

**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*

Број: 01-02-03-13-460/20
Р: 02-01;05-01/20
Брчко, 12.октобра 2020. године

ИЗВЈЕШТАЈ РЕВИЗИЈЕ УЧИНКА

Управљање стратегијама Дистрикта

2020. године

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

Канцеларија за ревизију јавне управе и институција у Брчко дистрикту БиХ (у даљем тексту: *Канцеларија за ревизију*) спровела је ревизију учинка на тему **“Управљање стратегијама Дистрикта”**. Ревизија учинка је реализована у складу с Планом ревизије за 2020. годину, број: 01-13- 537/19 од 15. новембра 2019. године.

Канцеларија за ревизију у складу с чланом 14 Закона о ревизији јавне управе и институција у Брчко дистрикту Босне и Херцеговине (“Службени гласник Брчко дистрикта БиХ” број 18/18 – пречишћени текст) може извршити преглед или испитивање одређеног дијела или цијелог пројекта, програма или процедура или издатка институције, у погледу економичности, ефикасности и ефективности употребе ресурса.

Ревизијом су обухваћене Влада и Скупштина Брчко дистрикта БиХ (*Брчко дистрикт БиХ* у даљем тексту: *Дистрикт*), односно њихове организационе јединице надлежне за процесе управљања стратегијама.

Ревизија је истраживање усмјерила на активности ради унапређивања ефикасности и транспарентности процеса планирања, израде и имплементације стратегија као и извјештавања о спровођењу стратегија и постигнутим резултатима и ефектима тих стратегија.

Ревизорски тим је спровођењем ове ревизије дошао до одређених налаза на основу којих је сачињен Нацрт извјештаја. Због проглашеног стања пандемије Ковид-19, Канцеларија за ревизију није по овој ревизији учинка организовала фокус групу и ревидираним клијентима презентовала прелиминарне налазе ревизије. Клијентима је упућен Нацрт извјештаја и дата могућност да се изјасне, након чега је састављен коначан Извјештај.

У Извјештају се наводе препоруке упућене Влади и Скупштини Дистрикта ради унапређивања ефикасности процеса управљања стратегијама, те постизања већег степена ефикасности и транспарентности у стратешком управљању.

Ревизију је обавио ревизорски тим у саставу: Ивана Гаврић, вођа тима и Амра Илић, члан тима.

Замјеници главног ревизора

Амра Илић, дипл. ек.

Мр сц. Саво Грујић, дипл. ек.

Главни ревизор

Некир Суљагић, дипл. ек.

САДРЖАЈ

<u>ИЗВРШНИ РЕЗИМЕ</u>	5
<u>1. УВОД</u>	6
<u>1.1 Позадина ревизије</u>	6
<u>1.2 Сврха ревизије и ревизијска питања</u>	9
<u>1.3 Критеријуми ревизије</u>	9
<u>1.4 Обим и ограничења ревизије</u>	11
<u>1.5 Извори и методи ревизије</u>	12
<u>1.6 Структура извјештаја</u>	12
<u>2. ОПИС ПРЕДМЕТА РЕВИЗИЈЕ</u>	13
<u>2.1 Стратешко планирање</u>	13
<u>2.2 Основ за стратешко планирање у Дистрикту</u>	14
<u>2.3 Институционалне улоге, надлежности и одговорности</u>	17
<u>2.4 Стратешко, средњорочно и годишње планирање</u>	19
<u>2.6 Стратегије Дистрикта</u>	22
<u>3. НАЛАЗИ</u>	24
<u>3.1 Планирање, израда и усвајање стратегија</u>	24
<u>3.1.1. Планирање стратегија</u>	24
<u>3.1.2. Израда стратегија Дистрикта</u>	28
<u>3.1.3. Усвајање и објављивање стратегија Дистрикта</u>	32
<u>3.2 Имплементација стратегија, извјештавање и активности на праћењу усвојених стратегија</u>	35
<u>3.2.1. Имплементација и извјештавање о спровођењу стартегија</u>	35
<u>3.2.2. Извјештавање о евалуацији</u>	37
<u>3.2.3. Активности Владе Дистрикта на праћењу усвојених стратегија</u>	38
<u>3.3 Активности Владе Дистрикта на унапређивању процеса управљања стратегијама</u>	38
<u>4. ЗАКЉУЧЦИ</u>	40
<u>5. ПРЕПОРУКЕ</u>	42
<u>ПРИЛОЗИ</u>	44

РЕВИЗИЈА УЧИНКА

Ревизија учинка је независан периодичан преглед дјеловања јавног сектора, програма или организација у погледу економичности, ефикасности и ефективности трошења јавних средстава. Циљ ревизије учинка је да утврди да ли коришћени ресурси представљају најекономичније трошење јавних средстава, да ли се коришћењем расположивих ресурса пружају најбоље услуге, да ли су испуњени стратешки циљеви институције и да ли постоји утицај на имплементацију тих циљева. Циљ ревизије учинка је и промовисање транспарентности, одговорности и бољег учинка. Ревизијама учинка желе се постићи независне процјене рада јавног сектора. Ревизија учинка је флексибилна у одабиру субјеката и метода ревизије, по природи је, због сложености јавног сектора и разноврсности питања која се односе на њен рад, широко обухватна, чиме добија на значају код корисника извјештаја и јавности.

Основни принципи¹ у ревизији учинка су економичност, ефикасност и ефективност и често се називају три Е.

Принцип **економичности** захтијева постизање одговарајућег нивоа квалитета и обима резултата, а уз минимизирање трошкова коришћених ресурса.

Принцип **ефикасности** захтијева остваривање максимума резултата из расположивих ресурса, односно, успоставу најбољег односа између искоришћених ресурса и остварених резултата.

Принцип **ефективности** захтијева остваривање постављених циљева.

У складу са ISSAI 100 ревизијским стандардима, ревизија учинка се односи на ревизију економичности, ефикасности и ефективности и обухвата:

- а) ревизију економичности управних активности у складу са здравим управним принципима и праксом те политиком управе;
- б) ревизију ефикасности коришћења људских, финансијских и других ресурса, укључујући испитивање информационих система, мјера учинка и контролних поступака, као и процедура за отклањање уочених недостатака које спроводи субјект који је предмет ревизије; и
- с) ревизију ефективности учинка у односу на постигнуте циљеве субјекта код којег се обавља ревизија, те ревизију стварног утицаја активности у односу на очекивани.²

¹ Координациони одбор Врховних ревизорских институција у БиХ: Водич за ревизију учинка, Сарајево 2013.
Координациони одбор Врховних ревизорских институција у БиХ: Принципи ревизије учинка, Сарајево 2009.

² "Службени гласник Брчко дистрикта БиХ" број 11/2011

ИЗВРШНИ РЕЗИМЕ

Канцеларија за ревизију Дистрикта је спровела ревизију учинка под називом “Управљање стратегијама Дистрикта”. Циљ конкретне ревизије је да се утврди да ли Влада и Скупштина Дистрикта управљају стратегијама на прави начин, да се идентификују уска грла и слабости институција у процесу управљања стратегијама Дистрикта и дају препоруке у правцу повећања ефикасности Владе, Скупштине и институција Дистрикта, као и транспарентности у управљању стратегијама кроз успостављање пракси рада којима би се унаприједили процеси планирања, израде и усвајања стратегија, те процеси спровођења, извјештавања о спровођењу и евалуацији стратегија.

Имајући у виду циљ ревизије, главно ревизорско питање којим се ревизија бавила у овој студији гласи: Да ли Скупштина, Влада и институције Дистрикта ефикасно управљају стратегијама?

Спроведеном ревизијом која је обухватила Владу и Скупштину Дистрикта (организационе јединице задужене и/или укључене у процесе управљања стратегијама), утврђено је да су успостављене праксе планирања, израде, усвајања и имплементације стратегија, као и извјештавање о спровођењу, о постигнутим резултатима и ефектима стратегија, утицале на неефикасност самог процеса управљања стратегијама у Дистрикту.

Непостојање прописа о управљању стратегијама, као и стратешког, односно интегрисаног дугорочног планирања, јасних процедура и подјеле надлежности и одговорности у процесу предлагања и планирања, не обезбјеђују предуслове којима би се обезбиједила анализа за могућности спровођења стратегија у односу постојећих капацитета, потребних ресурса и очекиваног учинка, те доводи до различитих пракси у свим сегментима управљања стратегијама. Практике извјештавања о праћењу реализације стратегија и извјештавања о реализацији стратегија нису успостављене на начин да обезбјеђују потребне информације о оствареним помацима у реализацији, односно о оствареним резултатима и циљевима, ефектима утрошених ресурса за израду и спровођење стратегија, о потешкоћама у реализацији, предлозима за унапређивање и/или ревидирање стратешких циљева.

Без ефикасног система управљања стратегијама отежан је интегрисан и структурисан развој Дистрикта, односно дефинисани правац акције и алокације ресурса неопходних за остварење дугорочних циљева развоја. Развој Дистрикта без интегрисаних и структурисаних дугорочних циљева своди се на остваривање краткорочних појединачних годишњих циљева и стихијски дугорочни развој. Доношење стратегија није само себи циљ, није довољан услов, већ потребан предуслов за реализацију предвиђених циљева, активности и мјера за напредак у одређеној области.

Ради унапређивања управљања стратегијама у Дистрикту, ревизија је дала препоруке Влади и Скупштини Дистрикта да унаприједи процес стратешког планирања. У сврху повећања ефикасности процеса сматрамо да је потребно да Влада и Скупштина Дистрикта успоставе и прописима дефинишу надлежности и уреде стратешко, дугорочно планирање. Такође, потребно је да се у Влади и Скупштини Дистрикта унаприједи и утврди јединствен оквир начина извјештавања о спровођењу стратегија и евалуацији, да се ојачају улоге извршне и законодавне власти у Дистрикту у праћењу, анализи и предузимању корективних активности и успостави транспарентна евиденција свих усвојених стратегија и извјештаја о њима.

1. УВОД

У овом поглављу ћемо се бавити ближим објашњењем проблема који је ревизија истраживала. Представимо мотиве и сврху ове студије, основна ревизорска питања, критеријуме ревизије, изворе и методе ове студије, као и обим и ограничења спроведене ревизије.

1.1. Позадина ревизије

Модерни јавни сектор усмјерен је на прикупљање и доступност података, категоризацију и руковање подацима ради доношења разумних политика.³

Стратешко планирање је техничка функција која се предузима ради остваривања и спровођења шире постављених циљева политике или реакције на сложеност датих проблема. У модерном управљању оно је постало синоним за структурисан и интегрисан приступ јавној политици која се заснива на доказима, анализи и консензусу.⁴

Интегрисаност и структурираност у стратешком планирању односи се на дефинисање праваца акције и алокације ресурса неопходних за остварење дугорочних стратешких циљева.⁵

Стратешко планирање развоја омогућава избјегавање ризика стихијског дјеловања, помаже бољем искориштавању расположивих ресурса и омогућава достизање вишег нивоа стандарда и благостања људи, те праведнију социјалну слику друштва. Из тог разлога, стратешко планирање је незамјенив фактор управљања развојем у модерним земљама и обавеза одговорних власти.⁶

На путу евроинтеграција, Босна и Херцеговина, а тиме и Брчко дистрикт БиХ, се све чешће налази пред захтјевима ЕУ за стратешким приступом у коришћењу ЕУ помоћи (ИПА II).⁷

³ Draganić A., Politike i strategije – kuda i kako?

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

⁴ DIREKCIJA ZA EKONOMSKO PLANIRANJE, VIJEĆE MINISTARA BIH. Alati za strateško planiranje. Sarajevo: decembar 2014. http://www.dep.gov.ba/razvojni_dokumenti/alati%20za%20stratesko%20planiranje_sa%20naslovnom.pdf

⁵ Kancelarija za reviziju institucija BiH. Upravljanje strategijama na nivou BiH, Izvještaj revizije učinka. Sarajevo: decembar 2018. http://www.revizija.gov.ba/revizioni_izvjestaji/revizija_ucinka/Izvjestaji2018/?id=6174

⁶ Влада Републике Српске. СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ ЗА ПЕРИОД 2017–2021. ГОДИНЕ - Нацрт. Бања Лука: јуни 2017.

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

⁷ Дирекција за европске интеграције: „Једна од одлика ИПА II је примјена секторског приступа у кориштењу помоћи. Секторски приступ има за циљ утемељити „власништво“ институција у БиХ над политикама у јавном сектору као и над доношењем одлука о додјељивању средстава неопходних за поједине секторе. Дакле, има за сврху да унаприједи кохерентност између секторске политике, трошења буџетских средстава и остварених резултата. Секторски приступ се треба заснивати на седам критеријума који заједнички омогућавају процјену секторске зрелости и препознати су као веома значајни за успјешно прилагођавање секторском приступу. Првих пет су: Добро дефинисане владине секторске политике/стратегije, Институционално уређење, руковођење и капацитети за имплементацију секторске стратегије, Координација сектора и донатора, Средњорочни буџетски изгледи за имплементацију секторских политика, Праћење имплементације секторских политика и оцјена остварења, Постоје још два критеријума која се односе на општи утицај на секторске политике, а то су: Управљање јавним финансијама (ефикасно, ефикасно и транспарентно) и договори о секторском буџету, Важећи и пројциран (планиран) макроекономски оквир у којем би биле имплементиране секторске политике“

У складу са обавезама које је БиХ прихватила међународним споразумима, Савјет министара БиХ је усвојио Стратешки оквир за БиХ (2015–2018)⁸ којим су планиране одређене стратегије које је требало донијети у периоду обухваћеном Стратешким оквиром.

Стратешки оквир БиХ обухвата циљеве утврђене важећим стратешким документима, обавезе преузете Споразумом о стабилизацији и придруживању са ЕУ, Стратешким документом Европске комисије за БиХ, Реформском агендом за БиХ, Споразумом за просперитет и запошљавање у БиХ и другим регионалним и међународним споразумима.

Према подацима Канцеларије за ревизију институција у БиХ у 2018. години није било прецизних података колико је стратегија било актуелно на нивоу БиХ. Савјет министара БиХ је, према истом извору, у периоду 2016–2018. година усвојио најмање двадесет (20) стратегија из разних области.

За спровођење усвојених стратегија потребан је дужи временски период и значајна финансијска средства. Стратегије усвојене од стране Савјета министара БиХ захтијевају спровођење и средства свих нивоу власти у БиХ, а самим тим и Дистрикта.

Поред стратегија БиХ, ентитети доносе своје стратегије, а поред развојних и секторских стратегија БиХ и ентитетских стратегија, локалне заједнице у БиХ надлежне су за усвајање локалних развојних програма и планова, односно стратешког развоја.

Подршку локалног развоја у БиХ пружају и међународне организације, између осталог Пројекат интегрисаног локалног развоја покренут је 2008. године као заједничка иницијатива Владе Швајцарске и УНДП-а у Босни и Херцеговини с циљем усклађивања интегрисаног и инклузивног стратешког планирања на локалном нивоу и финансијским доприносом Европске уније.

Брчко дистрикт Босне и Херцеговине као јединствена административна јединица локалне самоуправе која је под суверенитетом Босне и Херцеговине, осим обавеза имплементација усвојених стратегија БиХ доноси стратегију развоја Брчко дистрикта БиХ и секторске стратегије.

Полазни основи и мотиви који су определијели Канцеларију за ревизију да проведе истраживање на тему управљања стратегијама презентују се у наставку текста.

Стратегија развоја Брчко дистрикта БиХ, као основа интегрисаног развоја Дистрикта истекла је 2017. године, а да јавност није упозната са резултатима и ефектима њене имплементације, односно циљевима који су испуњени и додатним вриједностима оствареним за развој Дистрикта.

Финансијска ревизија је за 2018. годину утврдила одређене недостатке у управљању стратегијама у Дистрикту и то: управљање Стратегијом развоја Брчко дистрикта БиХ, која је престала да важи истеком периода на који се односила (2017. година), при чему нова стратегија није донесена; недоношење законом дефинисаних стратегија (Стратегија развоја спорта у Брчко дистрикту БиХ, Стратегија за младе), односно

http://www.dei.gov.ba/dei/direkcija/sektor_koordinacija/ipa_2/strateski_pristup/default.aspx?id=11648&langTag=hr-HR

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

неимплементације стратешких циљева и акционих планова за спровођење стратегија (Стратегија и Акциони план за спровођење стратегије за борбу против корупције Брчко дистрикта БиХ за период 2018–2019. године, Стратегија реформе управљања јавним финансијама Брчко дистрикта Босне и Херцеговине 2017–2020. године).

Поред горе наведених недостатака у управљању стратегијама Дистрикта, уочен је и интерес јавности за доношење и спровођење стратегије развоја у Дистрикту. У медијским објавама везаним за доношење нове стратегије развоја Дистрикта наводи се критички осврт на имплементацију претходне Стратегије развоја Брчко дистрикта БиХ 2008–2017. године. Тако се истиче да реализација претходне стратегије, рађене за период 2008–2017. година, није била довољно праћена, да велики дио мјера које су у Стратегији развоја предвиђене нису спроведене, да „извршавање Стратегијом прописаних мјера нису адекватно пратиле политике које је Влада у претходном периоду доносила“⁹ и слично.¹⁰

На свом путу евроинтеграција, према Споразуму о стабилизацији и придруживању, БиХ је обавезна да проведе реформу јавне управе. У оквиру Репорте реформе јавне управе у БиХ као једна од реформских области утврђена је област стратешког планирања, координације и израде политика те су у оквиру ове области утврђени циљеви. Према доступним извјештајима о реализацији циљева у наведеној области, најзначајнији напредак постигнут је успостављањем правног и методолошког оквира средњорочног и годишњег програмирања рада Савјета министара Босне и Херцеговине, Владе Федерације Босне и Херцеговине и Владе Републике Српске, ојачани су капацитети надлежних институција за анализу и планирање и развијена су пратећа информацијска рјешења. Дистрикт је као управни ниво забиљежио најнижу стопу реализације циљева у овој реформској области (66%). У Годишњем извјештају о напретку за 2018. годину Канцеларија координатора за реформу јавне управе дала је сљедећу препоруку „На нивоу БД БиХ потребно је завршити процесе на успостављању формално-правног оквира за стратешко планирање“.¹¹ У истом извјештају се наводи сљедеће: „Унаточ истеку рокова, у РАП1 постоје циљеви чија реализација још увијек није започела. Највише таквих циљева, њих девет, евидентирано је на нивоу Брчко дистрикта БиХ. Федерација БиХ није почела радити на седам, а Република Српска и државни ниво на реализацији три циља“¹².

Према Извјештају Европске комисије о Босни и Херцеговини за 2018. годину¹³ у сегменту стратешког оквира наводи се да у Дистрикту не постоји стратегија за борбу против корупције, премда су Стратегија за борбу против корупције и акциони план на државном нивоу усвојени у мају 2015. године.

У извјештају ревизије учинка “Планирање буџета капиталних потреба саобраћајне и комуналне инфраструктуре у Брчко дистрикту БиХ” која је обухватила период 2012–2014. године навели смо да процес планирања капиталних пројеката креће од

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

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

¹¹ Godišnji izvještaj o napretku, PRAĆENJE PROVOĐENJA REVIDIRANOG AKCIONOG PLANA 1 STRATEGIJE REFORME JAVNE UPRAVE U BIH, FEBRUAR 2019., str 22

¹² Ibidem, str.6

¹³ Evropska komisija, Izvještaj o Bosni i Hercegovini za 2018. Godinu; Saopštenje Komisije Evropskom parlamentu, Vijeću, Evropskom ekonomskom i socijalnom odboru i Odboru regija, Saopštenje za 2018. godinu o politici proširenja Evropske unije, Strazbur 17.4.2018.godine (str.14); <http://www.dei.gov.ba/dei/dokumenti/prosirenje/?id=19825>

стратешких планова, односно приоритетних политика Владе Дистрикта који се желе постићи и то системским приступом свих одјељења и институција прије свега у трогодишњем програмирању, а потом у годишњем буџетирању капиталних пројеката. У истом извјештају утврђено је да се у Брчко дистрикту БиХ планови изградње и/или реконструкције саобраћајне и комуналне инфраструктуре се базирају на финансијским плановима, да нису утврђене секторске стратегије развоја саобраћајне и комуналне инфраструктуре и да Влада Дистрикта није израдила акте, нити успоставила јасне процедуре којима би успоставила везу између прописаних политика (Општа политика Дистрикта) односно Стратегије развоја Дистрикта и алоцирања средстава у области саобраћајне и комуналне инфраструктуре.

Прегледом јавно доступних информација о Дистрикту, уочава се да усвојене стратегије и подаци о њиховој имплементацији нису јавно доступни.

На званичном порталу Владе Дистрикта у секцији стратегија јавно је доступна само Стратегија развоја Брчко дистрикта БиХ 2008–2017. која је истекла. На званичном порталу Скупштине Дистрикта под секцијом Одлуке могу се пронаћи Стратегија заштите животне средине Брчко дистрикта БиХ, ИКТ стратегија Скупштине Брчко дистрикта БиХ за период 2014–2016. године и Акциони план за спровођење стратегије за борбу против корупције у Брчко Дистрикту БиХ 2018–2019. године.

Информације о имплементацији, праћењу и ефектима проведених стратегија нису доступне на званичним веб-порталима Владе и Скупштине Дистрикта.

Постојање напријед наведених индикација, простор и потреба за унапређивањем процеса управљања стратегијама Дистрикта били су довољан разлог да Канцеларија за ревизију планира и спроведе ревизију учинка на ову тему.

1.2. Сврха ревизије и ревизијска питања

Сврха ревизије је да се утврди да ли Скупштина, Влада и институције Дистрикта предузимају све потребне мјере како би се обезбиједио ефикасан и транспарентан систем планирања, израде, усвајања и имплементације стратегија као и извјештавања о спровођењу стратегија и постигнутим резултатима и ефектима тих стратегија.

Без ефикасног система управљања стратегијама отежан је интегрисан и структурисан развој Дистрикта, односно дефинисани правац акције и алокације ресурса неопходних за остварење дугорочних циљева развоја. Развој Дистрикта без интегрисаних и структурисаних дугорочних циљева своди се на остваривање краткорочних појединачних годишњих циљева и стихијски дугорочни развој. Доношење стратегија није само себи циљ, није довољан услов, већ потребан предуслов за реализацију предвиђених циљева, активности и мјера за напредак у одређеној области.

За боље разумијевање и анализу ревизорског проблема дефинисали смо главно ревизорско питање које гласи:

- **Да ли Влада, Скупштина и институције Дистрикта ефикасно управљају стратегијама?**

Како би се боље разумио ревизорски проблем, те како би се олакшало прикупљање података потребних у спровођењу ревизије, дефинисали смо два ревизорска потпитања, и то како слиједи:

- 1. Да ли је процес планирања, израде и усвајања стратегија ефикасан?**
- 2. Да ли је процес спровођења, извјештавања о спровођењу и евалуацији стратегија ефикасан?**

1.3. Критеријуми ревизије

Након што смо дефинисали ревизорска питања и подпитања, дефинисали смо критеријуми ревизије као основ за евалуацију доказа, припрему налаза као и доношење закључака ревизије у вези са циљевима ревизије.

Основ за утврђивање критеријума за спровођење конкретне ревизије базиран је на принципу „критеријуми који су коришћени у претходним ревизијама“ и „организације које су спроводиле исте или сличне активности или програме“¹⁴ и прилагођен специфичностима Дистрикта.

За активности планирања, израде и усвајања стратегија критеријуми су:

- Постоји јасно дефинисан дугорочни плански кровни докуменат на основу којег треба планирати стратегије.
- Прописима је дефинисано стратешко, дугорочно планирање.
- Постоји усаглашеност планираних стратегија и осталих планских докумената Владе и институција Дистрикта (план/програм рада и план средстава/буџет).
- Успостављен је систем којим се обезбјеђује подршка свих институција у планирању стратегија у планским документима.
- Влада, Скупштина и институције Дистрикта унапређују капацитете за стратешко планирање.
- Влада Дистрикта избор планираних стратегија врши на бази анализе приоритета и могућност спровођења истих.
- Прописима су дефинисани методологија, механизми и координација за израду стратегије, утврђени су оквирна форма и садржај документа стратегије и акционих планова.
- Активности планирања, израде и усвајања стратегије су благовремене.
- Институције имају анализе и основе за планиране стратегије, прате и анализирају активности на изради стратегије са аспекта рокова, капацитета, трошкова.
- Стратегије имају дефинисан рок за који се доносе, акциони план, са јасно дефинисаним носиоцима, роковима, индикаторима за праћење, начином и роковима за извјештавање и евалуацију, обрађен финансијски аспект спровођења стратегије.
- Влада Дистрикта прати рокове за израду стратегија и предузима активности на убрзању унапређивању или отклањању евентуалних застоја и успоставила је

¹⁴ Koordinacioni odbor Vrhovnih revizorskih institucija u BiH: Vodič za reviziju učinka, Sarajevo 2013.str.46-47

свеобухватну и ажурну евиденцију усвојених стратегија.

За активности спровођења, извјештавања о спровођењу стратегија, евалуацији стратегија и корективним активностима, критеријуми су:

- Институције благовремено спроводе стратегије, извјештавају о спроведеним активностима и евалуацији и о истом информишу надлежне институције.
- Успостављено је одвојено извјештавање о спровођењу стратегије и извјештавање о евалуацији стратегије.
- Извјештаји о спровођењу стратегије садрже информације о реализацији и благовремености свих планираних активности из акционог плана, узроцима неизвршења, утрошеним средствима, евентуалним проблемима и предлозима за унапређивање.
- Извјештаји о евалуацији садрже информације о свим оствареним резултатима и достигнућу свих циљева, као и информације о утрошеним средствима за постизање истих, проблемима и предлозима за унапређивање.
- Влада Дистрикта благовремено разматра извјештаје о спровођењу као и евалуацији стратегија, доноси закључке и предузима благовремене корективне активности.
- У Влади Дистрикта прате се обавезе и рокови за доставу извјештаја, успостављена је евиденција достављених извјештаја о спровођењу и евалуацији стратегија и исти су јавно доступни.
- Скупштина Дистрикта благовремено разматра извјештаје о спровођењу као и евалуацији стратегија, доноси закључке и предузима благовремене корективне активности.

1.4. Обим и ограничења ревизије

Ревизијом се обухватају процеси планирања, израде и усвајања стратегија, извјештавања о спровођењу и евалуацији стратегија Владе и Скупштине Дистрикта, као и транспарентност наведених процеса.

Ова ревизија учинка је организована, планирана и спроведена кроз предстудијско истраживање, те кроз главну студију. У фази предстудијског истраживања прикупљани су општи подаци и информације о процесима планирања, израде и усвајања стратегија, извјештавања о спровођењу и евалуацији стратегија. У овој фази ревизије учинка потврђено је постојање ревизијског проблема и извршена припрема плана спровођења главне студије. Подаци и информације општег карактера прикупљани су, претежно, на основу података Секретаријата Владе Дистрикта, Канцеларије за ревизију, те доступних студија, стратегија, извјештаја и академских чланака о управљању стратегијама у БиХ.

У фази главне студије ревизија учинка је испитивала активности Владе и Скупштине Дистрикта у управљању стратегијама.

Под управљањем подразумијевамо сљедеће активности:

- планирање;
- израда;

- усвајање;
- спровођење;
- извјештавање о спровођењу и
- евалуација стратегија.

Анализирали смо стратегије које усвајају Влада и Скупштина Дистрикта.

Ради добијања шире слике покушали смо прикупити податке о свим стратегијама усвојеним од стране Владе и Скупштине Дистрикта до краја 2019. године, а детаљније смо се бавили процесом управљања стратегијама на бази узорка.

Посматрали смо активности Владе Дистрикта које су кључне за стратешко планирање, са једне стране, и појединачних институција, носиоца израде стратегија, са друге стране.

Испитали смо прописе и процедуре везане за управљање стратегијама, активности Владе и Скупштине Дистрикта у управљању стратегијама као и унапређивању капацитета и прописа за стратешко планирање.

За илустрацију налаза о активностима институција у планирању, изради, усвајању, спровођењу, извјештавању о спровођењу и евалуацији, у зависности од нивоа проведених активности, користили смо сљедеће стратегије:

1. Стратегија развоја Дистрикта;
2. Стратегија за борбу против корупције у Дистрикту;
3. Стратегија комуникације Владе и
4. Комуникациона стратегија Скупштине.

Код избора узорка стратегија за илустрацију, користили смо се сљедећим критеријумима:

- **Обухват стратегије: од важности за БиХ (обавеза у складу са БиХ стратегијом), од важности за Дистрикт у цјелини и од важности за институцију која је доноси;**
- **Период важења стратегије је истекао и планира се или је усвојена нова стратегије у истој области;**
- **Стратегија са истим предметом у посматраним институцијама Дистрикта, Влади и Скупштине.**
-

Ревизија се није бавила анализом конкретних стратешких циљева.

Није било ограничења у спровођењу ревизије која би могла утицати на дате налазе, закључке и препоруке.

И поред чињенице да смо илустровали управљање четири стратегије у Дистрикту, сматрамо да се препоруке ревизије могу примијенити и на институције у Дистрикту које учествују у стратешком планирању, изради и имплементацији и извјештавању.

1.5. Извори и методи ревизије

Како би се обезбиједиле информације за добијање одговора на постављена ревизорска питања, извршили смо проучавање прописа и пракси из области планирања, израде, усвајања, извјештавања о спровођењу и евалуацији стратегија.

Информације смо, такођер, прикупљали из разговора, евиденција и документације одговорних институција: Владе и Скупштине Дистрикта.

Активности институција у управљању стратегијама смо проучавали на бази изабраних стратегија за анализу и илустрацију налаза и из разговора са особама задуженим за израду стратегија.

За објективно сагледавање проблематике, користили смо стручне студије и стручну литературу из области стратешког планирања, прописе и ентитета и земаља у окружењу као и ЕУ, изворе са интернета, али и све друге информације за које смо процијенили да могу бити од користи.

Податке смо прикупљали прегледом документације, претраживањем литературе, упоређивањем пракси рада, интервјуима и е-маил комуникацијом.

Прикупљену документацију и информације анализирали смо и упоредили са постављеним критеријумима ревизије.

1.6. Структура извјештаја

У складу с Принципима ревизије учинка, у уводном поглављу наведени су разлози због којих је Канцеларија за ревизију одлучила да спроведе наведену ревизију учинка као и ревизорска питања, обим, ограничења у раду и методологија рада. Слиједи поглавље 2 у којем се презентују основне информације о процесу управљања стратегијама. Након објашњења процеса, презентују су налази спроведене ревизије и врши њихова анализа у поглављу 3, а поглавља 4 и 5 резервисана су за представљање закључака и препорука.

2. ОПИС ПРЕДМЕТА РЕВИЗИЈЕ

Основне информације о предмету ревизије, прописима којима је регулисано управљање стратегијама у Дистрикту, кључним носиоцима активности и показатељима презентујемо у наставку.

2.1. Стратешко планирање

Планирање је, у теорији, дефинисано као процес утврђивања циљева и избор стратегија адекватних за постизање тих циљева. Једна од подјела планирања је по временском аспекту и то на:

- Стратешко, дугорочно планирање;
- Средњорочно планирање;
- Годишње планирање.

Резултат дугорочног, стратешког планирања су дугорочни (стратешки) планови, чији су кључни елементи:

- Мисија и визија;
- Анализа унутрашњег и спољног окружења;
- Стратешки циљеви и оперативни циљеви;
- Начин остваривања постављених циљева;
- Дефинисање показатеља;
- Носиоци, рокови, ресурси и извори ресурса;
- Систем праћења, извјештавања и процјена учинка.

Структурирано стратешко планирање најједноставније је приказано по моделу четири (4) корака и треба да одговори на сљедећа питања:

- КОРАК 1: Гдје смо сада?
КОРАК 2: Гдје желимо бити?
КОРАК 3: Како ћемо доћи тамо?
КОРАК 4: Како ћемо знати када смо дошли тамо?¹⁵

Стратешки планови помажу организацијама да размишљају унапријед, да идентификују приоритете, да ефикасно распоређују средства и прате напредак у односу на утврђене циљеве.¹⁶ Ови планови такођер могу помоћи надлежним институцијама да доносе одлуке засноване на информацијама око расподеле средстава, јер се стратешким

¹⁵ Strukturirani pristup strateškom planiranju u 4 koraka prvi je put primijenila računovodstveno preduzeće Price Waterhouse Coopers 1980. godine koji daje vrlo jednostavan, ali sveobuhvatan pristup izradi, razvoju 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) str: 57

¹⁶ Priručnik za strateško planiranje u tužilaštvima BiH, https://vstv.pravosudje.ba/vstv/faces/docservlet?p_id_doc=48585

плановима успостављају везе између потреба, средстава, услуга и резултата у органима управе, а такође се може идентификовати текуће неиспуњене потребе и помоћи у дугорочном планирању средстава. Да би обезбиједио реалан основ за дјеловање, стратешки план мора бити финансијски прихватљив и остварљив и требао би јасно демонстрирати да се улажу напори да се расположива средства искористе ефикасно.¹⁷

2.2. Основ за стратешко планирање у Дистрикту

У Дистрикту, сам процес управљање стратегијама није посебним законским и/или подзаконским прописом дефинисан.

Доношење стратегија законом је дефинисано у областима заштите животне средине, заштите вода, ваздуха, природе, управљању отпадом, заштити и спасавању људи и материјалних добара од природних и других несрећа, у области превенције корупције, просторног планирања и грађења, планирања, пројектовања и развоја Дистрикта, у области спорта, подстицају привредног развоја, положаја и дјеловања младих, као и у области стручног усавршавања у државној служби.

Као што смо напоменули у ранијем дијелу текста, законима Дистрикта дефинисана је обавеза доношења сљедећих стратегија:

РБ	Назив стратегије	Надлежност предлагања стратегије	Надлежност усвајања стратегије	Период важења и/или Напомена
1	Стратегија заштите животне средине ¹⁸	Градоначелник	Скупштина	
2	Стратегија Дистрикта о заштити вода ¹⁹	Градоначелник	Скупштина	Период важења од најмање 10 година
3	Стратегија заштите ваздуха Дистрикта са акционим планом управљања квалитета ваздуха ²⁰	Градоначелник	Скупштина	Период важења 10 година
4	Стратегија заштите природе Дистрикта ²¹ са Планом имплементације	Градоначелник	Скупштина	Период важења 10 година
5	План заштите и спасавања од природних или других несрећа ²²	Одјељење за јавну безбједност, Влада	Скупштина	Рок за доношење – 6 мјесеци од дана ступања на снагу закона
6	Стратегија за борбу против корупције и Акционог плана ²³	Канцеларија за превенцију корупције и координацију активности на сузбијању корупције		Стратегија и Акциони план се израђују у складу са принципима утврђеним у државној стратегији

¹⁷ https://vstv.pravosudje.ba/vstv/faces/docServlet?p_id_doc=48585 Стратешко планирање и управљање - Приручник за тужилаштва у Босни и Херцеговини 2012

¹⁸ Закон о заштити животне средине Брчко дистрикта БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 24/04, 01/05, 19/07 и 09/09

¹⁹ Закон о заштити вода Брчко дистрикта БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 25/04, 01/05 и 19/07

²⁰ Закон о заштити ваздуха Брчко дистрикта БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 25/04, 01/05, 19/07 и 09/09

²¹ Закон о заштити природе Брчко дистрикта БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 24/04, 01/05 и 19/07

²² Закон о заштити и спасавању људи и материјалних добара од природних и других несрећа у Брчко дистрикту БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 29/16 и 33/16

²³ Закон о Канцеларији за превенцију корупције и координацију активности на сузбијању корупције у Брчко дистрикту БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 25/18

7	Стратегија управљања чврстим отпадом ²⁴	Надлежно одјељење	Скупштина	Период важења 10 година
8	Стратегија просторног развоја Дистрикта ²⁵		Скупштина	
9	Стратегија и програми развоја спорта ²⁶	Влада	Скупштина	Период важења – најмање 4 године
10	Стратегија и планови друштвено-економског развоја Дистрикта ²⁷			Дјелатност Завода за планирање, пројектовање и развој Дистрикта
11	Стратегија за младе ²⁸	Израђује Одјељење за стручне и административне послове у сарадњи са Савјетом младих а Влада одобрава	Скупштина	Период важења – 5 година
12	Стратегију стручног усавршавања службеника, односно намјештеника ²⁹	Шеф Одјељења за стручне и административне послове	Влада	Период важења – 3 године
13	Стратегија развоја ³⁰	Влада	Скупштина	
14	Секторске стратегије развоја ³¹	Буџетски корисници	Влада	

Поред обавеза доношења стратегија које су законима Дистрикта прописане, Дистрикт има обавезе које проистичу из стратегија са нивоа БиХ (стратегија реформе јавне управе, државне стратегије за рад на предметима и рјешавање питања везаних за ратне злочине, стратегије социјалног укључивања и др.), стратешким обвезама утврђеним у процесу европских интеграција и стратешким обвезама других међународних споразума.

Општа политика Дистрикта представља докуменат Скупштине Дистрикта којим се утврђује стратешки оквир и правци дјеловања Владе и институција Дистрикта.

Општа политика за период 2013–2016. године, пред Владу и институције утврдила је области за које је потребно донијети стратегије, као што су: стратегија управљања шумама, стратегија управљања јавном имовином, стратегија о младима.³² Општа политика Дистрикта за период 2016–2020. године пред Владу и институције утврдила је

²⁴ Закон о управљању отпадом у Брчко дистрикту БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 10/18 (пречишћени текст)

²⁵ Закон о просторном планирању и грађењу у Брчко дистрикту БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 29/08, 18/17, 48/18 и 54/18

²⁶ Закон о спорту у Брчко дистрикту БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 14/11

²⁷ Закон о планирању, пројектовању и развоју Брчко дистрикта БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 12/19 и 23/19

²⁸ Закон о младима Брчко дистрикта БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 18/17

²⁹ Закон о државној служби у органима јавне управе Брчко дистрикта БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број: 9/14, 37/15, 48/16, 9/17, 50/18 и 14/19

³⁰ Закон о буџету Брчко дистрикта БиХ Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број 34/19 од 24. 12. 2019. године

³¹ Ибидем

³² - Шуме, као важно природно богатство Дистрикта, потребно је заштити од уништавања и изградити стратегију за управљање шумама у погледу пошумљавања, одржавања и употребе шума у сврху развоја дрвне индустрије, туризма, планинарења и лова.

- Потребно је да градоначелник и Влада донесу одговарајућу стратегију управљања јавном имовином ради што рационалнијег и ефикаснијег кориштења имовине Дистрикта која ће бити у функцији развоја привреде и повећања продуктивног запошљавања.

- Преко надлежне скупштинске комисије потребно је покренути иницијативу за доношење стратегије о младима као подлоге за доношење закона о младима и закона о невладиним организацијама, те других законских аката, како би се ријешила њихова статусна питања.

области за које је потребно донијети стратегије као што су: стратегија управљања јавном имовином, стратегија развоја здравства, стратегија о младима³³ и утврдила је области у којима треба имплементирати стратегије а то су: стратегија животне средине и међународне стратегије које се тичу превенције, сигурности и одговора на природне и/или друге несреће³⁴.

Током спровођења ревизије, Скупштина Дистрикта је усвојила Закон о буџету³⁵ који, између осталог, уводи и дефинише стратешке документе Дистрикта, а посебно стратегију развоја и секторске стратегије, те дефинише трогодишње стратешке планове и планове развојних програма и повезује стратешко планирање, средњорочно и годишње планирање са планирањем буџета.³⁶

Влада Дистрикта се путем потписаног Протокола о сарадњи са Пројектом интегрисаног локалног развоја (3. 10. 2017. године) обавезала, између осталог, на сарадњу у изради Стратегије развоја Дистрикта, те јачању институционалног оквира за управљање развојем. До окончања ревизије, одређене активности су у оквиру сарадње и извршене (састанци, израђена Анализа капацитета и модела за планирање и управљање развојем јавне управе Дистрикта са предлогом институционалног/организационог модела за управљање развојем, сачињен Оперативни план за унапређивање система стратешког планирања и управљања развојем у Дистрикту, одржана обука о управљању развојем у Дистрикту, успостављен одсјек за стратешко планирање Владе Дистрикта који је и започео са радом, формиран је Одбор за развој Дистрикта и Радна група за утврђивање концепта изградње система стратешког планирања и управљања развојем Дистрикта и сачињен Нацрт стратешке платформе у склопу израде Стратегије развоја Дистрикта за период 2021–2027. година).

У оквиру реформе јавне управе у БиХ, кроз активности на имплементацији Акционог плана 1 за реформу јавне управе³⁷, а посебно путем пројекта „Јачање капацитета за стратешко планирање и развој политика – фаза II SPPD II“ (26. јун 2016 – 26. новембар 2018), Дистрикт је учествовао у имплементацији и извршена је обука из области

³³ - Потребно је да градоначелник и Влада донесу одговарајућу стратегију управљања јавном имовином ради рационалнијег и ефикаснијег кориштења имовине Дистрикта која ће бити у функцији развоја привреде и повећања продуктивног запошљавања.

- Скупштина ће од Владе захтијевати израду стратегије развоја здравства у Дистрикту ради добијања одговора на питање у ком смјеру треба ићи развој и до којег нивоа.

- Преко надлежне скупштинске комисије потребно је покренути иницијативу за доношење стратегије о младима као подлоге за доношење закона о младима и закона о невладиним организацијама, те других законских аката, како би се ријешила њихова статусна питања.

³⁴ - Влада ће на основу Стратегије заштите животне околине осмислити адекватне политике и друге мјере које ће обезбиједити да питање заштите животног околине буде повезано с политикама и захтјевима економског и друштвеног развоја. У оквиру реформе јавне управе успоставити, према препоруци из стратегије, одјељење за околину – ресурсе.

- Влада Дистрикта ће јавну сигурност организовати, унапређивати и усклађивати са савременим међународним трендовима, међународним стратегијама и иницијативама, уважавајући УН стратегију смањења ризика од катастрофа, Хуого оквир за дјеловање, Директиве Европске уније које се тичу превенције, сигурности и одговора на природне и/или друге несреће.

³⁵ Закон о буџету Брчко дистрикта БиХ, Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број:34/19

³⁶ Чланови 32-35 Закона о буџету Брчко дистрикта БиХ

³⁷ <http://rju.parco.gov.ba/akcioni-plan-1-uz-strategiju-reforme-javne-uprave/> усвојен у Вijeћу министара БиН, entitetskim i Vladi Brčko distrikta 2006. године, истовремено са Стратегијом и његово provoђење је одмах počело.

стратешког планирања и развоја јавних политика. У полугодишњем извјештају о напретку за 2018. годину Канцеларија координатора за реформу јавне управе извјестила је да је за Дистрикт предложена методологија за институционализацију планирања и настављене су активности за њено усвајање и нагласио да је „у овом извјештајном раздобљу формирана нова организациона јединица – Одсјек за стратешко планирање и очекује се доношење Одлуке³⁸ Владе о поступку планирања, праћења и извјештавања о реализацији усвојених стратегија и планова Владе и институција Брчко дистрикта БиХ“.³⁹ Због кашњења у реализације реформских мјера, али и стварања одређених претпоставки за реализацију реформских мјера које су планиране у наредном периоду, Канцеларија координатора за реформу јавне управе је дала препоруку за Дистрикт да је потребно да заврши процесе на успостављању формално-правног оквира за стратешко планирање.

Након представљања основа за стратешко планирање представимо улоге и надлежности за стратешко планирање у Дистрикту.

2.3 Институционалне улоге, надлежности и одговорности

Надлежности за управљање стратегијама Дистрикта су Законом о Влади⁴⁰ делегиране Секретаријату и координатору Владе Дистрикта (стратешко планирање) и замјенику градоначелнику Дистрикта (континуирана политичка и стратешка анализа).

Надлежност стратешког планирања и регионалне сарадње Законом о јавној управи Дистрикта⁴¹ повјерена је Одјељењу за привредни развој, спорт и културу. Истим законом Одјељењу за комуналне послове делегирана је надлежност за развој политике, стратегије и правног оквира за управљање снабдијевањем електричном енергијом, водом и плином и збрињавањем чврстог отпада и отпадних вода.

Стратешко планирање и управљање стратегијама Дистрикта није засебно утврђено као јавна надлежност у оквиру јавне управе, али се у оквиру надлежности дефинисаних у организационим плановима појединих сегмената јавне управе Дистрикта утврђени послови у наведеној области.

По утврђеној потреби за управљањем стратегијама Дистрикта, 2018. године је измијењен организациони план Канцеларије градоначелника и у оквиру Секретаријата Владе Брчко дистрикта БиХ, односно Сектора за опште послове и стратешко планирање,

³⁸ Иста Одлука наводи се као постигнуће у 2017. години (Члановима Владе је 06.07.2017. године презентован Нацрт одлуке о поступку планирања, праћења и извјештавања о реализацији усвојених стратегија и планова Владе и институција Брчко дистрикта БиХ и иста још увијек није донесена од стране Владе), те као постигнуће за прву половину 2018. године (У првој половини 2018. године, постигнут је значајан напредак у области стратешког планирања у Брчко дистрикту БиХ формирањем нове организационе јединице - Одсјек за стратешко планирање и очекује се доношење Одлуке Владе о поступку планирања, праћења и извјештавања о реализацији усвојених стратегија и планова Владе и институција Брчко дистрикта БиХ.) <http://parco.gov.ba/wp-content/uploads/2018/11/Prilog-pregled-realizacije-aktivnosti-po-reformskim-oblastima-RAP1-2018.pdf>

³⁹ Godišnji izvještaj o napretku, PRAĆENJE PROVOĐENJA REVIDIRANOG AKCIONOG PLANA 1 STRATEGIJE REFORME JAVNE UPRAVE U BiH, FEBRUAR 2019., str 21-22

⁴⁰ Zakon o vladi Brčko distrikta BiH, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH broj: 10/18 (prečišćen tekst), 49/18, 8/19 i 10/19

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

устостављен је Одсјек за стратешко планирање⁴². Кадровско попуњавање Одсјека за стратешко планирање⁴³ завршено је 18. марта 2019. године.

Према подацима добијеним од Одсјека за стратешко планирање исти је надлежан за вршење стручних, административних и других послове из надлежности:

- праћења процеса модернизације јавне управе;
- праћења спровођења развојне и секторских стратегија као и оперативних и годишњих планова и програма;
- предлагање њиховог прилагођавања и унапређивања и учествовање у њиховој изради обављањем других послова који су у функцији модернизације и успоставе професионалне, ефикасне, политички непристране и демократски одговорне јавне управе која ће бити спремна и оспособљена да усвоји и имплементира законе и регулативе које су усвојиле земље чланице Еуропске уније, спровођења закона и прописа надлежних тијела и институција БиХ и Брчко дистрикта БиХ из области управе, под надзором и инструкцијама градоначелника.

Поред Одсјека за стратешко планирање, у оквиру описа послова сљедећих позиција експлицитно се спомињу послови стратешког управљања⁴⁴:

- Шеф Пододјељења за привредни развој (Одјељење за привредни развој, спорт и културу) у оквиру надлежности Пододјељења обавља послове из дјелокруга рада везаних за статистику и анализе, стратешко планирање и регионалну сарадњу,
- Виши стручни сарадник за промоцију инвестиција и подстицај развоја (Одјељење за привредни развој, спорт и културу) је, између осталог, надлежан да учествује у креирању стратешких планова привредног развоја, креира стратешке мјере за стимулисање запошљавања и samozapoшљавања, ради на интеррегионалној имплементацији стратешких програма развоја, дефинише елементе стратешког управљања развојем Дистрикта,
- Виши стручни сарадник за координацију обавеза у процесу европских интеграција (Одјељење за европске интеграције и међународну сарадњу) – учествује у припремању и предлагању стратешких докумената на нивоу БиХ, потребних за европске интеграције,
- Шеф Пододјељења за развој и стратегију комуналних услуга (Одјељење за комуналне послове) у оквиру надлежности Пододјељења врши израду нацрта стратегије за управљање и снабдијевање Брчко дистрикта БиХ електричном енергијом, водом и плинотом и стратегије за управљање чврстим отпадом и отпадним водама, организује јавну расправу и стручну расправу о нацрту стратегија у комуналној области, израђује стратегију развоја услуга у комуналној дјелатности, врши промоцију стратегије, едукацију заинтересованих с циљем

⁴² Одлуком о измјенама и допунама организационог плана Канцеларије градоначелника Брчко дистрикта БиХ пречишћени текст број 33-001490/15 од 12.01.2017. године број предмета 33-001490/15 број акта 01.1-1141СМ-0071/18 од 19.04.2018. године, у оквиру Секретаријата Владе Брчко дистрикта БиХ, односно Сектора за опће послове и стратешко планирање, успостављен је Одсјек за стратешко планирање. Одсјек за стратешко планирање настао је као резултат Протокола о сарадњи између Владе Брчко дистрикта БиХ и Пројекта интегрираног локалног развоја (УНДП и Влада Швајцарске)

⁴³ Одсјек за стратешко планирање има 3 запосленика и то шеф Одсјека за стратешко планирање и два стручна сарадника за стратешко планирање један економске струке а други правне струке.

⁴⁴ Према документу „Анализа капацитета и модела за планирање и управљање развојем јавне управе Брчко дистрикта БиХ са приједлогом институционалног/организационог модела за управљање развојем“ Докуменат је настао као дио подршке Пројекта интегрираног локалног развоја (УНДП и Влада Швајцарске) и надлежностима Одјељења из докумената финансијске ревизије

- уознавања са стратешким циљевима,
- Шеф Пододјељења за шумарство и водопривреду (Одјељење за пољопривреду, шумарство и водопривреду) у оквиру надлежности Пододјељења задужен је за припремање стратегија и развојних политика управљања шумама и шумским фондом, ловиштима и ловним фондом, водама, водопривредним објектима и јавним водним добром.

Поред наведених позиција, у јавној управи Дистрикта су утврђене и позиције које немају експлицитно наведене послове стратешког управљања али су им у непосредној вези (послови планирања, праћења, послови анализе и извјештавања везани за организационе јединице, за пројекте и сл.).

Поред наведених надлежности јавне управе Дистрикта, Скупштина Дистрикта је оснивањем Завода за планирање, пројектовање и развој Дистрикта (Законом о планирању, пројектовању и развоју Дистрикта), између осталог, именованом Заводу повјерила надлежности планирања и израде стратегија Дистрикта. Између осталог, Заводу је повјерена надлежност за израду докумената просторног Планирања Дистрикта (стратегија просторног развоја Дистрикта и др), као и израду стратегија и Планава друштвено-економског развоја Дистрикта.

Скупштина Дистрикта је законодавно тијело и одређује општу политику Дистрикта. Поред опште улоге у одређивању политике Дистрикта, у Скупштини Дистрикта, Пословником о раду⁴⁵ утврђено је да Комисија за комуналну, јавну дјелатност и заштиту животне средине разматра, анализира и даје препоруке о стратегији Дистрикта за очување животне средине и прати имплементацију стратегије Дистрикта за очување животне средине.

Уколико сумирамо све горе речено, регулаторна основа и обавеза стратешког планирања проистиче из новог Закона о буџету Дистрикта и односи се на све буџетске кориснике, а институционални оквир за стратешко управљање додијељен је Влади, Скупштини и Заводу за планирање, пројектовање и развој. Влада Дистрикта је, у складу са својим надлежностима и потребама управљања стратегијама Дистрикта, ојачала институционални систем, успостављањем Одсјека за стратешко планирање који је од 2019. године започео са радом. До окончања ревизије (јун 2020. године), Завод за планирање, пројектовање и развој није у пракси заживио са радом.

2.4 Стратешко, средњорочно и годишње планирање

Стратешко и буџетско планирање представљају два интерактивна процеса.

Стратешким планом се установљавају правци дјеловања, док се буџетом обезбјеђују средства потребна за спровођење тог плана.

⁴⁵ Пословник о раду Скупштине Брчко дистрикта Босне и Херцеговине (пречишћени текст) Члан 59 Надлежности Комисије за комуналну, јавну дјелатност и заштиту околине (https://skupstinabd.ba/images/dokumenti/ba/Poslovnik_o_radu_Skupstine_Brcko_distrikta_BiH-precisceni_tekst_B.pdf)

„Постављање циљева и стратешких програма помаже организацији да установи приоритете који су неопходни да би се израдио буџет, док је насупрот томе стратешки план који занемарује фискалну реалност немогуће спровести. Стога је кључно да процес стратешког планирања постане интегралан дио процеса буџетског и финансијског планирања организације.

- Дугорочно планирање – приоритети, очекивани резултати и дугорочни циљеви за постизање жељеног стања за период од пет (5) до десет (10) година;
- Средњорочно планирање – са конкретним циљевима који се желе реализовати у року од три (3) године са специфичним временским планом реализације и индикаторима за мјерење постизања резултата
- Краткорочно планирање – гдје се утврђују активности, рокови, одговорности и индикатори за праћење.“⁴⁶

Са друге стране, планирање буџета је процес који се састоји од процјене средстава, анализе политика, развоја циљева и расподјеле средстава међу буџетским корисницима.

Према Свјетској банци, пропусти у повезивању политика, планирања и буџетирања представљају један од најважнијих фактора који доприноси лошим резултатима буџета на макро, стратешком и оперативном нивоу у земљама у развоју. У многим земљама, системи су подијељени, те се израда политика, планирање и буџетирање одвијају независно један од другог.⁴⁷ Исти извор наводи и да у одсуству ефикасних процеса доношења одлука, креирање политика, планирање и буџетирање нису међусобно повезани и нису ограничени расположивим ресурсима или стратешким приоритетима. Све у свему, ово доводи до масовног неслагања између онога што је обећано путем владиних политика и онога што је оствариво. Годишњи процес буџета стога више личи на слагалицу којом се приказује да постоји довољно финансијских средстава, него на расподјелу средстава по основу јасних политика и у сврху постизања стратешких циљева.

Интегрисана политика, планирање и буџетирање су основа за програме расхода који су вођени политичким приоритетима и усклађени са буџетском реалношћу. Изазов је у ефикаснијем управљању тензија између "потреба" и "доступности". Средњорочни приступ обезбјеђује такав оквир повезивања и олакшава управљање насталих тензија између потреба политике и буџетске реалности током цијелог буџетског циклуса.⁴⁸

Сегментом планирања буџета капиталних потреба комуналне и саобраћајне инфраструктуре у Дистрикту у односу на спровођење стратешких циљева више смо се бавили у проведеној ревизији учинка „Планирање буџета капиталних потреба саобраћајне и комуналне инфраструктуре у Брчко дистрикту БиХ“⁴⁹, односно

⁴⁶ https://vstv.pravosudje.ba/vstv/faces/docservlet?p_id_doc=48585 Strateško planiranje i upravljanje - Priručnik za tužilaštva u Bosni i Hercegovini 2012

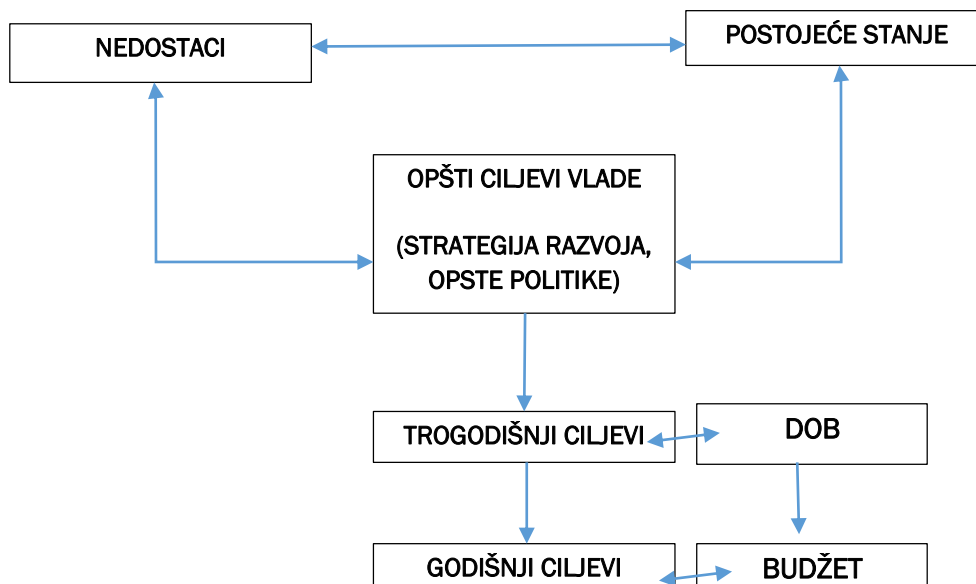
⁴⁷ WORLD BANK (1998).PUBLIC EXPENDITURE MANAGEMENT HANDBOOK. Washington, D.C:The International Bank for Reconstruction and Development

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

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

преточавањем стратешких циљева у трогодишње циљеве и ДОБ, и годишњих циљева у буџет Дистрикта.

Графикон 1: Спровођење стратешких циљева



У овој ревизији бавимо се планирањем, израдом и имплементацијом стратегија као и извјештавањем о спровођењу стратегија и постигнутим резултатима и ефектима тих стратегија.

Основни предуслов за стратешко планирање је постојање јасно дефинисаног дугорочног планског кровног документа на основу којег треба планирати стратегије – односно постојање стратешког оквира који укључује развојне и секторске стратегије Дистрикта, опште политике Дистрикта, стратегија БиХ у којима Дистрикт има обавеза имплементације, као и дугорочних обавеза проистеклих из међународних споразума и уговора.

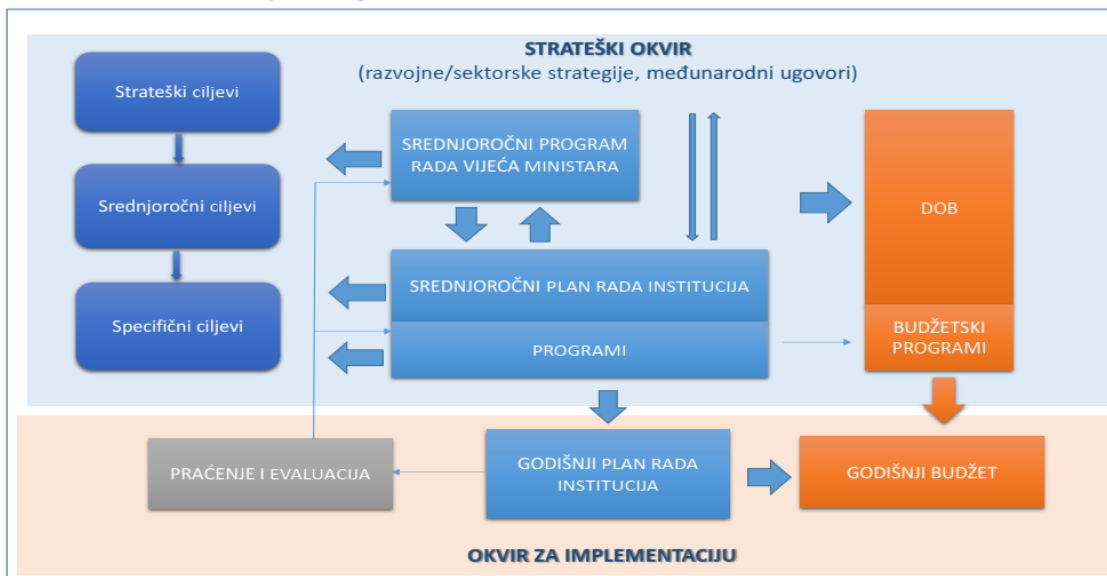
Предуслов за планирање стратегија Дистрикта је да је прописима Дистрикта дефинисано стратешко, дугорочно планирање, да су јасно дефинисане надлежности, да је дефинисана методологија, механизми и координација за израду стратегија, односно утврђена је оквирна форма и садржај документа стратегија и акционих планова.

Процес управљање стратегијама у БиХ је уређен и прописан за нивое власти.

На нивоу Савјета министара БиХ прописан је стратешки приступ, односно средњорочно планирање, праћење и извјештавање у институцијама БиХ⁵⁰:

Графикон 2: Средњорочно планирање, праћење и извјештавање у институцијама БиХ

⁵⁰ Одлука о поступку средњорочног планирања, праћења и извјештавања у институцијама Босне и Херцеговине (Службени гласник БиХ, број 62/14). Поред наведене Одлуке, донесено је и Упутство о методологији у поступку средњорочног планирања, праћења и извјештавања у институцијама БиХ (Службени гласник БиХ, 44/15)



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

Влада Републике Српске у складу са Одлуком о поступку планирања, праћења и извјештавања о реализацији усвојених стратегија и планова Владе Републике Српске и републичких органа управе (Службени гласник РС број 50/16) у годишњем програму рада планира доношење стратегија, а за већ усвојене стратегије у програму рада се планирају активности на реализацији стратешких циљева. Народна Скупштина Републике Српске у свом програму рада планира усвајање појединачних стратегија планираних од стране Владе и такође планира активности на извјештавању о реализацији стратегија. Такође, Влада Републике Српске је донијела Одлуку о спровођењу процена утицаја прописа за област стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској и именовала Радну групу за спровођење процена утицаја прописа за област стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској. Подршку раду радне групе и изради Завршног извјештаја о процени утицаја прописа у области стратешког планирања пружао је Пројекат интегрисаног локалног развоја – ILDP (заједнички пројекат Владе Швајцарске и Развојног програма УН у БиХ).⁵¹

У Федерацији Босне и Херцеговине донесен је Закон о развојном планирању и управљању развојем („Службене новине Федерације БиХ“ број 32/17, 28. 4. 2017. године). Овим законом уређују се циљеви и принципи развојног планирања и управљања развојем Федерације Босне и Херцеговине, кантона и јединица локалне самоуправе, врсте стратешких докумената, врсте докумената неопходних у поступку имплементације стратешких докумената, тијела одговорна за развојно планирање и управљање развојем, процес развојног планирања и управљања развојем у Федерацији БиХ, програмирање, мониторинг, евалуација и извјештавање о имплементацији стратешких докумената, финансирање имплементације стратешких докумената и надзор над примјеном овог закона. Подзаконски акт: Уредба о изради

⁵¹ 4. Састанак посебне групе за реформу јавне управе, Дирекција за европске интеграције, Савјет министара БиХ

стратешких докумената у Федерацији БиХ; Уредба о трогодишњем и годишњем планирању, мониторингу и извјештавању у Федерацији БиХ, Уредба о евалуацији стратешких докумената у Федерацији БиХ, Уредба о изради стратешких докумената у Федерацији БиХ и Уредба о изради индекса развијености у Федерацији БиХ. Према доступним подацима у осам кантона постоје оперативна тијела за координацију стратешког планирања.⁵²

Кроз Пројекат интегрисаног локалног развоја (ILDP) као заједничке иницијативе Владе Швајцарске и УНДП-а у БиХ, с циљем усклађивања интегрисаног и инклузивног стратешког планирања на локалном нивоу, од 2008. године четрдесет (40) општина и градова у БиХ је било укључено у пројекат, а што је резултирало тиме да су локалне развојне стратегије биле кључне платформе за припрему буџета и инвестиција јединица локалне самоуправе.⁵³

Влада Дистрикта се путем потписаног Протокола о сарадњи укључила у Пројекат интегрисаног локалног развоја (3. октобар 2017. године).

2.6 Стратегије Дистрикта

У Дистрикту не постоји јединствена база података о усвојеним стратегијама. Одсјек за стратешко планирање у процесу је успостављања базе података. До окончања ревизије (јун 2020. године) успостављена база усвојених стратегија је дјелимично комплетирана на основу података добијених од надлежних институција Дистрикта.

Према подацима Секретаријата Владе Дистрикта, односно Одсјека за стратешко планирање у Дистрикту је евидентирано шеснаест (16) стратешких докумената, и то:

РБ	Назив документа	Временски период на који се односи стратегија
1.	Стратегија комуникације Владе Брчко дистрикта БиХ 2017–2020.	2017–2020.
2.	Акциони план за рјешавање проблема Рома у Брчко дистрикту БиХ 2017–2020.	2017–2020.
3.	Стратегија развоја Брчко дистрикта 2008–2017. године	2008–2017.
4.	Стратегија заштите животне средине Брчко дистрикта БиХ за период 2016–2026. године	2016–2026.
5.	Акциони план енергетски одрживог развоја (SEAP)	крај 2020.
6.	Просторни план Брчко дистрикта БиХ 2007–2017. године	2007–2017.
7.	Урбанистички план града Брчко (II) 2007–2017. године	2007–2017.
8.	Средњорочни програм приоритета Брчко дистрикта Босне и Херцеговине у процесу европских интеграција за период 2015–2020. године	2015–2020.
9.	Извјештај о имплементацији Акционог плана за спровођење мјера из Реформске агенде за Босну и Херцеговину за период 2015–2018. године	2015–2018.

⁵² 4. Састанак посебне групе за реформу јавне управе, Дирекција за европске интеграције, Савјет министара БиХ

⁵³ Градови и општине БиХ укључене у Пројекат интегрисаног локалног развоја (ILDP)

https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1IEGNfGIPwFLBKp451DPpWo_2Ufo&hl=hr&ll=44.09220976768423%2C17.512400000000017&z=7

10.	Стратегија стручног усавршавања службеника и намјештеника запослених у Влади Брчко дистрикта БиХ за период 2018–2020. године	2018–2020.
11.	Стратегија реформе управљања јавним финансијама Брчко дистрикта БиХ 2017-2020	2017–2020.
12.	Стратешки план Полиције Брчко дистрикта БиХ за период 2019–2023.	2019–2023.
13.	Стратегија за реформу сектора правде 2014–2018. године	2014–2018.
14.	Стратегија за борбу против корупције Брчко дистрикта БиХ 2018–2019. године	2018–2019.
15.	Стратешки план Тужилаштва Брчко дистрикта БиХ за период 2019–2021. године	2019–2021.
16.	Стратегија за односе с јавношћу и информисање за период 2019–2021. године	2019–2021.
17.	Трогодишњи пословни план ЈП "Путеви Брчко" д. о. о. Брчко дистрикт БиХ за период 2020–2022. године	2020–2022.
18.	Стратешки план ЈП "Комунално Брчко" за период 2019–2021.	2019–2021.

Поред наведених стратешких докумената, на основу прегледа објављених Одлука у Службеним гласилима Дистрикта, констатује се да су Влада и/или Скупштина Дистрикта дале сагласност на већи број стратешких докумената (стратегије, акциони планови, политике развоја и сл.).⁵⁴ Такође, Влада и/или Скупштина Дистрикта су у истом периоду одлукама именовале лица за учешће у радним групама за управљање стратешким документима на нивоу Дистрикта, али и на нивоу БиХ (израда стратешких докумената, управних и надзорних одбора, радних група за праћење имплементације и сл.)⁵⁵.

⁵⁴ У прилогу број 2: Списак Одлука о давању сагласности на стратешке документе у Дистрикту за период 2002-2019. према подацима из Хронолошких регистара Службених гласника Дистрикта 2002-2019. година

⁵⁵ У прилогу број 3: Списак објављених одлука о именовану у радна тијела БиХ у процесима управљања БиХ стратегијама и стратешким документима Дистрикта према подацима из Хронолошких регистара Службених гласника Дистрикта 2002-2019. година

3. НАЛАЗИ

У овом поглављу презентујемо најважније налазе до којих се дошло током ревизије. Налази указују на слабости процеса и представљају одступање од успостављених критеријума ревизије.

У складу са ревизорским питањима, налази ревизије се приказују у двије цјелине. Налази везани за планирање, израду и усвајање стратегија биће презентовани у првом дијелу, потом ће бити презентовани налази везани за спровођење, извјештавање о спровођењу стратегија и евалуацији стратегија.

3.1 Планирање, израда и усвајање стратегија

У овом дијелу извјештаја представљени су налази и информације који се односе на процесе планирања, израде и усвајања стратегија.

3.1.1. Планирање стратегија

У Дистрикту није посебним законским и/или подзаконским прописом дефинисан регулаторни оквир којим се уређује систем стратешког планирања.

Новим Законом о буџету Дистрикта у 2019. години⁵⁶ уводе се појмови стратегије развоја⁵⁷ и секторских стратегија⁵⁸ као врсте планских докумената у поглављу израде буџета и финансијског плана, дефинишу општа начела припреме (координација, анализа и консултација, усаглашавање и утврђивање заједничке и реалне визије развоја) и временски обухват (минимум средњорочни период). Стратегија развоја је новим законом о буџету Дистрикта одређена као основ за израду програма рада Владе Дистрикта. Секторске стратегије проистичу из стратегије развоја и дефинисане су као основ за израду секторских стратешких планова, програма јавних инвестиција, мјера економске политике, Документа оквирног буџета као и буџета Дистрикта. Премда је нови Закон у примјени од 1. јануара 2020. године, стратегија развоја Дистрикта, а самим тим и секторске стратегије развоја нису усвојене, а са друге стране, активности на припреми буџета за 2021. годину према буџетском календару већ увелико теку.

Новим законом о буџету одређује се да ће Влада усвојити докуменат под називом Методологија за израду стратешких докумената и имплементационих докумената којим ће дефинисати критеријуме за одређивање приоритетних активности, финансијски оквир, индикаторе извршења и успјешности, извјештавање и процесе координације приликом израде стратешких докумената, структуру, носиоце активности и рокове извршења наведених активности. До окончања ревизије, Влада није усвојила Методологију за израду стратешких докумената.

⁵⁶ Закон о буџету Брчко дистрикта БиХ Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број 34/19 од 24.12.2019.године

⁵⁷ Стратегију развоја на приједлог Владе усваја Скупштина

⁵⁸ Секторске стратегије развоја на приједлог буџетског корисника усваја Влада

Током ревизије уочен је недостатак јасно дефинисаних функција и одговорности у управљању стратегијама Дистрикта, што може имати директан утицај на ефикасност процеса планирања стратегија Дистрикта.

Надлежности стратешког планирања и управљања развојем Дистрикта повјерена је са једне стране новооформљеној организационој јединици Владе, односно Одсјеку за стратешко планирање, поред наведене организационе јединице надлежности стратешког планирања и управљања развојем имају и друга одјељења и институције Дистрикта у складу са својим надлежностима (Одјељење за привредни развој, спорт и културу, Одјељење за комуналне послове, Одјељење за просторно планирање и др.). Са друге стране, законодавац Дистрикта је надлежност израде стратегија и планова друштвено економског развоја Дистрикта повјерио Заводу за планирање, пројектовање и развој Дистрикта, који до окончања ревизије (јун 2020. године) није започео са радом.⁵⁹

У Дистрикту не постоји јасно дефинисан дугорочни плански кровни докуменат на основу којег треба планирати стратегије. До окончања ревизије, Влада Дистрикта је у сарадњи са Пројектом интегрисаног развоја израдила Нацрт стратешке платформе у склопу израде Стратегије развоја Брчко дистрикта БиХ 2021–2027. године.⁶⁰ Стратегија развоја Дистрикта, као основна развојна стратегија Дистрикта истекла је 2017. године и до окончања ове ревизије није донесена нова.

Обзиром на непостојање јасно дефинисаног оквира у процесу стратешког планирања уочено је да су у пракси доношени стратешки документи под различитим називима⁶¹, различитих структура и методолошких приступа, са различитим периодима важења, различитим обухватом, са или без процјене финансијских импликација и извора финансирања, без јасно прописане процедуре и пратећих анализа и сагласности.

Анализом планских докумената Владе Дистрикта констатујемо да **не постоји усаглашеност планираних стратегија и осталих планских докумената Владе и институција Дистрикта (план/програм рада и план средстава/буџет).**

Ради илустрације у наставку презентујемо примјер неусаглашености планских докумената и планиране Стратегије развоја Дистрикта.

Стратегије развоја Дистрикта усвојена је за период 2008–2017. година.

У посљедњој години важења Стратегије, у буџету за 2017. годину на организационом коду Одјељења за привредни развој, спорт и културу планирана су и одобрена средства у износу од 150.000,00 КМ за услуге израде документа Стратегија развоја Дистрикта за период 2018–2025. година⁶². У програму рада Владе Дистрикта за 2017. годину

⁵⁹ По питању надлежности Завода у стратешком планирању, према изјавама одговорних лица, Влада је поднела апелацију, а до окончања ревизије информације и документација нису предочене ревизорском тиму

⁶⁰ У другој половини јула 2020. године, докуменат је објављен на службеној страници Владе Дистрикта са упућеним позивом заинтересованим странама да доставе коментаре и сугестије на предложени докуменат.

⁶¹ Стратегија, Акциони план, Платформа, Политика

⁶² Пододјељење за привредни развој, економски код 613991 – остале неспоменуте услуге и дажбине (<http://www.vlada.bdcentral.net/content/DownloadAttachment/?id=b65c62f5-e484-42f4-b864-310ef75a3b47&langTag=bs>)

активности везане за израду Стратегије развоја нису планиране. Крајем 2017. године Одјељење за привредни развој је испред Владе Дистрикта потписало Протокол о сарадњи између Владе Брчко дистрикта БиХ и Пројекта интегрисаног локалног развоја (ILDP) којим се Одјељењу за привредни развој спорт и културу пружа техничка и стручна помоћ у процесу израде нове Стратегије развоја Дистрикта (методолошке смјернице, подршка код пројектног задатка, подршка обезбјеђењу квалитета).

У 2018. години, поновљена је активност планирања средстава и непланирања активности за израду Стратегије развоја Дистрикта. Одјељење за привредни развој је у 2018. години, по добијању Одлуке о давању сагласности на Пројектни задатак за израду Нацрта стратегије развоја Дистрикта за период 2019–2026. године од стране Скупштине Дистрикта⁶³, провело поступак јавне набавке за услуге „Израде Стратегије развоја Дистрикта“ који је по изјављеној жалби на Одлуку о избору најповољнијег понуђача у јануару 2019. године поништен у цјелости.⁶⁴

У 2019. години је започео са радом Одсјек за стратешко планирање, те је од краја 2019. године за израду Стратегије развоја Дистрикта постали заједнички надлежни Одјељење за привредни развој спорт и културу и Сектор за опште послове и стратешко планирање у сарадњи са ILDP.⁶⁵ Потписан је Протокол о допуни Протокола о сарадњи између Владе Дистрикта и ILDP-а у децембру 2019. године (16. 12. 2019. година) према којем су додатно дефинисани међусобни односи ILDP-а и Владе Дистрикта и Одјељење за привредни развој је реализовало средства – грант УНДП-а БиХ за израду Стратегије развоја Дистрикта за период 2020-2027. година у износу од 65.000,00 КМ. По потписивању Протокола о допуни Протокола интензивирају се активности Владе Дистрикта на изради и доношењу Стратегије развоја Дистрикта, али за период 2021–2027. година.⁶⁶

У програмима рада Владе Дистрикта, мало простора заузимају активности везане за израду и/или усвајање стратешких докумената, при чему није уочена јасна веза планираних активности и потребних средстава. Такође, примјера ради, Одјељење за привредни развој је у буџету Дистрикта за 2013. годину планирао и одобрена су му средства за Израду стратегије развоја спорта Дистрикта⁶⁷, а програмом рада Владе за 2018, 2019. и 2020. годину планирана је активност на унапређивање спорта у Дистрикту која између осталог наводи и активност усвајања Стратегије развоја спорта Дистрикта за период 2017–2022. година, односно период који већ увелико тече.

⁶³ Предлог Пројектног задатка за израду Нацрта стратегије развоја Дистрикта Владе Дистрикта упућен Скупштини односио (број: предмета: 02-000316/17 од 28.2.2018.године) се на период 2018-2025.година, а Скупштина Дистрикта је Одлуком број 01-02-348/18 од 11.4.2018. године утврдила период важења стратегије 2019-2026.година

⁶⁴ Канцеларија за разматрање жалби, број: ЈН2-01 -07- л -710-8/1 од 11.1.2019.године

⁶⁵ Информација за Владу о стању стратешког планирања у Брчко дистрикту БиХ (Извор: Одсјек за стратешко планирање и Одјељење за привредни развој, спорт и културу)

⁶⁶ Влада Дистрикта на наставку 72.редовне сједнице (децембар 2019.) разматра и усваја информацију о стању стратешког планирања у Дистрикту, на 79. сједници (јуни 2020.године) разматра и усваја приједлога Одлуке о именовању чланова радне групе за утврђивање концепта изградње система стратешког планирања и управљања развојем у Дистрикту

⁶⁷ Раније поменуто да је Стратегија развоја спорта Законом Дистрикта дефинисан докуменат. Поред наведеног у буџету Дистрикта за 2013. годину планирана су средства за израду Стратегије у износу од 15.000,00 КМ

Са друге стране, Стратегија развоја пољопривреде и руралног развоја, за период **2008. и 2013.** године је израђена и усвојена од стране Владе, али од стране Скупштине није⁶⁸ те је Одјељење за пољопривреду Дистрикта покренуло иницијативу за израду стратегије у пољопривреди као кровног документа којим ће бити дефинисано у којем правцу треба да се креће развој ове области у наредном периоду⁶⁹.

Резултат **недостатка јасно дефинисане визије и правног оквира** којим би се утврдила сврха, процеси, функције и одговорности у циклусу развојног планирања и управљања развојем огледа се у илустрованим примјерима у некохерентности у изради базичног развојног стратешког документа Дистрикта, нејасним институционалним одговорностима, активностима на ад хок основу, дуплирању у дјеловању, неефикасном кориштењу финансијских ресурса и у коначници успореном планском развоју Дистрикта.

Наведени примјери за илустрацију указују да **активности планирања, израде и усвајања стратегије нису благовремене**. На примјеру стратегије развоја Дистрикта уочавамо да је иста планирана од стране Владе за период 2018–2025.⁷⁰ године, а израђује се за период 2021–2027.⁷¹ године. Такође, програмом рада Владе планира се усвајање стратегије за период који већ тече.

До окончања ревизије у Дистрикту **није заживио систем којим се обезбјеђује подршка свим институцијама у планирању стратегија у планским документима**. Новим законом о буџету Дистрикта, надлежност за пружање подршке буџетским корисницима Дистрикта у планирању стратегија у планским документима повјерена је Одсјеку за стратешко планирање.

Поред наведеног, по питању планирања и израда стратегија на БиХ нивоу власти, Дистрикт именује своје представнике у радна тијела за управљање стратегијама.⁷² У Дистрикту је успостављен систем којим се јасно дефинишу улоге и одговорности именованих представника Дистрикта у радним тијелима на државном нивоу, а посебно дио који се односи на извјештавање. Прописан је образац који садржи и опис преузетих обавеза (са детаљним описом, временским роковима и носиоцима активности), начин реализације обавеза, као и носиоци реализације обавеза у Дистрикту. Испуњени образац за извјештавање се доставља руководиоцу органа управе и Главном координатору Владе Дистрикта. На основу добијених информација могу се планирати обавезе Владе везане за стратешко управљање (давање сагласности на БиХ стратегију или стратешки оквир, потреба израде сопствене стратегије, потреба израде и/или имплементације мјера и друго). Током ревизије **се нисмо увјерили да се подаци из**

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

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

⁷⁰ При чему се Одлуком Скупштине (пројектни задатак) планира за период 2019.-2026. годину, а средства су реализована за задатак израде стратегије за период 2020.-2027. године

⁷¹ Према подацима Сектора за стратешко планирање

⁷² „Успостављена је пракса да носилац израде стратегија (институција БиХ) тражи од ентитета и Дистрикта да делегирају своје чланове за израду стратегија“ према Извјештају ревизије учинка „Управљање стратегијама на нивоу БиХ“, Сарајево, децембар 2018. година

извјештаја представника Дистрикта у радним тијелима за израду БиХ стратегија користе за стратешко планирање Дистрикта.

Поред тога што није прописана обавеза да Влада Дистрикта избор планираних стратегија врши на бази анализе приоритета и могућност спровођења истих, нисмо се у вршењу ревизије увјерили да је приликом планирања стратегија Дистрикта успостављена пракса анализирања приоритета и могућности спровођења истих.

Влада и Скупштина Дистрикта **унапређују капацитете за развојно стратешко планирање**. Влада Дистрикта је 2018. године оформила организациону јединицу за стратешко планирање (Одсјек за стратешко планирање), потписала Протокол о сарадњи са ILDP-ом, започела активности на интегрисаном стратешком планирању формирајући интерсекторске радне групе. Са друге стране Скупштина Дистрикта је усвајањем новог Закона о буџету дала подршку интегрисаном стратешком развојном планирању Дистрикта. Поред наведеног, у оквиру Реформе јавне управе у БиХ одржане су едукације за службенике Дистрикта у стратешком планирању и представника Владе Дистрикта. Такође, реализација Протокола о сарадњи са ILDP-ом, обухватила је и презентацију значаја и улоге стратешког планирања званичницима Дистрикта.

Према изнесеним ставовима Европске Комисије, регулаторни и законски оквир за средњорочно планирање политика постоји на државном и ентитетском нивоу, али не и у појединим кантонима и Брчко дистрикту. Централни плански документи, као што су средњорочни и годишњи државни програм, докуменат оквирног буџета и акциони план за реализацију приоритета из извјештаја за БиХ углавном нису усклађени, како међусобно, тако ни са секторским стратегијама. Не постоји тијело задужено за преглед квалитета политика које би вршило провјеру кохерентности и досљедности, те правну и финансијску контролу предлога политика.⁷³

3.1.2. Израда стратегија Дистрикта

Не постоје прописи или упутства којима се дефинише методологија израде стратегија, нити механизми израде и координације када су у питању интерсекторске стратегије.

Прописима Дистрикта није дефинисана методологија, механизми и координација за израду стратегије.

Израда стратегија се разликује од случаја до случаја. У случајевима у којима је стратегија прописана законом Дистрикта, начин њене израде није прописан.

⁷³ Analitički izvještaj u prilog dokumentu Saopštenje Komisije Evropskom parlamentu i Vijeću, Mišljenje Komisije o zahtjevu BiH za članstvo u EU (29.5.2019., prevod 10.6.2019.god)

http://dei.gov.ba/dei/direkcija/sektor_strategija/Upitnik/misljenje/?id=21811

У овом Мишљењу, Комисија оцјењује захтјев Босне и Херцеговине на основу способности земље да испуни критеријуме које је Европско вијеће поставило у Копенхагену 1993. године и у Мадриду 1995. године, посебно у погледу административних капацитета земље и услова Процеса стабилизације и придруживања. У Мишљењу су такође узети у обзир досадашњи резултати Босне и Херцеговине у испуњавању обавеза из Споразума о стабилизацији и придруживању (ССП), који је ступио на снагу 1. јуна 2015. године

За израду Стратегије просторног развоја Дистрикта, Скупштина Дистрикта је донијела Одлуку⁷⁴ о изради стратегије са смјерницама за израду, обавезним елементима, носиоцем активности, јавним увидом, средствима за израду и дефинисала да ће се иста реализовати путем уговора о пружању услуга (ангажовање експерата). За израду Нацрта стратегије развоја Дистрикта, Скупштина Дистрикта је на предлог Владе дала сагласност на пројектни задатак за израду Нацрта стратегије.⁷⁵

Стратегија заштите животне средине Брчко дистрикта БиХ за период 2006–2016. године израђена је од стране ангажованих експерата.⁷⁶

У посматраном примјеру, Стратегија развоја Дистрикта, након поништеног поступка јавних набавки за ангажовање екстерних експерата који би сачинили докуменат, израђује се према Протоколу о допуни Протокола о сарадњи у сарадњи са консултантима ангажованим од стране ILDP-а и Одбора за развој (именоване интерсекторске радне групе).

Израда Стратегије комуникације Владе Дистрикта произашла је и из процеса реформе јавне управе у БиХ и процеса европских интеграција и окончана је кроз пројекат финансиран из Фонда за РЈУ БиХ (ФРЈУ пројекат 002).⁷⁷

Израда Стратегије комуникације Скупштине Дистрикта проистекла је из пројекта Мисији ОЕБС-а у БиХ „Модернизација ентитетских парламената и Скупштине Брчко дистрикта БиХ за Европу“, чије финансирање је одобрила Влада Велике Британије. На изради Стратегије радила је комисија састављена од адекватног кадра из Стручне службе и Комисије за европске интеграције уз техничку и експертску помоћ ОЕБС-а. Током спровођења ревизије, Стручна служба Скупштине формирала је радну групу са задатком да у сарадњи са ОЕБС-ом анализира степен реализације раније утврђених задатака Стратегије комуникације како би се приступило изради нове стратегије.

Законом о Агенцији за превенцију корупције и координацију борбе против корупције налаже се ентитетима и Дистрикту БиХ да усвоје и развију стратегију за борбу против корупције и акциони план у складу са општим принципима који су изложени у државној Стратегији за борбу против корупције.

На изради Стратегије борбе против корупције Дистрикта за период 2018–2019. година (према Стратегији за борбу против корупције 2015–2019. године БиХ), радила је радна група⁷⁸ сачињена од представника извршне, законодавне власти, правосудних и других релевантних институција и организација Дистрикта уз техничку помоћ Агенције за

⁷⁴ Одлука о приступању изради Стратегије просторног развоја Брчко дистрикта БиХ број: 01-02-93/17 од 15.3.2017. године („Службени гласник Брчко дистрикта БиХ“ број: 11/17 од 20.3.2017. године)

⁷⁵ Одлука о давању сагласности на Пројектни задатак за израду Нацрта стратегије развоја Брчко дистрикта БиХ број: 01-02-348/18 од 11.4.2018. године („Службени гласник Брчко дистрикта БиХ“ број: 15/18 од 16.4.2018. године)

⁷⁶ Одлуком градоначелника, број: 01-014-017081/07 од 2. 10.2007. године, додијељен је уговор за набавку услуга израде „Десетогодишње стратегије заштите животне средине (околине) на подручју Брчко дистрикта БиХ 2008–2018.“

⁷⁷ <http://new.parco.gov.ba/latn/?page=345> Пројекат је обухватио техничку помоћ у истраживању и анализи комуникацијских капацитета, пракси и ставова јавности о центрима извршне власти, што је резултатало дефинисањем комуникацијских канала, порука, циљних група и комуникацијских активности центара извршне власти као полазне основе за стратешки приступ институционалном комуницирању и израду нацрта недостајућих стратегија комуницирања (Савјет министара БиХ, Влада Дистрикта) и нацрта годишњих акционих планова за стратегије комуникације. Организација, извођач, партнер пројекта: Đikić Consulting Services i Đikić doo Сарајево, укупан уговорени буџет пројекта износио је 127.800,00 КМ, Пројекат финансиран из Фонда РЈУ

⁷⁸ Одлука о именовању Комисије за превенцију корупције и координацију активности на сузбијању корупције број: 48-001025/16 од 16.6.2017. године и Допуна Одлуке број: 05-001073/17 од 19.3.2018. године

превенцију корупције БиХ и ОЕБС-а.⁷⁹ За имплементацију циљева Стратегије борбе против корупције 2009–2014. године Влада Дистрикта је израдила и усвојила Акциони план (6. 12. 2011. године).⁸⁰ Претходна Стратегија борбе против корупције и Акциони план за имплементацију Стратегије, Одлуком градоначелника Дистрикта је усвојена⁸¹, а сачинио је ПРСП⁸² тим у сарадњи са Међуентитетском радном групом за антикорупцију.

На основу изложених примјера из претходних параграфа може се закључити да сам процес на изради стратешких докумената у Дистрикту није дефинисан и **не мора обавезно садржавати образложење потреба за доношењем стратешког документа, његову везу са постојећим стратешким документима, методологију израде (носиоце одговорности, рокови за израду, потреба за експертним услугама, процјену финансијских импликација израде документа), потребу за консултацијама (међуресорским, циљне групе, јавна расправа), процјену трошкова израде стратешког документа и план извјештавања Владе и/или Скупштине о реализацији израде стратешког документа.**

Обзиром на значај стратегија за дефинисане правце развоја у Дистрикту није прописана обавеза јавних консултација код израде стратегија. Такође није јасно дефинисано која мишљења и сагласности је потребно доставити Влади Дистрикта уз предлог Стратегије.

У Дистрикту није утврђена оквирна форма и садржај документа стратегије и акционих планова, те се **стратегије као документи разликују по форми, садржајном обухвату и садржају акционих планова, дефинисаном начину извјештавања о спровођењу и евалуацији стратегија.**

На примјеру Стратегије комуникације Владе Дистрикта за период 2017–2020. година и Комуникацијске стратегије Скупштине Дистрикта за период 2016–2018. година, иако су исте у коначници израђене како би успоставиле ефикаснији систем интерне и екстерне комуникације институција Дистрикта, увиђају се значајне методолошке различитости, као и разлика у садржају и елементима докумената⁸³.

⁷⁹ Извјештај о ревизији финансијског пословања Канцеларије градоначелника Брчко дистрикта БиХ за период 01.01.-31.12. 2016. године: “Ревизијом смо утврдили да радна група није, до 30.06.2016. године, израдила Нацрт стратегије за борбу против корупције и акциони план за спровођење исте, што није у складу са одредбама члана 2 Одлуке о именовану радне групе за израду стратегије за борбу против корупције у Брчко дистрикту БиХ и акционог плана за имплементацију стратегије”. Више у поглављу 6.3 План и програм рада и реализација предвиђених задатака истог Извјештаја.

⁸⁰ Јавни извјештај за 2012. годину Канцеларије за ревизију: „У току 2012. године Влада Брчко дистрикта БиХ није извршила нити извршила планиране активности на имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије за борбу против корупције (2009. – 2014.) у Брчко дистрикту БиХ, док су издаци за „Услуге спровођења концепта за реализацију дијела активности из планова дјеловања против корупције“ у износу 136.890,00 КМ, реализовани без досљедне примјене Инструкције о поступку набавке роба, обављању услуга и уступању радова у Брчко дистрикту БиХ у дијелу документовања обима и квалитета набављених услуга“. Више у поглављу 5.6. Стратегија за борбу против корупције, глава Извјештај о ревизији финансијских извјештаја Брчко дистрикта БиХ на дан 31. 12. 2012. године

⁸¹ Одлука Градоначелника Број: 01-014-031027/03 од 03.11.2003. године („Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број:10/04 од 7.4.2004.године

⁸² Средњорочна развојна стратегија БиХ

⁸³ Комуникацијска стратегија Скупштине као елементе садржи: увод, методологију израде, анализу стања, интерну и екстерну комуникацију, препоруке за провођење и матрицу стратешких циљева и подциљева. Документ садржи комуникацијску мисију и визију којој се тежи и стратешки циљеви су утврђени након провођења SWOT анализе (која је саставни дио документа). Стратегија комуникације Владе као елементе садржи: увод, комуникацијске циљеве, циљне групе, структуру имплементације, основне поруке, принципе стратешке комуникације са јавношћу, евалуацију и буџет (методологија израде Стратегије није наведена, као ни анализе на којима се темељи)

Комуникацијска стратегија Скупштине (Матрица стратешких циљева⁸⁴ и подциљева), за сваки од наведених циљева и подциљева дефинише активности, мјерљиве индикаторе са роком реализације и средства провјере, делегира одговорност за спровођење активности и дефинише процјену финансијских импликација за сваку активности. Стратегија прописује носиоце активности мониторинга и евалуације Стратегије и рокове за извјештавање.⁸⁵

Стратегија комуникације Владе дефинише пет општих стратешких циљева (унапређивање и јачање), осам циљева екстерне и пет циљева интерне комуникације. У дефинисању циљева у Стратегији комуникације дефинишу се и мјерљиви показатељи жељеног стања („повећати степен повјерења грађана у институције Дистрикта са 50% према процјени на виши ниво“). Уз Стратегију комуникације није израђен Акциони план, већ се за реализацију стратешких циљева дефинише потреба доношења годишњих комуникацијских акционих планова. Стратегијом се прописује обавеза годишње евалуације и то по општим и специфичним циљевима и прописују се методи вршења евалуације (квалитативна и квантитативна анализа) коју припрема Сектор за информисање и доставља га Влади.

Из наведених примјера уочава се различита пракса израде акционих планова.

Даљом анализом усвојених **Акционих планова у Дистрикту** уочава се да су у већини случајева то табеларни прикази уз Стратегију којима се дефинишу активности и рокови за постизање циљева Стратегије. С обзиром да у Дистрикту није утврђена форма и садржај стратешког документа, самим тим **нису утврђени ни елементи које треба садржавати акциони план** за имплементацију стратегије, као и начин његове израде (као засебан докуменат, као докуменат који ће се доносити на годишњем нивоу или ће бити садржан⁸⁶ у самој стратегији).

У већини акционих планова, уз стратешке циљеве су наведене активности потребне за остваривање циљева, носиоци активности, рок за имплементацију и индикатор имплементације. Дио акционих планова садржи и потребне ресурсе са извором финансирања.

И код дефинисања потребних активности и рокова за постизање циљева стратегије утврдили смо различита поступања. Негдје су дефинисане и мјере и подмјере, а негдје само активности.

Рокови за спровођење активности најчешће су дефинисани на годишњем нивоу, мада има примјера у којима се рок дефинише на одређени квартал или мјесец⁸⁷ или се поставља као континуирана активност или се пак рок дефинише од одређене године⁸⁸.

⁸⁴ Стратешки циљ 1: Унапређивање система интерне комуникације Скупштине Дистрикта са 3 подциља, Стратешки циљ 2: Унапређивање екстерне комуникације Скупштине Дистрикта са 4 дефинисана подциља

⁸⁵ Предсједник Скупштине именује радну групу која ће на крају сваке године извјештавати Предсједништво Скупштине о спровођењу Акционог плана и резултатима, а по истеку периода предвиђеног Стратегијом подноси се извјештај о реализацији Стратегије за читав период.

⁸⁶ Примјера ради, Стратегија реформе управљања јавним финансијама Дистрикта 2017-2020. у којој су дефинисани стубови, циљеви за сваки стуб, мјере за циљеве, активности по мјерама са одговорним институцијама, индикаторима успеха, временским оквиром и ресурсима. Такође, Стратегија заштите животне средине не посједује засебан акциони план већ је исти интегрисан у стратешком документу

⁸⁷ Акциони план за спровођење мјера из Реформске агенде за БиХ за период 2015-2018.

⁸⁸ Примјер Стратегија развоја животне средине Дистрикта за период 2016-2026. године у којој се по циљевима одређене мјере дефинишу са роком од одређене године (пр. Област отпад, циљ 3 : успостављање интегрисаног система управљања отпадом...мјера: Лоцирање и фазна изградња Центра за управљање отпадом...(рбЗ.З.) рок за имплементацију мјере је од 2019. године

Дефинисани индикатори праћења или показатељи успјеха у неким стратегијама су исти везани за циљеве, а негдје за мјере или активности. Већином су као параметри за индикаторе коришћени: број корисника, материјала, количине, повећан ступањ, повећан број, унапријеђено стање. Међутим, индикатори нису у свим случајевима дефинисани на мјерљив начин, осим у случајевима у којима се стратегијом постиже одређени докуменат. Осим претходног, недостају и полазни основи, који би служили за мјерење напретка.

Дио стратегија не садржи износ потребних средстава за спровођење стратегије⁸⁹ Или је наведен само извор финансирања без износа⁹⁰.

Утврдили смо и различиту праксу када је у питању дефинисање начина извјештавања о стратегијама. Најчешће је дефинисана обавеза извјештавања о спровођењу и то на годишњем нивоу. Код једне стратегије⁹¹ је предвиђено извјештавање о евалуацији и то на годишњем нивоу, с тим да код исте нема извјештаја о спровођењу. Код осталих стратегија се у одређеним сегментима помиње и евалуација циљева која ће бити презентована кроз извјештаје о спровођењу. Негдје је за извјештавање задужена сама институција носилац израде стратегије, а негдје су то посебно формирана тијела⁹².

Обзиром на наведене недостатке у планирању и изради стратегија, Влада и Скупштина Дистрикта нису изградиле капацитете за праћење рокова за израду стратегија и предузимање активности на убрзању унапређивању или отклањању евентуалних застоја.

У оквиру Реформе јавне управе БиХ, Канцеларија координатора за реформу јавне управе годишње извјештава о напретку реформских процеса по утврђеним стратешким циљевима. Извјештај Канцеларије координатора за 2018. годину (који садржи опис постигнућа у 2017. као и у 2018. години) за стратешки циљ: Стратешко планирање за управни ниво Дистрикта наводи да је циљ дјелимично реализован, а у опису активности за 2017. годину, као и за 2018. годину наводи да је у Дистрикту **сачињен Нацрт одлуке о поступку планирања, праћења и извјештавања о реализацији усвојених стратегија и планова Владе и институција Дистрикта и исти још увијек није усвојен од стране Владе.**⁹³ До окончања ревизије (јун 2020. године) Одлука која се тиче стратешког управљања није донесена у Дистрикту.⁹⁴

3.1.3. Усвајање и објављивање стратегија Дистрикта

⁸⁹ Стратегија развоја животне средине Дистрикта, Стратегија борбе против корупције

⁹⁰ Дио активности Стратегије реформе управљања јавним финансијама Дистрикта 2017-2020.

⁹¹ Стратегија комуникације Владе

⁹² Примјер Комуникацијска стратегија Скупштине

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

⁹⁴ У извјештајима о раду Владе Дистрикта за 2017, 2018. и 2019. годину наводи се да је Нацрт одлуке сачињен ("Израђен је Нацрт одлуке о поступку планирања, праћења и извјештавања о реализацији усвојених стратегија и планова Владе и институција Брчко дистрикта БиХ и презентован члановима Владе Брчко дистрикта БиХ. Обавеза Брчко дистрикта БиХ на коју се у извјештајима и Европске комисије и Канцеларије координатора за реформу јавне управе у БиХ указује јесте усвојити нормативни оквир којим ће се регулисати питања средњорочног и стратешког планирања на нивоу Брчко дистрикта БиХ с обзиром да смо једини управни ниво у БиХ који нема нормативно уређену ову област.")

Дио стратегија из планских докумената Владе Дистрикта у 2017–2019. години није усвојен. У оквиру реформских процеса, Влада Дистрикта усваја стратегије које нису наведене у планским документима. Стратегије које нису усвојене, планирају се из године у годину.

У наставку текста представљамо преглед планираних и усвојених стратегија Владе Дистрикта⁹⁵ за период 2017–2019. година према планским документима.

РБ	НАЗИВ ДОКУМЕНТА	година	СТРАТЕГИЈЕ ПЛАНИРАНЕ АКТИВНОСТИ ПРОГРАМИМА РАДА ВЛАДЕ ДИСТРИКТА	СТРАТЕГИЈЕ - РЕАЛИЗАЦИЈА ПЛАНИРАНИХ АКТИВНОСТИ У СКЛАДУ СА ИЗВЈЕШТАЈИМА О РАДУ ВЛАДЕ ДИСТРИКТА
1	Стратегија просторног развоја и Просторног плана Брчко дистрикта БиХ	2017.	Нису планиране активности	У оквиру реализације Капиталног буџета 2015–2017., покренута је процедура за израду Стратегије просторног развоја и Просторног плана Брчко дистрикта БиХ.
2	Стратегија комуникације Владе Брчко дистрикта БиХ 2017–2020.	2017.	Нису планиране активности	Усвојена Стратегија комуникације Владе Брчко дистрикта БиХ 2017–2020. на 13. редовној сједници Владе БД БиХ, 10. 5. 2017.
3	Стратегија реформе управљања јавним финансијама Брчко дистрикта БиХ 2017–2020.	2017.	Нису планиране активности	Усвојена Стратегија реформе управљања јавним финансијама Брчко дистрикта БиХ 2017–2020.
4	Стратегија развоја туризма Брчко дистрикта БиХ 2017–2022	2017.	Израда	Нису извјештаване активности
5	Стратегија развоја Брчко дистрикта БиХ	2017.	Нису планиране активности	Одјељење за привредни развој је израдило нацрт пројектног задатка за израду овог документа и исти је због озбиљности материје послало на сједницу Владе Брчко дистрикта БиХ, да би се након добијања сагласности могло ићи на објаву тендера за израду стратегије. У нацрту предлога пројектног задатка смо предвидјели израду стратегије за период 2018–2027. да би се хармонизирали с процесима који се одвијају у ЕУ.
6	Стратегија стручног усавршавања 2018–2020.	2017.	Нису планиране активности	Припремљена Стратегија стручног усавршавања 2018–2020., уз анализу постојећег стања кроз упитник који је попунило 100 запосленика.
7	Ревидирана Стратегија заштите животне средине Брчко дистрикта БиХ	2017.	Усвајање од стране Скупштине Брчко дистрикта БиХ	Нацрт стратегије прослијеђен Влади Брчко дистрикта БиХ на усвајање; Нацрт стратегије прослијеђен Скупштини Брчко дистрикта БиХ на усвајање; - Усвојена Стратегија заштите животне средине Брчко дистрикта БиХ 2016–2026. године.
8	Стратегија развоја пољопривреде и руралних подручја Брчко дистрикта БиХ за период 2019–2025.	2018.	Нису планиране активности	На нивоу Брчко дистрикта БиХ урађен Нацрт стратегије развоја пољопривреде и руралних подручја Брчко дистрикта БиХ за период 2019–2025, уз помоћ организације ФАО. Слједи процедура усвајања од стране Владе и Скупштине Брчко дистрикта БиХ.
9	Стратегија стручног усавршавања 2018–2020.	2018.	Доношење	Влада Брчко дистрикта БиХ је на 43. редовној сједници одржаној 25.7.2018. године одобрила Предлог одлуке о давању сагласности на Стратегију стручног усавршавања службеника и намјештеника запослених у Влади Брчко дистрикта БиХ за период 2018–2020.
10	Стратегија комуникације Владе Брчко дистрикта БиХ 2017–2020.	2018.	Нису планиране активности	Израду и извршење стратегије комуникације Владе Брчко дистрикта БиХ
11	Стратегија развоја туризма Брчко дистрикта БиХ 2018–2023.	2018.	Израда	Нису извјештаване активности

⁹⁵ Скупштина Дистрикта (изузев Стручне службе Скупштине) не сачињава годишњи план рада

12	Стратегија развоја спорта Брчко дистрикта БиХ 2017–2022.	2018.	усвојити	Пододјељење за туризам, културу и спорт је припремило Стратегију развоја спорта Брчко дистрикта БиХ 2017–2022. те је иста прослијеђена Влади, односно Скупштини Брчко дистрикта БиХ на разматрање и усвајање.
13	Стратегија просторног развоја и Просторног плана Брчко дистрикта БиХ	2018.	Израда	Нису извјештаване активности
14	Стратегије управљања јавним финансијама	2019.	Израда нове Стратегије за квалитетнији начин управљања јавним финансијама	Нису извјештаване активности
15	Стратегија развоја спорта Брчко дистрикта БиХ 2017–2022	2019.	усвојити	Нису извјештаване активности
16	Стратегија просторног развоја и Просторног плана Брчко дистрикта БиХ	2019.	Израда	Нису извјештаване активности

Из горе наведених података може се уочити да се одређени број стратегија планира из године у годину, а да исте нису до окончања ревизије усвојене.

Такође, дио стратегија које су настале у оквиру Реформа јавне управе у БиХ није планиран програмима Владе, а исте су усвојене.⁹⁶

За одређени дио стратегија, у посматраном периоду, нису планиране, а према извјештајима су провођене активности.⁹⁷

Влада Дистрикта је за Стратегију за борбу против корупције Брчко дистрикта БиХ 2018.-2019. година, донијела Одлуку о именовању Комисије за превенцију корупције⁹⁸, усвојила исту и упутила је Скупштини на усвајање, при чему у планским документима није планирала активности за израду и усвајање наведене стратегије.

У Влади Дистрикта се не прате рокови за израду стратегија, не води се евиденција свих усвојених стратегија нити су све усвојене стратегије објављене у службеним гласилима и на интернет-страници Владе.

Спровођењем ревизије утврдили смо да Влада Дистрикта, до окончања ревизије, није успоставила свеобухватну и ажурну евиденцију усвојених стратегија.

Спровођењем ревизије утврдили смо да Влада Дистрикта планира и усваја стратегије за период који већ тече, чиме се не успостављају основи за ефикасну имплементацију стратегије.

Влада Дистрикта је на званичном интернет порталу, у секцији под називом стратегије, објавила само Стратегију развоја Дистрикта 2008–2017. година.⁹⁹

Поред наведеног, ревизијом је утврђено да је на 88. редовној сједници Владе Дистрикта одржаној 22. марта 2011. године усвојена Стратегија комуникације Владе која није објављена у службеним гласилима Дистрикта.¹⁰⁰ Током спровођења ревизије нисмо имали увид у документацију.

⁹⁶ Стратегија комуникације Владе, Стратегија управљања јавним финансијама

⁹⁷ Стратегија развоја Дистрикта, Стратегија развоја пољопривреде и руралних подручја Дистрикта

⁹⁸ Комисија за превенцију корупције и координацију активности на сузбијању корупције Одлука градоначелника број: 48-001025/16 од 16.6. 2017. и Одлуку о допунама Одлуке број: 05-001073/17 од 19.3.2018.

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

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

Анализом садржаја службених гласила Дистрикта, ревизорски тим је утврдио да је за дио усвојених стратегија и акционих планова објављена само одлука о усвајању од стране Владе или Скупштине, док сам докуменат није објављен.

Такође, анализом садржаја службених гласила Дистрикта, утврђено је да је Акциони план за побољшање положаја жена и унапређивање родне равноправности у Брчко дистрикту Босне и Херцеговине за период 2015–2016. године усвојен од стране Скупштине Дистрикта¹⁰¹ док је сљедећи Акциони план за период 2018–2020. година усвојила само Влада Дистрикта¹⁰². Анализирањем два Акциона плана увиђамо да нови Акциони план не наставља на претходни, не врши анализу постигнутих циљева и активности и у текстуалном дијелу не помиње постојање претходног документа.¹⁰³ Даљом анализом, на примјеру првог дугорочног циља под називом „Изградња и јачање система, механизма и инструмената за постизање равноправности сполова“ постављени су специфични циљеви, активности, индикатори, актери¹⁰⁴ који су готово идентични (у Акционом плану 2018–2020. године недостаје специфични циљ под редним бројем 2¹⁰⁵, уз мањи број истих активности и индикатора него у претходном Акционом плану и надлежности за мониторинг су дефинисане).¹⁰⁶ Надлежности за мониторинг су у Акционом плану за 2018–2020. додијељене Влади и Скупштини Дистрикта, али не и рокови за извјештавање.

Из свега напријед наведеног може се утврдити да Влада Дистрикта активностима на планирању, изради и усвајању стратегија не приступа ефикасно ни транспарентно.

3.2 Имплементација стратегија, извјештавање и активности на праћењу усвојених стратегија

У овом дијелу извјештаја приказани су налази ревизије који се односе на благовременост спровођења стратегија, праксама извјештавања о спровођењу и евалуацији стратегија, као и активностима Владе Дистрикта на праћењу спровођења и извјештавања.

3.2.1. Имплементација и извјештавање о спровођењу стартегија

За стратегије којима је окончан рок спровођења или је спровођење у току не значи нужно да су спроведене све планиране активности и мјере. Извјештаји о спровођењу стратегија нису обавезујући.

¹⁰¹ Одлука о усвајању Акционог плана за побољшање положаја жена и унапређење родне равноправности у Брчко дистрикту Босне и Херцеговине за период 2015.-2016. Године број: 01-02-381/14 од 10.12.2014.године доступна на: <https://skupstinabd.ba/2-registar/ba/Odluke/2014/381.%2045.-1%20-AKCIONI%20PLAN%20-%20Poloz+ai%20z+ena%20i%20rodna%20ravnopravnost%20BOS.pdf> Објављено у Службеном гласнику Брчко дистрикта БиХ бр: 49/14 од 24.12.2014.год.

¹⁰² Одлука градоначелник, бр:02-000118/18 (акт: 01.11-1161ДС-001/18) од 27.3.2018.године, Објављено у Службеном гласнику Брчко дистрикта БиХ бр: 23/18 од 1.6.2018.

¹⁰³ Нови Акциони план не помиње постојање претходног Акционог плана, те самим тим не анализира мјере које су остварене претходним АП

¹⁰⁴ Осим Радне групе за равноправност полова Владе Дистрикта и Скупштинске комисије за равноправност полова, актери су широко постављени и укључују Владу и институције Дистрикта, Скупштину Дистрикта, НВО сектор и медије.

¹⁰⁵ И у нумерацији специфичних циљева Акционог плана недостаје редни број 2 (нумерација је 1., 3, 4 и 5.)

¹⁰⁶ Више у прилогу 4

Стратегија развоја Дистрикта 2008–2017. година у сегменту управљања Стратегијом дефинисала је начине избора приоритетних циљева на годишњем нивоу и на начин којим би се обезбиједила успјешност остварења Стратегије у цјелости, као и извјештавање о степену остварења Стратегије. За извјештавање о степену остварења Стратегије надлежност је делегирана градоначелнику Дистрикта на начин да једном годишње извјештава Скупштину Дистрикта о степену остварења Стратегије развоја Дистрикта.¹⁰⁷

Начини избора приоритетних циљева за реализацију Стратегије Влада је вршила приликом предлагања буџета Дистрикта¹⁰⁸, али се током ревизије нисмо увјерили да је Влада успоставила систем индикатора за мјерење успјешности остварења Стратегије, као и да је градоначелник Дистрикта извјештавао Скупштину о степену остварења поменуте Стратегије. У прилог наведеном, у пројектном задатку за израду нове Стратегије развоја Дистрикта¹⁰⁹ Влада Дистрикта изјављује да нису улагани структурисани напори за спровођење и праћење претходне Стратегије развоја, да није постојала дефинисана одговорност и структуре за спровођење, нису рађени планови спровођења, као ни извјештаји о спровођењу Стратегије развоја Дистрикта 2008–2017. год..¹¹⁰

За координацију и надзор над спровођењем Стратегије борбе против корупције Дистрикта за 2018-2019. годину, давање мишљења и инструкција о питању спровођења Стратегије и Акционог плана, именована је, Одлуком градоначелника¹¹¹, Комисија.

Током спровођења ревизије нисмо добили писане материјале којима се потврђују активности надзора над спровођењем Стратегије и Акционог плана. Поред наведеног, у ревизији се нисмо увјерили да је Комисија обезбиједила инструменат за прикупљање података о имплементацији и информисала јавност о резултатима имплементације антикоруптивних активности како је предвиђено Акционим планом¹¹²

Стратегија комуникације Владе Дистрикта 2017–2020. година за реализацију постављених циљева предвиђа доношење годишњих комуникацијских циљева и годишњу евалуацију, односну анализу ефикасности. Стратегијом је предвиђено да

¹⁰⁷ Стратегија развоја, поглавље 10 Управљање Стратегијом: „Динамика реализације подразумијева избор приоритета за одређени плански период. Овдје се предвиђа да то буде једном годишње приликом усвајања буџета. Избори приоритета, те разлике у динамици реализације појединих циљева, отварају потребу остварења контроле овог поступка. Захтјев за што потпунијим остварењем свих дијелова Стратегије је основно полазиште ове контроле. Да би се ово остварило потребно је успоставити систем индикатора за мјерење успјешности остварења Стратегије. Градоначелник би једном годишње обавјештавао Скупштину о степену њеног остварења“.

¹⁰⁸ Буџетска инструкција 1 у сегменту Програмске активности исте дефинише: Листа основних активности у оквиру датог програма, које је неопходно спровести током фискалне године како би се постигао програмски оперативни циљ (основне активности и надлежности корисника су наведене у законским одредбама којима је институција успостављена као буџетски корисник. Обавезно навести и назначити активности прописане Стратегијом развоја Брчко дистрикта БиХ и осталим стратешким документима усвојеним од стране Владе Брчко дистрикта БиХ.

¹⁰⁹ У циљу израде нове Стратегије развоја Дистрикта, Влада Дистрикта израдила Пројектни задатак за израду Нацрта нове стратегије развоја и од Скупштине Дистрикта затражила сагласност за исти.

¹¹⁰ Влада Дистрикта, Пројектни задатак за израду Нацрта стратегије развоја Брчко дистрикта БиХ за период 2018-2025. године; број предмета: 02-000316/17, број акта: 01.11-1161ДС-012/18 од 28.2.2018. године

¹¹¹ Одлука о именовању Комисије за превенцију корупције и координацију активности на сузбијању корупције број: 48-001025/16 од 16.6.2017. године и Допуна Одлуке број: 05-001073/17 од 19.3.2018. године

¹¹² Акциони план, Тачка 9.4 Координација, мониторинг и евалуација антикоруптивних активности, активност 2 “Обезбиједити инструмент за прикупљање података о имплементацији антикоруптивних активности предвиђених овим акционим планом” Имплементатор: Комисија, Рок: три мјесеца након усвајања акционог плана; и активност 8 “Информисање јавности о резултатима имплементације антикоруптивних активности предвиђених овим акционим планом” Имплементатор: Комисија, Рок: шестомјесечно

Сектор за информисање извјештава Владу Дистрикта о имплементацији Стратегије путем годишњег извјештаја.

У спровођењу ревизије нисмо се увјерили да је Сектор за информисање сачињавао годишње акционе планове за имплементацију Стратегије, као ни извјештаје о имплементацији Стратегије. Сектор за информисање сачињава годишњи извјештај о раду који обухвата спроведене активности сектора али не и њихову везу са утврђеним стратешким циљевима.

Комуникацијска стратегија Скупштине Дистрикта 2016–2018.године у сегменту препорука за спровођења наводи да ће Предсједник Скупштине именовати радну групу која ће на крају сваке године извјештавати Предсједништво Скупштине о спровођењу акционог плана и резултатима, а по истеку периода спровођења Стратегије поднијети извјештај о реализацији Стратегије за читав период.

Током спровођења ревизије нисмо се увјерили да је радна група за мониторинг и евалуацију Стратегије именована, нити да су извјештаји о спровођењу сачињавани. У току је израда новог Стратешког плана Стручне службе Скупштине Дистрикта за чију израду је именована радна група, за потребе које се између осталог врши анализа имплементације Комуникационе стратегије.

Извјештаји о раду Владе Дистрикта за 2019.годину садрже потпоглавља која се тичу реализације акционих планова и то: Акционог плана за борбу против корупције, информације о учешћу у активностима и реализацији циљева реформе јавне управе у складу с Ревидираним акционим планом 1 (РАП1) за реформу јавне управе у БиХ и најзначајније активности и постигнути резултати радних тијела на нивоу БиХ у којима су званично ангажовани представници Брчко дистрикта БиХ.

Подаци Владе садржани у Извјештају о раду, а који су презентовани за имплементацију Акционог плана за борбу против корупције нису у вези са активностима предвиђеним Акционим планом.

Обзиром да институције или посебно именована тијела која су надлежна за спровођење стратегија **не извјештавају о проведеним активностима по свим планираним активностима из акционог плана, узроцима неизвршења, утрошеним средствима, евентуалним проблемима и предлозима за унапређивање, Влада и Скупштина Дистрикта немају основ да доносе закључке и предузимају благовремене корективне активности и наложе корективне мјере како би се усвојени стратешки циљеви у Дистрикту остварили.**

Праксу извјештавања јавности и подизања нивоа одговорности у имплементацији активности по усвојеном акционом плану уочили смо у имплементацији Акционог плана Скупштине Дистрикта за унапређивање њене улоге у процесу европских интеграција¹¹³.

¹¹³ На 23. сједници Скупштине Брчко дистрикта БиХ 17. јануара 2018. године посланици су разматрали и усвојили ревидирани Акциони план Скупштине Брчко дистрикта БиХ за унапређивање њене улоге у процесу европских интеграција. Ревизија Акционог плана који је усвојен у јануару 2016. године односила се на утврђивање нових рокова реализације препорука које нису имплементирани у претходном периоду. Акционим планом унапређивања улоге Скупштине Брчко дистрикта БиХ у процесу ЕУ интеграција дефинисано је 276 препорука које треба спровести на политичком и административном нивоу. Образлажући разлоге и потребу ревизије Акционог плана Јово Галић, шеф Стручне службе Скупштине рекао је да је у протеклом периоду реализован ограничен број препорука и да је као нови рок имплементације препорука које нису спроведене утврђен новембар 2018. године. Усвајајући ревидирани Акциони план Скупштина је изразила своју одређеност да интензивира реализацију препорука. Очекује се да ће томе допринијети и коначно успостављање ЕУ јединице у Скупштини Брчко дистрикта БиХ за коју су створени формално-правни и финансијски предуслови и преостало је да се спроведе процедура запошљавања

Скупштина Дистрикта је јула 2018. године закључком задужила Комисију за европске интеграције и вишег стручног сарадника за правна питања и хармонизацију прописа за имплементацију препорука. Комисија за европске интеграције је увела праксу рада на начин да сваких 15 дана одржи сједницу на којој разматра одређени број препорука (5-6), за које су одређени појединачни рокови за имплементацију, као и да се у случају немогућности имплементације надлежни носиоци за реализацију препорука изјасне о разлозима који онемогућавају имплементацију. Такође је уведена пракса да се након одржане сједнице путем интернет странице Скупштине јавност обавјештава о активностима Комисије. Према изјавама надлежних, број реализованих активности из Акционог плана је значајно порастао (у прилогу наведеног је и изјава предсједавајућег Комисије за европске интеграције Скупштине Дистрикта приликом усвајања новог Ревидираног акционог плана на 60. сједници Скупштине Дистрикта).¹¹⁴

3.2.2. Извјештавање о евалуацији

Посебно извјештавање о евалуацији стратегија, током вршења ревизије није утврђено.

Информације о томе јесу ли и у којој мјери постигнути резултати и остварени циљеви који су планирани на узорку стратегија нису биле доступне ревизији.

Код Стратегије комуникација Владе Дистрикта је предвиђено да се спровођење прати кроз евалуацију на годишњем нивоу и да се анализа учинка обавља у односу на опште и специфичне

циљеве, методом квантитативног и квалитативног истраживања. Међутим, утврдили смо да нису

сачињавани посебни извјештаји о евалуацији, већ је у склопу годишњих извјештаја о раду Сектор за информисање извјештавао само о проведеним активностима без евалуације остварених резултата и циљева.

Неспровођењем евалуације на примјеру Стратегије развоја Дистрикта која је трајала десет (10) година, Влада, Скупштина и јавност ускраћене су за информације који циљеви економског, социјалног, еколошког, просторног и институционалног развоја су постигнути њеном имплементацијом.

Без спроведене евалуације, не могу се идентификовати предности и недостаци стратегије, не могу се пружити информације о потребним побољшањима и кључним контекстуалним факторима и не може се идентификовати да ли је проведена интервенција оправдала додјељивање јавног новца.

3.2.3. Активности Владе Дистрикта на праћењу усвојених стратегија

Влада Дистрикта није успоставила праксе рада којима би се обезбиједило благовремено разматрање извјештаја о спровођењу као и евалуацији стратегија, као основ за доношење закључака и благовремено предузимање корективних активности.

стручног савјетника за европске интеграције. <https://www.parlament.ba/Publication/Read/13619?title=bilten-o-evropskim-integracijama-parlamenata-u-bosni-i-hercegovini-decembar-2017.-/februar-2018.--broj-2&pageId=239>

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

У Влади Дистрикта се не прате обавезе и рокови за доставу извјештаја и није успостављена база достављених извјештаја о спровођењу и евалуацији стратегија.

У Влади Дистрикта, за посматране стратегије, нико није пратио дефинисане начине и рокове за доставу извјештаја о стратегијама.

У Влади Дистрикта се не воде евиденције достављених извјештаја, нити се такви извјештаји након разматрања објављују на веб-страници.

У Програмима рада Владе нису планиране активности разматрања извјештаја о спровођењу и евалуацији стратегија.

У извјештајима о раду Владе нема информација о сачињаваним извјештајима о спровођењу стратегија из надлежности.

У извјештајима о извршењу буџета Дистрикта буџетски корисници образлажу да је нереализација израде стратешког документа довела до нижег степена извршења одобреног буџета.¹¹⁵

Током имплементације Стратегије развоја Дистрикта, Влада није извјештавала Скупштину о реализацији активности на имплементацији, а по истеку Стратегије за десетогодишњи период Влада није сачинила ни предложила Скупштини на разматрање извјештај о проведеним активностима и оствареним ефектима.

3.3. Активности Владе Дистрикта на унапређивању процеса управљања стратегијама

Потписивањем Протокола о сарадњи са Пројектом интегрисаног локалног развоја (3.10.2017. године) Влада Дистрикта се обавезала, између осталог, на сарадњу у изради Стратегије развоја Дистрикта, те јачању институционалног оквира за управљање развојем.

¹¹⁵ Примјер за 2018 годину: Реализација на уговореним услугама у Пододјељењу за подршку МЗ, НВО и УГ износи 77,13 % (није реализована процедура за израду стратегије за младе Брчко дистрикта БиХ јер је Вијеће/Савјет младих касно регистровано); Покренута је процедура јавне набавке и донесена је одлука о избору најповољнијег понуђача за: "Израду Стратегије развоја Брчко дистрикта БиХ за период 2019 до 2026. година" (најповољнија понуда износи 76.050,00 КМ али се уговор још увијек није потписао због уложене жалбе на Одлуку о избору најповољнијег понуђача. Канцеларија за разматрање жалби из Сарајева још није донио коначну одлуку);
Примјер за 2017. годину: Позиција 613900 није у складу са планом из разлога што није реализована процедура за израду стратегије за младе Брчко дистрикта БиХ због краткоће времена и Обзиром да је стратегија у процедури доношења, а процес оцјенивања ће бити реализован у 2018. години, тако да Пододјељење није у могућности провести процес обука за 2017. годину;

Примјер за 2016. годину: Укупно остварени расходи заостају за планираном динамиком за 10% што је последица прије свега ниског процента реализације на економском коду 613900 – Уговорене услуге, јер Одјељење није реализовало активности на плаћању регулационих планова започетих у ранијем периоду те Ревизије стратегије о заштити животне средине због неусвајања на Скупштини.

Након спроведене анализе¹¹⁶, измијењен је организациони план¹¹⁷ Владе Дистрикта, 2018. године и успостављен је Одсјек за стратешко планирање¹¹⁸.

У децембру мјесецу 2019. године (на наставку 72. редовне сједнице) Влада је примила к знању Информацију о стању стратешког планирања у Дистрикту са Оперативним планом за унапређивање система стратешког планирања и управљања развојем у Дистрикту.

По оснивању Одсјека за стратешко планирање Дистрикта исти је од свих институција Дистрикта захтијевао информације о средњорочним и стратешким документима које примјењују из своје надлежности (фебруар и септембар 2019. године, март 2020. године). Информације и документација коју је Сектор овим путем прикупио није комплетна.

У децембру 2019. године (16. 12. 2019. година) потписан је Протокол о допуни Протокола о сарадњи између Владе Дистрикта и ILDP-а према којем су додатно дефинисани међусобни односи ILDP-а и Владе Дистрикта. По потписивању Протокола о допуни Протокола интензивирају се активности Владе Дистрикта на изради и доношењу Стратегије развоја Дистрикта и активности на успостављању система средњорочног и стратешког управљања Дистриктом, те половином 2020. године (на 79. сједници) Влада разматра и усваја предлога Одлуке о именовању чланова радне групе за утврђивање концепта изградње система стратешког планирања и управљања развојем у Дистрикту.

¹¹⁶ “Од стране Пројекта интегрiranог локалног развоја (ИЛДП) је извршена анализа капацитета и модела за планирање и управљање развојем јавне управе Брчко дистрикта БиХ са циљем идентификације организационих и функционалних недостатака у области планирања и управљања развојем у Брчко дистрикту БиХ, као и израда приједлога за унапређење система управљања развојем у овој административној јединици Босне и Херцеговине. Један од кључних налаза Анализе је чињеница да (фебруар 2018. године) у Брчко дистрикту БиХ не постоји интегрални координиран систем развојног планирања и управљања развојем, те да су капацитети за развојно планирање и реализацију развојних приоритета лимитирани и недовољни, са ниским степеном координације између одјељења. Из наведеног разлога је идентифицирана потреба за успостављање организационе јединице за управљање развојем, која ће обезбиједити адекватан ниво планирања, праћења и вредновања и оснажити систем ефикасног управљања развојем на нивоу Брчко дистрикта БиХ. Овај налаз је презентирани представницима Владе Брчко дистрикта БиХ, Скупштине Брчко дистрикта БиХ и важнијим институцијама Брчко дистрикта БиХ у јуну 2018. године. Као прво рјешење односно модалитет за успоставу система планирања и управљања развојем у Брчко дистрикту БиХ предложено је формирање организационе јединице у оквиру описа послова Сектора за опште послове и стратешко планирање, односно Одсјека за стратешко планирање при Канцеларији градоначелника Брчко дистрикта БиХ”.

¹¹⁷ Одлука о измјенама и допунама организационог плана Канцеларије градоначелника Брчко дистрикта БиХ пречишћени текст број 33-001490/15 од 12. 1. 2017. године број предмета 33-001490/15 број акта 01.1-1141СМ-0071/18 од 19. 4. 2018. године, у оквиру Секретаријата Владе Брчко дистрикта БиХ, односно Сектора за опће послове и стратешко планирање, успостављен је Одсјек за стратешко планирање.

¹¹⁸ Кадровско попуњавање Одсјека за стратешко планирање завршено је 18.03.2019. године.

4. ЗАКЉУЧЦИ

Полазећи од тога да је сврха ове ревизије да утврди да ли Влада, Скупштина и институције Дистрикта предузимају све потребне мјере како би се обезбиједио ефикасан и транспарентан систем планирања, израде, усвајања, спровођења стратегија, као и извјештавања о спровођењу стратегија и постигнутим резултатима и ефектима, тим за ревизију учинка је по прикупљеним налазима до којих је дошао закључио да је процес управљања стратегијама у Дистрикту неефикасан и да постоји простор за побољшање.

Непостојање прописа којима се регулише управљање стратегијама, успостављене праксе планирања, израде, усвајања, спровођења, извјештавања о спровођењу и евалуацији стратегија, као и недовољан ангажман свих учесника, утицали су на неефикасност процеса управљања стратегијама у Дистрикту.

Посљедице неефикасног управљање стратегијама огледају се у непостизању или кашњењу у постизању зацртаних циљева, односно изостанку напретка у областима у којима се стратегијом жељело унаприједити стање. Поред наведеног, без ефикасног управљања стратегијама ризикују се све накнадне одлуке које се базирају на истим и којима се обликује спровођење јавних политика у једној или више области.

Изостанак адекватне анализе потенцијалних ризика за спровођење стратегије која би требало да претходи изради стратегије умногоме доприноси да се на проблеме код спровођења стратегије не одговара адекватно и не примјењују се мјере за отклањање ризика јер исте нису благовремено ни разматране.

Посљедично се доводи у питање и даље успостављање приоритета, усмјеравање инвестиција и стварање основа за расподелу јавних ресурса, а све са циљем благовременог прилагођавања постојеће јавне политике и обликовања нове, ефикасније и ефективније јавне политике као инструмента за напредак у одређеној области.

Стратегије за које је истекао рок за спровођење, а чији циљеви и ефекти нису постигнути, могу имати за посљедицу ненамјенски утрошак средстава и ресурса утрошених за израду и спровођење стратегије, пропуштање кориштења потенцијалних средстава из расположивих фондова, те стварају лош имиџ за јавне институције Дистрикта и доводе до губитка повјерења јавности у постизање напретка у одређеној области.

Доношење стратегија, није само себи циљ, и како се показало, није довољан услов већ потребан предуслов за реализацију предвиђених циљева, активности и мјера за напредак у одређеној области.

Закључци до којих је дошла ревизија су следећи:

4.1. Процес планирања стратегија није успостављен на начин који обезбјеђује подлогу за ефикасну израду, усвајање и спровођење стратегија.

Непостојање прописа којима се регулише управљање стратегијама, као и стратешко дугорочно планирање, доводи до различитих пракси у свим сегментима управљања стратегијама.

Процес предлагања и планирања стратегија не обезбјеђује анализе могућности за спровођење истих на основу јасно дефинисане визије и правног оквира, те процјене капацитета за спровођење, као и **приоритизације** и није усаглашен са осталим планским документима, што може да доведе до застоја у свим наредним активностима, а у коначници до неостварења циљева који су се жељели постићи.

4.2. Извјештавање о стратегијама не обезбјеђује потребне информације о оствареним резултатима и циљевима, као ни проблемима у спровођењу, предлозима за унапређивање, на основу којих би требало предузимати активности на унапређивању. Иако би се могло рећи да већина стратегија има разрађене механизме извјештавања, изостало је њихово ефикасно спровођење и остварење циљева постављених стратегијом.

Изостанак извјештавања и свих релевантних информација које треба да пруже извјештаји о спровођењу могу да утичу на даље одлуке које се тичу благовременог прилагођавања и корекција, а како би се одговорило на проблеме и изазове и обезбиједило постизање планираних циљева.

Може се рећи да је ово резултат свега претходног, недефинисаног начина планирања и израде

стратегија, подјеле надлежности и одговорности и/или недовољне бриге за постигнутим ефектима.

Без успостављеног система праћења спровођења активности и остварења циљева Влада, а потом и Скупштина Дистрикта доводе у питање добро управљање и доношење свих одлука које треба базирати на истим.

4.3 Влада и Скупштина Дистрикта недовољно ефикасно улажу напоре у унапређивање процеса стратешког управљања у Дистрикту.

Јачању капацитета за стратешко управљање Влада је приступила 2011. године (кроз Реформу јавне управе и Ревидирани акциони план 1). Потребу за јачањем капацитета за управљање развојем Влада је исказала и у октобру 2017. године, потписујући Протокол о сарадњи са Пројектом интегрисаног локалног развоја, оснивањем организационе јединице за стратешко управљање у 2018. години. У 2019. години, уочава се интензивирање активности Владе на системском унапређивању стратешког управљања у Дистрикту, предлагањем новог Закона о буџету, разматрањем стања стратешког управљања, потписивањем допуне протокола о сарадњи и именовањем тијела за утврђивање концепта унапређивања система стратешког планирања и управљања развојем у Дистрикту. Но поред наведеног, Влада је 2017. године сачинила, али до окончања ревизије, није усвојила одлуку којом се уређују поступци планирања, праћења и извјештавања о реализацији усвојених стратегија и планова Владе и институција Дистрикта.

Скупштина Дистрикта је усвајањем новог Закона о буџету, 2019. године, исказала усмјереност ка стратешком планирању и управљању у Дистрикту. Такође, у 2019. години, Скупштина је, између осталог, Заводу за планирање, пројектовање и развој Дистрикта повјерила надлежности планирања и израде стратегија Дистрикта.

Неефикасност у унапређивање процеса стратешког управљања неефикасношћу у процесима планирања, израде, имплементације, извјештавања и евалуације стратегија у Дистрикту.

5. ПРЕПОРУКЕ

Након спроведене ревизије стечено је увјерење да се стратегијама Дистрикта не управља на ефикасан начин и да постоји простор и потреба за унапређивањем ових активности у Влади Дистрикта.

На основу спроведеног испитивања, презентованих налаза и закључака, ревизија нуди препоруке чијом је имплементацијом могуће унаприједити процес управљања стратегијама Дистрикта, прије свега Влади Дистрикта као кључној институцији за управљање стратегијама, као и институцијама Дистрикта које учествују у планирању, изради, спровођењу и извјештавању о стратегијама.

Препоруке Влади Дистрикта за унапређивање стратешког управљања:

- **Потребно је да Влада Дистрикта успостави и прописима уреди стратешко, дугорочно планирање, како је то Законом о буџету Дистрикта дефинисано.**

Ово подразумијева:

Израду и усвајање Методологије за израду стратешких докумената и имплементационих докумената, односно прописивање методологије за планирање, израду, праћење и извјештавање о спровођењу и евалуацији стратегија, као и утврђивање основних и обавезних категорија које треба да садржи сваки документ стратегије и акциони план.

- **Потребно је да Влада Дистрикта унаприједи процесе стратешког планирања.**

Под овим се првобитно подразумијева:

Анализу и утврђивање приоритета прије планирања стратегија кроз планске документе, а потом кроз анализу појединачних докумената предлога стратегија са аспекта свих формалних и суштинских садржаја, на основу којих би се донијела одлука да се иста усвоји.

Примјену одредаба Закона о буџету којима се обезбјеђује усаглашеност планираних стратегија кроз све планске документе.

- **Потребно је да Влада Дистрикта унаприједи и утврди јединствен оквир начина извјештавања о спровођењу стратегија и евалуацији, ојача своју улогу у праћењу, анализи и предузимању корективних активности и успостави транспарентне евиденције свих усвојених стратегија и извјештаја о истим.**

Ово подразумијева:

Раздвајање извјештавања о спровођењу стратегија и извјештавања о евалуацији стратегије.

Извјештаји о спровођењу стратегија треба да буду јасни и свеобухватни, повезани са акционим плановима и на јасан начин пружити читаоцу информацију које активности су спроведене, у којој мјери и у ком року, а ако нису навести разлоге. Такође, извјештаји о спровођењу треба да садржавају информације о утрошеним средствима за спроведене активности, проблеме, потенцијалне ризике и предлоге за унапређивање. Извјештаји о евалуацији треба да садржавају јасне показатеље о оствареним резултатима и постигнутима циљевима, утрошеним средствима, анализу проблема и предлоге за унапређивање. Извјештаји о евалуацији треба да дају јасан приказ који су и којој мјери циљеви постигнути, који нису и зашто нису. Евалуација треба да да оцјену шта је постигнуто у односу на планирано и уложено.

Унапређивање планирања активности на праћењу извјештаја кроз планске документе, праћење рокова за доставу извјештаја и успоставу евиденција о истим.

Унапређивање анализе и разматрања достављених извјештаја и поређења са планираним, као и предузимање корективних активности и инсистирање на приказу постигнутих резултата и циљева и оцјене степена спроведености стратегије уопште.

Благовременост и свеобухватну објаву свих усвојених стратегија на интернет страници Владе Дистрикта у већ постојећој секцији Стратегије.

Такође, извјештаје о спровођењу и евалуацији стратегија потребно је доставити Скупштини на разматрање и учинити транспарентним.

Препорука институцијама Дистрикта за унапређивање стратешког управљања:

Потребно је да институције Дистрикта које планирају, израђују, спроводе и извјештавају о стратегијама буду благовремене и проактивне у свим наведеним активностима.

Под овим подразумевамо благовремено извршавање свих активности везаних за планирање, израду, спровођење и извјештавање о стратегијама, проактивност у изради стратегија; благовремено информисање Владе Дистрикта о свим проблемима чије рјешавање превазилази надлежност институције, са конкретним предлозима за превазилажење насталих проблема; континуирану изградњу својих капацитета за стратешко планирање кроз присуствовање обукама из ове области, размјену искустава, и сл.

Препорука Скупштини Дистрикта за унапређивање стратешког управљања:

Потребно је да Скупштина Дистрикта успостави ефикаснији систем управљања стратегијама у Дистрикту:

Потребно је да Скупштина Дистрикта дефинише подјелу надлежности стратешког управљања Завода за планирање, пројектовање и развој Дистрикта и Владе Дистрикта. Такође, апелује се на проактивност Скупштине у разматрању извјештаја и евалуација стратегија Дистрикта.

Тим за ревизију

Амра Илић, члан тима

Ивана Гаврић, вођа тима

ПРИЛОЗИ

Прилог број 2: Списак стратешких докумената према према подацима из Хронолошких регистара службених гласника Дистрикта 2002–2019. година

	НАЗИВ ДОКУМЕНТА - ПРЕМА ХРОНОЛОШКОМ РЕГИСТРУ СЛУЖБЕНИХ ГЛАСНИКА СКУПШТИНЕ ДИСТРИКТА У ПЕРИОДУ 2002–2019. ГОДИНА	ГОДИНА	БРОЈ СЛ. ГЛ.
1	Одлука о усвајању Стратегије развоја Брчко дистрикта БиХ 2002–2006. година	2002.	8
2	Одлука о усвајању Стратегије борбе против корупције са акционим планом	2004.	10
3	Стратегија стручног усавршавања и образовања	2007.	11
4	Одлука о усвајању Стратегије развоја информационог друштва Брчко дистрикта Босне и Херцеговине	2008.	2
5	Одлука о усвајању Акционог плана е-управе у Брчко дистрикту Босне и Херцеговине	2008.	2
6	Одлука о усвајању Политике развоја информационог друштва Брчко дистрикта Босне и Херцеговине	2008.	2
7	Одлука о усвајању "Наше платформе за акцију и плана имплементације	2008.	15
8	Одлука о усвајању Акционог плана развоја е-управе у Брчко дистрикту Босне и Херцеговине	2008.	2
9	Одлука о усвајању Стратегије развоја Брчко дистрикта БиХ за период 2008– 2017. године	2009.	36
10	Одлука о усвајању ИТ стратегије Брчко дистрикта БиХ за период 2009–2012. године	2009.	36
11	Одлука о усвајању ИКТ стратегије Скупштине Брчко дистрикта БиХ за период од 2014. до 2016. године	2013.	43
12	Одлука о усвајању Основа развоја другог акционог плана реформе јавне управе	2013.	27
13	Одлука о усвајању Акционог плана за побољшање положаја жена и унапређивање родне равноправности у Брчко дистрикту Босне и Херцеговине за период 2015–2016. године	2014.	49
14	Одлука о усвајању Акционог плана за јачање кохезије у заједници Брчко дистрикта БиХ као одговор на инциденте мотивисане предрасудама 2014–2015.	2015.	12
15	Одлука о усвајању Акционог плана превенције малољетничког преступништва и примјене алтернативних мјера у Брчко дистрикту БиХ	2015.	21
16	Одлука о усвајању Транспортне стратегије Брчко дистрикта БиХ за период 2016–2030. године	2016.	25
17	Одлука о усвајању Комуникационе стратегије Скупштине Брчко дистрикта БиХ за период од 2016. до 2018. године	2016.	48
18	Одлука о усвајању Акционог плана Скупштине Брчко дистрикта БиХ за имплементацију препорука сачињених од експерата TWINNING пројекта	2016.	10
19	Одлука о усвајању Реформске агенде за Босну и Херцеговину за период 2015–2018. године	2016.	8
20	Одлука о усвајању Акционог плана за спровођење мјера из Реформске агенде за Босну и Херцеговину за период 2015–2018. године	2016.	8
21	Одлука о усвајању Локалног акционог плана за унапређивање положаја реадмисираних повратника у Брчко дистрикту БиХ за период 2015–2018. година	2016.	20
22	Одлука о усвајању Акционог плана за родно одговорно буџетирање Брчко дистрикта БиХ 2016–2017. године	2017.	23
23	Одлука о усвајању Стратегије комуникације Владе Брчко дистрикта БиХ 2017–2020.	2017.	23
24	Одлука о усвајању Стратегије реформе управљања јавним финансијама Брчко дистрикта Босне и Херцеговине 2017–2020.	2017.	32
25	Одлука о усвајању Стратегије заштите животне средине Брчко дистрикта БиХ за период 2016–2026. године	2017.	6
26	Одлука о усвајању Акционог плана за рјешавање проблема Рома у Брчко дистрикту БиХ 2017–2020. године	2018.	8

27	Одлука о усвајању Акционог плана за побољшање положаја жена и унапређивање родне равноправности у Брчко дистрикту Босне и Херцеговине за период 2018–2020. године	2018.	23
28	Одлука о одобравању Акционог плана за реализацију пројекта о успостављању пословања на једном мјесту (ONE-STOP SHOP)	2018.	46
29	Одлука о усвајању Ревидираног Акционог плана за Скупштину Брчко дистрикта Босне и Херцеговине за унапређивање њене улоге у контексту ЕУ интеграција	2018.	4
30	Одлука о усвајању Стратегије за борбу против корупције Брчко дистрикта БиХ 2018–2019. година и Акционог плана за спровођење Стратегије за борбу против корупције Брчко дистрикта БиХ 2018–2019. године	2018.	15
31	Одлука о давању сагласности на Стратегију стручног усавршавања службеника и намјештеника запослених у Влади Брчко дистрикта БиХ за период 2018–2020.	2018.	46

Прилог број 3: Списак објављених одлука о именовану у радна тијела БиХ у процесима управљања БиХ стратегијама и стратешким документима Дистрикта према подацима из Хронолошких регистара службених гласника Дистрикта 2002–2019. година

	НАЗИВ ДОКУМЕНТА – ПРЕМА ХРОНОЛОШКОМ РЕГИСТРУ СЛУЖБЕНИХ ГЛАСНИКА СКУПШТИНЕ БД БиХ	ГОДИНА	БРОЈ СЛ.ГЛ.
1	Одлука о именовану Координатора програма стратегије за смањење сиромаштва у Босни и Херцеговини	2002.	10
2	Одлука о именовану Координатора на пројекту израде стратегије управљања и кориштења јавне имовине Брчко дистрикта БиХ	2002.	16
3	Одлука о именовану Радне групе за израду стратегије БиХ за спровођење Анекса ВИИ Општег оквирног споразума за мир	2003.	2
4	Одлука о именовану члана Радне групе за израду нацрта стратегије за интегрисани гранични менаџмент у БиХ	2003.	24
5	Одлука о именовану радне групе за израду акционог плана за борбу против «Сиве економије»	2004.	16
6	Одлука о именовану члана радне групе за провођење циљева стратегије интегрисаног управљања границом у БиХ	2005.	39
7	Одлука о именовану чланова радне групе за израду стратегије развоја малих и средњих предузећа у БиХ	2005.	2
8	Одлука о именовану представника Брчко дистрикта БиХ у локалну акциону групу	2005.	19
9	Одлука о именовану комисије за отварање писмених понуда и давање препоруке за избор најповољнијег понуђача за обављање консултантских услуга за израду концепта имплементације стратегије управљања и кориштења јавне имовине	2006.	1
10	Одлука о именовану чланова надзорног тима за имплементацију акционог плана 1 стратегије реформе јавне управе	2007.	17
11	Одлука о измјенама Одлуке о именовану чланова Надзорног тима за имплементацију Акционог плана 1 Стратегије реформе јавне управе, број: 01-014-011290/08 од 8. јуна 2007. године	2008.	49
12	Одлука о приступању изради стратегије просторног развоја Брчко дистрикта БиХ	2017.	11
13	Одлука о именовану представника Брчко дистрикта БиХ у Радну групу за израду стратегије за примјену нових технологија у изборном процесу Босне и Херцеговине и акционог плана за провођење стратегије за примјену нових технологија у изборном процесу у Босни и Херцеговини	2018.	12
14	Одлука о формирању Координационог тијела Владе Брчко дистрикта БиХ за надзор над имплементацијом Акционог плана за спровођење Стратегије Босне и	2018.	23

	Херцеговине за превенцију и борбу против тероризма на подручју Брчко дистрикта БиХ за период 2015–2020. године		
15	Одлука о именовању члана представника Брчко дистрикта БиХ у Управни одбор пројекта и Координациони савјет за праћење реализације „Стратегије за прихват и интеграцију бх. држављана који се враћају по основу споразума о реадмисији“	2018.	7

Прилог број 4: Акциони план за побољшање положаја жена и унапређивање родне равноправности у Брчко дистрикту Босне и Херцеговине за период 2015–2016. година усвојен од стране Скупштине Дистрикта и Акциони план за период 2018–2020. година усвојен од Владе Дистрикта. Приказ првог дугорочног циља под називом „Изградња и јачање система, механизма и инструмената за постизање равноправности полова“ у два документа.

Број 49 - Страна 2236

СЛУЖБЕНИ ГЛАСНИК БРЧКО ДИСТРИКТА БИХ

Сриједна, 24. децембар 2014.год.

АКЦИОНИ ПЛАН ЗА ПОБОЉШАЊЕ ПОЛОЖАЈА ЖЕНА И УНАПРЕЂЕЊЕ РОДНЕ РАВНОПРАВНОСТИ У БРЧКО ДИСТРИКТУ БИХ 2015.–2016.

ОПЉИ ДУГОРОЧНИ ЦИЈ					
ПОБОЉШАЊЕ ПОЛОЖАЈА ЖЕНА И УНАПРЕЂЕЊЕ РОДНЕ РАВНОПРАВНОСТИ НА ПОДРУЧЈУ БРЧКО ДИСТРИКТА БИХ					
I. ЛОКАЛНА САМОУПРАВА					
ДУГОРОЧНИ ЦИЈ: Изградња и јачање система, механизма и инструмената за постизање равноправности полова					
СПЕЦИФИЧНИ ЦИЈЕВИ	АКТИВНОСТИ (Пројектни ниво)	ВРЕМЕСКИ РОК	ИНДИКАТОРИ Показатељи успјешности	АКТЕРИ	МОНИТОРИНГ
1. Јачање капацитета, оперативности и одрживости институционалних механизма за равноправност полова, као и других институција у процесима укључивања принципа равноправности полова на свим нивоима у Брчко дистрикту БиХ	1.1. Организационо и стручно јачање институционалних механизма за равноправност полова (стручне обуке, публиковање и дистрибуција едукативних и стручних материјала за унапређење знања из области равноправности полова) 1.2. Израда стратегијског плана Брчко дистрикта БиХ за родну равноправност 1.3. Успостављање Центра за равноправност полова Брчко дистрикта БиХ	Континуирано до краја 2015. до краја 2015.	Број одржаних обука Број обућеног особља Усвојени документ: Стратејски план Брчко дистрикта БиХ Усвојена Одлука о оснивању Центра за равноправност полова Брчко дистрикта БиХ Успостављен Центар за РР БД	Скупштина Брчко дистрикта БиХ Комисије при Влади и Скупштини Градоначелник Влада Брчко дистрикта БиХ NVO	
2. Успостављање система за прикупљање података и објављивање података разврстаних по полу у Брчко дистрикту БиХ	2.1. Успостављање реферата при Влади Брчко дистрикта БиХ и дефинисање наћина прикупљања података разврстаних по полу од свих јавних установа, институција, предузећа (јавне установе, институције, предузећа...) 2.2. Успостављен систем објављивања статистичких података у свим службама и извјештавање Скупштине Брчко дистрикта БиХ о проведеној анализи	до краја 2015. до краја 2015.	Успостављен реферат при Влади Брчко дистрикта БиХ за системско прикупљање података разврстаних по полу Успостављена база родне статистике Успостављен систем јавног објављивања података разврстаних по полу	Влада Брчко дистрикта БиХ Скупштина Брчко дистрикта БиХ Кабинет градоначелника Шефови/це одјелjenja Институције Брчко дистрикта БиХ Јавна и приватна предузећа Консултанти/це за родну равноправност NVO	
3. Интеграција аспекта родне равноправности у политике, програме и мјере, као и усклађивање аката који се доносе и проводе на нивоу Брчко дистрикта БиХ	3.1. Осигуравање предуслова за остваривање родне равноправности: 3.1.1. Инцрање доношења Одлуке о издјављању буџетских средстава за спровођење Акционог плана Брчко дистрикта БиХ укључујући и суфинансирање активности који су усмјерени ка остваривању циљева овог Плана (удрућенја, NVO и других актера) 3.1.2. Анализа локалних политика, програма и мјера из перспективе утицаја на остваривање родне равноправности према областима које су дефинисане Акционим планом Брчко дистрикта БиХ	2015–2016.	У Буџету Брчко дистрикта БиХ планирана средства за спровођење Акционог плана Брчко дистрикта БиХ Извјештај о одобреним средствима за остваривање Акционог плана Брчко дистрикта БиХ Број и врста усвојених политика, програма и мјера за остваривање родне равноправности Успостављен систем праћења РР (алат за остваривање циљева) Број и врста промјена насталих као резултат анализе	Влада Брчко дистрикта БиХ Скупштина Брчко дистрикта БиХ Кабинет градоначелника Шефови/це одјелjenja Институције Брчко дистрикта БиХ Јавна и приватна предузећа Консултанти/це за родну равноправност NVO	
4. Јачање капацитета локалних институција подизањем свјести и знања о родној равноправности у политичком и јавном животу 5. Успоставити механизме за програмско и gender одговорно буџетирање с мјерама унапређења постојећих и развој нових евиденција	4.1. Иницирање и/или учешће у креирању и проведеном програма за оснаживање представника институција за провање политике једнаких могућности, родног буџетирања и кориштења недискриминаторне терминологије	Континуирано континуирано	Број реализованих програма Број учесника Број остварених партнерстава Организована презентација стања буџета с аспекта родне равноправности	Влада Брчко дистрикта БиХ Скупштина Брчко дистрикта БиХ Кабинет градоначелника Шефови/це одјелjenja Институције Брчко дистрикта БиХ Јавна и приватна предузећа Консултанти/це за родну равноправност NVO Влада Брчко дистрикта (сва одјелjenja), Дирекција за финансије	

АКЦИОНИ ПЛАН ЗА ПОБОЉШАЊЕ ПОЛОЖАЈА ЖЕНА И УНАПРЕДЈЕЊЕ РОДНЕ РАВНОПРАВНОСТИ У БРЧКО ДИСТРИКТУ БИХ 2018–2020.

<i>ОПЉИ ДУГОРОЧНИ ЦИЉ</i> ПОБОЉШАЊЕ ПОЛОЖАЈА ЖЕНА И УНАПРЕДЈЕЊЕ РОДНЕ РАВНОПРАВНОСТИ НА ПОДРУЧЈУ БРЧКО ДИСТРИКТА БИХ					
I. ЛОКАЛНА САМОУПРАВА ДУГОРОЧНИ ЦИЉ: Изградња и jaчање система, механизama и instrumenata за postizanje ravnopravnosti spolova					
СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ	АКТИВНОСТИ (Projektni nivo)	ВРЕМЕНСКИ РОК	ИНДИКАТОРИ Pokazatelji uspjesnosti	АКТЕРИ	MONITORING
1. Jaчање 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 izdvajanju 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. Jaчање 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, rodnoг 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		