

**BOSNA I HERCEGOVINA
FEDERACIJA BOSNE I HERCEGOVINE
URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA U FBiH
SARAJEVO**



Ložionička 3, 71000 Sarajevo, Tel: + 387 (0)33 723 550, Fax: 716 400, www.vrifbih.ba, e-mail: urrevfed@bih.net.ba, vrifbih@vrifbih.ba

IZVJEŠTAJ REVIZIJE UČINKA

**UNAPRJEĐENJE KAPACITETA ZA PLANIRANJE RAZVOJNIH
PROJEKATA U KANTONIMA U FBiH**

Broj: 07-14-5-625-3/16

Sarajevo, maj 2016. godine



UNAPRJEĐENJE KAPACITETA ZA PLANIRANJE RAZVOJNIH PROJEKATA U KANTONIMA U FBiH

Ured za reviziju institucija u Federaciji BiH proveo je reviziju učinka na temu „Unaprjeđenje kapaciteta za planiranje razvojnih projekata u kantonima u FBiH“. Revizija je provedena u skladu sa odredbama Zakona o reviziji institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, Okvirom međunarodnih standarda VRI - ISSAI okvir u Bosni i Hercegovini, Načelima revizije učinka VRI u BiH, Vodičem za reviziju učinka i Vodičem za osiguranje kvaliteta u reviziji učinka VRI u BiH.

Cilj revizije bio je da procijeni da li su vlade kantona poduzele adekvatne aktivnosti kako bi unaprijedile kapacitete za planiranje razvojnih projekata. Unaprjeđenjem kapaciteta za planiranje projekata osigurale bi se pretpostavke za pripremu većeg broja razvojnih projekata kojima se strateška opredjeljenja pretvaraju u konkretne aktivnosti. Isto je važno u kontekstu značajnih sredstava koja se ulažu u izradu strategija, te indicija koje upućuju na nedovoljnu realizaciju istih.

Provedena revizija je pokazala da vlade kantona nisu bile efikasne u poduzimanju aktivnosti kojima su trebale unaprijediti kapacitete za planiranje projekata. U većini kantona izostale su aktivnosti usmjerene na uspostavu funkcije upravljanja razvojnim projektima. Isto se ogleda u nedovoljno uspostavljenim organizacijskim pretpostavkama, neizgrađenom sistemu edukacije osoblja koje radi na izradi i upravljanju projektima, te nedovoljnim aktivnostima koordinacije i uključivanja drugih relevantnih aktera u izradu projekata.

Izveštaj sadrži analizu stanja u svim kantonima, što u smislu dodane vrijednosti, daje mogućnost da nadležne institucije analiziraju i porede različite prakse. Također, na kraju izveštaja su date preporuke vladama kantona čija primjena može doprinijeti unaprjeđenju kapaciteta za planiranje projekata u kantonima.

U skladu sa odredbama Zakona o reviziji institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine dostavio je Nacrt izveštaja subjektima revizije (vladama kantona) i institucijama/slужbama koje su vlade kantona naznačile kao jedinice za upravljanje projektima sa ciljem da daju svoje komentare.

Komentare na Nacrt izveštaja blagovremeno su dostavili slijedeći subjekti: Ministarstvo razvoja i poduzetništva Tuzlanskog kantona, Stručna služba za razvoj i međunarodne projekte Zeničko-dobojskog kantona, Razvojna agencija Unsko-sanskog kantona i Ministarstvo za privredu Bosansko-podrinjskog kantona. Nakon isteka roka za očitovanje tim za reviziju je usvojio dokumentovane komentare koji su se odnosili na odabrani fokus revizije, te je sačinjen konačni izveštaj.

ZAMJENIK GENERALNOG REVIZORA

Dragan Kolobarić, dipl.oec.

GENERALNI REVIZOR

Dževad Nekić, dipl.oec.

**SADRŽAJ**

PREDGOVOR	5
1. UVOD	9
1.1. Pozadina problema.....	9
1.2. Cilj revizije i revizijska pitanja	10
1.3. Kriterij revizije.....	10
1.4. Obim, subjekti i ograničenja revizije	11
1.5. Izvori podataka i metodologija	12
1.6. Struktura izvještaja	13
2. UNAPRJEĐENJE KAPACITETA ZA PLANIRANJE PROJEKATA	14
2.1. Značaj javnih projekata za razvoj	14
2.2. Organizacija upravljanja projektima u kantonima u FBiH prema važećoj regulativi	15
2.3. Kapaciteti institucija za planiranje razvojnih projekata	16
3. NALAZI REVIZIJE.....	18
3.1. Organizacione pretpostavke za unaprjeđenje planiranja projekata nisu osigurane	18
3.1.1. Uspostava organizacionih jedinica za upravljanje projektima	18
3.1.2. Kapaciteti jedinica u smislu broja i strukture zaposlenih.....	20
3.2. Izostanak sistemske edukacije iz oblasti upravljanja projektima	21
3.2.1. Nedovoljno iniciranje i organizovanje edukacija iz oblasti upravljanja projektima	21
3.2.2. Korišćenje edukacija iz oblasti upravljanja projektima organizovanih od strane drugih aktera	22
3.2.3. Izostanak prakse internog prenosa znanja	22
3.3. Nedovoljno razvijeni kapaciteti za partnersko djelovanje	23
3.3.1. Problemi u razmjeni informacija.....	24
3.3.2. Izostanak mehanizama uključivanja relevantnih aktera u izradu projekata	25
3.4. Posljedice nedovoljnih kapaciteta za izradu razvojnih projekata u kantonima	25
4. ZAKLJUČCI	27
4.1. Nisu osigurane organizacione pretpostavke za unaprjeđenje planiranja razvojnih projekata	27
4.2. Nisu poduzete odgovarajuće aktivnosti na unaprjeđenju ljudskih resursa za planiranje razvojnih projekata.....	27
4.3. Izostanak odgovarajućih aktivnosti na unaprjeđenju kapaciteta za partnersko djelovanje u planiranju razvojnih projekata	28
5. PREPORUKE	29
REFERENCE	39

PREDGOVOR

Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu Ured za reviziju), u skladu sa članom 14. Zakona o reviziji institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine¹ ima pravo izvršiti pregled ili ispitivanje određenog aspekta poslovanja cijele ili dijela institucije, programa ili aktivnosti u pogledu ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti sa kojima ta institucija koristi svoje resurse i o tome izvještava, na način koji određuje ovaj Zakon.

Prema ISSAI² standardima, revizija učinka se odnosi na reviziju ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti i obuhvata:

- Reviziju upravnih aktivnosti u skladu sa zdravim upravnim principima i praksom te politikom uprave;
- reviziju efikasnosti korištenja ljudskih, finansijskih i drugih resursa, uključujući ispitivanje informacionih sistema, mjera učinka i kontrolnih postupaka, kao i procedura za otklanjanje uočenih nedostataka koje provodi subjekat koji je predmet revizije;
- reviziju efektivnosti učinaka u odnosu na postignute ciljeve subjekta kod kojeg se obavlja revizija, te reviziju stvarnog uticaja aktivnosti u odnosu na očekivani.

Pored termina revizija učinka, u revizijskoj terminologiji i praksi, pojavljuju se i drugi termini kao što su: revizija uspjeha - uspješnosti, revizija 3E (revizija ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti) i revizija vrijednosti za novac.

Cilj revizije učinka je da procijeni da li korišteni resursi predstavljaju najekonomičnije korištenje javnih sredstava, da li se korištenjem raspoloživih resursa blagovremeno pružaju najbolje usluge, da li su ispunjeni strateški ciljevi, te da li postoji uticaj na implementaciju tih ciljeva. Važna uloga revizije učinka je da identifikuje postojeće nedostatke i u skladu s tim da preporuke. Implementacija datih preporuka treba dovesti do pozitivnih promjena u sistemu kao cjelini, stvaranja nove vrijednosti i unaprijediti funkcionisanje sistema ili institucije, što se ogleda u poboljšanju ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti u korištenju resursa.

Revizija učinka ne samo da pruža inicijativu za unaprjeđenje i bolji učinak, ona promoviše i transparentnost i odgovornost rada javnog sektora. Revizija učinka je način da porezni obveznici, investitori, zakonodavna tijela, mediji, kao i cjelokupna javnost budu informisani o rukovođenju i rezultatima rada institucija javnog sektora.

Institucije javnog sektora nastoje unaprijediti učinkovitost u izvršavanju svojih funkcija. U tom smislu, sve se više pažnje posvećuje osiguranju kvalitetnijih usluga uz istovremeno i permanentno iznalaženje ušteda. Tako, u uslovima ograničenih resursa i kada je evidentan jaz između raspoloživih sredstava i potreba, a posebno u uslovima reformskih procesa u mnogim segmentima javnog sektora revizija učinka dobija poseban značaj.

¹ Službene novine Federacije BiH“ broj: 22/06

² ISSAI- Međunarodni standardi vrhovnih revizijskih institucija



LISTA SKRAĆENICA

ADS FBiH	Agencija za državnu službu Federacije BiH
BIH	Bosna i Hercegovina
BPK	Bosansko-podrinjski kanton
DEI	Direkcija za evropske integracije
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
FMF	Federalno ministarstvo finansija
HBK	Hercegbosanski kanton/ Kanton 10
HNK	Hercegovačko-neretvanski kanton
IP	Obrazac za prijavu projekata za program javnih investicija
ISSAI	Međunarodni standardi vrhovnih revizijskih institucija
KS	Kanton Sarajevo
PIMIS	Informacioni sistem za upravljanje javnim investicijama uspostavljen pri Ministarstvu finansija FBiH, koji služi za upravljanje i izvještavanje o sredstvima razvoja u FBiH
PJI	Program javnih investicija
PK	Posavski kanton
SBK	Srednjobosanski kanton
SIDA	Švedska međunarodna agencija za razvoj
TK	Tuzlanski kanton
UNDP	Razvojni Program Ujedinjenih Nacija
USK	Unsko-sanski kanton
ZDK	Zeničko-dobojski kanton
ZHK	Zapadnohercegovački kanton /županija

LISTA TABELA

1. Tabela br. 1: Uspostava organizacionih jedinica za upravljanje projektima
2. Tabela br. 2: Institucije i osnovne nadležnosti organizacionih jedinica za upravljanje projektima
3. Tabela br. 3: Uspostavljanje systemske i kontinuirane edukacije
4. Tabela br. 4: Izgradnja kapaciteta za partnersko djelovanje

REZIME

Ured za reviziju institucija u FBiH je proveo reviziju učinka s ciljem da ispita da li su vlade kantona bile efikasne u unaprjeđenju kapaciteta za planiranje razvojnih projekata u kantonima. Institucije javnog sektora imaju odgovornost da planiraju i pripremaju projekte u cilju ostvarenja ubrzanog socio-ekonomskog razvoja. Realizacijom razvojnih projekata institucije pretvaraju strateška opredjeljenja i programe u konkretne aktivnosti kojima se direktno utiče na kvalitet života građana. U tom smislu, sposobnost institucija da osmisle, planiraju i realiziraju konkretne projekte predstavlja jedan od ključnih preduslova realizacije razvojnih politika. Provedena revizija je pokazala kako vlade kantona nisu bile efikasne u unaprjeđenju kapaciteta za planiranje razvojnih projekata u kantonima.

GLAVNI NALAZI I ZAKLJUČCI REVIZIJE

➤ *Vlade kantona nisu osigurale organizacione pretpostavke za unaprjeđenje planiranja razvojnih projekata*

Pod jedinicama za upravljanje projektima vlade kantona trenutno podrazumijevaju samo odjel/službu unutar jedne institucije na nivou kantona, čija nadležnost se uglavnom odnosi na pitanja upravljanja razvojem, odnosno strateško planiranje razvoja. Na poslovima vezanim za planiranje i izradu projekata unutar spomenutih organizacionih jedinica nije osiguran dovoljan broj osoba. U takvim uslovima, navedene jedinice nisu mogle imati značajniju ulogu u sveukupnoj pripremi projekata u kantonu, te ne predstavljaju organizacionu pretpostavku neophodnu za efikasnije planiranje projekata kojima se realizuju strategije razvoja.

➤ *Nisu poduzete odgovarajuće aktivnosti na unaprjeđenju ljudskih resursa za planiranje razvojnih projekata*

Poduzete aktivnosti nisu rezultirale uspostavom adekvatnog sistema edukacije iz oblasti izrade i upravljanja projektima na području kantona. U većini kantona su izostale aktivnosti analize potreba za sp

ecifičnim vrstama obuka iz ove oblasti, te nisu određene institucije koje bi bile ključni nosioci aktivnosti. Pitanju odabira zaposlenika koji će prisustvovati obukama organizovanim od strane viših nivoa vlasti i međunarodnih institucija nije se planski pristupalo. Isto je imalo za posljedicu da obuku nije pohađao dovoljan broj zaposlenika, a često se dešavalo da obuku pohađaju zaposlenici koji ne rade na aktivnostima upravljanja projektima.

➤ *Izostanak aktivnosti na unaprjeđenju kapaciteta za partnersko djelovanje u planiranju razvojnih projekata*

U kantonima nije određena institucija odgovorna za distribuciju informacija relevantnih za upravljanje projektima. Takođe, u većini kantona izostale su aktivnosti uključivanja aktera šire društvene zajednice u procese pretvaranja strateških ciljeva u konkretne projekte. Shodno tome, institucije u kantonima su propustile priliku da uključivanjem predstavnika općina, gradova, civilnog društva, privrede i nevladinog sektora u procese planiranja razvojnih projekata, povećaju motivaciju i interes za realizaciju istih. Stvaranjem partnerskog odnosa osigurao bi se dodatni nadzor i kontrola nad razvojnim aktivnostima.

PREPORUKE ZA VLADE KANTONA

- **Uspostaviti funkcionalne organizacione jedinice za upravljanje projektima koje će imati dovoljne ljudske kapacitete.** Jedinice za upravljanje projektima bi trebale biti osnovane u svim institucijama koje imaju nadležnost izrade projekata u svom resoru.
- **Imenovati odgovornu instituciju/radno tijelo za pripremu i realizaciju programa edukacije zaposlenika iz oblasti upravljanja projektima u kantonima.** Uspostava adekvatnog sistema edukacije doprinijela bi planskom izboru tema edukacije i zaposlenika koji će iste pohađati.
- **Imenovati odgovornu instituciju za pružanje stručne podrške institucijama u kantonu iz oblasti pripreme projekata i osiguranja kontrole kvaliteta projektnih prijedloga.** Uspostavljanjem stručne podrške osigurala bi se proizvodnja većeg broja kvalitetnih razvojnih projekata i prevazišli problemi nedostajućih kapaciteta za izradu projekata u pojedinim institucijama kantona.
- **Propisati obavezu i odrediti instituciju odgovornu za prikupljanje i distribuiranje informacija bitnih za izradu i realizaciju projekata u kantonima.** Uspostavom funkcionalnog mehanizma razmjene informacija omogućila bi se bolja informisanost o aktivnostima vezanim za realizaciju strategija razvoja.
- **Inicirati uspostavu mehanizama za partnersko djelovanje u cilju uključivanja predstavnika općina, gradova, civilnog društva, privrede i nevladinog sektora u planiranje razvojnih projekata u kantonima.** Time bi se osigurala podrška institucijama javnog sektora za uspješnije generiranje projektnih ideja, osiguranje finansijskih sredstava i realizaciju kvalitetnih razvojnih projekata.

1. UVOD

1.1. Pozadina problema

Današnju situaciju u BiH (FBiH) karakteriše usporen ekonomski razvoj, visoka nezaposlenost, te konstantni budžetski deficiti. Prevazilaženje ovih problema i stvaranje pretpostavki za ubrzan razvoj, zahtjeva postojanje adekvatnog razvojnog planiranja koje prati efikasna realizacija razvojnih projekata. Javni sektor ima značajan zadatak da organizuje, planira i realizuje razvojne projekte čime direktno utiče na kvalitet života u raznim sferama društva.³

Nadležne vlasti u FBiH, od lokalnih do federalne, su se kroz mnogobrojne strategije razvoja obavezale na implementaciju projekata koji bi trebali doprinijeti ubrzanju socio-ekonomskog razvoja. Međutim, dostupne analize ukazuju da su institucije pokazale nedovoljnu spremnost u procesu pretvaranja strateških opredjeljenja u konkretne projekte, na šta ukazuju slabosti u procesu planiranja projekata, te generalno nedovoljan broj razvojnih projekata na svim nivoima.⁴

Prema mišljenju stručnjaka uspješno planiranje i programiranje razvoja uveliko zavisi od sposobnosti ljudi i institucija da pripreme i ponude kvalitetne projekte, te osiguraju sredstva za njihovu realizaciju.⁵ Medijski natpisi često kritikuju nesposobnost institucija da provedu projekte bitne za unaprjeđenje kvalitete života građana zbog čega brojni problemi građana ostaju neriješeni.⁶ Čak i u slučajevima kada su osigurani izvori finansiranja navode se problemi vezani za nepostojanje kapaciteta za planiranje i realizaciju projekata. Shodno navedenom, nerijetko se dešava da sredstva ostaju neiskorištena pa se plaćaju značajne naknade na nepovučena sredstva ili se sredstva vraćaju ako se radi o donacijama.⁷

Poseban problem institucijama predstavlja osiguranje sredstava za finansiranje projekata koja hronično nedostaju. U situaciji kada nijedan budžet u FBiH, bilo da se radi o općinskom, kantonalnom ili federalnom nije u mogućnosti finansirati sve potrebne kapitalne investicije iz tekućih prihoda, izrada kvalitetnih razvojnih projekata postaje ključni faktor za osiguranje vanbudžetskih izvora finansiranja.⁸

Pored toga što je važno osigurati vanbudžetske izvore finansiranja, takođe, važno je i da osigurani izvori budu što povoljniji pogotovo ako se radi o projektima veće vrijednosti. Primjera radi, 78% projekata iz Programa javnih investicija FBiH (u daljem tekstu PJI) se finansira iz kredita.⁹ Opći stav javnosti je negativan zbog trenda konstantnog kreditnog zaduživanja budućih generacija. Umjesto

³ Procjena uticaja Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH. (2014.) Federalni zavod za programiranje razvoja.

⁴ Sustav strateškog planiranja u FBiH, Davorin Pavelić, 2012. godina; Projekat integriranog lokalnog razvoja (ILDLP), UNDP BiH, 2012. godina, Procjena uticaja Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH. (2014.) Federalni zavod za programiranje razvoja.

⁵ EU Publikacije: Europski projekti za hrvatske projekte

⁶ <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/sarajevski-vodovod-supalji-ko-devdir>

⁷ <http://www.radiosarajevo.ba/novost/203115/trebevic-za-zicaru-svicarci-ce-povuci-donaciju-ako-se-projekt-ne-pokrene-do-kraja-2015>

⁸ Pod vanbudžetskim sredstvima prije svega se misli na donatorska sredstva iz dostupnih domaćih i međunarodnih fondova, povoljna kreditna sredstva međunarodnih finansijskih organizacija, kreditna sredstva komercijalnih banaka te u konačnici i kapital privatnih investitora koji su spremni ući u projekte javno-privatnog partnerstva.

⁹ Informacija o implementaciji projekata u FBiH u 2013. godini; Informacija o utrošku sredstava u 2014. godini kojima su finansirani projekti uključeni u Program javnih investicija FBiH 2014-2016.

toga, institucije se trebaju dodatno angažovati na planiranju projekata za koje se mogu dobiti što povoljnija finansijska sredstva i privući potencijalni investitori.

Pored navedenog, imajući u vidu aktuelno pitanje eurointegracija, jačanje kapaciteta institucija za izradu razvojnih projekata dodatno dobiva na značaju. U proteklom periodu institucije su pokazale da nisu imale dovoljno kvalitetnih projekata, što se smatra jednim od značajnih uzroka nedovoljno iskorištenih sredstva iz dostupnih EU fondova.¹⁰ Unaprjeđenjem kapaciteta za upravljanje projektima povećat će se mogućnost za bolje korištenje sredstava koja će biti na raspolaganju.

Uzimajući u obzir sve navedeno, Ured za reviziju institucija u FBiH se opredijelio da provede reviziju učinka iz ove oblasti jer smatra da postoji potreba i mogućnost za unaprjeđenjem.

1.2. Cilj revizije i revizijska pitanja

Cilj revizije bio je da procijeni da li su vlade kantona poduzele adekvatne aktivnosti kako bi unaprijedile kapacitete za planiranje razvojnih projekata. Revizijom su identifikovani značajni problemi koji se tiču sposobnosti institucija da uspješno planiraju i izrađuju projekte. Između ostalog, ukazano je na značaj uspostave funkcije upravljanja razvojnim projektima. Izvještaj sadrži analizu stanja u svim kantonima, što u smislu dodane vrijednosti, daje mogućnost da nadležne institucije analiziraju i poredе različite prakse.

U skladu s navedenim ciljem formulisano je glavno revizijsko pitanje koje glasi:

Da li su vlade kantona bile efikasne u poduzimanju aktivnosti na unaprjeđenju kapaciteta za planiranje razvojnih projekata u kantonima?

Glavno revizijsko pitanje analizirano je kroz slijedeća potpitanja:

- 1. Da li su poduzete adekvatne aktivnosti na osiguranju organizacijskih pretpostavki za uspješnije planiranje razvojnih projekata?***
- 2. Da li su poduzete adekvatne aktivnosti na unaprjeđenju ljudskih kapaciteta za planiranje razvojnih projekata?***
- 3. Da li su poduzete adekvatne aktivnosti na unaprjeđenju kapaciteta za partnersko djelovanje u planiranju razvojnih projekata?***

1.3. Kriterij revizije

Revizijski kriteriji predstavljaju mjerila koja se koriste da bi se izvršila procjena predmeta revizije. Formulirani su u skladu sa zahtjevima ISSAI 300.27, odnose se na revizijska pitanja i povezani su sa principima efikasnosti.

Opći kriterij revizije zasniva se na opredjeljenju vlasti da ostvari ubrzani socio-ekonomski razvoj, što je iskazano u razvojnim strategijama na svim nivoima. Kako bi ostvarile strateška opredjeljenja i prioritete razvoja institucije bi trebale svoje aktivnosti usmjeriti na uspostavljanje i unaprjeđenje administrativnih kapaciteta kako bi se pripremili i implementirali neophodni razvojni projekti.

Pored navedenoga, u cilju postavljanja realnog kriterija revizije uzeta je u obzir regulativa koja se može vezati za navedenu oblast, obaveze institucija koje proizilaze iz njihovih nadležnosti i relevantne studije iz predmetne oblasti. Kriteriji procjene strukturirani su po revizijskim pitanjima, kako slijedi:

¹⁰ Prema dostupnim podacima DEI, BiH je u periodu 2007-2013 isplaćeno 46% planiranih sredstava za IPA programe.

- Vlade kantona su uspostavile osnovne organizacione pretpostavke za unaprjeđenje planiranja razvojnih projekata. Uspostavljene su jedinice za upravljanje projektima. Jedinice su funkcionalne odnosno u istima je angažiran dovoljan broj zaposlenih. Zaposlenici su kompetentni odnosno posjeduju znanje i vještine potrebne za efikasno upravljanje projektima.
- Uspostavljena je sistemska i kontinuirana edukacija zaposlenika u institucijama s ciljem unaprjeđenja znanja i vještina potrebnih za izradu projektnih prijedloga i efikasno upravljanje projektima. Iniciranje i organizovanje edukacija se pristupa planski na osnovu analiza o potrebnim specifičnim znanjima iz predmetne oblasti. Edukacije pohađaju službenici koji rade na poslovima upravljanja projektima. Osiguran je interni prenos znanja, naročito onim institucijama koji nemaju dovoljne vlastite kapacitete za upravljanje projektima. Isto se najčešće ostvaruje kroz pružanje stručne pomoći i kontrolu kvaliteta projektnih prijedloga.
- Uspostavljen je funkcionalan protok informacija u svim smjerovima čime je osigurano da svi zainteresirani akteri blagovremeno dobiju informacije relevantne za upravljanje projektima. Definisana je institucija odgovorna za kontinuirano i pravovremeno prikupljanje i distribuiranje informacija relevantnih za upravljanje projektima. U cilju ostvarivanja ubrzanog socio-ekonomskog razvoja uspostavljen je partnerski odnos sa relevantnim akterima izvan javne uprave (privreda, civilno društvo).

1.4. Obim, subjekti i ograničenja revizije

Revizija je ispitivala aktivnosti koje su vlade kantona poduzimale kako bi unaprijedile kapacitete za planiranje razvojnih projekata u kantonima. Aktivnosti koje su predmet ove revizije mogu se svrstati u nekoliko područja kao što su uspostavljanje organizacijskih pretpostavki, razvoj ljudskih kapaciteta i unaprjeđenje kapaciteta za partnersko djelovanje.

Ispitivanje je fokusirano na vremenski period od 2012. do 2015. godine. Međutim, određeni podaci odnose se na i aktivnosti koje su institucije poduzimale i ranije, obzirom da je propis koji djelimično tretira navedenu oblast prvobitno donesen 2003. godine.¹¹

Revizija se opredjelila da ispitivanjem obuhvati aktivnosti kantonalnog nivoa vlasti obzirom da kantonalni odnosno lokalni nivo ima najveći potencijal za implementaciju projekata koji direktno utiču na socio-ekonomski razvoj i kvalitet života građana. Uvažavajući činjenicu da je jačanje kapaciteta u jedinicama lokalne samouprave bilo predmet određenih međunarodnih projekata, revizija je procijenila kako bi značajniji doprinos, u smislu dodane vrijednosti izvještaja, mogla dati sa fokusom usmjerenim na kantonalni nivo.

Subjekti revizije su bile vlade svih deset kantona u Federaciji BiH. Istraživanje je obuhvatilo i aktivnosti institucija/službi koje su vlade kantona naznačile kao jedinice za upravljanje projektima (u daljem tekstu: organizacione jedinice za upravljanje projektima). Pod organizacionim jedinicama za upravljanje projektima revizija je podrazumijevala institucije/službe koje su vlade kantona navele da imaju ulogu u općem upravljanju kantonalnim projektima (npr. projekti za realizaciju kantonalnih strategija razvoja, projekti finansirani iz EU i bilateralnih fondova i dr.) i institucije/službe koje imaju

¹¹ Uredba o uspostavi koordinacionog mehanizma za upravljanje i koordinaciju sredstava za razvoj u FBiH iz 2003. godine.

ulogu u planiranju, izradi i koordinaciji projekata iz kantonalnog programa javnih investicija. Zbog sveobuhvatnosti revizijskog ispitivanja ovaj izvještaj daje poseban doprinos jer pruža uvid u stanje i praksu za svaki kanton pojedinačno, što može poslužiti nadležnim institucijama za poređenje i analizu različitih praksi.

Revizija nije ispitivala aktivnosti nadležnih institucija u pripremi kantonalnih programa javnih investicija niti se bavila pitanjima unaprjeđenja kapaciteta za izradu strateških dokumenata i njihovih akcionih planova. Takođe, nisu ispitivani efekti realiziranih projekata u kantonima niti je analiziran stepen implementacije kantonalnih strategija razvoja. Uvažavajući značaj i kompleksnost navedenih pitanja isto bi moglo biti predmetom zasebne revizije.

1.5. Izvori podataka i metodologija

Za potrebe ove revizije prikupljeni su podaci iz više izvora. Time su osigurani dovoljni, pouzdani i relevantni podaci koji su omogućili da se identifikuju ključni akteri, njihove uloge i odgovornosti u pogledu unaprjeđenja kapaciteta za planiranje projekata u kantonima.

Primarni izvori podataka bile su vlade kantona i institucije koje su vlade navele kao organizacione jedinice za upravljanje projektima. Navedeno je omogućilo reviziji da stekne širu sliku o tome kako su vlade kantona organizovale funkciju upravljanja projektima na svom području. (*Lista institucija navedena u Prilogu br.1*). Takođe, korišteni su i sekundarni izvori podataka kako bi se obuhvatile sve relevantne perspektive predmeta revizije. U tom smislu, koristile su se informacije dobivene analizom relevantnih propisa, izvještaja¹², stručnih studija, naučnih radova i statističkih podataka.¹³ Radi upoznavanja sa uslovima i praksama u susjednim zemljama, bilo je potrebno koristiti međunarodne publikacije dostupne na internetu.¹⁴

Prikupljanje podataka izvršeno je kombinovanjem različitih metoda. Korišten je upitnik obzirom da je revizijsko ispitivanje obuhvatilo svih deset kantona, što je omogućilo racionalno korištenje resursa revizije. Institucijama istih nadležnosti, poslani su identični upitnici što je reviziji omogućilo upoređivanje odgovora.¹⁵ (*Primjeri upitnika prezentirani u Prilogu br. 2. i 3.*) Pored navedenog, podaci su prikupljeni i putem intervjua te analizom dostavljene dokumentacije.

Revizijski tim je takođe, obavio intervju sa ovlaštenim službenicima Federalnog zavoda za programiranje razvoja, te predstavnicima UNDP¹⁶. Informacije dobivene putem navedenih intervjua zajedno sa podacima iz primarnih i sekundarnih izvora osigurale su dovoljnu osnovu za sticanje znanja, perspektiva i potvrda u vezi s predmetom revizije.

Koristeći metode deskripcije, komparativne analize i kritičkog pregleda, analizirane su aktivnosti nadležnih institucija u kantonima usmjerene na unaprjeđenje kapaciteta za upravljanje projektima.

¹² Izvještaj o realizaciji Programa javnih investicija FBiH 2013. i 2014 .godinu.

¹³ PIMIS je Informacioni sistem za upravljanje javnim investicijama uspostavljen pri Ministarstvu finansija, a koji služi za upravljanje i izvještavanje o sredstvima razvoja u Federaciji i omogućava on-line pristup za planiranje i praćenje svih projekata definiranih strateškim okvirom i srednjoročnim i godišnjim planovima i doprinose njihovoj realizaciji.

¹⁴ Detaljnije u referenc listi

¹⁵ Na upitnike su blagovremeno odgovorili svi ispitanici osim jedinice za upravljanje projektima - Ured za gospodarski razvoj u Posavskom kantonu.

¹⁶ Projekat integriranog lokalnog razvoja (ILDP), UNDP 2012 .godine

1.6. Struktura izvještaja

Nakon poglavlja 1. koje je imalo za cilj da upozna čitaoca sa motivima za vršenje ove revizije, predmetom revizije, izvorima podataka i metodologiji, ostala poglavlja su slijedeća:

Poglavlje 2. Opis oblasti revizije.

Poglavlje 3. Nalazi revizije koji predstavljaju odstupanja od utvrđenih kriterija a strukturirani su po revizijskim pitanjima.

Poglavlje 4. Zaključci revizije izvedeni iz nalaza, daju odgovore na revizijska pitanja.

Poglavlje 5. Preporuke usmjerene na otklanjanje uočenih nedostataka čija implementacija može doprinijeti unaprjeđenju kapaciteta za planiranje projekata.

2. UNAPRJEĐENJE KAPACITETA ZA PLANIRANJE PROJEKATA

Razvoj predstavlja višedimenzionalan proces ekonomske, društvene, okolišne, prostorne i institucionalne transformacije u cilju poboljšanja kvaliteta i standarda života građana, gdje su u razvojne procese uključeni svi akteri razvoja – vladin sektor, privatni sektor, civilno društvo i lokalna zajednica. Ovakav razvoj karakteriziraju principi održivosti i integracije, gdje svaki sektor zadržava svoje osnovne razvojne ciljeve, a zajedno ih ostvaruju u obliku uravnoteženog razvoja.¹⁷

Proces planiranja i programiranja razvoja u najširem smislu sastoji se od više različitih podprocesa, što može biti prikazano slijedećim modelom:



Izvor: Ured za reviziju institucija u FBiH

Strateško planiranje rezultira strategijom razvoja i njena svrha je da utvrdi ciljeve i prioritete razvoja, način njihova ostvarivanja, finansijski i institucionalni okvir za implementaciju, monitoring, evaluaciju i izvještavanje.

Programiranje razvoja rezultira implementacionim programom/akcionim planom čija je svrha da se ciljevi utvrđeni u strateškim dokumentima pretvore u konkretne mjere i aktivnosti.

Planiranje projekata rezultira konkretnim projektima čija je svrha da organizuju međusobno povezane aktivnosti kako bi se ostvarili unaprijed zadani ciljevi u određenom vremenskom razdoblju i utvrđenom finansijskom okviru i drugim raspoloživim resursima.¹⁸

2.1. Značaj javnih projekata za razvoj

Javni sektor ima značajan zadatak da organizuje, planira i realizuje različite projekte čime direktno utiče na kvalitet života u raznim sferama društva. Razvojni projekti predstavljaju alat za ostvarenje strateških prioriteta i razvojnih politika. Time se navedeni projekti nameću kao neizostavan dio sveukupnog procesa upravljanja javnim investicijama, s jedne strane, i procesa planiranja i upravljanja razvojem, s druge strane. Postojanje kvalitetnih projekata je preduslov za izradu programa javnih investicija čija je osnovna svrha da poveže razvojne projekte sa realnim izvorima finansiranja.

Planiranje razvojnih projekata stalni je izazov za sve institucije. Savladavanje kompleksnih prilika okruženja, uvažavanje očekivanja i motiviranje aktera šire društvene zajednice, teško prihvatanje

¹⁷ Član 4. prijedloga Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH

¹⁸ Uredba o načinu i kriterijima za pripremu, izradu i praćenje realizacije Programa javnih investicija (Sl. novine FBiH broj 106/14);

promjena, otvorenost i aktivna komunikacija te velika odgovornost samo su neki od problema pred institucijama javnog sektora u oblasti upravljanja projektima. Efikasno upravljanje projektima povećava transparentnost i kontrolu trošenja budžetskih sredstava, doprinosi privlačenju stranih i domaćih investicija, povećava sposobnost upijanja/apsorpcije finansijskih sredstava koja su na raspolaganju, osigurava proaktivno planiranje i upravljanje razvojem.¹⁹

Kako bi se osiguralo efikasno planiranje projekata u javnom sektoru neophodno je izgraditi upravne odnosno administrativne kapacitete koji će biti sposobni da kontinuirano pripremaju dovoljan broj kvalitetnih razvojnih projekata spremnih za finansiranje. Strateški dobro pripremljeni projekti daju veće šanse da se za njihovo finansiranje obezbijede povoljna finansijska sredstva kao što su bespovratni fondovi, donacije i sl. umjesto nepovoljnog kreditnog zaduživanja. Takođe, važna je i činjenica da će u skorijoj budućnosti, dobijanje statusa kandidata BiH za pristupanje EU značiti i više sredstva na raspolaganju. U tom smislu veoma je bitno da javni sektor u BiH na svim administrativnim nivoima (entiteti, kantoni, općine) bude spreman jer će više sredstava na raspolaganju značiti i mogućnost realizacije više projekata.²⁰

2.2. Organizacija upravljanja projektima u kantonima u FBiH prema važećoj regulativi

U FBiH još uvijek nije donesen propis koji bi na sveobuhvatan način uredio oblast upravljanja projektima. Obzirom da upravljanje projektima u javnom sektoru predstavlja jedan segment sveukupnoga upravljanja razvojem, ova oblast bi jednim dijelom trebala biti uređena donošenjem Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH, koji se trenutno nalazi u parlamentarnoj proceduri.

Jedini važeći propis koji djelimično uređuje organizaciju upravljanja projektima jeste federalna Uredba o načinu i kriterijima za pripremu, izradu i praćenje realizacije Programa javnih investicija.²¹ Navedena Uredba, između ostaloga, propisuje obavezu uspostavljanja jedinica za upravljanje projektima kako u institucijama Federacije BiH tako i unutar kantona, određuje nosioce aktivnosti i njihove odgovornosti u proceduri izrade programa javnih investicija u Federaciji BiH, kantonima i dr.²² Donošenjem navedene Uredbe prestala se primjenjivati ranije važeća Uredba o uspostavi koordinacionog mehanizma za upravljanje i koordinaciju sredstava za razvoj u FBiH iz 2003. godine, kojom je definiran pojam organizacionih jedinica nadležnih za koordinaciju sredstava za razvoj. Pomenute jedinice su stupanjem na snagu nove Uredbe postale jedinice za upravljanje projektima. Vlade kantona su posebnim propisom trebale da urede osnivanje jedinica za upravljanje projektima na području svog kantona.

Jedinica za upravljanje projektom, u smislu spomenute Uredbe je organizaciona jedinica osnovana u okviru federalnog organa uprave, kantonalnog organa uprave, jedinice lokalne samouprave, agencije, odnosno javnog preduzeća i odgovorna je za implementaciju projekta koji je odobrila Vlada

¹⁹ J. Charvat, Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

²⁰ Model za izgradnju kapaciteta za apsorpciju sredstava iz predpristupnih fondova EU u BiH, ACIPS, 2006.;

²¹ Sl. novine FBiH broj 106/14

²² Izrada programa javnih investicija ima svrhu da poveže kvalitetne razvojne projekte utemeljene na važećim strateškim dokumentima, sa izvorima finansiranja, čime se stvara osnov za finansijsko praćenje implementacije strategija.

Federacije.²³ Uloga jedinice za upravljanje projektima je: koordinacija u identifikaciji, formulaciji i utvrđivanju prioritetnih projekata, dostavljanje prioritetnih projekata ministarstvu finansija u cilju pripreme programa javnih investicija, praćenje i izvještavanje o implementaciji tekućih projekata, drugi poslovi od značaja za upravljanje i koordinaciju sredstava za razvoj.

2.3. Kapaciteti institucija za planiranje razvojnih projekata

Planiranje razvojnih projekata je proces koji obuhvata sve organizacijske sposobnosti i tehnike, koje su usmjerene ka ostvarivanju rezultata projekta. Taj proces podrazumijeva više koraka, od iniciranja projektne ideje, preko izrade projektnog prijedloga do osiguranja izvora finansiranja. Kako bi planiranje projekata bilo efikasno kroz sve korake, neophodno je izgraditi određene upravne /administrativne kapacitete, koji se generalno gledano mogu podijeliti u nekoliko cjelina:

➤ *Organizacioni kapaciteti*

U razvijenijim državama koje su već prošle reformski put i ostvarile ubrzan socio-ekonomski razvoj, funkcija pripreme i izrade razvojnih projekata u javnom sektoru smještena je u specijalizirane institucije²⁴ koje se bave pitanjima razvojne politike. Odvajanje funkcije upravljanja projektima od klasičnih administrativnih poslova ima veze sa njenom primarnom svrhom a to je generisanje ideja i produkcija kvalitetnih razvojnih projekata čija realizacija će biti usmjerena na stvaranje nove vrijednosti. Planiranje projekata, između ostalog, podrazumijeva sakupljanje prijedloga projektnih ideja od administracije, privrednog sektora i nevladinih organizacija, njihovu obradu te oblikovanje u kvalitetne projektne prijedloge spremne za potencijalno finansiranje. Kako bi organizacione jedinice za upravljanje projektima mogle svoju ulogu efikasno ostvarivati, iste moraju biti funkcionalne. To pored ostalog podrazumijeva adekvatan broj zaposlenih koji imaju potrebna znanja i vještine iz oblasti programiranja razvoja, izrade projektnih prijedloga, projekt menadžmenta i sl.²⁵

➤ *Ljudski kapaciteti i prenos znanja*

Iskustva razvijenih zemalja ukazuju da su ljudski resursi ključni element za efikasno upravljanje projektima u javnom sektoru. Posebna pažnja posvećuje se jačanju ljudskih potencijala na području razvojne politike. Glavni izazovi institucija na ovom području jesu kako obučiti ali i kako zadržati dovoljan broj kvalitetnih zaposlenika sa potrebnim znanjima i vještinama. U tom smislu, jedno od područja na kojem treba raditi jeste uspostavljanje systemske i kontinuirane edukacije zaposlenika koji direktno rade na poslovima upravljanja projektima. Pored navedenog, iskustva pokazuju da su institucije imale problema da zadrže kvalitetno i stručno osoblje obzirom na sistem vrednovanja učinka u javnom sektoru.²⁶

Ravnomjerno raspoređivanje stručnog osoblja u javnom sektoru je takođe bitan preduslov za efikasno upravljanje projektima. Organizacijski disbalans može uticati da se projekti u najvećoj mjeri implementiraju u institucijama koje imaju razvijene kapacitete, umjesto u institucijama u čijem je resoru ostvarenje prioritetnih ciljeva. U tom smislu, pred institucije se kao imperativ nameće zahtjev da uspostave odgovarajuće mehanizme pomoću kojih će se osigurati prenos znanja kako bi se

²³ Član 3. tačka d) Uredbe o načinu i kriterijima za pripremu, izradu i praćenje realizacije Programa javnih investicija (Sl. novine FBiH broj 106/14);

²⁴ Zavodi za planiranje razvoja, razvojne agencije i sl.

²⁵ NEI Regional and Urban Development

²⁶ Drugi forum za javnu upravu; Friedrich Ebert Stiftung, Institut za javnu upravu, 2012.;

nadomjestili oskudni resursi u pojedinim institucijama. Uspostava kontinuirane stručne pomoći i kontrole kvaliteta projektnih prijedloga, predstavljaju neke od mehanizama prenosa znanja.

➤ **Kapacitet za partnersko djelovanje**

Obzirom da je motivacija i interes za realizacijom projekata najveći na lokalnom i regionalnom (kantonalnom) nivou, funkcionalni protok informacija, horizontalno i vertikalno, nameće se institucijama kao nužan zahtijev za efikasno upravljanje projektima. Mnoge države su radi ostvarenja ovog zahtjeva vršile promjenu kulture organizacije, iz reaktivne i inertne u proaktivnu kulturu u kojoj razmjena informacija više nije bila nepotreban teret i opterećenje nego „conditio sine qua non“ efikasnog upravljanja projektima. U zemljama koje ovom pitanju nisu posvetile dovoljno pažnje pokazalo se da su institucije na nižim nivoima vlasti, ostale i dalje samo puki receptori razvojnih aktivnosti, a ne njihovi primarni generatori.²⁷

Za ostvarivanje ubrzanog socio-ekonomskog razvoja ključna je saradnja i inovativnost ljudi. Zbog toga je važno da se u sve procese razvoja od strateškog planiranja do konkretnih projekata, na partnerskoj osnovi, uključi što veći broj aktera iz javnog, privrednog i nevladinog sektora. Što je veća mobilizacija resursa različitih aktera, to je veća mogućnost za generiranje dobrih projektnih ideja. Iskustva pokazuju da su razvijene zemlje u cilju ostvarenja ovog zahtjeva uvele institucionalne mehanizme kojima su formalne odnose produbili u partnerske odnose među akterima bitnim za razvoj. Ulaskom u partnerske odnose svi akteri pokazuju spremnost i želju za promjene i proaktivno doprinose planiranju i realizaciji razvojnih projekata.

²⁷ NEI (2002.) Key Indicators for Candidate Countries to Effectively Manage the Structural Funds. Principal report – Final Report. Rotterdam:

3. NALAZI REVIZIJE

U ovom poglavlju prezentiraju se najvažniji nalazi utvrđeni u toku revizije. Nalazi prikazuju odstupanja od utvrđenih revizijskih kriterija i strukturirani su u odnosu na revizijska pitanja. Nalazi su prezentirani kako slijedi:

- U prvom dijelu su prezentirani nalazi koji se odnose na uspostavu organizacionih pretpostavki za unaprjeđenje planiranja projekata u kantonima;
- U drugom dijelu su prezentirani nalazi koji se odnose na unaprjeđenje ljudskih kapaciteta za upravljanje projektima i osiguranje prenosa znanja;
- U posljednjem dijelu ovog poglavlja prezentirani su nalazi koji se odnose na unaprjeđenje kapaciteta za partnersko djelovanje.

3.1. Organizacione pretpostavke za unaprjeđenje planiranja projekata nisu osigurane

Analizom ključnih aktivnosti revizija je nastojala da utvrdi da li su vlade kantona osnovala organizacijske jedinice za upravljanje projektima. Takođe, analizirano je da li je u navedenim organizacijskim jedinicama angažiran dovoljan broj osoblja koje neposredno radi na poslovima izrade projekata. Rezultati revizijskih analiza prikazani su u narednoj tabeli:

Tabela br.1. Uspostava organizacionih jedinica za upravljanje projektima*

Kanton	Kriterij revizije	
	Uspostavljena organizaciona jedinica za upravljanje projektima	Kapacitet jedinice u smislu broja i strukture zaposlenih
KS	Djelimično	Ne
ZHK	Djelimično	Ne
TK	Djelimično	Ne
PK	Djelimično	Ne
BPK	Djelimično	Ne
USK	Djelimično	Da
HBK	Ne	Ne
ZDK	Djelimično	Ne
SBK	Ne	Ne
HNK	Ne	Ne

Izvor: Ured za reviziju institucija u FBiH

*Pod organizacionim jedinicama za upravljanje projektima revizija je podrazumijevala institucije/sluzbe koje su vlade kantona navele da imaju ulogu u općem upravljanju kantonalnim projektima (npr. projekti za realizaciju kantonalnih strategija razvoja, projekti finansirani iz EU i bilateralnih fondova i dr.) i institucije/sluzbe koje imaju ulogu u planiranju, izradi i koordinaciji projekata iz kantonalnog programa javnih investicija.

3.1.1. Uspostava organizacionih jedinica za upravljanje projektima

Kako je vidljivo iz Tabele br.1. organizacione jedinice za upravljanje projektima još uvijek nisu u potpunosti uspostavljene u svim kantonima. U kantonima u kojima je naznačeno da su navedene jedinice djelimično uspostavljene, utvrđeno je kako su vlade imenovala po jednu organizacionu jedinicu koja ima djelimičnu ulogu u upravljanju projektima za područje kantona.

Imenovane organizacione jedinice predstavljaju odjele/sluzbe unutar kantonalnih institucija ili ministarstva nadležnih za pitanja razvoja (Detaljnije u Prilogu br.1). Pored toga što su jedinice organizacijski smještene unutar različitih institucija, istraživanje je također pokazalo kako se poimanje

uloge i funkcije imenovanih organizacionih jedinica razlikuje između kantona. Isto je prezentirano u narednoj tabeli:

Tabela br. 2: Institucije i osnovne nadležnosti organizacionih jedinica za upravljanje projektima

Kanton	Institucija unutar koje je smještena organizaciona jedinica za upravljanje projektima	Osnovne nadležnosti organizacionih jedinica
KS	Zavod za planiranje razvoja KS	Izrada Programa javnih investicija KS; Istraživanje, planiranje, priprema i izrada materijala o poslovanju privrede, komunalnih preduzeća i javnih preduzeća u KS, te analiza praćenja i planiranja privrede. Koordinacija u procesu identifikacije, formulacije i utvrđivanja prioriteta programa i projekata u kantonu, praćenje i izvještavanje o implementaciji projekata na nivou kantona i općina
TK	Ministarstvo razvoja i poduzetništva	Objedinjuje programe, projekte i izvještaje o realizaciji, utvrđuje prioriteta programe i prijedlog Programa javnih investicija
SBK	Nije osnovana	-
HNK	Nije osnovana	-
ZHK	Ministarstvo gospodarstva	Predlaganje i koordiniranje razvojnih projekata, upravljanje projektima iz nadležnosti Ministarstva, praćenje implementacije projekata od značaja koje je odobrila Vlada kantona, priprema i koordinacija projekata iz EU fondova, analize o realizaciji projekata iz nadležnosti ministarstva
ZDK	Vlada ZDK (Stručna služba za razvoj i međunarodne projekte)	Planiranje i upravljanje razvojem u procesu izrade Strategije razvoja i praćenje implementacije na nivou kantona, saradnja na pripremi razvojnih politika i projekata javnih investicija posebno onih koji omogućavaju implementaciju usvojenih razvojnih strategija
USK	J.U Razvojna agencija USK	Glavni koordinator za implementaciju Strategije razvoja USK, Vođenje Programa javnih investicija USK
BPK	Ministarstvo za privredu BPK	Koordinacija u procesu identifikacije, formulacije i utvrđivanja prioriteta programa i projekata u kantonu, praćenje i izvještavanje o implementaciji projekata na nivou kantona i općina
PK	Vlada PK (Ured za gospodarski razvoj)	Učešće u planiranju i upravljanju razvojem u izradi Strategije razvoja kantona
HBK	Nije osnovana - inicirano osnivanje	-

Izvor: Ured za reviziju institucija u FBiH

Kako je vidljivo iz Tabele br. 2 primarna uloga spomenutih jedinica se u većini slučajeva odnosi na upravljanje razvojem i to prevashodno u fazi strateškog planiranja.²⁸ Konkretna nadležnost vezana za planiranje razvojnih projekata za potrebe kantona ili pružanje podrške drugim institucijama koje izrađuju projekte, nisu jasno definisane. Isto je posebno značajno uzimajući u obzir činjenicu da ni u jednom od kantona nije došlo do uspostave jedinica za upravljanje projektima unutar resornih ministarstava i drugih organa uprave koji bi trebali da izrađuju razvojne projekte unutar svojih resora.²⁹ Navedeno ukazuje da imenovane organizacione jedinice nisu dobile značajniju ulogu u sveukupnoj pripremi projekata u kantonu pa samim time, iste ne predstavljaju adekvatnu organizacionu pretpostavku potrebnu za efikasnije planiranje projekata.

²⁸ Podaci dobiveni analizom upitnika

²⁹ Uredba o uspostavi koordinacionog mehanizma za upravljanje i koordinaciju sredstava za razvoj u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", br. 48/03 i 68/05).

Postojeće poimanje funkcije organizacione jedinice za upravljanje projektima moguće je vezati za nedovoljno jasno definiranu organizaciju upravljanja projektima. Isto se, između ostaloga odnosi i na ne postojanje Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH. Sagovornici revizije navode kako očekuju da će se usvajanjem navedenog zakona stvoriti pretpostavke za uređivanje navedenih pitanja u kantonima.³⁰ Međutim, bitno je napomenuti kako čekanje na usvajanje navedenog Zakona ne bi trebalo spriječiti kantonalne vlade da poduzmu aktivnosti na uspostavljanju pretpostavki za organizovanje funkcije upravljanja projektima na području svog kantona.

Jedini važeći propis koji djelimično definira pitanja organizacije upravljanja projektima je Uredba o načinu i kriterijima za pripremu, izradu i praćenje realizacije programa javnih investicija. Pomenuta Uredba, pored ostaloga, definira pojam i ulogu jedinica za upravljanje projektima koje bi trebale biti osnovane u okviru kantonalnih organa uprave. Shodno navedenoj Uredbi, vlade kantona su trebale urediti pitanja organizovanja jedinica za upravljanje projektima u kantonima i jedinicama lokalne samouprave. Istraživanjem je utvrđeno da su u samo dva kantona donesene uredbe iz navedene oblasti.³¹ (Detaljnije u Prilogu br. 4)

3.1.2. Kapaciteti jedinica u smislu broja i strukture zaposlenih

Istraživanje je pokazalo kako ni jedna od imenovanih organizacionih jedinica za upravljanje projektima u prethodnim godinama nije bila u potpunosti funkcionalna. Isto se uglavnom obrazlaže nedovoljnim kapacitetima u smislu broja i strukture uposlenih. Najčešće su u jedinici zaposlene jedna ili dvije osobe sa potrebnim kompetencijama za obavljanje poslova upravljanja projektima, a u pojedinim kantonima nemaju osobu sa navedenim kompetencijama.

Problem nedovoljnih kapaciteta u navedenim jedinicama ističu nadležni u svim kantonima. *Primjera radi, ispitanici u BPK su izjavili kako u navedenoj jedinici u okviru Ministarstva za privredu nemaju zaposlene sa znanjem i vještinama iz oblasti upravljanja projektima, te da im nedostaju dva uposlenika.*³² *U KS na aktivnostima vezanim za upravljanje projektima rade tri uposlenika, od koji su dva tehnička lica namještenika, te se ističe kako za funkcionalan rad jedinice nedostaje još državnih službenika.*³³ *Također u ZDK je popunjenost naznačene organizacione jedinice za upravljanje projektima 43%.*³⁴

Kako navode ispitanici nedostatak potrebnih kadrova djelimično je vezan za postojanje ograničenja za upošljavanje novih kadrova u institucije javnog sektora. Međutim, revizija se nije mogla uvjeriti da su nadležne institucije poduzimale aktivnosti analize iskorištenosti postojećih uposlenika u institucijama kako bi se nedostajući kadrovi nadomjestili internom preraspodjelom državnih

³⁰ Već duži niz godina radi se na izradi Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem FBiH. Isti se trenutno se nalazi u fazi nacrtu u Parlamentarnoj proceduri. Ovim zakonom se uređuju ciljevi i načela razvojnog planiranja i upravljanja razvojem Federacije Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Federacija), kantona i jedinica lokalne samouprave, vrste strateških dokumenata, vrste dokumenata neophodnih u postupku implementacije strateških dokumenata, tijela odgovorna za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, proces razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji, programiranje, monitoring, evaluacija i izvještavanje o implementaciji strateških dokumenata, finansiranje implementacije strateških dokumenata i nadzor nad primjenom ovog zakona.

³¹ U većini kantona donesene su odluke o određivanju kantonalnih organa nadležnih za izradu programa javnih investicija ali iste ne tretiraju uspostavu jedinica za upravljanje projektima

³² Podaci Ministarstva za privredu BPK

³³ Podaci Zavoda za planiranje razvoja KS

³⁴ Podaci Stručne službe za razvoj i međunarodne projekte

službenika. Isto upućuje na nedovoljno shvatanje potrebe za uspostavom funkcije izrade projekata u kantonima. U vezi s tim, ispitanici revizije smatraju da bi izrada projekata trebala biti definisana u opisu određenih radnih mjesta u institucijama koje trebaju izrađivati projekte iz svog resora. Samim time, pojedinim već zaposlenim državnim službenicima bi izrada projekata predstavljala redovne poslove, a ne dodatne aktivnosti kako je do sada bio slučaj.

3.2. Izostanak sistemske edukacije iz oblasti upravljanja projektima

Analizom ključnih aktivnosti revizija je ispitivala da li je uspostavljena sistemska i kontinuirana edukacija zaposlenika iz oblasti izrade projektnih prijedloga i upravljanja projektima. Ispitano je da li se pitanju edukacija zaposlenika koji rade na poslovima izrade projekata pristupa planski. Takođe je razmatrano da li su uspostavljeni mehanizmi za prenos znanja što se najčešće ostvaruje kroz pružanje stručne pomoći i internih edukacija. Rezultati revizijskih analiza prikazani su u narednoj tabeli:

Tabela 3: Uspostavljanje sistemske i kontinuirane edukacije

Kanton	Kriterij revizije		
	Iniciranje i organizovanje edukacija iz oblasti upravljanja projektima	Korištenje edukacija iz oblasti upravljanja projektima organizovanih od strane drugih aktera	Prenos znanja
KS	Ne	Da	Djelimično
ZHK	Ne	Da	Djelimično
TK	Djelimično	Da	Ne
PK	Ne	Da	-
BPK	Ne	Da	Ne
USK	Djelimično	Da	Ne
HBK	Ne	Da	-
ZDK	Djelimično	Da	Djelimično
SBK	Ne	Da	Ne
HNK	Ne	Da	Ne

Izvor: Ured za reviziju institucija u FBiH

3.2.1. Nedovoljno iniciranje i organizovanje edukacija iz oblasti upravljanja projektima

Istraživanje je pokazalo kako u većini kantona vlade i organizacione jedinice za upravljanje projektima nisu poduzimale aktivnosti iniciranja ili organizovanja edukacija u cilju unaprjeđenja ljudskih kapaciteta za upravljanje projektima. U kantonima u kojima ove aktivnosti jesu djelimično poduzimane, iste su se uglavnom svodile na pojedinačne odnosno nekontinuirane aktivnosti. *Primjera radi, navedene su aktivnosti poput učešća u organizaciji seminara, osiguranja finansijskih sredstava za organizaciju obuke i sl.*

Shodno navedenom, podaci upućuju kako ni u jednom kantonu nisu realizirane aktivnosti s ciljem uspostavljanja sistemske i kontinuirane edukacije iz predmetne oblasti. Praksa je da kantonalni organi uprave donose godišnje planove edukacije koji uključuju potrebne edukacije za pojedinačnu instituciju. Međutim, na nivou kantona nije planirano da se na sistemski način realiziraju edukacije iz ove oblasti.

U KS su započete određene aktivnosti u smislu da je Vlada KS donijela Zaključak kojim je zadužila Zavod za planiranje razvoja KS da organizira program unaprjeđenja kapaciteta za pripremu projekata. Prema saznanjima revizije aktivnosti pripreme navedenoga programa su započete u toku pisanja

revizijskog izvještaja. Shodno tome nije bilo moguće ispitati konkretne rezultate navedenih aktivnosti.

Izostanak aktivnosti uspostave sistemske edukacije moguće je vezati za odsustvo analize potreba za specifičnim vrstama obuka iz ove oblasti, kako bi se pitanjima organizovanja edukacije planski pristupilo. Takođe, u kantonima nisu imenovane institucije koje bi bile nosioci navedenih aktivnosti planiranja i organiziranja obuka iz ove oblasti.

3.2.2. Korištenje edukacija iz oblasti upravljanja projektima organizovanih od strane drugih aktera

Osposobljavanje zaposlenika u kantonima vršilo se u najvećem broju slučajeva slanjem istih na obuke i seminare inicirane i organizovane od strane viših nivoa vlasti (FMF, ADS FBiH, DEI i sl.) i međunarodnih organizacija (UNDP, SIDA i sl.). Obuke su se uglavnom odnosile na popunu IP obrazaca, korištenje PIMIS sistema, te upravljanje projektnim ciklusom. Međutim, takve edukacije su najčešće trajale 1-2 dana.

Pomenutim obukama najčešće je prisustvovao ograničen broj zaposlenika, a ne postoje podaci koji potvrđuju da se pitanju određivanja zaposlenika koji će prisustvovati edukacijama pristupalo planski kako bi se osigurao potreban kontinuitet u edukaciji onih uposlenika koji rade na poslovima planiranja projekata. U prilog navedenome govore podaci da su edukacijama često prisustvovali zaposlenici koji ne rade na poslovima upravljanja projektima.³⁵ Sagovornici revizije ističu i probleme vezane za nedovoljan broj zaposlenika koji se educiraju, što rezultira činjenicom da su zaposlenici koji su prisustvovali edukacijama naknadno preopterećeni i demotivirani da poslove upravljanja projektima rade samostalno.³⁶

Ispitanici ističu kako je za unaprjeđenje upravljanja projektima, te unaprjeđenje samog programa javnih investicija ključno raditi na izgradnji ljudskih kapaciteta.³⁷ Većina naglašava, kako obuke koje su do sada realizirane nisu bile dovoljne, te kako potrebna znanja iz oblasti pripreme projekata i upravljanja projektima uveliko nedostaju. Nedostatak znanja iz oblasti pripreme projekata može se smatrati uzrokom pasivnog ponašanja institucija kako u iniciranju projekata tako i u namicanju sredstava za finansiranje projekata. Nadležni u jedinicama za upravljanje projektima u sedam kantona cijene da su institucije u kantonu nedovoljno proaktivne u iniciranju projekata i namicanju povoljnih izvora za finansiranje projekata. Pretpostavka je da bi se unaprjeđenjem znanja i vještina za izradu projekata osigurala veća proaktivnost institucija u ovoj oblasti.³⁸ (Detaljnije u Prilogu br. 5)

3.2.3. Izostanak prakse internog prenosa znanja

Istraživanje je pokazalo da u većini kantona nije uspostavljena praksa internog prenosa znanja, kako bi se osiguralo da institucije/zaposlenici koji imaju znanja potrebna za izradu projekata, ista prenose na ostale kojima su navedena znanja potrebna. Uzroke navedenoga moguće je povezati sa činjenicom da nije određena institucija koja bi imala ulogu pružanja stručne podrške u fazi izrade projekata. Ispitanici revizije navedeno ističu kao nedostatak i smatraju kako bi bilo korisno osigurati

³⁵ Intervju sa nadležnim osobama iz Federalnog zavoda za programiranje razvoja

³⁶ Intervju sa nadležnim osobama iz UNDP

³⁷ Podaci dobiveni analizom upitnika

³⁸ Rezultati analize upitnika

stručnu podršku institucijama kako bi se nadomjestili nedostajući kapaciteti.³⁹ Isto je posebno bitno iz razloga što je teško očekivati da sve institucije u kantonu imaju vlastite kapacitete za izradu projekata.

Organizacione jedinice za upravljanje projektima u postojećoj organizaciji uglavnom nisu obavljale funkciju pružanja stručne podrške drugim institucijama iz kantona u fazi izrade projekata, niti im je navedena funkcija jasno propisana. Iako su ispitanici u nekim kantonima izjavili da spomenute jedinice pružaju stručnu podršku, podaci ukazuju da je riječ o djelimičnoj i nedovoljnoj podršci.⁴⁰ S druge strane, pružanje stručne podrške institucijama u fazi planiranja i pripreme projekata nije osigurano ni na neki drugi način (imenovanjem druge institucije). U dva kantona je utvrđeno da su navedenu funkciju po potrebi obavljale razvojne agencije.⁴¹

Osim navedenoga u kantonima nisu osigurani ni mehanizmi kontrole kvaliteta izrađenih projektnih prijedloga kako bi se osiguralo da isti sadrže potrebne elemente. Podaci ukazuju da jedinicama, navedeno nije dato u nadležnost niti je neka druga institucija nadležna za sveobuhvatnu kontrolu kvaliteta projekata. Pojedine jedinice za upravljanje projektima su vršile provjeru ispravnosti popunjenih obrazaca pri kandidiranju projekata za program javnih investicija.⁴² Navedene provjere su se odnosile na pitanja tehničke ispravnosti popune obrazaca bez stvarne kontrole kvalitete samih projekata. Sagovornici navode kako bi bilo korisno da se projekti u određenoj fazi, prije finalizacije, dostavljaju jedinicama za upravljanje projektima na mišljenje, ali kako isto do sada nije realizirano.⁴³ Isto je u gotovo svim kantonima prepoznato kao oblast koju je potrebno unaprijediti.

Sagovornici revizije navode kako bi se pružanje stručne podrške i kontrola kvaliteta ostalim institucijama u kantonu mogla obezbijediti jačanjem uloge postojeće organizacione jedinice za upravljanje projektima. Međutim, ističu kako je neophodno osigurati uključenost i svih resornih ministarstava u pojedine razvojne procese imenovanjem saradnika u ministarstvima nadležnim za pojedine segmente razvoja koji će biti uključeni u pripremu i implementaciju razvojnih programa i projekata.⁴⁴

3.3. Nedovoljno razvijeni kapaciteti za partnersko djelovanje

Analizom ključnih aktivnosti nadležnih institucija revizija je nastojala da utvrdi da li je uspostavljen funkcionalan protok informacija relevantnih za upravljanje projektima. U tom smislu ispitano je da li je određena institucija nadležna za kontinuirano i blagovremeno distribuiranje informacija relevantnih za upravljanje projektima. Takođe, analizirano je da li su uspostavljeni mehanizmi koji osiguravaju uključivanje drugih relevantnih aktera u izradu projekata. Rezultati revizijskih analiza prezentirani su u narednoj tabeli:

³⁹ Isto kao 35

⁴⁰ Analizom podataka utvrđeno je da se aktivnosti navedenih kantona odnose na: pomaganje pri popuni IP obrazaca za kandidiranje projekata za programe javnih investicija, koordiniranje i unaprjeđivanje modela saradnje, odnosno konsultovanje i sl.

⁴¹ ZHK-REDAH, Razvojna agencija USK

⁴² Zavod za planiranje razvoja KS

⁴³ Stručna služba za razvoj i međunarodne projekte ZDK

⁴⁴ Sagovornici iz Ministarstva razvoja i poduzetništva TK. Navedeno stajalište je takođe naznačeno i u Strategiji TK za period 2016.- 2020. g.

Tabela 4: Izgradnja kapaciteta za partnersko djelovanje

Kanton	Kriterij revizije	
	Osiguran funkcionalan protok informacija	Uspostavljeni mehanizmi uključivanja relevantnih aktera u izradu projekata
KS	Djelimično	Ne
ZHK	Ne	Ne
TK	Djelimično	Djelimično
PK	Ne	Ne
BPK	Ne	Ne
USK	Ne	Ne
HBK	Ne	Ne
ZDK	Djelimično	Djelimično
SBK	Ne	Ne
HNK	Ne	Ne

Izvor: Ured za reviziju institucija u FBiH

3.3.1. Problemi u razmjeni informacija

Ispitanici u većini kantona smatraju kako nije osiguran funkcionalan protok informacija značajnih za upravljanje projektima. Distribucija informacija se vrši u okviru zakonskih obaveza kroz sistem kancelarijskog poslovanja. Međutim, takav način razmjene informacija nije koordiniran i ne osigurava da se bitni podaci kojima raspolažu različite institucije kompiliraju i koriste za efikasnije upravljanje projektima. Isto je moguće povezati sa činjenicom da u većini kantona nije određen glavni nosilac aktivnosti razmjene podataka, niti je definirana obaveza institucija da kontinuirano i pravovremeno dostavljanju informacije značajne za upravljanje projektima.

U pojedinim kantonima uzroci nedovoljne razmjene podataka se vežu za ne osnivanje jedinica za upravljanje projektima. S druge strane, u kantonima u kojima jedinice za upravljanje projektima imaju određene nadležnosti vezane za razmjenu informacija, također se navode mnogobrojni problemi koji otežavaju funkcionalnu razmjenu podataka. Ispitanici u jedinicama kao prepreke navode odsustvo formalnog mehanizma koordinacije u procesu planiranja i realizacije razvojnih projekata, nedovoljnu saradnju i pasivnost nižih nivoa vlasti i sl.⁴⁵

Prema dobivenim podacima, jedna od značajnih prepreka u funkcionalnoj razmjeni podataka je vezana za ne postojanje tehničke podrške za razmjenu podataka. Jedini postojeći informacioni sistem⁴⁶ koji koriste kantonalne institucije fokusiran je na izradu programa javnih investicija i ne osigurava informacije potrebne za efikasno upravljanje projektima.

U pojedinim kantonima osnovana su posebna stručna tijela koja bi trebala imati značajnu ulogu u aktivnostima razmjene informacija.⁴⁷ Međutim prema navodima ispitanika, uspostavom navedenih tijela još uvijek nije osiguran funkcionalan mehanizam koordinacije i razmjene informacija značajnih za upravljanje projektima. *Primjera radi, navode se problemi nedovoljne posvećenosti pojedinih*

⁴⁵ Primjera radi, prema informacijama nadležnih nije rijetkost da se relevantni subjekti (općine, gradovi, javna preduzeća i dr.) ne odazivaju na pozive da predlože svoje projekte.

⁴⁶ PIMIS Osnovna svrha navedenog programa bi trebalo biti upravljanje i izvještavanje o sredstvima razvoja što se omogućava „on line“ pristupom bazi podataka planiranih i projekata u realizaciji u FBiH i kantonima.

⁴⁷ U TK i ZDK osnovan je Kantonalni odbor za razvoj koje se sastoji od predstavnika institucija na nivou kantona, lokalne samouprave, civilnog društva i lokalne zajednice

članova navedenih tijela, ne dostavljanja podataka ili dostave nedovoljno struktuiranih, tačnih i ažuriranih podataka vezanih za realizaciju projekta.⁴⁸

3.3.2. Izostanak mehanizama uključivanja relevantnih aktera u izradu projekata

Ispitanici u većini kantona su naveli kako su u proteklom periodu poduzete određene aktivnosti na ostvarivanju saradnje sa različitim akterima iz privrednog i civilnog sektora. Analizom je utvrđeno kako se navedene aktivnosti vezuju za saradnju s različitim akterima ali u fazi izrade strategija razvoja. Isto predstavlja primjenu tzv. participatornog pristupa izrade strategije što podrazumijeva organizovanje partnerskih i fokus grupa i dr.⁴⁹ Međutim, spomenute aktivnosti saradnje se u većini slučajeva ne poduzimaju u fazi realizacije ciljeva i mjera iz strategija kada se izrađuju konkretni projekti.

Pojedini ispitanici poimaju ostvarivanje saradnje kroz uspostavljanje mogućnosti za formalnu komunikaciju. *Primjera radi, u jednom kantonu je navedeno kako se uvažavanje prioriteta, potreba i interesa relevantnih aktera ostvaruje preko web stranice i drugim sredstvima oglašavanja.⁵⁰* Web stranice uglavnom nude mogućnost stavljanja komentara/utisaka, te se revizija nije mogla uvjeriti da navedena mjera predstavlja adekvatan mehanizam uključivanja relevantnih aktera u projektne procese i partnersko djelovanje. Uključivanje relevantnih aktera u fazu izrade projekata moglo bi povećati motivaciju i interes za realizaciju razvojnih projekata i osigurati dodatni nadzor i kontrolu nad razvojnim aktivnostima.

U tri kantona utvrđeno je da su poduzete aktivnosti usmjerene na uspostavu mehanizama koji omogućavaju učešće lokalnih organizacija, građanskog društva i društveno-ekonomskih partnera u procesu izrade projekata kantona.⁵¹ Navedeno se odnosi na formiranje tijela kao što su Partnerska grupa za razvoj, Kantonalni odbor i Kantonalno vijeće za razvoj. Navedena tijela predstavljaju instrument osiguranja horizontalne i vertikalne saradnje koja pored predstavnika općina i gradova iz kantona, uključuje i predstavnike civilnog društva i poslovne zajednice. Iako su navedena tijela osnovana u procesu izrade, odnosno revizije strategije razvoja, postoje indicije da će ista nastaviti sa djelovanjem u smislu daljnje realizacije strateških opredjeljenja.

3.4. Posljedice nedovoljnih kapaciteta za izradu razvojnih projekata u kantonima

Razvojni projekti se realizuju s ciljem ostvarivanja socio-ekonomskog razvoja što podrazumijeva stvaranje uslova kojima se poboljšava standard života građana, stimuliraju ekonomske aktivnosti, smanjuje nezaposlenost, osigurava zaštita okoliša i stvara zajednica ugodna za život.

Nedovoljna realizacija razvojnih projekata ima značajne društvene i ekonomske posljedice koje se ogledaju u propuštenim prilikama za rješavanje dugogodišnjih problema građana. Primjer navedenog je rješavanje problema poput lošeg vodosnabdijevanja, nezadovoljavajućeg stanja cesta, nezaposlenosti mladih, nelegalnog odlaganja otpada, lošeg stanja sredstava javnog prevoza i sl. Posljedice nedovoljno razvijenih kapaciteta, kako organizacijskih tako i ljudskih, moguće je prepoznati

⁴⁸ Stručna služba za razvoj i međunarodne projekte ZDK; Iako se značajan dio informacija prikuplja kroz redovne aktivnosti Službe u odgovorima na upitnik navedene su pomenute prepreke koje otežavaju funkcionalan protok informacija.

⁴⁹ KS, ZHK, USK, PK

⁵⁰ HBK, BPK

⁵¹ USK, TK i ZDK

i u činjenici da se u većini kantona u proteklom periodu nije donosio kantonalni program javnih investicija. Osnovni cilj programa javnih investicija je usklađivanje razvojnih projekata sa realnim izvorima finansiranja za njihovu realizaciju. Shodno navedenom, isti je mogao poslužiti i kao sredstvo za bolji pristup u iznalaženju sredstava za finansiranje projekata kojima bi se riješili spomenuti problemi. Posljedice nedovoljno razvijenih kapaciteta za planiranje projekata ogledaju se i u nezadovoljavajućoj kvaliteti projektnih prijedloga, što u konačnici rezultira lošom realizacijom projekata. *Primjera radi, prema podacima o realizaciji Federalnog PJI stepen realizacije projekata po kantonima kreće se od cca 2%⁵² pa do 34 %⁵³ u odnosu na planirane projekte.* Loša realizacija povlači sa sobom i finansijske posljedice u vidu troškova koje institucije moraju plaćati na nepovučena sredstva odobrena za finansiranje razvojnih projekata.

⁵² HBK

⁵³ HNK

4. ZAKLJUČCI

Provedena revizija je pokazala da vlade kantona nisu bile efikasne u poduzimanju aktivnosti kojima su trebale unaprijediti kapacitete za planiranje projekata. U većini kantona izostale su aktivnosti usmjerene na uspostavu funkcije upravljanja razvojnim projektima. Isto se ogleda u nedovoljno uspostavljenim organizacijskim pretpostavkama, neizgrađenom sistemu edukacije osoblja koje radi na izradi i upravljanju projektima, te nedovoljnim aktivnostima koordinacije i uključivanja drugih relevantnih aktera u izradu projekata.

Institucije javnog sektora imaju odgovornost da planiraju i realiziraju razvojne politike u cilju ostvarenja ubrzanog socio-ekonomskog razvoja. Realizacijom javnih projekata institucije pretvaraju strateška opredjeljenja i programe u konkretne aktivnosti kojima se direktno utiče na kvalitet života građana. Shodno navedenom, sposobnost institucija da osmisle, planiraju i realiziraju konkretne projekte predstavlja jedan od ključnih preduslova realizacije razvojnih politika. Unaprjeđenjem kapaciteta za izradu projekata osigurala bi se priprema većeg broja razvojnih projekata i stvorila baza projekata u javnom sektoru spremnih za finansiranje. U nastavku su prezentirani osnovni zaključci revizije koji ujedno daju odgovore na revizijska pitanja:

4.1. Nisu osigurane organizacione pretpostavke za unaprjeđenje planiranja razvojnih projekata

Odgovarajuće organizacione pretpostavke za efikasno planiranje razvojnih projekata još uvijek nisu osigurane u kantonima u FBiH. Unutar institucija koje trebaju raditi na pripremi projekta nisu uspostavljene jedinice za upravljanje projektima. Shodno navedenom, aktivnosti pripreme projekata i upravljanje istima nisu dobile adekvatan značaj i predstavljaju dodatnu obavezu, a ne primarnu aktivnost pojedinih zaposlenika u institucijama.

Pod jedinicama za upravljanje projektima vlade kantona trenutno podrazumijevaju samo odjel/službu unutar jedne institucije na nivou kantona. Osnovna nadležnost navedenih jedinica uglavnom je vezana za pitanja upravljanja razvojem, odnosno strateško planiranje koje je u nadležnosti razvojnih institucija unutar kojih se iste nalaze. Na poslovima vezanim za planiranje i izradu projekata unutar spomenutih organizacionih jedinica nije osiguran dovoljan broj osoba. U takvim uslovima, navedene jedinice nisu mogle imati značajniju ulogu u sveukupnoj pripremi projekata u kantonu, te ne predstavljaju organizacionu pretpostavku neophodnu za efikasnije planiranje kantonalnih projekata kojima se realizuju strategije razvoja.

Izostanak aktivnosti na uspostavi organizacionih pretpostavki za efikasno planiranje razvojnih projekata ukazuje na nedovoljno shvatanje značaja realizacije razvojnih projekata u kantonima. Na isto upućuje činjenica da vlade kantona nisu jasno odredile ulogu i funkciju jedinica koje trebaju izrađivati razvojne projekte u kantonima. Jasnim definisanjem organizacije i nadležnosti jedinica za upravljanje projektima stvorile bi se pretpostavke za uspostavu sveobuhvatne funkcije planiranja projekata u kantonima.

4.2. Nisu poduzete odgovarajuće aktivnosti na unaprjeđenju ljudskih resursa za planiranje razvojnih projekata

Poduzete aktivnosti nisu rezultirale uspostavom adekvatnog sistema edukacije iz oblasti izrade i upravljanja projektima. U većini kantona su izostale aktivnosti analize potreba za specifičnim vrstama obuka iz ove oblasti, te nisu određene institucije koje bi bile ključni nosioci aktivnosti.

Edukacije iz oblasti izrade i upravljanja projektima su uglavnom inicirane i organizirane od strane viših nivoa vlasti i međunarodnih institucija. Pitanju odabira zaposlenika koji će prisustvovati obukama nije se planski pristupalo. Isto je imalo za posljedicu da obuku nije pohađao dovoljan broj zaposlenika, a često se dešavalo da obuku pohađaju zaposlenici koji ne rade na aktivnostima upravljanja projektima. U navedenim okolnostima, u većini kantona izostale su i aktivnosti internog prenosa znanja kojima se moglo osigurati da veći broj uposlenika dobije potrebnu edukaciju.

Kao rezultat izostanka adekvatnog sistema edukacije podaci ukazuju da institucijama u kantonu uveliko nedostaju znanja i vještine iz oblasti upravljanja projektima što u konačnici rezultira pasivnošću u iniciranju i pripremi javnih projekata. Navedeno upućuje na potrebu uspostave sistema obuke iz ove oblasti ali i potrebu za određivanjem institucije koja bi pružala stručnu podršku ostalim institucijama, kako bi se nadomjestili nedostajući kapaciteti.

4.3. Izostanak odgovarajućih aktivnosti na unaprjeđenju kapaciteta za partnersko djelovanje u planiranju razvojnih projekata

U većini kantona izostale su adekvatne aktivnosti na uspostavljanju funkcionalnog protoka informacija bitnih za izradu i upravljanje projektima. Takođe, nisu uspostavljeni ni mehanizmi koji osiguravaju uključivanje predstavnika općina, gradova, civilnog društva, privrede i nevladinog sektora u procese planiranja projekata kojima se implementiraju strategije razvoja. Navedeno je rezultiralo da u većini kantona nije došlo do unaprjeđenja kapaciteta za partnersko djelovanje. U takvim uslovima, nadležne institucije nisu bile u mogućnosti koristiti pogodnosti koje omogućava uključivanje šire društvene zajednice u implementaciju razvojnih politika.

Postojeći način distribucije informacija u kantonima ne osigurava da svi zainteresirani akteri blagovremeno dobiju informacije relevantne za upravljanje projektima. Navedeno je djelimično uzrokovano činjenicom da kantonalne vlade nisu definirale instituciju koja bi bila odgovorna za distribuiranje informacija relevantnih za upravljanje projektima. S druge strane, ni obaveza institucija da pravovremeno dostavljaju podatke vezane za planiranje i realizaciju projekata nije jasno propisana.

U većini kantona ne postoji ustaljena praksa uključivanja aktera šire društvene zajednice u procese pretvaranja strateških ciljeva u konkretne projektne aktivnosti. Shodno tome, institucije u kantonima su propustile priliku da uključivanjem drugih aktera u procese planiranja razvojnih projekata, povećaju motivaciju i interes za realizaciju istih. Stvaranjem partnerskog odnosa osigurao bi se dodatni nadzor i kontrola nad razvojnim aktivnostima.

5. PREPORUKE

Provedena revizija je pokazala da postoji značajan prostor za unaprjeđenje kapaciteta za planiranje projekata u kantonima. Isto zahtijeva sistemski pristup, što podrazumijeva osiguranje odgovarajućih organizacijskih pretpostavki, uspostavljanje sistema edukacije kao i mehanizama za partnersko djelovanje u izradi projekata. Unaprjeđenjem kapaciteta za planiranje projekata osigurale bi se pretpostavke za pripremu većeg broja razvojnih projekata kojima se strateška opredjeljenja pretvaraju u konkretne aktivnosti. Isto je važno u kontekstu značajnih sredstava koja se ulažu u izradu strategija, te indicija koje upućuju na nedovoljnu realizaciju istih, čime strategije ostaju same sebi svrha. Izradom većeg broja kvalitetnih razvojnih projekata stvorile bi se pretpostavke za uspješnije namicanje sredstava za realizaciju istih.

Uzimajući u obzir naprijed navedeno, te činjenicu da je ustanovljeno da nisu uspostavljene sistemske pretpostavke za efikasno planiranje projekata, Ured za reviziju daje vladama kantona preporuke čija primjena može doprinijeti unaprjeđenju kapaciteta za izradu projekata. Kako bi se preporuke efikasno implementirale bitno je istaknuti i ulogu skupštine kantona kao najvišeg zakonodavnog tijela u kantonu u donošenju konačnih odluka.

Preporuke za vlade kantona:

- ***Uspostaviti funkcionalne organizacione jedinice za upravljanje projektima koje će imati dovoljne ljudske kapacitete.*** Jedinice za upravljanje projektima bi trebale biti osnovane u svim institucijama koje imaju nadležnost izrade projekata u svom resoru. Izrada projektnih prijedloga i upravljanje projektima bi trebali biti primarni zadaci jedinica. Osiguranje dovoljnih ljudskih kapaciteta u jedinicama za upravljanje projektima potrebno je posmatrati u kontekstu očekivane koristi koja bi nastala efikasnijom izradom i implementacijom razvojnih projekata u kantonu.
- ***Imenovati odgovornu instituciju/radno tijelo za pripremu i realizaciju programa edukacije zaposlenika iz oblasti upravljanja projektima u kantonima.*** Uspostava adekvatnog sistema edukacije doprinijela bi planskom izboru tema edukacije i zaposlenika koji će iste pohađati. Unaprjeđenje znanja i vještina iz oblasti izrade projektnih prijedloga u institucijama javnog sektora je posebno značajno u kontekstu eurointegracija i dostupnih fondova za čije korištenje je potrebno pripremiti kvalitetne projekte.
- ***Imenovati odgovornu instituciju za pružanje stručne podrške institucijama u kantonu iz oblasti pripreme projekata i osiguranje kontrole kvaliteta projektnih prijedloga.*** Uspostavljanjem stručne podrške osigurala bi se proizvodnja većeg broja kvalitetnih razvojnih projekata. Takođe, isto bi omogućilo prevazilaženje problema nedostajućih kapaciteta za izradu projekata u pojedinim institucijama kantona.
- ***Propisati obavezu i odrediti instituciju odgovornu za prikupljanje i distribuiranje informacija bitnih za izradu i realizaciju projekata u kantonima.*** Uspostavom funkcionalnog mehanizma razmjene informacija omogućila bi se bolja informiranost o aktivnostima vezanim za realizaciju strategija razvoja. Takođe, osigurali bi se transparentni podaci o dostupnim izvorima finansiranja i izrađenim projektima kojima se mogu privući potencijalni investitori.



- ***Inicirati uspostavljanje mehanizama za partnersko djelovanje u cilju uključivanja predstavnika općina, gradova, civilnog društva, privrede i nevladinog sektora u planiranje razvojnih projekata u kantonima.*** Uspostavljanjem partnerskih grupa omogućilo bi se produbljivanje formalnih odnosa sa navedenim relevantnim akterima u odnose stvarnog partnerstva. Time bi se osigurala podrška institucijama javnog sektora za uspješnije generiranje projektnih ideja, osiguranje finansijskih sredstava i realizaciju kvalitetnih razvojnih projekata.

Tim za reviziju

Ajsela Tanković, vođa tima _____

Aida Dozić, član tima _____



PRILOZI

PRILOG BR. 1: LISTA INSTITUCIJA UNUTAR KOJIH SU SMJEŠTENE ORGANIZACIONE JEDINICE ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Kanton	Institucija unutar koje je smještena organizaciona jedinica za upravljanje projektima	Naziv odjela/službe
KS	Zavod za planiranje razvoja KS	Služba za upravljanje i koordinaciju sredstava za razvoj
TK	Ministarstvo razvoja i poduzetništva TK	Odjeljenje za razvoj
SBK	Jedinica nije osnovana	-
HNK	Jedinica nije osnovana	-
ZHK	Ministarstvo gospodarstva ZHK	Odsjek za upravljanje i koordinaciju sredstava za razvitak i EU integracije
ZDK	Vlada ZDK	Stručna služba za razvoj i međunarodne projekte
USK	J.U Razvojna agencija USK	Odjel za strateško planiranje, izradu i implementaciju projekata
BPK	Ministarstvo za privredu BPK	Sektor za upravljanje i koordinaciju sredstava za razvoj
PK	Vlada PK	Ured za gospodarski razvoj
HBK	Jedinica nije osnovana - inicirano je osnivanje	-

*Izvor: Ured za reviziju institucija u FBiH***PRILOG BR. 2: UPITNIK ZA VLADE KANTONA**

UPITNIK ZA VLADU KANTONA

1. Da li je Vlada kantona poduzimala aktivnosti na unaprjeđenju upravljanja projektima u kantonu?

DA

NE

Ukoliko je odgovor potvrđan molimo da navedete koje su aktivnosti poduzete:

2. Da li je Vlada kantona osnovala organizacijsku jedinicu za upravljanje projektima?

DA

NE

Ukoliko je dogovor potvrđan molimo da navedete unutar kojeg kantonalnog organa uprave je ista osnovana:

3. Da li je navedena jedinica funkcionalna u smislu broja i strukture uposlenih?

DA

NE

Ukoliko je odgovor potvrđan navesti broj uposlenih službenika u jedinici, te strukturu uposlenih u istoj:



4. Da li je Vlada kantona odredila kantonalni organ nadležan za pripremu i predlaganje Programa javnih investicija kantona?

DA

NE

Ukoliko je odgovor potvrđan molimo da navedete naziv navedenog kantonalnog organa:

5. Da li je Vlada kantona imenovala Kantonalnu komisiju za program javnih investicija?

DA

NE

Ukoliko je odgovor potvrđan molimo da navedete predsjedavajućeg Komisije:

6. Da li je Vlada kantona propisom regulisala pitanja vezana za Program javnih investicija kantona?

DA

NE

Ukoliko je odgovor potvrđan molimo da navedete naziv/e propisa relevantnih za upravljanje javnim investicijama na području kantona:

7. Da li Vlada kantona upoznata sa problemima (poteškoćama) vezanim za iniciranje i pripremu projekata kojima se strateški i programski ciljevi pretvaraju u konkretne aktivnosti?

DA

NE

Ukoliko je odgovor potvrđan molimo da navedete najznačajnije probleme:

8. Da li je Vlada kantona inicirala obuke/edukacije iz oblasti upravljanja projektima u cilju osposobljavanja službenika zaposlenih u institucijama kantona, gradova i općina?

DA

NE

Ukoliko je odgovor potvrđan molimo da navedete aktivnosti koje su u tu svrhu poduzete:

9. Da li su realizirane obuke/edukacije iz oblasti upravljanja projektima u vašem kantonu?

DA

NE

Ukoliko je odgovor potvrđan molimo navedite koje obuke su organizovane, ko ih je organizovao:

10. Da li je osigurano da se u fazi planiranja razvojnih projekata uvažavaju prioriteta, potrebe i interesi relevantnih subjekata (građani, privreda i sl.)

DA

NE

Ukoliko je odgovor potvrđan navesti na koji način je isto osigurano:

11. Da li je osigurana razmjena informacija važnih za planiranje i realizaciju razvojnih projekata sa općinama i gradovima iz vašeg kantona, te federalnim nivoom vlasti?

DA

NE

Ukoliko je odgovor potvrđan molimo navedite način na koji je razmjena osigurana:

12. Da li postoje problemi koji onemogućavaju funkcionalnu razmjenu informacija vezanih za planiranje i realizaciju razvojnih projekata sa općinama i gradovima i/ili federalnim nivoom vlasti? DA NE

Ukoliko je odgovor potvrđan molimo da navedete najznačajnije probleme:

13. Da li je Vlada kantona poduzimala određene aktivnosti u cilju osiguranja povoljnih izvora za finansiranje razvojnih projekata?

DA

NE

Ukoliko je odgovor pozitivan molim da navedete koje aktivnosti su poduzete:

14. Molimo da u narednoj tabeli unesete podatke o planiranim i realiziranim projektima iz Programa javnih investicija kantona u hiljadama KM:

Projekti Godina	Ukupna vrijednost projekata	Planirani projekti*	Realizirani projekti**	Projekti u implementaciji***
2012.				
2013.				
2014.				

*Vrijednost planiranih projekata u naznačenoj godini

**Vrijednost realiziranih projekata u naznačenoj godini

***Vrijednost projekata u implementaciji čija realizacija nije završena u naznačenoj godini

PRILOG BR. 3: UPITNIK ZA ORGANIZACIONE JEDINICE NADLEŽNE ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

UPITNIK ZA JEDINICU (SEKTOR/ODJEL) NADLEŽNU ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA / JEDINICU (SEKTOR/ODJEL) ZA UPRAVLJANJE I KOORDINACIJU SREDSTAVA ZA RAZVOJ KANTONA

1. Molimo navedite tačan naziv i nadležnosti jedinice (sektora/odjela) za upravljanje projektima /jedinice (sektora/odjela) za upravljanje i koordinaciju sredstava za razvoj kantona (u daljem tekstu jedinica za upravljanje projektima), te akt kojim je isto određeno:
2. Da li je jedinica za upravljanje projektima počela sa izvršavanjem svih predviđenih aktivnosti za koje je nadležna?

DA

NE



Ukoliko je odgovor NE molimo navedite aktivnosti iz okvira nadležnosti koje do sada nije obavljala jedinica, te koji su uzroci navedenoga:

3. Da li je u jedinici za upravljanje projektima zaposleno osoblje koje posjeduje znanje i vještine iz oblasti upravljanja projektima?

DA

NE

Ukoliko je odgovor DA molimo navedite broj uposlenih koji rade na aktivnostima vezanim za upravljanje projektima:

Ukoliko je odgovor NE molimo navedite koji broj uposlenih, te koja znanja i vještine nedostaju za funkcionalnost jedinice:

4. Da li su u proteklom periodu organizovane obuke za osposobljavanje uposlenih unutar jedinice za upravljanje projektima?

DA

NE

Ukoliko je odgovor DA molimo navedite oblasti iz kojih su obuke organizovane:

Ukoliko je odgovor NE molimo navedite razloge zbog kojih obuke nisu organizovane:

5. Da li jedinica za upravljanje projektima ima ulogu u pružanju stručne podrške drugim institucijama iz oblasti upravljanja projektima?

DA

NE

Ukoliko je odgovor DA molimo navedite način na koji jedinica pruža stručnu podršku institucijama:

Ukoliko je odgovor NE molimo navedite da li je neka druga institucija ili organizacija u kantonu zadužena za pružanje stručne pomoći institucijama:

6. Da li je jedinica za upravljanje projektima inicirala i/ili izradila određene pismene smjernice, priručnike ili brošure o izradi projektnih prijedloga namijenjene uposlenima u jedinici i drugim institucijama u kantonu?

DA

NE

Ukoliko je odgovor DA molimo navedite nazive smjernica, priručnika i brošura:

Ukoliko je odgovor NE molimo navedite razloge zbog kojih isto nije realizovano:

7. Da li je određena institucija nadležna za distribuciju informacija bitnih za realizaciju projekata u kantonu?

DA

NE

Ukoliko je odgovor DA molimo navedite o kojoj institucije je riječ:

Ukoliko je odgovor NE smatrate li da je potrebno odrediti instituciju nadležnu za distribuciju informacija bitnih za realizaciju projekata:

8. Da li je u kantonu osiguran funkcionalan protok informacija važnih za upravljanje projektima i osiguranje finansijskih sredstava za realizaciju projekata ?

DA

NE

Ukoliko je odgovor DA molimo navedite način na koji je osiguran protok informacija:

Ukoliko je odgovor NE molimo navedite razloge/probleme zbog kojih nije osiguran adekvatan protok informacija:

9. Da li jedinica za upravljanje projektima sarađuje sa ostalim institucijama, te gradovima i općinama iz kantona u planiranju i izradi projekata?

DA

NE

Ukoliko je odgovor DA molimo navedite način na koji je organizovana saradnja:

Ukoliko je odgovor NE molimo navedite kako bi po vašem mišljenju trebalo organizovati navedenu saradnju :

10. Kako bi ste ocijenili proaktivnost institucija /javnih preduzeća/ općina i gradova iz kantona po pitanju iniciranja projekata kojima se nastoje strateški ciljevi pretvoriti u konkretne aktivnosti?

Pasivne

Nedovoljno proaktivne

Umjereno proaktivne

Veoma proaktivne

Kako je isto moguće unaprijediti:

11. Da li jedinica za upravljanje projektima ima nadležnost u pretvaranju strateških ciljeva u konkretne projekte kantona?

DA

NE

Ukoliko je odgovor DA molimo navedite na koji način jedinica za upravljanje projektima pristupa izradi konkretnih projekata (da li ima proceduru, da li radi samostalno ili angažuje stručne saradnike iz institucija i sl.):

Ukoliko je odgovor NE molimo navedite da li je neka druga institucija nadležna/ ili bi trebala biti nadležna za navedene aktivnosti:

12. Molimo zaokružite odgovor koji najviše odgovara stanju u vašem kantonu:

Projekte (javne investicije) u kantonu najčešće je inicirala:

- a.) Jedinica za upravljanje projektima b.) Vlada kantona ili kantonalne institucije c.) općinske ili gradske službe d.) javna preduzeća e.) privredni subjekti f.) nevladin sektor g.) ostalo
Komentar:

13. Na koji način je osigurano da konkretni projekti u kantonu sadrže potrebe i interese drugih relevantnih aktera i krajnjih korisnika?



14. Da li jedinica za upravljanje projektima provodi aktivnosti kontrole kvaliteta u procesu izrade projekta kako bi se osiguralo da projekti sadrže sve potrebne elemente ?

DA

NE

Ukoliko je odgovor DA molimo da opišite mjere kontrole kvaliteta koje provodite:

Ukoliko je odgovor NE molimo navedite razloge zbog kojih se isto ne provodi, te da li smatrate da bi isto bilo potrebno unaprijediti:

15. Na koji način institucije u kantonu dolaze do informacija o raspoloživim izvorima za finansiranje projekata?

16. Da li jedinica za upravljanje projektima ima ulogu u osiguranju povoljnih izvora finansiranja projekta u kantonu?

DA

NE

Ukoliko je odgovor DA molimo vas da navedete na koji način jedinica za upravljanje projektima učestvuje u osiguranju povoljnih izvora finansiranja projekta:

Ukoliko je odgovor NE molimo navedite da li neka druga institucija ima / ili bi trebala imati navedenu ulogu:

17. Kako bi ste ocijenili proaktivnost institucija u vašem kantonu u namicanju povoljnih izvora za finansiranje projekata?

Pasivne Nedovoljno proaktivne Umjereno proaktivne Veoma proaktivne

Kako je isto moguće unaprijediti:

18. Da li jedinica za upravljanje projektima prije izrade finansijskog plana projekta analizira dostupne izvore finansiranja sa aspekta njihove povoljnosti?

DA

NE

Ukoliko je DA molimo navedite koje vrste analiza se provode:

Ukoliko je odgovor NE molimo navedite razloge za navedeno:

PRILOG BR. 4: KANTONALNI PROPISI IZ OBLASTI UPRAVLJANJA PROGRAMOM JAVNIH INVESTICIJA

Kanton	Aktivnost
	Doneseni propisi za pitanja javnih investicija kantona
KS	Da/Uredba o načinu i kriterijima za pripremu, izradu i praćenje realizacije Programa javnih investicija u Kantonu Sarajevu (Sl. novine KS, : 20/2015)
ZHK	Ne
TK	Ne
PK	Ne
BPK	Da/Uredba o uspostavi koordinacionog mehanizma za upravljanje i koordinaciju sredstava za razvoj u Bosansko-podrinjskom kantonu (Sl.novine BPK Goražde, : 9/2003)
USK	Ne
HBK	Ne
ZDK	Ne
SBK	Ne
HNK	Ne

PRILOG BR. 5: PROAKTIVNOST INSTITUCIJA U INICIRANJU PROJEKATA I NAMICANJU SREDSTAVA ZA REALIZACIJU PROJEKATA PREMA PROCJENI NADLEŽNIH U ORGANIZACIONIM JEDINICAMA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Kanton	Proaktivnost kantonalnih institucija u iniciranju projekata	Proaktivnost kantonalnih institucija u namicanju sredstava
KS	Nedovoljno proaktivne	Nedovoljno proaktivne
ZHK	Umjereno proaktivne	Umjereno proaktivne
TK	Umjereno proaktivne	Umjereno proaktivne
PK	N.P.	N.P.
BPK	Nedovoljno proaktivne	Nedovoljno proaktivne
USK	Nedovoljno proaktivne	Nedovoljno proaktivne
HBK	N.P.	N.P.
ZDK	Nedovoljno proaktivne	Nedovoljno proaktivne
SBK	Nedovoljno proaktivne	Nedovoljno proaktivne
HNK	Nedovoljno proaktivne*	N.P.

*Odgovor kantonalnog koordinатора za program javnih investicija obzirom da u ovom kantonu nije osnovana jedinica za upravljanje projektima.

REFERENCE

1. A short survey on EU funding programs and instruments in the countries of the Western Balkans, SERDON, 2011.;
2. Dokument javne politike „Zakon o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH“-procjena uticaja;
3. Drugi forum za javnu upravu; Friedrich Ebert Stiftung, Institut za javnu upravu, 2012.;
4. Europski fondovi za hrvatske projekte, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije, 2009
5. Informacija o implementaciji projekata u FBiH u 2013.godini. Federalno ministarstvo finansija;
6. Informacija o utrošku sredstava u 2014. godini kojima su finansirani projekti uključeni u Program javnih investicija FBiH 2014-2016. Federalno ministarstvo finansija ;
7. J. Charvat, Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2003
8. Model za izgradnju kapaciteta za apsorpciju sredstava iz predpristupnih fondova EU u BiH, ACIPS, 2006.;
9. Nacrt Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH,
10. NEI (2002.) Key Indicators for Candidate Countries to Effectively Manage the Structural Funds. Principal report – Final Report. Rotterdam:
11. Pravilnik o metodologiji za identifikaciju, formulaciju i utvrđivanje programa javnih investicija i prioriteta razvojnih programa i projekata (Sl. novine FBiH broj 78/04).
12. Program javnih investicija FBiH 2014.-2016.
13. Program javnih investicija Federacije BiH za razdoblje 2012.-2014.;
14. Projekat integriranog lokalnog razvoja (ILDP), druga faza, UNDP 2012.
15. Sustav strateškog planiranja u FBiH, Davorin Pavelić, 2012. godina;
16. Strategija razvoja BiH 2010.-2014.;
17. Strategija razvoja Federacije BiH 2010.-2020.;
18. Uredba o načinu i kriterijima za pripremu, izradu i praćenje realizacije Programa javnih investicija (Sl. novine FBiH broj 106/14);
19. Uredba o uspostavi koordinacionog mehanizma za upravljanje i koordinaciju sredstava za razvoj u FBiH ("Službene novine Federacije BiH", br. 1/94, 8/95 i 19/03).