane su kao osnova za izradu sektorskih strateških planova, programa javnih investicija, mjera ekonomske politike, Dokumenta okvirnog proračuna kao i proračuna Distrikta. Premda je novi Zakon u primjeni od 1. 1. 2020. godine, strategija razvitka Distrikta, a samim tim i sektorske strategije razvitka nisu usvojene, a s druge strane, aktivnosti na pripremi proračuna za 2021. godinu prema proračunskom kalendaru već uveliko teku.

Novim Zakonom o Proračunu određuje se da će Vlada usvojiti dokument pod nazivom Metodologija za izradu strateških dokumenata i implementacijskih dokumenata kojim će definirati kriterije za određivanje prioriternih aktivnosti, financijski okvir, indikatore izvršenja i uspješnosti, izvješćivanje i procese koordinacije prilikom izrade strateških dokumenata, strukturu, nositelje aktivnosti i rokove izvršenja navedenih aktivnosti. Do okončanja revizije, Vlada nije usvojila Metodologiju za izradu strateških dokumenata.

---

<sup>56</sup> Zakon o proračunu Brčko distrikta BiH Službeni glasnik Brčko distrikta BiH broj 34/19 od 24. 12. 2019. godine

<sup>57</sup> Strategiju razvitka na prijedlog Vlade usvaja Skupština

<sup>58</sup> Sektorske strategije razvitka na prijedlog proračunskog korisnika usvaja Vlada



Tijekom revizije uočen je nedostatak jasno definiranih funkcija i odgovornosti u upravljanju strategijama Distrikta, što može imati izravan utjecaj na učinkovitost procesa planiranja strategija Distrikta.

Nadležnosti strateškog planiranja i upravljanja razvojem Distrikta povjerena je s jedne strane novoformiranoj organizacijskoj jedinici Vlade, odnosno Odsjeku za strateško planiranje, pored navedene organizacijske jedinice nadležnosti strateškog planiranja i upravljanja razvojem imaju i druga odjela i institucije Distrikta sukladno svojim nadležnostima (Odjel za gospodarski razvitak, šport i kulturu, Odjel za komunalne poslove, Odjel za prostorno planiranje i dr.). S druge strane, zakonodavac Distrikta je nadležnost izrade strategija i planova društveno ekonomskog razvitka Distrikta povjerio Zavodu za planiranje, projektiranje i razvitak Distrikta, koji do okončanja revizije (lipanj 2020. godine) nije započeo s radom.<sup>59</sup>

U Distriktu ne postoji jasno definiran dugoročni planski krovni dokument na temelju kojeg se trebaju planirati strategije. Do okončanja revizije, Vlada Distrikta je u suradnji s Projektom integriranog razvitka izradila Nacrt strateške platforme u sklopu izrade Strategije razvitka Brčko distrikta BiH 2021. – 2027. godine.<sup>60</sup> Strategija razvitka Distrikta, kao osnovna razvojna strategija Distrikta istekla je 2017. godine i do okončanja ove revizije nije donesena nova.

S obzirom na nepostojanje jasno definiranog okvira u procesu strateškog planiranja uočeno je da su u praksi donošeni strateški dokumenti pod različitim nazivima<sup>61</sup>, različitim strukturama i metodološkim pristupima, s različitim razdobljima važenja, različitim obuhvatom, sa ili bez procjene financijskih implikacija i izvora financiranja, bez jasno propisane procedure i pratećih analiza i suglasnosti.

Analizom planskih dokumenata Vlade Distrikta konstatiramo da **ne postoji usuglašenost planiranih strategija i ostalih planskih dokumenata Vlade i institucija Distrikta (plan/program rada i plan sredstava/proračun).**

Radi ilustracije u nastavku prezentiramo primjer neusuglašenosti planskih dokumenata i planirane Strategije razvitka Distrikta.

Strategije razvitka Distrikta usvojena je za razdoblje 2008. – 2017. godina.

U posljednjoj godini važenja Strategije, u Proračunu za 2017. godinu na organizacijskom kodu Odjela za gospodarski razvitak, šport i kulturu planirana su i odobrena sredstva u iznosu od 150.000,00 KM za usluge izrade dokumenta Strategija razvitka Distrikta za razdoblje 2018. – 2025. godina<sup>62</sup>. U programu rada Vlade Distrikta za 2017. godinu aktivnosti vezane za izradu Strategije razvitka nisu planirane. Koncem 2017. godine Odjel za gospodarski razvitak je ispred Vlade Distrikta potpisalo Protokol o suradnji između Vlade

<sup>59</sup> Po pitanju nadležnosti Zavoda u strateškom planiranju, prema izjavama odgovornih osoba, Vlada je podnijela apelaciju, a do okončanja revizije informacije i dokumentacija nisu predočene revizorskom timu

<sup>60</sup> U drugoj polovici srpnja 2020. godine, dokument je objavljen na službenoj stranici Vlade Distrikta s upućenim pozivom zainteresiranim stranama da dostave komentare i sugestije na predloženi dokument.

<sup>61</sup> Strategija, Akcijski plan, Platforma, Politika

<sup>62</sup> Pododjel za gospodarski razvitak, ekonomski kod 613991 – ostale ne spomenute usluge i daće (<http://www.vlada.bdcentral.net/content/DownloadAttachment/?id=b65c62f5-e484-42f4-b864-310ef75a3b47&langTag=bs>)

Brčko distrikta BiH i Projekta integriranog lokalnog razvitka (ILDP) kojim se Odjelu za gospodarski razvitak šport i kulturu pruža tehnička i stručna pomoć u procesu izrade nove Strategije razvitka Distrikta (metodološke smjernice, potpora kod projektnog zadatka, potpora osiguranju kvalitete).

U 2018. godini, ponovljena je aktivnost planiranja sredstava i neplaniranja aktivnosti za izradu Strategije razvitka Distrikta. Odjel za gospodarski razvitak je u 2018. godini, po dobivanju Odluke o davanju suglasnosti na Projektni zadatak za izradu Nacrta strategije razvitka Distrikta za razdoblje 2019. – 2026. godine od Skupštine Distrikta<sup>63</sup>, provelo postupak javne nabave za usluge „Izrade Strategije razvitka Distrikta“ koji je po izjavljenoj žalbi na Odluku o izboru najpovoljnijeg ponuđača u siječnju 2019. godine poništen u cijelosti.<sup>64</sup>

U 2019. godini je započeo s radom Odsjek za strateško planiranje, te je od konca 2019. godine za izradu Strategije razvitka Distrikta postali zajednički nadležni Odjel za gospodarski razvitak, šport i kulturu i Sektor za opće poslove i strateško planiranje u suradnji sa ILDP.<sup>65</sup> Potpisan je Protokol o dopuni Protokola o suradnji između Vlade Distrikta i ILDP-a u prosincu 2019. godine (16. 12. 2019. godina) prema kojem su dodatno definirani međusobni odnosi ILDP-a i Vlade Distrikta i Odjel za gospodarski razvitak je realizirao sredstva – potpora UNDP BiH za izradu Strategije razvitka Distrikta za razdoblje 2020. – 2027. godina u iznosu od 65.000,00 KM. Po potpisivanju Protokola o dopuni Protokola intenziviraju se aktivnosti Vlade Distrikta na izradi i donošenju Strategije razvitka Distrikta, ali za razdoblje 2021. – 2027. godina.<sup>66</sup>

U programima rada Vlade Distrikta, malo prostora zauzimaju aktivnosti vezane za izradu i/ili usvajanje strateških dokumenata, pri čemu nije uočena jasna veza planiranih aktivnosti i potrebnih sredstava. Također, primjera radi, Odjel za gospodarski razvitak je u Proračunu Distrikta za 2013. godinu planirao i odobrena su mu sredstva za izradu strategije razvitka športa Distrikta<sup>67</sup>, a programom rada Vlade za 2018., 2019. i 2020. godinu planirana je aktivnost na unapređenje športa u Distriktu koja između ostalog navodi i aktivnost usvajanja Strategije razvitka športa Distrikta za razdoblje 2017. – 2022. g., odnosno razdoblje koje već uveliko teče.

S druge strane, Strategija razvitka poljoprivrede i ruralnog razvitka, za razdoblje 2008. i 2013. godine je izrađena i usvojena od Vlade, ali od Skupštine nije<sup>68</sup> te je Odjel za poljoprivredu Distrikta pokrenuo inicijativu za izradu strategije u poljoprivredi kao krovnog dokumenta kojim će biti definirano u kojem pravcu treba da se kreće razvitak ove oblasti u idućem razdoblju<sup>69</sup>.

---

<sup>63</sup> Prijedlog Projektnog zadatka za izradu Nacrta strategije razvitka Distrikta Vlade Distrikta upućen Skupštini odnosio (broj: predmeta: 02-000316/17 od 28. 2. 2018. godine) se na razdoblje 2018. – 2025. godina, a Skupština Distrikta je Odlukom broj 01-02-348/18 od 11. 4. 2018. godine utvrdila razdoblje važenja strategije 2019. – 2026. godina

<sup>64</sup> Ured za razmatranje žalbi, broj: JN2-01 -07- I -710-8/1 od 11. 1. 2019. godine

<sup>65</sup> Informacija za Vladu o stanju strateškog planiranja u Brčko distriktu BiH (Izvor: Odsjek za strateško planiranje i Odjel za gospodarski razvitak, šport i kulturu)

<sup>66</sup> Vlada Distrikta na nastavku 72. redovite sjednice (prosinac 2019.) razmatra i usvaja informaciju o stanju strateškog planiranja u Distriktu, na 79. sjednici (lipnja 2020. godine) razmatra i usvaja prijedloga Odluke o imenovanju članova radne skupine za utvrđivanje koncepta izgradnje sustava strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Distriktu

<sup>67</sup> Ranije spomenuto da je Strategija razvitka športa Zakonom Distrikta definiran dokument. Pored navedenog u Proračunu Distrikta za 2013. godinu planirana su sredstva za izradu Strategije u iznosu od 15.000,00 KM

<sup>68</sup> <https://www.infobrcko.com/vijesti/item/9146-brcko-radi-se-na-razvijanju-strategije-za-razvitak-poljoprivrede.html>

<sup>69</sup> <https://radiobrcko.ba/vijesti-brcko/izrada-strategije-razvitka-poljoprivrede-do-kraja-godine/>

Rezultat **nedostatka jasno definirane vizije i pravnog okvira** kojim bi se utvrdila svrha, procesi, funkcije i odgovornosti u ciklusu razvojnog planiranja i upravljanja razvojem ogleđa se u ilustriranim primjerima u nekoherentnosti u izradi bazičnog razvojnog strateškog dokumenta Distrikta, nejasnim institucionalnim odgovornostima, aktivnostima na *ad hoc* osnovi, dupliranju u djelovanju, neučinkovitom korištenju financijskih resursa i u konačnici usporenom planskom razvitku Distrikta.

Navedeni primjeri za ilustraciju ukazuju da **aktivnosti planiranja, izrade i usvajanja strategije nisu pravodobne**. Na primjeru strategije razvitka Distrikta uočavamo da je ista planirana od Vlade za razdoblje 2018. – 2025.<sup>70</sup> godine, a izrađuje se za razdoblje 2021. – 2027.<sup>71</sup> godine. Također, programom rada Vlade planira se usvajanje strategije za razdoblje koje već teče.

Do okončanja revizije u Distriktu **nije zaživio sustav kojim se osigurava potpora svim institucijama u planiranju strategija u planskim dokumentima**. Novim Zakonom o Proračunu Distrikta, nadležnost za pružanje potpore proračunskim korisnicima Distrikta u planiranju strategija u planskim dokumentima povjerena je Odsjeku za strateško planiranje.

Pored navedenog, po pitanju planiranja i izrada strategija na BiH razini vlasti, Distrikt imenuje svoje predstavnike u radna tijela za upravljanje strategijama.<sup>72</sup> U Distriktu je uspostavljen sustav kojim se jasno definiraju uloge i odgovornosti imenovanih predstavnika Distrikta u radnim tijelima na državnoj razini, a posebno dio koji se odnosi na izvješćivanje. Propisan je formular koji sadrži i opis preuzetih obveza (s detaljnim opisom, vremenskim rokovima i nositeljima aktivnosti), način realizacije obveza, kao i nositelji realizacije obveza u Distriktu. Ispunjeni formular za izvješćivanje se dostavlja rukovoditelju tijela uprave i glavnom koordinatoru Vlade Distrikta. Na temelju dobivenih informacija mogu se planirati obveze Vlade vezane za strateško upravljanje (davanje suglasnosti na BiH strategiju ili strateški okvir, potreba izrade vlastite strategije, potreba izrade i/ili implementacije mjera i drugo). Tijekom revizije **se nismo uvjerali da se podaci iz izvješća predstavnika Distrikta u radnim tijelima za izradu BiH strategija koriste za strateško planiranje Distrikta**.

Pored toga što **nije propisana obveza da Vlada Distrikta izbor planiranih strategija vrši na bazi analize prioriteta i mogućnost provedbe istih**, nismo se u vršenju revizije uvjerali da je prilikom planiranja strategija Distrikta uspostavljena praksa analiziranja prioriteta i mogućnosti provedbe istih.

---

<sup>70</sup> Pri čemu se Odlukom Skupštine (projektni zadatak) planira za razdoblje 2019. – 2026. godinu, a sredstva su realizirana za zadatak izrade strategije za razdoblje 2020. – 2027. godine

<sup>71</sup> Prema podacima Sektora za strateško planiranje

<sup>72</sup> „Uspostavljena je praksa da nositelj izrade strategija (institucija BiH) traži od entiteta i Distrikta da delegiraju svoje članove za izradu strategija“ prema Izvješću revizije učinka „Upravljanje strategijama na razini BiH“, Sarajevo, prosinac 2018. godina

Vlada i Skupština Distrikta **unapređuju kapacitete za razvojno strateško planiranje**. Vlada Distrikta je 2018. godine oformila organizacijsku jedinicu za strateško planiranje (Odsjek za strateško planiranje), potpisala Protokol o suradnji sa ILDP-om, započela aktivnosti na integriranom strateškom planiranju formirajući intersektorske radne skupine. S druge strane Skupština Distrikta je usvajanjem novog Zakona o proračunu dala potporu integriranom strateškom razvojnom planiranju Distrikta. Pored navedenog, u okviru Reforme javne uprave u BiH održane su edukacije za službenike Distrikta u strateškom planiranju i predstavnika Vlade Distrikta. Također, realizacija Protokola o suradnji sa ILDP-om, obuhvatila je i prezentaciju značaja i uloge strateškog planiranja dužnosnicima Distrikta.

Prema iznesenim stavovima Europske komisije, regulatorni i zakonski okvir za srednjoročno planiranje politika postoji na državnoj i entitetskoj razini, ali ne i u pojedinim županijama i Brčko Distriktu. Središnji planski dokumenti, kao što su srednjoročni i godišnji državni program, dokument okvirnog proračuna i akcijski plan za realizaciju prioriteta iz izvješća za BiH uglavnom nisu usklađeni, kako međusobno, tako ni sa sektorskim strategijama. Ne postoji tijelo zaduženo za pregled kvalitete politika koje bi vršilo provjeru koherentnosti i dosljednosti, te pravnu i financijsku kontrolu prijedloga politika.<sup>73</sup>

### 3.1.2. Izrada strategija Distrikta

Ne postoje propisi ili upute kojima se definira metodologija izrade strategija, niti mehanizmi izrade i koordinacije kada su u pitanju intersektorske strategije.

#### **Propisima Distrikta nije definirana metodologija, mehanizmi i koordinacija za izradu strategije.**

Izrada strategija se razlikuje od slučaja do slučaja. U slučajevima u kojima je strategija propisana zakonom Distrikta, način njezine izrade nije propisan.

Za izradu Strategije prostornog razvitka Distrikta, Skupština Distrikta je donijela Odluku<sup>74</sup> o izradi strategije sa smjernicama za izradu, obveznim elementima, nositeljem aktivnosti, javnim uvidom, sredstvima za izradu i definirala da će se ista realizirati putem ugovora o pružanju usluga (angažiranje eksperata). Za izradu Nacrta strategije razvitka Distrikta, Skupština Distrikta je na prijedlog Vlade dala suglasnost na projektni zadatak za izradu Nacrta strategije.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Analitičko izvješće u prilog dokumentu Priopćenje Komisije Europskom parlamentu i Vijeću, Mišljenje Komisije o zahtjevu BiH za članstvo u EU (29.5.2019., prijevod 10. 6. 2019. god.)

[http://dei.gov.ba/dej/direkcija/sektor\\_strategija/Upitnik/misljenje/?id=21811](http://dei.gov.ba/dej/direkcija/sektor_strategija/Upitnik/misljenje/?id=21811)

U ovom Mišljenju, Komisija ocjenjuje zahtjev Bosne i Hercegovine na temelju sposobnosti zemlje da ispuni kriterije koje je Europsko vijeće postavilo u Kopenhagenu 1993. godine i u Madridu 1995. godine, posebno u pogledu administrativnih kapaciteta zemlje i uvjeta Procesu stabilizacije i pridruživanja. U Mišljenju su također uzeti u obzir dosadašnji rezultati Bosne i Hercegovine u ispunjavanju obveza iz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP), koji je stupio na snagu 1. lipnja 2015. godine

<sup>74</sup> Odluka o pristupanju izradi Strategije prostornog razvitka Brčko distrikta BiH broj: 01-02-93/17 od 15. 3. 2017. godine (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj: 11/17 od 20. 3. 2017. godine)

<sup>75</sup> Odluka o davanju suglasnosti na Projektni zadatak za izradu Nacrta strategije razvitka Brčko distrikta BiH broj: 01-02-348/18 od 11. 4. 2018. godine (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj: 15/18 od 16. 4. 2018. godine)

Strategija zaštite životnog okoliša Brčko distrikta BiH za razdoblje 2006. – 2016. godine izrađena je od angažiranih eksperata.<sup>76</sup>

U promatranom primjeru, Strategija razvitka Distrikta, nakon poništenog postupka javnih nabava za angažiranje eksternih eksperata koji bi sastavili dokument, izrađuje se prema Protokolu o dopuni Protokola o suradnji u suradnji s konzultantima angažiranim od ILDP-a i Odbora za razvitak (imenovane intersektorske radne skupine).

Izrada Strategije komunikacije Vlade Distrikta proizašla je i iz procesa reforme javne uprave u BiH i procesa europskih integracija i okončana je kroz projekt financiran iz Fonda za RJU BiH (FRJU projekt 002).<sup>77</sup>

Izrada Strategije komunikacije Skupštine Distrikta proistekla je iz projekta Misiji OESS-a u BiH „Modernizacija entitetskih parlamenata i Skupštine Brčko distrikta BiH za Europu“, čije financiranje je odobrila Vlada Velike Britanije. Na izradi Strategije radilo je povjerenstvo sastavljeno od adekvatnog kadra iz Stručne službe i Povjerenstva za europske integracije uz tehničku i ekspertnu pomoć OESS-a. Tijekom provedbe revizije, Stručna služba Skupštine formirala je radnu skupinu sa zadatkom da u suradnji sa OESS-om analizira stupanj realizacije ranije utvrđenih zadataka Strategije komunikacije kako bi se pristupilo izradi nove strategije.

Zakonom o Agenciji za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije nalaže se entitetima i Distriktu BiH da usvoje i razviju strategiju za borbu protiv korupcije i akcijski plan sukladno općim načelima koji su izloženi u državnoj Strategiji za borbu protiv korupcije.

Na izradi Strategije borbe protiv korupcije Distrikta za razdoblje 2018. – 2019. godina (prema Strategiji za borbu protiv korupcije 2015. – 2019. godine BiH), radila je radna skupina<sup>78</sup> sastavljena od predstavnika izvršne, zakonodavne vlasti, pravosudnih i drugih relevantnih institucija i organizacija Distrikta uz tehničku pomoć Agencije za prevenciju korupcije BiH i OESS-a.<sup>79</sup> Za implementaciju ciljeva Strategije borbe protiv korupcije 2009. – 2014. godine Vlada Distrikta je izradila i usvojila Akcijski plan (6. 12. 2011. godine).<sup>80</sup> Prethodna Strategija borbe protiv korupcije i Akcijski plan za implementaciju Strategije

<sup>76</sup> Odlukom gradonačelnika, broj: 01-014-017081/07 od 2. 10. 2007. godine, dodijeljen je ugovor za nabavu usluga izrade „Desetogodišnje strategije zaštite životnog okoliša na području Brčko distrikta BiH 2008. – 2018.“

<sup>77</sup> <http://new.parco.gov.ba/latn/?page=345> Projekt je obuhvatio tehničku pomoć u istraživanju i analizi komunikacijskih kapaciteta, praksi i stavova javnosti o centrima izvršne vlasti, što je rezultiralo definiranjem komunikacijskih kanala, poruka, ciljnih skupina i komunikacijskih aktivnosti centara izvršne vlasti kao polazne osnove za strateški pristup institucionalnom komuniciranju i izradu nacrtu nedostajućih strategija komuniciranja (Vijeće ministara BiH, Vlada Distrikta) i nacrtu godišnjih akcijskih planova za strategije komunikacije. Organizacija, izvođač, partner projekta: Đikić Consulting Services i Đikić d. o. o. Sarajevo, ukupan ugovoreni proračun projekta iznosio je 127.800,00 KM, Projekt financiran iz Fonda RJU

<sup>78</sup> Odluka o imenovanju Povjerenstva za prevenciju korupcije i koordinaciju aktivnosti na suzbijanju korupcije broj: 48-001025/16 od 16. 6. 2017. godine i Dopuna Odluke broj: 05-001073/17 od 19. 3. 2018. godine

<sup>79</sup> Izvješće o reviziji financijskog poslovanja Ureda gradonačelnika Brčko distrikta BiH za razdoblje 1. 1. – 31. 12. 2016. godine: „Revizijom smo utvrdili da radna skupina nije, do 30. 6. 2016. godine, izradila nacrt strategije za borbu protiv korupcije i akcijski plan za provedbu iste, što nije sukladno odredbama članka 2 Odluke o imenovanju radne skupine za izradu strategije za borbu protiv korupcije u Brčko distriktu BiH i akcijskog plana za implementaciju strategije“. Više u poglavlju 6.3 Plan i program rada i realizacija predviđenih zadataka istog Izvješća.

<sup>80</sup> Javno izvješće za 2012. godinu Ureda za reviziju: „Tijekom 2012. godine Vlada Brčko distrikta BiH nije izvršila niti izvršila planirane aktivnosti na implementaciji Akcijskog plana za provedbu Strategije za borbu protiv korupcije (2009. – 2014.) u Brčko distriktu BiH, dok su izdatci za „Usluge provedbe koncepta za realizaciju dijela aktivnosti iz planova djelovanja protiv korupcije“ u iznosu 136.890,00 KM, realizirani bez dosljedne primjene Naputka o postupku nabave roba, obavljanju usluga i ustupanju radova u Brčko distriktu BiH u dijelu dokumentiranja obujma i kvalitete nabavljenih usluga“. Više u poglavlju 5.6. Strategija za borbu protiv korupcije, glava Izvješće o reviziji financijskih izvješća Brčko distrikta BiH na dan 31. 12. 2012. godine

Odlukom gradonačelnika Distrikta je usvojena<sup>81</sup>, a sastavio je PRSP<sup>82</sup> tim u suradnji s međuentitetskom radnom skupinom za antikorupciju.

Na temelju izloženih primjera iz prethodnih paragrafa može se zaključiti da sam proces na izradi strateških dokumenata u Distriktu nije definiran i **ne mora obvezno sadržavati obrazloženje potreba za donošenjem strateškog dokumenta, njegovu vezu s postojećim strateškim dokumentima, metodologiju izrade (nositelje odgovornosti, rokovi za izradu, potreba za ekspertnim uslugama, procjenu financijskih implikacija izrade dokumenta), potrebu za konzultacijama (međuresornim, ciljne skupine, javna rasprava), procjenu troškova izrade strateškog dokumenta i plan izvješćivanje Vlade i/ili Skupštine o realizaciji izrade strateškog dokumenta.**

S obzirom na značaj strategija za definirane pravce razvitka u Distriktu nije propisana obveza javnih konzultacija kod izrade strategija.

Također, nije jasno definirano koja mišljenja i suglasnosti je potrebno dostaviti Vladi Distrikta uz prijedlog strategije.

U Distriktu nije utvrđena okvirna forma i sadržaj dokumenta strategije i akcijskih planova, te se **strategije kao dokumenti razlikuju po formi, sadržajnom obuhvatu i sadržaju akcijskih planova, definiranom načinu izvješćivanja o provedbi i evaluaciji strategija.**

Na primjeru Strategije komunikacije Vlade Distrikta za razdoblje 2017. – 2020. godina i Komunikacijske strategije Skupštine Distrikta za razdoblje 2016. – 2018. godina, iako su iste u konačnici izrađene kako bi uspostavile efikasniji sustav interne i eksterne komunikacije institucija Distrikta, uviđaju se značajne metodološke različitosti, kao i razlika u sadržaju i elementima dokumenata<sup>83</sup>.

Komunikacijska strategija Skupštine (Matrica strateških ciljeva<sup>84</sup> i podciljeva), za svaki od navedenih ciljeva i podciljeva definira aktivnosti, mjerljive indikatore s rokom realizacije i sredstva provjere, delegira odgovornost za provedbu aktivnosti i definira procjenu financijskih implikacija za svaku aktivnosti. Strategija propisuje nositelje aktivnosti monitoringa i evaluacije Strategije i rokove za izvješćivanje.<sup>85</sup>

Strategija komunikacije Vlade definira pet općih strateških ciljeva (unaprjeđenje i jačanje), osam ciljeva eksterne i pet ciljeva interne komunikacije. U definiranju ciljeva u Strategiji komunikacije definiraju se i mjerljivi pokazatelji željenog stanja („povećati stupanj povjerenja građana u institucije Distrikta sa 50 % prema procjeni na višu razinu“). Uz Strategiju komunikacije nije izrađen Akcijski plan, već se za realizaciju strateških ciljeva definira potreba donošenja godišnjih komunikacijskih akcijskih planova. Strategijom se propisuje obveza godišnje evaluacije i to po općim i specifičnim ciljevima i propisuju se

---

<sup>81</sup> Odluka gradonačelnika Broj: 01-014-031027/03 od 3. 11. 2003. godine (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj: 10/04 od 7. 4. 2004. godine

<sup>82</sup> Srednjoročna razvojna strategija BiH

<sup>83</sup> Komunikacijska strategija Skupštine kao elemente sadrži: uvod, metodologiju izrade, analizu stanja, internu i eksternu komunikaciju, preporuke za provedbu i matricu strateških ciljeva i podciljeva. Dokument sadrži komunikacijsku misiju i viziju kojoj se teži i strateški ciljevi su utvrđeni nakon provedbe SWOT analize (koja je sastavni dio dokumenta). Strategija komunikacije Vlade kao elemente sadrži: uvod, komunikacijske ciljeve, ciljne skupine, strukturu implementacije, osnovne poruke, načela strateške komunikacije s javnošću, evaluaciju i proračun (metodologija izrade Strategije nije navedena, kao ni analize na kojima se temelji)

<sup>84</sup> Strateški cilj 1: Unaprjeđenje sustava interne komunikacije Skupštine Distrikta sa 3 podcilja, Strateški cilj 2: Unaprjeđenje eksterne komunikacije Skupštine Distrikta sa 4 definirana podcilja

<sup>85</sup> Predsjednik Skupštine imenuje radnu skupinu koja će na koncu svake godine izvještavati Predsjedništvo Skupštine o provedbi Akcijskog plana i rezultatima, a po isteku razdoblja predviđenog Strategijom podnosi se izvješće o realizaciji Strategije za čitavo razdoblje.

metode vršenja evaluacije (kvalitativna i kvantitativna analiza) koju priprema Sektor za informiranje i dostavlja ga Vladi.

Iz navedenih primjera uočava se različita praksa izrade akcijskih planova.

Daljnjom analizom usvojenih **akcijskih planova u Distriktu** uočava se da su u većini slučajeva to tablični prikazi uz Strategiju kojima se definiraju aktivnosti i rokovi za postizanje ciljeva Strategije. S obzirom da u Distriktu nije utvrđena forma i sadržaj strateškog dokumenta, samim tim **nisu utvrđeni ni elementi koje treba sadržavati akcijski plan** za implementaciju strategije, kao i način njegove izrade (kao zaseban dokument, kao dokument koji će se donositi na godišnjoj razini ili će biti sadržan<sup>86</sup> u samoj strategiji).

U većini akcijskih planova, uz strateške ciljeve su navedene aktivnosti potrebne za ostvarivanje ciljeva, nositelji aktivnosti, rok za implementaciju i indikator implementacije. Dio akcijskih planova sadrži i potrebne resurse sa izvorom financiranja.

I kod definiranja potrebnih aktivnosti i rokova za postizanje ciljeva strategije utvrdili smo različita postupanja. Negdje su definirane i mjere i podmjere, a negdje samo aktivnosti. Rokovi za provedbu aktivnosti najčešće su definirani na godišnjoj razini, mada ima primjera u kojima se rok definira na određeni kvartal ili mjesec<sup>87</sup> ili se postavlja kao kontinuirana aktivnost ili se pak rok definira od određene godine<sup>88</sup>.

Definirani indikatori praćenja ili pokazatelji uspjeha u nekim strategijama su isti vezani za ciljeve, a negdje za mjere ili aktivnosti. Većinom su kao parametri za indikatore korišteni: broj korisnika, materijala, količine, povećan stupanj, povećan broj, unaprijeđeno stanje. Međutim, indikatori nisu u svim slučajevima definirani na mjerljiv način, izuzev u slučajevima u kojima se strategijom polučuje određeni dokument. Izuzev prethodnog, nedostaju i polazne osnove, koje bi služile za mjerenje napretka.

Dio strategija ne sadrži iznos potrebnih sredstava za provedbu strategije<sup>89</sup> ili je naveden samo izvor financiranja bez iznosa<sup>90</sup>.

Utvrdili smo i različitu praksu kada je u pitanju definiranje načina izvješćivanja o strategijama. Najčešće je definirana obveza izvješćivanje o provedbi i to na godišnjoj razini. Kod jedne strategije<sup>91</sup> je predviđeno izvješćivanje o evaluaciji i to na godišnjoj razini, s tim da kod iste nema izvješća o provedbi. Kod ostalih strategija se u određenim segmentima spominje i evaluacija ciljeva koja će biti prezentirana kroz izvješća o provedbi. Negdje je za izvješćivanje zadužena sama institucija nositelj izrade strategije, a negdje su to posebno formirana tijela<sup>92</sup>.

---

<sup>86</sup> Primjera radi, Strategija reforme upravljanja javnim financijama Distrikta 2017. – 2020. u kojoj su definirani stupovi, ciljevi za svaki stup, mjere za ciljeve, aktivnosti po mjerama s odgovornim institucijama, indikatorima uspjeha, vremenskim okvirom i resursima. Također, Strategija zaštite životnog okoliša ne posjeduje zaseban akcijski plan već je isti integriran u strateškom dokumentu

<sup>87</sup> Akcijski plan za provedbu mjera iz Reformske agende za BiH za razdoblje 2015. – 2018.

<sup>88</sup> Primjer Strategija razvitka životnog okoliša Distrikta za razdoblje 2016. – 2026. godine u kojoj se po ciljevima određene mjere definiraju s rokom od određene godine (pr. Oblast otpad, cilj 3 : uspostavljanje integriranog sustava upravljanja otpadom...mjera: Lociranje i fazna izgradnja Centra za upravljanje otpadom...(r. b. 3.3.) rok za implementaciju mjere je od 2019. godine

<sup>89</sup> Strategija razvitka životnog okoliša Distrikta, Strategija borbe protiv korupcije

<sup>90</sup> Dio aktivnosti Strategije reforme upravljanja javnim financijama Distrikta 2017. – 2020.

<sup>91</sup> Strategija komunikacije Vlade

<sup>92</sup> Primjer Komunikacijska strategija Skupštine

S obzirom na navedene nedostatke u planiranju i izradi strategija, Vlada i Skupština Distrikta nisu izgradile kapacitete za praćenje rokova za izradu strategija i poduzimanje aktivnosti na ubrzanju unapređenju ili otklanjanju eventualnih zastoja.

U okviru Reforme javne uprave BiH, Ured koordinatora za reformu javne uprave godišnje izvještava o napretku reformskih procesa po utvrđenim strateškim ciljevima. Izvješće Ureda koordinatora za 2018. godinu (koje sadrži opis postignuća u 2017. kao i u 2018. godini) za strateški cilj: Strateško planiranje za upravnu razinu Distrikta navodi da je cilj djelomično realiziran, a u opisu aktivnosti za 2017. godinu, kao i za 2018. godinu navodi da je u Distriktu **sastavljen Nacrt odluke o postupku planiranja, praćenja i izvješćivanje o realizaciji usvojenih strategija i planova Vlade i institucija Distrikta i isti još uvijek nije usvojen od Vlade.**<sup>93</sup> Do okončanja revizije (lipanj 2020. godine) Odluka koja se tiče strateškog upravljanja nije donesena u Distriktu.<sup>94</sup>

### 3.1.3. Usvajanje i objavljivanje strategija Distrikta

**Dio strategija iz planskih dokumenata Vlade Distrikta u 2017. – 2019. godini nije usvojen. U okviru reformskih procesa, Vlada Distrikta usvaja strategije koje nisu navedene u planskim dokumentima. Strategije koje nisu usvojene, planiraju se iz godine u godinu.**

U nastavku teksta predstavljamo pregled planiranih i usvojenih strategija Vlade Distrikta<sup>95</sup> za razdoblje 2017. – 2019. godina prema planskim dokumentima.

RB	NAZIV DOKUMENTA	God.	STRATEGIJE PLANIRANE AKTIVNOSTI PROGRAMIMA RADA VLADE DISTRIKTA	STRATEGIJE - REALIZACIJA PLANIRANIH AKTIVNOSTI SUKLADNO IZVJEŠĆIMA O RADU VLADE DISTRIKTA
1	Strategija prostornog razvitka i Prostornog plana Brčko distrikta BiH	2017.	Nisu planirane aktivnosti	U okviru realizacije Kapitalnog proračuna 2015. – 2017., pokrenuta je procedura za izradu Strategije prostornog razvitka i Prostornog plana Brčko distrikta BiH.
2	Strategija komunikacije Vlade Brčko distrikta BiH 2017.– 2020.	2017.	Nisu planirane aktivnosti	Usvojena Strategija komunikacije Vlade Brčko distrikta BiH 2017.–2020. na 13. redovitoj sjednici Vlade BD BiH, 10. 5. 2017.
3	Strategija reforme upravljanja javnim financijama Brčko distrikta BiH 2017.– 2020.	2017.	Nisu planirane aktivnosti	Usvojena Strategija reforme upravljanja javnim financijama Brčko distrikta BiH 2017. – 2020.
4	Strategija razvitka turizma Brčko distrikta BiH 2017. – 2022.	2017.	Izrada	Nisu izvještavane aktivnosti
5	Strategija razvitka Brčko distrikta BiH	2017.	Nisu planirane aktivnosti	Odjel za gospodarski razvitak je izradio nacrt projektnog zadatka za izradu ovog dokumenta i isti je zbog ozbiljnosti materije poslao na sjednicu Vlade Brčko distrikta BiH, da bi se nakon dobivanja suglasnosti moglo ići na objavu tendera za izradu strategije. U nacrtu prijedloga projektnog zadatka smo predvidjeli izradu strategije za razdoblje 2018. – 2027. da bi se harmonizirali s procesima koji se odvijaju u EU.

<sup>93</sup> <http://parco.gov.ba/wp-content/uploads/2018/11/Prilog-pregled-realizacije-aktivnosti-po-reformskim-oblastima-RAP1-2018.pdf>

<sup>94</sup> U izvješćima o radu Vlade Distrikta za 2017., 2018. i 2019. godinu navodi se da je nacrt odluke sastavljen (Izrađen je nacrt odluke o postupku planiranja, praćenja i izvještavanja o realizaciji usvojenih strategija i planova Vlade i institucija Brčko distrikta BiH i prezentiran članovima Vlade Brčko distrikta BiH. Obveza Brčko distrikta BiH na koju se u izvješćima i Europske komisije i Ureda koordinatora za reformu javne uprave u BiH ukazuje jeste usvojiti normativni okvir kojim će se regulirati pitanja srednjoročnog i strateškog planiranja na razini Brčko distrikta BiH s obzirom da smo jedina upravna razina u BiH koji nema normativno uređenu ovu oblast.)

<sup>95</sup> Skupština Distrikta (izuzev Stručne službe Skupštine) ne sastavlja godišnji plan rada



6	Strategija stručnog usavršavanja 2018. – 2020.	2017.	Nisu planirane aktivnosti	Pripremljena Strategija stručnog usavršavanja 2018. – 2020., uz analizu postojećeg stanja kroz upitnik koji je popunilo 100 zaposlenika.
7	Revidirana Strategija zaštite životnog okoliša Brčko distrikta BiH	2017.	Usvajanje od strane Skupštine Brčko distrikta BiH	Nacrt strategije proslijeđen Vladi Brčko distrikta BiH na usvajanje; Nacrt strategije proslijeđen Skupštini Brčko distrikta BiH na usvajanje; - Usvajena Strategija zaštite životnog okoliša Brčko distrikta BiH 2016. – 2026. godine.
8	Strategija razvitka poljoprivrede i ruralnih područja Brčko distrikta BiH za razdoblje 2019. – 2025.	2018.	Nisu planirane aktivnosti	Na razini Brčko distrikta BiH urađen Nacrt strategije razvitka poljoprivrede i ruralnih područja Brčko distrikta BiH za razdoblje 2019. – 2025. uz pomoć organizacije FAO. Slijedi procedura usvajanja od Vlade i Skupštine Brčko distrikta BiH.
9	Strategija stručnog usavršavanja 2018. – 2020.	2018.	Donošenje	Vlada Brčko distrikta BiH je na 43. redovitoj sjednici održanoj 25. 7. 2018. godine odobrila Prijedlog odluke o davanju suglasnosti na Strategiju stručnog usavršavanja službenika i namještenika zaposlenih u Vladi Brčko distrikta BiH za razdoblje 2018. – 2020.
10	Strategija komunikacije Vlade Brčko distrikta BiH 2017. – 2020.	2018.	Nisu planirane aktivnosti	Izradu i izvršenje strategije komunikacije Vlade Brčko distrikta BiH
11	Strategija razvitka turizma Brčko distrikta BiH 2018. – 2023.	2018.	Izrada	Nisu izvještavane aktivnosti
12	Strategija razvitka športa Brčko distrikta BiH 2017. – 2022.	2018.	usvojiti	Pododjel za turizam, kulturu i šport je pripremio Strategiju razvitka športa Brčko distrikta BiH 2017. – 2022. te je ista proslijeđena Vladi, odnosno Skupštini Brčko distrikta BiH na razmatranje i usvajanje.
13	Strategija prostornog razvitka i Prostornog plana Brčko distrikta BiH	2018.	Izrada	Nisu izvještavane aktivnosti
14	Strategije upravljanja javnim financijama	2019.	Izrada nove Strategije za kvalitetniji način upravljanja javnim financijama	Nisu izvještavane aktivnosti
15	Strategija razvitka športa Brčko distrikta BiH 2017. – 2022.	2019.	usvojiti	Nisu izvještavane aktivnosti
16	Strategija prostornog razvitka i Prostornog plana Brčko distrikta BiH	2019.	Izrada	Nisu izvještavane aktivnosti

Iz gore navedenih podataka može se uočiti da se određeni broj strategija planira iz godine u godinu, a da iste nisu do okončanja revizije usvojene.

Također, dio strategija koje su nastale u okviru reforma javne uprave u BiH nije planiran programima Vlade, a iste su usvojene.<sup>96</sup>

Za određeni dio strategija, u promatranom razdoblju, nisu planirane, a prema izvješćima su provođene aktivnosti.<sup>97</sup>

Vlada Distrikta je za Strategiju za borbu protiv korupcije Brčko distrikta BiH 2018. – 2019. godina, donijela Odluku o imenovanju Povjerenstva za prevenciju korupcije<sup>98</sup>, usvojila istu i uputila je Skupštini na usvajanje, pri čemu u planskim dokumentima nije planirala aktivnosti za izradu i usvajanje navedene strategije.

<sup>96</sup> Strategija komunikacije Vlade, Strategija upravljanja javnim financijama

<sup>97</sup> Strategija razvitka Distrikta, Strategija razvitka poljoprivrede i ruralnih područja Distrikta

<sup>98</sup> Povjerenstvo za prevenciju korupcije i koordinaciju aktivnosti na suzbijanju korupcije Odluka gradonačelnika broj: 48-001025/16 od 16. 6. 2017. i Odluku o dopunama Odluke broj: 05-001073/17 od 19. 3. 2018.

**U Vladi Distrikta se ne prate rokovi za izradu strategija, ne vodi se evidencija svih usvojenih strategija niti su sve usvojene strategije objavljene u službenim glasilima i na internetskoj stranici Vlade.**

Provedbom revizije utvrdili smo da Vlada Distrikta, do okončanja revizije, nije uspostavila sveobuhvatnu i ažurnu evidenciju usvojenih strategija.

Provedbom revizije utvrdili smo da Vlada Distrikta planira i usvaja strategije za razdoblje koje već teče, čime se ne uspostavljaju osnove za efikasnu implementaciju strategije.

Vlada Distrikta je na službenom internetskom portalu, u sekciji pod nazivom strategije, objavila samo Strategiju razvitka Distrikta 2008. – 2017. godina.<sup>99</sup>

Pored navedenog, revizijom je utvrđeno da je na 88. redovitoj sjednici Vlade Distrikta održanoj 22. 3. 2011. godine usvojena Strategija komunikacije Vlade koja nije objavljena u službenim glasilima Distrikta.<sup>100</sup> Tijekom provedbe revizije nismo imali uvid u dokumentaciju.

Analizom sadržaja službenih glasila Distrikta, revizorski tim je utvrdio da je za dio usvojenih strategija i akcijskih planova objavljena samo odluka o usvajanju od Vlade ili Skupštine, dok sam dokument nije objavljen.

Također, analizom sadržaja službenih glasila Distrikta, utvrđeno je da je Akcijski plan za poboljšanje položaja žena i unapređenje rodne ravnopravnosti u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine za razdoblje 2015. – 2016. godine usvojen od Skupštine Distrikta<sup>101</sup> dok je sljedeći Akcijski plan za razdoblje 2018. – 2020. godina usvojila samo Vlada Distrikta<sup>102</sup>. Analiziranjem dva akcijska plana uviđamo da novi Akcijski plan ne nastavlja na prethodni, ne vrši analizu postignutih ciljeva i aktivnosti i u tekstualnom dijelu ne spominje postojanje prethodnog dokumenta.<sup>103</sup> Daljnjom analizom, na primjeru prvog dugoročnog cilja pod nazivom „Izgradnja i jačanje sustava, mehanizama i instrumenata za postizanje ravnopravnosti spolova“ postavljeni su specifični ciljevi, aktivnosti, indikatori, akteri<sup>104</sup> koji su gotovo identični (u Akcijskom planu 2018. – 2020. godine nedostaje specifični cilj pod rednim brojem 2<sup>105</sup>, uz manji broj istih aktivnosti i indikatora nego u prethodnom Akcijskom planu i nadležnosti za monitoring su definirane).<sup>106</sup> Nadležnosti za monitoring su u Akcijskom planu za 2018. – 2020. dodijeljene Vladi i Skupštini Distrikta, ali ne i rokovi za izvješćivanje.

Iz svega naprijed navedenog može se utvrditi da Vlada Distrikta aktivnostima na planiranju, izradi i usvajanju strategija ne pristupa učinkovito ni transparentno.

<sup>99</sup> <http://www.vlada.bdcentral.net/Content/Read/strategije> (lipnja 2020.)

<sup>100</sup> <http://vlada.bdcentral.net/Publication/Read/odrzana-88-redovna-sjednica-vlade-brcko-distrikta-bih?lang=bs>

<sup>101</sup> Odluka o usvajanju Akcijskog plana za poboljšanje položaja žena i unapređenje rodne ravnopravnosti u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine za razdoblje 2015. - 2016. godine broj: 01-02-381/14 od 10. 12. 2014. godine dostupna na: <https://skupstinabd.ba/2-registar/ba/Odluke/2014/381.%2045.-1%20AKCIJSKI%20PLAN%20-%20poloz+aj%20z+ena%20i%20rodna%20ravnopravnost%20BOS.pdf> Objavljeno u Službenom glasniku Brčko distrikta BiH br.: 49/14 od 24. 12. 2014. god.

<sup>102</sup> Odluka gradonačelnika, br.: 02-000118/18 (akt: 01.11-1161DS-001/18) od 27. 3. 2018. godine, Objavljeno u Službenom glasniku Brčko distrikta BiH br.: 23/18 od 1. 6. 2018.

<sup>103</sup> Novi Akcijski plan ne spominje postojanje prethodnog Akcijskog plana, te samim tim ne analizira mjere koje su ostvarene prethodnim AP

<sup>104</sup> Izuzev radne skupine za ravnopravnost spolova Vlade Distrikta i skupštinskog Povjerenstva za ravnopravnost spolova, akteri su široko postavljeni i uključuju Vladu i institucije Distrikta, Skupštinu Distrikta, NVO sektor i medije.

<sup>105</sup> I u numeraciji specifičnih ciljeva Akcijskog plana nedostaje redni broj 2 (numeracija je 1, 3, 4 i 5.)

<sup>106</sup> Više u prilogu 4

### 3.2 Implementacija strategija, izvješćivanje i aktivnosti na praćenju usvojenih strategija

U ovom dijelu Izvješća prikazani su nalazi revizije koji se odnose na pravodobnost provedbe strategija, praksama izvješćivanje o provedbi i evaluaciji strategija, kao i aktivnostima Vlade Distrikta na praćenju provedbe i izvješćivanje.

#### 3.2.1. Implementacija i izvješćivanje o provedbi strategija

**Za strategije kojima je okončan rok provedbe ili je provedba u tijeku ne znači nužno da su provedene sve planirane aktivnosti i mjere. Izvješća o provedbi strategija nisu obvezujući.**

Strategija razvitka Distrikta 2008. – 2017. godina u segmentu upravljanja Strategijom definirala je načine izbora prioriteta na godišnjoj razini i na način kojim bi se osigurala uspješnost ostvarenja Strategije u cijelosti, kao i izvješćivanje o stupnju ostvarenja Strategije. Za izvješćivanje o stupnju ostvarenja Strategije nadležnost je delegirana gradonačelniku Distrikta na način da jednom godišnje izvještava Skupštinu Distrikta o stupnju ostvarenja Strategije razvitka Distrikta.<sup>107</sup>

Načini izbora prioriteta za realizaciju Strategije Vlada je vršila prilikom predlaganja proračuna Distrikta<sup>108</sup>, ali se tijekom revizije nismo uvjerali da je Vlada uspostavila sustav indikatora za mjerenje uspješnosti ostvarenja Strategije, kao i da je gradonačelnik Distrikta izvještavao Skupštinu o stupnju ostvarenja spomenute Strategije. U prilog navedenom, u projektnom zadatku za izradu nove Strategije razvitka Distrikta<sup>109</sup> Vlada Distrikta izjavljuje da nisu uloženi strukturirani napor za provedbu i praćenje prethodne Strategije razvitka, da nije postojala definirana odgovornost i strukture za provedbu, nisu rađeni planovi provedbe, kao ni izvješća o provedbi Strategije razvitka Distrikta 2008. – 2017. god.<sup>110</sup>

Za koordinaciju i nadzor nad provedbom Strategije borbe protiv korupcije Distrikta za 2018. – 2019. godinu, davanje mišljenja i nuputak o pitanju provedbe Strategije i Akcijskog plana, imenovano je Odlukom gradonačelnika<sup>111</sup>, Povjerenstvo.

Tijekom provedbe revizije nismo dobili pisane materijale kojima se potvrđuju aktivnosti nadzora nad provedbom Strategije i Akcijskog plana. Pored navedenog, u reviziji se nismo uvjerali da je Povjerenstvo osiguralo instrument za prikupljanje podataka o implementaciji i informiralo javnost o rezultatima implementacije antikorupcijskih aktivnosti kako je predviđeno Akcijskim planom<sup>112</sup>

<sup>107</sup> Strategija razvitka, poglavlje 10 Upravljanje Strategijom: „Dinamika realizacije podrazumijeva izbor prioriteta za određeno plansko razdoblje. Ovdje se predviđa da to bude jednom godišnje prilikom usvajanja proračuna. Izbori prioriteta, te razlike u dinamici realizacije pojedinih ciljeva, otvaraju potrebu ostvarenja kontrole ovog postupka. Zahtjev za što potpunijim ostvarenjem svih dijelova Strategije je osnovno polazište ove kontrole. Da bi se ovo ostvarilo potrebno je uspostaviti sustav indikatora za mjerenje uspješnosti ostvarenja Strategije. Gradonačelnik bi jednom godišnje obavještavao Skupštinu o stupnju njezinog ostvarenja“.

<sup>108</sup> Proračunski nuputak 1 u segmentu Programske aktivnosti iste definira: Lista osnovnih aktivnosti u okviru danog programa, koje je nužno provesti tijekom fiskalne godine kako bi se postigao programski operativni cilj (osnovne aktivnosti i nadležnosti korisnika su navedene u zakonskim odredbama kojima je institucija uspostavljena kao proračunski korisnik. Obvezno navesti i naznačiti aktivnosti propisane Strategijom razvitka Brčko distrikta BiH i ostalim strateškim dokumentima usvojenim od Vlade Brčko distrikta BiH.

<sup>109</sup> S ciljem izrade nove Strategije razvitka Distrikta, Vlada Distrikta izradila Projektni zadatak za izradu Nacrta nove strategije razvitka i od Skupštine Distrikta zatražila suglasnost za isti.

<sup>110</sup> Vlada Distrikta, Projektni zadatak za izradu Nacrta Strategije razvitka Brčko distrikta BiH za razdoblje 2018. – 2025. godine; broj predmeta:02-000316/17, broj akta: 01.11-1161DS-012/18 od 28. 2. 2018. godine

<sup>111</sup> Odluka o imenovanju Povjerenstva za prevenciju korupcije i koordinaciju aktivnosti na suzbijanju korupcije broj: 48-001025/16 od 16.6.2017. godine i Dopuna Odluke broj: 05-001073/17 od 19.3.2018.godine

<sup>112</sup> Akcijski plan, Točka 9.4 Koordinacija, monitoring i evaluacija antikoruptivnih aktivnosti, aktivnost 2 “Osigurati instrument za prikupljanje podataka o implementaciji antikoruptivnih aktivnosti predviđenih ovim akcijskim planom” Implementator: Povjerenstvo, Rok: tri mjeseca nakon usvajanja akcijskog plana; i aktivnost 8 “Informiranje javnosti o

Strategija komunikacije Vlade Distrikta 2017. – 2020. godina za realizaciju postavljenih ciljeva predviđa donošenje godišnjih komunikacijskih ciljeva i godišnju evaluaciju, odnosno analizu učinkovitosti. Strategijom je predviđeno da Sektor za informiranje izvještava Vladu Distrikta o implementaciji Strategije putem godišnjeg izvješća.

U provedbi revizije nismo se uvjerali da je Sektor za informiranje sastavljao godišnje akcijske planove za implementaciju Strategije, kao ni izvješća o implementaciji Strategije. Sektor za informiranje sastavlja godišnje izvješće o radu koje obuhvaća provedene aktivnosti sektora ali ne i njihovu svezu s utvrđenim strateškim ciljevima.

Komunikacijska strategija Skupštine Distrikta 2016. – 2018. godine u segmentu preporuka za provedbe navodi da će predsjednik Skupštine imenovati radnu skupinu koja će na koncu svake godine izvještavati Predsjedništvo Skupštine o provedbi akcijskog plana i rezultatima, a po isteku razdoblja provedbe Strategije podnijeti izvješće o realizaciji Strategije za čitavo razdoblje.

Tijekom provedbe revizije nismo se uvjerali da je radna skupina za monitoring i evaluaciju Strategije imenovana, niti da su izvješća o provedbi sastavljena. Tijekom je izrada novog Strateškog plana Stručne službe Skupštine Distrikta za čiju izradu je imenovana radna skupina, za potrebe koje se između ostalog vrši analiza implementacije Komunikacijske strategije.

Izvješća o radu Vlade Distrikta za 2019. godinu sadrže potpoglavlja koja se tiču realizacije akcijskih planova i to: Akcijskog plana za borbu protiv korupcije, informacije o sudjelovanju u aktivnostima i realizaciji ciljeva reforme javne uprave sukladno Revidiranom akcijskom planu 1 (RAP1) za reformu javne uprave u BiH i najznačajnije aktivnosti i postignuti rezultati radnih tijela na razini BiH u kojima su službeno angažirani predstavnici Brčko distrikta BiH. Podatci Vlade sadržani u Izvješću o radu, a koji su prezentirani za implementaciju Akcijskog plana za borbu protiv korupcije nisu u svezi s aktivnostima predviđenim Akcijskim planom.

S obzirom da institucije ili posebno imenovana tijela koja su nadležna za provedbu strategija **ne izvještavaju o provedenim aktivnostima po svim planiranim aktivnostima iz akcijskog plana, uzrocima neizvršenja, utrošenim sredstvima, eventualnim problemima i prijedlozima za unapređenje, Vlada i Skupština Distrikta nemaju osnovu da donose zaključke i poduzimaju pravodobne korektivne aktivnosti i nalože korektivne mjere kako bi se usvojeni strateški ciljevi u Distriktu ostvarili.**

Praksu izvješćivanje javnosti i podizanja razine odgovornosti u implementaciji aktivnosti po usvojenom akcijskom planu uočili smo u implementaciji Akcijskog plana Skupštine Distrikta za unapređivanje njezine uloge u procesu europskih integracija<sup>113</sup>. Skupština

---

rezultatima implementacije antikoruptivnih aktivnosti predviđenih ovim akcijskim planom” Implementator: Povjerenstvo, Rok: šestomjesečno

<sup>113</sup> Na 23. sjednici Skupštine Brčko distrikta BiH 17. siječnja 2018. godine zastupnici su razmatrali i usvojili revidirani Akcijski plan Skupštine Brčko distrikta BiH za unapređivanje njezine uloge u procesu europskih integracija. Revizija Akcijskog plana koji je usvojen u siječnju 2016. godine odnosila se na utvrđivanje novih rokova realizacije preporuka koje nisu implementirane u prethodnom razdoblju. Akcijskim planom unapređivanja uloge Skupštine Brčko distrikta BiH u procesu EU integracija definirano je 276 preporuka koje treba provesti na političkoj i administrativnoj razini. Obrazlažući razloge i potrebu revizije Akcijskog plana Jovo Galić, voditelj Stručne službe Skupštine rekao je da je u proteklom razdoblju realiziran ograničen broj preporuka i da je kao novi rok implementacije preporuka koje nisu provedene utvrđen studeni 2018. godine. Usvajajući revidirani Akcijski plan Skupština je izrazila svoju opredijeljenost da intenzivira realizaciju preporuka. Očekuje se da će tome doprinijeti i konačno uspostavljanje EU jedinice u Skupštini Brčko distrikta BiH za koju su stvoreni formalno-pravni i financijski preduvjeti i preostalo je da se provede procedura zapošljavanja stručnog savjetnika za europske integracije.

Distrikta je u srpnju 2018. godine zaključkom zadužila Povjerenstvo za europske integracije i višeg stručnog suradnika za pravna pitanja i harmonizaciju propisa za implementaciju preporuka. Povjerenstvo za europske integracije je uvela praksu rada na način da svakih 15 dana održi sjednicu na kojoj razmatra određeni broj preporuka (5-6), za koje su određeni pojedinačni rokovi za implementaciju, kao i da se u slučaju nemogućnosti implementacije nadležni nositelji za realizaciju preporuka izjasne o razlozima koji onemogućavaju implementaciju. Također, uvedena je praksa da se nakon održane sjednice preko internetske stranice Skupštine javnost obavještava o aktivnostima Povjerenstva. Prema izjavama nadležnih, broj realiziranih aktivnosti iz Akcijskog plana je značajno porastao (u prilogu navedenog je i izjava predsjedatelja Povjerenstva za europske integracije Skupštine Distrikta prilikom usvajanja novog Revidiranog akcijskog plana na 60. sjednici Skupštine Distrikta)<sup>114</sup>

### 3.2.2. Izvješćivanje o evaluaciji

**Posebno izvješćivanje o evaluaciji strategija, tijekom vršenja revizije nije utvrđeno.**

Informacije o tome jesu li i u kojoj mjeri postignuti rezultati i ostvareni ciljevi koji su planirani na uzorku strategija nisu bile dostupne reviziji.

Kod Strategije komunikacija Vlade Distrikta je predviđeno da se provedba prati kroz evaluaciju na godišnjoj razini i da se analiza učinka obavlja u odnosu na opće i specifične ciljeve, metodom kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja. Međutim, utvrdili smo da nisu sastavljena posebna izvješća o evaluaciji, već je u sklopu godišnjih izvješća o radu Sektor za informiranje izvještavao samo o provedenim aktivnostima bez evaluacije ostvarenih rezultata i ciljeva.

Neprovedbom evaluacije na primjeru Strategije razvitka Distrikta koja je trajala 10 godina, Vlada, Skupština i javnost uskraćene su za informacije koji ciljevi ekonomskog, socijalnog, ekološkog, prostornog i institucionalnog razvitka su postignuti njezinom implementacijom.

Bez provedene evaluacije, ne mogu se identificirati prednosti i nedostaci strategije, ne mogu se pružiti informacije o potrebnim poboljšanjima i ključnim kontekstualnim čimbenicima i ne može se identificirati je li provedena intervencija opravdala dodjeljivanje javnog novca.

### 3.2.3. Aktivnosti Vlade Distrikta na praćenju usvojenih strategija

**Vlada Distrikta nije uspostavila prakse rada kojima bi se osiguralo pravodobno razmatranje izvješća o provedbi kao i evaluaciji strategija, kao osnovi za donošenje zaključaka i pravodobno poduzimanje korektivnih aktivnosti.**

---

<https://www.parlament.ba/Publication/Read/13619?title=bilten-o-europskim-integracijama-parlamenta-u-bosni-i-hercegovini-prosinac-2017.-/veljača-2018.-broj-2&pageId=239>

<sup>114</sup> <https://skupstinabd.ba/ba/1938-okoncana-60-redovna-sjednica-usvojen-revidirani-akcijski-plan-unapredenja-uloge-skupstine-u-kontekstu-eu-integracija-ba.html>

U Vladi Distrikta se ne prate obveze i rokovi za dostavu izvješća i nije uspostavljena baza dostavljenih izvješća o provedbi i evaluaciji strategija.

U Vladi Distrikta, za promatrane strategije, nitko nije pratio definirane načine i rokove za dostavu izvješća o strategijama.

U Vladi Distrikta se ne vode evidencije dostavljenih izvješća, niti se takvi izvješća nakon razmatranja objavljuju na web stranici.

U Programima rada Vlade nisu planirane aktivnosti razmatranja izvješća o provedbi i evaluaciji strategija.

U izvješćima o radu Vlade nema informacija o sastavljanim izvješćima o provedbi strategija iz nadležnosti.

U izvješćima o izvršenju proračuna Distrikta proračunski korisnici obrazlažu da je ne realizacija izrade strateškog dokumenta dovela do nižeg stupnja izvršenja odobrenog proračuna.<sup>115</sup>

Tijekom implementacije Strategije razvitka Distrikta, Vlada nije izvještavala Skupštinu o realizaciji aktivnosti na implementaciji, a po isteku Strategije za desetogodišnje razdoblje Vlada nije sastavila ni predložila Skupštini na razmatranje izvješće o provedenim aktivnostima i ostvarenim učincima.

### 3.3 Aktivnosti Vlade Distrikta na unaprjeđenju procesa upravljanja strategijama

Potpisivanjem Protokola o suradnji s Projektom integriranog lokalnog razvitka (3. 10. 2017. godine) Vlada Distrikta se obvezala, između ostalog, na suradnju u izradi Strategije razvitka Distrikta, te jačanju institucionalnog okvira za upravljanje razvojem.

---

<sup>115</sup> Primjer za 2018. godinu: Realizacija na ugovorenim uslugama u Pododjelu za potporu MZ, NVO i UG iznosi 77,13 % (nije realizirana procedura za izradu strategije za mladež Brčko distrikta BiH jer je Vijeće mladeži kasno registrirano); Pokrenuta je procedura javne nabave i donesena je odluka o izboru najpovoljnijeg ponuđača za: "Izradu Strategije razvitka Brčko distrikta BiH za razdoblje od 2019. do 2026. godina" (najpovoljnija ponuda iznosi 76.050,00 KM ali se ugovor još uvijek nije potpisao zbog uložene žalbe na Odluku o izboru najpovoljnijeg ponuđača. Ured za razmatranje žalbi iz Sarajeva još nije donio konačnu odluku);

**Primjer za 2017. godinu:** Pozicija 613900 nije sukladna planu zato što nije realizirana procedura za izradu strategije za mladež Brčko distrikta BiH zbog kratkoće vremena i s obzirom da je strategija u proceduri donošenja, a proces ocjenjivanja će biti realiziran u 2018. godini, tako da Pododjel nije u mogućnosti provesti proces poduka za 2017. godinu;

**Primjer za 2016. godinu:** Ukupno ostvareni rashodi zaostaju za planiranom dinamikom za 10 % što je posljedica prije svega niskog postotka realizacije na ekonomskom kodu 613900 – Ugovorene usluge, jer Odjel nije realizirao aktivnosti na plaćanju regulacijskih planova započetih u ranijem razdoblju te Revizije strategije o zaštiti životnog okoliša zbog neusvajanja na Skupštini.

Nakon provedene analize<sup>116</sup>, izmijenjen je organizacijski plan<sup>117</sup> Vlade Distrikta, 2018. godine i uspostavljen je Odsjek za strateško planiranje<sup>118</sup>.

U prosincu 2019. godine (na nastavku 72. redovite sjednice) Vlada je primila k znanju Informaciju o stanju strateškog planiranja u Distriktu s Operativnim planom za unapređenje sustava strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Distriktu.

Po osnivanju Odsjeka za strateško planiranje Distrikta isti je od svih institucija Distrikta zahtijevao informacije o srednjoročnim i strateškim dokumentima koje primjenjuju iz svoje nadležnosti (veljača i rujan 2019. godine, ožujak 2020. godine). Informacije i dokumentacija koju je Sektor ovim putem prikupio nije kompletna.

U prosincu 2019. godine (16. 12. 2019. godina) potpisan je Protokol o dopuni Protokola o suradnji između Vlade Distrikta i ILDP-a prema kojem su dodatno definirani međusobni odnosi ILDP-a i Vlade Distrikta. Po potpisivanju Protokola o dopuni Protokola intenziviraju se aktivnosti Vlade Distrikta na izradi i donošenju Strategije razvitka Distrikta i aktivnosti na uspostavljanju sustava srednjoročnog i strateškog upravljanja Distriktom, te polovicom 2020. godine (na 79. sjednici) Vlada razmatra i usvaja prijedloga Odluke o imenovanju članova radne skupine za utvrđivanje koncepta izgradnje sustava strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Distriktu.

---

<sup>116</sup> "Od Projekta integriranog lokalnog razvitka (ILDP) je izvršena analiza kapaciteta i modela za planiranje i upravljanje razvojem javne uprave Brčko distrikta BiH s ciljem identifikacije organizacijskih i funkcionalnih nedostataka u oblasti planiranja i upravljanja razvojem u Brčko distriktu BiH, kao i izrada prijedloga za unapređenje sustava upravljanja razvojem u ovoj administrativnoj jedinici Bosne i Hercegovine. Jedan od ključnih nalaza Analize je činjenica da (veljača 2018. godine) u Brčko distriktu BiH ne postoji integralni koordiniran sustav razvojnog planiranja i upravljanja razvojem, te da su kapaciteti za razvojno planiranje i realizaciju razvojnih prioriteta limitirani i nedovoljni, s niskim stupnjem koordinacije između odjela. Iz navedenog razloga je identificirana potreba za uspostavljanje organizacijske jedinice za upravljanje razvojem, koja će osigurati adekvatnu razinu planiranja, praćenja i vrednovanja i osnažiti sustav efikasnog upravljanja razvojem na razini Brčko distrikta BiH. Ovaj nalaz je prezentiran predstavnicima Vlade Brčko distrikta BiH, Skupštine Brčko distrikta BiH i važnijim institucijama Brčko distrikta BiH u lipnju 2018. godine. Kao prvo rješenje odnosno modalitet za uspostavu sustava planiranja i upravljanja razvojem u Brčko distriktu BiH predloženo je formiranje organizacijske jedinice u okviru opisa poslova Sektora za opće poslove i strateško planiranje, odnosno Odsjeka za strateško planiranje pri Uredu gradonačelnika Brčko distrikta BiH".

<sup>117</sup> Odluka o izmjenama i dopunama organizacijskog plana Ureda gradonačelnika Brčko distrikta BiH, pročišćeni tekst broj 33-001490/15 od 12. 1. 2017. godine broj predmeta 33-001490/15 broj akta 01.1-1141SM-0071/18 od 19. 4. 2018. godine, u okviru Tajništva Vlade Brčko distrikta BiH, odnosno Sektora za opće poslove i strateško planiranje, uspostavljen je Odsjek za strateško planiranje.

<sup>118</sup> Kadrovske popunjavanje Odsjeka za strateško planiranje završeno je 18. 3. 2019. godine.

#### 4. ZAKLJUČCI

Polazeći od toga da je svrha ove revizije da utvrdi poduzimaju li Vlada, Skupština i institucije Distrikta sve potrebne mjere kako bi se osigurao efikasan i transparentan sustav planiranja, izrade, usvajanja, provedbe strategija, kao i izvješćivanje o provedbi strategija i postignutim rezultatima i učincima, tim za reviziju učinka je po prikupljenim nalazima do kojih je došao zaključio da je proces upravljanja strategijama u Distriktu neučinkovit i da postoji prostor za poboljšanje.

Nepostojanje propisa kojima se regulira upravljanje strategijama, uspostavljene prakse planiranja, izrade, usvajanja, provedbe, izvješćivanje o provedbi i evaluaciji strategija, kao i nedovoljan angažman svih sudionika, utjecali su na neučinkovitost procesa upravljanja strategijama u Distriktu.

Posljedice neučinkovitog upravljanja strategijama ogledaju se u nepostizanju ili kašnjenju u postizanju zacrtanih ciljeva, odnosno izostanku napretka u oblastima u kojima se strategijom željelo unaprijediti stanje. Pored navedenog, bez učinkovitog upravljanja strategijama rizikuju se sve naknadne odluke koje se baziraju na istim i kojima se oblikuje provedba javnih politika u jednoj ili više oblasti.

Izostanak adekvatne analize potencijalnih rizika za provedbu strategije koja bi trebalo da prethodi izradi strategije umnogome doprinosi da se na probleme kod provedbe strategije ne odgovara adekvatno i ne primjenjuju se mjere za otklanjanje rizika jer iste nisu pravodobno ni razmatrane.

Posljedično se dovodi u pitanje i daljnje uspostavljanje prioriteta, usmjeravanje investicija i stvaranje osnove za raspodjelu javnih resursa, a sve s ciljem pravodobnog prilagođavanja postojeće javne politike i oblikovanja nove, efikasnije i efektivnije javne politike kao instrumenta za napredak u određenoj oblasti.

Strategije za koje je istekao rok za provedbu, a čiji ciljevi i učinci nisu postignuti, mogu imati za posljedicu nenamjenski utrošak sredstava i resursa utrošenih za izradu i provedbu strategije, propuštanje korištenja potencijalnih sredstava iz raspoloživih fondova, te stvaraju loš imidž za javne institucije Distrikta i dovode do gubitka povjerenja javnosti u postizanje napretka u određenoj oblasti.

Donošenje strategija, nije samo sebi cilj, i kako se pokazalo, nije dovoljan uvjet već potreban preduvjet za realizaciju predviđenih ciljeva, aktivnosti i mjera za napredak u određenoj oblasti.

Zaključci do kojih je došla revizija su sljedeći:

##### **4.1. Proces planiranja strategija nije uspostavljen na način koji osigurava podlogu za učinkovitu izradu, usvajanje i provedbu strategija.**

Nepostojanje propisa kojima se regulira upravljanje strategijama, kao i strateško dugoročno planiranje, dovodi do različitih praksi u svim segmentima upravljanja strategijama.

Proces predlaganja i planiranja strategija ne osigurava analize mogućnosti za provedbu istih na temelju jasno definirane vizije i pravnog okvira, te procjene kapaciteta za provedbu, kao i prioretizacije i nije usuglašen sa ostalim planskim dokumentima, što može dovesti do



zastoja u svim idućim aktivnostima, a u konačnici do neostvarenja ciljeva koji su se željeli postići.

#### **4.2. Izvješćivanje o strategijama ne osigurava potrebne informacije o ostvarenim rezultatima i ciljevima, kao ni problemima u provedbi, prijedlozima za unapređenje, na temelju kojih bi se trebale poduzimati aktivnosti na unapređenju.**

Iako bi se moglo reći da većina strategija ima razrađene mehanizme izvješćivanja, izostalo je njihova učinkovita provedba i ostvarenje ciljeva postavljenih strategijom.

Izostanak izvješćivanja i svih relevantnih informacija koje trebaju pružati izvješća o provedbi mogu utjecati na daljnje odluke koje se tiču pravodobnog prilagođavanja i korekcija, a kako bi se odgovorilo na probleme i izazove i osiguralo postizanje planiranih ciljeva.

Može se reći da je ovo rezultat svega prethodnog, nedefiniranog načina planiranja i izrade strategija, podjele nadležnosti i odgovornosti i/ili nedovoljne brige za postignutim učincima. Bez uspostavljenog sustava praćenja provedbe aktivnosti i ostvarenja ciljeva Vlada, a potom i Skupština Distrikta dovode u pitanje dobro upravljanje i donošenje svih odluka koje se trebaju bazirati na istim.

#### **4.3 Vlada i Skupština Distrikta nedovoljno učinkovito ulažu napore u unapređenje procesa strateškog upravljanja u Distriktu.**

Jačanju kapaciteta za strateško upravljanje Vlada je pristupila 2011. godine (kroz Reformu javne uprave i Revidirani akcijski plan 1). Potrebu za jačanjem kapaciteta za upravljanje razvojem Vlada je iskazala i u listopadu 2017. godine potpisujući Protokol o suradnji s Projektom integriranog lokalnog razvitka, osnivanjem organizacijske jedinice za strateško upravljanje u 2018. godini. U 2019. godini, uočava se intenziviranje aktivnosti Vlade na sistemskom unapređenju strateškog upravljanja u Distriktu, predlaganjem novog Zakona o proračunu, razmatranjem stanja strateškog upravljanja, potpisivanjem dopune protokola o suradnji i imenovanjem tijela za utvrđivanje koncepta unaprjeđenja sustava strateškog planiranja i upravljanja razvojem u Distriktu. No pored navedenog, Vlada je 2017. godine sastavila, ali do okončanja revizije, nije usvojila odluku kojom se uređuju postupci planiranja, praćenja i izvješćivanje o realizaciji usvojenih strategija i planova Vlade i institucija Distrikta.

Skupština Distrikta je usvajanjem novog Zakona o proračunu, 2019. godine, iskazala usmjerenost prema strateškom planiranju i upravljanju u Distriktu. Također, u 2019. godini, Skupština je, između ostalog, Zavodu za planiranje, projektiranje i razvitak Distrikta povjerila nadležnosti planiranja i izrade strategija Distrikta.

Neučinkovitost u unapređenju procesa strateškog upravljanja neučinkovitošću u procesima planiranja, izrade, implementacije, izvješćivanje i evaluacije strategija u Distriktu.

## 5. PREPORUKE

Nakon provedene revizije stečeno je uvjerenje da se strategijama Distrikta ne upravlja na učinkovit način i da postoji prostor i potreba za unapređenjem ovih aktivnosti u Vladi Distrikta.

Na temelju provedenog ispitivanja, prezentiranih nalaza i zaključaka, revizija nudi preporuke čijom je implementacijom moguće unaprijediti proces upravljanja strategijama Distrikta, prije svega Vladi Distrikta kao ključnoj instituciji za upravljanje strategijama, kao i institucijama Distrikta koje sudjeluju u planiranju, izradi, provedbi i izvješćivanju o strategijama.

### **Preporuke Vladi Distrikta za unapređenje strateškog upravljanja:**

- **Potrebno je da Vlada Distrikta uspostavi i propisima uredi strateško, dugoročno planiranje, kako je to Zakonom o proračunu Distrikta definirano.**

Ovo podrazumijeva:

Izradu i usvajanje Metodologije za izradu strateških dokumenata i implementacijskih dokumenata, odnosno propisivanje metodologije za planiranje, izradu, praćenje i izvješćivanje o provedbi i evaluaciji strategija, kao i utvrđivanje osnovnih i obveznih kategorija koje trebaju sadržavati svaki dokument strategije i akcijski plan.

- **Potrebno je da Vlada Distrikta unaprijedi procese strateškog planiranja.**

Pod ovim se prvobitno podrazumijeva:

Analiza i utvrđivanje prioriteta prije planiranja strategija kroz planske dokumente, a potom kroz analizu pojedinačnih dokumenata prijedloga strategija s aspekta svih formalnih i suštinskih sadržaja, na temelju kojih bi se donijela odluka da se ista usvoji.

Primjenu odredbi Zakona o proračunu kojima se osigurava usuglašenost planiranih strategija kroz sve planske dokumente.

- **Potrebno je da Vlada Distrikta unaprijedi i utvrdi jedinstven okvir načina izvješćivanje o provedbi strategija i evaluaciji, ojača svoju ulogu u praćenju, analizi i poduzimanju korektivnih aktivnosti i uspostavi transparentne evidencije svih usvojenih strategija i izvješća o istim.**

Ovo podrazumijeva:

Razdvajanje izvješćivanja o provedbi strategija i izvješćivanja o evaluaciji strategije.

Izvješća o provedbi strategija trebaju biti jasna i sveobuhvatna, povezana s akcijskim planovima i na jasan način pružiti čitatelju informaciju koje aktivnosti su provedene, u kojoj mjeri i u kom roku, a ako nisu navesti razloge. Također, izvješća o provedbi trebaju sadržavati informacije o utrošenim sredstvima za provedene aktivnosti, probleme, potencijalne rizike i prijedloge za unapređenje.

Izvješća o evaluaciji trebaju sadržavati jasne pokazatelje o ostvarenim rezultatima i postignutima ciljevima, utrošenim sredstvima, analizu problema i prijedloge za unapređenje. Izvješća o evaluaciji trebaju dati jasan prikaz koji su i kojoj mjeri ciljevi postignuti, koji nisu i zašto nisu. Evaluacija treba da da ocjenu što je postignuto u odnosu na planirano i uloženo.

Unapređenje planiranja aktivnosti na praćenju izvješća kroz planske dokumente, praćenje rokova za dostavu izvješća i uspostavu evidencija o istim.

Unapređenje analize i razmatranja dostavljenih izvješća i usporedbe s planiranim, kao i poduzimanje korektivnih aktivnosti i inzistiranje na prikazu postignutih rezultata i ciljeva i ocjene stupnja provedenosti strategije uopće.

Pravodobnost i sveobuhvatnu objavu svih usvojenih strategija na internetskoj stranici Vlade Distrikta u već postojećoj sekciji Strategije.

Također, izvješća o provedbi i evaluaciji strategija potrebno je dostaviti Skupštini na razmatranje i učiniti transparentnim.

**Preporuka institucijama Distrikta za unaprjeđenje strateškog upravljanja:**

**Potrebno je da institucije Distrikta koje planiraju, izrađuju, provode i izvještavaju o strategijama budu pravodobne i proaktivne u svim navedenim aktivnostima.**

Pod ovim podrazumijevamo pravodobno izvršavanje svih aktivnosti vezanih za planiranje, izradu, provedbu i izvješćivanje o strategijama, proaktivnost u izradi strategija; pravodobno informiranje Vlade Distrikta o svim problemima čije rješavanje nadilazi nadležnost institucije, s konkretnim prijedlozima za prevladavanje nastalih problema; kontinuiranu izgradnju svojih kapaciteta za strateško planiranje kroz nazočnost podukama iz ove oblasti, razmjenu iskustava i sl.

**Preporuka Skupštini Distrikta za unaprjeđenje strateškog upravljanja:**

**Potrebno je da Skupština Distrikta uspostavi učinkovitiji sustav upravljanja strategijama u Distriktu:**

Potrebno je da Skupština Distrikta definira podjelu nadležnosti strateškog upravljanja Zavoda za planiranje, projektiranje i razvitak Distrikta i Vlade Distrikta. Također, apelira se na proaktivnost Skupštine u razmatranju izvješća i evaluacija strategija Distrikta.

Tim za reviziju

Amra Ilić, član tima

---

Ivana Gavrić, vođa tima

---

## **PRILOZI**

**Prilog 2. Popis strateških dokumenata prema podacima iz kronoloških registara službenih glasnika Distrikta 2002. – 2019. godina**

	NAZIV DOKUMENTA - PREMA KRONOLOŠKOM REGISTRU SLUŽBENIH GLASNIKA SKUPŠTINE DISTRIKTA U RAZDOBLJU 2002. - 2019. GODINA	GODINA	BROJ SL.GL.
1	Odluka o usvajanju Strategije razvitka Brčko distrikta BiH 2002. - 2006. godina	2002.	8
2	Odluka o usvajanju Strategije borbe protiv korupcije s akcijskim planom	2004.	10
3	Strategija stručnog usavršavanja i obrazovanja	2007.	11
4	Odluka o usvajanju Strategije razvitka informacijskog društva Brčko distrikta Bosne i Hercegovine	2008.	2
5	Odluka o usvajanju Akcijskog plana e-uprave u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine	2008.	2
6	Odluka o usvajanju Politike razvitka informacijskog društva Brčko distrikta Bosne i Hercegovine	2008.	2
7	Odluka o usvajanju "Naše platforme za akciju i plana implementacije"	2008.	15
8	Odluka o usvajanju Akcijskog plana razvitka e-uprave u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine	2008.	2
9	Odluka o usvajanju Strategije razvitka Brčko distrikta BiH za razdoblje 2008. - 2017. godine	2009.	36
10	Odluka o usvajanju IT strategije Brčko distrikta BiH za razdoblje 2009. - 2012. godine	2009.	36
11	Odluka o usvajanju IKT strategije Skupštine Brčko distrikta BiH za razdoblje od 2014. do 2016. godine	2013.	43
12	Odluka o usvajanju Osnova razvitka drugog akcijskog plana reforme javne uprave	2013.	27
13	Odluka o usvajanju Akcijskog plana za poboljšanje položaja žena i unapređenje rodne ravnopravnosti u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine za razdoblje 2015. - 2016. godine	2014.	49
14	Odluka o usvajanju Akcijskog plana za jačanje kohezije u zajednici Brčko distrikta BiH kao odgovor na incidente motivirane predrasudama 2014. - 2015.	2015.	12
15	Odluka o usvajanju Akcijskog plana prevencije maloljetničkog prestupništva i primjene alternativnih mjera u Brčko distriktu BiH	2015.	21
16	Odluka o usvajanju Transportne strategije Brčko distrikta BiH za razdoblje 2016. - 2030. godine	2016.	25
17	Odluka o usvajanju Komunikacijske strategije Skupštine Brčko distrikta BiH za razdoblje od 2016. do 2018. godine	2016.	48
18	Odluka o usvajanju Akcijskog plana Skupštine Brčko distrikta BiH za implementaciju preporuka sastavljenih od eksperata TWINNING projekta	2016.	10
19	Odluka o usvajanju Reformske agende za Bosnu i Hercegovinu za razdoblje 2015. - 2018. godine	2016.	8
20	Odluka o usvajanju Akcijskog plana za provedbu mjera iz Reformske agende za Bosnu i Hercegovinu za razdoblje 2015. - 2018. godine	2016.	8
21	Odluka o usvajanju Lokalnog akcijskog plana za unapređenje položaja readmisiranih povratnika u Brčko distriktu BiH za razdoblje 2015. - 2018. godina	2016.	20
22	Odluka o usvajanju Akcijskog plana za rodno odgovornu izradu proračuna Brčko distrikta BiH 2016. - 2017. godine	2017.	23
23	Odluka o usvajanju Strategije komunikacije Vlade Brčko distrikta BiH 2017. - 2020.	2017.	23
24	Odluka o usvajanju Strategije reforme upravljanja javnim financijama Brčko distrikta Bosne i Hercegovine 2017. - 2020.	2017.	32
25	Odluka o usvajanju Strategije zaštite životnog okoliša Brčko distrikta BiH za razdoblje 2016. - 2026. godine	2017.	6
26	Odluka o usvajanju Akcijskog plana za rješavanje problema Roma u Brčko distriktu BiH 2017.- 2020. godine	2018.	8
27	Odluka o usvajanju Akcijskog plana za poboljšanje položaja žena i unapređenje rodne ravnopravnosti u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine za razdoblje 2018. - 2020. godine	2018.	23

28	Odluka o odobravanju Akcijskog plana za realizaciju projekta o uspostavljanju poslovanja na jednom mjestu (ONE-STOP SHOP)	2018.	46
29	Odluka o usvajanju Revidiranog Akcijskog plana za Skupštinu Brčko distrikta Bosne i Hercegovine za unapređenje njene uloge u kontekstu EU integracija	2018.	4
30	Odluka o usvajanju Strategije za borbu protiv korupcije Brčko distrikta BiH 2018.- 2019. godina i Akcijskog plana za provedbu Strategije za borbu protiv korupcije Brčko distrikta BiH 2018. - 2019. godine	2018.	15
31	Odluka o davanju suglasnosti na Strategiju stručnog usavršavanja službenika i namještenika zaposlenih u Vladi Brčko distrikta BiH za razdoblje 2018. - 2020.	2018.	46

**Prilog 3. Popis objavljenih odluka o imenovanju u radna tijela BiH u procesima upravljanja BiH strategijama i strateškim dokumentima Distrikta prema podatcima iz kronoloških registara službenih glasnika Distrikta 2002. - 2019. godina**

	NAZIV DOKUMENTA - PREMA KRONOLOŠKOM REGISTRU SLUŽBENIH GLASNIKA SKUPŠTINE BD BiH	GODINA	BROJ SL.GL.
1	Odluka o imenovanju koordinatora programa strategije za smanjenje siromaštva u Bosni i Hercegovini	2002.	10
2	Odluka o imenovanju koordinatora na projektu izrade strategije upravljanja i korištenja javne imovine Brčko distrikta BiH	2002.	16
3	Odluka o imenovanju radne skupine za izradu strategije BiH za provedbu Aneksa VII. Općeg okvirnog sporazuma za mir	2003.	2
4	Odluka o imenovanju člana radne skupine za izradu nacrta strategije za integrirani granični menadžment u BiH	2003.	24
5	Odluka o imenovanju radne skupine za izradu akcijskog plana za borbu protiv «Sive ekonomije»	2004.	16
6	Odluka o imenovanju člana radne skupine za provedbu ciljeva strategije integriranog upravljanja granicom u BiH	2005.	39
7	Odluka o imenovanju članova radne skupine za izradu strategije razvitka malih i srednjih poduzeća u BiH	2005.	2
8	Odluka o imenovanju predstavnika Brčko distrikta BiH u Lokalnu akcijsku skupinu	2005.	19
9	Odluka o imenovanju Povjerenstva za otvaranje pismenih ponuda i davanje preporuke za izbor najpovoljnijeg ponuđača za obavljanje konzultantskih usluga za izradu koncepta implementacije strategije upravljanja i korištenja javne imovine	2006.	1
10	Odluka o imenovanju članova nadzornog tima za implementaciju akcijskog plana 1 strategije reforme javne uprave	2007.	17
11	Odluka o izmjenama Odluke o imenovanju članova Nadzornog tima za implementaciju Akcijskog plana 1 Strategije reforme javne uprave, broj: 01-014-011290/08 od 8. 6. 2007. godine	2008.	49
12	Odluka o pristupanju izradi strategije prostornog razvitka Brčko distrikta BiH	2017.	11
13	Odluka o imenovanju predstavnika Brčko distrikta BiH u Radnu skupinu za izradu strategije za primjenu novih tehnologija u izbornom procesu Bosne i Hercegovine i akcijskog plana za provedbu strategije za primjenu novih tehnologija u izbornom procesu u Bosni i Hercegovini	2018.	12
14	Odluka o formiranju Koordinacijskog tijela Vlade Brčko distrikta BiH za nadzor nad implementacijom Akcijskog plana za provedbu Strategije Bosne i Hercegovine za prevenciju i borbu protiv terorizma na području Brčko distrikta BiH za razdoblje 2015. - 2020. godine	2018.	23

15	Odluka o imenovanju člana predstavnika Brčko distrikta BiH u Upravni odbor projekta i Koordinacijsko vijeće za praćenje realizacije „Strategije za prihvat i integraciju bh. državljana koji se vraćaju po osnovi sporazuma o readmisiji“	2018.	7
----	---	-------	---

**Prilog 4: Akcijski plan za poboljšanje položaja žena i unapređenje rodne ravnopravnosti u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine za razdoblje 2015. - 2016. godine usvojen od Skupštine Distrikta i Akcijski plan za razdoblje 2018. - 2020. godina usvojen od Vlade Distrikta. Prikaz prvog dugoročnog cilja pod nazivom „Izgradnja i jačanje sustava, mehanizama i instrumenata za postizanje ravnopravnosti spolova“ u dva dokumenta.**

Broj 49 - Strana 2236

SLUŽBENI GLASNIK BRČKO DISTRIKTA BIH

Srijeda, 24. decembar 2014.god.

**AKCIONI PLAN ZA POBOLJŠANJE POLOŽAJA ŽENA I UNAPREĐENJE RODNE RAVNOPRAVNOSTI U BRČKO DISTRIKTU BIH 2015.–2016.**

<b>OPĆI DUGOROČNI CILJ</b>					
<b>POBOLJŠANJE POLOŽAJA ŽENA I UNAPREĐENJE RODNE RAVNOPRAVNOSTI NA PODRUČJU BRČKO DISTRIKTA BIH</b>					
<b>I. LOKALNA SAMOUPRAVA</b>					
<b>DUGOROČNI CILJ: Izgradnja i jačanje sistema, mehanizama i instrumenata za postizanje ravnopravnosti spolova</b>					
<b>SPECIFIČNI CILJEVI</b>	<b>AKTIVNOSTI (Projektni nivo)</b>	<b>VREMENSKI ROK</b>	<b>INDIKATORI Pokazatelji uspjehnosti</b>	<b>AKTERI</b>	<b>MONITORING</b>
1. Jačanje kapaciteta, operativnosti i održivosti institucionalnih mehanizama za ravnopravnost spolova, kao i drugih institucija u procesima uključivanja principa ravnopravnosti spolova na svim nivoima u Brčko distriktu BiH	1.1. Organizaciono i stručno jačanje institucionalnih mehanizama za ravnopravnost spolova (stručne obuke, publikovanje i distribucija edukativnih i stručnih materijala za unapređenje znanja iz oblasti ravnopravnosti spolova) 1.2. Izrada strateškog plana Brčko distrikta BiH za rodnu ravnopravnost 1.3. Uspostavljanje Centra za ravnopravnost spolova Brčko distrikta BiH	Kontinuirano  do kraja 2015.  do kraja 2015.	Broj održanih obuka Broj obučenog osoblja Usvojeni dokument: Strateški plan Brčko distrikta BiH Usvojena Odluka o osnivanju Centra za ravnopravnost spolova Brčko distrikta BiH Uspostavljen Centar za RP BD	Skupština Brčko distrikta BiH Komisije pri Vladi i Skupštini Gradonačelnik Vlada Brčko distrikta BiH NVO	
2. Uspostavljanje sistema za prikupljanje podataka i objavljivanje podataka razvrstanih po spolu u Brčko distriktu BiH	2.1. Uspostavljanje referata pri Vladi Brčko distrikta BiH i definisanje načina prikupljanja podataka razvrstanih po spolu od svih javnih ustanova, institucija, preduzeća (javne ustanove, institucije, preduzeća...) 2.2. Uspostavljen sistem objavljivanja statističkih podataka u svim službama i izvještavanje Skupštine Brčko distrikta BiH o provedenoj analizi	do kraja 2015.  do kraja 2015.	Uspostavljen referat pri Vladi Brčko distrikta BiH za sistemsko prikupljanje podataka razvrstanih po spolu Uspostavljena baza rodne statistike Uspostavljen sistem javnog objavljivanja podataka razvrstanih po spolu	Vlada Brčko distrikta BiH Skupština Brčko distrikta BiH Kabinet gradonačelnika Šefovi/ce odjeljenja Institucije Brčko distrikta BiH Javna i privatna preduzeća Konsultanti/ce za rodnu ravnopravnost NVO	
3. Integracija aspekta rodne ravnopravnosti u politike, programe i mjere, kao i uskladjivanje akata koji se donose i provode na nivou Brčko distrikta BiH	3.1. Osiguravanje preduslova za ostvarivanje rodne ravnopravnosti: 3.1.1. Iniciranje donošenja Odluke o izdavanju budžetskih sredstava za sprovođenje Akcionog plana Brčko distrikta BiH i uključujući i sufinansiranje aktivnosti koji su usmjereni ka ostvarivanju ciljeva ovog Plana (udruženja, NVO i drugih aktera) 3.1.2. Analiza lokalnih politika, programa i mjera iz perspektive uticaja na ostvarivanje rodne ravnopravnosti prema oblastima koje su definisane Akcionim planom Brčko distrikta BiH	2015–2016.	U Budžetu Brčko distrikta BiH planirana sredstva za provođenje Akcionog plana Brčko distrikta BiH Izveštaj o odobrenim sredstvima za ostvarivanje Akcionog plana Brčko distrikta BiH Broj i vrsta usvojenih politika, programa i mjera za ostvarivanje rodne ravnopravnosti Uspostavljen sistem praćenja RR (alat za ostvarenje ciljeva) Broj i vrsta promjena nastalih kao rezultat analize	Vlada Brčko distrikta BiH Skupština Brčko distrikta BiH Kabinet gradonačelnika Šefovi/ce odjeljenja Institucije Brčko distrikta BiH Javna i privatna preduzeća Konsultanti/cc za rodnu ravnopravnost NVO	
4. Jačanje kapaciteta lokalnih institucija podizanjem svijesti i znanja o rodnoj ravnopravnosti u političkom i javnom životu  5. Uspostaviti mehanizme za programsko i gender odgovorno budžetiranje s mjerama unapređenja postojećih i razvoj novih evidencija	4.1. Iniciranje i/ili učešće u kreiranju i provođenju programa za osnaživanje predstavnika institucija za provođenje politike jednakih mogućnosti, rodno budžetiranja i korištenja nediskriminatorne terminologije	Kontinuirano  kontinuirano	Broj realizovanih programa Broj učesnika Broj ostvarenih partnerstava Organizovana prezentacija stanja budžeta s aspekta rodne ravnopravnosti	Vlada Brčko distrikta BiH Skupština Brčko distrikta BiH Kabinet gradonačelnika Šefovi/ce odjeljenja Institucije Brčko distrikta BiH Javna i privatna preduzeća Konsultanti/cc za rodnu ravnopravnost NVO Vlada Brčko distrikta (sva odjeljenja), Direkcija za finansije	

## AKCIONI PLAN ZA POBOLJŠANJE POLOŽAJA ŽENA I UNAPREĐENJE RODNE RAVNOPRAVNOSTI U BRČKO DISTRIKTU BIH 2018–2020.

<b>OPĆI DUGOROČNI CILJ</b> <b>POBOLJŠANJE POLOŽAJA ŽENA I UNAPREĐENJE RODNE RAVNOPRAVNOSTI NA PODRUČJU BRČKO DISTRIKTA BIH</b>					
<b>I. LOKALNA SAMOUPRAVA</b> <b>DUGOROČNI CILJ: Izgradnja i jačanje sistema, mehanizama i instrumenata za postizanje ravnopravnosti spolova</b>					
SPECIFIČNI CILJEVI	AKTIVNOSTI (Projektni nivo)	VREMENSKI ROK	INDIKATORI Pokazatelji uspjehnosti	AKTERI	MONITORING
1. Jačanje kapaciteta, operativnosti i održivosti institucionalnih mehanizama za ravnopravnost spolova, kao i drugih institucija u procesima uključivanja principa ravnopravnosti spolova na svim nivoima u Brčko distriktu BiH	1.1. Uspostavljanje Centra za ravnopravnost spolova Brčko distrikta BiH, po uzoru na Gender centre entiteta  1.2. Izrada strateškog plana Brčko distrikta BiH za rodnu ravnopravnost	Do kraja 2019.  Do kraja 2019.	Uspostavljen Centar za ravnopravnost spolova Brčko distrikta BiH  Usvojeni dokument: Strateški plan Brčko distrikta BiH	Vlada Brčko distrikta Skupština BD  Vlada BD Skupština BD NVO	Vlada Brčko distrikta BiH i Skupština Brčko distrikta BiH
3. Integracija aspekta rodne ravnopravnosti u politike, programe i mjere, kao i usklađivanje akata koji se donose i provode na nivou Brčko distrikta BiH	3.1. Iniciranje donošenja odluke o izdavanju budžetskih sredstava za provođenje Akcionog plana BD uključujući i sufinansiranje aktivnosti koje su usmjerene ka ostvarivanju ciljeva ovog plana (udruženja, NVO i drugih aktera)  3.2. Analiza lokalnih politika, programa i mjera iz perspektive uticaja na ostvarivanje rodne ravnopravnosti prema oblastima koje su definisane Akcionim planom BD	2018.-2019.	U Budžetu BD planirana sredstva za provođenje Akcionog plana BD  Izveštaj o utrošenim sredstvima za ostvarivanje Akcionog plana BD	Vlada Brčko distrikta BiH Skupština Brčko distrikta BiH  Vlada Brčko distrikta BiH Skupština Brčko distrikta BiH	Vlada Brčko distrikta BiH i Skupština Brčko distrikta BiH
4. Jačanje kapaciteta lokalnih institucija podizanjem svijesti i znanja o rodnoj ravnopravnosti u političkom i javnom životu	4.1. Iniciranje i/ili učešće u kreiranju i provođenju programa za osnaživanje predstavnika institucija za provođenje politike jednakih mogućnosti, rodno budžetiranja i korištenja nediskriminatorne terminologije	Kontinuirano	Broj realizovanih programa Broj učesnika Broj ostvarenih partnerstava	Vlada Brčko distrikta BiH Skupština Brčko distrikta BiH Skupštinska komisija za ravnopravnost spolova Kabinet gradonačelnika Sefovi/ce odjeljenja Institucije Brčko distrikta BiH Javna i privatna preduzeća Konsultanti/ce za rodnu ravnopravnost NVO Gradonačelnik Vlada Brčko distrikta BiH (sva odjeljenja), Direkcija za finansije	Vlada Brčko distrikta BiH i Skupština Brčko distrikta BiH
5. Uspostaviti mehanizme za programsko i gender odgovorno budžetiranje s mjerama unapređenja postojećih i razvoj novih evidencija	Imenovati radnu grupu za uvođenje rodno osjetljivog budžeta	2019.	Uvedeno rodno odgovorno budžetiranje		