



Broj:11-50-1472/22  
Sarajevo, 25. 07. 2022. godine

**IZVJEŠTAJ O EVALUACIJI  
SREDNJOROČNOG PLANA RADA MINISTARSTVA PRAVDE  
BOSNE I HERCEGOVINE ZA PERIOD OD 2019. DO 2021. GODINE**

## SADRŽAJ

<b>1. IZVRŠNI SAŽETAK .....</b>	<b>3</b>
<b>2. SVRHA I CILJ EVALUACIJE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. KONTEKST EVALUACIJE.....</b>	<b>4</b>
<b>4. SREDNJOROČNI PLAN RADA MP BiH ZA PERIOD 2019. – 2021. GODINE .....</b>	<b>5</b>
<b>5. POSTIGNUTI REZULTATI I DIJAGRAM LOGIČKE MAPE SPR MP BiH.....</b>	<b>9</b>
<b>6. ZAKLJUČCI I PREPORUKE .....</b>	<b>23</b>
<b>PRILOG 1: SPISAK OSOBA SA KOJIMA JE OBAVLJEN INTERVJU .....</b>	<b>28</b>
<b>PRILOG 2: BIBLIOGRAFIJA .....</b>	<b>29</b>

---

## 1. IZVRŠNI SAŽETAK

Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine (MP BiH) je osnovano 2003. godine Zakonom o ministarstvima i drugim organima uprave Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 5/03, 42/03, 26/04, 42/04, 45/06, 88/07, 35/09, 103/09, 87/12, 6/13 i 19/16).

U MP BiH je, na dan 31. 12. 2021. godine bilo zaposleno ukupno 186 osoba, od čega je 11 rukovodećih državnih službenika, šefova unutrašnjih organizacionih jedinica i savjetnika ministra i zamjenika ministra, 78 državnih službenika, 48 sudskih policajaca i 49 zaposlenika. Na osnovu pregleda spolne strukture vidljivo je da je u MP BiH zaposleno 52% muškaraca i 48% žena.

MP BiH je 2006. godine započelo sa strateškim planiranjem, nakon osnivanja Sektora za strateška planiranja, koordinaciju pomoći i europske integracije (SSPKPEI), koji je izradio prvi srednjoročni strateški plan MP BiH za period od 2006. do 2008. godine.

Srednjoročni plan rada (SPR) MP BiH za period od 2019. do 2021. godine metodološki je izrađen u skladu s Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 62/14) i Uputstvom o metodologiji u postupku planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 44/15).

SPR MP BiH daje doprinos izradi strateškog okvira institucija Bosne i Hercegovine (BiH) za period od 2019. do 2021. godine.

Dokument strateškog okvira BiH sadrži 14 strateških ciljeva, a MP BiH doprinosi provođenju jednog strateškog cilja: „14. Ubrzati proces tranzicije i izgradnje kapaciteta“ u okviru principa „Upravljanje u funkciji rasta“.

U okviru navedenog strateškog cilja MP BiH doprinosi ostvarivanju dva srednjoročna cilja:

**Srednjoročni cilj 1:** Izgradnja kapaciteta za kreiranje politika, proces europskih integracija i reforme javne uprave.

**Srednjoročni cilj 2:** Unapređenje efikasnosti, odgovornosti, kvalitete i nezavisnosti sektora pravde.

U pripremi evaluacije izrađen je plan evaluacije i predmetni izvještaj, u skladu s okvirnom metodologijom Direkcije za ekonomsko planiranje (DEP).

Evaluacija SPR MP BiH je izvršena u tri faze. Prva faza se odnosila na prikupljanje i obradu podataka, druga faza se odnosila na provođenje polustrukturiranog intervjua i pojedinačnih sastanaka, a treća faza je bila usmjerena na analitički rad i sastavljanje izvještaja o evaluaciji prema ranije definiranim kriterijima datim u metodologiji izrade evaluacije.

Na osnovu navedenog, konstatuje se da je SPR MP BiH za period od 2019. do 2021. godine bio manje obiman dokument od prethodnog, što je bila jedna od naučenih lekcija kroz prošlu evaluaciju SPR MP BiH.

U posmatranom periodu primjećuje se stalni trend razvoja kulture planiranja i unapređenja u pogledu metodološke preciznosti, konciznosti dokumenta, kao i otklanjanje uočenih nedostataka. Navedeno unapređenje se odnosilo na smanjenje broja aktivnosti u srednjoročnom dokumentu, pojednostavljenju pokazatelja uspjeha i rezultata u odnosu na postavljene ciljeve i projekte.

Sazrijevanje procesa planiranja se opaža i u jasnijim, preciznijim i sveobuhvatnijim izvještajima o provođenju SPR MP BiH.

**Izrazi koji su radi preglednosti dati u jednom gramatičkom rodu u ovom izvještaju, bez diskriminacije se odnose i na muškarce i na žene.**

## **2. SVRHA I CILJ EVALUACIJE**

Svrha evaluacije je da kreatore politika upozna sa svrsishodnošću, relevantnošću, efikasnošću, te održivosti i krajnjem uticaju predloženih aktivnosti elemenata Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara i SPR MP BiH, kao i da doprinese poboljšanju upravljanja tekućim projektima i programima, kao i da unaprijedi pripremu novih.

Na osnovu objektivnih kriterija utvrđuju se razlozi uspjeha ili neuspjeha što dalje doprinosi predlaganju preporuka za unapređenje i/ili otklanjanje uočenih nedostataka.

Cilj evaluacije je izrada analize ostvarenja ciljeva s preporukama u odnosu na zadane kriterije evaluacije.

## **3. KONTEKST EVALUACIJE**

Jedan od ključnih ciljeva Strategije za reformu javne uprave u BiH (SRJU) je jačanje kapaciteta za strateško planiranje i razvoj politika na svim upravnim nivoima u BiH.

Od 2015. godine u institucijama BiH je započeo proces srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja, nakon usvajanja Odluke o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH i Uputstva o metodologiji u postupku srednjoročnoga planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine od strane Vijeća ministara (VM) BiH. Navedenim propisima propisana je obaveza institucija BiH da, nakon tri godine provođenja srednjoročnog plana rada provedu postupak interne ili eksterne evaluacije. U skladu sa navedenim, ovo je drugi izvještaj o evaluaciji.

Sam postupak evaluacije SPR MP BiH je vršen interno, a evaluaciju je kroz sve faze proveo tim SSPKPEI.

#### 4. SREDNJOROČNI PLAN RADA MP BiH ZA PERIOD 2019. – 2021. GODINE

##### Opis ključnih pojmova - srednjoročni ciljevi, posebni ciljevi i programi

Uvidom u SPR MP BiH za period od 2019. do 2021. godine, utvrđeno je kako je isti izrađen u skladu s Uputstvom o metodologiji u postupku planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH.

Strateški okvir institucija BiH za period 2019. do 2021. godine predstavlja polaznu tačku za pripremu SPR MP BiH. U okviru četrnaest strateških ciljeva MP BiH doprinosi provođenju strateškog cilja: „14. Ubrzati proces tranzicije i izgradnje kapaciteta“ u okviru principa „Upravljanje u funkciji rasta“.

Za MP BiH je utvrđeno da direktno doprinosi razvoju BiH kroz provođenje dva srednjoročna cilja koja su izvedena iz već navedenog strateškog cilja.

Za prvi srednjoročni cilj utvrđena su po tri specifična cilja, a za drugi jedan, koji se odnose na zakonske nadležnosti i očekivani mandat i misiju MP BiH, kao i izazove sa kojima se suočava. Provođenje SPR MP BiH organizirano je kroz programe, koji sadrže jedan ili više projekata, kao sredstva za ostvarenje ciljeva.

U nastavku je tabelarni pregled srednjoročnih ciljeva vijeća ministara (VM) BiH i MP BiH, uz pregled pripadajućih posebnih ciljeva MP BiH, za period od 2019. do 2021. godine.

<b>Srednjoročni cilj 1</b>	Unapređenje efikasnosti, odgovornosti, kvalitete i nezavisnosti sektora pravde
<b>Posebni cilj 1</b>	Osigurati stabilnu pravosudnu upravu i ojačati pravosudnu saradnju
<b>Posebni cilj 2</b>	Osigurati human i zakonit tretman, te efiksnu resocijalizaciju zatvorenika i pritvorenika
<b>Posebni cilj 3</b>	Osigurati pružanje međunarodne pravne pomoći i saradnje
<b>Srednjoročni cilj 2</b>	Izgradnja kapaciteta za kreiranje politika, proces europskih integracija i reforme javne uprave
<b>Posebni cilj 1</b>	Stvoriti pretpostavke za aktivnije učešće civilnog društva, unaprijediti sistem uprave i upravne inspekcije i uspješno koordinirati sektor pravde

U okviru Srednjoročnog cilja 1, u Posebnom cilju 1, u SPR MP BiH za period 2019 – 2021. godine, definirana su tri programa:

**Program 1:** (14.6.1) Normativno-pravna djelatnost, provođenje i praćenje propisa iz oblasti pravosuđa

**Program 2:** (14.6.2) Normativno pravna djelatnost, provođenje i praćenje propisa iz oblasti sistema izvršenja kaznenih sankcija i inspeksijski nadzor i

**Program 3:** (14.6.3) Sistem međunarodne pravne pomoći.

Programi Srednjoročnog cilja 1 sadrže ukupno devet projekata.

U okviru srednjoročnoga cilja 2, Posebnog cilja 2, definisan je tokom izrade SPR MP BiH 2018. godine bio jedan program i to:

**Program 4:** (14.2.1) Javna uprava i saradnja sa civilnim društvom.

Program 4 Srednjoročnoga cilja 2 sadrži šest projekata.

Ukupan zbroj projekata za oba srednjoročna cilja u navedena četiri programa iznosi 15. Prateći razvoj planova u periodu od 2016. do 2018. godine primjetan je i dalji trend smanjivanja broja posebnih ciljeva, programa i projekata, kao posljedica spajanja manjih cjelina u veću, što upućuje na trend „okrupnjavanja“, koji je bio izražen i tokom izrade prethodnog SPR-a. Kroz prethodnu evaluaciju uočeno je postojanje 16 programa i 111 projekata, a u SRP-u 2019 – 2021. godinu, četiri puta manje programa i sedam puta manje projekata, možemo primjetiti da su programi i aktivnosti okrupnjeni i povezani u jasnije cjeline.

Finansijski okvir za poslovanje MP BiH naveden je u narednoj tabeli.

Rashodi u 2019. godini (KM)	Rashodi u 2020. godini (KM)	Rashodi u 2021. godini (KM)	Ukupno izvršeno 2019.-2021. godine (KM)	Raspoloživo u budžetu 2019.-2021. godine (KM)
14.010.019,13	12.878.545,96	15.828.079,39	42.716.644,48	61.167.746,41

SSPKPEI je za evaluaciju koristio kvalitativne standarde Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), zasnovane na principima Komiteta za razvojnu pomoć (DAC).

Svrha evaluacije je procjena stepena provođenja SPR MP BiH za period od 2019. do 2021. godine. Cilj evaluacije je sačiniti izvještaj o procjeni postignutih rezultata i stepena ostvarenja zadatih ciljeva u skladu sa određenim kriterijima evaluacije.

Evaluacija se odnosi na sve aktivnosti koje su bile predmetom SPR MP BiH u periodu od 2019. do 2021. godine.

### Metodološki pristup

U pogledu metodologije, korištene su metode: prikupljanja podataka, obrade podataka koji su dobijeni direktno od pojedinaca, obrada postojećih dokumenata, izvještaja – godišnjih i srednjoročnih, te odgovori na evaluacijska pitanja, koja su postavljana tokom intervjua (polustrukturirani intervjui).

Sam proces evaluacije se odvijao u tri faze.

**Prva faza – metodološka priprema i analiza dokumentacije** - Po zahtjevu za izradom evaluacijskog izvještaja ocijenjeno je da se, kao i u prethodnom periodu, zbog ograničenosti vremena, ljudskih, ali i drugih resursa, te stanja pandemije, ipak provede interna evaluacija, a da se nakon interne organizuje i provođenje eksterne evaluacije, za koju MP BiH ima odobrena budžetska sredstva.

Po uputstvu DEP-a pripremljena je metodologija za provođenje samog postupka. U skladu sa zadatom metodologijom SSPKPEI je analizirao dokumentaciju navedenu u Prilogu 2. ovog izvještaja. Na osnovu te analize je napravljena procjena logičke intervencije SPR MP BiH i pripremljena, odnosno modifikovana su pitanja za intervjuu (upitnik). Kako bi se proveo postupak intervjua izvršen je odabir potencijalnih jedinica i osoba u MP BiH u preporučenim ključnim institucijama (vidjeti Prilog 1), uzimajući u obzir i polnu strukturu intervjuiranih.

**Druga faza – prikupljanje podataka/provođenje procesa intervjua** - U periodu od 07. do 22. 07. 2022. godine obavljani su intervjui. Unutar MP BiH obavljena su tri odvojena intervjua, a intervjuirane su četiri osobe, od čega su dvije žene i dva muškaraca. Pored pomenutih intervjua, obavljani su intervjui sa predstavnicima DEP-a i Ministarstva finansija i trezora (MFT) sa tri osobe, od kojih su dvije žene i jedan muškarac.

Prilikom intervjua/sastanka uzeto je u obzir da se: prikupljaju podaci iz različitih izvora, vrši eventualno trostruko provjeravanje informacija, što detaljnije istražuje uzročno-posljedične veze u obradi pitanja vezanih za učinkovitost, adekvatno reaguje na komentare i sugestije od strane zaposlenih, nastojeći da iste, uz zadržavanje profesionalne odgovornosti i nepristrasnosti, maksimalno uvaži, ne dovodeći pri tom u pitanje kvalitetu rada i rezultata same evaluacije.

**Treća faza – pisanje izvještaja** - U predmetnom izvještaju dat je prikaz uzročno-posljedične veze između nalaza, zaključaka i preporuka. Principi rada su se odnosili na poštovanje nezavisnosti i samostalnosti u radu, uz saradnju ostalih organizacionih jedinica MP BiH.

Prema podacima prikupljenim kroz intervju vidljivo je kako je veći dio intervjuiranih upoznat sa dijelovima SPR MP BiH i pratećim Akcionim planom, ali i strateškim okvirom koji je osnova za pripremu dokumenta. U najvećoj mjeri predstavnici intervjuiranih institucija su odgovorili kako su bolje i detaljnije upoznati sa procesom planiranja, nego ranijih godina i da je uvođenje strukture u planiranje dovelo do organizacionog reda tako što su na jednom mjestu sistematski poredani planski zadaci institucije i omogućeno lakše praćenje i pripremanje izvještaja. Smanjenje broja programa i projekata rezultiralo je i smanjenjem broja pokazatelja, te doprinjelo jednostavnijem izgledu samog dokumenta, koji je manje opterećen i lakši za snalaženje, što su učesnici sastanaka pozdravili. Predstavnici organizacionih jedinica MP BiH su naveli da dobro poznaju pojedine dijelove SPR MP BiH koji se odnose na njihovu organizacionu jedinicu, dok ostale dijelove poznaju po potrebi, te tako i koriste. Uporište za prethodne projecene izrade propisa, nalaze u SPR-u te se vode i godišnjim planovima rada, s tim da se često nameće potreba za jasnijim definisanjem, kako i šta ukoliko određeni normativno-pravni popis institucija izradi, isti od strane organizacionih jedinica bude upućen u dalju proceduru, ali povratna informacija izostane ili isti bude vraćen na dorade i slično, da li taj propis ponovo unijeti u Akcioni plan za naredni period. Do sada se to prevazilazilo pisanjem istih u plan i stavljanjem jasne napomene gdje se i u kojoj fazi dokument nalazi. Neopodno je u narednom periodu dati jasnu i nedvosmisleni uputu kako postupati u tim slučajevima.

U svrhu što veće informiranosti, SSPKPEI redovno upućuje potrebne elektronske poruke svim organizacionim jedinicama kojim održava informiranost institucije i uvezanost sa procesima srednjoročnog i godišnjeg planiranja. Nastoji biti koordinator provođenja pomenutih aktivnosti i putem čestih sastanaka, telefonske i elektronske komunikacije i saradnje, skreće pažnju na značaj strateškog planiranja unutar institucije. Također, objavljuje sadržaje i razne dokumente iz ove oblasti na internet stranici MP BiH, kao i Akcioni plan i SPR MP BiH.

## **Rezultat korištenih evaluacijskih kriterija i pitanja**

U nastavku predstavljamo najinteresantnija zapažanja učesnika intervjuja:

- „Vrlo je korisno da znamo šta nam je činiti u narednom periodu...“
- „ i dalje smatramo da je, i pored pojednostavljenog dokumenta, proces srednjoročnog planiranja jako komplikovan i da ima prostora za rješavanje nejasnoća...“
- „...bez pomoći iz SSPKPEI-ja kao koordinatora, proces bi bio dosta zahtjevniji...“
- „...neophodno ojačati komunikaciju i osvijestiti viziju institucije..“
- „...u mnogome pomaže i izrađena Instrukcija..“
- „strateški plan usmjerava zaposlene ka zajedničkom cilju..“
- „strateški plan daje jasan vremenski okvir...“
- „strateški plan je neprimjenjiv na određeni djelokrug rada MP BiH, te određene aktivnosti ostaju ispod margine.“

I dalje je vrlo aktuelno kod ispitanika, da se smatra da je potrebno pronaći pravu mjeru u planiranju, te da plan rada institucije, treba biti češća tema zaposlenih, kako na nivou unutar pojedinačnih organizacionih jedinica, tako i na nivou kolegija.



## 5. POSTIGNUTI REZULTATI I DIJAGRAM LOGIČKE MAPE SPR MP BiH

**Tabela 1. Postignuti rezultati i dijagram logičke mape SPR MP BiH**

Projekti programa Javna uprava i saradnja sa civilnim društvom <sup>1</sup>	Pokazatelj	Jedinica mjerenja	Polazna vrijednost 2018. godina	2019. godina	2020. godina <sup>2</sup>	2021. godina
14.2.1.1 Stvaranje pretpostavki za aktivniji angažman civilnog društva	Okvir rada sa civilnim društvom <sup>3</sup>	Opisno	Prednacr Strategije, Odobren Sporazum o saradnji, Odobren izvještaj	Prednacr Strategije, Sporazum se sprovodi, Odobren Sporazum o saradnji, Odobren Izvještaj, Odluka o Savjetodavnom organu	Prednacr Strategije, Sporazum se sprovodi, Odobren Sporazum o saradnji, Odobren izvještaj, Odluka o savjetodavnom organu	Analiza okruženja, rad na izradi prednacra Strategije, Sporazum se sprovodi, Odobren Sporazum o saradnji, Odobren Sporazum o saradnji, Odobren izvještaj od ministra i usvojen od VM BiH, Odluka o savjetodavnom organu
14.2.1.2 Unapređenje zakonodavnog okvira, kapaciteta i vođenja upravnog postupka <sup>4</sup>	Nacrti zakona i prijedlozi drugih propisa VM	Broj	7	10	9	9
	Broj riješenih predmeta u odnosu na zaprimljene	%	0	100	100	100
14.2.1.3 Efikasno provođenje inspeksijskog nadzora <sup>5</sup>	Povećanje kapaciteta UI kroz izmjenu Pravilnika <sup>6</sup>	Broj	5	5	46	46
	Prijedlozi drugih propisa VM	Broj	1	1	- <sup>7</sup>	-
14.2.1.4 Efikasna koordinacija provođenja strateškog okvira reforme javne uprave, pravde i poslova EU integracija <sup>8</sup>	Prijedlozi drugih propisa <sup>9</sup>	Broj	6	6	- <sup>10</sup>	-
	Funkcija EU integracija se provodi	Indeks broj	5	5	5	5
	Napredak BiH praćen kroz EU izvještaje za BiH <sup>11</sup>	Opisno	Na početku	Na početku	Na početku	Na početku

<sup>1</sup> Posebni cilj 14.2.: Stvoriti pretpostavke za aktivnije učešće civilnog društva, unaprijediti sistem uprave i upravne inspekcije i uspješno koordinirati sektor pravde.

<sup>2</sup> U ovoj koloni su unesene ostvarene vrijednosti za 2019. godinu, a što je preuzeto iz SPR 2021 – 2023. godine.

<sup>3</sup> U SPR 2022. – 2024. naziv pokazatelja se mijenja neznatno i glasi: „Okvir rada sa civilnim društvom uspostavljen“.

<sup>4</sup> U SPR 2020. – 2022. naziv programa se pobliže određuje i glasi: „Unapređenje zakonodavnog okvira, kapaciteta i vođenja upravnog postupka iz nadležnosti SU“.

<sup>5</sup> U SPR 2022. – 2024. prethodna dva pokazatelja su zamjenjena sa novim koji glasi: „Institucije nad kojima je izvršen nadzor“.

<sup>6</sup> Pokazatelj se mijenja i u SPR 2021 – 2023. glasi: „Broj institucija nad kojim je izvršen nadzor“, vrijednost se ocjenjuje za prethodni godinu, da je to bilo 46 institucija, što se i navodi u početnoj vrijednosti Priloga 1. AP za SPR 2021 – 2023. godine.

<sup>7</sup> Ovaj pokazatelj se gasi.

<sup>8</sup> U SPR 2020. – 2022. naziv programa se pobliže određuje i glasi: „Efikasna koordinacija provođenja strateškog okvira reforme javne uprave, pravde i poslova EU integracija u sektoru pravde i uprave u BiH“.

<sup>9</sup> U SPR 2022. – 2024. pokazatelj se briše.

<sup>10</sup> S obzirom da se normativno pravni propisi pobrajavaju u dodatnoj tabeli AP, odlučeno je da se pokazatelj broja prijedloga gasi.

<sup>11</sup> U SPR 2022. – 2024. pokazatelj se mijenja i glasi: „Stepen napretka BiH praćen kroz EU izvještaje za BiH“.

Projekti programa Javna uprava i saradnja sa civilnim društvom <sup>12</sup>	Pokazatelj	Jedinica mjerenja	Polazna vrijednost 2018. godina	2019. godina	2020. godina <sup>13</sup>	2021. godina
14.2.1.5 Koordinacija donatorske pomoći u sektoru pravde u BiH	Plan donatorske pomoći <sup>14</sup>	Opisno	Prioriteti su djelimično usklađeni i uključeni u sektorski planski dokument unutar sektorske strategije	Prioriteti su djelimično usklađeni i uključeni u sektorski planski dokument unutar sektorske strategije	Prioriteti su djelimično usklađeni i uključeni u sektorski planski dokument unutar sektorske strategije	Prioriteti su djelimično usklađeni i uključeni u sektorski planski dokument unutar sektorske strategije
14.2.1.6 Unapređenje upravljanja registracijom zaloga <sup>15</sup>	Postotak ažurnosti registra zaloga	%	100	100	100	100
14.2.1.7 Rekonstrukcija objekta i nadogradnja sprata za smještaj Tužilaštva BiH	Smještajni kapaciteti	Opisno	-	-	Postojeća zgrada Tužilaštva, idejni i izvedbeni projekt	Projekt realiziran
14.2.1.8 Administrativna podrška <sup>16</sup>	Efikasnost upravne podrške	%	-	-	100	-
14.2.1.9 Praćenje i ocjena adekvatnosti i efikasnosti sistema za finansijsko upravljanje i kontrole u MP BiH i drugim institucijama za koje je nadležna Jedinica interne revizije pri MP BiH	Efikasnost revizije	%	-	-	100	-

<sup>12</sup> Posebni cilj 14.2.: Stvoriti pretpostavke za aktivnije učešće civilnog društva, unaprijediti sistem uprave i upravne inspekcije i uspješno koordinirati sektor pravde.

<sup>13</sup> U ovoj koloni su unesene ostvarene vrijednosti za 2019. godinu, a što je preuzeto iz SPR 2021 – 2023. godine.

<sup>14</sup> U SPR 2022. – 2024. pokazatelj se mijenja i glasi: „Efikasnost i efektivnost donatorske pomoći“.

<sup>15</sup> U SPR 2022. –2024. naziv projekta se mijenja i pobliže određuje, te glasi. „Stopa zaštite i pristupačnost registra zaloga“.

<sup>16</sup> Tokom izrade SPR 2021 – 2023. godine, postojala je namjera da se posebno kao projekat, vidljivo naglasi rad Jedinice interne revizije, kao i rad Sektora za kadrovske, opšte i materijalno finansijske poslove, te smo u toj namjeri, a kako bi uskladili i Program rada institucije, iste uvrstili u SPR. Međutim, uvidom u dalja postupanja, od ove namjere se odustalo, te se isti ne nalaie poslije kao dio SPR 2022 – 2024. godine.

Projekti programa Normativno-pravna djelatnost, provođenje i praćenje propisa iz oblasti pravosuđa <sup>17</sup>	Pokazatelj	Jedinica mjerenja	Polazna vrijednost 2018. godina	2019. godina	2020. godina	2021. godina
14.6.1.1 Izrada i upućivanje u proceduru usvajanja propisa iz oblasti pravosuđa	Nacrti zakona i prijedlozi drugih propisa VM	Broj	3	3	6	7
14.6.1.2 Efikasno praćenje provođenja propisa i strateških dokumenata iz oblasti pravosuđa	Postotak praćenja provođenja propisa i strateških dokumenata iz oblasti pravosuđa <sup>18</sup>	%	80	80	80	80
14.6.1.3 Efikasna pravosudna uprava	Evidencija o pravosudnim ispitima <sup>19</sup>	Broj obrađenih zahtjeva	256	256	240	234
	Podnesci OKO-a <sup>20</sup>	Broj podneska	87	87	98	62,5%
	Evidencija rada Sudske policije za Sud BiH i Tužilaštvo BiH <sup>21</sup>	Broj izvršenih naredbi	1689	1254	1860	99% <sup>22</sup>
14.6.1.4 Međunarodna insitucionalna pravosudna saradnja i usklađivanje zakonodavstva <sup>23</sup>	Predmeti saradnje sa međunarodnim pravosudnim organima	Broj	0 <sup>24</sup>	73	56	7

<sup>17</sup> Posebni cilj 14.6.a: Osigurati stabilnu pravosudnu upravu i ojačati pravosudnu saradnju.

<sup>18</sup> U SPR 2022. – 2024. neznatno se mijenja pokazatelj i glasi: „Stepen praćenja provođenja propisa i strateških dokumenata iz oblasti pravosuđa“.

<sup>19</sup> U SPR 2022. – 2024. neznatno se mijenja pokazatelj i glasi: „Zahtjevi za polaganjem pravosudnog ispita“.

<sup>20</sup> U SPR 2022. – 2024. mijenja se pokazatelj tako da objedinjuje funkcije OKO-a i glasi: „Stepen pružene krivične pomoći i edukacije u krivičnim stvarima“, te se u skladu sa tim i izračunava postotak u odnosu na planirano te godine.

<sup>21</sup> U SPR 2022. – 2024. neznatno se mijenja pokazatelj i način izračunavanja, te glasi: „Stepen efikasnosti i efektivnosti rada Sudske policije koji obezbjeđuje uspješno odvijanje sudskih postupaka“.

<sup>22</sup> Određena nova vrijednost pokazatelja.

<sup>23</sup> U SPR 2022. – 2024. naziv programa se mijenja i glasi: „Međunarodna pravosudna saradnja i usklađivanje zakonodavstva sa međunarodnim standardima“.

<sup>24</sup> Prvi put se uvodi pokazatelj.

Projekti programa Normativno-pravna djelatnost, provođenje i praćenje propisa iz oblasti sistema izvršenja kaznenih sankcija i inspekcijski nadzor <sup>25</sup>	Pokazatelj	Jedinica mjerenja	Polazna vrijednost 2018. godina	2019. godina	2020. godina	2021. godina
14.6.2.1 Rukovođenje sistemom za izvršenje kaznenih sankcija BiH <sup>26</sup>	Nacrti zakona i prijedlozi drugih propisa VM	Broj	0	9	1	1
	Zavodska infrastruktura <sup>27</sup>	%	14	14	100	-
14.6.2.2 Razvoj i praćenje primjene alternativnih sankcija u BiH	Evidencija o alternativnim sankcijama <sup>28</sup>	Opisno	Slabo se vode evidencije	Uspostavljene evidencije i alternativne sankcije se prate	24 <sup>29</sup>	25 <sup>30</sup>
14.6.2.3 Unapređenje primjene međunarodnih standarda	Evidencija o primjeni međunarodnih standarda <sup>31</sup>	Opisno	Međunarodni standardi slabo se prate	Uspostavljene evidencije	Uspostavljene evidencije	Uspostavljene evidencije

<sup>25</sup> Posebni cilj 14.6.b : Osigurati human i zakonit tretman, te resocijalizaciju zatvorenika i pritvorenika.

<sup>26</sup> U SPR 2022. – 2024. naziv programa se mijenja te glasi: „Učinkovito rukovođenje sistemom za izvršenje kaznenih sankcija BiH“.

<sup>27</sup> Izgradnjom i puštanjem u funkciju Zavoda za izvršenje kaznenih sankcija, pritvora i drugih mjera BiH, ovaj pokazatelj se gasi.

<sup>28</sup> S obzirom na ostvarenje ranijeg pokazatelja, tokom izrade SPR 2022. – 2024. pokazatelj se mijenja i glasi: „Izrečene i provedene alternativne sankcije“.

<sup>29</sup> Broj izrečenih alternativnih sankcija u toku 2020. godine.

<sup>30</sup> Broj izrečenih alternativnih sankcija u toku 2021. godine.

<sup>31</sup> U SPR 2022. – 2024. naziv pokazatelja se neznatno mijenja i glasi: „Pretpostavke za uvođenje pokazatelja praćenja stepena primjene međunarodnih standarda“.

Projekti programa Sistem međunarodne pravne pomoći i saradnje <sup>32</sup>	Pokazatelj	Jedinica mjerenja	Polazna vrijednost 2018. godina	2019. godina	2020. godina	2021. godina
14.6.3.1 Pružanje međunarodne i međuentitetske pravne pomoći i institucionalne saradnje <sup>33</sup>	Nacrti konvencija i drugih propisa <sup>34</sup>	Broj	8	-	-	-
	Nacrti zakona o drugih propisa koji se upućuju VM BiH <sup>35</sup>	Broj	-	0 <sup>36</sup>	-	-
	Unapređena saradnja sa sudovima i tužilaštvima u postupanju po zamolnicama <sup>37</sup>	Indeks broj	-	-	2	2
14.6.3.2 Pristupanje konvencijama i zaključivanje ugovora <sup>38</sup>	Vremenski okvir neusklađenosti <sup>39</sup>	Broj (mjeseci)	0 <sup>40</sup>	12	8	6
	Usaglašenost sudske prakse <sup>41</sup>	Indeks broj	-	1	2	3
	Akcija/usaglašavanja ugovornih strana i pristupanja	Indeks broj	-	-	2	0

<sup>32</sup> Posebni cilj 14. 6. c: Osigurati pružanje međunarodne pravne pomoći i saradnje.

<sup>33</sup> U SPR 2020. – 2022. mijenja se naziv programa, odnosno proširuje i glasi: „Pružanje međunarodne i međuentitetske pravne pomoći i institucionalne saradnje, posebno saradnje sa sudovima i tužilaštvima“

<sup>34</sup> U SPR 2020 – 2022. mijenja se pokazatelj i glasi: „Nacrt Zakona i propisa koji se upućuju SM BiH“.

<sup>35</sup> U SPR 2022. -2024. mijenja se pokazatelj kako bi se jasnije povezao sa novim nozivom projekta, koji je određen u SPR-u 2020. – 2022., te glasi: „Efikasnost saradnje sa sudovima i tužilaštvima u postupanju po zamolnicama“.

<sup>36</sup> Prvi put se uvodi ovaj pokazatelj.

<sup>37</sup> Novi pokazatelj se uvodi.

<sup>38</sup> U SPR 2020. – 2022. mijenja se naziv programa, odnosno proširuje i glasi: „Pristupanje i provođenje konvencija, te zaključivanje i postupanje po ugovorima“.

<sup>39</sup> S obzirom na sam sadržaj pokazatelja, mijenja se naziv i usklađuje sa mjerenjem, te se izrađuje indeksacija sa vrijednostima od 1 do 3.

<sup>40</sup> Prvi put se uvodi ovaj pokazatelj.

<sup>41</sup> U SPR 2021. -2023. mijenja se pokazatelj kako bi se jasnije povezao sa novim nazivom projekta, koji je određen u SPR-u 2020. – 2022., te glasi: „Akcija/usaglašavanja ugovornih strana i pristupanja“. Pokazatelj se tek uvodi i počinje pratiti od 2021. godine.

Prilikom izrade SPR 2019. – 2021. godine pod uticajem razvoja funkcije planiranja i osposobljavanja, te nakon nalaza evaluacije za prethodni trogodišnji period, MP BiH je zadržalo dva srednjoročna cilja u svom planu, ali je pojedine posebne ciljeve grupisalo.

Od šest posebnih ciljeva iz ranijeg trogodišnjeg perioda, u SPR 2019 – 2022. godine, izrađena su četiri i to jedan posebni cilj za srednjoročni cilj 1 i tri posebna cilja za srednjoročni cilj 2.

Provođenje postupka evaluacije je otežano zbog dinamike planiranja i nastupanja novih okolnosti koje nisu ili su bile malo vjerovatne da će se dogoditi u vrijeme planiranja, ali i stoga što je veoma velika vjerovatnoća da su isti prilikom okrupnjavanja pridruženi drugim projektima ili programima.

U posmatranom periodu iz analizirane dokumentacije može se utvrditi da su vršeni pokušaji povezivanja određenih programa i projekta, te se može zaključiti da su pojedini, ranije naznačeni programi redefinisani sa namjerom pojednostavljenja i uvezivanja u višu cjelinu, dok su projekti unutar tih programa, koji su tokom praćenja i provođenja bili ocjenjeni kao „nisko“ postavljeni na nivou aktivnosti, ugrađeni u programe i/ili su pridruženi drugim projektima. Došlo je i do izmjena naziva programa, jasnije su definirani, ali i do izmjena pokazatelja, te se pokušala uvesti indeksacija za određene pokazatelje, kako bi se više pokazatelja uvezalo i na jednostavniji način prikazalo napredak i planirani napredak u narednom periodu.

Normativno-pravne obaveze koje su ranijih godina označene kao dio programa, istaknuti kao zasebni projekti, u srednjoročnom periodu od 2019. do 2021. godine su navedeni u obrascu Priloga 1 - Pregled zakona, drugih propisa i razvojno – investicionih projekata/programa predviđenih SPR MP BiH.

Status provođenja i ispunjenosti oba srednjoročna cilja, kao i posebnih ciljeva, te programa i projekata, imaju svoje ocjene u izvještajima o provođenju SPR-a MP BiH za svaku pojedinačnu godinu. Opće zapažanje je da MP BiH nastoji uspostaviti, razvijati i unapređivati funkcije srednjoročnog i operativnog planiranja tražeći funkcionalnije i jednostavnije veze između aktivnosti povezujući ih u veće cjeline. Na početku je odabran pristup da se svi pokazatelji aktivnosti i programa evidentirani u Dokumentu okvirnog budžeta (DOB) dodijele istim i/ili srodnim aktivnostima u SPR-u MP BiH, a vremenom se nastojalo doći do unapređenja pokazatelja, kao i njihovih vrijednosti, a kako to nije bio slučaj na početku započeto je sa uspostavljanjem evidencije o pokazateljima, obrazloženju istih, načinu izračuna i gdje su izvori za prikupljanje podataka, kalkulaciju i verifikaciju.

U prethodnom ciklusu planiranja je došlo do izjednačavanja programa SPR-a MP BiH sa programima DOB-a, pa je uspostavljenja funkcionalnija veza procesa planiranja i budžetiranja. Poznavajući istorijat razvoja funkcije planiranja može se reći da je do toga došlo i zbog toga što rad na povezivanju procesa planiranja i budžetiranja potiče još od prvog plana, a što se činilo preko aktivnosti projekata reforme javne uprave u oblasti javnih finansija.

Praćenjem uspješnosti provođenja programa i projekata SPR-a MP BiH može se utvrditi kako postoje aktivnosti koje se obavljaju kontinuirano, bez odstupanja u provođenju, te u zadanim rokovima i/ili uz eventualna manja odstupanja, a koja su vjerovatno izazvana rastućim vanjskim rizikom. Isto tako, prateći provođenje može se utvrditi kako projekti nisu definirani s ograničenjem, te da je zato teško utvrditi da li su isti okončani. Sa druge strane posmatrajući vrijednosti pokazatelja, određeni broj projekata ima zastoje u provođenju i/ili je djelimično realiziran, s tim da su svi započeli sa realizacijom. S obzirom na to da izvještaji navode probleme i rizike u provođenju tih projekata možemo utvrditi kako su isti ili definirani ambiciozno prihvatajući rizike ili u nisu u dovoljnoj mjeri razmotrili sve aspekte i područja rizika koji su uticali na rezultate provođenja.

Veoma važna činjenica za praćenje i provođenje ciljeva jeste i ta da Vijeće ministara BiH nije razmatrao ni usvojio SPR VM BiH 2021.-2023. godine zbog čega nije bilo moguće nastaviti postupak usvajanja SPR MP BiH, a što se jasno očitovalo i u mišljenju MFT, koje je bilo potrebno pribaviti prije donošenja da je isto tek moguće dostaviti po usvajanju SPR VM BiH.

SPR MP BiH jasno navodi kako je sastavljen iz mandata više strateških dokumenata čiji programi i projekti su ugrađeni u programe i projektne aktivnosti plana za šta se može navesti primjer normativno-pravnih propisa u oblasti pravosuđa i uprave. Iz izvještaja se zapaža da veliki broj planiranih propisa za upućivanje u dalju proceduru u toku godine bude u izradi, a da se samo određeni broj i uputi u dalju proceduru. Provođenje i praćenje istih ograničeno je iz razloga što nakon upućivanja u proceduru pojedini akti budu vraćeni obrađivaču na doradu/ponovno postupanje, kao i izradu, formiranje novih i proširivanje postojećih radnih grupa, uključivanje drugih institucija u izradu i slično, za šta ne postoji odgovarajući plan prevazilaženja rizika. Također se dešava da određen broj upućenih propisa zastane u proceduri.

Za određene projekte može se utvrditi da su provedene sve aktivnosti iz nadležnosti MP BiH, dok potpuno provođenje zavisi od postupanja partnera ili treće strane. Pojedini projekti su sa provedenim aktivnostima u nadležnosti MP BiH, ali su provedeni u izmijenjenim i/ili produženim rokovima za što je primjer projekat „Izgradnje i puštanja u funkciju Državnog zavoda za izvršenje kaznenih sankcija, pritvora i drugih mjera“.

Prethodnom evaluacijom je utvrđeno da se SPR MP BiH, u oblasti pravosuđa, sastoji od programa i projekata koji su u jednom dijelu bili na nivou aktivnosti i koji su u procesu ažuriranja prepoznati kao takvi i za iste je izvršena korekcija u procesu „okrupnjavanja“.

Pokazatelji još uvijek nisu razrađeni do te mjere da se sa lakoćom mogu identificirati vrijednosti istih u odnosu na ostvarenje ciljeva i mandata MP BiH. Nastojanje da se uspostavi mapa pokazatelja, odnosno da se na jednom mjestu da pregled svih pokazatelja, obrazloženje za iste, način kalkulacije, gdje nastaju, odgovornost za iste i izvor verifikacije je potrebno zadržati i nastaviti u daljem ciklusu planiranja.

Isto tako u nastavku je potrebno posvetiti pažnju boljoj identifikaciji rizika i utvrđivanju mjera za ublažavanje istih za što se može utvrditi da u planskim dokumentima postoje, ali su u svom začetku.

U skladu sa prethodnom evaluacijom, dodatna pažnja je posvećena povećanju stepena usklađenosti između dokumenata strateškog, srednjoročnog i operativnog nivoa sa pripadajućim akcionim planovima i izvještajima o provođenju međusobno, kao i istih dokumenata jednog nivoa sa drugim nivoima.

Potrebno je naglasiti da se projekti javnih investicija provode uglavnom u skladu sa postavljenim vanjskim rokovima, te da se te aktivnosti realizuju bez zastoja.

**Tabela 2. Dijagram logičke mape za srednjoročni cilj 1**

Projekti	Programi	Posebni ciljevi	Srednjoročni cilj 1
14.2.1.1 Stvaranje pretpostavki za aktivniji angažman civilnog društva 14.2.1.2 Unapređenje zakonodavnog okvira, kapaciteta i vođenja upravnog postupka 14.2.1.3 Efikasno provođenje inspeksijskog nadzora 14.2.1.4 Efikasna koordinacija provođenja strateškog okvira reforme javne uprave, pravde i poslova EU integracija 14.2.1.5 Koordinacija donatorske pomoći u sektoru pravde u BiH 14.2.1.6 Efikasna koordinacija poslova u međunarodnim institucijama 14.2.1.7 Unapređenje upravljanja registracijom zaloga	<b>Javna uprava i saradnja sa civilnim društvom</b>	<b>Stvoriti pretpostavke za aktivnije učešće civilnog društva, unaprijediti sistem uprave i upravne inspekcije i uspješno koordinirati sektor pravde</b>	<b>Izgradnja kapaciteta za kreiranje politika, proces europskih integracija i reforme javne uprave</b>

**Tabela 3. Dijagram logičke mape za srednjoročni cilj 2**

Projekti	Programi	Posebni ciljevi	Srednjoročni cilj 2
14.6.1.1 Izrada i upućivanje u proceduru usvajanja propisa iz oblasti pravosuđa 14.6.1.2 Efikasno praćenje provođenja propisa i strateških dokumenata iz oblasti pravosuđa 14.6.1.3 Efikasna pravosudna uprava 14.6.1.4 Međunarodna insitucionalna pravosudna saradnja i usklađivanje zakonodavstva Program javnih investicija - Rekonstrukcija objekata i nadogradnja sprata za smještaj Tužilaštva BiH	<b>Normativno-pravna djelatnost, provođenje i praćenje propisa iz oblasti pravosuđa</b>	<b>Osigurati stabilnu pravosudnu upravu i ojačati pravosudnu saradnju</b>	<b>Unapređenje efikasnosti, odgovornosti, kvalitete i nezavisnosti sektora pravde</b>
14.6.2.1 Rukovođenje sistemom za izvršenje krivičnih sankcija BiH 14.6.2.2 Razvoj i praćenje primjene alternativnih sankcija u BiH 14.6.2.3 Unapređenje primjene međunarodnih standarda	<b>Normativno-pravna djelatnost, provođenje i praćenje propisa iz oblasti sistema izvršenja kaznenih sankcija i inspeksijski nadzor</b>	<b>Osigurati human i zakonit tretman, te efiksnu resocijalizaciju zatvorenika i pritvorenika</b>	
14.6.3.1 Pružanje međunarodne i međuentitetske pravne pomoći i institucionalne saradnje 14.6.3.2 Pristupanje konvencijama i zaključivanje ugovora	<b>Sistem međunarodne pravne pomoći i saradnje</b>	<b>Osigurati pružanje međunarodne pravne pomoći i saradnje</b>	



**Tabela 3. Pokazatelji uspjeha za Srednjoročni cilj 1:**

Srednjoročni cilj: Izgradnja kapaciteta za kreiranje politika, proces europskih integracija i reforme javne uprave		Početna vrijednost (2018. godine)	Očekivana vrijednost (2021. godine)	Ostvarena vrijednost (2021. godine)
<i>Pokazatelj uspjeha</i>	1.1 Indeks vladavine prava za oblasti ograničenja državnih ovlaštenja, odsutnosti korupcije, otvorene vlasti i provođenja propisa	0,47	0,67	0.46 <sup>42</sup>
<b>Posebni cilj 1</b>	<b>Stvoriti pretpostavke za aktivnije učešće civilnog društva, unaprijediti sistem uprave i upravne inspekcije i uspješno koordinirati sektor pravde</b>			
<i>Pokazatelj uspjeha</i>	1. Nivo do kog su uspostavljeni institucionalni mehanizmi za saradnju sa OCD	50%	90%	100%
	2. Postotak izrađenih normativno pravnih propisa iz nadležnosti SU u odnosu na broj planiranih	83%	95%	71,40%
	3. Postotak predmeta upravnog rješavanja i inspekcijuskog nadzora riješenih u roku	72%	85%	86%
	4. Nivo do kojeg su koordinirani poslovi razvoja planova pravde, uprave i europskih integracija	2	4	2

Četiri pokazatelja ovog Posebnog cilja su mjerljiva na osnovu izvještaja o radu MP BiH i podataka koje OJ MP BiH dostavljaju po potrebi.

Za sve pokazatelje su navedene početne vrijednosti. SPR MP BiH je preformulacijom pokazatelja i nalaženjem relevantnih podataka izračunao polazne vrijednosti i preciznije odredio ciljane vrijednosti.

SPR MP BiH za pokazatelj srednjoročnog cilja je odabrao pokazatelj mjerljiv od treće strane, što je preporuka i vodiča za strateško planiranje, a radi se o indeksu pokazatelju srednjoročnog cilja koji mjeri izvještaj Projekta svjetske pravde (World Justice Project) „Rule of Law“<sup>43</sup>. U namjeri da mjera uspjeha bude što objektivnija, većina pokazatelja je mjerena unutar MP BiH.

U budućem ciklusu planiranja je potrebno isto uzeti u obzir i pokušati identificirati dodatne pokazatelje mjerene van MP BiH, a da ukazuju na rezultate rada MP BiH. Trenutno za indeks „Rule of Law“ nije moguće precizno odrediti doprinos pojedinačne institucije što je preporuka da se razmotri i nastoji utvrditi kroz naredne cikluse planiranja.

Što se tiče ocjene nivoa postignuća posebnih ciljeva, te doprinosa istih realizaciji srednjoročnog cilja na osnovu dijagrama logičke mape, može se utvrditi kako je veza između istih uspostavljena.

<sup>42</sup> Važno je napomenuti da se indeksi vladavine prava za BiH preuzimaju iz drugog dokumenta te da se obrada podataka za iste i izrada dokumenta vrši za godinu koja je protekla, tako da je ustvari ovo ostvarena vrijednost uvijek za godinu iza.

<sup>43</sup> Indeks vladavine prava za BiH je preuzet iz dokumenta World Justice Project – Rule of Law Index. Isti mjeri različite segmente prava.

Shodno tome, prethodno navedene akcije u dijagramu slijede logiku postavljanja projekata koji vode prema programima, te programa koji svojom realizacijom ispunjavaju zadate posebne ciljeve, a doprinose zajedno ostvarenju srednjoročnoga cilja.

Na osnovu izvještaja i rezultata ostvarenja ciljeva, evaluacija takođe nalazi da je u narednom periodu potrebno pažljivije razmotriti rizike koji nisu na nivou MP BiH i protivmjere za provođenje planiranih aktivnosti.

Pored svega navedenog, konstatujemo da je SPR dobio i jedan novi program, koji je uvršten u Srednjoročni cilj 1.

**Tabela 5. Pokazatelji uspjeha za Srednjoročni cilj 2**

Srednjoročni cilj: Unapređenje efikasnosti, odgovornosti, kvalitete i nezavisnosti sektora pravde		Početna vrijednost (2018. godine)	Očekivana vrijednost (2021. godine)	Ostvarena vrijednost (2021. godine)
<i>Pokazatelj uspjeha</i>	Indeks vladavine prava za oblasti ograničenja državnih ovlasti, krivične pravde i građanske pravde	0.54	0.60	0.47
<b>Posebni cilj 1</b>	<b>Osigurati stabilnu pravosudnu upravu i ojačati pravosudnu saradnju</b>			
<i>Pokazatelj uspjeha</i>	Postotak izrađenih normativno-pravnih propisa iz oblasti pravosuđa u odnosu na broj planiranih <sup>44</sup>	83%	87%	80%
<b>Posebni cilj 2</b>	<b>Osigurati human i zakonit tretman, te efiksnu resocijalizaciju zatvorenika i pritvorenika</b>			
<i>Pokazatelj uspjeha</i>	Postotak ispunjenja aktivnosti IKS u odnosu na planirane GPR	75%	95%	92%
<b>Posebni cilj 3</b>	<b>Osigurati pružanje međunarodne pravne pomoći i saradnje</b>			
<i>Pokazatelj uspjeha</i>	Postotak ispunjenja AP SRSP u BiH koji se tiče međunarodne pravne pomoći	72%	100%	95%

Svaki od ovih pokazatelja posebnih ciljeva su su mjerljiva na osnovu izvještaja o radu MP BiH i podataka koje OJ MP BiH dostavljaju po potrebi.

Za sve pokazatelje su navedene početne vrijednosti. SPR MP BiH je preformulacijom pokazatelja i nalaženjem relevantnih podataka izračunao polazne vrijednosti i preciznije odredio ciljane vrijednosti.

SPR MP BiH za pokazatelj srednjoročnog cilja, kao što je već rečeno, odabrao pokazatelj mjerljiv od treće strane, što je bila i preporuka.<sup>45</sup>

U narednom ciklusu planiranja je potrebno uzeti u obzir i pokušati identificirati dodatne pokazatelje mjerene van MP BiH, a da ukazuju na rezultate rada MP BiH.

<sup>44</sup> U SPR 2022. -2024. pokazatelj se mijenja i glasi. „Stepen ispunjenja AP SRSP u BiH za oblast pravosuđa“.

<sup>45</sup> Indeks vladavine prava za BiH je preuzet iz dokumenta World Justice Project – Rule of Law Index. Isti mjeri različite segmente prava.

Što se tiče ocjene nivoa postignuća posebnih ciljeva, te doprinosa istih realizaciji srednjoročnog cilja na osnovu dijagrama logičke mape se može utvrditi kako je veza između istih uspostavljena, a na osnovu dodane kolone Ostvarena vrijednost u 2021. godini, možemo vidjeti i da je uprkos pandemiji korona virusa, te trajanjem svih mjera, ipak vrijednost približno ostvarena u skladu sa planiranom.

Shodno tome, prethodno navedene akcije u dijagramu slijede logiku postavljanja projekata koji vode prema programima, te programa koji svojom realizacijom ispunjavaju zadate posebne ciljeve, a doprinose zajedno ostvarenju srednjoročnoga cilja.

U ovom srednjoročnom cilju, skreće se pažnja na razmatranje rizika koji nisu na nivou MP BiH a koji mogu uticati direktno na ostvarenje rezultata.

Potrebno je naglasiti da je prilikom izrade SPR dokumenata, svake godine zapaža da se u koloni koja glasi „Polazna vrijednost“ i koja se po metodologiji odnosi na godinu prije godine izrade, uvijek unose podaci koji su jedini dostupni, a to su podaci za dvije godine prije.

Slikovito prikazano, u SPR 2022. -2024. godine, polazna vrijednost bi trebala po metodologiji biti 2021. godina, ali se zanemaruje činjenica da je to i godina kada se počinje sa izradom samog dokumenta za naredni trogodišnji period, te da se podaci koriste od godine prije, jer su jedino ti podaci dostupni i provjereni.

Ukoliko uzememo u obzir tu činjenicu, te činjenicu dvogodišnjeg trajanja pandemije, koja je izmijenila pristup poslovnim procesima i određenim segmentima u svom početku vrlo usporila rad, moramo konstatovati da je planiranje bilo dosta realnije postavljeno nego prethodnih godina. Također, moramo istaći da je i dalje prisutno stalno mijenjanje i okrupnjavanje programa, projekata i pokazatelja.

Proces izrade jednostavnijeg i manje obimnog dokumenta je i nadalje u toku, s tim da je i ovo značajan pomak u strateškom planiranju.

Realizacija planiranih ciljeva većinom nije dosegla svoj puni kapacitet, ali su aktivnosti uprkos stanju tokom dvije prethodne godine, provedene bez većih zastoja i problema.

Potrebno je istaći da većina izazova dolazi iz vana, te je iste potrebno imati u vidu i u narednim godinama planiranja.

Tokom ovog izvještajnog perioda nije bilo aktivnosti koje nisu započele sa svojom realizacijom ili čija je realizacija bila duži period odložena. Također je bitno naglasiti veću povezanost srednjoročnih i godišnjih planskih dokumenata iz godine u godinu.

U skladu sa instrukcijama DEP-a, te sa obukama koje su se provodile, a koje je osoblje SSPKPEI pohađalo, kontinuirano su se planski dokumenti unaprjeđivali kako u sadržaju tako i u kvaliteti.

**Pokazatelji uspjeha po evaluacijskim oblastima za srednjoročni cilj 1 i 2 su predstavljeni u nastavku.**

**Relevantnost:** Procjena opsega do kojeg je nivoa SPR MP BiH u skladu s relevantnim državnim strategijama i prioritetima, a pogotovo SPR VM BiH. Bilo kakve kontekstualne promjene i faktori (npr. politički, sigurnosni, ekološki, društveni, itd.) koji eventualno utiču na planiranje i provođenje programa morali su biti pravilno i na vrijeme prepoznati, analizirani i objašnjeni.

	Komentar
U kojoj mjeri su ciljevi (srednjoročni i posebni) još uvijek validni?	<p><b>Srednjoročni cilj 1:</b> Srednjoročni cilj je preuzet iz Strategije reforme sektora pravde u BiH koja je važila do 2018. godine. Ista je revidirana tako što je produžen rok važenja do 2020. godine zadržavajući sve strateške ciljeve, uz revidiranje Akcionog plana. Tokom 2021. i 2022. godine intenzivno se radilo na izradi nove SRSP u BiH, ali je relevantnost cilja i dalje prisutna. Na osnovu navedenog i postojanja strateškog određenja srednjoročni cilj 1 je još uvijek validan. Posebni ciljevi se odnose na provođenje mandata MP BiH u oblasti pravde i kao takvi izvod su srednjoročnog cilja kojem doprinose svojim ostvarenjem. U skladu s ranije navedenim isti su i dalje validni.</p> <p><b>Srednjoročni cilj 2:</b> Srednjoročni cilj se odnosi na one reformske aktivnosti koje spadaju u oblasti javne uprave i razvoja civilnog društva. Strategija za reformu javne uprave u BiH je donesena od strane Vijeće ministara BiH, sa rokom važenja od 2017. do 2022. godine. Okvir za praćenje i evaluaciju rezultata nije odobren. Strateške odrednice razvoja civilnog društva su prepoznate i definisane Sporazumom o saradnji Vijeća ministara BiH i nevladinog sektora, a isti predviđa izradu strateškog okvira. Na osnovu navedenog, srednjoročni cilj koji je izveden iz ciljeva Strategije za reformu javne uprave je validan, dok je MP BiH nosilac izrade strateškog okvira za razvoj civilnog društva, tako i cilj koji je postavljen je usmjeren prema tome i još uvijek je validan.</p>
Da li su aktivnosti i rezultati u skladu sa posebnim ciljevima i ostvarenjem srednjoročnog cilja?	<p><b>Srednjoročni cilj 1 i 2:</b> Aktivnosti i rezultati u najvećoj mjeri su u skladu sa posebnim ciljevima i ostvarenjem srednjoročnog cilja. Nedostatak u procesu planiranja je razdvajanje razvojnih administrativnih aktivnosti od aktivnosti podrške koje je potrebno po određenim kriterijima pripisati razvojnim aktivnostima i rezultatima. Pored istih, MP BiH još uvijek nastoji da poveže aktivnosti koje proizilaze iz prethodno definisanih procesa, a odnose se na provođenje mandata kroz svoju misiju. Provođenje/neprovođenje istih ima direktan uticaj na stepen ostvarenja posebnih ciljeva i srednjoročnog cilja.</p>
Da li su programi i projekti u skladu sa planiranim uticajima i djelovanjima?	<p><b>Srednjoročni cilj 1 i 2:</b> U najvećoj mjeri programi i projekti su u skladu sa uticajima i djelovanjima koji su s planom identificirani. Rizici, slabosti i snage su u najvećoj mjeri uzeti u obzir prilikom definiranja programa i projekata. Tokom 2019. godine izrađen je Plan rizika i sistemski su isti evidentirani. Vanjski uticaji i djelovanja su u nedovoljnoj mjeri prepoznati i obrađeni, što je vidljivo iz rezultata i polaznih definicija programa i projekata. S obzirom da je pandemija i njen uticaj na rad osjetan u svim sferama života, ista se odrazila i na rad i djelovanje MP BiH kroz pomenuti period. Iako su sastanci uživo bili onemogućeni, isti su obavljani elektronskim putem i putem on line saradnje sa OJ.</p>

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

	Komentar
U kojoj mjeri su ostvareni (će vjerovatno biti) ostvareni srednjoročni i posebni ciljevi?	<p><b>Srednjoročni cilj 1:</b> Prema nalazima izvještaja MP BiH je ispunilo svoje posebne ciljeve u obimu od oko 78% i shodno tome doprinijelo ostvarenju srednjoročnog cilja iz oblasti pravosuđa.</p> <p><b>Srednjoročni cilj 2:</b> Prema nalazima izvještaja MP BiH je ispunilo svoje posebne ciljeve u obimu od oko 88,85% i shodno tome doprinijelo ostvarenju srednjoročnog cilja iz oblasti uprave.</p>
Koji su glavni faktori koji su uticali na ostvarivanje/neostvarivanje srednjoročnih i posebnih ciljeva?	<p><b>Srednjoročni cilj 1 i 2:</b> Na neostvarivanje srednjoročnih i posebnih ciljeva su najviše uticali vanjski faktori kao što su proceduralne poteškoće, te izostanak potrebne komunikacije i koordinacije sa drugim institucijama, a velikim dijelom i pomenuta pandemija Korona virusa tokom 2020. i 2021. godine.</p> <p>Na ostvarenje istih su uticale unutrašnje snage i prilike poput osposobljavanja kroz brojne donatorske projekte i tehničku podršku istih, a istakli bi među ostalim i uspostavljanje sistema strateškog planiranja u institucijama.</p>

**Efikasnost:** Procjena je li SPR MP BiH ostvario rezultate na budžetski učinkovit i blagovremen način. Procjena da li su dodijeljeni dovoljni i odgovarajući finansijski i ljudski resursi za postizanje očekivanih rezultata. Vrednovanje kako i/ili u kojoj su mjeri pitanja vezana za resurse doprinijela/omogućila/spriječila provođenje SPR MP BiH.

	Komentar
Da li su provedene aktivnosti isplative?	<p><b>Srednjoročni cilj 1 i 2:</b> Do sada nije rađena analiza isplativosti uslužnih djelatnosti koje su u mandatu MP BiH. Ako bi uzeli za primjer registar zaloga, registraciju udruženja i fondacija, te provođenje politike javnih konsultacija, pravosudni i stručni upravni ispiti, izručenja i upravljanja transferom osuđenika imamo potvrdu zadovoljstva korisnika uslugama, ali ne i analizu da li su iste troškovno efikasne u poređenju s alternativnim načinima vođenja istih. U ovom trenutku nije moguće dati ocjenu isplativosti aktivnosti. Za to bi bilo potrebno uvođenje normiranja aktivnosti i rada u javnoj upravi, a što je jedan od kompleksnih zadataka koji ima višeslojne kriterije zbog koji vjerovatno isti do sada nisu ni izrađeni. Dodatno, s obzirom na način kako se sada vrši projiciranje sredstava u srednjoročnom planu i da se isto čini u srednjoročnom okviru rashoda, ali metodološki različito, to čini otežanim i na taj način dati poređenje isplativosti pojedinačno provedenih aktivnosti.</p>
Da li su posebni i srednjoročni ciljevi postignuti na vrijeme i u okviru zadatih budžetskih okvira?	<p><b>Srednjoročni cilj 1 i 2:</b> Posmatrano kroz izvještaje ciljevi su se ostvarivali u najvećoj mjeri na vrijeme i u zadanim budžetskim okvirima.</p>
Da li je SPR MP BiH proveden na najefikasniji način u poređenju sa drugim mogućnostima?	<p><b>Srednjoročni cilj 1 i 2:</b> S obzirom da sam planski dokument nije koncipiran na način da prikazuje alternativne načine rješavanja, osim navođenja rizika, to nije moguće dati ocjenu stepena efikasnosti provođenja plana u odnosu na druge mogućnosti.</p>

**Uticaj:** Procjena srednjoročnih (in)direktnih rezultata i drugih pozitivnih/negativnih efekata koje je SRP MP BiH polučio, uključujući i analizu „šansi“ za napredak prema integriranom, pametnom, održivom i inkluzivnom razvoju.

	Komentar
Šta se dogodilo kao (pozitivna) posljedica provođenja SPR MP BiH i zašto?	<p><b>Srednjoročni cilj 1 i 2:</b>            Pozitivna posljedica provođenja aktivnosti navedenih kroz SPR MP BiH ima za rezultat povećan stepena razumijevanja procesa unutar MP BiH, ali i svrhe, potrebe i procesa planiranja, pa MP BiH ima planski dokument na osnovu kojeg sistemski upravlja vlastitim mandatom (realnije se postavljaju rokovi, preciznije određuju ciljne vrijednosti, definiraju pokazatelji i sl.).            Uloga koordinatora procesa planiranja je dobrim dijelom prepoznata od strane organizacionih jedinica MP BiH i dato joj je na značaju, a što je direktno uticalo na povećanje stepena komunikacije i protoka informacija između organizacionih jedinica. Također, su prepoznati su i u praksi uvedeni redovni pojedinačni sastanci za planiranje i praćenje provođenja planskih dokumenata.            Olakšan je pristup informacijama koje su sistematski pohranjene u izvještaje, kao i u posebne analize rada (SWOT).</p>
Kakve realne efekte provedene aktivnosti imaju na korisnike/širu zajednicu/društvo?	<p><b>Srednjoročni cilj 1 i 2:</b>            Kada govorimo o uticaju sistematskog planiranja na korisnike/širu zajednicu/društvo ista se ogleda u većem stepenu provođenja aktivnosti od interesa za iste, a koji bi bili značajno umanjeni da nije uspostavljena funkcija planiranja (npr. pitanja udruženja građana, vođenje registara udruženja građana i nevladinih organizacija koje djeluju na teritoriji BiH, organizacija i provođenje stručnih upravnih ispita, omogućavanje elektronskih konsultacija i sl.).</p>

**Održivost:** Vrednovanje kako i u kojoj mjeri će se prednosti SPR MP BiH nastaviti nakon završetka svih aktivnosti.

	Komentar
U kojoj mjeri se koristi od SPR-a MP BiH nastavljaju nakon završetka provođenja?	<p><b>Srednjoročni cilj 1 i 2:</b>            Koristi od SPR-a MP BiH navedene u prethodnim odgovorima nastavljaju se u značajnoj mjeri i nakon završetka provođenja s obzirom da je MP BiH funkciju planiranja dodijelilo SSPKPEI, koji sistemski prati rad MP BiH i obavlja pripremu za planiranje. SSPKPEI potiče druge organizacione jedinice MP BiH na organizirano upravljanje svojim radom, a što je prilično prepoznata funkcija u MP BiH i koja je u službi pomoći drugim organizacionim jedinicama MP BiH po pitanju planiranja rada.</p>
Koji su glavni faktori uslijed kojih (ni)je postignuta održivost SPR MP BiH?	<p><b>Srednjoročni cilj 1 i 2:</b>            U odgovoru na prethodno pitanje je već navedeno u kojoj mjeri se nastavljaju koristi SPR MP BiH.            Uspostavljanje SSPKPEI, kao jedinice za strateško planiranje je najvećim dijelom doprinijelo održivosti procesa planiranja u MP BiH.</p>

## 6. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Analiza podataka na provođenju SPR MP BiH, ali i drugih planskih dokumenata je u funkciji pružanja podrške procesu narednog ciklusa planiranja u odnosu na zadane početne ciljeve i očekivanja. Rezultati srednjoročnog pregleda mogu pružiti informacije o napretku prema ostvarenju ciljeva, izazovima koji su se pojavili i preporukama za planske dokumente nove generacije (nakon 2020.).

**U nastavku su preporuke i zaključci dani u odnosu na kriterije evaluacije:**

**Relevantnost** - Strateški ciljevi i posebni ciljevi koji odgovaraju na prvobitno evidentirane probleme i potrebe ostaju i dalje aktuelni, kako je to prepoznato u strateškom okviru sektora pravde i uprave. Strateške intervencije iz Strategije reforma sektora pravde u BiH koje nisu realizirane u proteklom periodu, jednim svojim dijelom i dalje ostaju relevantne, posebno u oblasti normativno-pravnih propisa i potrebno ih je pažljivo uzeti u obzir pri definiranju programa i projekata kojim MP BiH doprinosi reformama. Vrlo je značajno u buduće posvetiti pažnju analizama politika i alternativnim načinima provođenja, posebno u slučajevima intervencija koje nose veliki uticaj, ali u sebi sadrže i rizike koji će se sa velikom vjerovatnoćom pojaviti. Kada je u pitanju uprava, potrebno je dodatno uzeti u obzir da intervencije prethodne Strategije za reformu javne uprave nisu sve provedene, a dobrim dijelom su preuzete u novi strateški okvir. Shodno tome MP BiH, kao voditelj politika iz oblasti uprave, treba voditi računa da slijedi planiranje tih aktivnosti i izvrši integraciju u vlastite planske dokumente, predviđajući i alternativne načine provođenja aktivnosti, koji uzimaju u obzir vanjske i unutrašnje uticaje, kao i rizike na provođenju, sa jasnim protivmjerama za ublažavanje. U ovom trenutku kapaciteti za planiranje u MP BiH su u fazi razvoja, što je vidljivo u predmetnom planskom dokumentu prilikom definiranja planskih aktivnosti, ciljeva i aktivnosti. Ranije je već istaknuto kako se zapaža napredak u pogledu smanjenja obima dokumenta i grupiranju aktivnosti, kao i u iznalaženju bolje određenih i preciznijih pokazatelja. U skladu sa tim, tendencija za unapređenjem procesa planiranja je jasna, ali da bi se udovoljilo zahtjevima kriterija relevantnosti potrebno je nadalje i prema potrebama omogućiti razvoj kapaciteta, kako bi se otklonile neusklađenosti između ciljeva, programa i projekata, te uspostavila jasnija veza između istih i bolja povezanost između planskih i evaluacijskih dokumenata. Neophodno je nastaviti rad na povezivanju dokumenata sa raspoloživim finansijskim sredstvima i na taj način unaprijediti proces prioritizacije i kandidiranja projektnih intervencija. Tokom druge evaluacije uočava se veća usklađenost između planskih dokumenata međusobno, kao i istih s dokumentima. U narednim intervencijama, prilikom revizija planskih dokumenata, skreće se pažnja da se vodi računa i unaprijedi usklađenost i time ne dovodi u pitanje veza ciljeva sa projektnim ishodima. Dobar dio izazova, ukoliko izuzmemo izazove pandemije korona virusa, koja je blokirala sve na određeno vrijeme te izmijenila mnoge procese, ipak se mogu otkloniti i dosljednijom primjenom strateških smjernica, kao i međusobnom komunikacijom i konsultacijama sa partnerima.

**Efektivnost** - Posmatrajući ostvarenje posebnih ciljeva u ukupnoj prosječnoj visini preko 83% očito je kako se radi o ograničenom napretku koji je prouzrokovan ostvarenjem ključnih rizika proceduralnih poteškoća, te slabije komunikacije, saradnje i koordinacije sa drugim institucijama. Smatramo da je na ovaj postotak u prethodnom izvještajnim periodu uticala i pandemija u kojoj se našla i Bosna i Hercegovina, ali da je sa druge strane važan momenat uspostavljanje funkcija upravljanja. Ističemo da je MP BiH prepoznao trenutak reforme javne uprave i prvi uveo jedinicu za strateško planiranje, koja dobrim dijelom doprinosi da se na sistemski način planira i prati rad u MP BiH. Isto tako, kao i kod kriterija relevantnosti, smatramo da kapaciteti MP BiH predstavljaju ključ za povećanje stepena učinkovitosti, ali i potreba za većim jedinstvom i timskim radom rukovodstva MP BiH na upravljanju rezultatima radom, kako bi se odgovorilo na dinamičku prirodu poslova u zadanom okruženju, kroz sastanke koordinacije, planiranja i praćenja rezultata rada.

Uzimajući u obzir kako je zadnja analiza funkcionalnosti javne uprave urađena još 2003. godine, MP BiH za dodatno povećanje stepena učinkovitosti preporučuje razmatranje mandata i misije MP BiH, kako bi se mogla odrediti uloga i odgovornost MP BiH u sistemu pravde i uprave, te na taj način djelovati na unapređenje procedura, kao i poboljšanje komunikacije i koordinacije, a posebno saradnje sa drugim institucijama sa kojima dijeli odgovornost za strateške ciljeve, a time i ostvarenje vlastitih ciljeva.

**Efikasnost** - Predstavlja odnos uloženog naspram postignutih rezultata i ostvarenja ciljeva. U odgovorima na pitanja o efikasnosti navedeno je kako je taj zadatak otežan s obzirom na to da u procesu planiranja funkcija upravljanja rizicima je na početku i da alternativni načini provođenja se ne izrađuju. Gledano iz perspektive provođenja mandata i planskih aktivnosti iste imaju značajan uticaj na ciljane grupe, mjereno izvještajima o provođenju (npr. registar zaloga, registar udruženja i fondacija, pravosudni i stručni upravni ispiti), ali uzimajući slabosti procesa planiranja koje se tiču identifikiranja, formuliranja i provođenja ciljeva i za njih pripadajućih projekata provođenja teško je utvrditi početak i kraj aktivnosti, a time i projekata. Shodno tome otežano je utvrditi i iznos sredstava koji je potreban za provođenje, te time dati ocjenu efikasnosti. U skladu s tim se preporučuje se nastojanje planiranja u srednjoročnom okviru i pri tome preciznije ograničavati vrijeme trajanja projekata na određeni period i usmjeravati se na razvoj. Preporuka je da se u daljem procesu planiranja pokuša optimizirati obim projekata i pažljivije sagledati mogućnosti finansijske podrške iz drugih izvora. I ova evaluacija ukazuje na to da se u većini oslanja na vlastita sredstva. Pored toga je neophodno jačanje kapaciteta za pripremu, provođenje i praćenje provođenja projektnih prijedloga, koji bi svojim specifičnim znanjima bili u mogućnosti da uspješno apliciraju za projekte vanjske pomoći. Metodološki govoreći procesi strateškog planiranja i budžetske pripreme su još uvijek razdvojeni i neujednačeni. Evaluacijom je utvrđeno kako su isti djelimično približeni jedno drugom, kroz izjednačavanje programa u planskom dokumentu i dokumentu okvira budžeta. U daljem procesu se preporučuje intenziviranje aktivnosti na približavanju ova dva procesa, kao i omogućavanje planerima da vrše projiciranje planskih aktivnosti kroz skup standardiziranih kriterija izračuna koštanja provođenja istih.

**Uticaj** - U posmatranom periodu evaluacije uticaj se očituje prvenstveno u osnaženim kapacitetima za planiranje i upravljanje, što za rezultat ima vođenje dijaloga i djelimično normativno-pravno rješavanje određenih oblasti politika pravde i uprave. Za period evaluacije nisu rađene analize uticaja politika, kao i strateških dokumenata koje bi poslužile evaluaciji za vlastitu ocjenu uticaja provođenja planskog dokumenta. Jedinu poveznicu koju može odrediti je uticaj provođenja aktivnosti na partnerske institucije, ali u tom slučaju bi bilo teško razdvojiti uticaj od vlastitog doprinosa koji nije utvrđen na početku planiranja. Preporučuje se MP BiH da svoje resurse u narednim ciklusima planiranja usmjeri na utvrđivanje doprinosa na provođenju srednjoročnih i dugoročnih ciljeva, te na taj način uspostavi jasniju veza između ciljeva, programa i projekata. S obzirom da je ovo pitanje i drugih kriterija to i ovdje važi preporuka da se nastavi sa izgradnjom kapaciteta u oblasti planiranja s usmjerenjem i na utvrđivanje uticaja, kako bi se povećao stepen vlastitog razumijevanja procesa i mogao se jasnije odrediti uticaj planskog djelovanja na društvo u cjelini. Jedan od mogućih načina rješavanja je i prepoznavanje, te uvođenje pokazatelja koji bi bili dogovoreni sa partnerima, a bili bi uvedeni u proces planiranja i praćenja na nivou uticaja srednjoročnih i posebnih ciljeva. Kroz ovakav pristup bi se uticaj strateških intervencija detaljnije pratio, ali bi se postigla i veća informiranost, a posljedično i veća involviranost i zadovoljstvo postignutim rezultatima.



**Održivost** - S obzirom na to da je održivost jedan od ključnih elemenata uspjeha svakog procesa planiranja, svaki naredni ciklus planiranja potrebno je da na određeni način odražava kriterije istog u sebi, tako što će za svaku plansku aktivnost pažljivije razmotriti naprijed navedene rizike i na odgovarajući način ih ugraditi u sam plan, bilo planiranjem alternativa ili predviđanjem aktivnosti za umanjene uticaja i vjerovatnoće rizika odnosno nužno je raditi na izgradnji kapaciteta za upravljanje rizicima u instituciji. Kod uticaja je spomenuto kako definirani projekti evaluacionog dokumenta, kao i njegovo ažuriranje ukazuju da su projekti, a i neke aktivnosti kontinuiranog karaktera. Naizgled se čini da se istima željelo ciljati na održivost. Za ostvarenje boljih rezultata i uspjeh upravljanja radom nužno je da se u narednom periodu posveti pažnja i uzmu u obzir preporuke evaluacije, po svim kriterijima evaluacije, što će se odraziti na kraju i na samu dugoročnu održivost.

Generalno govoreći, proces evaluacije je ukazao na potrebu za sistematskim pristupom u daljem radu MP BiH i provođenju procesa planiranja. Preporuke date u kriterijima evaluacije naglašavaju važnost ljudskih potencijala i njihovo osposobljavanje, te je stoga i ključna preporuka da se MP BiH usmjeri na izgradnju funkcije upravljanja ljudskim potencijalima i time boljem povezivanju ciljeva MP BiH sa ciljevima pojedinaca, te na taj način stvaranja sinergijskog učinka u kojem zbir pojedinačnih uticaja dovode do ostvarenja ciljeva MP BiH i učinaka u pogledu ispunjenja njegovog mandata i misije.

### **Generalne preporuke i zaključci:**

- 1) SPR MP BiH za period od 2019. do 2021. godine metodološki je izrađen prema propisanim standardima, a prilikom izrade narednih planskih dokumenata držati se smjernica za strateško planiranje;
- 2) Iako je došlo do veće dosljednosti i usklađenosti planskih (strateških, srednjoročnih i operativnih) dokumenata i izvještaja međusobno i u odnosu dokumenata institucionalnog nivoa sa nivoom Vijeća ministara BiH, potrebno i dalje dužnu pažnju posvetiti ovom procesu;
- 3) I dalje je potrebno unaprijeđivati komunikaciju i saradnju između organizacionih jedinica na planiranju i praćenju provođenja ostvarenja rezultata rada, a kao jedan od načina je uspostavljanje rukovodećeg stručnog tima za rad na upravljanju promjenama koji bi bio okupljen u koordinacionom tijelu sekretara i rukovodećih državnih službenika odgovornog ministru pravde BiH,
- 4) I dalje je potrebno učestalost praćenja provođenja srednjoročnog plana povećati sa godišnjeg na minimalno polugodišnje, a preporučljivo je da se dostavljanje podataka vrši na tromjesečnoj osnovi, čime bi se stvorile pretpostavke za rano uočavanje prepreka i prilika na provođenju u službi ranog upozoravanja rukovodstva na iste i donošenje odluke za njihovo otklanjanje, a pri tome pokazatelje određivati i pratiti prema dostupnim podacima i u skladu sa SMART principima,
- 5) Za bolje upravljanje procesima rada i povećanjem stepena ostvarenja rezultata potrebno je da se organizacione jedinice osposobe za sistematsko planiranje i praćenje provođenja aktivnosti vođenjem vlastitih planova rada i mjesečnih izvještaja,
- 6) S obzirom na kritičnu ulogu procesa planiranja u upravljanju i odgovornosti za rezultate rada preporučuje se organizacionim jedinicama da identifikuju, usmjeravaju i profesionalizuju barem jednu osobu kojoj će se dodijeliti poslovi i zadaci vezani za planiranje i praćenje rezultata rada.

Kroz dosadašnje cikluse srednjoročnog planiranja, praćenja, izvještavanja i evaluacije u MP BiH su naučene sljedeće lekcije:

- 1) Pojednostavljenje - Tendencija za uvrštavanjem što većeg broja detalja kako isti ne bi bili izostavljeni i/ili dobili na značaju je bila praksa koja se očitava iz evaluacijskih dokumenata. Predstavnicima MP BiH, SSPKPEI i partnerima na provođenju i podršci za srednjoročno planiranje su saglasni da je za potrebe provođenja i praćenja bilo neophodno pojednostavljenje srednjoročnog planiranja, što je ovim SPR i urađeno dobrim dijelom. Također se, u odnosu na raniji period izvještavanja, vodilo računa o upravljanju rizicima. I dalje je potrebno voditi računa o detaljima koji su izostali, a to je projiciranje resursa i analiza alternativnih načina provođenja. Pojednostavljenje je uslijedilo smanjenjem broja posebnih ciljeva, kao i smanjenjem broja programa i projekata.
- 2) Analitički kapaciteti - Proces evaluacije ukazuje koliki značaj nose dobro osposobljeni državni službenici za upravljanje planiranjem, praćenjem i izvještavanjem, te evaluacijom. Budućnost razvoja funkcije planiranja i uspješnosti rada je u direktnom proporcionalnom odnosu sa nivoom ulaganja u ljudske potencijale za obavljanje analitičko-informativnih poslova. Organizacione jedinice MP BiH su prepoznale značaj istih, a već postoje rezervisani resursi za izgradnju predmetnih kapaciteta, kako iz vlastitih tako i iz donatorskih sredstava. Tokom proteklog perioda državni službenici u SSPKPEI su učestvovali na svim organizovanim obukama od strane DEP-a, kao i na drugim predavanjima različitih projekata, bilo on line, bilo na radionicama. Jačanje njihovih kapaciteta je evidentno pogledamo li samu strukturu dokumenata koji se izrađuju. Uvijek je potrebno dodatno ulagati i unapređivati ovu oblast, te prostor za poboljšanje postoji.
- 3) Saradnja i partnerstvo - Uspjeh mnogih projektnih akcija zavisio je o saradnji dvije i više organizacionih jedinica u MP BiH, a tako i sa partnerskim institucijama kroz interresornu radnu grupu ili u drugom načinu rada. Značaj saradnje označen je i u brojnim analizama procesa planiranja, kao i razvoja politika, kao što je i politika konsultacija i pravnog normiranja. Kao što to Strategija za reformu sektora pravde u BiH naglašava, a tako će i Strategija reforme javne uprave za ostvarenje svog mandata zahtijevati usku saradnju, kako s označenim partnerima, tako i onim kojih se tiču mjere koje se provode. Iz tog razloga saradnja treba biti princip upravljanja radom u MP BiH.

**MINISTAR**

**Josip Grubeša**

**PRILOG 1: SPISAK OSOBA SA KOJIMA JE OBAVLJEN INTERVJU**

Ime i prezime	Institucija
Nikola Sladoje	Ministarstvo pravde BiH
Adin Hidić	Ministarstvo pravde BiH
Arijana Arnautović	Ministarstvo finansija i trezora
Nijaz Avdukić	Ministarstvo finansija i trezora
Helena Mustapić	Direkcija za ekonomsko planiranje BiH
Slavka Alagić	Ministarstvo pravde BiH
Dijana Beribaka	Ministarstvo pravde BiH

## **PRILOG 2: BIBLIOGRAFIJA**

- 1) Akcioni planovi Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara Bosne i Hercegovine i Srednjoročni planovi rada Ministarstva pravde Bosne i Hercegovine sa priložima, za period od 2019. do 2021. godine, za svaku pojedinačnu godinu;
- 2) Izvještaj o radu Ministarstva pravde Bosne i Hercegovine za 2019. godinu,
- 3) Izvještaj o radu Ministarstva pravde Bosne i Hercegovine za 2020. godinu,
- 4) Izvještaj o radu Ministarstva pravde Bosne i Hercegovine za 2021. godinu,
- 5) Izvještaj o provođenju Srednjoročnog plana rada Ministarstva pravde Bosne i Hercegovine za 2019. godinu,
- 6) Izvještaj o provođenju Srednjoročnog plana rada Ministarstva pravde Bosne i Hercegovine za 2020. godinu,
- 7) Izvještaj o provođenju Srednjoročnog plana rada Ministarstva pravde Bosne i Hercegovine za 2021. godinu,
- 8) Priručnik za strateško planiranje,
- 9) Priručnik za evaluaciju planskih dokumenata i
- 10) Izvještaj o evaluaciji Srednjoročnog plana rada Ministarstva pravde Bosne i Hercegovine za period 2018 – 2020. godine.