



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



Empowered lives.
Resilient nations.

Izvještaj o evaluaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona 2016-2020. za razdoblje evaluacije 2016-2018.

decembar, 2019. godine

Sadržaj

1. UVOD.....	3
1.1. Predmet i ciljevi evaluacije.....	3
2. IZVRŠNI SAŽETAK	5
2.1. Glavni nalazi evaluacije	5
2.2. Glavni zaključci	7
2.3. Glavne preporuke	8
3. KONTEKST EVALUACIJE	10
3.1. Sažete informacije o Strategiji razvoja Tuzlanskog kantona – ciljevi, pozadina i provedbeni mehanizmi	10
4. METODOLOŠKI PRISTUP	13
4.1. Opis ključnih pojmova, pregled korištenih evaluacijskih kriterija i evaluacijskih pitanja	13
5. EVALUACIJA PROGRESA REALIZACIJE STRATEŠKIH CILJEVA, PRIORITETA I MJERA.....	15
6. NALAZI EVALUACIJE	19
6.1. Nalazi i odgovori na evaluacijska pitanja.....	19
6.1.1. Nalazi evaluacije za temu relevantnost/usklađenost	19
6.1.2. Nalazi evaluacije za temu djelotvornost/efikasnost	21
6.1.3. Nalazi evaluacije za temu učinkovitost/efektivnost	23
6.1.4. Nalazi evaluacije za temu utjecaj	32
6.1.5. Nalazi evaluacije za temu održivost	34
7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE	38
7.1. Zaključci.....	38
7.1.1. Zaključci evaluacije za temu relevantnost/usklađenost	38
7.1.2. Zaključci evaluacije za temu djelotvornost/efikasnost	38
7.1.3. Zaključci evaluacije za temu učinkovitost/efektivnost	39
7.1.4. Zaključci evaluacije za temu učinkovitost/efektivnost	40
7.1.5. Zaključci evaluacije za temu učinkovitost/efektivnost	41
7.1.6. Zaključci evaluacije za temu sistem upravljanja razvojem.....	41
7.2. Preporuke	42
PRILOZI	47
Prilog 1 - Evaluacijski okvir	48
Prilog 2 – Pregled korištene dokumentacije.....	54
Prilog 3 - Lista sudionika u procesu evaluacije Strategije	55
Prilog 4 - Rezultati upitnika	56
4.1. Rezultati upitnika za ocjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu strategije.....	56
Prilog 5 – Rezultati direktnih intervjua	61

1. UVOD

Strategija razvoja Tuzlanskog kantona za razdoblje 2016-2020. (Strategija) je ključni strateško-planski dokument Tuzlanskog kantona (TK), koji treba da podstiče njegov budući rast i razvoj. Strategija obuhvata ekonomski i društveni aspekt, ali i aspekt zaštite i unapređenja okoliša. Izrađena je kao okvir za definisanje zajedničkih ciljeva, poticanja lokalnih snaga, ali i kao odgovor na izazove budućeg razvoja Kantona i sveukupnog života u njemu. Njeno donošenje inicirano je potpisivanjem Memoranduma o razumijevanju između Tuzlanskog kantona i Razvojnog programa Ujedinjenih naroda u Bosni i Hercegovini (UNDP) 2014. godine, kojim je definirana saradnja u okviru Projekta integriranog lokalnog razvoja (ILDP), zajedničkog projekta Vlade Švicarske i UNDP-a. Tokom 2014. godine formirana su radna tijela – Kantonalni odbor za razvoj (KOR) i Partnerska grupa (PG). Proces izrade Strategije je operativno vodio Kantonalni odbor za razvoj, a u samom procesu stvoreni su mehanizmi za snažno učešće svih zainteresiranih strana, dominantno kroz rad Partnerske grupe kao konsultativnog tijela kojeg su činili predstavnici javnog, privatnog i nevladinog sektora.

Strategija je usklađena sa strategijama i politikama na višim nivoima vlasti.

Skupština kantona je usvojila Strategiju u januaru 2016. godine.¹ Strategija je dokument od velikog značaja koji odlučujuće usmjerava ukupan razvoj, definira razvojne prioritete i donosi smjernice za postizanje razvoja Tuzlanskog kantona u svim aspektima: ekonomskom, administrativnom, socijalnom, okolinskom i prostornom.

1.1. Predmet i ciljevi evaluacije

Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH (Zakon)² definisana je evaluacija strateških dokumenata, koja je dodatno uređena podzakonskim aktom Uredbe o evaluaciji strateških dokumenata (Uredba)³. Tokom provedbe Strategije potrebno je provesti najmanje jednu evaluaciju. Ova evaluacija Strategije je provedena kao eksterna evaluacija na temelju „Metodoloških smjernica za provedbu evaluacije strateških dokumenata“, koje je izradio ILDP u skladu sa Zakonom i Uredbom.

Evaluacija je provedena s ciljem pružanja blagovremenih i relevantnih informacija prilikom određivanja razvojnih prioriteta i strateških pravaca za naredni period strateškog planiranja razvoja Tuzlanskog kantona, kao i unapređenja javnih politika Tuzlanskog kantona korištenjem rezultata evaluacije Strategije. Pored toga, poseban cilj evaluacije odnosi se na osiguranje transparentnosti i odgovornosti za korištenje javnih finansijskih sredstava Tuzlanskog kantona.

Specifični ciljevi evaluacije su:

- ▶ procijeniti relevantnost odnosno usklađenost odabranih ciljeva s utvrđenim problemima i javnim potrebama,
- ▶ procijeniti koliki je napredak postignut u ostvarenju odabranih ciljeva, kao posljedica intervencije, te da li je bilo neželjenih promjena i nepredviđenih posljedica;

¹ Odluka o usvajanju Strategije razvoja Tuzlanskog kantona, Službene novine Tuzlanskog kantona 2/16

² Službene novine Federacije BiH 32/17

³ Službene novine Federacije BiH 74/19

- ▶ utvrditi koliko se djelotvorno koriste resursi i finansijska sredstva, te da li se koriste u skladu s ciljevima i akcijskim planovima Strategije;
- ▶ analizirati trajnost promjena i učinaka, te kvalitet i prikladnost sistema upravljanja razvojem te učinkovitost sistema praćenja provedbe Strategije.

Koristi evaluacije Strategije su:

- a) unapređenje razvojnog planiranja i kvaliteta strategije razvoja Tuzlanskog kantona;
- b) učinkovitija raspodjela finansijskih sredstava;
- c) preciznije utvrđivanje kvalitetnih, mjerljivih i realnih prioriteta i mjera;
- d) utvrđivanje kako predviđenih, tako i nepredviđenih pozitivnih i negativnih učinaka implementacije Strategije.

Na temelju izvršene analize i procjene, evaluacijom su identifikovane prepreke i poteškoće u provedbi Strategije, formulisane preporuke i način za prevladavanje identifikovanih poteškoća, te formulisane preporuke za dokument strategije razvoja Tuzlanskog kantona za naredni planski period.

2. IZVRŠNI SAŽETAK

U toku provedbe Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za period 2016-2020. godine potrebno je provesti srednjoročnu evaluaciju kako bi se ključnim sudionicima pružile informacije o trenutnom statusu provedbe Strategije, te poduzele pravovremene mjere za uklanjanje ili ublažavanje identifikovanih poteškoća u njenoj provedbi, ali i osigurale kvalitetne ulazne informacije za sljedeći dokument Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za period 2021-2027. godine.

Proces evaluacije je izvršen tokom perioda septembar-novembar 2019. godine, a temeljio se na analizi provedenoj na setu evaluacijskih pitanja grupisanih u šest tema koje se odnose na pet ključnih kriterija evaluacije (relevantnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost) i sistem za upravljanje razvojem. U nastavku su glavni nalazi, te zaključci i preporuke evaluacije.

2.1. Glavni nalazi evaluacije

Relevantnost/Usklađenost - Na osnovu rezultata provedene analize podataka iz praćenja provedbe Strategije te mišljenja i stavova intervjuisanih direktnih sudionika razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Tuzlanskom kantonu, utvrđeno je da su strateški fokusi iz Strategije razvoja usklađeni sa nalazima socioekonomske analize i utvrđenim potrebama. Iz fokusa razvoja, izvedeni strateški ciljevi, prioriteta i mjere ocijenjeni su kao relevantni odnosno usklađeni sa potrebama ciljnih grupa, te fokusirani na ključne probleme ekonomskog, društvenog i okolišnog sektora. Za narednu Strategiju 2021-2027, u odnosu na broj strateških ciljeva, potrebno je razmotriti integrisanje Strateškog cilja 2 koji je vezan za upravljanje ljudskim resursima, odnosno njegovih prioriteta i mjera, u ciljeve ekonomskog ili društvenog razvoja, zavisno od karakteristika konkretnih prioriteta i mjera, te Strateškog cilja 4, koji je vezan za infrastrukturu, odnosno njegovih prioriteta i mjera, u ciljeve ekonomskog, društvenog, ili okolišnog sektora, jer se utjecaj izgradnje javne infrastrukture ne može posmatrati izdvojeno, već se ogleđa u utjecaju na jedan od pomenutih sektora, zavisno od vrste infrastrukture. Vezano za ciljeve, prioriteta i mjere socijalnih programa i ruralnog razvoja za naredni period, potrebno je usklađivanje sa uspješnim praksama, kao i prilagođavanje strukture ostalih mjera i aktivnosti promjenama u okruženju. U odnosu na sistem praćenja Strategije, uočeno je da postoje nedostaci koji se odnose na nedostatak ciljnih vrijednosti za indikatore strateških ciljeva, kao i nedostatak mehanizama i resursa za praćenje pojedinih indikatora, zbog čega postoji potreba revizije indikatora i usklađivanja sistema za praćenje.

Djelotvornost/Efikasnost - Ukupan broj aktivnosti (mjera i projekata) planiranih u dokumentu Strategije za period 2016-2020. godine, koji je iznosio 113 povećan je kroz razradu pojedinih općih mjera u toku pripreme trogodišnjih akcionih planova, tako da je ukupan broj samostalnih mjera i aktivnosti u 2018. godini povećan za 38% (156). Krajnje stanje na kraju perioda evaluacije, u 2018. godini, u vezi sa statusom projekata je da je udio završenih projekata u ukupnom broju projekata iznosio 33%, dok je značajan udio aktivnosti sa statusom „u toku“ (53%). Udio odgođenih projekata je 14%, a otkazanih projekata nije bilo. U vezi sa analizom efikasnosti realizacije ukupnog finansijskog okvira Strategije za realizirani broj projekata, utvrđeno je da je stepen realizacije ukupnih planiranih finansijskih sredstava za realizaciju Strategije za period 2016-2020. godina iznosio 46%, što ukazuje na nedovoljni progres uzimajući u obzir da je to realizacija za period od 3 godine (od ukupno 5 godina na koje se odnosi finansijski okvir). Međutim, kada se analizira stepen realizacije planiranih finansijskih sredstava operativnim akcionim planom iz Strategije za period 2016-2018. godina, može se utvrditi da je stepen realizacije zadovoljavajući i iznosi 85%, a od realiziranih finansijskih sredstava udio vanjskih izvora iznosi 52%, dok udio vlastitih sredstava iz Budžeta TK iznosi 48%.

Učinkovitost/Efektivnost – Evaluacijom je izvršena detaljna analiza očekivanih učinaka po prioritetima strateških ciljeva. Za **Strateški cilj 1** ostvaren je očekivani rast vrijednosti domaćih i stranih investicija, dok je rast broja preduzeća i obrta, kao i obuhvaćenog broja korisnika programima podrške, manji od ciljne

dinamike. U sektoru poljoprivrede utvrđeno je da je ostvaren očekivani napredak u sektoru voćarstva, a napredak je utvrđen i u odnosu na povećane požnjevenih površina i stočnog fonda, uz porast investicija u poljoprivredne kapacitete. U odnosu na saobraćajnu infrastrukturu za bolje povezivanje TK nije realizovano povećanje udjela saobraćajnica višeg ranga, radi odgađanja izgradnje Y kraka koridora Vc. Takođe, napredak je vidljiv i u odnosu na ukupnu prevezenu količinu robe, dok nije ostvareno očekivano povećanje broja prevezenih putnika. Za **Strateški cilj 2** ostvareno je očekivano dodatno zapošljavanje ranjivih kategorija, kroz programe poticaja. U toku su aktivnosti na izgradnji i otvaranju Centra za autizam. Povećan je procenat upisanih učenika u srednje stručne škole, dok je broj upisanih studenata smanjen. U sektoru istraživačkog rada je postignut napredak kroz povećan broj objavljenih radova. Za **Strateški cilj 3** povećana su finansijska izdvajanja za sport i kulturu. U sektoru zdravstva, nije ostvareno očekivano smanjenje broja smrtnih ishoda od vodećih oblasti. Za unapređenje civilne zaštite realizovane su planirane obuke i opremanje timova civilne zaštite, te je proveden planirani broj preventivnih mjera zaštite od prirodnih i drugih opasnosti. Za **Strateški cilj 4**, prema podacima iz praćenja, povećan je procenat stanovništva i pravnih lica priključenih na sisteme javnog vodosanbdijevanja i kanalizacione sisteme, a povećani su i kapaciteti i tretman otpadnih voda. Ukupna površina prostora grijanih putem sistema centralnog grijanja se povećava planiranom dinamikom. U okviru **Strateškog cilja 5** postignuti su značajni efekti u vezi sa primjenom mjera energetske efikasnosti na javnim objektima. Za unapređenje monitoringa zraka, povećan je broj mjernih stanica, dok mehanizmi i aktivnosti monitoringa kvaliteta zemljišta i voda nisu uspostavljeni. Takođe, nije realizovano uspostavljanje novih zona sanitarne zaštite.

Utjecaj - Analizom pokazatelja utjecaja dosadašnjih intervencija po strateškim ciljevima na razvoj TK, utvrđene su nastale pozitivne i negativne promjene po sektorima. Pozitivan utjecaj je ostvaren intervencijama koje se odnose na **ekonomski razvoj**, a koji se ogleda u kontinuiranom rastu broja preduzeća, što je dovelo do intenziviranja privrednih aktivnosti i otvaranja radnih mjesta, na osnovu čega je kontinuirano rastao broj zaposlenih a smanjivala se nezaposlenost u TK. Istovremeno, poboljšano je vrednovanje rada koje se ogleda u povećanju prosječne neto plate u TK. U sektoru poljoprivrede, kontinuirano je rastao broj registrovanih poljoprivrednih gazdinstava na hiljadu stanovnika. Generalna ocjena ukupnog razvoja TK, izražena kroz indeks razvijenosti, ukazuje da je situacija u Tuzlanskom kantonu lošija u odnosu na prethodni period (pad sa 4. na 6. rang poziciju⁴), što ukazuje na manji napredak TK u odnosu na druge kantone približnog stepena razvijenosti, što je uzrokovalo pad na nižu rang poziciju po ovom pokazatelju u FBiH. Ipak, u sektoru **društvenog razvoja**, ostvarene su manje pozitivne promjene koje se odnose na neznatna povećanja pokrivenosti stanovništva zdravstvenim osiguranjem i socijalnih transfera po glavi stanovnika za pomoć socijalno ugroženim grupama, što unapređuje zdravstvenu i socijalnu zaštitu stanovnika TK. Takođe, poboljšani su sportski i kulturni društveni sadržaji. S druge strane, u oblasti društvenog razvoja izražen je problem negativnih demografskih promjena, koje su utjecale i na smanjenje broja učenika osnovnih i srednjih škola, te izražene migracije stanovništva, što negativno utječe na cjelokupnu demografsku strukturu stanovništva, ali i odliv stručnih kadrova i mladih. U sektoru **zaštite okoliša**, nije bilo značajnijeg utjecaja na poboljšanje kvaliteta okolišnih komponenti, jer nije bilo intervencija koje bi mogle imati značajniji utjecaj na kompleksno stanje i problematiku okoliša u TK radi velikih zagađivača. Ipak, potrebno je naglasiti da je ostvaren progres u pogledu primjene principa energetske efikasnosti, koji pozitivno utječe na smanjenje potrošnje energije i smanjenje zagađenja zraka. Direktnih nepredvedenih posljedica u pogledu razvojnih intervencija u bilo kojem od integrisanih sektora nije bilo, kao ni neplaniranih utjecaja prirodnih i drugih nesreća na provedbu strateških intervencija.

Održivost - U sektoru ekonomskog razvoja, kao održivi su ocjenjeni rezultati koji se odnose na rast zapošljavanja i druge indikatore privrednog rasta, kao i rezultati prekvalifikacija i dokvalifikacija radne snage, te okvir modela javno-privatnih partnerstava, dok je za sektor poljoprivrede i turizma procjena da je za održivost potrebna kontinuirana redovna intervencije kako bi se održali postignuti rezultati. U sektoru društvenog razvoja, kao ograničavajući faktor za održivost, istaknute su negativne demografske

⁴ Treba imati u vidu da se od izračuna ovog indeksa za 2018. godinu primjenjuje nova metodologija izračuna, u skladu sa Uredbom Vlade Federacije BiH

promjene u TK. Za rezultate programa socijalne zaštite i programa za kulturu i sport procijenjeno je da nisu održivi bez daljih stalnih intervencija, dok rezultati aktivnosti koje se odnose na društvenu infrastrukturu ocijenjeni kao održivi. U sektoru zaštite okoliša, zbog nedostatka podataka iz praćenja, ne može se pouzdano procijeniti održivost, ali se može izvesti zaključak da su održivi rezultati strateških intervencija koje se odnose na ulaganja u infrastrukturu i ulaganja u primjenu mjera energetske efikasnosti.

Sistem za upravljanje razvojem - U Tuzlanskom kantonu je uspostavljena potrebna struktura sistema za upravljanje razvojem, koja uključuje sljedeća tijela: Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, Kantonalni odbor za razvoj i Jedinicu za upravljanje razvojnim aktivnostima (JURA), odnosno Odjeljenje za razvoj Ministarstva privrede TK. Analizom je utvrđeno da postoji potreba za daljim unapređenjem efikasnosti i efektivnosti uspostavljenog sistema, te su definisani ključni zaključci i preporuke za potrebna poboljšanja.

2.2. Glavni zaključci

Relevantnost/Usklađenost - Strateški ciljevi, koji su definisani kao dugoročni pravci razvoja, relevantni su kako za trenutnu Strategiju tako i za Strategiju za naredni planski period, što vrijedi i za prioritete i mjere, uz usaglašavanja prioritenih ciljeva i mjera u odnosu na strukturu aktivnosti za novi planski period. Za unapređenje sistema za praćenje naredne Strategije, potrebna je revizija indikatora i definisanje ciljnih vrijednosti za praćenje i ocjenu postignuća.

Djelotvornost/Efikasnost - Analiza djelotvornosti/efikasnosti u provedbi Strategije je izvršena na osnovu analize statusa aktivnosti za petogodišnji period implementacije Strategije i analize realizacije planiranih finansijskih sredstava. Utvrđeno je da je udio završenih aktivnosti u ukupnom broju aktivnosti za provedbu Strategije nedovoljan, ali da postoji značajan udio aktivnosti u toku, koje značajnim dijelom predstavljaju aktivnosti koje se kontinuirano provode kroz cijeli period Strategije i za koje će se status završenih aktivnosti dodijeliti na kraju perioda Strategije. Dosadašnji napredak ka realizaciji ukupnog planiranog finansijskog okvira Strategije ocijenjen je kao nedovoljan.

Učinkovitost/Efektivnost - U okviru analize učinkovitosti provedbe Strategije, ocijenjen je dosadašnji stepen ostvarenja ciljnih vrijednosti pokazatelja očekivanih u 2020. godini po prioritetima strateških ciljeva, ili promjene vrijednosti pokazatelja za koje, pri izradi Strategije, nisu definisane ciljne vrijednosti. Evaluacijom su identifikovane oblasti za koje je već ostvarena ciljna vrijednost pokazatelja učinaka, kao i oblasti za koje se očekuje da će ciljna vrijednost pokazatelja biti ostvarena do kraja perioda provedbe Strategije. Takođe, identifikovane su i oblasti za koje je, zbog nedovoljnog progressa ili nedostatka strateških intervencija, procijenjeno da ciljne vrijednosti pokazatelja neće biti ostvarene u periodu Strategije.

Utjecaj - Ključni nalazi ocjene utjecaja strateških intervencija su obuhvatili ocjenu promjena vrijednosti pokazatelja utjecaja koji su definisani Strategijom za praćenje svih pet strateških ciljeva. Identifikovane su ostvarene pozitivne, ali i negativne, promjene vrijednosti pokazatelja u sektorima ekonomskog, društvenog i okolišnog razvoja. Međutim, za nivo strateških ciljeva nije bilo moguće ocijeniti stepen postignuća ciljnih vrijednosti pokazatelja utjecaja zbog toga jer nisu definisane pri izradi Strategije, o čemu je potrebno voditi računa pri izradi naredne Strategije, radi mogućnosti praćenja postignuća razvojnih ciljeva.

Održivost - U odnosu na ocjenu održivosti utjecaja Strategije, a s obzirom na kratak period na koji se odnosi evaluacija (2016-2018.), bilo je moguće samo dati procjenu održivosti, dok se pouzdanije ocjene mogu dati nakon isteka perioda provedbe Strategije i dužeg vremenskog perioda. Pored toga, zaključeno je da održivost prvenstveno zavisi od vrste strateških intervencija, od koje zavisi da li postignuti rezultati i učinci mogu biti održani i u narednom periodu bez dodatnih intervencija. Strateške intervencije koje se

odnose na infrastrukturu su uglavnom ocijenjene kao održive, dok je u nalazima evaluacije o temi održivost data detaljnija procjena za održivost intervencija po integriranim sektorima.

Sistem za upravljanje razvojem - Prema izjavama intervjuisanih direktnih sudionika razvojnih aktivnosti, ključni problemi sistema za upravljanje razvojem u TK koje je potrebno ukloniti se odnose na sljedeće: manjak saradnje između svih administrativnih nivoa vlasti i manjak saradnje svih partnera; nedostatak znanja, kompetencija i iskustva razvojnih aktera za razvojno planiranje i upravljane razvojem; te nedostatak finansijskih sredstava za veći stepen implementacije Strategije. Takođe, ukazano je na nedovoljnu usklađenost programa rada kantonalnih ministarstava i drugih tijela kantonalne uprave sa akcionim planovima Strategije, kao i nedovoljnu prilagođenost njihove unutarnje sistematizacije i odgovornosti za planiranje i provedbu strateških intervencija.

2.3. Glavne preporuke

Ključne preporuke vezane za strategiju, koje su detaljnije obrazložene u poglavlju „Preporuke“, su:

- P01 – osigurati potpunu primjenu zakona i podzakonskih akata za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, uz primjenu novog pristupa izradi trogodišnjih i godišnjih planova, kao i izvještaja rada ministarstava i planova rada Vlade TK, u skladu sa Uredbom, primjenjivat će se od 2021. godine;
- P02 - otklanjanje slabosti sistema za planiranje i upravljanje razvojem, kroz unapređenje horizontalne koordinacije i osnaživanja uloge pojedinačnih ministarstava i drugih kantonalnih tijela u procesu razvojnog planiranja i upravljanja razvojem, uz usaglašavanje programa rada sa planovima vezanim za provedbu Strategije i preuzimanje aktivne uloge ministarstava i drugih kantonalnih tijela u koordiniranju provedbe i izvještavanja za strateške mjere za koje su nosioci implementacije u okviru dodijeljenih nadležnosti;
- P03 – revidirati i ojačati sistem za praćenje (prikupljanje, obradu i analizu podataka), uz definisanje ciljnih vrijednosti za indikatore za koje te vrijednosti nedostaju i definisanje novih indikatora na nivou prioriteta koji će se pratiti za oblast turizma, kao i unapređenje koordinacije sa jedinicama lokalne samouprave u razvoju mehanizama za praćenje ili izmjeni indikatora vezanih za javnu infrastrukturu i sektor okoliša za koje nisu do sada uspostavljeni mehanizmi praćenja;
- P04 - usklađivati akciono planiranje provedbe Strategije sa budžetskim planiranjem i rokovima iz budžetskog kalendara, te uključiti nosioca referata za budžetsko planiranje iz Ministarstva finansija TK u proces i kreirati uslove za završetak započetih aktivnosti za uvođenje programskog budžetiranja;
- P05 – do kraja perioda sadašnje Strategije, fokusirati se na završetak aktivnosti sa statusom „u toku“ i „prolongirane“, za koje postoje mogućnosti implementacije, kako bi se osigurao veći stepen provedbe i utjecaja Strategije;
- P06 – u domenu socijalne politike i podrške marginaliziranim grupama, organizovati tematske radionice s ciljem definisanja mehanizama za unaprijeđenje saradnje vladinog i nevladinog sektora u planiranju aktivnosti za relevantne mjere, te njihovoj implementaciji i izvještavanju o indikatorima stanja u oblasti socijalne zaštite;
- P07 - identifikovati probleme i definisati mjere koje će omogućiti veći stepen iskorištenosti prikupljenih sredstava iz vodnih i drugih naknada, koja se plasiraju putem resornog ministarstva za projekte jedinica lokalne samouprave;
- P08 - ubrzati usvajanje pripremljenog prijedloga Prostornog plana TK sa izmjenama vezanim za upravljanje otpadom, uz unaprijeđenje saradnje sa jedinicama lokalna samouprave i javnim komunalnim preduzećima u unaprijeđenju sistema organizovanog prikupljanja i odvajanja otpada;
- P09 - organizovati obuke za: skupštinske poslanike/zastupnike političkih stranaka o zakonskom okviru i procesima za razvojno planiranje i upravljanje razvojem; 2. dalje jačati kapacitete uspostavljenog Vijeća za razvojno planiranje i upravljanje razvojem TK; te organizovati dodatne obuke za zaposlenike

kantonalnih institucija te jedinica lokalne samouprave u cilju povećanja stepena znanja i vještina za pripremu akcijskih planova i izvještavanje te pripremu adekvatne projektne dokumentacije;

- P10 - u rad koordinacionog tijela, na relevantan način, uključiti predstavnike jedinica lokalne samouprave koji su zaduženi za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem, da bi se unaprijedila vertikalna koordinacija u poslovima planiranja i upravljanja razvojem, te uključiti predstavnike nevladinog sektora za socijalno ugrožene i marginalizirane grupe.
- P 11 - Na kantonalnom nivou ojačati koordinaciju u pripremi projekata i formirati sektorske projektne timove od predstavnika kantonalnih institucija, jedinica lokalne samouprave i nevladinih organizacija za pripremu zajedničkih projekata za povlačenje sredstava iz donatorskih fondova

Pored ovih preporuka, definisane su i preporuke koje se odnose na izradu Strategije za naredni planski period, koje su sadržane u poglavlju 7.2. ovog Izveštaja.

3. KONTEKST EVALUACIJE

U odnosu na širi razvojni kontekst, u posmatranom periodu evaluacije, potrebno je naglasiti da je makroekonomska politika na državnom nivou pod negativnim utjecajem nedovoljno brze provedbe reformi, što je imalo utjecaj i na razvojne procese u Kantonu. Došlo je do određenih poboljšanja, ali je uspostavljanje funkcionalne tržišne bh. ekonomije u ranoj fazi. Ključna pitanja su slaba vladavina prava, rascjepkana i neefikasna javna uprava, loše poslovno okruženje, značajna neravnoteža na tržištu rada i nizak kvalitet obrazovnog sistema, slabi institucionalni kapaciteti, te sveukupna nepoticajna investiciona klima. Obim trgovine sa susjednim zemljama je značajno porastao.

Sektor infrastrukture je još uvijek nedovoljno razvijen, zbog nedostatka finansijskih sredstava. Neophodna ulaganja su ograničena zbog odsustva koordinacije i saradnje između različitih nivoa vlasti, te nedovoljnog napretka u procesu EU integracija.

Demografska problematika se odnosi na prirodni pad i negativan migracijski saldo. Došlo je i do suočavanja sa problemima migrantske krize, zbog čega je potrebno ojačati kapacitete za upravljanje migracijama.

U 2018. godini došlo je i do političkog zastoja koji usporava reforme, jer vlast na nivou države nije formirana nakon izbora, a i u Tuzlanskom kantonu je došlo do kašnjenja u formiranju vlasti, tako da je nova Vlada TK imenovana devet mjeseci nakon izbora u julu 2019. godine.

3.1. Sažete informacije o Strategiji razvoja Tuzlanskog kantona – ciljevi, pozadina i provedbeni mehanizmi

Strategija razvoja Tuzlanskog kantona za period 2016-2020. godine je ključni strateško-planski dokument koji treba poticati i usmjeravati budući rast i razvoj Tuzlanskog kantona. Strategija u najširem smislu obuhvata ekonomski i društveni razvoj, kroz korištenje i apsorpciju raspoloživih prirodnih resursa, a pri tome vodeći računa o aspektu zaštite i unapređenja okoliša.

Strategija je izrađena temeljem standardizovane Metodologije za planiranje razvoja kantona u Federaciji Bosne i Hercegovine, usklađene s evropskom praksom, te predstavlja sveobuhvatni i sistemski okvir za upravljanje razvojem u Tuzlanskom kantonu. Vodeći principi na kojima se zasniva Strategija razvoja Tuzlanskog kantona su održivost i socijalna uključenost. Održivost kao princip integriše ekonomski aspekt i aspekt zaštite okoliša, dok princip socijalne uključenosti podrazumijeva jednake prilike za sve i pravičnost u smislu identifikovanja potreba i interesa marginaliziranih i socijalno isključenih grupa stanovništva. Nadalje, Strategiju razvoja karakterišu integracija (što znači da su ekonomski, društveni i aspekt zaštite okoliša posmatrani kao neodvojivi dijelovi jedne cjeline) i participacija (svi zainteresirani akteri su angažovani i doprinijeli su izradi Strategije).

Strategijom razvoja je definisano **5 strateških ciljeva** i, u okviru njih **12 prioritetnih ciljeva**:

Strateški cilj 1: Osigurati stabilnost i prosperitet razvoja privrede Tuzlanskog kantona

Prioritetni ciljevi:

PC 1.1. Razviti privredu Tuzlanskog kantona realizacijom novih investicija i poticanjem sektora poduzetništva

PC 1.2. Jačati konkurentnost sektora poljoprivrede

PC 1.3. Unaprijediti prometnu mrežu i povezanost Tuzlanskog kantona sa razvijenim tržištima

Strateški cilj 2: Uspostaviti efikasne sisteme upravljanja razvojem ljudskih potencijala i tržišta rada, u cilju povećanja zapošljavanja

Prioritetni ciljevi:

- PC 2.1.** Poboljšati kvalitetu obrazovanja i naučno-istraživačkog rada
- PC 2.2.** Jačati i razvijati inkluzivne programe zapošljavanja

Strateški cilj 3: Poboljšati kvalitetu života, sigurnost i socijalnu uključenost građana i učiniti politiku socijalne zaštite pravičnom i djelotvornom

Prioritetni ciljevi:

- PC 3.1.** Poticati i razvijati sportsko-kulturne aktivnosti
- PC 3.2.** Unaprijediti socijalnu i zdravstvenu zaštitu
- PC 3.3.** Poboljšati bezbjednost građana od prirodnih i drugih opasnosti

Strateški cilj 4: Modernizovati i učiniti ekonomski održivom javnu infrastrukturu, prvenstveno saobraćajnu, vodnu i energetska

Prioritetni ciljevi:

- PC 4.1.** Izgradnja nove i modernizacija postojeće vodne infrastrukture kako bi se zadovoljile potrebe stanovništva i privrede, te doprinijelo sigurnosti građana i zaštiti okoliša;
- PC 4.2.** Infrastrukturu snabdijevanja toplotnom energijom, optimizirati i prilagoditi potrebama stanovništva i privrede;
- PC 4.3.** Modernizovati saobraćajnu infrastrukturu i osigurati funkcionalno, ekonomski i okolišno održivo povezivanje sa okruženjem

Strateški cilj 5: Uspostaviti funkcionalan sistem zaštite okoliša i održivog upravljanja prirodnim resursima

Prioritetni ciljevi:

- PC 5.1.** Uspostaviti funkcionalan sistem monitoringa parametara zaštite okoliša kako bi se osiguralo praćenje i unaprjeđenje stanja okoliša
- PC 5.2.** Zaštititi okoliš smanjenjem pritisaka i uspostavljanjem održivog upravljanja prirodnim resursima
- PC 5.3.** Uspostaviti funkcionalan sistem upravljanja otpadom kako bi se zaštitio okoliš i zdravlje stanovništva
- PC 5.4.** Intenzivirati provedbu principa i mjera energetske efikasnosti

Prioritetni ciljevi su u programskom okviru Strategije dalje razvijeni u **ukupno 45 mjera i 125 aktivnosti:**

- 13 mjera i 38 aktivnosti u okviru prioriteta Strateškog cilja 1,
- 5 mjera i 17 aktivnosti u okviru prioriteta Strateškog cilja 2,
- 7 mjera i 14 aktivnosti u okviru prioriteta Strateškog cilja 3,
- 9 mjera i 26 aktivnosti u okviru prioriteta Strateškog cilja 4 i
- 11 mjera i 30 aktivnosti u okviru prioriteta Strateškog cilja 5.

Struktura strateških ciljeva, prioritetnih ciljeva, mjera i aktivnosti ukazuje na kompleksnost i veliki obuhvat Strategije, ali i potrebu unaprjeđenja konciznosti i optimizacije broja ciljeva, mjera i aktivnosti, uz integraciju povezanih oblasti i zadržavanje fokusa na strateška usmjerenja razvoja. Za praćenje provedbe Strategije, definisano je ukupno 157 indikatora za praćenje, od kojih na nivou strateških ciljeva preovladavaju indikatori utjecaja, kao i na nivou prioritetnih ciljeva, dok na nivou mjera preovladavaju indikatori direktnih rezultata, što je u skladu sa nivoima strukture Strategije.

Za svaku mjeru sa grupama aktivnosti su planirana potrebna finansijska sredstva (indikativni finansijski i terminski okvir), čijom implementacijom je predviđeno postići definisane ciljeve razvoja. Ukupna planirana vrijednost Strategije za period 2016-2020. godine je 346.971.980 KM, sa sljedećom strukturom izvora finansiranja:

- sredstva Tuzlanskog kantona (cca 40%),
- sredstva Vlade FBiH (cca 24%),
- ostalih izvora (cca 17%),
- sredstva općina i gradova (cca 6%),
- sredstva korisnika sredstava (2%), te
- drugih izvora (Vijeće ministara BiH, fondovi za zaštitu okoliša, agencije za vode, donatori i dr.) (cca 11%).

Koordinacija razvojnih aktivnosti povjerena je Kantonalnom odboru za razvoj, koji je uspostavljen Rješenjem Vlade Tuzlanskog kantona od 28.06.2016. godine, a koji uključuje 22 predstavnika Vlade Tuzlanskog kantona, Skupštine Tuzlanskog kantona, razvojnih udruženja i organizacija koji su sudionici razvojnih procesa u Tuzlanskom kantonu. Ovo tijelo je odgovorno primarno za koordinaciju procesa planiranja i osiguranje ključnih strateških inputa kroz sve faze procesa planiranja te koordinaciju procesa monitoringa, evaluacije i izvještavanja o realizaciji strateških dokumenata. Savjetodavnu ulogu u procesima planiranja, provedbe, monitoringa, izvještavanja i evaluacije Strategije vrši Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u Tuzlanskom kantonu, koje čini 27 predstavnika Vlade Tuzlanskog kantona, gradova i općina koje je uspostavljeno Odlukom Vlade Tuzlanskog kantona od 11.09.2017. godine. Stručne i administrativne aktivnosti te tehničku podršku Kantonalnom odboru za razvoj i Vijeću za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u Tuzlanskom kantonu, vezano za provedbu, praćenje i izvještavanje, vršilo je Ministarstvo razvoja i poduzetništva TK, koje je reorganizacijom Vlade Tuzlanskog kantona u 2017. godini spojeno sa Ministarstvom industrije, energetike i rudarstva TK u jedno Ministarstvo privrede TK. U okviru uspostavljene strukture sistema za upravljanje razvojem u Tuzlanskom kantonu, postignuta je koordinacija između Ministarstva privrede TK, kao jedinice za upravljanje razvojnim aktivnostima, sa KOR-om i uspostavljenim Vijećem za razvoj.

Do sada su izrađena 4 akciona plana za implementaciju Strategije (za razdoblja: 2016-2018. godine, 2017-2019. godine, 2018-2020. godine i 2019 -2021. godine), a pripremljena su 3 izvještaja o implementaciji Strategije (za 2016., 2017. i 2018. godinu). Vlada TK je svojim odlukama usvajala ove dokumente, uz prethodnu konsultaciju Ministarstva privrede TK o nacrtima ovih dokumenata sa Kantonalnim odborom za razvoj TK kao konsultativnim tijelom. U okviru nalaza evaluacije u poglavlju 6.2. data je detaljnija ocjena modela upravljanja razvojem i institucionalnih kapaciteta u okviru sistema.

U toku procesa planiranja, implementacije i praćenja Strategije poštovan je princip transparentnosti. Javnost je kontinuirano informisana o izradi, usvajanju i implementaciji Strategije, putem objava na internet stranici Vlade TK, na kojoj su ujedno javno dostupni svi dokumenti vezani za Strategiju (Strategija, akcijski planovi i izvještaji).

3.2. Ranije evaluacije

U ranijem razdoblju nije bilo evaluacija Strategije. Prilikom izrade godišnjih izvještaja, odnosno kao osnova za izradu trogodišnjih akcionih planova, vršena su mjerenja pokazatelja i analize stanja za izvještajni period. Godišnji izvještaji i akcioni planovi poslužili su kao informaciona osnova za provođenje predmetne srednjoročne evaluacije.

4. METODOLOŠKI PRISTUP

4.1. Opis ključnih pojmova, pregled korištenih evaluacijskih kriterija i evaluacijskih pitanja

Srednjoročna evaluacija je izvršena na osnovu pet ključnih kriterija evaluacije uz ostvrt na sistem upravljanja razvojem, odnosno na temelju šest tematskih cjelina: relevantnost, djelotvornost, učinkovitost, utjecaj, održivost i sistem upravljanja razvojem. Za svaku tematsku cjelinu razrađen je set evaluacijskih pitanja i očekivanih izlaznih informacija u svrhu vođenja procesa prikupljanja i analize podataka, a kako bi se formulisali nalazi, zaključci i preporuke evaluacije.

Analiza podataka izvršena je na temelju 14 evaluacijskih pitanja grupisanih po temama, kako slijedi:

1. RELEVANTNOST (USKLAĐENOST) odabranih ciljeva s utvrđenim problemima i javnim potrebama:

- ▶ U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa utvrđenim potrebama ciljnih skupina?
- ▶ U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa javnim potrebama

2. DJELOTVORNOST (EFIKASNOST) - omjer planiranih i ostvarenih učinaka i predviđenih (korištenih) resursa radi postizanja optimalnog rezultata:

- ▶ U kojoj mjeri su finansijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti strategije?
- ▶ U kojoj mjeri je odnos uloženi finansijskih resursa i rezultata/učinaka nastalih tokom provedbe mjera i aktivnosti zadovoljavajući u odnosu na planirane finansijske resurse i rezultate/učinke?

3. UČINKOVITOST (EFEKTIVNOST) - obim ostvarivanja ciljeva strateških dokumenata kroz poređenje polaznih i ostvarenih vrijednosti indikatora:

- ▶ U kojoj mjeri je postignut napredak u ostvarivanju ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na postavljene vrijednosti indikatora?
- ▶ Ukoliko napredak k ostvarenju ciljeva nije zadovoljavajući, koji faktori na to utječu i u kojoj mjeri?

4. UTJECAJ - obim (pozitivnih i negativnih) promjena i posljedica razvojne intervencije (predviđenih i nepredviđenih), te usklađenost učinaka s potrebama ciljnih grupa:

- ▶ Da li je obim pozitivnih promjena predviđenih posljedica razvojnih intervencija zadovoljavajući?
- ▶ Da li je bilo negativnih promjena i kakav je njihov utjecaj? Šta je uzrok takvih promjena?
- ▶ Da li je bilo nepredviđenih posljedica razvojnih intervencija i kakav je njihov utjecaj?
- ▶ U kojoj mjeri su učinci razvojnih intervencija usklađeni sa potrebama ciljnih grupa?

5. ODRŽIVOST - trajnost pozitivnih promjena i učinaka

- ▶ U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?

6. SISTEM UPRAVLJANJA RAZVOJEM

- ▶ Koliko je učinkovit sistem upravljanja razvojem?
- ▶ U kojoj mjeri su uspostavljene procedure za planiranje te prikupljanje podataka radi izvršenja aktivnosti praćenja i kontrole provedbe strategije odgovarajuće?
- ▶ Da li su administrativni kapaciteti u institucijama, za upravljanje razvojem, provedbu i praćenje provedbe strategije, odgovarajući?

4.2. Metodološki pristup

U svrhu provedbe evaluacije koristile su se „Metodološke smjernice za provedbu evaluacije strateških dokumenata“, koje je izradio ILDP na bazi prethodnih iskustava u evaluacijama strategija razvoja na lokalnom i kantonalnom nivou te Uredbe za evaluaciju strateških dokumenata u Federaciji BiH. U metodoškom pristupu za evaluaciju koristile su se kvantitativne i kvalitativne metode, s većim naglaskom na kvalitativne metode. Glavni analitički alat uključio je detaljnu analizu dostupne ključne dokumentacije, analizu podataka prikupljenih tokom redovnog praćenja provedbe Strategije, analizu ostalih dostupnih podataka te proces prikupljanja analitičkih podataka s ključnim sudionicima putem polustrukturiranih intervjua i upitnika.

Metodom upitnika je obuhvaćena najšira skupina predstavnika koji su aktivno bili uključeni u izradu Strategije i/ili uključeni u njenu provedbu, kako bi se prikupilo što više informacija s terena, tj. mišljenja i iskustava ključnih sudionika.

Upitnik za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu Strategije popunila su **44 ispitanika**, od kojih: 15 predstavnika ministarstava i ostalih kantonalnih tijela, 1 predstavnik Jedinice za upravljanje razvojem, 13 predstavnika jedinica lokalne samouprave i 15 predstavnika ostalih razvojnih udruženja i organizacija koji učestvuju u procesima razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Tuzlanskom kantonu. Svrha ovog upitnika bila je sljedeća:

- prikupiti podatke koji kvantitativno i kvalitativno ukazuju na najčešće probleme s kojim se susreću u provedbi
- prikupiti podatke o administrativnim kapacitetima te kompetencijama i znanjima institucija koje sudjeluju u upravljanju razvojem u pripremi i provedbi projekata
- provjeriti relevantnost utvrđenih mjera u odnosu na izmijenjene okolnosti od usvajanja Strategije

Analizom i komparacijom mnoštva subjektivnih mišljenja bilo je moguće objektivno sagledati zajedničke probleme te stavove i mišljenja o gore navedenim temama.

Metodom intervjua je **ispitano 25 odabranih razvojnih sudionika** i to: 10 predstavnika kantonalnih ministarstava i ostalih kantonalnih tijela, 8 predstavnika jedinica lokalne samouprave i 7 predstavnika razvojnih udruženja i organizacija, a čija iskustva i mišljenja predstavljaju koristan izvor informacija o sistemu strateškog planiranja i finansiranja razvojnih projekata kako na regionalnom tako i lokalnom nivou. Svrha intervjua bilo je prikupljanje podataka o stavovima, mišljenjima i percepcijama sudionika koji su direktno zaduženi za upravljanje razvojem i onih koji sudjeluju u procesima pripreme, provedbe i praćenja Strategije u svojstvu nositelja mjera, odnosno u svojstvu korisnika projekta.

Istraživačkim radom analizirana je sva prikupljena dokumentacija koja se odnosi na provedbu Strategije.

5. EVALUACIJA PROGRESA REALIZACIJE STRATEŠKIH CILJEVA, PRIORITETA I MJERA

5.1. Evaluacija progressa realizacije prema postavljenim indikatorima i njihovim polaznim i ciljnim vrijednostima

Evaluacija progressa realizacije Strategije ispitivana je, prevashodno, na osnovu cjelokupnog seta indikatora definisanih u Strategiji za praćenje na nivou strateških ciljeva, prioriteta i mjera. Posmatrane su početne vrijednosti indikatora u 2014. godini, utvrđene u toku socioekonomske analize stanja pri izradi Strategije, u odnosu na utvrđene vrijednosti tih indikatora u zadnjoj godini perioda evaluacije (2018), u cilju ocjene učinaka i utjecaja strateških intervencija. Takođe, izvršena je ocjena stepena do sada ostvarenog progressa u ostvarivanju definisanih ciljnih vrijednosti indikatora za 2020. godinu, te mogućnosti dostizanja planiranih ciljnih vrijednosti indikatora do kraja perioda provedbe Strategije, za one indikatore za koje još nisu postignute ciljne vrijednosti, i to kroz analizu trendova na osnovu iskazanih vrijednosti indikatora u prethodnom trogodišnjem periodu provedbe Strategije. Međutim, za nivo strateških ciljeva Strategijom su definisani inidkatori za praćenje ali ne i ciljne vrijednosti tih indikatora za 2020. godinu. U toku provedbe Strategije, uz podršku ILDP, izvršena je procjena ciljnih vrijednosti za neke od indikatora za strateške ciljeve, ali ne i za sve, zbog čega nije bilo moguće pratiti i ocijeniti ostvareni stepen postignuća strateških ciljeva po svim indikatorima, što je. Za nivo prioriternih ciljeva definisane ciljne vrijednosti, te je izvršena ocjena ostvarenog stepena njihovog postignuća. Za nivo mjera su definisani indikatori a ciljne vrijednosti su definisane kroz definiciju rezultata za mjere, s tim da je analizom utvrđeno da postoje indikatori za nivo mjera za koje ne postoje definisane ciljne vrijednosti u rezultatima, tako da ne postoji potpuna usklađenost u sistemu za prikupljanje podataka, što zahtijeva reviziju indikatora pri izradi naredne Strategije. Analizom sistema za prikupljanje podataka utvrđen je veliki broj ali i široka disperzija korištenih indikatora za praćenje progressa na različitim nivoima strukture Strategije (Tabela 1). Ukupno je definisano 157 indikatora za praćenje, od kojih preovladavaju indikatori direktnih rezultata 62%, zatim slijede indikatori utjecaja 33%, dok je indikatora alokacije sredstava 5%. Međutim, detaljnijom analizom utvrđeno je da postoje indikatori za koje nisu uspostavljeni mehanizmi praćenja, te je neophodno za te indikatore ili uspostaviti mehanizme praćenja ili definisati druge relevantne direktne ili indirektno indikatore koji će ukazivati na efekte i utjecaj u oblasti na koju se odnose.

Tabela 1. Bazični inidkatori strateških ciljeva – vrijednost u 2018. godini i procjenjena vrijednost u 2020. godini.

Strateški cilj	Nivo	Pokazatelji utjecaja	Pokazatelji direktnih rezultata	Pokazatelji alokacije resursa	Ukupno
Strateški cilj 1	Strateški cilj	2	1	0	3
	Prioriteti	3	5	0	8
	Mjere	9	26	4	39
Strateški cilj 2	Strateški cilj	2	0	0	2
	Prioriteti	3	1	0	4
	Mjere	2	11	0	13
Strateški cilj 3	Strateški cilj	2	0	1	3
	Prioriteti	1	3	1	5
	Mjere	1	12	1	14
Strateški cilj 4	Strateški cilj	2	0	0	2
	Prioriteti	6	0	0	6
	Mjere	6	12	0	18
Strateški cilj 5	Strateški cilj	2	0	1	3
	Prioriteti	7	1	0	8
	Mjere	5	24	0	29
UKUPNO	Svi nivoi	52	97	8	157

Legenda: utjecaj – poboljšanje/pogoršanje stanja nepovezano ili indirektno povezano s intervencijama Strategije, direktni rezultat – direktni rezultat intervencija, alokacija sredstava – izdvojena sredstva za određenu intervenciju

Od grupe pokazatelja za koje su definisane ciljne vrijednosti, evaluacijom su utvrđene tri kategorije pokazatelja. U prvoj kategoriji su pokazatelji po kojima je postavljeni cilj već postignut, što može biti tumačeno kao: (a) rezultat intenzivnije realizacije strateških aktivnosti u odnosu na plan, b) nedovoljno optimistički pristup pri definisanju ciljnih vrijednosti, ili c) napredak ostvaren neovisno o provedbi Strategije, ukoliko dosadašnje intervencije u određenom domenu nisu bile značajne. Drugu kategoriju čine aktivnosti za koje do sada ostvareni progres i trend ukazuju da je realno za očekivati da će cilj biti postignut do kraja perioda Strategije. Treću kategoriju, čine pokazatelji za koje je, prema ostvarenom progresu, vidljivo da se ne može očekivati postignuće cilja, ili je zabilježen negativan trend promjena, za koje je potrebno ispitati da li je set definisanih mjera i aktivnosti dovoljan, te da li su ciljne vrijednosti realno postavljene u odnosu na okruženje. Za pokazatelje za koje nisu praćene vrijednosti, neophodno je definisati druge relevantne pokazatelje za praćenje ili aktivnosti na uspostavljanju mehanizama za praćenje.

U poglavlju 6.1.3. u kojem su prezentirani nalazi evaluacije učinkovitosti Strategije i poglavlju 6.1.4. u kojem su prezentirani nalazi evaluacije utjecaja Strategije, detaljno su opisani indikatori i ostvarene promjene vrijednosti indikatora koje ukazuju na progres ili negativne promjene stanja u oblastima na koje su bile usmjerene strateške intervencije.

Na osnovu analize ključnih makroindikatora progressa razvoja po strateškim ciljevima, za koje je vršen monitoring (Tabela 2), za period 2014-2018. godina, utvrđeno je sljedeće:

- u oblasti ekonomskog razvoja, pozitivne promjene odnose se na kontinuirani rast broja preduzeća po glavi stanovnika, kontinuirani rast broja poljoprivrednih gazdinstava na hiljadu stanovnika, kontinuirani rast broja zaposlenih i stope zaposlenosti, uz smanjenje stope nezaposlenosti, te povećanje prosječne neto plate;
- u oblasti društvenog razvoja, na osnovu raspoloživih podataka o indeksu razvijenosti, utvrđeno je da je situacija u TK lošija, dok se pozitivne promjene odnose na neznatna povećanja pokrivenosti stanovništva zdravstvenim osiguranjem i socijalnih transfera po glavi stanovnika za pomoć socijalno ugroženim grupama, te povećanje pokrivenosti stanovništva savremenim komunalnim uslugama i broja putničkih i tonskih kilometara;
- u oblasti zaštite okoliša, nisu praćeni relevantni indikatori i nisu obezbjeđeni podaci iz praćenja, što zahtijeva reviziju indikatora u oblasti okoliša i bitna unaprijeđenje sistema praćenja.

Tabela 2. Bazični makroindikator realiziranog progressa u razvoju, ciljana vrijednost u 2020. godini i ocjena stepena postignuća

	Strateski cilj	Procjena očekivanih ishoda sa indikatorima	Polazna osnova	Ostvareni ishodi sa indikatorima					Cilj	Promjena
				2014	2015	2016	2017	2018		
SC: 1	Osigurati stabilnost i prosperitet razvoja privrede Tuzlanskog kantona	INDIKATORI:								
		BDP po glavi stanovnika	5.253,00	n/a ⁵	n/a	n/a	n/a	n/d	n/a	
		Broj preduzeća na 1000 stanovnika	50,15	51,31	59,44	59,83	61,20	n/d	Povećanje 22%	
		Broj zaposlenih	80.727	83.427	84.736	93.445	96.461	n/d	Povećanje 19%	
SC: 2	Uspostaviti efikasne sisteme upravljanja razvojem ljudskih potencijala i tržišta rada, u cilju povećanja zapošljavanja.	Stopa nezaposlenosti %	55,07	54,00	52,00	50,40	45,60	n/d	Smanjenje 20%	
		Procenat uključenosti ranjivih kategorija u redovni sistem obrazovanja	n/p	n/p	n/p	n/p	0,19	n/d	n/p	

⁵ Federalni zavod za statistiku je prestao objavljivati podatke o BDP-u po glavi stanovnika za JLS i kantone

SC: 3	Poboljšati kvalitetu života, sigurnost i socijalnu uključenost građana i učiniti politiku socijalne zaštite pravičnom i djelotvornom.	Indeks razvijenosti TK	99,4	99,8	93,7	98,5	0,79 ⁶	n/d	Pad sa 4 na 6 poziciju
		Pokrivenost stanovništva zdravstvenim osiguranjem	94,20%	88,64%	98,82%	n/a	94,47%	n/d	Povećanje 0,5%
		Socijalni transferi po glavi stanovnika.	11,6	n/p	n/p	n/p	11,79	n/d	Povećanje 1,6%
SC: 4	Modernizovati i učiniti ekonomski održivom javnu infrastrukturu, prvenstveno saobraćajnu, vodnu i energetska.	Procenat stanovništva obuhvaćen savremenim komunalnim uslugama:							
		Procenat stanovništva i pravnih lica priključenih na sisteme javnog vodosnabdijevanja	50,00%	43%	53%	53%	72%*	60,00%	Ostvarenje cilja 120%
		Procenat stanovništva i pravnih lica priključenih na kanalizacione sisteme	25,00%	37,60%	42,80%	43,10%	54,47%*	30,00%	Ostvarenje cilja 182%
		Procenat tretmana otpadnih voda iz naselja	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	11,00%	12,00%	Ostvarenje cilja 92%
		Procenat površina zaštićenih od poplava ranga pojave 1/100	0,00%	n/a	n/a	n/a	n/a	5,00%	n/a
		Broj putničkih i tonskih kilometara, ostvarenih na području kantona.	1.259.104	1.385.758	1.547.630	1.667.595	1.759.911	n/d	Povećanje 6,6%
SC: 5	Uspostaviti funkcionalni sistem zaštite okoliša i održivog upravljanja prirodnim resursima.	Pokrivenost općina sistematskim monitoringom stanja okoliša	11%	53,20% (zrak)	53,20% (zrak)	53,20% (zrak)	53,22% (zrak)	50%	n/p
		Pokrivenost domaćinstava odvozom komunalnog otpada	57%	n/p	n/p	n/p	n/p	80%	n/p
		Iznos finansijske podrške u primjeni mjera u oblasti energetske efikasnosti	n/p	n/p	n/p	n/p	n/p	n/d	n/p

Legenda: n/a – nije adekvatno, n/d nije definisano, n/p nije praćeno

*Potrebno analizirati sistem i metodologiju praćenja te verifikovati tačnost podataka, jer se radi o značajnom povećanju vrijednosti indikatora na godišnjem nivou, koje treba biti u skladu sa rezultatima implementacije mjera i aktivnosti razvoja savremene komunalne infrastrukture u posmatranoj godini..

5.2. Evaluacija progressa prema realizaciji finansijskog okvira

U okviru evaluacije progressa prema realizaciji finansijskog okvira Strategije, izvršena je analiza do sada ostvarenog stepena realizacije ukupno planiranog finansijskog okvira za provedbu Strategije (2016-2020), te analiza realizacije planiranih finansijskih sredstava za period obuhvaćen evaluacijom Strategije (2016-2018).

Analizom je utvrđeno da je dosadašnji stepen realizacije ukupnog finansijskog okvira definisanog Strategijom za period 2016-2020. godine, zaključno sa 2018. godinom, iznosi 46%, što ukazuje na nedovoljni progres, uzimajući u obzir da je to realizacija za period od 3 godine (od ukupno 5 godina na koje se odnosi finansijski okvir). Međutim, potrebno je uzeti u obzir da se nizak stepen finansijske realizacije velikim dijelom može vezati za mjeru ekonomskog razvoja koja se odnosi na „Izgradnju autoceste Orašje–Tuzla–Žepče“ kao tzv.Y krak koridora Vc, koja je prolongirana i nije realizirana u proteklom periodu, a čija je vrijednost visoka i iznosi 40.750.000 KM. Na realizaciju ove mjere nije mogla utjecati Vlada TK jer je u nadležnosti Federalne direkcije za ceste, tako da je projekte koji su od značaja za Kanton a u federalnoj nadležnosti potrebno, u budućem periodu, posebno označiti u planovima i

⁶ Federalni zavod za programiranje razvoja je za izračun indeksa 2018. godine primjenjivao novu metodologiju te je stoga ovaj indeks nije uporediv sa prethodnim godinama.

analizirati njihovu realizaciju, kako ne bi utjecali na ukupnu ocjenu realizacije provedbe kantonalne Strategije. S druge strane, analizom stepena realizacije planiranih finansijskih sredstava po operativnim akcionim planovima iz Strategije za period 2016-2018. godina, može se utvrditi da je stepen realizacije zadovoljavajući i iznosi 63%.

Za preostali period implementacije Strategije, potrebno je unaprijediti realizaciju finansijskog okvira kako bi na kraju perioda u 2020. godini stepen realizacije Strategije bio veći.

Tabela 3. Dosadašnji stepen realizacije *finansijskog okvira Strategije*

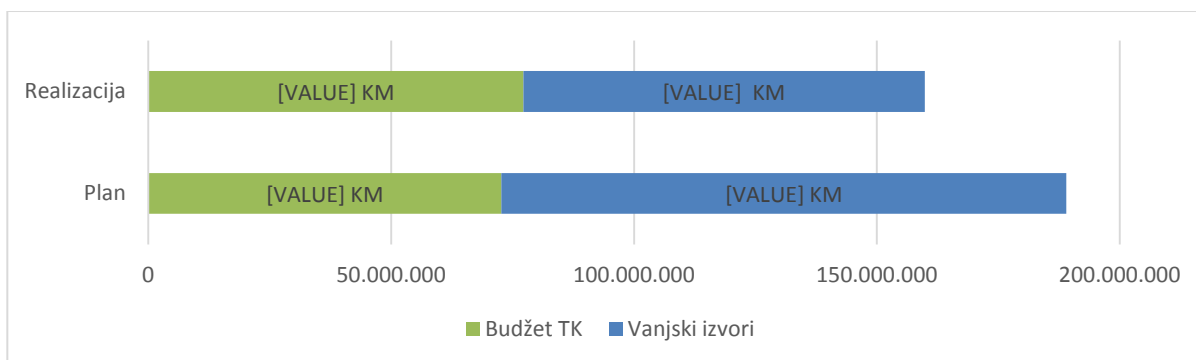
	Planirana finansijska sredstva u Strategiji u KM za period 2016-2020.	Planirana finansijska sredstva u Strategiji u KM za period 2016-2018.	Realizirana finansijska sredstva za implementaciju projekata u KM u periodu 2016-2018.	% realizacije ukupno planiranih sredstava za period 2016-2020	% realizacije ukupno planiranih sredstava za period 2016-2018
UKUPNO	346.971.980	253.009.450	159.875.497	46%	63%

**Izvori: Strategija razvoja Tuzlanskog kantona 2016-2020. i Tabela realiziranih projekata i aktivnosti za period 2016-2018.*

Analiza realizacije finansijskih sredstava po godinama detaljnije je analizirana u nalazima evaluacije u sekciji 6.1.2 Nalazi na temu efikasnosti/učinkovitosti.

U odnosu na strukturu izvora planiranih i realiziranih finansijskih sredstava za period 2016-2018. godina, može se utvrditi da se plan finansijskih sredstava za realizaciju strateških intervencija većim dijelom bazirao na finansiranje iz vanjskih izvora u iznosu od 116.388.050 KM (62%), dok je planirani iznos vlastitih sredstava iz Budžeta TK iznosio 72.651.767 KM (38%). S druge strane, realizovano finansiranje iz vanjskih izvora je iznosilo 116.388.050 KM (52%), dok je realizovano finansiranje iz vlastitih sredstava iz Budžeta TK iznosilo 77.206.979 KM (48%), što ukazuje da su vlastita sredstva realizovana u većem iznosu u odnosu na plan, dok je manji stepen realizacije vezan za vanjske izvore (druga budžetska sredstva, donatori i sl.). Zbog toga, za naredni period, potrebno je realnije planirati finansiranje iz vanjskih izvora i jačati kapacitete za pripremu projekata za apliciranje kod vanjskih izvora.

Grafikon 1: Iznos planiranih i realiziranih finansijskih sredstava prema izvorima za period 2016-2018. godina



**Izvori: Strategija razvoja Tuzlanskog kantona 2016-2020. i Tabela realiziranih projekata i aktivnosti za period 2016-2018.*

Detaljnija analiza realizacije finansijskih sredstava po strateškim ciljevima, kao i dinamika efikasnosti realizacije po godinama, dostupna je u poglavlju 6 i to u okviru sekcije 6.1.2 koja se odnosi na ocjenu efikasnosti u provedbi Strategije.

6. NALAZI EVALUACIJE

6.1. Nalazi i odgovori na evaluacijska pitanja

Nalazi evaluacije prikazani su po ključnim temama, kao odgovori na pitanja koja su definisana u metodologiji za ključne kriterije evaluacije. Svakoj temi posvećena je jedna sekcija u okviru ovog poglavlja.

6.1.1. Nalazi evaluacije za temu relevantnost/usklađenost

Relevantnost Strategije odnosno ciljeva za potrebe ciljnih skupina i javnih potreba Tuzlanskog kantona je potvrđena u intervjuima sa direktnim sudionicima planiranja i provedbe Strategije, jer je ocijenjeno da su ciljevi, kao i prioriteti i mjere definisani na način da reflektuju trenutni razvojni kontekst u Tuzlanskom kantonu. Analizom strateških fokusa iz Strategije razvoja, zaključuje se da su oni postavljeni u skladu sa nalazima socioekonomske analize i utvrđenim potrebama. Definicije strateških ciljeva i prioriteta povezane su sa analizom snaga, slabosti, prilika i prijetnji i usmjereni na strateške fokuse. S obzirom na to da strateški fokusi i ciljevi definišu dugoročni razvojni kontekst Tuzlanskog kantona, mogu se u velikoj mjeri smatrati primjenjivim i za naredni period strateškog planiranja.

Pri izradi naredne Strategije, potrebno je obratiti pažnju da se, pri planiranju mjera, metodološki izbjegava definisanje mjera koje obuhvataju samo jednu aktivnost/projekat, jer bi mjere trebale biti strukturirane tako da sadrže grupu srodnih aktivnosti za rješavanje određenog razvojnog problema. Takođe, u okviru mjera treba izbjegavati redovne aktivnosti iz nadležnosti ministarstava.

Pri ocjeni relevantnosti elemenata Strategije, zaključci intervjua sa direktnim sudionicima su da je izbor nosilaca mjera i implementatora aktivnosti relevantan, dok je ocjena da u izboru indikatora za praćenje provedbe Strategije postoje nedostaci, jer za sve indikatore ne postoje izvori, odnosno uspostavljeni mehanizmi za prikupljanje podataka, posebno u sektoru javne infrastrukture i okoliša. Pored toga za neke strateške oblasti nisu definisani indikatori za praćenje (turizam). Zbog toga, potrebna je revizija sistema za prikupljanje podataka pri izboru indikatora za narednu Strategiju, kao i realna procjena njihovih ciljnih vrijednosti, koje trebaju biti definisane za sve nivoe indikatora (strateških ciljeva, prioriternih ciljeva i mjera).

Relevantnost po strateškim ciljevima ocijenjena je u nastavku teksta.

Strateški cilj 1: Osigurati stabilnost i prosperitet razvoja privrede Tuzlanskog kantona
Stabilnost i prosperitet privrede su ključni pokretač razvoja, tako da su strateške intervencije u tom kontekstu relevantne kako za trenutne tako i buduće razvojne potrebe. Posebno su značajni programi poticaja za razvoj malih i srednjih preduzeća i obrta, kao i poticaja za razvoj poljoprivrede, koja je osnova za generisanje prihoda u ruralnim područjima. Pored poticaja za poljoprivredne proizvođače, neophodno je planirati širi kontekst ruralnog razvoja, u skladu sa uspješnim praksama Evropske unije, kako bi se obezbijedio balansirani razvoj na području Tuzlanskog kantona i smanjile migracije stanovništva iz ruralnih područja u potrazi za boljim uslovima rada i života. Za povećanje investicija u privredi, potrebno je više pažnje posvetiti programu subvencioniranja, a izbjegavati grant sredstva. Sektor turizma ima sve značajniju ulogu u razvoju Tuzlanskog kantona, zbog čega su intervencije za razvoj i promociju regionalnog turističkog proizvoda Tuzlanskog kantona relevantne, kako za trenutni tako i za budući privredni razvoj ovog područja. U okviru kantonalnih nadležnosti, postoji potreba za analizu i unapređenje uslova za razvoj poduzetništva, kako s aspekta poduzetničke infrastrukture, tako i parafiskalnih nameta za privredu. Industrijski razvoj u Tuzlanskom kantonu, zasniva se značajno i na prerađivačkoj industrijskoj proizvodnji,

zbog čega su relevantne mjere podrške prerađivačkoj industriji u cilju povećanja izvoza, posebno u sektorima: prehrambene industrije, hemijske industrije, metaloprerađivačke industrije, industrije plastike i alata, te drvoprerađivačke industrije.

Strateški cilj 2: Uspostaviti efikasne sisteme upravljanja razvojem ljudskih potencijala i tržišta rada, u cilju povećanja zapošljavanja

Ljudski potencijali i kvalitet tržišta rada su jedan od ključnih preduslova, kako privrednog tako i društvenog razvoja. Zbog odlaska stručnih kadrova i mladih koji predstavljaju značajan potencijal i resurs za budući razvoj, kao i zbog nepovoljne strukture nezaposlenih lica, mjere usmjerene za upravljanje ljudskim potencijalima kantona se smatraju relevantnim i neophodnim i za naredni period. Unapređenje obrazovne infrastrukture i istraživačkih resursa, kao i kvaliteta programa obrazovanja, treba usklađivati sa potrebama tržišta rada. Posebnu pažnju treba posvetiti inkluziji marginaliziranih grupa stanovništva. U narednom planskom periodu, potrebno je razmotriti integrisanje ovog strateškog cilja u ciljeve ekonomskog ili društvenog razvoja, zavisno od karakteristika konkretnih prioriteta i mjera u okviru cilja.

Strateški cilj 3: Poboljšati kvalitetu života, sigurnost i socijalnu uključenost građana i učiniti politiku socijalne zaštite pravičnom i djelotvornom

Relevantnost u okviru ovog strateškog cilja je pozitivno ocijenjena za sva tri prioriteta: poticanja i razvoja sportsko-kulturnih aktivnosti, unapređenja socijalne i zdravstvene zaštite, te poboljšanja bezbjednosti građana od prirodnih i drugih opasnosti. Stvaranje boljih preduslova za sportske i kulturne aktivnosti na cijelom području Tuzlanskog kantona je potrebno za kvalitetniji društveni život građana, te je potreban razvoj infrastrukture, kao i sadržaja sportskih i kulturnih manifestacija, uvažavajući i potrebe manje razvijenih općina na području Kantona. Za kvalitetniju uključenost svih grupa građana, neophodne su pravične i djelotvorne mjere za unaprijeđenje programa socijalne zaštite i nastavak aktivnosti na unapređenju kvaliteta sistema zdravstvene zaštite i prevencije oboljenja. Za naredni period, poseban problem na koji treba obratiti pažnju, a koji je nastao usljed izmijenjenih okolnosti, odnosi se na problem zbrinjavanja migranata, koji je sve izraženiji na području Tuzlanskog kantona. Imajući u vidu izloženost područja Tuzlanskog kantona riziku od prirodnih katastrofa, posebno poplava i klizišta, neophodne su mjere za jačanje kapaciteta za prevenciju i smanjenje stepena rizika, kao i efikasne odgovore na posljedice katastrofa.

Strateški cilj 4: Modernizovati i učiniti ekonomski održivom javnu infrastrukturu, prvenstveno saobraćajnu, vodnu i energetska

Prioriteti modernizacije postojeće i izgradnje nedostajuće infrastrukture su relevantne za sve segmente javne infrastrukture. Pokrivenost i kvalitet usluga vodovodnih i kanalizacionih sistema, značajno doprinose kvalitetu života građana, a posebnu pažnju zahtijevaju mjesni sistemi u ruralnim područjima. Proširenje mreže snabdijevanja toplotnom energijom na području Tuzlanskog kantona je značajno, kako sa aspekta kvaliteta života tako i sa aspekta zaštite okoliša. Ulaganja u unapređenje cestovne mreže doprinose boljoj povezanosti i komunikaciju unutar Kantona, kao i sa drugim susjednim regijama. S tim da, u okviru planiranja projekata vezanih za infrastrukturu, potrebno je voditi računa o nadležnostima Kantona, te da se u akcijskom planu u narednoj Strategiji posebno naglase infrastrukturni projekti u federalnoj nadležnosti, čiju će realizaciju koordinirati relevantna kantonalna institucija, te da se u finansijskom planu finansijski iznosi ovih projekata takođe posebno naglase i da se u analizi finansijske realizacije posebno tretiraju u odnosu na ukupnu finansijsku realizaciju plana. Utjecaj izgradnje javne infrastrukture se može vezati za neki od integriranih sektora, zavisno od vrste infrastrukture, te je potrebno razmotriti integrisanje ovog strateškog cilja, odnosno njegovih prioriteta i mjera, u ciljeve ekonomskog, društvenog, ili okolišnog sektora.

Strateški cilj 5: Uspostaviti funkcionalan sistem zaštite okoliša i održivog upravljanja prirodnim resursima

Zbog strukture privrede ali i neadekvatnosti infrastrukture i sistema zaštite okoliša, prioriteti usmjereni na zaštitu okoliša i upravljanje bogatim prirodnim resursima u Tuzlanskom kantonu smatraju se relevantnim. U potpunost nedostajuće prostorno-planske dokumentacije omogućit će sistemski pristup zaštiti okoliša i održivosti razvoja. Sprovedenje mjera za smanjenje pritiska, kako industrije tako i poljoprivrede, na okoliš je stalna potreba. Postoji potreba za uspostavljanje sistema mjerenja stanja okolišnih komponenti ne samo zraka, već i vode i zemljišta, jer ne postoje relevantni podaci iz praćenja, tako da je potrebno uspostaviti institucionalne mehanizme za praćenje ovih podataka za kantonalni nivo, kroz saradnju sa jedinicama lokalne samouprave. Posebno, potrebno je razvijati funkcionalan sistem za upravljanje otpadom, uz primjenu sortiranja i reciklaže otpada, te prikupljati podatke za praćenje stanja na kantonalnom nivou. Intenzivirane mjere energetske efikasnosti, u proteklom periodu provedbe Strategije, potrebno je nastaviti i u narednom periodu.

6.1.2 Nalazi evaluacije za temu djelotvornost/efikasnost

Analiza djelotvornosti odnosno efikasnosti u provedbi Strategije je bazirana analizi statusa projekata planiranih za provedbu Strategije, kao i analizi stepena realizacije finansijskih sredstava.

Ukupan broj aktivnosti u okviru mjera planiranih pri izradi Strategije za period 2016-2020. godine, je ukupno 125. U toku provedbe Strategije i pripreme godišnjih akcionih planova implementacije, u okviru pojedinih mjera, došlo je do razrade pojedinih općih mjera, te je ukupan broj samostalnih mjera i aktivnosti u 2018. godini (156) bio veći za 25% u odnosu na ukupan njihov broj dizajniran u toku izrade Strategije. To ukazuje na detaljniju operacionalizaciju općih mjera u toku godišnjeg akcionog planiranja, što omogućava usklađivanje sa potrebama, prioritetima i dostupnim finansijskim i drugim resursima u toku provedbe Strategije.

Krajnje stanje na kraju perioda evaluacije, u 2018. godini, u vezi sa statusom projekata je da je u odnosu na ukupan broj planiranih projekata (156), udio realizovanih projekata iznosio 33%. Na osnovu toga bi se mogao izvesti zaključak o niskom stepenu realizacije aktivnosti za provedbu Strategije za trogodišnji period, ali je potrebno uzeti u obzir činjenicu da je značajan udio samostalnih mjera i aktivnosti koje su u toku, a koje značajnim dijelom predstavljaju aktivnosti koje se kontinuirano provode kroz cijeli period Strategije i za koje će se status završene aktivnosti dodijeliti na kraju perioda Strategije. Udio aktivnosti u toku na kraju perioda evaluacije je 53%, dok je udio odgođenih projekata 14% a otkazanih projekata nije bilo.

Broj planiranih i završenih aktivnosti po strateškim ciljevima i po godinama prikazan je u narednoj tabeli.

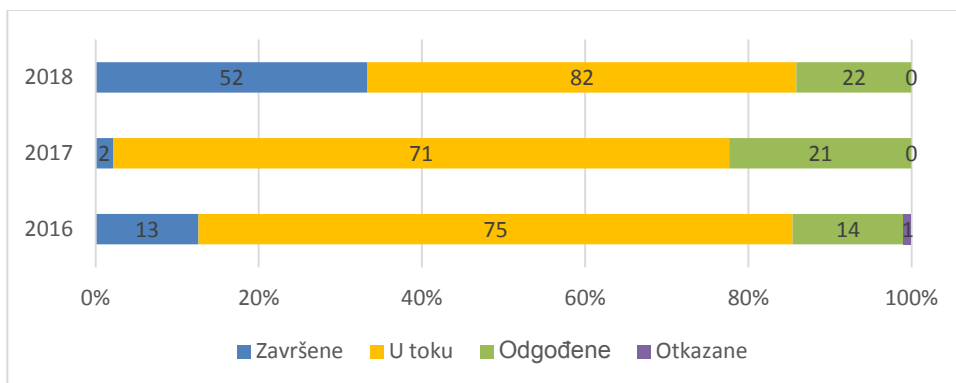
Tabela 4. Pregled broja aktivnosti po statusima i strateškim ciljevima za period 2016-2018. godina

Strateški cilj	Ukupno planirano aktivnosti Strategijom	Ukupno planirano aktivnosti operativnim planovima			Ukupno završeno			U toku realizacije 2018.	Odgođeno 2018.
		2016.	2017.	2018.	2016.	2017.	2018.		
SC 1	22	25	22	28	6	0	10	15	3
SC 2	22	16	17	37	2	0	19	16	2
SC 3	23	23	16	31	5	0	18	10	3
SC 4	14	20	14	29	0	1	2	24	3
SC 5	25	19	25	31	0	1	3	17	11
UKUPNO:	106	103	94	156	13	2	52	82	22

*Izvori: Izveštaj o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2016. godinu, Izveštaj o razvoju sa izveštajem o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2017. godinu i Izveštaj o razvoju sa izveštajem o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2018. godinu

Vežano za efikasnost provedbe Strategije po godinama, udio aktivnosti sa statusima „završene“ i „u toku“, odnosno za koje su utrošeni vrijeme, rad i finansijska sredstva za implementaciju, u odnosu na ukupan broj planiranih aktivnosti, kretao se od 85% u 2016. godini, uz pad na 78% u 2017. godini, do 86% u 2018. godini.

Grafikon 2: Pregled broj aktivnosti prema statusima po godinama za period 2016-2018. godina



*Izvori: Izveštaj o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2016. godinu, Izveštaj o razvoju sa izveštajem o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2017. godinu i Izveštaj o razvoju sa izveštajem o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2018. godinu

Pored analize efikasnosti u realizaciji projekata, po pokazateljima broja realiziranih aktivnosti u odnosu na plan, analizirana je i efikasnost u realizaciji planiranog finansijskog okvira Strategije. Analiza efikasnosti realizacije planiranih finansijskih sredstava po godinama (Tabela 5), **ukazuje da je stepen realizacije u odnosu na plan kontinuirano rastao, a najveći stepen realizacije zabilježen je u 2018. godini** i iznosio je 78%, dok je najmanji stepen realizacije zabilježen u 2016. godini i iznosio je 30%, to ukazuje da je postojala nedovoljna usaglašenost planiranja Budžeta TK i akcionog plana Strategije u prvoj godini implementacije. Ukoliko se posmatraju planirana i realizirana finansijska sredstva po sektorskim ciljevima, stepen realizacije finansijskih sredstava je kontinuirano rasta za prvi, četvrti i peti strateški cilj, dok se za drugi i treći strateški cilj mijenjala efikasnost realizacije, pri čemu je za drugi strateški cilj vrlo visok stepen finansijske realizacije u svim godinama realizacije, dok je za treći strateški cilj stepen finansijske realizacije značajno pao na 36%, zbog nedostatka sredstava. Nizak stepen finansijske realizacije za Strateški cilj 1, u prvoj godini implementacije, najvećim dijelom se vezuje za mjeru „Izgradnja autoceste Orašje–Tuzla–Žepče“ kao tzv.Y krak koridora Vc, koja nije realizirana a čija je vrijednost 40.750.000 KM.

Tabela 5. Planirana finansijska sredstva operativnim akcionim planom Strategije i realizirana finansijska sredstva po strateškim ciljevima i godinama za period 2016-2018. godina

	2016.			2017.			2018.		
	Planirano	Realizirano	%	Planirano	Realizirano	%	Planirano	Realizirano	%
Strateški cilj 1	38.677.191	2.236.342	5,78	38.109.740	18.038.953	47,33	35.155.240.	19.979.022	56,83
Strateški cilj 2	2.459.634	6.686.695	271,85	7.544.979	7.450.179	98,74	12.310.258	13.795.762	112,07
Strateški cilj 3	564.000	404.606	71,74	34.177.520	30.469.707	89,15	20.183.739	7.267.101	36,00
Strateški cilj 4	11.770.000	6.788.875	57,68	26.619.529	18.686.940	70,20	10.211.167	21.524.133	210,79
Strateški cilj 5	1.682.917	299.837	17,82	8.508.736	3.920.264	46,07	5.034.800	2.327.080	46,22

Ukupno u KM	55.153.742	16.416.355	29,76	114.960.504	78.566.043	68,34	82.895.204	64.893.099	78,28
--------------------	-------------------	-------------------	--------------	--------------------	-------------------	--------------	-------------------	-------------------	--------------

*Izvori: Izveštaj o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2016. godinu, Izveštaj o razvoju sa izveštajem o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2017. godinu i Izveštaj o razvoju sa izveštajem o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2018. godinu

Rezultati evaluacije efikasnosti realizacije finansijskih sredstava iz planiranog finansijskog okvira Strategije, prema izvorima finansiranja i po sektorima razvoja (Tabela 6), govore da je najveći stepen realizacije sredstava iz Budžeta TK, ostvaren za strateške intervencije iz oblasti društvenog razvoja (196%), zatim iz oblasti zaštite okoliša (133%), dok je najmanji iz oblasti ekonomskog razvoja (39%). Takođe, vrijedi isti poredak po sektorima i za stepen realizacije sredstava iz vanjskih izvora u odnosu na planirani finansijski okvir iz Strategije, a najveći je za oblast društvenog razvoja (178%), zatim za oblast zaštite okoliša (126%), dok je najmanji za oblast ekonomskog razvoja (37%).

Tabela 6. Stepen realizacije finansijskog okvira planiranog Strategijom po sektorima i izvorima finansiranja u periodu 2016-2018. godina

Sektori	Izvori finansiranja	2016-2018		
		Planirano Strategijom	Realizirano	%
Ekonomski razvoj (strateški cilj 1)	Budžet	34.859.406	13.589.321	38,98
	Vanjski izvori	80.245.265	29.915.899	37,28
Društveni razvoj (strateški ciljevi 2 i 3)	Budžet	21.145.507	41.447.238	196,01
	Vanjski izvori	10.447.836	18.551.738	177,56
Zaštita okoliša (strateški ciljevi 4 i 5)	Budžet	16.646.854	22.170.418	133,18
	Vanjski izvori	25.760.229	32.331.763	125,51

*Izvori: Strategija razvoja Tuzlanskog kantona za period 2016-2018. godina, Izveštaj o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2016. godinu, Izveštaj o razvoju sa izveštajem o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2017. godinu i Izveštaj o razvoju sa izveštajem o implementaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2018. godinu

Analiza finansijske realizacije ukazuje na potrebu detaljnije analize vanjskih izvora finansiranja i mogućnosti povlačenja sredstava pri narednom ciklusu strateškog planiranja, kao i unapređenje usaglašenosti akcionog planiranja implementacije Strategije sa budžetskim planiranjem.

6.1.3 Nalazi evaluacije za temu učinkovitost/efektivnost

Analiza raspoloživih podataka o učinkovitosti provedbe Strategije razvoja, odnosno indikatora učinaka realizacije prioriteta po strateškim ciljevima, nalazi se u nastavku teksta, dok je utjecaj na ostvarenje strateških ciljeva i ukupni razvoj Tuzlanskog kantona analiziran u okviru narednog poglavlja. Pokazatelji za koje je ostvaren nizak stepen realizacije zahtijevaju intenziviranje aktivnosti, u skladu sa raspoloživim sredstvima u preostalom periodu implementacije Strategije, i detaljniju analizu raspoloživih resursa pri definisanju ciljnih vrijednosti za te pokazatelje pri izradi naredne Strategije, kako bi one bile realnije u odnosu na ograničavajuće faktore, od kojih su najznačajniji ograničeni finansijski resursi.

(U tabelama u okviru ovog poglavlja, zeleno su označene postignute ciljne vrijednosti, žuto su označene vrijednosti za koje se sa velikom vjerovatnoćom može očekivati da će se postići ciljne vrijednosti do kraja provedbe Strategije, a crveno su označene vrijednosti koje značajno odstupaju od ciljne vrijednosti i za koje se ne može očekivati postizanje ciljnih vrijednosti).

Strateški cilj 1: Osigurati stabilnost i prosperitet razvoja privrede Tuzlanskog kantona
Na osnovu indikatora za analizu učinaka prioriteta u okviru Strateškog cilja 1 (Tabela 7), utvrđen je trend

pada **vrijednosti domaćih i stranih investicija** u periodu 2015-2017. godine (za 2018. godinu pokazatelj još uvijek nije dostupan), a prosječna vrijednost za ovaj trogodišnji period iznosi 410.019.000 KM, što je 88% od iznosa ciljne vrijednosti za petogodišnji prosjek (466.842.200 KM), te je potrebno u narednom periodu intenzivirati podršku za nove investicije kako bi se dostigla ciljna vrijednost. U periodu 2016-2018. godina, putem programa „Podrška razvoju Kantona“ dodijeljeno je ukupno 50.000 KM i podržana su 23 korisnika. Pored toga, značajan uticaj na investicije u privredi ostvario je program Garantnog fonda koji se realizuje preko Udruženja za razvoj NERDA, a preko kojeg je realizovao 153 kredita ukupne vrijednosti 7.865.614,14 KM. Vrijednost raspoloživih sredstava u Fondu je oko 5,1 milion KM, što je duplo veća vrijednost u odnosu na definisanu ciljnu vrijednost u okviru mjere (2,5 mil. KM). Takođe, u okviru mjere podrške novim investicijama u industrijskoj proizvodnji u Tuzlanskom kantonu, zaključno sa 2018. godinom, privrednim subjektima sa područja Tuzlanskog kantona, odobreni su zahtjevi za 72 korisnika kreditnih sredstva (postignuće 144%) u ukupnom iznosu od 25.099.000,00 KM, te odobrena sredstva za subvencioniranje dijela kamatnih stopa u iznosu od 416.464,97 KM, dok nije praćen broj novouposlenih radnika u tim preduzećima. U odnosu na poduzetničku infrastrukturu izgrađeno je 225m' saobraćajnice sa kanalizacionom infrastrukturom u Poslovnoj zoni Četeništa, na području općine Kalesija.

Za prosperitet privrede, od planiranih 700 **preduzeća i obrta ciljnih korisnika različitih programa podrške** u okviru provedbe Strategije do 2020. godine, u periodu 2016-2018. godine ukupno je pružena podrška za ukupno 286 preduzeća i obrta, što je 41% od očekivane ciljne vrijednosti i ukazuje na malu vjerovatnoću za njeno dostizanje u naredne dvije godine, ukoliko se ne obezbijede resursi za intenzivniju podršku. Registar parafiskalnih nameta i praćenje utjecaja na namete za privredu nije realizovano. Podrška u vidu besplatne pravne pomoći je obezbjeđena za 5 privrednih društava za rješavanje problema neuvezanog radnog staža za 62 radnika koja su većinskom vlasništvu ili su bila u većinskom vlasništvu Tuzlanskog kantona, a nad kojima se vodi ili je završen stečajni postupak, te preduzeću Global Ispat Koksna Industrija Lukavac u rješavanju složenog stanja u tom preduzeću, što je 6% od ciljnog broja preduzeća za ovaj vid podrške (100). Međutim, procjenjuje se da je cilj za ovu mjeru ipak ostvaren indirektno, putem projekta Info pulta Ministarstva privrede TK, za koji nije moguće utvrditi tačan broj korisnika, a putem kojeg je u periodu provedbe Strategije objavljeno ukupno 136 relevantnih informacija za preduzeća i obrte, te se procjenjuje da je stvarni broj korisnika podrške veći od evidentiranih direktnih korisnika besplatne pravne pomoći. U okviru mjere jačanja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, pružena je podrška kroz subvencije za: 3 preduzeća za uvođenje standarda poslovanja (postignuće 12%), 3 preduzeća za prekvalifikaciju i dokvalifikaciju (postignuće 30%), te 1 program udruženja/komore za edukaciju za podizanje poduzetničkog duha (postignuće 10%). Pored toga, podržano je 7 projekata javno-privatnog partnerstva iz jedinica lokalne samouprave (postignuće 23%).

Za sektor turizma, na nivou prioriteta nisu definisani izdvojeni indikatori za praćenje, dok na nivou mjere „Razvoj turističke ponude na području Tuzlanskog kantona“ nije praćen napredak prema definisanim indikatorima, te je potrebno za preostali period implementacije definisati i pratiti indikatore za sektor turizma. Na osnovu statističkih podataka za period 2014-2018. godina, utvrđeno je da je broj noćenja povećan za 24% (sa 65.729 na 81.512), dok je evidentirani broj dolazaka turista povećan za 33% (sa 35.432 na 47.077). U provedbi Strategije, podrška je obezbjeđena kroz podršku Turističkoj zajednici TK za 6 projekata podrške programima za podizanja kvalitete turističke ponude, a ukupno su podržana 52 turistička projekta / manifestacije/ akcije i direktna ulaganja za promociju turističkih destinacija TK. Ukupna finansijska podrška razvoju turizma je iznosila 475.900 KM.

U sektoru poljoprivrede, od očekivane ciljne **vrijednosti investicija u poljoprivredi** u 2020. godini (34.494.000 KM), u 2017. godini (podaci za 2018. godinu još uvijek nisu dostupni) ostvareno je 71% (24.618.000 KM), a zbog kontinuiranog pada vrijednosti ovih investicija u periodu provedbe Strategije, procjenjuje se da ciljna vrijednost neće moći biti ostvarena do kraja provedbe Strategije. Za indikator vezan za promjene u biljnoj poljoprivrednoj proizvodnji, koji se odnosi na **ukupne požnjene**

površine svih kultura utvrđen je značajan progres ka ostvarenju ciljnih vrijednosti za 2020. godinu, tako da je u 2018. godini (59.499 ha) postignuto ostvarenje od 98% ciljne vrijednosti za 2020. godinu (60.784 ha), a kontinuirani rast vrijednosti ovog indikatora u toku provedbe Strategije ukazuje na mogućnost ostvarenja ciljne vrijednosti do kraja perioda provedbe Strategije. Za stočarsku poljoprivrednu proizvodnju, utvrđeno je da je za ukupno **brojno stanje stoke** u 2018. godini (261.747) ostvareno 89% ciljne vrijednosti za 2020. godinu (293.330) dok prosječna godišnja stopa rasta vrijednosti ovog pokazatelja ukazuje da neće biti moguće ostvariti ciljnu vrijednost u 2020. godini. U sektoru voćarstva je već u 2018. godini (5.229.086) ostvarena i premašena očekivana ciljna vrijednost za **ukupan broj rodni stabala** u 2020. godinu (4.489.179) za 16%. Potrebno je ukazati na nizak stepen realizacije planiranih finansijskih sredstava za ovaj prioritet, jer je od planiranih 130 miliona KM realizovano samo 25% (32,2 miliona KM), što zahtijeva realnije planiranje moguće finansijske podrške za razvoj poljoprivrede. Na nivou mjera koje se odnose na prioritet za razvoj poljoprivrede nisu praćene vrijednosti po definisanim indikatorima, a Strategijom nisu definisane ciljne vrijednosti tih indikatora tako da nije moguće ocijeniti postignuće očekivanih učinaka na nivou mjera.

U analizi indikatora za praćenje progressa u oblasti unapređenja prometne mreže za bolje povezivanje Tuzlanskog kantona, utvrđeno je da je već u 2018. godini, ostvareni očekivani učinak na ukupno **prevezenu količinu robe** (2.415.000) veći u odnosu na ciljnu vrijednost za 2020. godinu (1.641.000) i to za 47%. S druge strane, ukupan **broj prevezenih putnika** je u 2018. godini bio 7 puta manji u odnosu na očekivanu ciljnu vrijednost u 2020. godini (12.964.000), zbog čega se procjenjuje da neće biti moguće ostvarenje cilja vezanog za ovaj indikator do kraja provedbe Strategije. U okviru ovog prioriteta izostala je realizacija „Izgradnja autoceste Orašje–Tuzla–Žepče“ kao tzv.Y krak koridora Vc, za koji je izrađen idejni projekat a za čiju realizaciju još uvijek nisu obezbjeđena potrebna sredstva. Na nivou mjera nisu praćeni učinci prema indikatorima za Međunarodni aerodrom Tuzla, dok se na osnovu izvještaja o poslovanju ovog javnog preduzeća može utvrditi da se značajno povećava obim poslovanja, kao rezultat kontinuiranog rada na otvaranju novih destinacija i povećanja broja zračnih operacija na postojećim destinacijama, tako da je u 2018. godini izvršen prihvat i otprema ukupno 584.610 putnika sa realizovanih 1.922 letova. Međutim, još uvijek nije postignuta samoodrživost ovog javnog preduzeća.

Tabela 7. Pregled ostvarenih rezultata sa indikatorima za prioritete Strateškog cilja 1

SC	Prioritet	Procjena očekivanih ishoda sa indikatorima	Polazna osnova	Ostvareni rezultati sa indikatorima					Ciljna vrijednost	% ostvarenja
				Prosjeak 2009.-2013.	Godina 2014	Godina 2015	Godina 2016	Godina 2017		
SC1:	Prioritet 1.1: Razviti privredu Tuzlanskog kantona realizacijom novih investicija i poticanjem sektora poduzetništva.	INDIKATORI:								
		<i>Vrijednost ostvarenih domaćih i stranih investicija. u hilj. KM</i>	424.402	388.147	460.557	401.417	368.083	n/a	466.842	88%
	<i>Broj podržanih preduzeća/obrta</i>	0	195	103	130	95	61	700	41%	
	Prioritet 1.2: Jačati konkurentnost sektora poljoprivrede.	<i>Ostvarene investicije u poljoprivredi u nova stalna sredstva uključujući investicije polj. gazdinstava (princip čistih djelatnosti);u hilj. KM</i>	34.494	26.367	28.450	24.669	24.618	n/a	34.494	71%
	<i>Ukupna požnjevena</i>	55,259	51.830	55.891	57.249	57.839	59.499	60.784	98%	

		<i>površina svih kultura u ha.</i>								
		<i>Ukupan broj rodni stabala.</i>	4.275.409	4.868.410	5.062.485	5.129.848	5.078.981	5.229.086	4.489.179	116%
		<i>Brojno stanje stoke</i>	279.362	262.718	264.267	259.453	259.433	261.747	293.330	89%
Prioritet 1.3: Unaprijediti prometnu mrežu i povezanost TK sa razvijenim tržištima		<i>Broj prevezenih putnika u hilj.</i>	11.786	4.485	4.186	3.180	2.466	1.845	12.964	7%
		<i>Količina prevezene robe u hilj.</i>	1.492	1.849	1.867	2.420	2.383	2.415	1.641	147%

Izvor: Tabela realizacije indikatora razvoja, oktobar 2019. godine

Strateški cilj 2: Uspostaviti efikasne sisteme upravljanja razvojem ljudskih potencijala i tržišta rada, u cilju povećanja zapošljavanja

U okviru ovog strateškog cilja, podaci o učincima u okviru prioriteta poboljšanja kvaliteta obrazovanja i naučno-sitrazivačkog rada (Tabela 8) ukazuju da se **procenat upisanih učenika u srednje stručne škole** kontinuirano povećavao u periodu 2016-2018. godina, a u 2018. godini je iznosio 26%, što je 98% očekivane ciljne vrijednosti u 2020. godini (26%), te se procjenjuje da je moguće ostvarenje cilja do kraja provedbe Strategije. Potpisana su četiri sporazuma i memorandumu sa partnerskim organizacijama u cilju poboljšanja uslova u odgojno-obrazovnom procesu, posebno u oblasti inkluzivnog obrazovanja. Pored toga, po prvi put su uvedene i dodijeljene stipendije za učenike srednjih škola koji su upisali deficitarna zanimanja. U okviru mjere unaprijeđenja obrazovne infrastrukture, realizovano je 56 aktivnosti na izgradnji, rekonstrukciji ili opremanju odabranih školskih objekata. S druge strane **broj studenata na 100 stanovnika** u periodu 2016-2018. godine bilježi trend smanjenja, a u 2018. godini je iznosio 23%, što je manje za 22% u odnosu na očekivanu ciljnu vrijednost u 2020. godini (27,5%), te je procjena da neće biti moguće ostvariti ciljnu vrijednost do 2020. godine. Na nivou mjere za aktivnost „Izgradnja, adaptacija, opremanje i vanjsko uređenje Kampusu Univerziteta u Tuzli“, čija je ukupna planirana vrijednost 72.040.000 KM do sada je realizovano 527.353 KM (0,7%). Vezano za mjeru unaprijeđenja kvaliteta programa obrazovanja na području TK, pokrenut je 1 novi studijski program (ostvarenje 50%) za I ciklus studija "Menadžment u turizmu" na odsjeku "Poslovna ekonomija", na kojem je u školskoj 2018/2019. godini upisano 20 studenata, te realizirana 4 nova programa (ostvarenje 80%) iz oblasti neformalnog cjeloživotnog obrazovanja u okviru LJUT 2017 sa 50 polaznika na svim programima (ostvarenje 25%).

Praćen je i **broj provedenih istraživačkih radova**, koji je u prve dvije godine implementacije Strategije rastao da bi u 2018. godini naglo pao sa 54 na 17, ali je to još uvijek veće za 13% od ciljne vrijednosti do 2020. godine (15). Takođe, na nivou mjere, u okviru analize učinaka utvrđeno je da je provedena 1 evaluacija programa (ostvarenje 10%) o temi subvencija za mala i srednja preduzeća (MSP) iz privatnog sektora.

Praćenje **broja dodatno zaposlenih ranjivih kategorija** (boračka populacija, Romi i teško zapošljive kategorije stanovništva) potvrđuje da je ostvaren očekivani učinak intervencija, jer je u periodu 2016-2018. godine ukupno zaposleno 2.113 osoba kroz različite programe sufinansiranja zapošljavanja, što je za 41% više u odnosu na ciljnu vrijednost u 2020. godini (1.500). Na nivou indikatora mjere, utvrđeno je da je zaposleno 14 osoba romske nacionalnosti (ostvarenje 70%), 87 osoba iz kategorije teško zapošljivih (ostvarenje 17%), 34 osobe članova porodica šehida i poginulih boraca (ostvarenje 3,4%); dok je stručno osposobljeno 99 osoba iz grupe branilaca ili članova njihovih porodica (ostvarenje 3,3%). Ukupno je zaposleno 2662 drugih osoba sa evidencije službe kroz različite programe (ostvarenje 108%), a 25 osoba je prošlo program osposobljavanja (ostvarenje 20%).

Tabela 8. Pregled ostvarenih rezultata sa indikatorima za prioritete Strateškog cilja 2 za period 2016-2018. godina

SC	Prioritet 2.1:	INDIKATORI:	2013.	Godina 2014	Godina 2015	Godina 2016	Godina 2017	Godina 2018	Godina 2020	% ostvarenja
2:	Poboljšati									

kvalitetu obrazovanja i naučno-istraživačkog rada.	<i>Procenat upisanih učenika u srednje stručne škole.</i>	21,01%	20,70%	21,40%	24,70%	24,80%	25,54%	26,01%	98%
	<i>Broj studenata na 1.000 stanovnika TK.</i>	25	22,2	22,5	25,6	25,4	22,6	27,5	82%
	<i>Broj provedenih istraživačkih radova.</i>	0	71	47	48	54	17	15	113%
	<i>Broj dodatno zaposlenih ranjivih kategorija (boračka populacija, Romi i teško zapošljive kategorije stanovništva) 2016-2020</i>	0	n/a	n/a	60	655	1.398	1500	141%

Izvor: Tabela realizacije indikatora razvoja, oktobar 2019. godine

Strateški cilj 3: Poboljšati kvalitetu života, sigurnost i socijalnu uključenost građana i učiniti politiku socijalne zaštite pravičnom i djelotvornom

Rezultati praćenja učinaka prioriteta u okviru ovog strateškog cilja (Tabela 9) ukazuju da su se **ukupna izdavanja iz budžeta za sport i kulturu** povećala tek u 2018. godini u odnosu na prve dvije godine implementacije Strategije (po 400.000 KM) i iznosila su 550.000 KM, što je više za 5% od ciljne vrijednosti u 2020. godini (524.178 KM). Na nivou mjere za izradnju sportske infrastrukture potpisani je novi ugovor za izvođenje radova na izgradnji objekta sportske dvorane u Kladnju II i III faza" (ostvarenje 20%), dok nije bilo ostvarenja u okviru mjere za izradnju javne infrastrukture u oblasti kulture.

U oblasti zdravstvene zaštite jedan od očekivanih učinaka se odnosio i na **smanjenje broja smrtnih ishoda od vodećih bolesti** do 2020. godine na 1.750, ali je u periodu 2016-2018. godine zabilježen trend rasta ovog pokazatelja te je u 2018. godini taj broj bio veći za 23,5% u odnosu na prvu godinu provedbe Strategije (2016.), zbog čega je procjena da se do kraja perioda važenja Strategije neće ostvariti očekivani cilj. Na nivou mjera, nije uspostavljen sistem za praćenje vrijednosti indikatora, a utvrđeno je da se realizuju preventivni programi za prevenciju karcinoma dojke, grlića materice, prostate i kolona. Nije bilo ostvarenja aktivnosti na reformi hitne medicinske pomoći, dok je opremanje Centra urgentne medicine pri JZU UKC planirano kao projekat javno-privatnog partnerstva za naredni period. Za dodatni projekat, "Izmještanje hitne medicinske službe Doma zdravlja Srebrenik", završeni su grubi zidarski radovi.

Za unapređenje podrške socijalno ranjivim kategorijama, do 2020. godine planirano je otvaranje dodatne najmanje jedne **institucije za podršku ranjivim kategorijama**, a do kraja 2018. godine to nije ostvareno, ali je moguće taj cilj ostvariti do kraja 2020. godine. U toku je projekat izgradnje referentnog Centra za autizam u Tuzli i ukupno je do sada prikupljeno 361.000 KM, a da bi se izvršila izgradnja objekta neophodno je obezbijediti dodatnih 189.000 KM. Očekuje se da će ta sredstva biti obezbjeđena iz više različitih izvora do kraja perioda provedbe Strategije. Na nivou mjera, prvobitnim dokumentom Strategije u okviru mjere za unapređenje socijalne zaštite je planirana samo jedna aktivnost koja se odnosi na ovaj Centar za autizam. Od 2017. godine u operativne planove provedbe Strategije uključeni su i praćeni ključni programi socijalne zaštite, a za ove programe su do sada realizovana sredstva u iznosu od 34.298.580 KM. Zbog toga je pri izradi Strategije za naredni period potrebno voditi računa o planiranju mjera i aktivnosti u oblasti socijalne zaštite, ali koje imaju karakter strateških intervencija, a ne redovnih aktivnosti.

Za prioritet poboljšanja bezbjednosti građana od prirodnih i drugih opasnosti, učinak se odnosio na ukupno 5 **dodatno educiranih i opremljenih timova** civilne zaštitu do kraja 2018. godine, čime je ostvarena ciljna vrijednost ovog indikatora. Pored toga, dinamika realizacije planiranog **broja preventivnih mjera zaštite od prirodnih i drugih opasnosti** ukazuje da je do sada realizovano ukupno 6 mjera, a procjenjuje se da će, ukoliko se nastavi implementacija mjere dosadašnjom dinamikom od 2 mjere u

prosječno godišnje, do kraja provedbe Strategije biti ostvarena ciljna vrijednost od ukupno 10 mjera. Na nivou mjera, potrebno je uspostaviti sistem praćenja učinaka prema definisanim indikatorima.

Tabela 9. Pregled ostvarenih rezultata sa indikatorima za prioritete u okviru Strateškog cilja 3 za period 2016-2018. godina

SC 3:	Prioritet 3.1: Poticati i razvijati sportsko-kulturne aktivnosti.	INDIKATORI:	2013.	Godina 2014	Godina 2015	Godina 2016	Godina 2017	Godina 2018	Godina 2020	% ostvarenja
			Iznos izdvajanja iz budžeta TK za sport i kulturu.	761.810,00	436.815	400.000	400.000	400.000	550.000	524.178
	Prioritet 3.2: Unaprijediti socijalnu i zdravstvenu zaštitu.	Broj smrtnih ishoda od vodećih bolesti.	3.244	2.013	2.312	1.892	2.269	2.336	1.750,00	133%
		Broj dodatno otvorenih institucija ili centara za podršku socijalno ranjivim kategorijama.	0	0	0	0	0	0	1	0% (u toku)
	Prioritet 3.3: Poboljšati bezbjednost građana od prirodnih i drugih opasnosti.	Broj dodatno educiranih i opremljenih timova civilne zaštite	0	0	4	4	4	5	5	100%
		Broj preventivnih mjera zaštite od prirodnih i drugih opasnosti 2016-2020	0	0	2	2	2	2	10	60%

Izvor: Tabela realizacije indikatora razvoja, oktobar 2019. godine

Strateški cilj 4: Modernizovati i učiniti ekonomski održivom javnu infrastrukturu, prvenstveno saobraćajnu, vodnu i energetska

U ocjeni učinaka prioriteta ovog strateškog cilja, prema podacima iz praćenja (Tabela 10), analizirani su učinci za tri segmenta infrastrukture: vodnu, energetska i saobraćajnu. U okviru prioriteta vezanog za izgradnju nove i modernizaciju postojeće vodne infrastrukture, **procenat stanovništva i pravnih lica priključenih na sisteme javnog vodosnabdijevanja** je, prema podacima iz praćenja, u 2018. godini iznosio 72% i premašio je ciljnu vrijednost očekivanu u 2020. godini (60%) za 20%. Međutim, analizom godišnjih podataka iz sistema praćenja za ovaj indikator, u periodu 2015-2017 je evidentirana niža vrijednost u odnosu na baznu 2014. godinu, što je potrebno analizirati u smislu tačnosti podataka i procjene da li su posljedice vremenskih nepogoda mogle ostvariti ovaj nivo utjecaja na indikator. S druge strane, u 2018. godini je zabilježen izrazit rast vrijednosti ovog indikatora u odnosu na prethodnu godinu, što takođe ukazuje na potrebu analize tačnosti ovih podataka i mehanizama za njihovo prikupljanje. Pozitivne promjene su nastale zahvaljujući realizaciji 26 projekata izgradnje novih i proširenja i modernizacije postojećih općinskih i mjesnih sistema vodosnabdijevanja na području Kantona, a tehnička dokumentacija je izrađena za 3 projekta kao i 1 projekat hidrogeološkog istraživanja. Uz to, do sada je realizovano i 8 projekata jačanja kapaciteta javnih komunalnih preduzeća za vodosnabdijevanje. Očekuje se dalji rast vrijednosti ovog indikatora, kroz aktivnosti planirane za period do kraja provedbe Strategije.

Takođe, **procenat stanovništva i pravnih lica priključenih na kanalizacione sisteme** kontinuirano je rastao u periodu provedbe Strategije i u 2018. godini iznosio je 54%, tako da je premašena ciljna vrijednost očekivana u 2020. godini (30%) za 82%, a što je značajno povećanje u odnosu na vrijednost procenta za prethodnu godinu (43,1%), te je potrebno i za ovaj indikator provjeriti tačnost i mehanizme za prikupljanje podataka. Pozitivne promjene su nastale kao učinak realizacije 3 projekta za izgradnju, modernizaciju i legalizaciju općinskih i mjesnih kanalizacionih sistema, a izrađeno je i 8 tehničkih dokumentacija za projekte iz ove mjere. U toku je realizacija aktivnosti u okviru ove mjere, tako da se očekuje dalje povećanje vrijednosti ovog indikatora do kraja perioda provedbe Strategije. S druge strane, projekti koji se

odnose na tretman otpadnih voda iz naselja koji su obuhvaćeni Strategijom, rezultirali su povećanjem kapaciteta postrojenja za tretman otpadnih voda iz naselja za min 45.000 ES, što je u odnosu na podatke iz socioekonomske analize za 2014. godinu (ukupni kapacitet 67.000 ekvivalentnih stanovnika (ES)) povećanje od 67%. U odnosu na stvarni teret zagađenja (u visini od oko 1.000.000 ES) trenutno stanje ukazuje da je u 2018. godini **procenat tretmana otpadnih voda iz naselja** 11%. Dosadašnji učinak u ovoj oblasti je rezultat realizacije 4 projekta, dok je izrađena tehnička dokumentacija za još 6 projekata, tako da se očekuje dalje povećanje ovog indikatora do kraja provedbe Strategije i procjena je da će se dostići ciljna vrijednost u 2020. godini od 12%. U vezi sa izgradnjom vodne infrastrukture za povećanje sigurnosti stanovništva i zaštite okoliša, a vezano za smanjenje rizika od poplava, za planirani pokazatelj **udjela površina u Tuzlanskom kantonu zaštićenih od poplava ranga pojave 1/100** nije moguće dati ocjenu ostvarenja ciljne vrijednosti u 2020. godini, jer nisu prikupljeni podaci u praćenju. Ipak na osnovu podataka iz Tabele realizacije projekata i mjera može se zaključiti da je ostvaren progres i povećanje u odnosu na ovaj indikator jer je realizovano izvođenje radova na 4 od planiranih 12 projekata i izrada tehničke dokumentacije za 6 od planiranih 14 projekata, tako da se očekuje dalji progres u povećanju udjela zaštićenih površina, te je potrebno uspostaviti sistem za praćenje i ocjenu ovog indikatora.

Intervencije usmjerene na razvoj infrastrukture za snabdijevanje toplotnom energijom rezultirale su kontinuiranim povećanjem ukupnih **površina prostora grijanih putem sistema centralnog grijanja**, tokom cijelog perioda provedbe Strategije, te je u 2018. godini (2.123.783 m²) premašena ciljna vrijednost učinaka za ovaj indikator koja je očekivana za 2020. godinu (2.061.536 m²) i to za 3%, a do kraja perioda implementacije Strategije očekuje se dalje povećanje vrijednosti ovog indikatora, kroz realizaciju započetih aktivnosti toplifikacije u Tuzli, Gračanici, Banovićima, Živinicama i Lukavcu.

Vezano za modernizaciju saobraćajne infrastrukture, **udio saobraćajnica višeg ranga (regionalne i magistralne) u ukupnoj dužini cestovne mreže** se nije mijenjao (37,77%) tokom perioda provedbe Strategije, a s obzirom na to da je odgođen projekat regionalne saobraćajnice za priključak općine Banovići na saobraćajnicu Tuzla-Žepče, nije izvjesno da će biti ostvarena ciljna vrijednost ovog indikatora (47,67%) do kraja 2020. godine. U 2017. godini je realizovana Izgradnja regionalne saobraćajnice Tuzla – Dokanj (I, II i III faza), a u toku su redovne aktivnosti izgradnje i rekonstrukcije cestovnih mreža na području Kantona.

Na nivou mjera vezanih za infrastrukturu, nije uspostavljen sistem praćenja za definisane indikatore, te nije moguće ocijeniti postignuća ciljnih vrijednosti na nivou mjera, što zahtijeva uspostavljanje saradnje sa jedinicama lokalne samouprave i javnim preduzećima za uspostavljanje sistema za prikupljanje podataka.

Tabela 10. Pregled ostvarenih rezultata sa indikatorima za prioritete Strateškog cilja 4 za period 2016-2018. godina

SC	4:	INDIKATORI:	2014.	Godina 2014	Godina 2015	Godina 2016	Godina 2017	Godina 2018	Godina 2020	% ostvarenja
			Prioritet 4.1: Izgradnja nove i modernizacija postojeće vodne infrastrukture kako bi se zadovoljile potrebe stanovništva i privrede, te doprinijelo sigurnosti građana i zaštiti okoliša.	Procenat stanovništva i pravnih lica priključenih na sisteme javnog vodosnabdijevanja.	50% (16,4%)	50% (16,4%)	34,80%	40,20%	40,20%	72,15%
Procenat stanovništva i pravnih lica priključenih na kanalizacione sisteme	25% (12,5%)	25% (12,5%)		37,60%	42,80%	43,10%	54,47%	30%	182%	
Procenat tretmana otpadnih voda iz naselja (općine Gradačac, Srebrenik i Živinice imaju funkcionalne sisteme za prečišćavanje	7%	7%		7%	7%	7%	11%	12%	92%	

	otpadnih voda)									
	Povećanje udjela površina Tuzlanskom kantonu zaštićenih od poplava ranga pojave 1/100.	0%	0%					5%	n/a	
Prioritet 4.2: Infrastrukturu snabdijevanja toplotnom energijom, optimizirati i prilagoditi potrebama stanovništva i privrede	Ukupna površina prostora grijanih putem sistema centralnog grijanja.(m2)	1.792.640 (1.919.590)	1.792.640 (1.919.590)	1.973.311	2.038.111	2.102.698	2.123.783	2.061.536	103%	
Prioritet 4.3: Modernizovati saobraćajnu infrastrukturu i osigurati funkcionalno, ekonomski i okolišno održivo povezivanje sa okruženjem.	Udio saobraćajnica višeg ranga (regionalne + magistralne) u ukupnoj dužini cestovne mreže.	32,67%	32,67%	37,77%	37,77%	37,77%	37,77%	47,67%	79%	

Izvor: Tabela realizacije indikatora razvoja, oktobar 2019. godine

Strateški cilj 5: Uspostaviti funkcionalan sistem zaštite okoliša i održivog upravljanja prirodnim resursima

Prema podacima iz praćenja za ovaj strateški cilj (Tabela 11), za učinke prioriteta vezane za uspostavljanje funkcionalnog sistema monitoringa parametara okoliša, vrijednost indikatora **pokrivenosti stanovništva tim sistemom** je ocijenjena sa 53,22%, za cijeli period provedbe Strategije, dok je ciljna očekivanja vrijednost u 2020. godini 50%. Međutim, analiza realizacije aktivnosti u okviru ovog prioriteta ukazuje da je u okviru ovog prioriteta realizovana samo nabavka opreme za 3 mjerne stanice za mjerenje kvaliteta zraka, dok su intervencije za unapređenje monitoringa stanja voda i zemljišta odgođene te učinaka strateških intervencija u toj oblasti nije bilo. Indikator za praćenje učinaka ovog prioriteta je definisan na način da obuhvata stepen pokrivenosti sistemom za sve parametre okoliša, a u praćenju nije moguće dati jedinstvenu vrijednost za sve parametre okoliša te je, za naredni period, potrebno je redefinisati ovaj indikator za praćenje, kako bi se mogao pratiti monitoring za svaki od tri osnovna parametra okoliša (zrak, voda i zemljište/tlo). Na nivou indikatora mjera, utvrđeno je da je završena izrada Registra emisija u zrak na području Tuzlanskog kantona, te je isti usvojen od strane Vlade.

Aktivnosti u okviru prioriteta vezanog za zaštitu okoliša smanjenjem pritiska i uspostavljanjem održivog upravljanja prirodnim resursima su uglavnom odgođene za naredni period ili u toku, te ocjena učinaka za period evaluacije nije moguća. **Broj izvorišta za koje su uspostavljene nove zone sanitarne zaštite** u periodu provedbe Strategije se nije povećavao jer je izrada elaborata i sprovođenje tehničkih mjera zaštite izvorišta u toku. Učinci vezani za **smanjenje stepena gubitka, stepena trošenja zemljišta i unosa fosfora i azota** na nivou Kantona ne mogu, takođe, biti ocijenjeni jer aktivnosti planirane Strategijom koje su usmjerene na smanjenje pritiska poljoprivrede na okoliš su prolongirane, te ovi podaci nisu praćeni. Za učinke u odnosu na sistem **redovnog praćenja zdravstvenog stanja šuma**, realizovane su aktivnosti na održavanju FSC certifikata, dok ostale intervencije planirane Strategijom su odgođene ili su započele.

Za praćenje učinaka unapređenja sistema upravljanja otpadom, nije uspostavljen sistem za prikupljanje podataka o **odnosu prikupljenog i proizvedenog komunalnog otpada**, kao ni podataka o **količini selektivno prikupljenog otpada**, jer jedinice lokalne samouprave koje čine Kanton nisu sve uspostavile taj sistem. Pozitivni su primjeri gradova Tuzla i Srebrenik koje su dostavile te podatke za 2018. godinu, te je neophodno da se uspješna praksa saradnje tih gradova i nadležnih javnih komunalnih preduzeća za praćenje ovih pokazatelja podijeli i sa ostalim gradovima i općinama Kantona. Pri tome, potrebno je istaći da učinci aktivnosti iz Strategije nisu ostvareni jer su aktivnosti u toku, te se mogu očekivati nakon njihovog završetka.

Za mjere u okviru prioriteta vezanog za intenziviranje provedbe principa i mjera energetske efikasnosti, uključujući mjere korištenja obnovljivih izvora energije, nije moguće izvršiti ocjenu ostvarenih učinaka, jer nije uspostavljen sistem za mjerenje definisanih indikatora koji se odnose na **procenete smanjenja potrošnje toplotne i električne energije** korisnika provedenih projekata i aktivnosti. Međutim, može se ocijeniti da je za u okviru realizacije mjere koja se odnosi na energetske efikasnost javnih objekata, postignut planirani učinak vezan za broj javnih objekata obuhvaćenih mjerom, jer su izvršeni radovi na povećanju energetske efikasnosti na 21 objektu, u odnosu na planiranih 18 ciljnih objekata (ostvarenje 117%). Potrebno je napomenuti i da je u okviru ove mjere realizovan dodatni projekat u okviru INTERREG IPA programa prekogranične saradnje Hrvatska - BiH - Crna Gora 2014-2020. godine, a to je projekat „Smart school“, u okviru kojeg je u 2018. godini realizovana toplifikacija i podizanje stepena energetske efikasnosti u šest škola na području Kantona. S druge strane, mjere usmjerene na domaćinstva i privredne subjekte su započele u 2018. godini i njihova realizacije je u toku, tako da će ocjenu učinaka biti moguće izvršiti tek nakon realizacije, uz pretpostavku uspostavljanja sistema za prikupljanje podataka za definisane indikatore, kroz izvještaje od korisnika.

Tabela 11. Pregled ostvarenih rezultata sa indikatorima za prioritete Strateškog cilja 5 za period 2016-2018. godina

SC 5:	Prioritet 5.1: Uspostaviti funkcionalan sistem monitoringa parametara zaštite okoliša kako bi se osiguralo praćenje i unapređenje stanja okoliša.	INDIKATORI:	2014.	Godina 2014	Godina 2015	Godina 2016	Godina 2017	Godina 2018	Godina 2020	% ostvarenja
		<i>Pokrivenost stanovništva sistemom redovnog monitoringa osnovnih parametara stanja okoliša.</i>	11%	11%	53,2%	53,2%	53,2%	53,22%	50,00%	106%
Prioritet 5.2: Zaštiti okoliš smanjenjem pritisaka i uspostavljanjem održivog upravljanja prirodnim resursima.	<i>Broj izvorišta za koje su uspostavljene nove zone sanitarne zaštite.</i>	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a	10	0%	
	<i>Stepen gubitka, stepen trošenja zemljišta i unos fosfora i azota na nivou Kantona.</i>	7% (gubitak zemljišta) 14,7% (trošenje zemljišta) 1,1 kg/ha/god (fosfor), 10,2 kg/ha/god (azot)	7% (gubitak zemljišta) 14,7% (trošenje zemljišta) 1,1 kg/ha/god (fosfor), 10,2 kg/ha/god (azot)	n/a	n/a	n/a	n/a	-30,00%	n/a	
	<i>Postojanje sistema redovnog praćenja zdravstvenog stanja šuma.</i>	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a	100%	n/a	

Prioritet 5.3: Uspostaviti funkcionalan sistem upravljanja otpadom kako bi se zaštitio okoliš i zdravlje stanovništva.	<i>Odnos prikupljenog i proizvedenog komunalnog otpada.</i>	57%	57%	n/a	n/a	n/a	Tuzla 14,1:1	80,00%	n/a
	<i>Količine selektivno prikupljenog komunalnog otpada.</i>	17%	17%	n/a	n/a	n/a	Srebrenik 8.792,55t	30,00%	n/a
Prioritet 5.4: Intenzivirati provedbu principa i mjera energetske efikasnosti.	<i>Procenat smanjenja potrošnja toplotne i električne energije u 18 identifikovanih javnih objekata.</i>	0%	0%	n/a	n/a	n/a	n/a	-40,00%	n/a
	<i>Procenat smanjenja potrošnje toplotne i električne energije korisnika sredstava podrški.</i>	0%	0%	n/a	n/a	n/a	n/a	-20,00%	n/a

6.1.4 Nalazi evaluacije za temu utjecaj

Nalazi po ovom kriteriju evaluacije obuhvataju analizu obima (pozitivnih i negativnih) promjena i posljedica razvojnih intervencija (predviđenih i nepredviđenih), te usklađenosti s potrebama ciljnih grupa.

Analiza utjecaja je izvršena u nastavku po strateškim ciljevima, na osnovu analize promjena vrijednosti indikatora koji su definisani Strategijom za praćenje strateških ciljeva, a za koje su prikupljeni podaci. Ocjenu dosadašnjeg stepena postignuća strateških ciljeva, s aspekta ostvarenja očekivanih ciljnih vrijednosti indikatora u 2020. godini, bilo je moguće izvršiti samo za Strateški cilj 4, koji se odnosi na infrastrukturu, zbog toga jer, u fazi izrade Strategije, ciljne vrijednosti nisu definisane za nivo strateških ciljeva, dok je uz podršku ILDP projekta naknadno izvršena procjena ciljnih vrijednosti indikatora za Strateški cilj 4 i Strateški cilj 5, te je za četvrti cilj ocjenjen stepen postignuća cilja, dok za peti cilj nisu dostupni podaci iz praćenja.

Za Strateški cilj 1: Osigurati stabilnost i prosperitet razvoja privrede Tuzlanskog kantona, generalni utjecaj se odnosi na kontinuirano povećanje broja preduzeća kao i povećanje broja zaposlenih.

Indikator za praćenje stabilnosti i prosperiteta razvoja privrede Tuzlanskog kantona koji se odnosi na BDP po glavi stanovnika nije moguće pratiti radi nedostatka sistema za praćenje pokazatelja, te se ovaj pokazatelj ne prati ni za jedan kanton u Federaciji BiH. Ipak, pokazatelj stabilnosti privrede koji se odnosi na broj preduzeća i obrta po glavi stanovnika ukazuje na ostvarene pozitivne promjene u okviru ovog strateškog cilja kroz kontinuirani rast broja preduzeća po glavi stanovnika, tako da je u 2018. godini (61,20) taj pokazatelj bio veći sa 22% u odnosu na njegovu vrijednost u 2014. godini (50,15). Takođe, ostvaren je kontinuirani rast broja registrovanih poljoprivrednih gazdinstava na hiljadu stanovnika, tako da je u 2018. godini (37,28) povećan za 55% u odnosu na 2014. godinu (24,07). Pokazatelj koji se odnosi na broj zaposlenih ukazuje na značajan progres ostvaren kroz kontinuirani rast broja zaposlenih, tako da je u 2018. godini (96.461) ovaj pokazatelj bio veći za 19% u odnosu na njegovu vrijednost u 2014. godini (80.727). Stopa zaposlenih je, takođe, povećana za 19%, iako je broj stanovnika u periodu 2014-2018. godina smanjen za 24%. Dodatni indikator koji ukazuje na progres je iznos prosječne neto plate koja je porasla sa 739 KM u 2014. godini na 797 KM u 2018. godini, što je povećanje od 8%.

Za Strateški cilj 2: Uspostaviti efikasne sisteme upravljanja razvojem ljudskih potencijala i tržišta rada, u cilju povećanja zapošljavanja utjecaj se odnosi na kontinuirano smanjenje stope nezaposlenosti u Tuzlanskom kantonu.

Jedan od značajnijih pokazatelja razvoja je stopa nezaposlenosti, a u periodu provedbe Strategije je zabilježeno njeno kontinuirano smanjenje u Tuzlanskom kantonu, tako da je u 2018. godini (46%) ona bila za 20% manja u odnosu na stopu u 2014. godini (55%), čemu su doprinijele realizovane mjere usmjerene na zapošljavanje u okviru prioriteta strateškog cilja 2. Drugi indikator ovog strateškog cilja, koji se odnosi na procenat uključenosti ranjivih kategorija u redovni sistem obrazovanja, nije praćen kroz cijeli period provedbe Strategije te se ne može ocijeniti utjecaj, ali je uspostavljeno praćenje u 2018. godini kada je zabilježeno da je procenat uključenosti ranjivih kategorija u redovni sistem obrazovanja iznosio 0,19%, te je potrebno nastaviti pratiti ovaj pokazatelj kako bi se utjecaj ocijenio na kraju perioda provedbe Strategije. Inače, broj učenika osnovnih i srednjih škola na hiljadu stanovnika je neznatno smanjen u 2018. godini (120) u odnosu na 2016. godinu (124), za 3%, što je posljedica smanjenja ukupnog broja stanovnika u Kantonu.

Za Strateški cilj 3 „Poboljšati kvalitetu života, sigurnost i socijalnu uključenost građana i učiniti politiku socijalne zaštite pravičnom i djelotvornom“, pokazatelji ukazuju da još uvijek nije ostvaren zadovoljavajući nivo pozitivnih promjena, ali da postoji manji napredak u povećanju pokrivenosti stanovništva zdravstvenim osiguranjem i povećanju socijalnih transfera po glavi stanovnika.

Kvalitet života na području Tuzlanskog kantona ocjenjuje se na osnovu indeksa razvijenosti, koji izračunava i prati Federalni zavod za programiranje razvoja, na osnovu sljedećih parametara: prihod od poreza na dohodak pc, stepen zaposlenosti, kretanje stanovništva, učešće starog stanovništva i stepen obrazovanja stanovništva. U 2018. godini je izmijenjen način izračuna ovog indikatora u odnosu na ranije godine, te se vrijednost indeksa u 2018. godini (0,79) ne može porediti sa indeksom u ranijem periodu, ali na osnovu rangiranja Tuzlanskog kantona po ovom indeksu u odnosu na ostale kantone Federacije BiH može se zaključiti da je pozicija Tuzlanskog kantona u 2018. godini lošija, jer je sa 4 pozicije u 2014. godini, Tuzlanski kanton pao na 6 poziciju u 2018. godini, što ukazuje na nedovoljan nivo pozitivnih promjena općih pokazatelja razvijenosti u ovom kantonu.

Međutim, praćenjem indikatora socijalnih transfera po glavi stanovnika utvrđeno je da su neznatno povećani i to za 1,6% (sa 11,6 KM u 2014. godini na 11,79 KM u 2018. godini). U istom periodu, pokrivenost stanovništva zdravstvenim osiguranjem je neznatno povećana i to za 0,5% (sa 94,20% u 2014. godini na 94,70% u 2018. godini), dok je broj ljekara na hiljadu stanovnika povećan za 17%.

Za Strateški cilj 4 „Modernizovati i učiniti ekonomski održivom javnu infrastrukturu, prvenstveno saobraćajnu, vodnu i energetska“, utjecaj se vezuje na povećanje putničkih i tonskih kilometara, dok se utjecaj koji se vezuje za vodovodnu i energetska infrastrukturu ne može ocijeniti jer nije uspostavljen sistem praćenja relevantnih indikatora.

Za praćenje utjecaja za ovaj strateški cilj, definisan je indikator procenta stanovništva obuhvaćenog savremenim komunalnim uslugama (vodosnabdijevanjem, kanalizacionim sistemom, tretmanom otpadnih voda). Analizom relevantnih podataka iz praćenja uočene su određene nejasnoće dinamike promjena po godinama (neobjašnjivi padovi ili neopravdani rast), u odnosu na realizovane aktivnosti, zbog čega se ti podaci ne mogu uzeti kao potpuno pouzdani i postoji potreba revizije podataka iz praćenja u saradnji sa jedinicama lokalne samouprave, uz poboljšanje mehanizama za prikupljanje tih podataka. Prema, prikupljenim podacima iz sistema praćenja, procenat stanovništva i pravnih lica priključenih na sisteme javnog vodosnabdijevanja je povećan za 44% (sa 50% u 2014. godini na 72% u 2018. godini), što je ostvarenje očekivane ciljne vrijednosti (60%) od 120%. Procenat stanovništva i pravnih lica priključenih na kanalizacione sisteme je povećan za 118% (sa 25% u 2014. godini na 54,47% u 2018. godini), što je ostvarenje očekivane ciljne vrijednosti (30%) od 182%. Procenat tretmana otpadnih voda iz naselja je povećan za 57% (sa 7% u 2014. godini na 11% u 2018. godini), što je ostvarenje 92% očekivane ciljne vrijednosti (12%) u 2020. godinu. Dodatno, kao indikator utjecaja je definisan i broj putničkih i tonskih kilometara ostvarenih na području Kantona, koji je povećan za 6,6% (sa 1,26 miliona km u 2014. godini na

1,76 miliona km u 2018. godini), pri čemu je broj putničkih kilometara u 2018. godini (340.430 km) bio veći za 18% u odnosu na 2014. godinu (288.177 km), dok je broj tonskih kilometara u 2018. godini (1.427.363 km) bio veći za 46% u odnosu na 2014. godinu (977.817 km).

Za Strateški cilj 5 „Uspostaviti funkcionalan sistem zaštite okoliša i održivog upravljanja prirodnim resursima“, ocjenjeno je da je ostvaren manji utjecaj vezuje za povećanje finansijske podrške u primjeni mjera energetske efikasnosti, dok se mjerenje utjecaja ne može izvršiti za ostale indikatore za koje nije uspostavljen sistem praćenja.

Utjecaj se prvenstveno vezuje na aktivnosti za primjenu mjera u okviru prioritetnog cilja 5.4. Intenziviranje provedbe principa i mjera energetske efikasnosti, za koje je definisan indikator praćenja finansijske podrške u primjeni mjera u oblasti energetske efikasnosti. U prethodnom periodu provedbe Strategije (2016-2018) za intervencije u okviru ovog prioritetnog cilja obezbjeđeno je ukupno 3.181.256 KM, a iznos finansijske podrške je rastao od 2016. do 2018. godine sa 141.250 KM na 2.180.237 KM.

Za praćenje utjecaja na stanje okoliša, neophodno je uspostaviti pokrivenost jedinica lokalne samouprave sistematskim monitoringom stanja okoliša, za šta se vezuje jedan od indikatora vezanih za ovaj cilj. Utjecaja strateških intervencija na povećanje monitoringa okoliša nije bilo, osim manje intervencije vezane za nabavku opreme za 3 mjerne stanice za mjerenje kvaliteta zraka. Pokrivenost područja sistemskim monitoringom stanja zraka je ocjenjena sa 53%, dok pokazatelji za pokrivenost područja monitoringom stanja voda i zemljišta nisu dostupni za ocjenu.

U vezi sa utjecajem intervencija vezanih za upravljanje otpadom na okoliš, za definisani indikator praćenja vezan za pokrivenost domaćinstava odvozom komunalnog otpada, u proteklom periodu nije uspostavljen sistem za praćenje. U okviru socioekonomske analize stanja pri izradi Strategije, procijenjeno je da je vrijednost tog indikatora u 2014. godini bila 57%, a ciljna vrijednost indikatora u 2020. godini je 80%. Zbog nedostatka praćenja ovog indikatora, utjecaj u oblasti upravljanja otpadom nije moguće ocjeniti, te je neophodno u narednom periodu uspostaviti sistem praćenja ovog indikatora u saradnji sa jedinicima lokalne samouprave i javnim komunalnim preduzećima.

6.1.5 Nalazi evaluacije za temu održivost

Nalazi po ovom kriteriju su vezani za ocjenu trajnosti pozitivnih promjena i učinaka.

Na osnovu intervjua održanih sa ključnim sudionicima, zaključeno je da održivost prvenstveno zavisi od vrste strateških intervencija, od čega zavisi da li postignuti rezultati i učinci mogu biti održani i u narednom periodu bez dodatnih intervencija.

U sektoru ekonomskog razvoja, učinci intervencija koje se odnose na subvencije i kreditne garancije malim i srednjim preduzećima, koje su doprinijele novom zapošljavanju i očuvanju radnih mjesta te povećanju njihove konkurentnosti, su ocjenjeni kao održivi u narednom periodu, jer su kreirani uslovi za rast i razvoj poslovanja korisnika sredstava. Takođe, intervencije za prekvalifikaciju i dokvalifikaciju će imati održive učinke na povećanje kvaliteta tržišta rada u Tuzlanskom kantonu. Međutim, to ne isključuje potrebu za dalju podršku novim korisnicima kako bi se ostvario progres u narednom periodu. Pored toga, uložena finansijska sredstva za uvođenje standarda u javna preduzeća, se ocjenjuju kao održiva uz potrebna periodična ulaganja za recertifikaciju, a održivim se smatraju i učinci uloženi sredstava za uvezivanje staža za radnike u preduzećima koja su u većinskom vlasništvu ili su bila u većinskom vlasništvu Tuzlanskog kantona. Kreirani okvir za primjenu modela javno-privatnog partnerstva ima održiv učinak, jer jedinice lokalne samouprave mogu primjenjivati javno-privatno partnerstvo za realizaciju razvojnih projekata. S druge strane, za sektor poljoprivrede, zbog specifičnosti i osjetljivosti ovog sektora, ocjena je da rezultati ne mogu biti održivi bez stalnih redovnih intervencija u formi poticaja za poljoprivredne

proizvođače. Takođe, u sektoru turizma, za održivost pozitivnih promjena potrebne su dalje redovne intervencije koje se odnose na održavanje turističkih manifestacija i promociju turističke ponude.

U sektoru društvenog razvoja, održivi su učinci intervencija vezanih za: adaptaciju i izgradnju školskih objekata, jačanje naučno-istraživačkih kapaciteta, prilagođavanja zakonskog okvira za oblast obrazovanja, te zapošljavanja marginaliziranih i drugih grupa, uz uvažavanje činjenice da tržišni uslovi predstavljaju rizik koji može utjecati na održivost zapošljavanja. Za programe kulture i sporta neophodne su dalje intervencije za podršku održavanju manifestacija. Takođe, ograničavajući faktor za održivost u društvenom sektoru predstavljaju negativne demografske promjene koje se odnose na negativan prirodni priraštaj kao i migracije stanovništva, uz odlazak mladih ljudi i stručnih kadrova, te je neophodno nastaviti sa intervencijama za poboljšanje uslova života u Tuzlanskom kantonu.

Za realizovane infrastrukturne projekte, u sva tri sektora, ocijenjeno je da su učinci tih intervencija održivi, uz organizovane usluge redovnog održavanja infrastrukture. Realizovani projekti izrade tehničke dokumentacije za vodovodnu i kanalizacionu infrastrukturu su fazni projekti koji zahtijevaju dalja ulaganja.

U sektoru zaštite okoliša održivost je važan segment razvoja Tuzlanskog kantona. Međutim, mala postignuća u realizaciji strateških intervencija u ovoj oblasti su slaba osnova za održivost utjecaja na okoliš. Pored ulaganja u kanalizacionu infrastrukturu, postignuti pozitivni održivi učinci na okoliš se odnose na rezultate aktivnosti usmjerenih na povećanje energetske efikasnosti javnih objekata. Međutim, za održivost učinaka u sektoru okoliša u Tuzlanskom kantonu, neophodno je uzeti u obzir činjenicu o izuzetno narušenom stanju okoliša zbog utjecaja postojenja Termoelektrane u Tuzli, tako da su neophodne značajnije intervencije u sektoru okoliša kako bi se postigli značajniji održivi utjecaji na poboljšanje stanja okoliša na ovom području, što zavisi i od strateških planova i intervencija u okviru nadležnosti Vlade Federacije BiH. Takođe, sa aspekta zaštite okoliša neophodno je usvajanje pripremljenog Prostornog plana Tuzlanskog kantona, sa izmjenama koje se odnose na upravljanje otpadom.

U odnosu na sve prethodno iznesene ocjene održivosti učinaka dosadašnjih strateških intervencija, potrebno je istaći i ograničenje koje se odnosi na to da se radi o evaluaciji na osnovu podataka za trogodišnji period, a da se održivost posmatra na dugoročnoj osnovi, zbog čega prethodno date nalaze o održivosti treba uzeti isključivo kao procjene, dok se održivost ocjenjuje na osnovu podataka za duži vremenski period, nakon završetka Strategije.

6.2. Procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta

Nalazi evaluacije na temu sistema upravljanja razvojem sadrže ocjenu efektivnosti sistema upravljanja razvojem, odnosno ocjenu procedura za aktivnosti planiranja, provedbe i praćenja Strategije, te adekvatnosti administrativnih kapaciteta u institucijama i organizacijama uključenim u aktivnosti upravljanja razvojem u Tuzlanskom kantonu.

Opis postojećeg modela upravljanja razvojem

U skladu sa Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH⁷, institucionalni okvir za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u Tuzlanskom kantonu čine Vlada Kantona, kantonalni organi uprave i kantonalne upravne organizacije, jedinice lokalne samouprave i tijela za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u kantonima i jedinicama lokalne samouprave.

⁷ Službene novine Federacije BiH 32/17

Strategijom razvoja Tuzlanskog kantona za period 2016-2020. godina, planirano je jačanje kapaciteta za razvojno planiranje i upravljanje razvojem kroz reorganizaciju i jačanje kapaciteta postojećeg Odjeljenja za razvoj u okviru Ministarstva razvoja i poduzetništva TK, s ciljem uspostavljanja efektivnog i funkcionalnog mehanizma za planiranje i upravljanje razvojem i međunarodnu saradnju. U skladu s tim, u 2016. godini, Ministarstvo razvoja i poduzetništva TK je pokrenulo proceduru popunjavanja upražnjene pozicije rukovodećeg državnog službenika za oblast razvoja. U 2017. godini je reorganizacijom Vlade Tuzlanskog kantona, pokrenuto spajanje Ministarstva razvoja i poduzetništva sa Ministarstvom industrije, energetike i rudarstva u jedno Ministarstvo privrede TK. U 2018. godini je Vlada Tuzlanskog kantona usvojila Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji Ministarstva privrede TK i Izmjene i dopune Pravilnika, kojim je u Odjeljenju za razvoj definisano 5 radnih mjesta: Pomoćnik ministra za razvoj, Stručni savjetnik za planiranje i upravljanje razvojem, Stručni savjetnik za razvoj i javno-privatno partnerstvo, Viši stručni saradnik za pravne poslove i javne investicije i Viši samostalni referent za administrativne i informacione poslove, od kojih su popunjena 3 radna mjesta. Ovo Odjeljenje ima funkciju Jedinice za upravljanje razvojnim aktivnostima (JURA), te vrši sve tehničke poslove u vezi sa Strategijom razvoja, uključujući pripremu operativnih akcionih planova, praćenje i pripremu godišnjih izvještaja o napretku uprovedbi Strategije.

Pored Odjeljenja za razvoj, u 2016. godini, uspostavljen je Kantonalni odbor za razvoj (KOR), koji se sastoji od 22 predstavnika Vlade Tuzlanskog kantona, Skupštine Tuzlanskog kantona, udruženja i organizacija koji su sudionici razvojnih procesa u Tuzlanskom kantonu. Ovo tijelo je odgovorno primarno za koordinaciju procesa planiranja i osiguranje ključnih strateških inputa kroz sve faze procesa planiranja, te koordinaciju procesa monitoringa, evaluacije i izvještavanja o realizaciji strateških dokumenata.

U 2017. godini, u skladu sa usvojenim Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH, uspostavljeno je Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u Tuzlanskom kantonu, koje čini 27 predstavnika Vlade Tuzlanskog kantona, gradova i općina, a koje ima savjetodavnu ulogu u procesima definisanja, provedbe, monitoringa, izvještavanja i evaluacije Strategije.

Strategijom razvoja Tuzlanskog kantona za period 2016–2020. godine propisane su slijedeće ključne funkcije kantonalnih ministarstava (i relevantnih sektora) kao i drugih kantonalnih organa uprave i kantonalnih upravnih organizacija unutar sistema za upravljanje razvojem:

- koordiniranje i uključivanje u proces razvoja integriranih ili sektorskih kantonalnih strategija;
- koordiniranje sa pripadajućim jedinicama lokalne samouprave u procesu izrade i implementacije kantonalnih strategija;
- priprema godišnjeg/višegodišnjeg plana rada za ministarstvo bazirano na usvajanju strateških dokumenata (i njihovih operativnih okvira) koji su direktno vezani za budžet i program javnih investicija Kantona;
- osiguravanje ispravnosti u procesima implementacije, monitoringa i izvještavanja u realizaciji mjera/prioriteta identifikovanih unutar godišnjeg plana rada ministarstva/institucije, baziranog na razvojnim ciljevima i indikatorima postavljenih unutar relevantnog strateškog okvira;
- korištenje informativnog sistema za upravljanje javnim investicijama (PIMIS) u procesu pripreme kantonalnog programa javnih investicija, baziranog na konkretnim prioritetima postavljenim unutar relevantnih strateških dokumenata;
- razmjenu informacija i interakciju sa Odjeljenjem za razvoj u okviru Ministarstva privrede TK u procesu godišnjeg planiranja, budžetiranja, implementacije, monitoringa i realizacije razvojnih prioriteta;
- osiguravanje i redovno ažuriranje baza podataka relevantnih za razvoj projektnih prijedloga i osiguravanje finansiranja iz vanjskih izvora uz praćenje projekata iz nadležnosti resornog ministarstva.

Učinkovitost modela upravljanja razvojem

U toku perioda provedbe Strategije, Odjeljenje za razvoj u okviru Ministarstva privrede TK je vršilo redovnu pripremu operativnih planova, koordiniranje provedbe aktivnosti iz Strategije, te praćenje i pripremu polugodišnjeg/godišnjeg Izveštaja o stanju implementacije, odnosno Izveštaja o razvoju Tuzlanskog kantona. Usvajanjem Uredbe o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u FBiH⁸, potrebno je uskladiti procedure i forme koje se koriste u procesu sa odredbama i formama iz Uredbe. Kako bi se pružila podrška Ministarstvu privrede TK i Vladi Tuzlanskog kantona u primjeni Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem Federacije Bosne i Hercegovine, uključujući i podršku novom ciklusu planiranja za period 2021-2027. godina, Vlada Tuzlanskog kantona i Projekat integriranog lokalnog razvoja (ILDPA), koji je zajednički projekat Vlade Švicarske i Razvojnog programa Ujedinjenih nacija Bosne i Hercegovine (UNDP BiH), su u 2017. godini potpisali Protokol o saradnji na realizaciji treće faze ILDP-a, koji ima za cilj proširenje i konsolidiranje znanja i sistema za upravljanje razvojem na lokalnom, kantonalnom i entitetskom nivou.

U skladu sa rezultatima ILDP procjene kantonalnih kapaciteta za planiranje i upravljanje razvojem u 2018. godini, Tuzlanski kanton je dobio prvu nagradu za najbolji sistem za planiranje i upravljanje razvojem u FBiH. Iako je Tuzlanski kanton nagrađen za sistem za planiranje i upravljanje razvojem u FBiH, analiza rezultata intervjua sa direktnim sudionicima procesa, ukazuje na određene nedostatke sistema koji zahtijevaju dalje unaprijeđenje i jačanje kapaciteta. Tri ključna problema koja su istakli razvojni akteri, kako u provedbi Strategije tako i u pripremi i implementaciji projekata, odnose se na:

- manjak saradnje između svih administrativnih nivoa vlasti (za 30% ispitanika i provedba Strategije 24% ispitanika) i manjak saradnje svih partnera (13% ispitanika).
- nedostatak finansijskih resursa i usklađenosti programskih i budžetskih planova (18% ispitanika), te
- nedostatak znanja, kompetencija i iskustva razvojnih aktera (13% ispitanika).

Za unapređenje efikasnosti sistema, pored usaglašavanja programskih i budžetskih planova, neophodno je aktivnije uključivanje ministarstava i drugih razvojnih aktera, u smislu postepenog preuzimanje odgovornosti za koordinaciju implementacije mjera iz njihove nadležnosti, jer Odjeljenje za razvoj treba da vrši koordinaciju između kantonalnih institucija i drugih aktera u praćenju strategije, a nosioci mjera da vrše direktno praćenje po dodijeljenim mjerama. U tom smislu potrebno je jačati njihove kapacitete kroz obuke i tehničku podršku.

Rezultati analize rezultata ankete o ocjeni institucionalnih i administrativnih kapaciteta dostupni su u Prilogu 4 ovog Izveštaja.

⁸ Službene novine Federacije BiH 74/19

7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

7.1. Zaključci

Nakon navedenih nalaza evaluacije, zasebno su pod svakom temom prikazani zaključci analize provedbe Strategije.

7.1.1. Zaključci evaluacije za temu relevantnost/usklađenost

Na osnovu rezultata provedene analize podataka iz praćenja provedbe Strategije te mišljenja i stavova intervjuisanih direktnih sudionika razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u Tuzlanskom kantonu, utvrđeno je da su definisani strateški fokusi i izvedeni strateški ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa potrebama ciljnih grupa. Strateški ciljevi koji su definisani kao dugoročni pravci razvoja su ocijenjeni kao relevantni i za naredni planski period, što vrijedi i za prioritete i mjere, uz usaglašavanja naziva prioritetnih ciljeva i mjera u odnosu na strukturu aktivnosti unutar pojedinih mjera.

Strateški cilj, prioriteti i mjere u oblasti ekonomskog razvoja trebaju biti fokusirani na unapređenje privrednog razvoja, uz baziranje na potencijale koji obuhvataju bogate prirodne resurse, povoljnu ponudu radne snage, tradiciju industrijske proizvodnje, kao i turističke potencijale, uz razvoj privredne infrastrukture. U oblasti društvenog razvoja, strateški cilj, prioriteti i mjere, trebaju biti fokusirani na poboljšanje kvaliteta života i podizanje nivoa zdravstvene i socijalne sigurnosti, uz inkluziju marginaliziranih grupa, te unapređenje društvene infrastrukture i sadržaja. Takođe, potrebno je nastaviti mjere za reformu obrazovanja u cilju proizvodnje kvalitetnih kadrova u skladu sa potrebama tržišta rada. U oblasti zaštite okoliša, fokus strateškog cilja, prioriteta i mjera treba biti na modernizaciji i daljoj izradnji javne infrastrukture, prvenstveno u sektorima energije i kanalizacionih i vodovodnih sistema, uz uspostavljanje funkcionalnog sistema za upravljanje prirodnim resursima i praćenje stanja okoliša. U odnosu na strukturu Strategije, neophodno je razmotriti optimizaciju broja strateških ciljeva, kao i prioriteta i mjera, kroz integraciju povezanih oblasti u cilju konciznosti dokumenta i pojednostavljenja koordinacije provedbe i praćenja Strategije. Za narednu Strategiju, vezano za ciljeve, prioritete i mjere socijalnih programa i ruralnog razvoja je potrebna revizija u skladu sa uspješnim praksama, kao i prilagođavanje strukture ostalih mjera i aktivnosti promjenama u okruženju. Pored toga, uočeno je da postoje nedostaci u sistemu za praćenje i potreba revizije indikatora za praćenje, uz dopunu indikatora za strateške oblasti za koje oni nisu definisani, (turizam).

7.1.2. Zaključci evaluacije za temu djelotvornost/efikasnost

Zaključak vezan za status projekata na kraju perioda evaluacije, u 2018. godini, je da je u ukupnom broju aktivnosti (156) udio realizovanih projekata 33%, udio aktivnosti sa statusom „u toku“ 53%, udio odgođenih projekata 14%, dok otkazanih projekata nije bilo. Stepenn realizacije ukupnih planiranih finansijskih sredstava za realizaciju Strategije za period 2016-2020. godina nije dovoljan, ukoliko se uzme u obzir da je to realizacija za trogodišnji period, a potrebno je unaprijediti stepenn finansijske realizacije po godinama za preostali period implementacije. Analiza finansijske realizacije ukazuje na potrebu detaljnije analize vanjskih izvora finansiranja pri narednom ciklusu strateškog planiranja, kao i unapređenje usaglašavanja akcionog planiranja implementacije Strategije sa budžetskim planiranjem.

7.1.3. Zaključci evaluacije za temu učinkovitost/efektivnost

U okviru analize učinkovitosti provedbe Strategije, po strateškim ciljevima, ocijenjen je stepen ostvarenja ciljnih vrijednosti indikatora, ili napredak u pozitivnim promjenama vrijednosti indikatora za koje nisu definisane ciljne vrijednosti.

Na osnovu podataka o indikatorima za praćenje Strateškog cilja 1, u posmatranom periodu evaluacije, utvrđeno je da je došlo do pozitivnih promjena koje su rezultirale povećanom privrednom aktivnošću na šta ukazuje povećani broj preduzeća i obrta, kao i povećanje vrijednosti domaćih i stranih investicija, ali je potrebno i dalje unapređivati uslove i podršku za razvoj malih i srednjih preduzeća za intenzivniji privredni rast. U oblasti poljoprivrede, koja je strateška grana za razvoj ruralnih područja, ostvaren je pozitivan pomak u odnosu na ukupne požnjene površine i rodna stabla za voćarsku proizvodnju, dok u sektoru stočarstva nije ostvaren očekivani napredak i potrebno je unaprijediti podršku u ovoj oblasti poljoprivredne proizvodnje. Ostvarene investicije u sektoru poljoprivrede imaju trend pada, što se negativno može odraziti na budući razvoj ovog sektora zbog čega je potrebno poticati investicije za jačanje proizvodnih kapaciteta, kao i povezivanje poljoprivrednika sa otkupljivačima i tržištem. U odnosu na očekivane efekte na povećanje prevezene količine robe ostvareno je povećanje veće od očekivanog rasta, dok nije bilo napretka u oblasti prevoza putnika, gdje su potrebna poboljšanja.

Na osnovu podataka o indikatorima za praćenje Strateškog cilja 2, u posmatranom periodu evaluacije, uočeno je povećanje upisa učenika u srednje stručne škole, što može uticati na unaprijeđenje kvalifikacione ponude na tržištu rada, međutim, smanjenje broja studenata ukazuje na problem odlaska mladih izvan TK radi školovanja, što se negativno odražava na demografsku strukturu stanovništva. Zahvaljujući realizovanim programima poticaja za zapošljavanje, ostvaren je napredak u zapošljavanju ranjivih kategorija, što je poboljšalo socijalnu inkluziju na području TK.

Na osnovu podataka o indikatorima za praćenje Strateškog cilja 3, u posmatranom periodu evaluacije, podržan je razvoj sektora kulture i sporta, kroz povećana izdvajanja iz budžeta za realizaciju sportskih i kulturnih aktivnosti. Za unaprijeđenje socijalne slike, realizovani su programi socijalne zaštite uz povećana izdvajanja, ali u mjerama i aktivnostima pri planiranju strategije nisu bile razrađene mjere u ovoj oblasti. U cilju institucionalne podrške ranjivim grupama, započete su aktivnosti na izgradnji Centra za autizam, za koji je potrebno obezbijediti nedostajuća sredstva za završetak projekta. Broj smrtnih slučajeva od vodećih bolesti raste, što ukazuje na potrebu povećanja preventivnih mjera u zdravstvenoj zaštiti. U oblasti civilne zaštite stanovništva, unaprijeđeni su uslovi za smanjenje rizika, jer je ostvaren očekivani napredak u realizaciji preventivnih mjera zaštite od prirodnih i drugih opasnosti i ojačane kapacitete timova za zaštitu kroz edukacije.

Za praćenje Strateškog cilja 4, u posmatranom periodu evaluacije, prikupljeni su podaci vezani za pokrivenost stanovništva javnom komunalnom infrastrukturom, međutim utvrđene su određene nelogičnosti u podacima, u odnosi na godišnje promjene (neobjašnjivi pad, ili neopravdani rast), zbog čega postoji sumnja u nedostatke sistema za prikupljanje podataka, što zahtijeva reviziju sistema i provjeru prikupljenih podataka kako bi se utvrdilo stvarno stanje u smislu obima ostvarenih pozitivnih promjena. Prema podacima iz praćenja, ostvareno je očekivano povećanje pokrivenosti stanovništva javnim sistemom vodosnabdijevanja, kao i kanalizacionim sistemom uz povećanje tretmana otpadnih voda, te povećanje pokrivenosti sistemom centralnog grijanja. U oblasti putne infrastrukture, udio saobraćajnica višeg ranga u ukupnoj dužini cestovne mreže se nije mijenjao u toku provedbe Strategije.

Na osnovu podataka o indikatorima za praćenje Strateškog cilja 5, u posmatranom periodu evaluacije, u oblasti energetske efikasnosti je ostvaren značajan napredak u odnosu na broj javnih objekata na kojima su primjenjene te mjere. U odnosu na ocjenu stanja po ostalim indikatorima u sektoru okoliša, potrebno je istaći da je unaprijeđena pokrivenost praćenjem kvaliteta zraka, kroz nabavku i instaliranje novih mjernih

uređaja, dok nedostaje praćenje stanja okolišnih komponenti vode i zemljišta. Analizom realizacije aktivnosti se zaključuje da nije bilo relevantnih intervencija za povećanje monitoringa ovih parametara okoliša, dok nisu prikupljeni i analizirani podaci o kvalitetu okolišnih komponenti.

- za ciljni odnos prikupljenog i korištenog komunalnog otpada, kao i ciljne količine selektivno prikupljenog otpada nije moguće dati ocjenu zbog nedostatka uspostavljenih mehanizama za prikupljanje tih podataka u pojedinim općinama u Kantonu, zbog nedostatka kapaciteta za praćenje;

7.1.4 Zaključci evaluacije za temu utjecaj

Analizom pokazatelja utjecaja strateških intervencija, utvrđene su pozitivne i negativne promjene po sektorima.

Pozitivne promjene u oblasti ekonomskog razvoja, u periodu 2014-2018. godine, se odnose na kontinuirani rast broja preduzeća po glavi stanovnika i ostvareno povećanje od 22%, te kontinuirani rast broja zaposlenih i ostvareno povećanje od 19%, što je i vrijednost ostvarenog povećanje stope zaposlenosti, dok je stopa nezaposlenosti smanjena za 20%. Takođe, neto plata je u periodu 2014-2018. godine povećana za 8%. U sektoru poljoprivrede, povećan je broj registrovanih poljoprivrednih gazdinstava na hiljadu stanovnika za 55% u 2018. u odnosu na 2014. godinu.

U oblasti društvenog razvoja, ograničen je broj dostupnih podataka iz praćenja o pokazateljima ukupnog kvaliteta života građana. Na osnovu raspoloživih podataka o indeksu razvijenosti, koji se izračunava prema metodologiji Federalnog zavoda za programiranje razvoja koja pored podataka o prihodima od poreza na dohodak po i stepenu zaposlenosti uključuje i podatke o kretanju stanovništva, učešću starog stanovništva i stepenu obrazovanja stanovništva, utvrđeno je da je situacija u Tuzlanskom kantonu, u poređenju sa ostvarenim progresom u drugim kantonima FBiH lošija, jer je u odnosu na rangiranu poziciju Tuzlanski kanton sa 4 pozicije u 2014. godini pao na 6 poziciju u 2018. godini. Pozitivne promjene u periodu 2014-2018. godina, u oblasti društvenog razvoja se ogledaju u neznatnom povećanju pokrivenosti stanovništva zdravstvenim osiguranjem (za 0,5%) i socijalnih transfera po glavi stanovnika (za 1,6%). Evidentne su negativne promjene u društvenom sektoru koje su posljedica negativnih demografskih promjena vezanih za migracije stanovništva i negativan prirodni priraštaj, a koje se odnose na smanjenje broja učenika osnovnih i srednjih škola na hiljadu stanovnika za 3% u periodu provedbe Strategije (2016-2018. godina). Vezano za utjecaj na marginalizirane ciljne grupe, potrebno je ukazati na problem nedostatka podataka o pokazateljima stanja, te je potrebno u narednom periodu unaprijediti saradnju svih direktnih sudionika koji su uključeni u politike i programe podrške ranjivim grupama, te uspostaviti mehanizme praćenja i u ovoj oblasti. Za oblast društvenog razvoja, potrebno je ukazati na rast nepredviđenih problema vezanih za rast migrantske krize na području Tuzlanskog kantona.

Pozitivne promjene u oblasti zaštite okoliša se odnose na intenziviranje strateških intervencija usmjerenih na primjenu principa energetske efikasnosti, tako da je iznos obezbjeđenih sredstava za ove projekte u 2018. godini bio za 15 puta veći u odnosu na 2016. godinu, a u toku provedbe Strategije obezbjeđeno je ukupno 3.181.256 KM za projekte energetske efikasnosti. Međutim, zbog nedostatka podataka i uspostavljenih mehanizama za praćenje stanja svih okolišnih komponenti (pored mehanizama za praćenje kvaliteta zraka, potrebni mehanizmi za praćenje kvaliteta zemljišta i voda), nije moguće dati ocjenu utjecaja strateških intervencija na stanje okoliša. S tim u vezi, neophodno je za naredni period definirati relevantne indikatore uz ocjenu kvaliteta sistema za njihovo praćenje i definisanje potrebnih aktivnosti i zaduženja svih uključenih aktera za uspostavljanje mehanizama za prikupljanje potrebnih podataka za analizu stanja okoliša.

Direktnih nepredvedenih posljedica u pogledu razvojnih intervencija nije bilo, a u pogledu prirodnih i drugih nesreća bilo je slučajeva koji nisu direktno utjecali na provedbu strateških intervencija u smislu realokaciju budžetskih sredstava namijenjenih za razvoj u svrhu saniranja posljedica, već su za to korištena sredstva iz budžeta planirana za te namjene.

7.1.5 Zaključci evaluacije za temu održivost

U odnosu na ocjenu održivosti, a s obzirom na kratak period na koji se odnosi evaluacija (2016-2018.), potrebno je napomenuti da se održivost može samo procijeniti u odnosu na ovaj ograničeni period, te naglasiti da se održivost može ocjeniti na duži rok isključivo uz raspoloživost podataka o potpunoj implementaciji i rezultatima strateških intervencija, odnosno pouzdanije ocjene se mogu dati nakon perioda provedbe Strategije. Pored toga, zaključeno je da održivost prvenstveno zavisi od vrste strateških intervencija, od čega zavisi da li postignuti rezultati i učinci mogu biti održani i u narednom periodu bez dodatnih intervencija.

U sektoru ekonomskog razvoja, kao održivi su ocjenjeni rezultati koji se odnose na rast zapošljavanja i drugih indikatora privrednog rasta, a koji su nastali kroz subvencije i kreditne garancije dodijeljenih malim i srednjih preduzećima, uz ograničenje u odnosu na tržišne rizike, kao i rezultati prekvalifikacija i dokvalifikacija radne snage. Pored toga, kreiran je i održiv okvir za uspostavljanje modela javno-privatnih partnerstava u narednom periodu. S druge strane, za sektor poljoprivrede i turizma, procjena je da za održivost postoji potreba za kontinuirane redovne intervencije kako bi se održali postignuti rezultati.

U sektoru društvenog razvoja, kao ograničavajući faktor za održivost, istaknute su negativne demografske promjene u Tuzlanskom kantonu, koje je neophodno uzeti u obzir. Pri tome, naglašeno je da za održivost rezultata programa socijalne zaštite, kao i programa vezanih za kulturu i sport, nisu održive bez daljih stalnih intervencija. Izuzetak čine ulaganja u društvenu infrastrukturu koja su ocijenjena kao održiva, uz potrebu intervencija koje se odnose samo na redovno održavanje.

U sektoru zaštite okoliša, zbog niskog stepena ostvarenja ciljnih indikatora kao i nedostatka podataka za sistem praćenja, ne može se pouzdano procijeniti održivost, ali se može izvesti zaključak da su održivi rezultati strateških intervencija koje se odnose ulaganja u kanalizacionu infrastrukturu, te primjenu mjera energetske efikasnosti na javnim objektima.

7.1.6 Zaključci evaluacije za temu sistem upravljanja razvojem

Nakon provedene analize efikasnosti i efektivnosti sistema za upravljanje razvojem u Tuzlanskom kantonu, može se konstatovati da je uspostavljena potrebna struktura sistema koja omogućava horizontalnu koordinaciju (između kantonalnih ministarstava i tijela) i vertikalnu koordinaciju (između kantonalnih institucija, viših nivoa vlasti i jedinica lokalne samouprave u sastavu Kantona). Tuzlanski kanton je, u 2018. godini, nagrađen od UNDP ILDP projekta prvom nagradom za najbolji sistem za planiranje i upravljanje razvojem u FBiH, ali je analizom utvrđeno da postoji potreba za daljim unapređenjem efikasnosti i efektivnosti institucionalnog sistema sistema, radi osnaživanja funkcije razvojnog planiranja i upravljanja u kantonu putem kreiranja regulative i metodologije za planiranje, praćenje, izvještavanje i vrednovanja o radu Vlade TK, kantonalnih ministarstava i drugih tijela kantonalne uprave;

Uspostavljena struktura sistema obuhvata sljedeća tijela: Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, Kantonalni odbor za razvoj, te Jedinicu za upravljanje razvojnim aktivnostima (JURA) u okviru Odjeljenja za razvoj pri Ministarstvu privrede TK, koja u svom sastavu obuhvataju sve direktne sudionike razvoja Kantona. Međutim, prema izjavama intervjuisanih direktnih sudionika razvojnih aktivnosti, problemi se odnose na: manjak saradnje između svih administrativnih nivoa vlasti (vertikalne koordinacije)

i manjak saradnje svih partnera; nedostatak znanja, kompetencija i iskustava razvojnih aktera, te nedovoljne kapacitete Odjeljenja za razvoj, koje vrši ulogu operativnog mehanizma za planiranje i upravljanje razvojnim aktivnostima. Pored toga, ukazano je na nedostatak finansijskih sredstava za provedbu Strategije, te nedovoljnu usaglašenost akcionog planiranja sa budžetskim planiranjem, odnosno vremenskim okvirom budžetskog kalendara. Takođe, ukazano je i potrebu korištenja strateških dokumenata pri izradi programa rada kantonalnih ministarstava i drugih tijela kantonalne uprave, te delegiranje odgovornosti unutar njihove strukture koje su vezane za planiranje i provedbu strateških intervencija, kako bi se ojačala uloga kantonalnih institucija i drugih nosilaca implementacije strateških mjera. U sistemu upravljanja razvojem, uočen je nedostatak koordinacije relevantnih kantonalnih institucija sa jedinicama lokalne samouprave u prikupljanju podataka za pojedine indikatore, posebno u sektoru infrastrukture i okoliša.

7.2. Preporuke

Preporuke su podijeljene na tri skupine u odnosu na razinu prioritizacije: preporuke visokog prioriteta usmjerene su na uklanjanje evaluacijom utvrđenih glavnih nedostataka u provedbi Strategije, dok se preporuke srednjeg i niskog prioriteta odnose na dodatnu optimizaciju sustava upravljanja razvitkom. Određeni dio preporuka odnosi se na novo plansko razdoblje, a primarno su usmjerene na poboljšanje kvalitete samog strateškog dokumenta.

Izveštaj o evaluaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona 2016-2020. za razdoblje evaluacije 2016-2018.

Prioritet (visoki/ srednji/ niski)	PREPORUKE	Razdoblje
Visoki	P01- U cilju daljeg unaprijeđenja sistema za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u Tuzlanskog kantonu, neophodna je potpuna primjena zakona i podzakonskih akata u ovoj oblasti u Tuzlanskom kantonu Zakon o planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine, Uredbe o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u FBiH i Uredbe o evaluaciji strateških dokumenata u FBiH, u cilju efikasnije upravljanja razvojem i usaglašavanja planiranja i rada kantonalnih institucija i tijela te trošenja javnih sredstava u skladu sa strateškim pravcima razvoja. Novi pristup izradi trogodišnjih i godišnjih planova, kao i izvještaja rada ministarstava i planova rada Vlade TK, u skladu sa Uredbom, primjenjivat će se od 2021. godine.	Od 2020.
Visok	P02 - U svrhu uspješnije provedbe Strategije, neophodno je otklanjanje slabosti sistema za planiranje i upravljanje razvojem koja se vezuje za potrebu unapređenja horizontalne koordinacije i osnaživanja uloge pojedinačnih ministarstava u procesu razvojnog planiranja i upravljanja razvojem, kroz bolje upoznavanje svih zaposlenih u ministarstvima i kantonalnim tijelima sa dokumentom Strategije, te uključivanja mjera i aktivnosti iz Strategije u pojedinačne programe rada ministarstava. Neophodno je ojačati ulogu kantonalnih institucija u koordiniranju implementacije strateških mjera, za koje su nosioci implementacije. Pored toga, u narednom periodu, potrebno je dalje popunjavanje kapaciteta Odjeljenja za razvoj pri Ministarstvu privrede TK, kao efektivnog i funkcionalnog mehanizma za planiranje i upravljanje razvojem i međunarodnu saradnju. Takođe, potrebno je raditi na unapređenju vertikalne koordinacije i saradnje sa višim i nižim nivoima vlasti, ali i saradnje sa drugim razvojnim akterima kako bi se dalje unaprijedilo funkcionisanje sistema za planiranje i upravljanje razvojem u TK.	2019-2020.
Visoki	P03 – Sistem za praćenje indikatora potrebno je revidirati i ojačati za sadašnju Strategiju, uz primjenu preporuka i na buduću period planiranja. Revidiranje je neophodno jer je utvrđeno da za sve indikatore na nivou ciljeva nisu utvrđene ciljne vrijednosti koje je potrebno definisati za zadnju godinu implementacije Strategije, te da postoje određeni indikatori za koje nisu razvijeni mehanizmi za praćenje, zbog čega je neophodno za te indikatore uspostaviti redovno prikupljanje podataka na godišnjem nivou, ili, ukoliko to nije moguće, definisati zamjenske indikatore za koje postoji mogućnost praćenja. Pored toga, potrebno je definisati i nove indikatore na nivou prioriteta koji obuhvataju razvoj turizma, uz uvođenje praćenja indikatora na nivou mjera za razvoj turizma. Pri praćenju, u narednom periodu, neophodno je koristiti razvijene podloge/alate za praćenje u procesu evaluacije. To zahtijeva jasno definisanje zaduženja za praćenje u pojedinačnim resornim ministarstvima te unapređenje saradnje kantonalnih institucija sa jedinicama lokalne samouprave, posebno vezano za indikatore u sektoru okoliša i javne infrastrukture. Potrebno je uvođenje redovnog izvještavanja nosioca aktivnosti u okviru strateških mjera o statusu i ostvarenim rezultatima projekata koji su im dodijeljeni. Izvještajni obrasci za nosioce aktivnosti bi trebali biti jednostavni i uniformni za sve institucije/organizacije, te da sadrže samo nužne informacije.	2019-2020.

Izveštaj o evaluaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona 2016-2020. za razdoblje evaluacije 2016-2018.

Visok	P04 – Potrebno je potpuno usklađivanje akcionog planiranja provedbe Strategije sa budžetskim planiranjem i rokovima iz budžetskog kalendara, u cilju optimizacije budžetne alokacije sredstava za razvoj prema akcionim planovima, koji bi trebali služiti kao platforma za planiranje razvojnog dijela budžeta. Pored toga, potrebno je uključiti nosioca referata za budžetsko planiranje iz Ministarstva finansija TK u proces razvojnog planiranja (izrade strategije i akcionih planova), kako bi se unaprijedila usaglašenost Strategije i budžetskog planiranja. Neophodno je i utvrditi potrebne dalje korake i kreirati uslove za završetak započetih aktivnosti za uvođenje programskog budžetiranja.	2019-2020.
Visoki	P05 - Neophodno je, do kraja perioda Strategije, fokusirati se na prioritetne mjere u okviru kojih su aktivnosti koje imaju status „u toku“, kao i odgođene aktivnosti za koje se mogu obezbijediti uslovi za realizaciju, a kako bi se analizirala planirana dinamika dalje implementacije i mogućnosti za završetak što većeg broja aktivnosti, u cilju postizanja što većeg stepen ostvarenosti očekivanih učinaka i utjecaja do kraja perioda provedbe Strategije (2020).	2019-2020.
Visoki	P06 – U domenu socijalne politike i podrške marginaliziranim grupama, neophodno je specificirati aktivnosti u okviru relevantne mjere, te unaprijediti sistem praćenja i izvještavanja o učincima i utjecajima strateških intervencija. Preporučuje se organizacija fokus grupe s ciljem definisanja mehanizama za unaprijeđenje saradnje vladinog i nevladinog sektora u implementaciji mjera i aktivnosti za socijalno ugrožene ranjive grupe stanovnika. Dodatno, potrebno je razmotriti i probleme vezane za aktuelno stanje migrantske krize na području Tuzlanskog kantona, kao nepredviđenu okolnost.	Do kraja 2019.
Visoki	P07 – U oblasti vodne infrastrukture, neophodno je unaprijediti procedure i stepen realizacije namjenskih sredstava iz vodnih naknada kroz veći stepen implementacije projekata jedinica lokalne samouprave. S tim u vezi, potrebno je organizovati tematsku radionicu Ministarstva poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva TK sa jednicama lokalne samouprave, kako bi se identifikovali problemi i definisale mjere koje će omogućiti efikasnije korištenje sredstava prikupljenih iz vodnih i drugih naknada a koja se plasiraju za projekte jedinica lokalne samouprave.	2020.
Visoki	P08 – Ubrzati očekivano usvajanje pripremljenog prijedloga Prostornog plana TK sa izmjenama vezanim za upravljanje otpadom, što se vezuje za implementaciju mjera i aktivnosti unutar Prioritetnog cilja 5.3. Uspostaviti funkcionalan sistem upravljanja otpadom kako bi se zaštitio okoliš i zdravlje stanovništva i povećao obuhvat stanovništva organiziranim prikupljanjem i odvajanjem otpada u Tuzlanskom kantonu. Neophodno je uspostaviti intenzivniju saradnju Ministarstva prostornog uređenja i zaštite okolice TK sa jednicama lokalne samouprave i javnim komunalnim preduzećima, u cilju procjene kapaciteta i poslovnog modela, te sistema praćenja indikatora pokazatelja stanja, a što bi u konačnici trebalo voditi većoj izvodljivosti i održivosti projekata u oblasti upravljanja otpadom. Posebno je potrebno analizirati mogućnosti za što raniji završetak aktivnosti izradnje regionalne deponije Eko-Sep kao dugoročnog i održivog rješenja za odlaganje otpada u TK.	2020.
Srednji	P09 – Preporučuje se realizacija obuka za: 1. skupštinske poslanike/zastupnike političkih stranaka o zakonskom okviru i	2020.

Izveštaj o evaluaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona 2016-2020. za razdoblje evaluacije 2016-2018.

	<p>procesima za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, u cilju boljeg razumijevanja procesa i uspostavljanja sistemskog pristupa, koji će omogućiti prihvatanje razvojnih strateških dokumenata od strane donosioca odluka i njihovu održivost; 2. za članove Vijeća za razvojno planiranje i upravljanje razvojem TK, za unapređenje njegovog rada i jačanje kapaciteta za strateško planiranje i upravljanje razvojem; te 3. za zaposlenike kantonalnih institucija te jedinica lokalne samouprave u cilju jačanja mehanizama za planiranje i upravljanje razvojem, uz povećanja stepena znanja i vještina kadrova za pripremu akcijskih planova i izvještavanje, kao i pripremu adekvatne projektne dokumentacije (za programe javnih investicija i pozive za prijavu projekata).</p>	
Srednji	<p>P10 – U rad koordinacionog tijela uključiti, na relevantan način, predstavnike jedinica lokalne samouprave koji su zaduženi za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem, pored uključenosti načelnika u Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem na kantonalnom nivou, da bi se unaprijedila vertikalna koordinacija u poslovima planiranja i upravljanja razvojem. Pored toga, u koordinaciono tijelo uključiti i predstavnike nevladinog sektora vezano za socijalno ugrožene i marginalizirane grupe.</p>	2020.
Srednji	<p>P11 - Na kantonalnom nivou ojačati koordinaciju u pripremi projekata i formirati sektorske projekte timove od predstavnika kantonalnih institucija, jedinica lokalne samouprave i nevladinih organizacija za pripremu zajedničkih projekata za povlačenje sredstava iz donatorskih fondova.</p>	2020.
Srednji	<p>P12 – Za izradu Strategije razvoja za naredni planski period, preporučuje se sljedeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> - primjena Uredbe o strateškom planiranju, nalaza i preporuka ovog Izveštaja o evaluaciji, uz korištenje sadašnje Strategije, za koju je ocijenjeno da je velikim dijelom relevantna i u odnosu na trenutne razvojne potrebe, uz potrebna usklađivanja u odnosu na izmjenjene okolnosti i realizovane aktivnosti; - u odnosu na broj strateških ciljeva, razmotriti integrisanje strateškog cilja 4, koji je vezan za infrastrukturu, odnosno njegovih pripadajućih prioriteta i mjera, u ciljeve ekonomskog, društvenog, ili okolišnog sektora, jer se utjecaj izgradnje javne infrastrukture ne može posmatrati izdvojeno od razvoja nekog od integrisanih sektora, zavisno od vrste infrastrukture; - potpuna primjena SMART principa za definisanje ciljnih vrijednosti indikatora i za nivo strateških ciljeva, kako bi se mogao pratiti napredak ka ostvarenju ciljeva; - izbjeći definisanje mjera koje u strukturi imaju samo jednu aktivnost, jer svaka mjera bi trebala da sadrži više aktivnosti, kako bi imala karakter šire skupine srodnih aktivnosti koje rješavaju određeni razvojni problem; - revidiranje mjera vezanih za održivi ruralni razvoj, koje pored poticaja za jačanje konkurentnosti poljoprivredne proizvodnje treba da sadrže i druge mjere i aktivnosti za poboljšanje kvaliteta života u ruralnim područjima i poboljšanje ruralnog okoliša, a koje su usklađene sa politikama i uspješnim praksama EU, u cilju obezbjeđenja balansirano razvoja na cijelom području TK; - revidiranje indikatora za prioritetne ciljeve i mjere, koje se ocjenjuju kao relevantne i za naredni planski period, kako bi se otklonili indikatora za koje ne postoji realna mogućnost praćenja i uspostavio sistem za praćenje gdje za to postoje 	2021-2027

	<p>mogućnosti, s ciljem da se optimizira broj indikatora i unaprijedi kvalitet sistema za praćenje;</p> <ul style="list-style-type: none">- u okviru planiranja projekata vezanih za infrastrukturu, potrebno je voditi računa o nadležnostima Kantona, te da se u akcijskom planu u narednoj Strategiji posebno naglase infrastrukturni projekti u federalnoj nadležnosti, čiju će realizaciju koordinirati relevantna kantonalna institucija, te da se u finansijskom planu finansijski iznosi ovih projekata takođe posebno naglase i da se u analizi finansijske realizacije posebno tretiraju u odnosu na ukupnu finansijsku realizaciju plana.	
--	--	--

PRILOZI

Prilog 1 - Evaluacijski okvir

1. RELEVANTNOST			
1.1. U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa utvrđenim problemima ciljnih skupina?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<p>► Procjena relevantnosti odabranog strateškog usmjerenja u odnosu na novonastale okolnosti i trenutačnu socio-ekonomsku situaciju i probleme ciljnih skupina</p> <p>► Procjena usklađenosti postojećih javnih politika s identificiranim mjerama/aktivnostima/projektima strategije</p> <p>► Preporuke za unaprjeđenje relevantnosti strateškog usmjerenja i projekata/aktivnosti u provedbi</p>	<p>► Pregled dokumentacije</p> <p>► Upitnici</p> <p>► Intervjui</p>	<p>► Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK</p> <p>► Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK</p> <p>► Kantonalni odbor za razvoj TK</p> <p>► Kantonalna ministarstva i tijela</p> <p>► Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK</p>	<p>► Strategija razvoja TK 2016.-2020.</p> <p>► Akcioni planovi strategije</p> <p>► Godišnji izvještaji o provedbi strategije</p> <p>► Relevantni statistički podaci za razinu kantona i Federacije BiH</p> <p>► Tabela sektorskih i makro indikatora razvoja</p>
1.2. U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa javnim potrebama?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<p>► Procjena u kojoj mjeri aktivnosti i projekti koji se provode odgovaraju javnim potrebama adresiranim strategijom razvoja</p> <p>► Preporuke za unaprjeđenje relevantnosti strateškog usmjerenja i projekata/aktivnosti u provedbi</p>	<p>► Pregled dokumentacije</p> <p>► Upitnici</p> <p>► Intervjui</p>	<p>► Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK</p> <p>► Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK</p> <p>► Kantonalni odbor za razvoj TK</p> <p>► Kantonalna ministarstva i tijela</p> <p>► Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK</p>	<p>► Strategija razvoja TK 2016.-2020.</p> <p>► Akcioni planovi strategije</p> <p>► Godišnji izvještaji o provedbi strategije</p> <p>► Relevantni statistički podaci za razinu kantona i Federacije BiH</p> <p>► Tabela sektorskih i makro indikatora razvoja (SMI)</p>
2. DJELOTVORNOST (EFIKASNOST)			
2.1. U kojoj mjeri su finansijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti strategije?			
Izlazne informacije (kvantitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)

Izveštaj o evaluaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona 2016-2020. za razdoblje evaluacije 2016-2018.

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Usporedba ostvarenih u odnosu na planirane financijske resurse u provedbi projekata/aktivnosti strategije 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK ▶ Kantonalna ministarstva i tijela 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja TK 2016.-2020. ▶ Akcioni planovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi budžeta ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata
2.2. U kojoj mjeri je odnos uloženih finansijskih resursa i rezultata/učinaka nastalih tijekom provedbe projekata i aktivnosti zadovoljavajući u odnosu na planirane finansijske resurse i rezultate/učinke?			
Izlazne informacije (kvantitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena odnosa uloženi finansijskih resursa i rezultata/učinaka nastalih tijekom provedbe strategije u odnosu na planirane finansijske resurse i rezultate/učinke ▶ Preporuke za unaprjeđenje planiranja 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK ▶ Kantonalna ministarstva i tijela 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja TK 2016.-2020. ▶ Akcioni planovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi budžeta ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata
3. UČINKOVITOST (EFEKTIVNOST)			
3.1. U kojoj mjeri je postignut napredak u provedbi ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na postavljene vrijednosti indikatora?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena doprinosa provedenih aktivnosti i projekata te aktivnosti i projekata u provedbi za ostvarenje prioriteta ciljeva ▶ Procjena da li dosadašnja dinamika i opseg provedbe ukazuje da će strateški i prioritetni ciljevi biti ostvareni? ▶ Procjena usklađenosti provedbe s planiranom dinamikom provedbe aktivnosti i projekata ▶ Procjena adekvatnosti odabranih indikatora s aspekta davanja pravovremenih informacija o tijeku provedbe strategije 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui ▶ Upitnici 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK ▶ Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK ▶ Kantonalni odbor za razvoj TK ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja TK 2016.-2020. ▶ Akcioni planovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi budžeta ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata

Izveštaj o evaluaciji Strategije razvoja Tuzlanskog kantona 2016-2020. za razdoblje evaluacije 2016-2018.

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Preporuke za unaprjeđenje provedbe projekata i aktivnosti kako bi u većoj mjeri doprinijeli ciljevima strategije ▶ Prijedlozi za poboljšanje sistema indikatora za sljedeći strateški dokument 			
3.2. Ukoliko napredak k ostvarenju ciljeva strategije nije zadovoljavajući, koji čimbenici na to utječu te u kojoj mjeri?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikacija negativnih čimbenika i opseg njihovog utjecaja na uspješnost provedbe strategije ▶ Preporuke za umanjivanje posljedica čimbenika koji negativno utječu na provedbu strategije 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui ▶ Upitnici 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK ▶ Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK ▶ Kantonalni odbor za razvoj TK ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja TK 2016.-2020. ▶ Akcioni planovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi budžeta ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata
4. UTJECAJ			
4.1. Da li je obim pozitivnih promjena i predviđenih posljedica razvojnih intervencija zadovoljavajući?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena opsega pozitivnih promjena i predviđenih posljedica strateških intervencija 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK ▶ Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK ▶ Kantonalni odbor za razvoj TK ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja TK 2016.-2020. ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije
4.2. Da li je bilo negativnih promjena i kakav je njihov utjecaj? Šta je uzrok takvih promjena?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikacija negativnih promjena i njihovih uzroka te procjena opsega njihovog utjecaja ▶ Preporuke za umanjivanje posljedica promjena koje imaju negativan utjecaj 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK ▶ Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK ▶ Kantonalni odbor za razvoj TK ▶ Kantonalna ministarstva i tijela 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja TK 2016.-2020. ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije

		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK 	
4.3. Da li je bilo nepredviđenih posljedica razvojnih intervencija i kakav je njihov utjecaj?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena opsega nepredviđenih posljedica strateških intervencija i njihovog utjecaja 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK ▶ Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK ▶ Kantonalni odbor za razvoj TK ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja TK 2016.-2020. ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije
4.4. U kojoj mjeri su učinci razvojnih intervencija usklađeni sa potrebama ciljnih grupa?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena usklađenosti učinaka razvojnih intervencija sa potrebama ciljnih grupa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK ▶ Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK ▶ Kantonalni odbor za razvoj TK ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja TK 2016.-2020. ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije
5. ODRŽIVOST			
5.1. U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena institucionalne i finansijske održivosti provedenih projekata i aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Intervjui 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK ▶ Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK ▶ Kantonalni odbor za razvoj TK ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja TK 2016.-2020. ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Tabela provedenih aktivnosti i projekata
6. SISTEM UPRAVLJANJA RAZVOJEM			

6.1. Koliko je učinkovit sistem upravljanja razvojem?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<p>► Procjena međusobne podjele odgovornosti i uloga između aktera nadležnih za upravljanje razvojem te identifikacija mehanizama za pravovremeno poduzimanje mjera u svrhu otklanjanja određenih problema i poteškoća u provedbi i procjena uspješnosti</p> <p>► Preporuke za optimizaciju procesa vezanih uz upravljanje razvojem</p>	<p>► Pregled dokumentacije</p> <p>► Upitnici</p>	<p>► Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK</p> <p>► Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK</p> <p>► Kantonalni odbor za razvoj TK</p> <p>► Kantonalna ministarstva i tijela</p> <p>► Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK</p>	<p>► Strategija razvoja TK 2016.-2020.</p> <p>► Akcioni planovi strategije</p> <p>► Godišnji izvještaji o provedbi strategije</p> <p>► Upitnik za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu strategije</p> <p>► Pravilnici o unutarnjem ustrojstvu institucija</p>
6.2. U kojoj su mjeri uspostavljene procedure za planiranje te prikupljanje podataka radi izvršenja aktivnosti praćenja i kontrole provedbe strategije odgovarajuće i održive?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<p>► Procjena pouzdanosti procedura za prikupljanje podataka, identifikacija dinamike i poteškoća u prikupljanju podataka te jesu li podaci pravovremeno dostupni za potrebe praćenje provedbe strategije</p> <p>► Procjena zrelosti akcionih planova za realizaciju strategije (s jasno identificiranim projektima/ aktivnostima, finansijskim sredstvima, nosiocima i dinamikom provedbe)</p> <p>► Procjena procesa identifikacije aktivnosti i projekata među akterima razvoja</p> <p>► Preporuke za poboljšanje kvalitete planiranja i sistema prikupljanja podataka</p>	<p>► Pregled dokumentacije</p> <p>► Intervjui</p> <p>► Upitnici</p>	<p>► Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK</p> <p>► Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK</p> <p>► Kantonalni odbor za razvoj TK</p> <p>► Kantonalna ministarstva i tijela</p> <p>► Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK</p>	<p>► Strategija razvoja TK 2016.-2020.</p> <p>► Akcioni planovi strategije</p> <p>► Provedbeni planovi kantonalnih ministarstva i institucija</p> <p>► Godišnji izvještaji o provedbi strategije</p> <p>► Godišnji izvještaji o provedbi budžeta</p> <p>► Tabela provedenih aktivnosti i projekata</p> <p>► Tabela procjene kvalitete sistema za prikupljanje podataka</p>

6.3. Da li su administrativni kapaciteti u instituciji za upravljanje razvojem, provedbu i praćenje provedbe strategije odgovarajući, učinkoviti i održivi?			
Izlazne informacije (kvalitativno)	Alati za prikupljanje podataka i metodologija	Primarni izvori podataka (ključni akteri/institucije)	Sekundarni izvori podataka (ključni dokumenti)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procjena razine znanja, vještina i kompetencija za upravljanje razvojem i provedbom mjera, projekata i aktivnosti ▶ Procjena ljudskih resursa u institucijama nadležnim za provedbu strategije 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregled dokumentacije ▶ Upitnici 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jedinica za upravljanje razvojnim aktivnostima pri Ministarstvu privrede TK ▶ Vijeće za planiranje i upravljanje razvojem TK ▶ Kantonalni odbor za razvoj TK ▶ Kantonalna ministarstva i tijela ▶ Jedinice lokalne samouprave i ostali akteri razvoja TK 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategija razvoja TK 2016.-2020. ▶ Akcioni planovi strategije ▶ Godišnji izvještaji o provedbi strategije ▶ Upitnik za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu strategije

Prilog 2 – Pregled korištene dokumentacije

- Strategija razvoja Tuzlanskog kantona za period 2016.-2020.
- Akcioni plan za period 2016-2018. Strategije razvoja Tuzlanskog kantona
- Akcioni plan za period 2017-2019. Strategije razvoja Tuzlanskog kantona
- Akcioni plan za period 2018-2020. Strategije razvoja Tuzlanskog kantona
- Akcioni plan za period 2019-2021. Strategije razvoja Tuzlanskog kantona

- Izveštaj o realizaciji strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2016. godinu
- Izveštaj o razvoju sa pregledom provedbe Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2017. godinu
- Izveštaj o razvoju sa pregledom provedbe Strategije razvoja Tuzlanskog kantona za 2018. godinu

- Izveštaj o izvršenju *Budžeta* Tuzlanskog kantona u periodu 01.01.-31.12.2016.
- Izveštaj o izvršenju *Budžeta* Tuzlanskog kantona u periodu 01.01.-31.12.2017.
- Izveštaj o izvršenju *Budžeta* Tuzlanskog kantona u periodu 01.01.-31.12.2018.

- Odluke o donošenju/usvajanju pojedinih planova ili izvještaja

- Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta i izmjene pravilnika
- Lista predloženih i/ili realiziranih razvojnih projekata iz PIMIS-a

- Lista realiziranih relevantnih strateških razvojnih projekata koji nisu obuhvaćeni Strategijom

- Publikacije Federalnog zavoda za statistiku

- Publikacije Federalnog zavoda za programiranje razvoja

- Ostali izvještaji resornih ministarstava, javnih preduzeća i ustanova, te drugih organizacija, temeljem procjene osobe odgovorne za prikupljanje podataka za provođenje evaluacije

- Metodološke podloge odnosno alati za evaluaciju:
 - Tabela procjene kvalitete sistema za prikupljanja podataka;
 - Tabela realizacije indikatora razvoja;
 - Tabela za analizu postignuća ostvarenih aktivnosti i projekata;
 - Upitnik za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu strategije;
 - Upitnik za ključne aktore (podaci koji će se prikupljati putem direktnih prikupljeni tokom intervjua sa ključnim akterima).

Prilog 3 - Lista sudionika u procesu evaluacije Strategije

Ime i prezime	Institucija/funkcija
Institucije Vlade TK i tijela	
Adisa Gotovušić	Ministarstvo privrede TK
Amir Azabagić	Ministarstvo zdravstva TK
Anisa Mukić	Ministarstvo finansija TK
Enisa Hasanagić	Služba Skupštine TK
Erna Kusturica	Ministarstvo privrede TK
Dragan Pelemiš	Kantonalna uprava civilne zaštite
Melvil Ramić	Ministarstvo prostornog uređenja i zaštite okolice TK
Nenad Lukanović	Ministarstvo za trgovinu, turizam i saobraćaj TK
Sahmir Sarajlić	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede TK
Senad Ovčina	Ured Premijera TK
Jedinice lokalne samouprave	
Adnan Bjelić	Grad Srebrenik
Damir Kurjaković	Grad Gradačac
Esad Suljić	Općina Lukavac
Esmir Spahić	Grad Tuzla
Ferhada Helić-Čamdžić	Grad Gračanica
Nusret Hamidović	Općina Sapna
Sema Tahirović	Grad Lukavac
Zijad Kulanić	Općina Kalesija
Razvojne organizacije i udruženja	
Danijela Kaloci	Udruženje građana „Vive žene“
Edin Zahirović	Centar za razvoj i podršku - CRP
Enes Drljević	Udruženje za razvoj NERDA
Miralem Mešković	Turistička zajednica TK
Nedret Kikanović	Kantonalna privredna komora Tuzla
Nedžad Nukanović	Obrtnička komora TK
Ramirz Karić	Grupacija poslodavaca TK

Prilog 4 - Rezultati upitnika

4.1. Rezultati upitnika za ocjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu strategije

Upitnik su popunila 44 predstavnika kantonalnih institucija i razvojnih organizacija, koja su sudjelovala u pripremi ili provedbi Strategije razvoja TK.

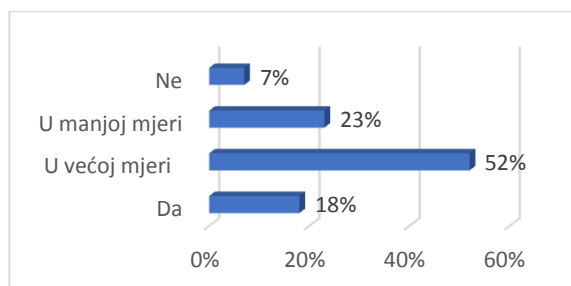
Struktura ispitanika je prikazana u tabeli.

	Broj	%
Tijelo nadležno za upravljanje razvojem	1	2%
Kantonalno ministarstvo i/ili ostala kantonalna tijela (ukoliko je primjenjivo – unutarnja organizacijska jedinica) (molimo navesti)	15	34%
Jedinica lokalne samouprave (molimo navesti)	13	30%
Ostalo (molimo navesti)	15	34%
Ukupno	44	100%

1. Po Vašem mišljenju, da li Vaša organizacija ima potrebne institucionalne i ljudske kapacitete za ispunjavanje svih obaveza u pogledu provedbe integrirane Strategije razvoja kantona?

(samo jedan odgovor)

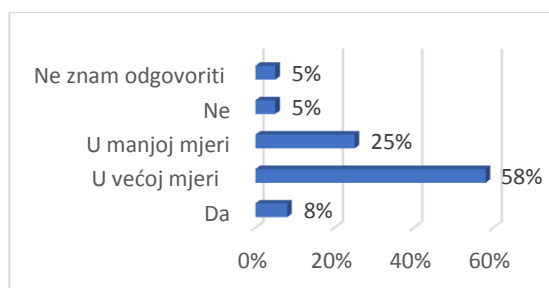
Da	8
U većoj mjeri	23
U manjoj mjeri	10
Ne	3
Ukupno	44



2. Po Vašem mišljenju, da li nositelji mjera navedeni u Strategiji imaju potrebne kapacitete za uspješnu provedbu aktivnosti i projekata koji pridonose integriranoj Strategiji razvoja kantona?

(samo jedan odgovor)

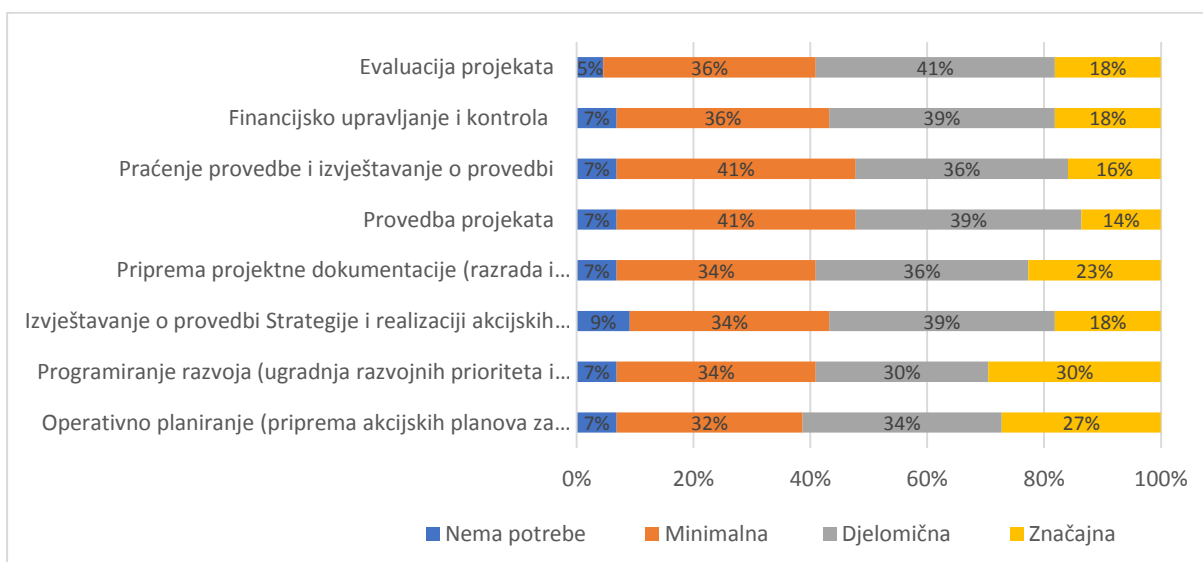
Da	3
U većoj mjeri	23
U manjoj mjeri	10
Ne	2
Ne znam odgovoriti	2
Ukupno	40



3. Za predstavnike kantonalnih ministarstva, jedinica lokalne samouprave i drugih institucija/organizacija u kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati znanje Vaše institucije/organizacije?

(samo jedan odgovor za navedeno područje)

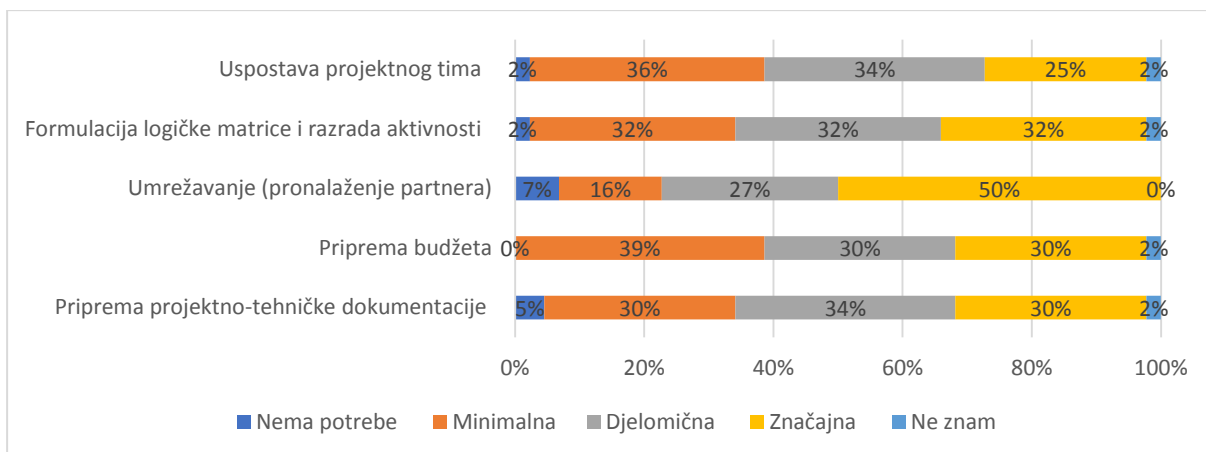
	Nema potrebe	Minimalna	Djelomična	Značajna
Operativno planiranje (priprema akcijskih planova za provedbu Strategije)	3	14	15	12
Programiranje razvoja (ugradnja razvojnih prioriteta i mjera u godišnje planove rada i proračune)	3	15	13	13
Izveštavanje o provedbi Strategije i realizaciji akcijskih planova	4	15	17	8
Priprema projektne dokumentacije (razrada i formulacija projekata)	3	15	16	10
Provedba projekata	3	18	17	6
Praćenje provedbe i izveštavanje o provedbi	3	18	16	7
Financijsko upravljanje i kontrola	3	16	17	8
Evaluacija projekata	2	16	18	8



4. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati kapacitete za pripremu projekata koji doprinose Strategiji razvoja kantona?

(samo jedan odgovor za navedeno područje)

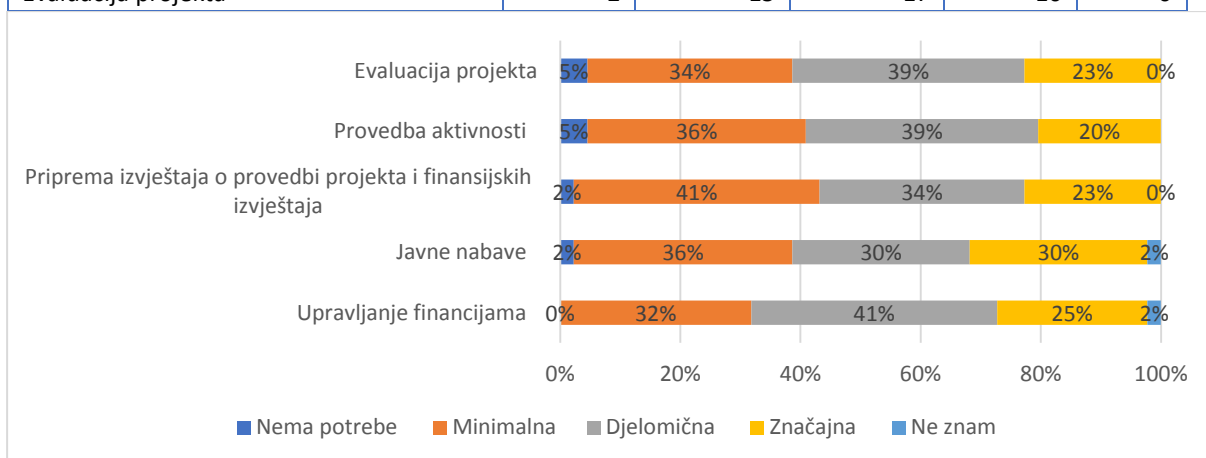
	Nema potrebe	Minimalna	Djelomična	Značajna	Ne znam
Priprema projektno-tehničke dokumentacije	2	13	15	13	1
Priprema budžeta	0	17	13	13	1
Umrežavanje (pronalaženje partnera)	3	7	12	22	0
Formulacija logičke matrice i razrada aktivnosti	1	14	14	14	1
Uspostava projektnog tima	1	16	15	11	1



5. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati kapacitete za provedbu projekata koji doprinose Strategiji razvoja kantona?

(samo jedan odgovor za navedeno područje)

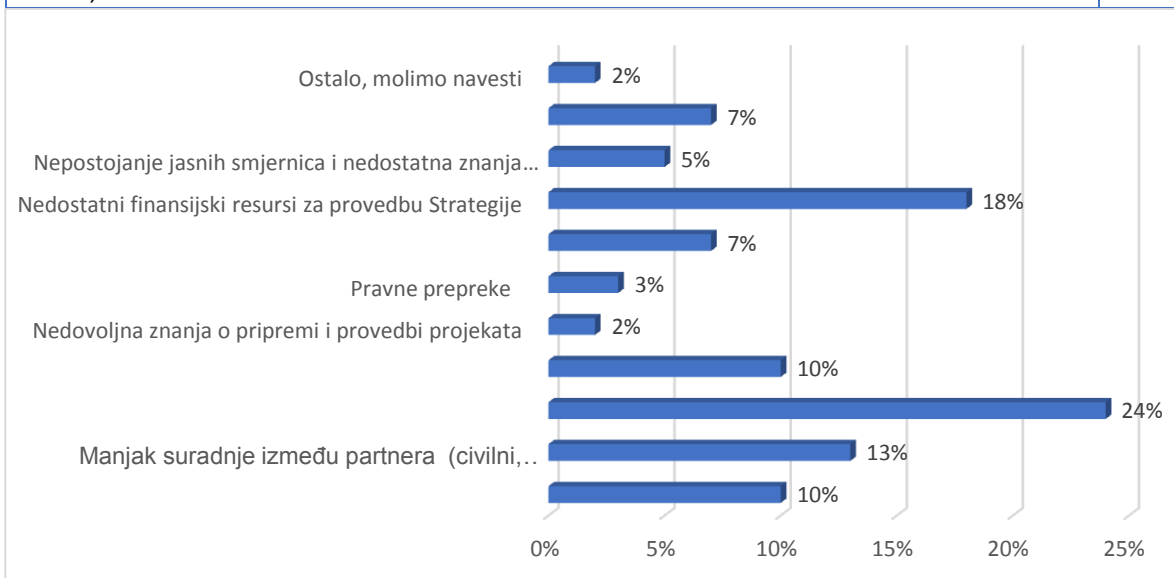
	Nema potrebe	Minimalna	Djelomična	Značajna	Ne znam
Upravljanje financijama	0	14	18	11	1
Javne nabave	1	16	13	13	1
Priprema izvještaja o provedbi projekta i finansijskih izvještaja	1	18	15	10	0
Provedba aktivnosti	2	16	17	9	0
Evaluacija projekta	2	15	17	10	0



6. Koje su po Vašem mišljenju tri glavne prepreke za poboljšanje provedbe Strategije u smislu brzine, transparentnosti i učinkovitosti?

(više odgovora – do tri odabira)

Nedostatna znanja, kompetencije i iskustvo osoba zaduženih za pripremu i provedbu projekata	13
Manjak suradnje između partnera (civilni, javni i privatni sektor)	17
Manjak suradnje između svih administrativnih razina vlasti (Federacija, županija, JLS) u pogledu planiranja razvoja	32
Nedovoljna znanja o strateškom planiranju i upravljanju	13
Nedovoljna znanja o pripremi i provedbi projekata	2
Pravne prepreke	5
Nezadovoljavajuća koordinacija između svih tijela nadležnih za provedbu mjera	9
Nedostatni finansijski resursi za provedbu Strategije	24
Nepostojanje jasnih smjernica i nedostatna znanja u pogledu operativnog planiranja (priprema akcijskih planova) i izvještavanja	6
Manjak motivacije na strani tijela nadležnih za provedbu mjera	9
Ostalo, molimo navesti	3

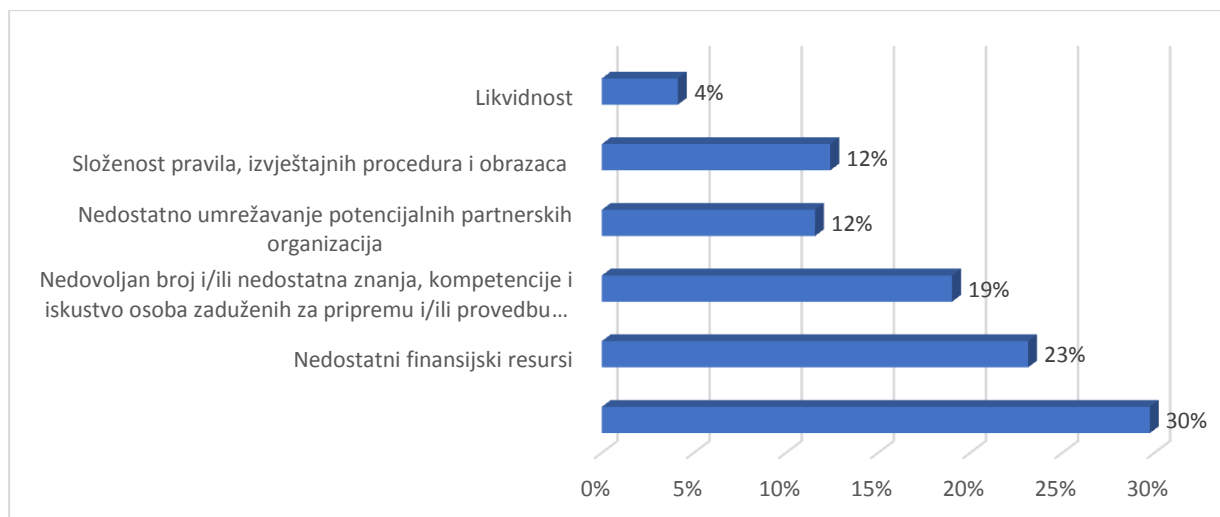


- Nedovoljni ljudski kapaciteti za provedbu i praćenje strateških mjera.
- Nedovoljna usklađenosti programskih i budžetskih dokumenata sa strateško-planskom dokumentacijom.
- Manjak kadrova u JLS, zbog čega su uposlenici nerijetko prezauzeti i ne stižu da obave sve zadatke.

7. Koje su po Vašem mišljenju tri najčešća problema za koja smatrate da otežavaju pripremu i provedbu projekata koji doprinose Strategiji?

(više odgovora – do tri odabira)

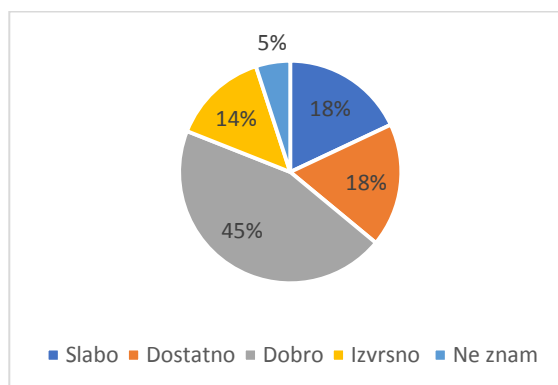
Nedostatni finansijski resursi	29
Nedovoljan broj i/ili nedostatna znanja, kompetencije i iskustvo osoba zaduženih za pripremu i/ili provedbu projekata	24
Nedostatno umrežavanje potencijalnih partnerskih organizacija	14
Likvidnost	5
Nedostatna koordinacija i suradnja između svih administrativnih razina vlasti (Federacija, županija, JLS)	36
Složenost pravila, izvještajnih procedura i obrazaca	15



8. Kako biste ocijenili sveukupno upravljanje razvojem (operativno planiranje, izvještavanje i informiranje o provedbi Strategije) na nivou kantona?

(samo jedan odgovor)

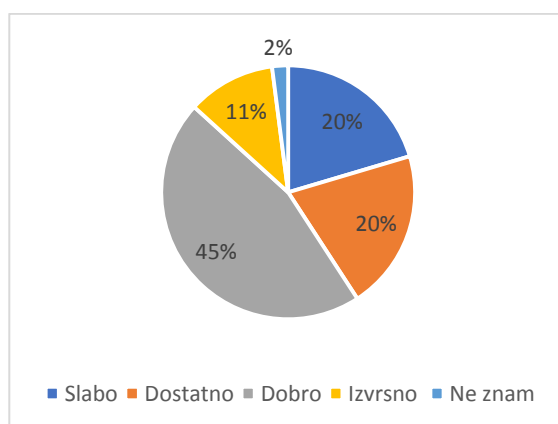
Slabo	8
Dostatno	8
Dobro	20
Izvršno	6
Ne znam odgovoriti	2
Ukupno	44



9. Kako biste ocijenili internu koordinaciju i komunikaciju između svih tijela nadležnih za provedbu Strategije?

(samo jedan odgovor)

Slabo	9
Dostatno	9
Dobro	20
Izvršno	5
Ne znam odgovoriti	1
Ukupno	44



Prilog 5 – Rezultati direktnih intervjua

Ključni zaključci i preporuke direktnih sudionika u provedbi Strategije, koji su istaknuti u toku direktnog intervjua su naznačeni u nastavku. S obzirom na to da većina sagovornika nije bila detaljno upoznata sa konkretnim projektima i rezultatima provedbe Strategije, ocjene o temama evaluacije u toku intervjua su date s aspekta opšteg utiska sagovornika o temama evaluacije i ličnih iskustava iz rada na aktivnostima u provedbi Strategije.

Institucija/funkcija	Ime i prezime	Ključni zaključci
Institucije Vlade TK i tijela	Institucije Vlade TK i tijela	Institucije Vlade TK i tijela
Ministarstvo privrede TK	Adisa Gotovušić	<p>Relevantnost</p> <ul style="list-style-type: none"> + Strategija u većoj mjeri usklađena sa potrebama + Indikatori za praćenje, izvori finansiranja, period implementaciji su u većoj mjeri relevantni, a izbor aktera je u potpunosti relevantan <p>Efikasnost</p> <ul style="list-style-type: none"> + Nosioca mjera su bili uključeni i u planiranje i strukturiranje mjera, mjere planirane u skladu sa kapacitetima + Dinamika implementacije u skladu sa planom, izuzev projekata prolongiranih iz opravdanih razloga - Unaprijediti obezbjeđenje finansijskih sredstava za provedbu Strategije, kako iz Budžeta tako i iz drugih izvora/fondova - Osigurati usklađenost bužetskog planiranja i programe rada ministarstava sa provedbom Strategije <p>Efektivnost</p> <ul style="list-style-type: none"> + U većoj mjeri ostvaren očekivani napredak i učinci za ostvarivanje ciljeva <p>Utjecaj</p> <ul style="list-style-type: none"> + Obim pozitivnih promjena i predviđenih posljedica razvojnih intervencija je u većoj mjeri zadovoljavajući, nije bilo negativnih nepredviđenih posljedica <p>Održivost</p> <ul style="list-style-type: none"> + U većoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi bez dodatnih intervencija <p>Sistem za upravljanje razvojem</p> <ul style="list-style-type: none"> + Uloge i odgovornosti jasne i adekvatne + Dobro organiziran sistem za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, upostavljeno Odjeljenje za razvoj i KOR + Uspostavljena koordinacija za praćenje i kontrolu + Obezbeđena značajna podrška ILDP projekta - Ojačati kapacitete u svim kantonalnim institucijama za upravljanje razvojem i upravljanje projektnim ciklusom - Popuniti upražnjenje pozicije u Odjeljenju za razvoj
Ministarstvo	Amir Azabagić	Relevantnost

zdravstva TK		<p>+ Postoje strateška usmjerenja razvoja zdravstva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uskladiti zakonodavni okvir sa EU - Potreba boljeg preciziranja mjera i većeg broja aktivnosti za jačanje ljudskih i tehničkih kapaciteta zdravstvenih ustanova u skladu sa potrebama stanovništva <p>Efikasnost</p> <ul style="list-style-type: none"> + Kapaciteti ustanova su u skladu sa finansijskim mogućnostima - Nerealna očekivanja građana u odnosu na budžet (poređenje sa situacijom u Kantonu Sarajevo koji imaju veći budžet) - Završiti informatizaciju i uvezivanje sistema zdravstvenih ustanova - Ojačati kapacitete u sektoru zdravstva za izradu i upravljanje projektima <p>Efektivnost</p> <ul style="list-style-type: none"> + Zavod za javno zdravstvo TK prati sve parametre iz oblasti zdravlja + Uspostavljene evidencije za praćenje pri ustanovama - Unaprijediti koordinaciju i izvještavanje u cilju praćenja efekata (unaprijediti sistem izvještavanja prema Ministarstvu) - Nedostatak registra zaposlenih u javnom zdravstvu - Unaprijediti praćenje stanja tehničke infrastrukture i osigurati osavremenjavanje aparata/opreme <p>Utjecaj</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negativni efekti odlaska stručnjaka u oblasti zdravstva - Negativni efekti starenja stanovništva na ukupan zdravstveni fond - Uvesti sistem stimulativnog plaćanja u zdravstvu DRG (Diagnosis Related Group) <p>Održivost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potrebna reforma primarne zdravstvene zaštite, smanjenje broja osiguranika po timu porodične medicine <p>Sistem za upravljanje</p> <ul style="list-style-type: none"> + Ministarstvo otvoreno za građane – direktni kontakti sa građanima + Jasne su odgovornosti Ministarstva zdravstva i podjela odgovornosti (Ministarstvo se ne može uplitati u rad ustanova kojima nije osnivač kanton) - Uspostavljena koordinacija sa ustanovama u sektoru koju je potrebno unaprijediti, u cilju poboljšanja koordinacije sa nosiocima projekata - Potreban edukacija političkih struktura o zakonodavnom okviru za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, izbjeci negativne efekte promjena strateških opredjeljenja - Pojednostaviti procedure i procese planiranja
Ministarstvo finansija TK	Anisa Mukić	<p>Relevantnost</p> <ul style="list-style-type: none"> + Strategije usklađena sa potrebama <p>Efikasnost</p> <ul style="list-style-type: none"> + Namjenska sredstva za finansiranje projekata se izdvajaju + Prilagođene procedure za finansijsku implementaciju IPA

		<p>projekata (uspješan projekt prekogranične saradnje) + Prikupljaju se i evidentiraju podaci o utrošku sredstava iz budžeta na provedbu Strategije - Ograničenost budžetskih sredstava limitira broj i obim projekata/uskladiti planove sa realno raspoloživim sredstvima - Razviti kapacitete i značajnije istupati prema drugim izvorima za finansiranje projekata Efektivnost i utjecaj + Efekti i utjecaj projekata u odnosu na utrošena sredstva su u skladu sa očekivanjima + Nije bilo značajnijeg utjecaja drugih vanjskih faktora na provedbu i efekte Strategije, sredstva za saniranje prirodnih nesreća se vode na posebnom računu i troše u skladu sa Zakonom, nije bilo preusmjeravanja sredstava u tu namjenu Održivost + Mjere i aktivnosti iz Strategije usmjereni na dugoročne održive efekte Sistem za upravljanje razvojem + Uspostavljena koordinacija sa svim kantonalnim institucijama u planiranju i izvršenju budžeta - Potrebno aktivnije učestće članova KOR-a na sastancima - Potrebno uključiti pomoćnika za planiranje budžeta u izradu Strategije i pripremu akcionih planova - Potrebno završiti aktivnosti i upotpuniti softver za primjenu programskog budžetiranja</p>
Služba Skupštine TK	Enisa Hasanagić	<p>+ Služba aktivno učestvuje u radu Kantonalnog odbora za razvoj, Strategija se ocjenjuje kao relevantna i ima pozitivan utjecaj na razvoj + Služba u procesu uspješno obavlja ulogu pripreme materijala vezanih za Strategiju za sjednice Skupštine i pomaže poslanicima u pripremi za sjednicu u vezi sa materijalima + Dobra koordinacija Službe Skupštine sa Uredom Vlade i Odjeljenjem sa razvoj + Uključenost u Twining projekat finansiran od EU za jačanje kapaciteta Skupštine za EU integracije - Potreba edukacije poslanika o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem, upoznavanje sa Strategijom, posebno kod novih saziva Skupštine - Potreba jačanja kapaciteta Službe - U Službi nema posebno definisanih poslova vezano za planiranje, provedbu i praćenje Strategije, kao ni za EU integracije, potrebno analizirati opravdanost izmjena sistemazicije poslova i broja osoba zaposlenih u Službi</p>
Ministarstvo privrede TK	Erna Kusturica	<p>Relevantnost + Strategija je u većoj mjeri relevantna, odnosno ciljevi, prioriteti i mjere su jako dobro usklađeni sa potrebama ciljnih grupa i javnim potrebama</p>

		<p>+ Izbor indikatora je prilagođen u manjoj mjeri potrebno analizirati i prilagoditi određene indikatore mogućnostima za praćenje</p> <p>+ Izvori finansiranja i period implementacije su u većoj mjeri usklađeni</p> <p>+ Izbor aktera je u potpunosti usklađen</p> <p>Efikasnost i efektivnost</p> <p>+ Svi nosioci projekata aktivno uključeni u planiranje i provedbu strateških intervencija</p> <p>- Projekti koji nisu realizovani su zbog nedostatka finansijskih sredstava</p> <p>- Unaprijediti kapacitete za identifikaciju i pripremu projekata na svim nivoima, organizovati PCM edukacije</p> <p>- Uskladiti Strategiju i programe rada, kao i akciono planiranje sa budžetskim planiranjem</p> <p>- Ojačati kapacitete za kandidiranje projekata kod drugih izvora</p> <p>Utjecaj i održivost</p> <p>+ Utjecaj realizovanih strateških intervencija je u potpunosti u skladu sa očekivanjima</p> <p>+ Učinci i pozitivne promjene strateških intervencija su održive, a stečene koristi za korisnike su održive u većoj mjeri bez potrebe dodatnih intervencija</p> <p>Sistem za upravljanje razvojem</p> <p>+ Uspješan primjer dobre prakse sistema za planiranje i upravljanje razvojem u FBiH</p> <p>+ Uspostavljena koordinacija Odjeljenja za razvoj sa svim kantonalnim institucijama i jedinicama lokalne samouprave na području TK</p> <p>+ Obezbeđena podrška UNDP ILDP</p> <p>- Popuniti upražnjenje pozicije za jačanje kapaciteta Odjeljenja za razvoj</p> <p>- Ojačati kapacitete ljudskih resursa u svim kantonalnim institucijama kroz edukacije za planiranje i upravljanje razvojem, te osigurati u okviru jednog radnog mjesta zaduženja za Strategiju</p>
<p>Ministarstvo prostornog uređenja i zaštite okolice TK</p>	<p>Melvil Ramić</p>	<p>Relevantnost</p> <p>+ Strategija relevantna prema potrebama</p> <p>- Projekti velikih vrijednosti, unaprijediti relevantnost obima projekata u odnosu na raspoloživi finansijski okvir</p> <p>- U izboru nositelja i implementatora pri planiranju jasno razdvojiti nadležnosti Ministarstva i jedinica lokalne samouprave ili komunalnih preduzeća</p> <p>- Potrebno usklađivanje zakonodavstva u sektoru sa EU, nakon završenog usklađivanja na federalnom nivou</p> <p>- Uskladiti Strategiju sa planovima upravljanja otpadom i planovima zaštite okoliša</p> <p>Efikasnost i efektivnost</p> <p>+ Obezbeđena namjenska sredstva od Fonda za zaštitu okoliša FBiH</p> <p>- Projekti velikih vrijednosti nisu završeni zbog nedostatka</p>

		<p>sredstava, fazno planirati velike projekte u akcionim planovima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veliki projekat Toplifikacije Živinica, nije završen – Kanton je izvršio svoje obaveze ali Termoelektrana nije izvršila svoj dio obaveza - Rješavanje pitanja za završetak projekta regionalne deponije - Uskladiti izvore finansiranja prema realno raspoloživim izvorima, kao i broj i vrijednost projekata u skladu sa dostupnim sredstvima <p>Utjecaj i održivost</p> <p>+ Utjecaj na okoliš kroz intenziviranje projekata energetske održivosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mjere za smanjenje negativnog utjecaja Termoelektrane u nadležnosti federalnih organa - Uskladiti vrstu i vrijednosti indikatora utjecaja na okoliš sa realnim mogućnostima za praćenje i ostvarenje ciljnih vrijednosti <p>Sistem za upravljanje razvojem</p> <p>+ Uključenost Ministarstva u KOR, jasne uloge i odgovornosti Ministarstva i kao člana KOR-a i kao nositelja mjera</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potrebno aktivnije učestvovati na sjednicama svih članova KOR-a <p>+ Uspostavljen Katastar komunalnih uređaja i omogućeno korištenje jedinicama lokalne samouprave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unaprijediti praćenje stanja svih segmenata okoliša <p>+ Dodjela sredstava lokalnim zajednicama se dokumentuje i arhivira- razvijene su procedure za izvještavanje i monitoring implementacije projekata</p>
<p>Ministarstvo za trgovinu, turizam i saobraćaj TK</p>	<p>Nenad Lukanović</p>	<p>Relevantnost</p> <p>+ Strategija relevantna u odnosu na potrebe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usaglasiti narednu Strategiju sa federalnom strategijom, u segmentu izgradnje regionalnih saobraćajnica <p>Efikasnost i efektivnost</p> <ul style="list-style-type: none"> - U većoj mjeri implementirani projekti i ostvareni očekivani efekti, posebno iz segmenta saobraćajne infrastrukture - Projekti regionalnih saobraćajnica, u nadležnosti federalnog nivoa, nisu realizovani, nedostatak finansijskih sredstava zbog velike vrijednosti projekata - Pri planiranju projekata, potrebno je za regionalne projekte svesti projektne aktivnosti u okvir uloge Kantona <p>+ Uspostavljen okvir za primjenu modela javno-privatnog partnerstva za projekte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potrebna dodatna edukacija za pripremu projektne dokumentacije za infrastrukturne projekte <p>Utjecaj</p> <p>+ Pozitivan utjecaj na životni i privredni ambijent, uz unašrijeđenje komunikacije unutar Kantona</p> <p>+ Utjecaj na skraćivanje vremena putovanja, smanjenje broja saobraćajnih nezgoda, veći protok vozila (ne prati se u okviru utjecaja Strategije)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Negativni utjecaj vremenskih nepogoda, klizišta i poplava na infrastrukturu, sanacije iz sredstava za tu namjenu Održivost + Utjecaj projekata infrastrukture održiv, uz redovno održavanje Sistem za upravljanje razvojem + Jasne uloge aktera u Kantonalnom odboru, jasne uloge nositelja mjere + Uspostavljena dobra vertikalna i horizontalna koordinacija, kao i interna koordinaciju unutar resora + Uspostavljeni mehanizmi za praćenje efekata i utjecaja projekata - Uključiti Turističku zajednicu TK u sistem, zbog značaja turizma za razvoj
<p>Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede TK</p>	<p>Sahmir Sarajlić</p>	<p>Relevantnost</p> <ul style="list-style-type: none"> + Strategija relevantna u odnosu na potrebe - Uskladiti Strategiju sa strateškim dokumentima na federalnom nivou, posebno u smislu raspoloživih sredstava sa viših nivoa - Nedovoljna usaglašenost zakonodavnog okvira sa EU, gdje je neophodno prvo usklađivanje na višim nivoima vlasti <p>Efikasnost i efektivnost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nisu realizovana sredstava u planiranom obimu za poljoprivredu, potrebno usklađivanje planova sa budžetskim sredstvima i drugim izvorima - Nedovoljna efikasnost u trošenju namjenskih sredstava, unaprijediti proces i kapacitete jedinica lokalne samouprave za razvoj projekata i implementaciju - Uspostaviti projektni tim, za razvoj projekata za poljoprivredu i jačati kapacitete poljoprivrednih proizvođača za pripremu projekata <p>Utjecaj</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nedovoljan napredak u odnosu na manju realizaciju u odnosu na plan + Pokazatelji utjecaja raspoloživi u statističkim podacima, ali nisu u potpunosti pouzdani + Ankete o sticanju dohotka kroz poljoprivredu se provode na federalnom nivou - Nedovoljni resursi za praćenje utjecaja izvan indikatora iz statističkih podataka - Unaprijediti evidencije o poljoprivrednom zemljištu i registar poljoprivrednih proizvođača <p>Sistem za upravljanje razvojem</p> <ul style="list-style-type: none"> + Uspješna koordinacija procesa od strane KOR-a - Revidirati članstvo u skladu sa raspolaganjem informacijama i uloge u Ministarstvu (pomoćnici ili sekretari) - Postojala sektorska Strategija, nije praćena i nije izvršena evaluacija - Educirati aktere o strateškom planiranju i pripremi projekata + Razvijene procedure za dodjelu sredstava jedinicama

		<p>lokalne samouprave za uređenje poljoprivrednog zemljišta, te mehanizmi nadzora nad implementacijom</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unaprijediti koordinaciju sa višim i nižim nivoima vlasti u implementaciji strateških dokumenata i programa - Razviti kapacitete Poljoprivrednog zavoda TK u segmentu savjetodavne službe
Ured Premijera TK	Senad Ovčina	<p>Relevantnost</p> <ul style="list-style-type: none"> + Strategija je u većoj mjeri relevantna, odnosno ciljevi, prioriteti i mjere su jako dobro usklađeni sa potrebama ciljnih grupa i javnim potrebama + Izbor indikatora, izvora finansiranja, kao i perioda implementacije je u većoj mjeri usklađen + Izbor aktera je u potpunosti usklađen <p>Efikasnost i efektivnost</p> <ul style="list-style-type: none"> + Uspostavljeno „vlasništvo“ nad dokumentom Strategije, u izradi aktivno učestvovali predstavnici svih ministarstava, kao i tokom programiranja, gdje je svaka mjera brižljivo projektovana, vodeći računa o raspoloživim resursima + Priprema i razrada projekata je usklađena sa planiranom dinamikom u akcionim planovima - Nerealizovani projekti zbog ograničenosti finansijskih sredstava - Unaprijediti koordinaciju sa jedinicima lokalne samouprave za zajedničko finansiranje projekata <p>Utjecaj i održivost</p> <ul style="list-style-type: none"> + Obim pozitivnih promjena je u većoj mjeri u skladu sa očekivanjima, nije bilo nepredviđenih utjecaja + U većoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi <p>Sistem za upravljanje razvojem</p> <ul style="list-style-type: none"> + Najbolji kantonalni sistem za planiranje i upravljanje razvojem u FBiH + Uspostavljeni koordinacioni mehanizmi za kontrolu u okviru nadležnih tijela za provedbu Strategije + Uspostavljeno Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem i obezbjeđena podrška premijera i Vlade TK u provedbi Strategije + Prevođenje Strategije na engleski jezik je imalo pozitivne efekte + Uspostavljena JURA – Odjeljenje za razvoj pri Ministarstvu privrede TK - Fluaktucija radnika prisutna, preopterećenost državnih službenika u ministarstvima - potrebno stalno jačanje kapaciteta za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u okviru svih kantonalnih tijela - Unaprijediti dalje sistem i kapacitete za praćenje, uspostaviti jasne procedure za dostavljanje podataka u svrhu monitoringa i izvještavanja prema JURA-i
Jedinice lokalne samouprave	Jedinice lokalne	Zaključci grupnog intervjua

	samouprave	
Grad Srebrenik	Adnan Bjelić	Relevantnost
Grad Gradačac	Damir Kurjaković	+ Usklađenost sa ključnim potrebama
Općina Lukavac	Esad Suljić	- Bolje usklađivanje lokalnih strategija sa kantonalnom strategijom prema potrebama i prioritetima lokalnih zajednica
Grad Tuzla	Esmir Spahić	- Veći naglasak na balansirani razvoj i potrebe ruralnih zajednica
Grad Gračanica	Ferhada Helić-Čamdžić	- Specificirati potrebe marginaliziranih grupa
Općina Sapna	Nusret Hamidović	Efikasnost:
Grad Lukavac	Sema Tahirović	+ Uveden fond za sufinansiranje evropskih i međunarodnih projekata
Općina Kalesija	Zijad Kulanić	+ Povećana kantonalna sredstva za subvencioniranje kamata za kreditne linije proizvodnih kompanija + Kantonalni javni poziv za poduzetničke zone i nove poslovne poduhvate - Ojačati kapacitete na lokalnom nivou za pripremu projekata i projektne dokumentacije, za povlačenje finansijskih sredstava iz drugih izvora - Razviti projekte uz primjenu modela javno-privatnog partnerstva - Unaprijediti informisanost i saradnju sa višim nivoima za povećanje stepena utroška namjenskih sredstava i kapitalih primitaka sa viših nivoa - Razgraničiti ingerencije kantona i lokalne samouprave za projekte od kantonalnog značaja te jasno definirati uloge nositelja i učesnika u provedbi - Unaprijediti uključenost lokalnih zajednica u planiranje programa javnih investicija na višim nivoima - Za projekte podrške sa federalnog nivoa, potrebna prethodna podrška kantona, a određeni projekti nisu uključeni radi nedostatka sredstava na kantonalnom nivou (npr. vodosnabdijevanje), vertikalno da se lokalne strategije oslanjaju na kantonalnu a kantonalne na federalnu strategiju. - Unaprijediti realnost u vremenskom planiranju višegodišnjih projekata Efektivnost - Analizirati relevantnost indikatora u odnosu na mehanizme za praćenje učinaka i utjecaja - Jasno definisanje izvora podataka pri planiranju - Na nivou projekata da se razviju mehanizmi za praćenje i izvještavanje da bi se obezbijedili podaci - Informatizacija u procesima praćenja i analize podataka Utjecaj + Pozitivan utjecaj realizovanih intervencija - Negativan utjecaj demografskih promjena, intenzivirati programe za unaprijeđenje uslova života, natalitet i smanjenje migracija - Unaprijediti informisanost o utjecaju Strategije na razvoj Sistem za upravljanje razvojem: + Uspostavljene lokalne JURA-e i PPVI procedure

		<ul style="list-style-type: none"> + Uspješna saradnja sa Odjeljenjem za razvoj Ministarstva privrede TK - Prilagoditi procedure i forme novousvojenoj Uredbi o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada monitoringu i izvještavanju u FBiH - Unaprijediti jasnost uloga i nadležnosti za poslove planiranja, provedbe i izvještavanja o Strategiji kroz opise radnih mjesta - Uskladiti procese i kalendar planiranja lokalnog i kantonalnog nivoa - Pored uključenosti načelnika u Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem, uključiti na relevantan način osobe iz jedinica lokalne samouprave koje su zadužene za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u koordinaciono tijelo na kantonalnom nivou - Smanjiti utjecaj politike na provedbu usvojenih strateških dokumenata
Razvojne organizacije i udruženja	Razvojne organizacije i udruženja	Zaključci grupnog intervjua
Kantonalna uprava civilne zaštite	Dragan Pelemiš	Relevantnost
Udruženje građana „Vive žene“	Danijela Kaloci	<ul style="list-style-type: none"> - Uskladiti periode planiranja za unapređenje relevantnosti planova - Nedovoljno razrađene mjere socijalne podrške - Precizirati mjere za reformu obrazovanja - Precizirati mjere za zdravstveni sistem i zaštitu
Centar za razvoj i podršku - CRP	Edin Zahirović	<ul style="list-style-type: none"> + Fleksibilnost u prilagođavanju akcionih planova relevantnim potrebama – primjer projekta zaštite žena i djece
Udruženje za razvoj NERDA	Enes Drljević	<ul style="list-style-type: none"> - Unaprijediti primjenu zakonskih obaveza u izboru mjera i aktivnosti (sigurne kuće)
Turistička zajednica TK	Miralem Mešković	Efikasnost
Kantonalna privredna komora Tuzla	Nedret Kikanović	<ul style="list-style-type: none"> + Uspješan primjer saradnje na implementaciji projekta prekogranične saradnje + Unaprijeđena efikasnost u pripremi projekata kroz edukacije u organizaciji NERDA , CRP itd.
Obrtnička komora TK	Nedžad Nukanović	<ul style="list-style-type: none"> + Povećan kantonalni fond za poticaje privredi - Osigurati implementaciju finansijskog okvira Strategije u dijelu finansiranja iz budžeta bez utjecaja promjene političkih struktura u toku provedbe Strategije - Formirati Agenciju za vode za plasiranje sredstava iz vodnih naknada, da se oslobode resursi Ministarstva za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo za upravljanje i nadzor
Grupacija poslodavaca TK	Ramirz Karić	Efektivnost
		<ul style="list-style-type: none"> - Smanjiti utroške grant sredstava, a povećati subvencije uz kriterije efekata na razvoj - Razviti mehanizme za praćenje za procjenu efekata kod implementatora projekata i obavezu izvještavanja - Regulisati zakonske obaveze dostavljanja podataka, npr. nema sankcija za preduzeća ukoliko ne dostave podatke

		<ul style="list-style-type: none">- Provedba zakonskih obaveza u praćenju – registar obrta ažurirati podatke o gašenjima obrta <p>Utjecaj</p> <ul style="list-style-type: none">- Razvijati ljudske resurse u svim sektorima za veći utjecaj na razvoj- Unaprijediti uslove za zadržavanje stručnjaka i smanjenje migracija i negativnih demografskih promjena- Unaprijediti sistem za praćenje stanja okoliša, proširiti podatke koji se prate, uključiti i podatke o požarima- Kantonalni štab civilne zaštite uspostavio sistem za prikupljanje podatka, potreba za uvođenje praćenja tih podataka i na nivou lokalnih zajednica – inicijativa za web aplikaciju <p>Sistem za upravljanje razvojem</p> <ul style="list-style-type: none">- Unaprijediti saradnju sektorskih ministarstava sa sektorskim razvojnim akterima- Formirati kantonalni projekti tim, predstavnika kantonalnih institucija i NVO za zajedničku pripremu projekata- Pojednostaviti administrativne procedure za saradnju i podršku projektima NVO- Uključiti predstavnike svih sektora iz NVO u Kantonalni odbor za razvoj – marginalizirane grupe
--	--	---