



BOSNA I HERCEGOVINA
VIJEĆE MINISTARA
Monitoring tim za
praćenje i evaluaciju Strategije
i Akcionog plana suprotstavljanja
trgovini ljudima u Bosni i Hercegovini

PRIRUČNIK ZA MONITORING I EVALUACIJU AKCIONOG PLANA ZA ZAŠTITU DJECE I SPRJEČAVANJE NASILJA NAD DJECOM PUTEM INFORMACIONO-KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA U BOSNI I HERCEGOVINI (2014.-2015.)

"Ova publikacija je urađena uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost Kronauer Consulting (BiH) u konzorcijumu sa Eptisa (ES) i ne predstavlja nužno stanovišta Evropske unije".

SADRŽAJ

1.	Uvod	2
2.	Značaj upravljanja za razvojne rezultate	6
3.	Strateško planiranje kao preduvjet održivog razvoja	8
4.	Pregled Akcionog plana za zaštitu djece i sprečavanje nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija u Bosni i Hercegovini	10
4.1	Strateška oblast „zakonodavstvo“	11
4.2	Strateška oblast „institucionalni kapaciteti i saradnja“	12
4.3	Strateška oblast „prevencija“	14
5.	Monitornig i evaluacija	16
5.1	Zašto monitoring i evaluacija?	18
5.2	Monitoring	19
5.3	Evaluacija	20
6.	Planiranje monitoringa i evaluacije	25
6.1	Dizajniranje procesa monitoringa i evaluacije	26
6.2	Prikupljanje informacija	27
6.3	Analiza informacija	31
6.4	Izvještavanje	32
6.5	Objašnjenje pojmova	33
7.	Prilozi	35
8.	Literatura	43

1. UVOD

Akcioni plan za zaštitu djece i sprečavanje nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija u Bosni i Hercegovini za period 2014–2015. sačinjen je u skladu sa Strategijom suprotstavljanja trgovini ljudima u Bosni i Hercegovini (2013–2015) usvojenom na 43. sjednici Vijeća ministara Bosne i Hercegovine održanoj 26.3.2013. godine. U okviru strateškog cilja 4. („Proaktivna zaštita“) sadržana je i strateška mjera D.6. „Poboljšanje sistema zaštite od dječije pornografije i pedofilije“, kojom se planira „osigurati efikasne mehanizme zaštite od dječije pornografije i drugih oblika seksualnog iskorištanja, te zloupotrebe djece putem informacionih i komunikacijskih tehnologija“. Takav plan Strategija obrazlaže na sljedeći način: „Neograničeni 'cyber prostor' i dostupnost informacija u svakom trenu iz bilo koje tačke planete zasigurno predstavlja krucijalni benefit civilizacije. Međutim, ovakvo stanje ima i svoje negativne trendove i posljedice. Naime, upravo ovaj neograničeni prostor, dostupnost i djelomična anonimnost omogućava devijacije različitih formi na koje službe formalne socijalne kontrole i službe za provedbu zakona nisu navikle u svakodnevnim aktivnostima. Djeca kao 'znatiželjna kategorija' stanovništva svake zemlje vrlo često dolaze u opasnost da postanu žrtve različitih zloupotreba upravo pomenutog 'cyber prostora'. Stoga je potrebno definisati posebnu mjeru u okviru ove strategije.“

Akcioni plan za provedbu Strategije suprotstavljanja trgovini ljudima u Bosni i Hercegovini (2013–2015) kao aktivnost D.6.3. predviđao je usvajanje Akcionog plana za zaštitu djece i sprečavanje nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija. Akcioni plan je usvojen od strane Vijeća ministara Bosne i Hercegovine i predstavlja set sveobuhvatnih aktivnosti koje nadležne institucije i organizacije civilnog društva treba da poduzmu u periodu 2014–2015. god. kako bi se vrlo složena problematika širokog spektra nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija mjerama prevencije i represivnog djelovanja stavila pod kontrolu.

U skladu sa obavezujućim metodološkim pravilma u domenu strateškog planiranja, predviđeni su i jasni mehanizmi monitoringa (praćenja) i evaluacije (ocjene) uspješnosti realizacije Akcionog plana za zaštitu djece i sprečavanje nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija. Ovaj proces je specifičan po tome što su, osim

institucija javne vlasti, u implementaciju strateških aktivnosti iz Akcionog plana uključene i organizacije civilnog društva koje imaju prepoznatljive rezultate u ovom području. S tim u vezi, široke konsulatcije u toku izrade samog Akcionog plana sa organizacijama civilnog društva i drugim uključenim i zainteresovanim subjektima će se proširiti i u fazi njegovog monitoringa i evaluacije. Da bi se taj zadatak mogao obavljati na adekvatan način, bilo je potrebno izraditi poseban priručnik koji će primarno služiti onima koji budu vršili ove poslove, ali i samim subjektima implementacije, kako bi svoje uloge, zadatke i obaveze u implementaciji Akcionog plana i procesu monitoringa i evaluacije što bolje ispunjavali.

Priručnik je koncipiran tako da nudi osnovne informacije o ulozi strateškog planiranja za postizanje društvenog razvoja kao univerzalnog cilja kojim se strateško planiranje rukovodi, ukazuje na značaj monitoringa i evaluacije za dosljedno provođenje strateških planova, i predstavlja metodologiju provođenja ova dva međusobno različita, ali funkcionalno povezana procesa.

Na kraju su razvijeni i posebni monitoring planovi za tri strateške oblasti koje obuhvata Akcioni plan te razvijena matrica vremenskog slijeda implementacije strateških aktivnosti iz ovog dokumenta radi blagovremenog i efikasnog planiranja i provođenja monitoringa i evaluacije.

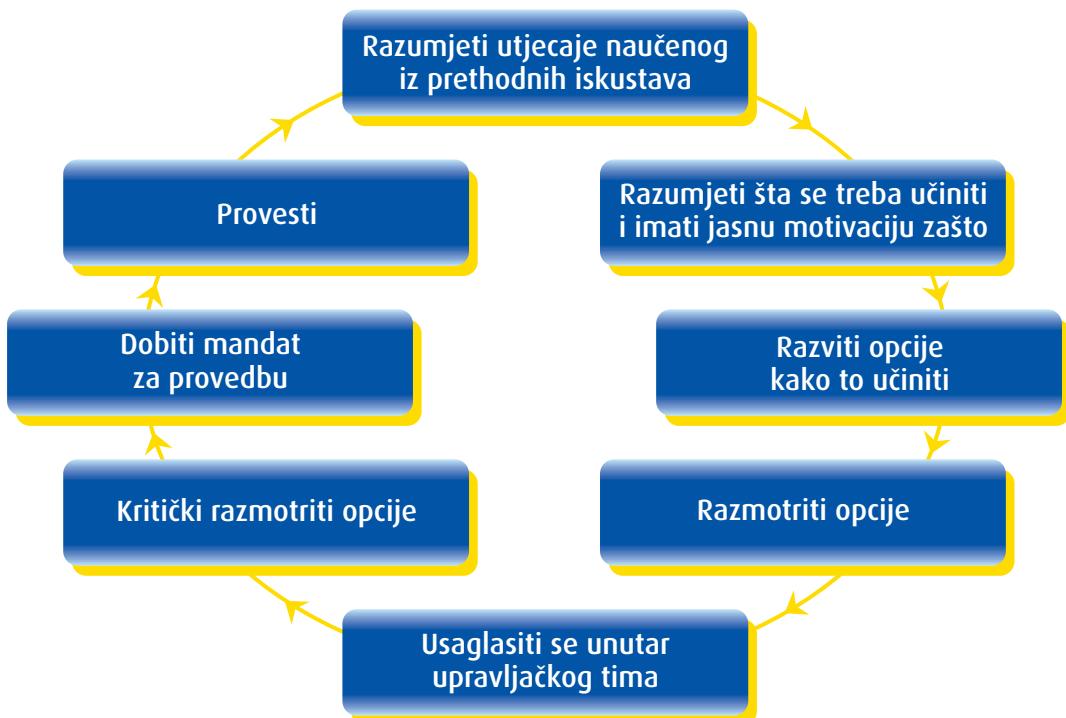
Treba istaći da priručnik svojom strukturom i sadržajem u značajnoj mjeri korespondira sa sličnim metodološkim upustvom koji se koristi u procesu monitoringa i evaluacije Strategije suprotstavljanja trgovini ljudima u Bosni i Hercegovini (2013-2015), a koja predstavlja opšti strateški okvir za planiranje i realizaciju specifičnih aktivnosti u domenu zaštite djece i sprečavanja nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija u Bosni i Hercegovini. Razlozi za takav pristup se ogledaju u tome da, s jedne strane, za monitoring i evaluaciju Akcionog plana vrijede ista ili slična metodološka pravila, dok je, sa druge, arhitektura samog plana zahtijevala prilagođavanje dijelova Priručnika specifičnim strateškim oblastima koje on obuhvata. Na samom kraju, subjekti implementacije strateških aktivnosti i oni koji budu dio monitoringa i evaluacije, mogu ali ne moraju biti istovremeno vezani za oblasti trgovine ljudima i sprečavanje nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija.

Inače, tajna uspjeha u konstantnom ostvarivanju opšteg društvenog napretka jeste u bezbroj donesenih ispravnih odluka o tome šta učiniti i kako to učiniti. Uspjeh takvih procesa svakako najviše ovisi o sposobnosti onih koji imaju upravljačke odgovornosti da donesu ispravne odluke i preduzmu akcije. Za donošenje odluka su pak potrebni zaključci i preporuke koji proizlaze iz monitoringa i evaluacije prethodno planiranih i poduzetih akcija, njihove

efikasnosti, efektivnosti i utjecaja. Iako naizgled jednostavan proces, donošenje ispravnih odluka je dugotrajan i sveobuhvatan proces, koji podrazumijeva sljedeće korake:

1. odgovarajuće planiranje – znati šta se nastoji postići i kako to postići;
2. provedba planiranog;
3. monitoring i evaluacija;
4. analiziranje informacija dobijenih monitoringom i evaluacijom i shvatanje šta one govore;
5. razmatranje potencijalnih posljedica utvrđenog u monitoringu i evaluaciji;
6. sačinjavanje liste opcija za djelovanje;
7. postizanje dogovora o tome šta se treba činiti i ko to treba učiniti;
8. dodjeljivanje zadataka i planova;
9. provedba dodijeljenih zadataka i planova;
10. monitoring i evaluacija.

Ključni koraci prema efikasnom donošenju odluka predstavljeni su u sljedećem grafikonu:



Ciljevi ovog priručnika su da pruži državnim službenicima i predstavnicima civilnog društva koji su učestvovali u planiranju i učestvovati će u monitoringu i evaluaciji Akcionog plana za zaštitu djece i sprečavanje nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija osnovno razumijevanje svrhe, procesa, normi, standarda i vodećih principa za planiranje, monitoring i evaluaciju. Poznavanje esencijalnih elemenata procesa planiranja i monitoringa razvija prepoznatljive rezultate u okviru projekata i programa, sa jasnim indikatorima, osnovnim polaznicama, ciljevima i uspostavlja efektivan monitoring sistem njihovog postizanja. Poznavanje esencijalnih elemenata evaluacije podrazumijeva: razvijanje plana evaluacije, upravljanje, dizajniranje, provođenje i evaluaciju kvaliteta, te korištenje evaluacije za upravljanje razvojnim rezultatima, učenje i odgovornost. Krajnji cilj priručnika je da unaprijedi kuturu vrednovanja postignutih rezultata unutar jačanja kvaliteti planiranja, monitoringa i evaluacije.

Priručnik će pomoći da se ispravno shvati sljedeće:

- važnost dobrog dizajna programa i projekata za efikasnu implementaciju, monitoring i evaluaciju;
- kritična uloga monitoringa u predstavljanju učinka programa i projekata i u jačanju procesa provedbe prema utvrđenim rezultatima;
- način na koji monitoring postavljanja osnove za evaluaciju;
- različiti tipovi evaluacije i njihov doprinos učenju i odgovornosti;
- uloga monitoringa i evaluacije u jačanju efikasnosti i upravljanju razvojnim rezultatima;
- principi, norme, standardi, politike, procesi i odgovornosti koje upravljaju procesima planiranja, monitoringa i evaluacije.

2. ZNAČAJ UPRAVLJANJA ZA RAZVOJNE REZULTATE

Društveni napredak u bilo kojoj oblasti je cilj skoro svake vlade i njenih socijalnih partnera, a kao osnovni izazov se postavlja pitanje kako "upravljati za razvojne rezultate" (eng. „Managing for development results or MfDR“), kao suprotnost upravljanju zasnovanom na rezultatima (eng. „Results-based management or RBM“), odnosno kako u programima, projektima, politikama, strategijama i drugim dokumentima koji planiraju i usmjeravaju razvoj uspostaviti sistem upravljanja koji će upravljati rezultatima, a ne sistem u kome će rezultati razvoja stihjski upravljati razvojem. Tradicionalno, RBM pristup je više fokusiran na unutrašnje rezultate i učinak institucija nego na promjene uslova u kojima ljudi žive. Nasuprot tome, MfDR primjenjuje isti osnovni koncept RBM-a, dobro planiranje, monitoring, evaluaciju, učenje i ponovno planiranje, ali traži da se fokus zadrži na razvoju koji demonstrira stvarne i svrshishodne rezultate.

MfDR je istovremeno i nastojanje da se odgovori na narastajuću potrebu javne odgovorosti građanima o tome kako su javni fondovi korišteni, koji su rezultati postignuti, i shodno tome, kakav je efekat tih rezultata u ostvarivanju željenih promjena u društvenom razvoju. Ovakav pristup ohrabruje institucije i civilno društvo da se fokusiraju na izgradnju partnerstva i saradnje u osiguranju veće društvene kohezije. Istovremeno se promovira jači fokus na održivost kroz mјere koje unapređuju vlasništvo i razvoj kapaciteta. MfDR je RBM u akciji, ali je orijentisan više prema vanjskim okolnostima i rezultatima koji su važni za programe razvoja, a manje prema unutrašnjem učinku institucija.

Dostizanje razvojnih rezultata je često mnogo teže nego što se zamišlja. Da bi dostigli razvojne rezultate i promjene u kvalitetu ljudskih života, vlade i njihovi socijalni partneri često razvijaju brojne i različite planove, strategije, programe i projekte. U svakom slučaju, dobre namjere, veliki programi i projekti, značajni finansijski resursi nisu dovoljni da osiguraju dostizanje razvojnih rezultata. Kvalitet takvih planova, programa i projekata, kao i kvaliteta korištenih resursa, jesu kritični faktori uspjeha. Da bi se ojačale šanse za uspjeh, posebna pažnja treba biti usmjerena na neka od zajedničkih slabih područja u programima i projektima. Sljedeća područja su stalno identifikovana:

1. **Planiranje programa i definisanje projekata** – Projekti i programi imaju velike šanse za uspjeh kada su ciljevi i obuhvat projekata ili programa odgovarajuće definisani i razjašnjeni. Ovo smanjuje izglede za sučeljavanje sa većim izazovima u njihovoј provedbi;
2. **Uključenost učesnika** – Veći nivo uključenosti korisnika, klijenata i učesnika u programima i projektima su od kritične važnosti za uspjeh;
3. **Komunikacija** – Dobra komunikacija rezultira u jakoj ulozi i mobilizaciji učesnika. Dodatno, komunikacija unapređuje jasnoću očekivanja, uloga i odgovornosti, kao i informisanosti o napretku i učincima. Ova jasnoća pomaže u osiguranju optimalne iskorištenosti resursa;
4. **Monitoring i evaluacija** – Programi i projekti sa jakim komponentama monitoringa i evaluacije nastoje ostati u željenom smjeru. Dodatno, problemi su obično uočeni ranije, što umanjuje izglede da se imaju veći neplanirani troškovi ili kašnjenja.:

Dobro planiranje, kombinovano sa efektivnim monitoringom i evaluacijom, može igrati važnu ulogu u jačanju efikasnosti razvojnih projekata i programa. Dobro planiranje pomaže usmjeravanju na rezultate koji su važni, dok monitoring i evaluacija pomažu u učenju iz prošlih uspjeha i izazovima i informisanju donosilaca odluka da trenutne i buduće inicijative budu bolje sposobne da unaprijede ljudske živote i prošire njihove izbore.

Međusobna povezanost i zavisnost između planiranja, monitoringa i evaluacije¹

1. Bez odgovarajućeg planiranja i jasne artikulacije željenih rezultata, nije jasno šta treba biti monitorirano i kako; stoga monitoring ne može biti na odgovarajući način proveden.
2. Bez efektivnog planiranja (jasno postavljeni ciljevi), osnova za evaluaciju je slaba; stoga evaluacija ne može biti na odgovarajući način provedena.
3. Bez pažljivog monitoringa, potrebni podaci ne mogu biti prikupljeni; stoga evaluacija ne može biti na odgovarajući način provedena.
4. Monitoring je neophodan, ali nedovoljan za evaluaciju.
5. Monitoring olakšava evaluaciju, ali evaluacija koristi dodatno novo prikupljanje podataka i različite načine za analize.
6. Monitoring i evaluacija programa će često voditi prema promjenama planova programa. To može značiti dalje promjene ili modifikacije prikupljanja podataka u svrhu monitoringa.

¹Adapted from UNEG, "UNEG Training – What a UN Evaluagtor Needs to Know?" Module 1, 2008.

3. STRATEŠKO PLANIRANJE KAO PREDUVJET ODRŽIVOG RAZVOJA

Planiranje može biti definisano kao proces postavljanja ciljeva, razvijanja strategija, uobličavanje aranžmana za implementaciju i alociranja resursa za dostizanje tih ciljeva. Važno je napomenuti da planiranje uključuje razmatranje brojnih i različitih procesa:

- identifikovanje vizije, ciljeva i rezultata koje treba postići;
- formulisanje strategija potrebnih za postizanje vizije i ciljeva;
- određivanje i dodjeljivanje resursa (finansijskih i drugih) potrebnih za postizanje vizije i ciljeva;
- uobličavanje aranžmana za implementaciju, što uključuje aranžmane za monitoring i evaluaciju napretka prema postizanju vizije i ciljeva.

Neuspjeh u planiranju je planiranje neuspjeha. Dok nije uvijek tačno da oni koji ne uspiju u planiranju eventualno neće uspjeti u njihovom poduhvatu, postoje jaki razlozi koji govore da postojanje plana vodi prema većem uspjehu i efikasnosti. Nepostojanje plana, bilo za instituciju, program ili projekt, slično je nastojanju da se izgradi kuća bez projekta. U tom slučaju je veoma teško znati kako će kuća izgledati, koliko će koštati, koliko dugo će trajati njena izgradnja, koji resursi su potrebni za njenu izgradnju, i da li će, kada bude izgrađena, zadovoljiti vlasnikove potrebe. Ukratko, planiranje pomaže definisati šta institucija, program ili projekt nastoje postići i kako će to biti učinjeno.

Planiranje je veoma važno i zbog uske povezanosti sa monitoringom i evaluacijom. Monitoring i evaluacija su najbolje provedeni i najkorisniji kada je prethodno načinjeno odgovarajuće planiranje u kome je potrebno načiniti procjenu napretka i dostignuća.

Postoje tri faze planiranja: (1) pregled planiranja, (2) strateško planiranje, i (3) akcionalo planiranje.

Planiranju svakako prethodni procjena koja zajedno sa planiranjem čini proces razumijevanja i identifikovanja problema i planiranja serije akcija koje će se poduzimati u vezi sa tim problemom. Obično postoji više dijelova ovog procesa, ali krajnji cilj je uvijek kako imati jasan i realan plan aktivnosti, dizajniran za postizanje jasnih ciljeva. U fazi planiranja programa ili projekta, informacije o osnovnom pitanju i njegovom kontekstu su vitalni za razumijevanje osnova na kojima treba zasnovati buduće djelovanje. Informacije koje su potrebne za realno planiranje odnose se na: stanovništvo u području na koje se program ili projekat odnose; vladine politike i programe; političke, socijalne i ekonomski sisteme; kulturna vjerovanja i pristupe; ulogu(e) muškaraca, žena i djece; stečene interese; druge programe i projekte koji se provode ili se imaju namjeru provoditi u istoj ili sličnoj oblasti.

Postavljeni ciljevi su potrebni da bi uopšte usmjerili djelovanje i usmjerili dizajniranje i planiranje programa. Oni povezuju djelovanje sa principima, vrijednostima i izjavom misije organizacije, sa strategijom organizacije, te širim pitanjima lokalnog planiranja i nacionalnih strategija. Jasnoća ciljeva objašnjava promjene koje se žele napraviti, te šta aktivnosti nastoje postići. Stoga, aktivnosti moraju biti tako dizajnirane da mogu dostići ciljeve. Ako su ciljevi jasni, svako ima jasnu predstavu zašto je uključen u pojedine aktivnosti, a napredak u dostizanju ciljeva može biti jednostavno mjerjen. Kako se stvari stalno mjenjaju i razvijaju, može biti neophodno izmijeniti i prilagoditi ciljeve, a na osnovu onoga što se uočilo ili promijenilo tokom implementacije.

4. PREGLED AKCIONOG PLANA ZA ZAŠTITU DJECE I SPREČAVANJE NASILJA NAD DJECOM PUTEM INFORMACIONO-KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA U BOSNI I HERCEGOVINI

Koncepcijski Akcioni plan tretira nekoliko različitih strateških pitanja, koja se primarno posmatraju kao nezaobilazni element fenomenologije trgovine ljudima i kao takav treba doprinijeti poboljšanju stanja u ovoj oblasti. Naime, klasični pristup pod pojmom trgovina ljudima podrazumijeva svaki vid iskorištavanja (eksploatacije) ljudi radi sticanja određene, najčešće materijalne koristi, pri čemu se kao tri ključna vida trgovine ljudima smatraju: seksualna ekspolatacija, radna eksploracija i trgovina ljudskim organima. S druge strane, različiti oblici iskorištavanja djece, koji se vrše posredstvom savremenih informacionih tehnologija, najčešće spadaju u domen seksualnog iskorištavanja u vidu dječije pornografije i pedofilije, ali se tu nalaze i druge forme ponašanja koja kao predmet zloupotreba imaju djecu (međuvršnjačko nasilje i maltretiranje, krađe identiteta, agresivne marketinške kampanje prema maloljetnicima, krađe, prevare, nedozvoljena trgovina, davanje zlonamjenih savjeta i dr.), gdje se kao medij koriste moderna sredstva komuniciranja (Internet i dr.). Sve ove pojave se na nekim mjestima nazivaju zajedničkim pojmom „on-line nasilje nad djecom“ jer ih je teško obuhvatiti jedinstvenom definicijom uzmu li se u obzir njihova brojnost, heterogenost i dinamičnost u smislu stalnog javljanja novih oblika zloupotrebe djece i manipulacije djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija.

U namjeri da se što je moguće veći broj poznatih i prepoznatih pojava nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija u Bosni i Hercegovini stavi pod kontrolu, izrađen je Akcioni plan za postupanje nadležnih institucija javne vlasti, organizacija civilnog društva, privatnog sektora i partnerskih organizacija, kako bi se na sistematičan, organizovan i usklađen način u jednom srednjeročnom periodu postigao određeni napredak u kontroli svih tih pojava. Akcioni plan obuhvata tri strateške oblasti: (a) zakonodavstvo, (b) institucionalne kapacitete i saradnju, te (c) prevenciju. Vremenski je postavljen tako da u naredne dvije kalendarske godine (2014. i 2015) omogući implementaciju trinaest strateških programa unutar ove tri oblasti sa pripadajućim aktivnostima zaduženih institucija i drugih implementatora aktivnosti. Za svaku od tri oblasti su, poštujući ustavne nadležnosti svake od institucija na odgovarajućem nivou vlasti, određene izvještajne institucije kako bi se procesi praćenja (monitoringa) i vrednovanja (evaluacije) odvijali na koordiniran i efikasan način.

Treba istaći da je Akcioni plan, u smislu analize relevantnog strateškog okvira, obuhvatio ustavnu strukturu države Bosne i Hercegovine i zakonski okvir koji direktno ili indirektno utiče na implementaciju planiranih aktivnosti, srođni strateški potrfolio (trgovina ljudima, migracije, organizirani kriminal, korupcija i dr.), te vrlo značajan i raznovrstan međunarodni pravni okvir i najbolje prakse sa kojima se nastoje uskladiti domaći propisi i praksa. Proces izrade Akcionog plana je obuhvatio širok i sadržajan tok konsultacija sa svim zainteresiranim subjektima iz javnog i privatnog sektora, te posebno organizacijama civilnog društva i međunarodnim partnerima koji su dali značajan doprinos u finalizaciji samog dokumenta prije njegovog formalnog usvajanja. Sve navedeno navodi na zaključak kako je Akcioni plan postavljen na vrlo realnim i izvedivim osnovama, te kao takav nudi mogućnost za objektivno praćenje učinaka i valorizaciju ostvarenih rezultata. U nastavku će biti prikazan kratki pregled sadržaja svake od tri strateške oblasti koje tretira Akcioni plan, te će se opisati i objasniti pozadina svakog od strateških programa radi što ispravnijeg i boljeg shvatanja i tumačenja smisla planiranih aktivnosti.

4.1. Strateška oblast „zakonodavstvo“

U okviru strateške oblasti „zakonodavstvo“ sadržana su dva programa i ukupno sedam aktivnosti koje treba implementirati od strane domaćih nadležnih institucija. Izveštajna institucija za praćenje napretka u ovoj oblasti je Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine. Prvi strateški program je dizajniran tako da se kroz implementaciju tri aktivnosti nastoji permanentno pratiti međunarodni pravni okvir koji sadrži različite instrumente (konvencije, deklaracije, rezolucije i dr.) koji uređuju pitanja tzv. visokotehnološkog ili „cyber“ kriminaliteta, zaštitu djece od pedofilije i pornografije, zaštitu prava djeteta i sl. U dosadašnjem periodu, država Bosna i Hercegovina je potpisala i preuzeila u domaće zakonodavstvo nekoliko tih instrumenata, ali je bilo potrebno da se planira nastavak tih aktivnosti, jer se radi o vrlo dinamičnoj oblasti koju je bilo potrebno pratiti na ovaj način. Krajnji cilj je da se kroz aktivnosti nadležnih institucija na odgovarajućem nivou vlasti u skladu sa ustavnim nadležnostima vrši usklađivanje domaćeg zakonodavstva u oblasti zaštite djece i sprečavanja seksualnog iskorištavanja i zloupotrebe djece putem informaciono-komunikacijskih tehnologija. U okviru drugog programa, koji je namijenjen poboljšanju domaćeg materijalnog i procesnog krivičnog zakonodavstva u smislu usklađenosti sa međunarodnim pravnim okvirom, sadržane su ukupno četiri strateške aktivnosti. Prve dvije

se tiču usaglašavanja procesnog i materijalnog krivičnog zakonodavstva unutar BiH sa relevantnim međunarodnim instrumentima koje obavezuju našu državu, dok se treća aktivnost odnosi na izradu smjernica (upustava) za zaštitu djece od nasilja putem informaciono-komunikacijskih tehnologija, koje bi trebalo da razrade konkretnе postupke svih aktera u ovom području u slučaju postojanja sumnje ili saznanja da su počnjeni akti nasilja kako ih tretira Akcioni plan. Četvrta aktivnost se bavi izradom studije izvodljivosti u pravcu izrade i aktualizacije posebne liste koja bi sadržavala informacije o tzv. domenima koji sadrže neprimjerene sadržaje nasilja nad djecom. Adekvatan, efikasan pravni okvir koji je usaglašen sa međunarodnim pravom je nužni preduvjet za implementaciju ostalih strateških aktivnosti u domenu zaštite djece i sprečavanja nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija, tako da ova strateška oblast ima posebno značenje u cjelokupnoj strukturi Akcionog plana.

4.2. Strateška oblast „institucionalni kapaciteti i saradnja“

Iako je poboljšanje pravnog okvira u području zaštite djece i sprečavanja nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija i njegova usaglašenost sa međunarodnim pravnim standardima imperativ, samo postojanje kvalitetnih i efikasnih propisa nije dovoljno za postizanje napretka i razvoja u smislu strateškog planiranja. Provođenje tih propisa od strane nadležnih institucija u državi je smisao regulacije pojava koje imaju obilježja nasilja nad djecom, i druga strateška oblast unutar Akcionog plana, koja nosi naziv „institucionalni kapaciteti i saradnja“ upravo teži ka jačanju domaćih institucija u organizacijskom, kadrovskom, materijalno-tehničkom i svakom drugom smislu. Ovdje je sadržano ukupno šest programa, a izveštajna institucija za prikupljanje informacija od nadležnih institucija i praćenje napretka je Ministarstvo sigurnosti/bezbjednosti BiH. Prvi program sadrži tri aktivnosti koje bi u pravcu specijalizacije nadležnih policijskih organa trebalo da ojačaju postojeće (MUP RS) ili osnuju nove (FMUP i Policija BD) organizacione jedinice za borbu protiv onih krivičnih djela i pojave koje imaju obilježja nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija. Drugi program i pet strateških aktivnosti se tiču unapređenja kadrovskih potencijala unutar policije, tužilaštava i sudova putem edukacije i obuke na različite teme, od procesnog aspekta prikupljanja dokaza, rada sa savremenom opremom i naprednim računarskim programima, pa sve do načina rada sa oštećenim osobama (djecom koja su bila žrtve nasilja putem informaciono-komunikacijskih tehnologija). Nabavka

savremene i odgovarajuće informatičke opreme i računarskih programa za što efikasniji rad nadležnih domaćih institucija planirana je u okviru trećeg programa i tri strateške aktivnosti. Danas se u radu policijskih i drugih nadležnih organa koriste posebno razvijeni programi i oprema za otkrivanje, razjašnjavanje i dokazivanje krivičnih djela počinjenih putem informaciono-komunikacijskih tehnologija i definitivno je bilo potrebno planirati ovakvu mjeru kako bi se kapaciteti domaćih institucija povećali i u ovom segmentu rada. Isto tako, i organizacije civilnog društva koje su aktivne u ovom području i djeluju kao partneri agencijama za provođenje zakona i pravosuđu u smislu stvaranja i održavanja servisa za prijavu nasilja nad djecom i podršku žrtvama, takođe imaju potrebu za nabavkom odgovarajuće opreme, što je i planirano u okviru ovog programa. Četvrti program u okviru ovog strateškog područja posvećen je povećanju kapaciteta unutar privatnog sektora, tačnije Internet servis provajdera – ISP, koji u okviru četiri strateške aktivnosti treba da uspostave saradnju sa nadležnim institucijama (MUP-ovi, RAK, pravosuđe), rade na implementaciji popisa web adresa koje imaju sadržaje nasilja nad djecom, te razviju vlastite smjernice (upustva) za postupanje u slučajevima nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija. Pružaoci usluga Interneta i drugih vidova komunikacije imaju nezaobilazno i vrlo važno mjesto u smislu sprečavanja i suzbijanja nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija. Iako se radi o subjektima iz privatnog sektora, koji djeluju na principima tržišnog natjecanja, ipak je načelo javnog interesa i zaštite prava djeteta preovladalo u smislu obavezivanja i tih subjekata da uzmu učešća u implementaciji Akcionog plana. Peti program sa dvije aktivnosti posvećen je poboljšanu saradnje agencija za sprovođenje zakona sa organizacijama civilnog društva koje su aktivne u ovom području i imaju zasluženo mjesto u sistemu prevencije i suzbijanja svih oblika zloupotrebe djece putem informaciono-komunikacijskih tehnologija. Cilj je da se razviju protokoli o saradnji sa onim organizacijama koje administriraju postojeće „vruće linije“ za prijavu nasilja nad djecom putem IKT, te izradi posebni edukativni materijal u vidu priručnika za postupanje kojim bi se služili agencije za sprovođenje zakona, pravosuđe i organizacije civilnog društva.

Iz svega navedenog je evidentno da se cjelokupni sistem borbe protiv svih oblika nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija u BiH može unaprijediti jedino kroz istovremeno jačanje kapaciteta i trilateralne saradnje između agencija za sprovođenje zakona i pravosuđa, sa posrednicima u pružanju informaciono-komunikacijskih usluga, te organizacijama civilnog društva.

Na koncu, posljednji, šesti program u okviru ove strateške oblasti se bavi saradnjom koja se odvija na međunarodnom nivou. To je nezaobilazan element svakog postupanja u ovoj oblasti uslijed činjenice da se nasilje nad djecom u ovom području dešava u virtuelnom domenu, gdje se počinitelj i oštećeni mogu nalaziti na različitim i udaljenim lokacijama, tako da je međunarodna saradnja između svih involuiranih institucija i organizacija zaista neophodna. U okviru šest pojedinačnih aktivnosti planirano je kontinuirano učešće u radu međunarodnih tijela koja se bave ovom problematikom, pristup međunarodnim bazama podataka, bilo da se radi o onima koje imaju isključivo policijski (Interpol, Home Office) ili neki drugi (INhope) karakter. Interes za učešće u međunarodnim naporima za borbu protiv nasilja nad djecom počinjenog putem informaciono-komunikacijskih tehnologija je univerzalan jer ne postoji država niti područje svijeta koje nije obuhvaćeno ovim problemom. Stoga je vrlo važno da i Bosna i Hercegovina i domaće institucije imaju aktivnu ulogu u međunarodnoj saradnji u ovom području, čemu upravo i teži ovaj strateški program.

4.3. Strateška oblast „prevencija“

Posljednja strateška oblast pod nazivom „prevencija“ sadrži ukupno četri programa, a izvještajna institucija za prikupljanje informacija od nadležnih subjekata je Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH. Prevencija pojave nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija usmjerena je ka sprečavanju nastanka posljedice kroz planiranje i implementaciju niza sistematičnih i organizovanih aktivnosti institucija iz javnog sektora i organizacija civilnog društva. Tako je prvi program posvećen podizanju svijesti javnosti kroz ukupno pet aktivnosti, koje se odnose na provođenje naučnog istraživanja i analize stvarnih razmjera i uzroka pojave nasilja nad djecom u ovom području, simboličnih aktivnosti obiježavanja dana sigurnog Interneta, provođenja kampanja, podške žrtvama, pa sve do implementacije objektivne, neovisne evaluacije implementacije Akcionog plana od strane organizacija civilnog društva, koja se najčešće naziva „monitoring u sjeni“. Iako se za preventivne aktivnosti ovog tipa može reći da su teško mjerljive i da su njihovi efekti uvijek nepoznati, ipak se ne smije izgubiti iz vida činjenica da je povećana svijest opće populacije (posebno roditelja djece) i ugroženih grupa (djeca i mladi) svakako garant smanjene mogućnosti dešavanja nasilja nad djecom putem informaciono-komunikacijskih tehnologija. Kako bi se ojačale inicijative i aktivnosti uspostavljanja posebnih portala i linija za pomoći u slučajevima nasilja nad djecom počinjenog putem IKT, planiran je poseban program za te

namjene. Sa dvije aktivnosti se kroz škole nastoji upoznati šira populacija djece o postojanju i radu tih portala i linija za pomoć, te se namjerava uspostaviti centar za sigurni Internet u skladu sa najboljim svjetskim praksama u ovoj oblasti. Treći strateški program sa dvije aktivnosti odnosi se na transfer znanja putem edukacije eduaktora, gdje se posebno planira provesti edukacija nastavnika informatike u školama, koji su, obzirom na vrstu poslova koje obavljaju i kontakte sa djecom, u dobroj prilici da prenesu znanja o svim apsketima pojave nasilja nad djecom putem IKT, mjerama samozaštite i postupanja u slučajevima nasilja. Posljednji strateški program ima za cilj da pruži efikasnu zaštitu žrtvama nasilja nad djecom počinjenog putem IKT, gdje je naglasak stavljen na rehabilitaciju i reintegraciju oštećenih osoba. U tom pravcu se kroz izradu smjernica nastoje razviti postupci rehabilitacije i reintegracije oštećenih, uspostaviti mehanizmi praćenja implementacije smjernica, te standardizirati cjelokupan postupak pružanja asistencije žrtvama ovog oblika nasilja.

5. MONITORING I EVALUACIJA

Iako se izrazi „monitoring“ i „evaluacija“ najčešće koriste zajedno i nastroje predstaviti kao jedan proces, monitoring i evaluacija su, u stvari, dva različita seta organizacionih aktivnosti, povezana, ali ipak različita. Zajedničko za monitoring i evaluaciju je da nastroje da uče iz onoga šta se radi i kako se radi i uglavnom su usmjerene na efikasnost, efektivnost i utjecaj.

- Efikasnost govori o tome da li je uloženo u rad odgovarajuće naspram ostvarenog. Uloženo može biti u novcu, vremenu, osoblju, opremi i slično.
- Efektivnost je mjera o obimu u kome su razvojni programi ili projekti ostvarili specifične planirane ciljeve.
- Utjecaj govori o tome da li je načinjena promjena u problemskoj situaciji na koju su bile usmjerene aktivnosti, odnosno da li je definirana strategija korisna.

Prije narednih koraka, odnosno donošenja odluke o širenju institucije ili ponavljanju projekta negdje drugdje, potrebno je biti siguran da ono što se čini ima smisla u pogledu utjecaja koji se želi postići.

Ključne razlike između monitoringa i evaluacije od drugih nadzornih aktivnosti su:²

1. **Inspekcija, revizija, pregled i istraživanje** su nadzorne aktivnosti, ali svaka ima različit fokus i ulogu i ne treba da budu smatrane monitoringom i evaluacijom.
2. **Inspekcija** je uopšteno provjeravanje organizacione jedinice, pitanja ili prakse da bi se doznao obim u kome se poštuju normativni standardi, dobre prakse ili drugi kriteriji, i da bi se načinile preporuke za unapređenje ili korektivne akcije. Često se provodi kada postoji uočeni rizik od nepoštivanja.
3. **Revizija** je procjena adekvatnosti upravljačke kontrole radi osiguranja ekonomičnog i efikasnog korištenja resursa; očuvanja imovine; pouzdanosti finansijskih i drugih informacija; poštivanja regulative, pravila i uspostavljenih politika; efikasnosti upravljanja rizicima; i adekvatnosti organizacione strukture, sistema i procesa. Evaluacija je bliže vezana sa upravljanjem razvojnim rezultatima i učenjem, dok se revizija fokusira na poštivanje.

4. **Pregled**, kao brza procjena, dosta se razlikuje od evaluacije i bliže je povezan sa monitoringom. To je periodična ili ad hoc, često površna, procjena učinka inicijative i ne primjenjuje cijelokupan proces evaluacije ili strogu metodologiju. Pregledi nastoje da naglase operativna pitanja. Suprotno evaluacijama, koje provode nezavisni evaluatori, pregledi često provode osobe koje se nalaze unutar projekta, programa ili institucija koje su predmet pregleda.
5. **Istraživanje** je sistematično ispitivanje koje se provodi da bi se razvilo ili doprinjelo znanju o nekom pitanju. Istraživanje može ponuditi potrebne informacije za evaluacije ili druge procjene, ali, u pravilu, proces donošenja odluka se ne zasniva isključivo na istraživanju.

U procjenjivanju efikasnosti, monitoring i evaluacija nastoje procijeniti sljedeće:

- relevantnost strategija, politika, programa i projekata dizajniranih da bi podržali promjene i postigli razvojne ciljeve, bilo da se radi o nacionalnom, regionalnom ili globalnom kontekstu;
- efektivnost razvojnih inicijativa i ostvarenih partnerstava i njihovog doprinosa u ostvarivanju razvojnih ciljeva;
- ključne faktore koji doprinose uspjehu, održivosti i širenju razvojnih inicijativa, alternativnih mogućnosti i komparativnih prednosti;
- efikasnost partnerstava i koordinacije;
- faktori rizika i strategije upravljanja rizikom;
- nivo postignutog vlasništva i mjera na unapređenju kapaciteta za održivost postignutih rezultata.

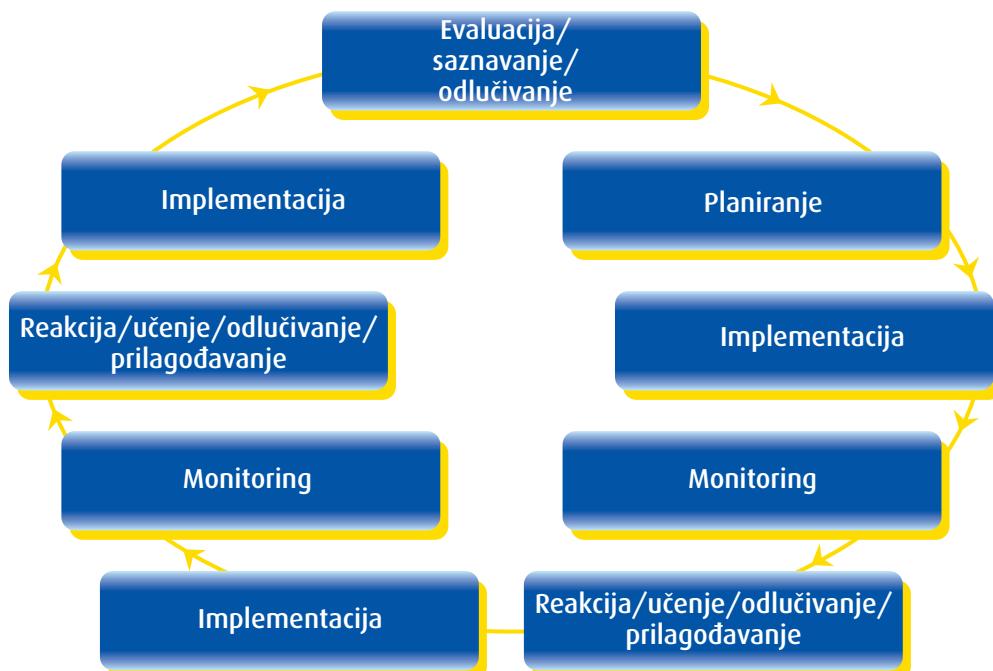
Dok monitoring pruža pravovremene i informacije u realnom vremenu potrebne onima koji upravljaju procesima i donose odluke, evaluacija pruža detaljniju procjenu. Proces monitoringa može generirati pitanja na koja će se dati odgovori u evaluaciji. Također, evaluacija se umnogome oslanja na podatke koji su generirani u monitoringu tokom programskog i projektnog ciklusa, uključujući bazične podatke, informacije o programu ili projektu i mjerenja rezultata.

Osnovna pitanja procesa monitoringa i evaluacije jesu: zašto provoditi monitoring i evaluaciju; šta monitoring i evaluacija uključuju; te različiti pristupi monitoringu i evaluaciji.

5.1. Zašto monitoring i evaluacija?

Monitoring i evaluacija omogućavaju da se provjeri osnovna postavka rada na razvoju – činimo li promjene? Monitoring i evaluacija mogu sačiniti pregled napretka, identifikovati probleme u planiranju i/ili implementaciji, i načiniti prilagodbe koje će učiniti vjerovatnijim da se naprave promjene. U mnogim organizacijama, monitoring i evaluacija se uvjek se ne vide kao nešto što pomaže upravljanju, jer mogu da provjere da li projekat radi u smjeru postizanja postavljenih ciljeva, da li to što se čini ima utjecaj, da li se radi efektivno, te da uči kako to činiti bolje.

Planovi su od suštinske važnosti, ali oni ne mogu detaljno predvidjeti svaku situaciju. Ako planovi ne rade, ili ako su se okolnosti promijenile, onda planovi treba da budu promijenjeni. Monitoring i evaluacija su alati koji pomažu projektu ili organizaciji da znaju kada planovi ne funkcionišu i kada su se okolnosti promijenile. Oni daju menadžmentu informacije koje su im potrebne da donesu odluke u projektu ili organizaciji o promjenama koje su neophodne u strategiji ili planovima. Kroz taj proces, konstante koje ostaju jesu stubovi strateškog okvira: (a) analiza problema, (b) vizija, i (c) vrijednosti projekta ili organizacije. O svemu drugome se može pregovarati. Ozbiljna je greška ne učiti od prošlih iskustava i pogreški, koje se mogu utvrditi samo monitoringom i evaluacijom. Stvarni efekti monitoringa i evaluacije mogu biti vidljivi u narednom ciklusu planiranja. Potrebno je monitorirati i prilagođavati nekoliko puta prije nego se bude spremno evaluirati i ponovo planirati, kao što je prikazano u grafikonu koji slijedi.



Monitoring i evaluacija ne garantuju potpuno izbjegavanje problema ili njihovo rješavanje kroz činjenje potrebnih promjena. Oni sami nisu rješenje problema, ali su korisno sredstvo, jer mogu: (1) pomoći u identifikovanju problema i njihovih uzroka, (2) sugerirati moguća rješenja problema, (3) potencirati pitanja o pretpostavkama i strategijama, (4) potaknuti osvrtanje na smjerove djelovanja i načine djelovanja, (5) pružiti informacije i uvide, (6) ohrabriti na djelovanje po dobijenim informacijama i uvidima, i (7) povećati izglede za činjenjem pozitivne razvojne razlike.

5.2. Monitoring

Monitoring je sistematsko prikupljanje i analiza informacija tokom implementacije projekta ili rada institucije. Namijenjen je unapređenju efikasnosti i efektivnosti projekta ili institucije. Zasnovan je na postavljenim ciljevima i planirnim aktivnostima tokom faze planiranja. Pomaže da zadrži aktivnosti u pravom smjeru, i može upoznati menadžment projekta ili institucije sa stvarima koje idu u pogrešnom smjeru. Ukoliko se provede ispravno, predstavlja nezamjenjiv alat za dobar menadžment i pruža korisnu osnovu za evaluaciju. Omogućava da se ustanovi da li su raspoloživi resursi dovoljni i da li se dobro koriste, da li su kapaciteti na raspolaganju dovoljni i odgovarajući i da li se radi ono što je planirano?

Monitoring može biti definiran kao kontinuirani proces kojim učesnici pribavljaju redovne povratne informacije o napretku koji se ostvaruje prema postizanju njihovih ciljeva. Suprotno mnogim definicijama koje posmatraju monitoring kao isključivo nadgledanje ostvarenog napretka na implementaciji akcija ili aktivnosti, monitoring se ipak odnosi na nadgledanje napretka u postizanju ciljeva. Drugim riječima, monitoring se ne odnosi samo na pitanje da li poduzimamo akcije koje su planirane da se poduzmu, već se odnosi i na pitanje da li ostvarujemo napredak na postizanju rezultata za koje smo rekli da ih želimo postići. Razlika između ova dva pristupa je veoma važna. U ograničenijem pristupu, monitoring se može fokusirati na praćenje projekata i korištenje planiranih resursa. U širem pristupu, monitoring uključuje i praćenje strategija i akcija koje su poduzete od partnera i drugih učesnika koji nemaju status partnera, i pronalaženje odgovora na pitanja šta nove strategije i akcije treba da poduzmu da bi se osigurao napredak prema najvažnijim rezultatima. Monitoring uključuje sljedeće aktivnosti:

- 1) utvrđivanje indikatora efikasnosti, efektivnosti i utjecaja;
- 2) uspostavljanje sistema za prikupljanje podataka povezanih sa ovim indikatorima;
- 3) prikupljanje i pohranjivanje informacija;
- 4) analiziranje informacija;
- 5) korištenje informacija za svakodnevno informisanje menadžmenta.

Bitna karakteristika monitoringa je da je on interna funkcija u bilo kojem projektu ili organizaciji.

5.3. Evaluacija

Evaluacija je poređenje aktuelnih utjecaja projekta na usaglašene strateške planove. Posmatra šta je planirano da se postigne, šta je postignuto i kako je to postignuto. Evaluacija može biti formativna – poduzimana tokom provedbe projekta ili postojanja institucije, sa ciljem unapređenja strategije ili načina funkcionisanja projekta ili institucije. Evaluacija može biti i sumarna – ustanovljava naučeno iz okončanog projekta ili institucije koja više ne postoji.

Evaluacija je rigorozna i nezavisna procjena bilo okončanih ili aktivnosti koje su u toku, koja treba da utvrdi obim u kome se postižu postavljeni ciljevi i doprinosi donošenju odluka. Tematski gledano, evaluacije, poput monitoringa, mogu se primijeniti na mnoge stvari, uključujući aktivnost, projekat, program, strategiju, politiku, pitanje, temu, sektor ili organizaciju. Ključna razlika između evaluacije i monitoringa je u tome što se evaluacije provode neovisno, da bi pružile rukovodicima i osoblju objektivnu procjenu da li se kreću ili ne u pravom smjeru. Evaluacije su također rigoroznije u njihovom krajnjem produktu, dizajnu i metodologiji, i uopšteno uključuju ekstenzivnije analize. U svakom slučaju, ciljevi monitoringa i evaluacije su vrlo slični: (1) pružiti informacije koje mogu pomoći u donošenju odluka, (2) unaprijediti učinak, i (3) dostići planirane rezultate. Evaluacija uključuje:

1. posmatranje šta je projekat ili organizacija nastojala postići, koje razlike su se željele napraviti i koji utjecaji su se time željeli postići;
2. procjenu napretka prema tome što se željelo postići i procjenu utjecaja na ciljeve;
3. posmatranje strategije projekta ili organizacije: Da li postoji strategija? Da li je praćenje strategije bilo efektivno? Da li je strategija djelovala? Ako nije, zašto nije?;

4. posmatranje kako se radilo: Da li su resursi korišteni efikasno? Šta su bili opravdani troškovi načina koji se odabrao za rad? Kako je održiv način na koji projekat ili organizacija radi? Koje su implikacije za različite učesnike načina na koji organizacija djeluje?

U evaluaciji se najčešće posmatraju efikasnost, efektivnost i utjecaj kao ključni kriteriji kojima se rukovodi tokom evaluacije (mada ih može biti i više, o čemu će se kasnije govoriti), a postoje razni načini na koje evaluacija može biti provedena. Najčešće korišteni su:

- **samoevaluacija:** uključuje organizaciju ili projekat koji sami sebe procjenjuju, koristeći to kao način učenja i unapređenja prakse. Ovaj način zahtijeva veoma samokritičnu i iskrenu organizaciju da bi bio efektivan, ali može biti važan način učenja na iskustvima;
- **participativna evaluacija:** oblik interne evaluacije. Nastojanje ovog načina evalaucije je da uključi što je moguće više ljudi sa direktnim ulogama u djelovanju. To se može odnositi na projektno osoblje i korisnike koji rade zajedno na evaluaciji. Ukoliko je pozvan neko izvana, njegova uloga je samo da olakša proces, a ne i da bude evaluator;
- **brza participativna procjena:** originalno je korištena u ruralnim područjima, ali njen metodologija može biti primijenjena u većini zajednica. To je kvalitativni i semistrukturirani način evaluacije koji može biti proveden u kratkom vremenskom periodu od interdisciplinarnog tima. Koristi se kao polazna tačka za razumijevanje lokalne situacije i predstavlja brz, jeftin i koristan način prikupljanja informacija. Uključuje pregled sekundarnih podataka, direktno posmatranje, semi-strukturirane intervjuje, ključne informacije, grupne intervjuje, igre, dijagrame, mape i kalendare. U kontekstu evaluacije omogućava korisne inpute za koje se prepostavlja da imaju koristi od razvojno usmjerenog djelovanja. Fleksibilan je i interaktivan;
- **eksterna evaluacija:** ovo je evaluacija provedena od strane pažljivo odabranog vanjskog evaluatora, pojedinca ili tima;
- **interaktivna evaluacija:** uključuje veoma aktivnu interakciju između vanjskog evaluatora, pojedinca ili tima, i organizacije ili projekta koji se evaluira. Nekada u evaluacijski tim može biti uključen i neko od projektnog osoblja ili osoblja organizacije koja se evaluira.

U sljedećoj tabeli prikazani su različiti pristupi u evaluaciji:

Pristup	Osnovna svrha	Tipična fokusirana pitanja
Bazirana na ciljevima	Ocjena postizanja ciljeva	Gdje su ciljevi postignuti? Efikasnost? Da li su postignuti pravi ciljevi?
Donošenje odluka	Pružanje informacija	Da li je projekat efektivan? Treba li nastaviti projekat? Kako projekat može biti modifikovan?
Bez ciljeva	Ocjena punog obima projektnih učinaka, namjeravanih i nenamjeravanih	Šta su svi rezultati? Kakve vrijednosti imaju postignuti rezultati?
Ekspertna ocjena	Korištenje ekspertize	Kako vanjski profesionalac ocjenjuje projekat?

Moguće je, naravno, koristiti kombinaciju pristupa, od kojih će nekome biti dat poseban naglasak s tim da se neće zanemarivati nalazi koji su rezultirali korištenjem različitog pristupa. U metodološkim pravilima za uspješno provođenje evaluacije skoro najvažnije mjesto zauzimaju **evaluacijski kriteriji**. Često se kaže kako se radi o glavnoj osnovici svake evaluacije (U4, 2011). Njihova uloga je da pomognu u usmjeravanju ciljeva evaluacije definiranjem standarda prema kojima se program ili projekat procjenjuje. U većini izvora se govori o kriterijima relevantnosti, efektivnosti, održivosti, efikasnosti i postignućima, koji su detaljno elaborirani u nastavku:

KRITERIJ	OPIS KRITERIJA	PITANJA NA KOJA JE KORISNO DOBITI ODGOVORE TOKOM EVALUACIJE
Relevantnost	Obim u kojem je aktivnost situirana unutar prioriteta i politika, ciljne grupe, primaoca asistencije i finansijera. Isto tako, relevantnost se odnosi na ispitivanje stepena suglasnosti između percepcije onoga što je potrebno iz ugla planiranog i realnosti onoga što je potrebno iz perspektive korisnika asistencije. U okviru ovog kriterija se na nekim mjestima spominje i njegova potkategorija nazvana kriterij primjerenosti, koji se odnosi na kulturnu prihvatljivost i izvodivost aktivnosti ili metoda pojedinačne inicijative (programa/projekta) (UNDP, 2009).	1) U kojem obimu su ciljevi programa i dalje validni? 2) Da li su aktivnosti i rezultati programa konzistentni sa planiranim postignućima i učincima?

KRITERIJ	OPIS KRITERIJA	PITANJA NA KOJA JE KORISNO DOBITI ODGOVORE TOKOM EVALUACIJE
Efektivnost	Mjera za obim u kojem aktivnost doprinosi ciljevima programa.	<p>1) U kojem obimu su planirani ciljevi (učinci) postignuti ili se očekuje da budu ostvareni?</p> <p>2) Koji su ključni faktori koji utiču na postizanje ili nepostizanje ciljeva?</p> <p>U pojedinim izvorima (UNDP, 2009), procjena efektivnosti zasniva se na tri osnovna koraka:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) mjerenje promjene u posmatranom rezultatu i učinku; b) usmjeravanje posmatranih promjena ili napretka prema promjenama u inicijativi (evaluacija projekta) ili utvrđivanje doprinosa programa ili projekta u odnosu na uočene promjene; c) prosudba o vrijednosti promjene (koja može biti negativna ili pozitivna).
Održivost	<p>Održivost se bavi mjerenjem da li će se benefiti aktivnosti vjerovatno nastaviti nakon povlačenja finansijera.</p> <p>U širem kontekstu, procjena održivosti uključuje evaluaciju obima u kojem relevantne društvene, ekonomski, političke, institucionalne i druge prilike postoje i, na osnovu te procjene, izradu projekcija/ prognoza o nacionalnim kapitetima da održavaju, upravljaju i osiguraju razvojne rezultate u budućnosti (UNDP, 2009).</p>	<p>1) U kojoj mjeri će se benefiti programa ili projekta nastaviti nakon okončanja finansiranja?</p> <p>2) Koji su bili ključni faktori koji se uticali na postizanje ili nepostizanje održivosti programa ili projekta?</p>

KRITERIJ	OPIS KRITERIJA	PITANJA NA KOJA JE KORISNO DOBITI ODGOVORE TOKOM EVALUACIJE
Efikasnost	Efikasnost mjeri ostvarene rezultate – kvantitativne i kvalitativne – u odnosu na inpute/ poduzeto/ uloženo. To je čisti ekonomski pojam koji podrazumijeva da je pomoć/intervencija koristila najefinije moguće resurse u cilju postizanja očekivanih rezultata. Efikasnost općenito zahtijeva uspoređivanje alternativnih pristupa u cilju postizanja istovjetnih rezultata, kako bi se uvidjelo da li je primjenjen najefikasniji pristup.	1) Da li su aktivnosti bile isplative? 2) Da li su rezultati postignuti na vrijeme? 3) Da li je program ili projekat implementiran na neefikasniji način u odnosu na alternative?
Postignuća	Pozitivne i negativne promjene proistekle iz intervencije/ asistencije, izravne i neizravne, namjerne ili nenamjerne. Ovo uključuje ključna postignuća i efekte koji su proistekli iz intervencije/ asistencije na društvenim, ekonomskim, okolišnim i drugim pokazateljima razvoja. Ispitivanje ovog kriterija se treba baviti i namjernim i nenamjernim rezultatima i također treba uključiti pozitivna i negativna postignuća u odnosu na vanjske faktore, kao što mogu biti promjene u stavovima prema korupciji kod opće populacije stanovništva (U4, 2011). S druge strane, procjene postignuća se nekad suočavaju sa izazovom u smislu dobijanja pouzdane potvrde da li se uočeni napredak isključivo može pripisati implementiranom programu ili projektu, posebno u slučajevima postojanja više finansijera (UNDP, 2009).	1) Šta je posljedica programa ili projekta? 2) Koju stvarnu promjenu je aktivnost donijela korisnicima?

6. PLANIRANJE MONITORINGA I EVALUACIJE

Monitoring i evaluacija treba da budu sastavni dio procesa planiranja. Teško je vratiti se i uspostaviti sistem monitoringa i evaluacije kada se stvari već počnu dešavati. Potrebno je početi skupljati informacije o djelovanju i njegovom odnosu sa ciljevima od samog početka. Prvo prikupljanje informacija treba započeti prilikom izrade procjene potreba, što će osigurati informacije potrebne da bi se ocijenilo ostvarivanje napretka sve vrijeme. Prilikom procesa planiranja, potrebno je postaviti indikatore. Ti indikatori pružaju okvir za sistem monitoringa i evaluacije, govoreći šta treba znati i vrste informacija koje će biti korisno prikupiti. Pri tome je važno znati sljedeće: šta želimo znati, različite vrste informacija, kako doći do informacija, ko treba biti uključen u cijeli sistem.

Ne postoji jedinstven pristup planiranju monitoringa i evaluacija, ali praćenje procesa pregleda planiranja, strateškog planiranja i akcionog planiranja mogu pomoći u razvijanju korisnog okvira za sistem monitoringa i evaluacije. Ako je u procesu planiranja korištena analiza logičkog okvira, već su postavljeni osnovi za dobar sistem monitoringa i evaluacije. Osnovna stvar koju treba saznati kroz monitoring i evaluaciju jeste da li je to što činimo i kako to činimo usmjereni prema ispunjavanju postavljenih ciljeva, i da li je u skladu sa osnovnim vrijednostima koje su vodilja aktivnosti. Da bismo to postigli, monitoirng i evaluacija moraju dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Ko je korisnik onoga što se čini i u kojoj mjeri?
- Da li korisnik ima samo pasivnu ulogu, ili ima mogućnost utjecaja i kontrole procesa?
- Da li iskustva naučena u procesu monitoringa i evaluacije mogu imati širi utjecaj ili samo ogranični utjecaj u okviru projekta koji se monitorira i evaluira?
- Da li je to što radimo održivo na duži period ili će utjecaj biti limitiran na vrijeme trajanja projekta?
- Da li se dobija optimalni učinak u odnosu na uložene resurse?

Indikatori su važan dio planiranja, ali isto tako su suštinski dio sistema monitoringa i evaluacije zato što su oni, u stvari, ono što se mjeri i/ili monitorira. Indikatori su mjerljivi i vidljivi znaci da je nešto učinjeno ili da je nešto postignuto. Preko indikatora se postavljaju pitanja poput: ko, koliko i kako često? Potrebno je ranije odlučiti o tome kako će izgledati indikatori da bi se moglo pristupiti prikupljanju informacija. Potrebno je imati u vidu i pokušati identifikovati i druge varijable i uzeti ih u obzir, jer i one mogu imati utjecaj. Ukoliko se utvrdi

da se ništa ne mijenja, ukoliko nema napretka u mjerjenjima ključnih identifikovanih indikatora, onda strategija ne funkcioniše i treba je razmotriti. Da bi indikatori bili u odgovarajućoj mjeri razvijeni, potrebno je prvenstveno identifikovati problemsku situaciju o kojoj se želi saznati. Zatim je potrebno razviti viziju o tome na koji način se takva problemska situacija želi posmatrati, što će razviti indikatore utjecaja. Naredni korak se sastoji od razvijanja vizije, odnosno utvrđivanja načina na koji se stvari žele postići, što će razviti indikatore procesa. Četvrti korak predstavlja razvijanje indikatora efektivnosti i peti – razvijanje indikatora efikasnosti.

6.1. Dizajniranje procesa monitoringa i evaluacije

Pri dizajniranju monitoringa uspostavlja se sistem koji će pružiti korisne informacije na redovnoj osnovi, tako da se može unaprijediti ono što se čini i način na koji se čini. Dizajn mora biti strukturiran tako da pruži dovoljno podataka o efektivnosti, efikasnosti i utjecaju, i da generira listu indikatora za svaki od ova tri aspekta. Dizajn mora dati odgovore koje od varijabli treba da budu povezane, kao i sadržavati podatke o tome koje informacije projekt ili organizacija već prikupljaju. Dizajn mora identifikovati pitanja na koja monitoring sistem mora dati odgovore. U zavisnosti od količine podataka i brojnosti varijabli, potrebno je da precizno odgovori na pitanje da li će se baza prikupljenih podataka voditi na kompjuterizovan način ili manuelno? Dizajn, na kraju, mora dati odgovore koliko često će se prikupljati i analizirati informacije i sačinjavati monitoring izvještaji.

Nakon što se zna šta se monitorira, nakon što se na odgovarajući način definišu indikatori efikasnosti, efektivnosti i utjecaja, i nakon što se ispravno odaberu varijable, mogu se očekivati objektivni i mjerodavni odgovori na pitanja za koja postoji interes.

Dizajnirati proces evaluacije znači biti u mogućnosti razviti opis zadatka za takav proces ili biti u mogućnosti opisati osjetljivi proces ispunjavanja potreba projekta ili organizacije. Osnovni djelovi opisa zadatka evaluacije obično uključuju sljedeće:

- osnovni podaci o projektu ili organizaciji, identifikovanim problemima, razlozima za pokretanje evaluacije;
- svrha koja se želi postići evaluacijom projekta ili organizacije. Svrha evaluacije je da pruži informacije organizaciji ili projektu da može odlučiti o budućnosti, da procijeni da li organizacija ili projekat čine planirani utjecaj da bi se moglo odlučiti da li koristiti

- isto u nekim drugim slučajevima, da procijeni da li program u pogledu efikasnosti utječe na ciljane grupe efektivnosti i održivosti da bi se unaprijedilo njegovo funkcionisanje;
- ključna evaluacijska pitanja na koja se evaluacija mora osvrnuti. Neka od najkorisnijih pitanja su ona koja provociraju razmišljanja, procjenjuju izazove, fokusiraju ispitivanje i refleksiju, postavljaju mnoga dodatna pitanja;
- specifični ciljevi i specifična pitanja na koja se evaluacija mora osvrnuti;
- metodologija koja se preferira. Metodologija se odnosi prvenstveno na pristup koji se koristi u procesu evaluacije i daje odgovore na pitanja da li će se evaluacijski proces oslanjati u cijelosti na pisane izvore, primarne ili sekundarne (izvještaje, statistike, zapisnike) ili će se oslanjati na informacije prikupljene od ključnih grupa učesnika, ili na kombinaciju ove dvije vrste;
- logistička pitanja, uključujući vremenski okvir, troškove, sastav evaluacijskog tima.

6.2. Prikupljanje informacija

Informacije koje se koriste u monitoringu i evaluaciji mogu se podijeliti na kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativna mjerena odgovaraju na pitanje "koliko" i mogu se izraziti u apsolutnim brojevima ili u procentima ili pak u odnosu. Kako god bile predstavljene prikupljene informacije, one su uvijek izražene u brojevima i prikupljene su zbrajanjem ili mjeranjem.

Kvalitativna mjerena odgovaraju odnosno opisuju situaciju ili stvari ili pojave ili ljudsko ponašanje. Kvalitativne informacije se prikupljaju ispitivanjem, posmatranjem, tumačenjem. Kvantitativne informacije se obično smatraju uvjerljivim, utemeljenim, realnim i objektivnim, dok se kvalitativne informacije smatraju neuvjerljivim i subjektivnim. Ipak, pogrešno je tvrditi da kvantitativne informacije govore same za sebe. One ipak zahtijevaju tumačenje da bi doabile smisao i značenje. Proces monitoringa i evaluacije zahtijeva kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih informacija da bi bio sveobuhvatan.

Idealna situacija bi bila da je metod prikupljanja informacija definisan već prilikom akcioneog planiranja i da se osigura stabilan dotok informacija prema projektu ili organizaciji o učinjenom, kako je učinjeno, bez opterećivanja bilo koga. Prikupljene informacije moraju

imati neko značenje, ne treba prikupljati informacije samo da bi se bilo uposleno, već da bi se saznao za šta postoji interes. Potrebno je osigurati pohranjivanje informacija na način koji omogućava brz i jednostavan pristup. Najuobičajeniji načini prikupljanja su putem sljedećih metoda: studija slučaja, analiza zabilješki, izvještaja, dnevnika i analiza važnih kritičnih događaja, strukturiranih upitnika, pojedinačnih intervjuja, fokus grupe, pregleda primjera, sistematskih pregleda relevantnih zvaničnih statistika.

U vezi sa uključenošću u monitoring i evaluciju, skoro svi učesnici u organizaciju ili projektu mogu biti uključeni na neki način u prikupljanje informacija koje mogu biti korištene u monitoringu i evaluaciji, što uključuje: administratore koji prave zapisnike i zabilješke sa sastanaka, terenske radnike koji podnose izvještaje o obavljenim terenskim posjetama, računovođe koji knjiže finansijsko poslovanje. Da bi učinila funkcionalisanje efikasnim, organizacija ili projekat treba da pripreme format izvještavanja koji uključuje mjerljive indikatore, bilo da su kvalitativni ili kvantitativni, te koji omogućavaju izvođenje zaključaka o efikasnosti i efektivnosti, kao i o održivosti projekta ili organizacije. Vrlo koristan princip je da se posebno za svaku od aktivnosti može saznati što je od interesa, a posebno proces (kako je nešto učinjeno) i proizvod (šta je trebalo biti postignuto), te koji je najlakši put kako to utvrditi i zabilježiti.

Metod prikupljanja podataka mora biti pažljivo odabran i mora biti u skladu svrhom i resursima monitoringa i evaluacije. Uzorkovanje je važan koncept pri korištenju različitih alata procesa monitoringa ili evaluacije. Uzorkovanje nije po prirodi alat, ali kada se koristi zajedno sa drugih alatima, veoma je korisno jer odgovara na pitanja ko radi pregled, intervju, ko je uključen u fokus grupe, itd. Uzorkovanje uključuje sljedeće tehnike:

- slučajno uzorkovanje, koje podrazumijeva nasumično određivanje uzorka, često bez unaprijed utvrđenih čvrstih pravila;
- slojevito uzorkovanje, koje podrazumijeva nasumično određivanje uzroka sa unaprijed utvrđenim okvirnim pravilima;
- cluster uzorkovanje, koje podrazumijeva unaprijed utvrđena pravila za određivanje uzorka.

Preporučljivo je pri prikupljanju podataka koristiti i metod triangulacije, koji podrazumijeva da se jedan set podataka ili informacija potvrđuje drugim setom. Potvrđivanje podataka i informacija se vrši iz više izvora koji govore o istoj stvari.

Sredstvo/alat	Opis	Prednost	Nedostatak
Intervju	Uključuje postavljanje specifičnih pitanja usmjerenih na dobijanje informacija koje će omogućiti da indikator bude izmjerен.	Može se koristiti sa svakim ko je bilo kako uključen u projekat ili organizaciju. Vrlo je fleksibilan.	Zahtijeva određene vještine na strani onoga ko intervjuje.
Intervju sa ključnim informantima	Intervju sa specijalistima u oblasti ili sa nekim ko može dati posebne informacije o procesu.	Ključni informanti nisu blisko uključeni u projekt ili organizaciju i mogu dati objektivne informacije. Mogu dati informacije sa makroaspekta, za razliku od direktno uključenih sa mikroaspekta.	Zahtijeva vještog ispitivača sa dobrim razumijevanjem teme. Ne može se prihvati kao apsolutna istina sve što kaže ključni informant.
Upitnici	Pismena pitanja koja se koriste za dobijanje pismenih odgovora koji, kada se analiziraju, omogućavaju mjerjenje indikatora.	Štedi mnogo vremena ako je dizajniran da se sam kompletira, i omogućava da se prikupe podaci od mnogo ljudi. Daje osjećaj anonimnosti i ohrabruje ljudi da kažu ono što ne bi rekli u intervjuu.	Nije moguće dobiti šire odgovore, van postavljenih u upitniku. Često se koriste u razne svrhe i postoji zasićenost javnosti. Moraju biti pilotirani prije korištenja radi potvrde razumljivosti pitanja.
Fokus grupe	Između 6 i 12 ljudi se intervjuje putem stukturiranog rasporeda intervjuja sa pitanjima specifičnim za određeno pitanje ili temu.	Može biti koristan način za dobijanje mišljenja od prilično velikog uzroka ljudi.	Veoma teško je izvršiti slučajno uzorkovanje, što onemogućuje generaliziranje nalaza. Nekada članovi grupe utiču jedni na druge da nešto kažu ili prešute.
Sastanci u zajednici	Okupljanje prilično velike grupe koje se tiče određeni problem, postavljanje situacija radi dobijanja podataka koji mogu pomoći mjerjenju indikatora.	Korisni za dobijanje širokog odgovora od mnogo ljudi. Način direktnog uključivanja koji daje osjećaj vlasništva nad procesima. Korisni u kritičnim momentima za dobijanje podrške u projektima zajednice.	Teški za upravljanje i moderiranje, zahtijevaju veoma vješto osoblje. Često zahtijevaju rad po grupama i u plenumu.

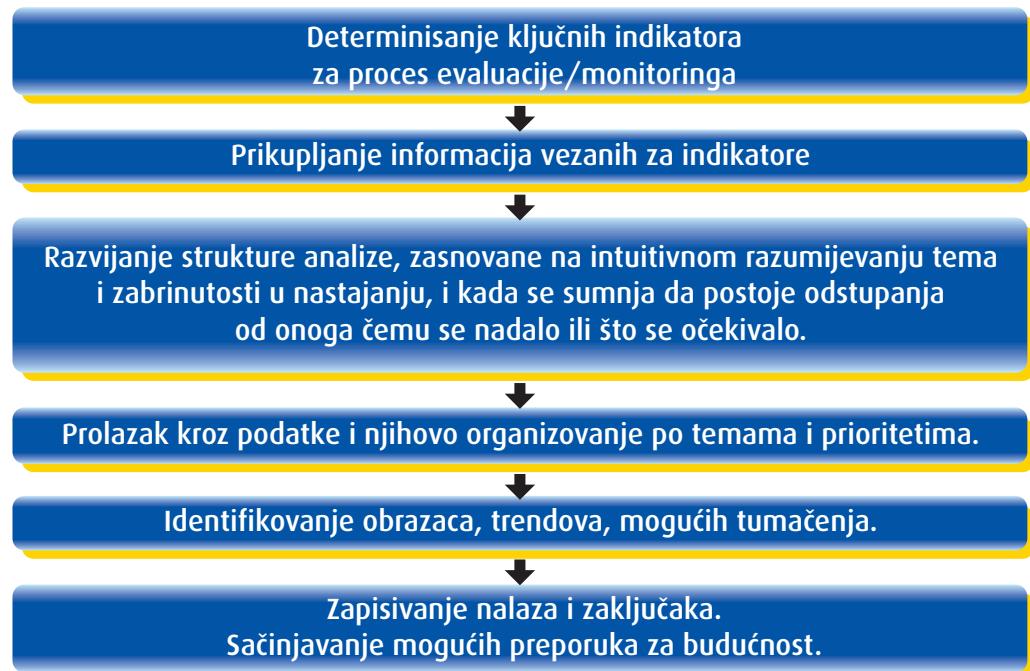
Sredstvo/alat	Opis	Prednost	Nedostatak
Izvještaji sa terena	Strukturirani izvještaji koji osiguravaju da pitanja povezana sa indikatorima budu postavljena i odgovori zabilježeni, kao i da zapažanja ispitiča budu zabilježena.	Fleksibilnost, produženje normalnog rada, jeftino i ne zahtjeva dosta vremena.	Oslanja se na radnike na terenu da su disciplinirani i sposobni zapažati.
Vrednovanje	Omogućavanje ljudima da kažu šta misle da je najkorisnije, najvažnije, najnekorisnije itd.	Može se koristiti sa pojedincima i grupama, kao dio intervjuja ili upitnika ili kao posebna aktivnost.	Zahtjeva pažljivo obrazloženje i potvrdu shvatanja pitanja. Ako se krivo shvati, podaci mogu biti pogrešni.
Vizuelno i zvučno stimulisanje	Uključuju slike, filmove, trake, priče, stripove, fotografije, koji ilustriraju problem ili pitanje.	Vrlo korisno zajedno sa drugim sredstvima.	Mora se posjedovati odgovarajući stimulans i vješt ispitičač. Zahtjeva pažljivo
Skale ocjenjivanja	Ova tehnika koristi skalu duž koje ljudi pozicioniraju njihova osjećanja, zapažanja i slično. Ispitanici se obično pitaju da li se slažu u potpunosti, slažu, ne znaju, protive ili protive u potpunosti datoj tvrdnji.	Korisno je za mjerjenje pristupa, mišljenja, percepcija.	testiranje izjava radi izbjegavanja nerazumijevanja. Čest problem su dva koncepta izjave, a nije sigurno da li je izjava vezana za neko od njih ili za oba.
Analiza kritičnog događaja/ incidenta	Metod koji fokusira intervju sa pojedincima ili grupama na konkretni događaj ili incident sa svrhom dobijanja vrlo detaljne slike o tome šta se stvarno desilo.	Vrlo koristan kada se desi nešto o čemu su jaka osjećanja ljudi. Ako su svi umiješani uključeni, to može pomoći evaluacijskom timu da sklopi blisku sliku šta se stvarno desilo i dijagnosticira šta je krenulo loše.	Evaluacijski tim može završiti u velikom broju suprotstavljenih detalja i mnogo "rekla-kazala". Može biti teško ne stati na jednu stranu te ostati objektivan.
Zapažanja učesnika	Uključuje direktna zapažanja događaja, procesa, odnosa i ponašanja. Učesnik treba biti posmatrač koji je bio u aktivnosti, a ne na distanci.	Može biti koristan način potvrđivanja informacija koje su prijavljene na drugi način.	Teško je učestvovati i zapažati istovremeno. Proces je veoma vremenski zahtijevan.

Sredstvo/alat	Opis	Prednost	Nedostatak
Samo-oslikavanje	Uključuje učešničko oslikavanje, najčešće o tome kako se osjećaju ili misle o nečemu.	Može biti veoma korisno, posebno sa mlađom djecom.	Može biti teško objasniti i tumačiti.

6.3. Analiza informacija

U monitoringu i evaluaciji u određenom periodu će se naći velika količina informacija i pojaviće se potreba da se odluči kako dati smisao svim tim informacijama, odnosno kako ih analizirati. Ukoliko se koristi eksterni evaluacijski tim, on će uraditi i analizu, ali nekada u evaluaciji – naravno, i u monitoringu – sam projekt ili organizacija moraju načiniti analizu.

Analiza je proces pretvaranja detaljnih informacija u razumljive obrasce, trendove, tumačenja. Polazna tačka analize u kontekstu projekta ili organizacije je veoma često nenaučna, a oslanja se na intuitivno razumijevanje ključnih tema koje proizlaze iz procesa prikupljanja informacija. Kada se utvrde ključne teme, postaje moguće raditi kroz strukturiranje i organizovanje informacija. Naredni korak je bilježiti analizu kao osnovu za izvođenje zaključaka i sačinjavanje preporuka. Pojednostavljeni, proces analize izgleda ovako:



6.4. Izvještavanje

Monitoring i evaluacija nemaju posebnu vrijednost ako organizacija ili projekt ne djeluju po informacijama koje su proistekle iz analize prikupljenih podataka. Nakon što se dobiju nalazi, zaključci i preporuke iz procesa monitoringa i evaluacije, potrebno je izvjestiti sve učenike, učiti iz cijelokupnog procesa, donijeti efektivne odluke o tome kako nastaviti i, ako je neophodno, djelovati prema otporima neophodnim promjenama unutar projekta ili organizacije ili čak među učesnicima.

Bez obzira na to šta su ciljevi monitoringa ili evaluacije, u neko vrijeme ili na nekoj tačci ili tačkama, pojavit će se proces izvještavanja. Izvještavanje slijedi nakon analize informacija, izvještavaju se različiti učesnici na različite načine, nekada pismeno, nekada usmeno, a sve češće korištenjem multimedijalnih prezentacija.

U osnovi, svaki izvještaj bi trebalo da sadrži sljedeće dijelove:

Izvršni sažetak, obično ne više od pet stranica, sa intencijom da pruži dovoljno informacija za one koji nemaju dovoljno vremena da pročitaju cijeli izvještaj, ali i sa intencijom da zainteresuje ljudе da ga pročitaju;

Uvod, koji nije suštinski važan, ali je dobro mjesto da se iskažu zahvale učesnicima i načini široki komentar o procesima, nalazima i slično;

Sadržaj, sa brojevima stranica, sa intencijom da pomogne ljudima da se snađu u izvještaju;

Dio prvi, predstavljanje, koji obično predstavlja pozadinu projekta ili organizacije, pozadinu evaluacije, predstavljanje evaluacijskog tima, metodologija, aktuelne procese i probleme do kojih dolazi;

Dio drugi, nalazi, koji se odnosi na važna područja nalaza, poput efektivnosti, efikasnosti i utjecaja ili tema koje su se pojatile;

Dio treći, zaključci, gdje se predstavljaju zaključci nastali iz nalaza, i gdje se zaključci tumače. Često se u ovom dijelu za predstavljanje zaključaka koristi SWOT analiza;

Dio četvrti, preporuke, gdje se predstavljaju specifične ideje kako nastaviti naprijed, kako djelovati prema slabostima i kako ostvarivati napredak.

Prilozi, gdje se mogu priložiti opis zadatka, lista intervjuisanih ljudi, korišteni upitnici, mape područja i slično.

6.5. Objasnjenje pojmove

Anegdotalna informacija je informacija dobijena u obliku priče koju su ljudi zapamtili, a koja je relevantna za indikatore za koje postoji interes. Nema naučnu vrijednost, ali može pružiti korisne kvalitativne informacije.

Bazični podatak (Baseline data) dolazi iz studije koja je načinjena prije intervencije. Pruža podatke i informacije o situaciji prije intervencije. Veoma je važan na početku monitoringa i evaluacije jer omogućava da se procijene razlike koje je intervencija načinila.

Polazna osnova (Bottom line) u poslovnom svijetu se odnosi na polaznu osnovu izvještaja o dobiti ili gubitku, a govori da li pravite ili ne pravite profit. Na ovaj način biznis procjenjuje uspjeh. U razvojnim aktivnostima, polazna osnova se odnosi na to da li pravimo promjene na problemu ili ne.

Efikasnost, utjecaj. Efikasnost (Efficiency) govori o tome da li je uloženo u posao odgovarajuće u odnosu na ostvareni produkt. Uloženo se može odnositi na novac, vrijeme, osoblje, opremu i drugo. Efektivnost (Effectiveness) jeste mjera o obimu u kojem razvojni program ili projekat dostiže postavljene specifične ciljeve. Utjecaj (Impact) govori o tome da li se ili nije načinila promjena u problemskoj situaciji koja se nastojala tretirati ili, drugim riječima, da li je strategija bila uspješna.

Indikatori su mjerljivi ili vidljivi znaci da je nešto učinjeno. Sredstvo su potvrđivanja učinjenog.

Kvalitativni podaci ili informacije se odnose na to kako ljudi nešto osjećaju, zatim na mišljenja, iskustva. Kvalitativni podaci se ne bave brojevima, čime se bave kvantitativni podaci.

Uzorkovanje (Sampling) jeste način odabira ko će o čemu govoriti, ko će biti intervjuisan, ko će biti predmet pregleda kada se provodi evaluacija jer ne mogu se nikada pokriti svi slučajevi ili osobe koje postoje.

Sekundarni podaci su informacije koje već postoje, prikupljene od drugih ljudi ili organizacija.

Primarni podaci su informacije koje su prikupljene sopstvenim djelovanjem, od drugih učesnika u projektu, opšte populacije, sopstvenim posmatranjem i slično.

Strukturirani intervju prati fiksni set pitanja.

Semistrukturirani intervju kombinira strukturirani i nestrukturirani intervju, gdje intervjuer postavlja izvjesni set pitanja, ali dodaje druga pitanja da bi pratio liniju ispitivanja koja dolazi.

Nestrukturirani intervju nema nikakva unaprijed pripremljena pitanja.

SWOT analiza, je analiza snage, slabosti, mogunosti i prijetnji (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Triangulacija je način potvrđivanja podataka korištenjem nekoliko izvora za posmatranje ili mjerjenje iste stvari.

Varijable su promjenjivi elementi situacije koje mogu ili ne mogu utjecati na efikasnost, efektivnost ili utjecaj, a koje mogu biti u prilici da budu povezane sa drugim varijablama u indikatorima.

Strateški ciljevi su opći navodi o tome šta se organizacija nada da će ostvariti u trogodišnjem periodu. Usmjereni su na rezultate i kvalitativne su naravi.

Strateški programi (koji se nekada nazivaju i strateške mjere) jesu specifična aktivnost ili niz aktivnosti koji pridonose provedbi određenog strateškog cilja. U okviru jednog cilja može postojati nekoliko programa (mjera).

Strateške aktivnosti su konkretni zadaci koji se u okviru pojedinog strateškog programa (mjere) planiraju izvršiti, sa jasno preciziranim zadacima, rokovima i zaduženjima subjekata koji te aktivnosti treba da provode.

7.Prilozi

PRILOZI

Prilog 1. Monitoring planovi za tri strateške oblasti

STRATEŠKA OBLAST A. ZAKONODAVSTVO						
Program	Aktivnosti	Rok	Îvještajna institucija	Pokazatelji	Stepen implementacije	Izvor verifikacije
A.1.1.	KONT.	MPR-BH				
A.1.2.	XI 2014.	MPR-BH				
A.1.3.	VI 2015.	MPR-BH				
A.2.1.	IX 2015.	MPR-BH				
A.2.2.	IX 2015.	MPR-BH				
A.2.3.	IX 2014.	MPR-BH				
A.2.4.	XI 2014.	MPR-BH				

A.1. Pracenje međunarodnih instrumenata medijume i dopune zakonodavstva

STRATEŠKA OBLAST B. INSTITUCIONALNI KAPACITETI I SARADNJA							
Program	Aktivnosti	Rok	Izvještajna institucija	Pokazatelji	Stepen implementacije	Izvor verifikacije	Preporuke
B.1.1.		IX 2015.	MSB-BH				
B.1.2.		IX 2015.	MSB-BH				
B.1.3.		KONT.	MSB-BH				
B.2.1.		KONT.	MSB-BH				
B.2.2.		KONT.	MSB-BH				
B.2.3.		KONT.	MSB-BH				
B.2.4.		KONT.	MSB-BH				
B.2.5.		KONT.	MSB-BH				
B.3.1.		KONT.	MSB-BH				
B.3.2.		KONT.	MSB-BH				
B.3.3.		KONT.	MSB-BH				

B.3. Nabavka sauvremene informacijske opreme

STRATEŠKA OBLAST B. INSTITUCIONALNI KAPACITETI I SARADNJA							
Program	Aktivnosti	Rok	Izvještajna institucija	Pokazatelji	Stepen implementacije	Izvor verifikacije	Preporuke
B.4.1.	XI 2014.	MSB-BH					
B.4.2.	IX 2015.	MSB-BH					
B.4.3.	VI 2015.	MSB-BH					
B.4. Izgradnja kapaciteta i saradnja sa međunarodnim tijelima za provođenje zakona i saradnja sa agencijama za provođenje zakona							
B.5.1.	XII 2014.	MSB-BH					
B.5.2.	VI 2015.	MSB-BH					
B.6.1.	XII 2014.	MSB-BH					
B.6.2.	VI 2015.	MSB-BH					
B.6.3.	VI 2015.	MSB-BH					
B.6.4.	IX 2015.	MSB-BH					
B.6.5.	IX 2015.	MSB-BH					
B.6. Saradnja sa međunarodnim tijelima							

STRATEŠKA OBLAST C. PREVENCIJA					
Program	Aktivnosti	Rok	Izvještajna institucija	Pokazatelji	Stepen implementacije
					Izvor verifikacije
C.1. Podrška izravnamu	C.1.1.	IX 2014.	MLJPI-BH		
	C.1.2.	KONT.	MLJPI-BH		
	C.1.3.	KONT.	MLJPI-BH		
	C.1.4.	KONT.	MLJPI-BH		
	C.1.5.	IX 2016.	MLJPI-BH		
	C.2. Podrška uspostavljanju i funkcionalnom rukovanju srednjih i visokih škola	C.2.1.	KONT.	MLJPI-BH	
		C.2.2.	KONT.	MLJPI-BH	
	C.3. Edukacija	C.3.1.	IX 2014.	MLJPI-BH	
		C.3.2.	KONT.	MLJPI-BH	
	C.4. Podrška izravnamu	C.4.1.	II 2015.	MLJPI-BH	
		C.4.2.	XII 2014.	MLJPI-BH	
		C.4.3.	XII 2015.	MLJPI-BH	

Prilog 2. Tabelarni prikaz vremenskog slijeda za praćenje strateških aktivnosti iz Akcionog plana

Aktivnosti	Rok	Izvještajna institucija	2012.				2013.				2014.				2015.			
			I	II	III	IV												
B.4.1.	IX 2014.	MSB-BH																
C.1.1.	IX 2014.	MLJPI-BH																
C.3.1.	IX 2014.	MLJPI-BH																
A.2.3.	IX 2014.	MPR-BH																
A.1.2.	XI 2014.	MPR-BH																
A.2.4.	XI 2014.	MPR-BH																
B.5.1.	XII 2014.	MSB-BH																
B.6.1.	XII 2014.	MSB-BH																
C.4.2.	XII 2014.	MLJPI-BH																
C.4.1.	II 2015.	MLJPI-BH																
B.4.3.	VI 2015.	MSB-BH																
B.5.2.	VI 2015.	MSB-BH																
B.6.2.	VI 2015.	MSB-BH																
B.6.3.	VI 2015.	MSB-BH																

Aktivnosti	Rok	Izvještajna institucija	2012.				2013.				2014.				2015.			
			I	II	III	IV												
A.1.3.	Vl.2015	MPR-BH																
A.2.1.	IX 2015.	MPR-BH																
A.2.2.	IX 2015.	MPR-BH																
B.1.1.	IX 2015.	MSB-BH																
B.1.2.	IX 2015.	MSB-BH																
B.4.2.	IX 2015.	MSB-BH																
B.6.4.	IX 2015.	MSB-BH																
B.6.5.	IX 2015.	MSB-BH																
C.4.3.	XII 2015.	MJPI-BH																
A.1.1.	KONT.	MPR-BH																
B.1.3.	KONT.	MSB-BH																
B.2.1.	KONT.	MSB-BH																
B.2.2.	KONT.	MSB-BH																
B.2.3.	KONT.	MSB-BH																

Aktivnosti	Rok	Izvještajna institucija	2012.				2013.				2014.				2015.			
			Kvartal				Kvartal				Kvartal				Kvartal			
			I	II	III	IV												
B.2.4.	KONT.	MSB-BH																
B.2.5.	KONT.	MSB-BH																
B.3.1.	KONT.	MSB-BH																
B.3.2.	KONT.	MSB-BH																
B.3.3.	KONT.	MSB-BH																
C.1.2.	KONT.	MJPI-BH																
C.1.3.	KONT.	MJPI-BH																
C.1.4.	KONT.	MJPI-BH																
C.2.1.	KONT.	MJPI-BH																
C.2.2.	KONT.	MJPI-BH																
C.3.2.	KONT.	MJPI-BH																
C.1.5.	IX 2016																	

Prilog 3. Popis skraćenica korištenih u monitoring planovima Akcionog plana

MPR-BH - Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine

MSB-BH - Ministarstvo sigurnosti/bezbjednosti Bosne i Hercegovine

MLJPI-BH - Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice Bosne i Hercegovine

8. LITERATURA

1. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation (2002). Monitoring and Evaluation.
2. Kusek, J. Z. & Rist, C. R. (2004). Ten steps to a results-based Monitoring and Evaluation System. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development.
3. Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u Bosni i Hercegovini (2010). Priručnik za strateško planiranje.
4. U4 Anti-Corruption Resource Centre (2011). How to monitor and evaluate anti-corruption agencies: Guidelines for agencies, donors and evaluators.
5. United Nations Development Programme (2009). Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results.

Izdaje

**Ministarstvo sigurnosti BiH u okviru projekta
"Jačanje kapaciteta vladinih institucija za učešće u
političkom dijalušu sa civilnim društvom pri utvrđivanju politika u BiH"**

Za izdavača

Samir Rizvo

Danijel Malić

Autori

Eldan Mujanović

Elmedin Muratbegović

Lektura

Mijana Kuburić Macura



CENTAR ZA ISTRAŽIVANJE POLITIKE SUPROTSTAVLJANJA KRIMINALITETU
ЦЕНТАР ЗА ИСТРАЖИВАЊЕ ПОЛИТИКЕ СУПРОТСТАВЛЈАЊА КРИМИНАЛТЕТУ
CRIMINAL POLICY RESEARCH CENTRE