



KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA PROCESA EVALUACIJE STRATEGIJA LOKALNOG RAZVOJA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE

PROCESS EVALUATION MANAGEMENT CHARACTERISTICS IN THE LOCAL DEVELOPMENT OF THE LOCAL COMMUNITY UNITS

Amra Abadžić

Vlada Brčko Distrikta, Bulevar mira 1. Brčko, Bosna i Hercegovina

Bahrija Umihanić

Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, Univerzitetska 8. Tuzla, Bosna i Hercegovina

Mirela Ćebić

Uprava za indirektno oporezivanje, Mitra Trifunovića Uče 161. Tuzla, Bosna i Hercegovina

© MESTE NGO

Sažetak:

Rad ukazuje na osnovne karakteristike i ulogu menadžmenta procesa evaluacije lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave. Evaluacija predstavlja sistematsku i objektivnu ocjenu tekućeg ili završenog projekta, programa, politike lokalnog razvoja (njenog dizajna, implementacije i rezultata) i ima za cilj da odredi relevantnost, uspješnost, efikasnost, djelotvornost i rezultate strategije lokalnog razvoja. Evaluacija uticaja se obavlja da bi se pomoglo donosiocima odluka prilikom odlučivanja ili pregovaranja o promjenama intervencije koja se evaluira. Analiza uticaja je često cilj menadžment procesa evaluacije u lokalnim zajednicama, jer ona odražava uspješnost lokalnih zajednica i ukazuje donatorima da se promjena dešava (ili ne). Faze procesa evaluacije uticaja treba da primjene rukovodioci i lica zadužena za pripremu specifikacija za aktivnost procesa evaluacije, a ne sam evaluacijski tim. Menadžment procesa evaluacije može imati snažnu ulogu u povećanju sofisticiranosti i kvaliteta institucionalnih performansi. Za kreatora politike pruža temelj za dodjelu sredstava, jer rezultati pokazuju odgovornosti ključnih sudionika u procesu evaluacije.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Mirela Ćebić

[✉ mirela.cebic@uino.gov.ba](mailto:mirela.cebic@uino.gov.ba)

Ključne reči:

proces evaluacije, menadžment, strategije lokalnog razvoja, jedinice lokalne samouprave



Abstract:

The paper indicates basic characteristics and role of management in evaluation process of local development strategy of local government units. Evaluation presents systematic and objective appraisal of current or completed projects, programs, policies, local development (its design, implementation and results) and aims to determine relevance, efficiency, effectiveness and results of local development strategy. Evaluation of the impact is conducted to give assistance to the bearers of decision, when they are deciding or negotiating about changes of intervention which is evaluated. The analysis of the impact is often the main aim of management evaluation process in local government units, because it reflects their success and indicates to the donors whether the change is happening. Phases of evaluation process should be applicable by managers and people who are responsible for preparation of specifications for activity of evaluation process, and should not be applicable by evaluation team. Management evaluation process might have a strong role in increasing sophistication and quality of institutional performance. For policy makers management evaluation process provide a basis for allocation of funds, because the results show the key responsibilities of the participants in evaluation process.

Keywords: *evaluation process, management, local development strategy, local government units*

1 Uvod

Evaluacija preispituje sadržaj samih projekata, donosi zaključke, odnosno sudove i usredsređuje se na djelotvornost programa, odnosno projekata, tako da postaje, odnosno može da postane prekretnica u ciklusima projekata, tj. same strategije. Evaluacija treba da pruži informacije koje su vjerodostojne i korisne, i tako omogućiti da naučene lekcije iskoriste primaoci i davaoci finansijskih sredstava u procesu donošenja odluka. Evaluacija utiče se, također, odnosi na proces procjenjivanja vrijednosti ili značaja aktivnosti, politike ili programa. Ona se koristi za prilagođavanje provođenja i za izmjenu strategije mjere ili redefiniranje političke orijentacije. Za potrebe lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave, postojeći koraci modeliranja i provođenja procesa evaluacije mogu se podijeliti u tri faze: priprema prikupljanja podataka, prikupljanje podataka i završna obrada podataka.

Učesnici evaluacije mogu biti: načelnik sa saradnicima, kancelarija za razvoj ili zadužena organizacijska jedinica, uz mogućnost angažiranja vanjske evaluacijske organizacije (u pripremi evaluacijskog izvještaja); načelnik sa resornim rukovodiocima, savjet za razvoj i općinska skupština/vijeće (u razmatranju evaluacijskog izvještaja), komisija za planiranje lokalnog razvoja (KPOR), razvojna agencija, komisija općinskog vijeća i druge. Vođe projekta provode međuprocjene tokom implementacije što je prva revizija napretka, prognoza vjerovatnih efekata projekta i kao sredstvo za identificiranje neophodnih prilagođavanja u planu projekta.

Predmet istraživanja obuhvata identifikaciju i analizu karakteristika menadžmenta procesa evaluacije strategije lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave. Opći cilj istraživanja u radu je utvrđivanje ključnih obilježja evaluacije strategije lokalnog razvoja sa posebnim osvrtom na karakteristike menadžmenta ovog procesa. Svrha istraživanja ovog rada se ogleda u definisanju karakteristika menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja kako bi se osiguralo stalno praćenje stanja realizacije projekata, sa pratećim izvještavanjem, kontrolom i finalnim vrednovanjem, a zatim ažuriranjem strategija lokalnog razvoja u skladu sa nalazima i preporukama vrednovanja. Realizovanje općeg cilja zahtijevalo je odgovarajući istraživački napor na identificiranju metodoloških i aplikativnih prepreka primjene naučnih metoda u provođenju evaluacije strategija lokalnog razvoja, radi uspostave efikasnog i efektivnog upravljanja ovim etapama strateškog procesa i postizanja većeg stupanja realizacije projekata i programa, te dostizanja utvrđenih strateških ciljeva i ostvarenja vizije razvoja jedinica lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini. Shodno definisanom predmetu i cilju istraživanja u radu smo primijenili slijedeće metode analize: teorijske i empirijske, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, komparativne metode, statističke metode obrade podataka. Za potrebe istraživanja koristili smo sekundarne i primarne podatke. Najvažniji sekundarni izvori podataka u ovom radu su različiti izvještaji i dokumenti jedinica lokalne samouprave o planiranju lokalnog razvoja, istraživačke studije vladinih i nevladinih tijela i

institucija međunarodne zajednice, publikacije, časopisi i Internet. Od literature smo najviše koristili relevantne izvore koji su u vezi sa strateškim planiranjem, menadžmentom, strateškim menadžmentom, lokalnim i regionalnim razvojem, lokalnom samoupravom. Primarne podatke smo prikupili terenskim istraživanjima koje je provedeno u dvije faze. Prvu fazu rada na terenu realizovali smo anketiranjem s ciljem prikupljanja podataka o stanju i iskustvima jedinica lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini u procesima uspostave i provođenja strateškog planiranja lokalnog razvoja, a u svrhu istraživanja *a priori* pretpostavke da postojeći menadžmenta procesa evaluacije ne omogućava efikasno i efektivno provođenje usvojene strategije lokalnog razvoja. Drugoj fazi rada, na terenu, svrha je identificirati kritične faktore uspjeha i organizaciona rješenja za upravljanje lokalnim razvojem sa posebnim osvrtom na menadžment evaluacije strategija lokalnog razvoja. Molbe za intervju su upućene načelnicima općina ili njihovim saradnicima zaduženim za poslove planiranja lokalnog razvoja (voditeljima općinskih razvojnih timova ili jedinica za upravljanje lokalnim razvojem). Koristili smo se formom polustrukturiranog intervjua, sa vodičem koji pokriva teme relevantne za predmet istraživanja.

Rezultati empirijskog istraživanja, koji će biti predstavljeni u radu su dio velikog istraživačkog projekta provedenog u Bosni i Hercegovini, i objavljeni su u magistarskom radu, a takođe predstavljaju alternative i preporuke za dalji razvoj u jedinicama lokalne samouprave, sa posebnim naglaskom na upravljanje procesom evaluacije strategije lokalnog razvoja (Abadžić, 2012).

2 Lokalna samouprava i lokalni razvoj

Lokalna samouprava u teoriji predstavlja najviši stepen samostalnosti lokalne vlasti u odnosu na centralnu, državnu vlast u obavljanju poslova lokalne prirode (Zlokapa, 2007). Lokalna samouprava ima određeni stepen slobode, samostalnosti i materijalnih mogućnosti za ostvarivanje svojih izvornih i ustavom garantovanih funkcija (Jovičić, 1974). Možda je najjednostavnija definicija lokalne samouprave "da je to nivo vladavine najbliži građaninu, s ulogom predstavljanja važnosti i stajališta lokalnog" (Lauć, 2005).

Pojam lokalne samouprave može se definirati i kao "skup institucija putem kojih građani lokalne jedinice

izravno ili putem svojih predstavnika relativno samostalno uređuju i upravljaju određenim javnim poslovima na vlastitu odgovornost i u vlastitom interesu" (Antić, 2002).

Dakle, suština je da državni organi nemaju pravo miješanja u poslove lokalnih organa vlasti, osim u slučaju da lokalni organi svojim djelovanjem krše imperativne norme ustava i zakona, o čemu konačnu odluku može donijeti samo sudska vlast u unaprijed definisanim okvirima putem redovnih i vanrednih pravnih sredstava (Osmanagić, 2009). Međutim, kao najznačajnije tekovine moderne lokalne samouprave se mogu navesti: decentralizacija javnih službi i njihovo približavanje građanima; priznanje postojanja legitimnih lokalnih interesa i autonomija u njihovom zadovoljavanju; učešće građana u javnim poslovima uz preuzimanje i jačanje odgovornosti; stavljanje težišta upravljanja na pojedinca; bolje razumijevanje problema koji postoje u jednoj zajednici; efikasnost i efektivnost u vršenju javnih poslova (uspješnije zadovoljavanje potreba lokalnog stanovništva); uspostavljanje ravnoteže između različitih nivoa vlasti (Šmidovnik, 1995).

Lokalna samouprava, kao multidisciplinarna pojava, predmet je historijskih, socioloških, ekonomskih, pravnih, politoloških, filozofskih i drugih nauka, te se kao predmet izučavanja pojavljuje i na raznim fakultetima kao posebna naučna disciplina (Damjanović, Zlokapa, 2007). Proaktivno upravljanje razvojem podrazumijeva stvaralačko oblikovanje budućnosti i strpljivo i sistematično nastojanje da se takva budućnost dostigne, dok odgovorno upravljanje podrazumijeva prvenstveno odgovornost prema građanima, uključujući i buduće generacije.

Pojam lokalnog razvoja može se veoma široko posmatrati, tako da postoji niz definicija i načina kako se on može poimati. Inicijative lokalnog razvoja najčešće polaze od ispitivanja lokalnih potreba. U kreiranju efektivnog pristupa lokalnom razvoju potrebno je polaziti od sljedećih aspekata: strategije, operativne strukture, aktivnosti, dok od karakteristika lokalnog područja, prednosti područja, ciljeva i raspoloživih resursa zavisi i preciznije odabrani razvojni pristup lokalnog razvoja, te njegovo planiranje (Drucker, 1997). Koncept lokalnog razvoja je tokom godina stekao popularnost kao rješenje za često sporadičan i neplanski rast i razvoj lokalnih zajednica (Thompson, Strickland, Gamble, 2008). Sektorski pristup je postao nedjelotvoran uslijed

složenosti pitanja razvoja, pomaka ka decentralizaciji, nepovezanosti upravnih nadležnosti sa ekonomskom i ekološkom teritorijalnošću, i strukture upravljanja na više nivoa koja utiče na donošenje odluka o investicijama i raspodjeli resursa (Osmanagić, 2009). Prelazak na tržišnu ekonomiju doveo je do toga da su centralne vlasti izgubile ulogu koordinatora ekonomije i prestale regulisati poslovno okruženje lokalnih zajednica, ali država mora osigurati vladavinu zakona i poštovanje privatnog vlasništva, osnivajući institucije koje će pomoći poslovanju, što je spor proces u birokratskoj državi kakva je Bosna i Hercegovina, tako da stvaranje povoljnog poslovnog okruženja ostaje na lokalnim vlastima. Lokalne vlasti i lokalni biznismeni najbolje poznaju standarde te zajednice, ono što joj je potrebno i ono što je zanima, te informacije treba da podijeli, ukazujući na rizike svake pojedine investicije. Lokalne akcije u izgradnji razvojnih institucija su važan faktor koji određuje lokalnu ekonomiju (Ferizović, 2005). Instrumenti lokalnog razvoja predstavljaju skup mjera, aktivnosti i alata pomoću kojih se ostvaruju ciljevi lokalnog razvoja.

Tabela 1. Elementi strategije lokalnog razvoja (Swinburn, Kessides, 2004)

ELEMENTI STRATEGIJE LOKALNOG RAZVOJA	
VIZIJA	Opisuje konsenzus do kog su došle interesne grupe o preferiranoj razvojnoj budućnosti zajednice
CILJEVI	Baziraju se na ukupnoj viziji i pojedinačnim željenim rezultatima procesa planiranja
REZULTATI	Uspostaviti standarde izvedbe i ciljeve za aktivnosti za razvoj svakogod ciljeva koji su vremenski ograničeni i mjerljivi
PROGRAMI	Postaviti pristup kojim će se postići realni ciljevi lokalnog razvoja koji su vremenski ograničeni i mjerljivi
PROJEKTI I PLANOVI AKCIJE	Implementirati pojedine komponente programa. Moraju se uspostaviti prioriteta i ustanoviti troškovi koji su vremenski ograničeni i mjerljivi.

Najznačajniji instrumenti podsticanja lokalnog razvoja su: pravni instrumenti, finansijski instrumenti i

složeni oblici lokalnog razvoja. Strategija lokalnog razvoja predstavlja viziju socio-ekonomske budućnosti lokalne samouprave koji ima za cilj da se iskoriste prednosti, prevaziđu slabosti, te eksploatišu mogućnosti i da se riješe rizici i prijetnje (Blakley, Leigh, 2009). Lokalni razvoj, prema dobrim primjerima iz prakse, pokazuje da uvijek treba da se počne od formuliranja strategije lokalnog razvoja, a njeni elementi prikazani su u tabeli 1. (Swinburn, Kessides, 2004)

Da bi se uspješno organizirala strategija lokalnog razvoja, treba se već u ranoj fazi procesa planiranja dogovoriti oko institucionalnog uređenja i učešća interesnih grupa (Dedić, Umihanić, 2004). Tim za lokalni razvoj treba da se uspostavi u okviru općine ili neke partnerske organizacije i ovaj tim treba da inicijalno upravlja procesom strateškog planiranja. Uspješan lokalni razvoj zavisi od uspjeha zajedničkih napora javnog (vladinog), privatnog (privredni subjekti) i nevladinog sektora (Ivanić i drugi, 2006).

Dobre prakse ukazuju na korisnost slijedećih smjernica za formuliranje strategije lokalnog razvoja (Swinburn, Kessides, 2004):

- integrirani pristup koji uključuje društvene i ekološke, kao i ekonomske probleme,
- pažljivo izrađena strategija na kojoj su radili svi bitni partneri,
- neformalna privreda treba da se pažljivo uzme u obzir,
- dijapazon projekata: kratko, srednje i dugoročni, da služe kao katalizator partnerstvu i grade povjerenje interesnih grupa zajednice,
- uticajne i efikasne lokalne vođe koji nose obavezu, povjerenje i pouzdanje pojedinačnim interesnim grupama,
- građenje kapaciteta upravljanja i "terenskih" timova za implementaciju projekta,
- strategija lokalnog razvoja mora pripadati lokalnoj vlasti koja je pokazala da ima jaku političku volju da implementira strategiju,
- projekti i planovi akcije se preduzimaju samo ako je jasno identificirano sposobno vodstvo koje je preuzelo obavezu implementacije.

Da bi se ostvarila misija i ciljevi, nije dovoljno formulirati, odnosno izvršiti izbor adekvatne strategije, već je neophodno i izvršiti stratešku promjenu, tj. implementirati strategiju (Drucker, 1997). To znači da je provođenje strategije *conditio*

sine qua non (uslov bez kojeg ne biva) njenog postojanja. Bez obzira na to kako je napravljena strategija, u vidu formalnog i detaljnog strateškog plana ili ne, treba je provesti u odgovarajuće taktičke planove, programe i budžete (Hanić, Mašić, 2007).

Strateško vodstvo uključuje stvaranje i implementaciju strategije na osnovu razvijenog koncepta strateškog menadžmenta, što zahtjeva (Umihanić, Tulumović, 2008):

- vođenje procesa uobličavanja sistema zajedničkih vrijednosti te stvaranje prepoznatljive kulture i podsticanje efikasne realizacije strateških ciljeva,
- održavanje organizacije života i rada u inovativnom, odgovornom i obećavajućem, promotivnom duhu, kako bi se kontinuitet rada ostvarivao u uslovima borbe za pozicije, kompetencije, uz afirmaciju konsenzusa i stalno jačanje društvene odgovornosti,
- postavljanjem i institucionaliziranjem etičkih standarda i ponašanja, iniciranjem korektivnih aktivnosti usmjerenih na implementaciju strategije.

Strategija lokalnog razvoja je sveobuhvatan plan koji definira šta će se postići, može biti kratkoročno, srednjoročno ili dugoročno planirana. Strategija će uspostaviti plan rada tako da se promovira i ojača lokalna privreda, fizičke, društvene i ekološke snage, te razmatra izazove na koje se pri tome nailazi. Svaka strategija lokalnog razvoja treba da ima plan implementacije, koji zauzvrat pokreću planovi akcije pojedinačnih projekata. Plan implementacije daje raspored budžetskih i kadrovskih sredstva i institucionalne i proceduralne implikacije na implementaciju strategije lokalnog razvoja. To je svrha integriranja svih projekata i programa u strategiju lokalnog razvoja (Heleta, 2010).

Očigledno je da ono što bismo mogli nazvati zvanična domaća politika u vezi sa lokalnom upravom u Bosni i Hercegovini, na normativnom planu, čini kompleks stvari koji se vežu za promociju i primjenu koncepcije dobre uprave i prepušten je inicijativi općinskih uprava i međunarodnih organizacija (Osmanagić, 2009).

3 Proces evaluacije strategije lokalnog razvoja

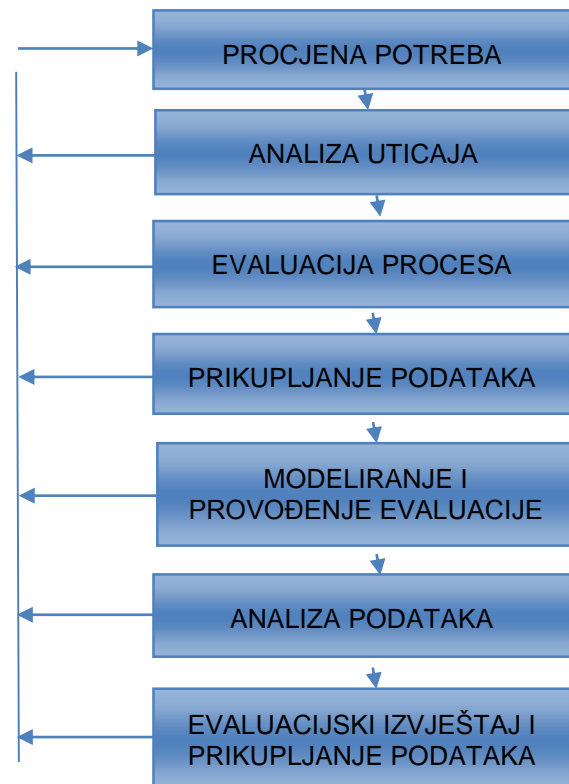
Riječi evaluacija i procjena se obično koriste zajedno, kao set koncepata. Iz njihovih formalnih definicija se vidi jaka sličnost, a u praksi se ovi

termini obično koriste podjednako. Riječ procjena ima konotaciju vezanu za mjerenje i određivanje vrijednosti objekta razmatranja. Često postoje konfuzije šta pojam evaluacije podrazumjeva, te smo u tabeli 2. predstavili nekoliko definicija pojma evaluacije (Ivanić i drugi, 2006):

Tabela 2. Definicije evaluacije (Ivanić i drugi, 2006)

EVALUACIJA	
Ko?	Obično uključuje vanjske inpute
Kada?	Periodično, srednjoročno, na kraju, kontinuirana i u toku provođenja
Zašto?	Prihvatanje dijela lekcija koje su primjenjive za druge projekte i kao input za analizu politika
Povezanost sa hijerarhijskim ciljevima u logičkom okviru	Rezultati, cilj projekta, opći cilj

Evaluacija nije samo objektivni zapis o karakteristikama, nego i analitička interpretacija ovog zapisa, i preporuka za unapređenja tih karakteristika.



Slika 1. Proces evaluacije (Bortz, Doring, 2006)

Tabela 3. Mogućnosti procesa evaluacije (Pavelic, 2011)

ŠTA?	Proces evaluacije uključuje korak unazad da bi se bolje sagledali postignuti efekti i uticaji. Time se informiraju svi donosioci odluka.
KAKO?	Proces evaluacije: utvrđuje koliko je učinkovit bio projekat ili program; utvrđuje obim do kog su postignuti pojedinačni ciljevi; daje do znanja koliko efikasno se stvari rade; daje pouke tako da se budući programi slične prirode mogu poboljšati
KADA?	Procjena se provodi periodično: na ili blizu sredine implementacije; na kraju projekta; nakon dužeg vremena nakon završetka projekta (tri do osam godina).
KAKO?	Interne procjene može raditi rukovodilac projekta i/ili zaposleni ili učesnici. Vanjske procjene se rade od strane vanjskih konsultanata, vanjskih agencija ili donatora.
ZAŠTO?	Procjena je formalan proces dokumentiranja sljedećih projektnih dostignuća: napretka u radnom planu; uspostavljanja sistema; implementacije planiranih aktivnosti; postizanja ciljeva; učinkovitosti projekta; uticaja koje ima projekat; efikasnosti ili isplativosti.
VRSTA INFORMACIJA	Više naglaska na kvalitativne podatke, dok se kvantitativni podaci prikupljaju kao indikatori. Kvalitativna analiza obično može ići kao podrška kvantitativne procjene.
KATEGORIJA INFORMACIJA	Opisni, analitički i dokumentarni podaci trebaju da se koriste da registriju i zabilježe "šta" i da se razumije "zašto" projektnih dostignuća.

Evaluacija predstavlja proces (prikazano na slici 1.) koji ne samo da određuje vrijednost ili izvedbu pitanja pod razmatranjem, nego nastoji da izmjeri i

opíše tu vrijednost s ciljem unapređenja ili promjena u datoj sredini. S tačnim i pouzdanim informacijama, evaluacija pruža vladama, razvojnim menadžerima i drugim zainteresiranim stranama učenje iz iskustva, uključujući iskustva drugih, te poboljšanje pružanja usluga. Evaluacija može dati odgovor na pitanje: "Jesmo li radili prave stvari i radimo li ono pravo?" predstavljeno u tabeli 3. (Pavelic, 2011)

Evaluacija je sistemska identifikacija pozitivnog ili negativnog uticaja razvojnih aktivnosti, kao što je program ili projekat. Uticaj evaluacije može biti u rasponu od velikih uzoraka istraživanja u kojima su predmet evaluacije projekti i grupe u odnosu prije i poslije, a možda i na više mjesta u toku programa intervencije, do malih razmjera brze procjene i participativne procjene gdje se procjene uticaja dobijaju iz grupe kombiniranih intervjua, ključnih informanata, studija slučajaj sekundarnih podataka.

Evaluacija je proces koji kroz svoj plan aktivnosti, omogućava dizajn i izmjenu strategije i programa za povećanje njihove učinkovitosti i efikasnosti. Da bi se to dogodilo, pristup mora biti robusan, transparentan i odbranljiv. Planom evaluacije definiramo (Heleta, 2010):

- evaluacioni plan koji sadrži detalje o projektu koji se evaluira, korisnike kao i one kojima je evaluacija namijenjena,
- evaluaciona pitanja,
- evaluacione kriterije i indikatore,
- tehnike za prikupljanje podataka i plan za prikupljanje podataka,
- proces prikupljanja podataka uz korištenje različitih izvora i provjeru vjerodostojnosti i relevantnosti.

S odgovorima na afirmativne akcijske planove ili odgovore u područjima koja ukazuju na slabost, evaluacija njeguje političku i finansijsku podršku za odgovarajuće politike i pomoći vlade za izgradnju baze znanja. To jača sposobnost donosioca odluka da investira u aktivnosti kojima se postiže željeni učinak i da ponovno uzme u obzir ona područja gdje nije prisutan (Hanić, Mašić, 2007). Evaluacija može da pruži pomoć pri donošenju odluka preko dva kanala: donošenjem zaključaka nezavisno, i potom, davanjem preporuka; i podsticanjem uključivanja donosilaca odluka ili, u najmanju ruku njihovih bliskih saradnika, uz osvrt na podsticanje direktnih povratnih informacija tokom ovog procesa (Innovative Local Economic Programs, 2010).

4 Analiza uticaja procesa evaluacije strategije lokalnog razvoja

Analiza uticaja je još jedan tip evaluacije koja mjeri efekat (uticaj) koji određena aktivnost ima na sredinu. Nakon implementiranja programa, kratkoročnog ili dugoročnog, važnost njenih rezultata ogleda se u tome da li je program imao uticaj na zajednicu. Analiza uticaja je evaluacija orijentirana prema ishodu, u kojoj je krajnji rezultat osnovni interes. Drugim riječima, kakav napredak je ostvaren od strane učesnika i zadataka (Innovative Local Economic Programs, 2010).

Evaluacija rezultata idealno pokriva četiri ključna parametra (Begović, Vacić, Matković, Mijatović, 2006):

- Evaluacija treba da identificira i nabroji sve ishode. Nabrojanje svih ishoda uključuje i ustanovljavanje da li su programi postigli svoje ciljeve i da li je došlo do neželjenih, odnosno neočekivanih ishoda. Evaluacija se mora objasniti i brojačano označiti rezultate. Ovo se može postići ocjenjivanjem onoga šta se desilo sa projektom i kako se to razlikuje od pređašnjeg stanja. Brojno označavanje uključuje, u glavnim crtama, da li su pojedinačni ciljevi postignuti i da li su se pojavili nenadani rezultati.
- Procjena rezultata mora izmjeriti efektivnost programa. Ovo se postiže mjerenjem stepena u opaženim promjenama.
- Procjena rezultata mora ocijeniti da li koristi programa premašuju troškove programa, provođenjem analize isplativosti.
- Solidna procjena rezultata će procijeniti uticaj određivanjem da li je zabilježeno poboljšanje situacije za koju je princip ili program napravljen.

Procjena uticaja strategije lokalnog razvoja, također, implicira na potrebu da se razdvoje rezultati koji su direktna posljedica strategije lokalnog razvoja, od onih koji su rezultat vanjskih faktora, kao što je poboljšanje u privredi na državnom nivou. Uobičajen pristup koji bi se primijenio u ovom slučaju je da se pored nalazi procjene strategije lokalnog razvoja sa istim indikatorima izabranim nasumice na različitim lokalitetima kao i sa državnim i regionalnim prosjekom. Na taj način je moguće identificirati promjene u ovim indikatorima koje su zajedničke za sve lokacije, i stoga nisu vezane za pojedinačnu

strategiju lokalnog razvoja. Kao rezultat, procjena rezultata može izolirati vanjske devijacije od direktnih uticaja strategije lokalnog razvoja. Dakle, evaluacija strategije treba da ocijeni njen uticaj ustanovljavajući da li je došlo do značajnog poboljšanja u onim oblastima na koje su programi i projekti strategije bili usmjereni. Precizna ocjena uticaja koje stvara strategija lokalnog ekonomskog razvoja podrazumijeva potrebu da se razdvoje ishodi koji su direktna posljedica te strategije, od onih koji su posljedica djelovanja nekih drugih faktora (Begović, Vacić, Matković, Mijatović, 2006).

Evaluacija se sastoji u ocjenjivanju relevantnosti projekta u odnosu na postavljene ciljeve, način njegovog provođenja i efekata (očekivanih i neočekivanih). Dakle, ona podrazumijeva procjenu uspješnosti strategije tj. da li je strategija doprinijela ostvarivanju postavljenih ciljeva i da li su resursi korišteni na efikasan način (Ferizović, 2005). Evaluacija treba da obuhvati analizu implementacije strategije, nivo participacije svih značajnih učesnika, promjene lokalnih uslova, promjene ekonomskih i političkih odnosa, itd. U postupku i evaluacije treba da učestvuju oni koji su zaduženi za njenu implementaciju, koji su učestvovali u njenoj izradi, koji direktno upravljaju strategijom, svi partneri u realizaciji pojedinih projekata i ostali. Naravno, ne očekuje se od svakoga od njih da pišu izvještaje i da prisustvuju svakom sastanku. Da bi se ostvario prioritetni cilj evaluacije realizacije projekta poređenje ostvarenog na terenu sa planiranom realizacijom - treba formirati jedan jedinstveni informacioni sistem za upravljanje projektom, koji obuhvata bazu podataka o polaznim planiranim veličinama projekta, zatim osigurati kontinuirani priliv informacija sa terena, obradu ovih informacija i ažuriranje mrežnih i drugih planova (Ivanić i drugi, 2006).

Evaluacije uticaja predstavljaju složene i skuplje aktivnosti koje se obavljaju samo u određenim trenucima, ali njihovi zaključci i rezultati su najrelevantniji, jer ove evaluacije mogu da pruže odgovor na mnoga pitanje. Evaluacije uticaja od značaja su (Innovative Local Economic Programs, 2010):

- pri donošenju odluka,
- pri pravljenju vrijednosnih procjena i informiranju javnog mnijenja i/ili,
- da se dobiju jasnija saznanja i bolje razumije intervencija i njeni efekti.

Evaluacije uticaja ne pokazuju samo da li su ostvarile planirani efekat, nego se fokusiraju na stepen relevantnosti i ispunjenje ciljeva, efikasnost, efektivnost, uticaj i održivost (Begović, Vacić, Matković, Mijatović, 2006). Evaluacija uticaja, također, pomaže pri formulisanju vrijednosnih procjena i pomaže korisnicima da formiraju svoje mišljenje o koristima od intervencije. Ona odgovara na pitanja koja su važna za institucije koje daju finansijska sredstva. Izvještaj je dostupan široj javnosti. Naglašena su pitanja nezavisnosti evaluacije uticaja i transparentnosti urađene procjene. U ovom slučaju, treba posvetiti posebnu pažnju definiranju kriterijuma za procjenu. Vrijednosne procjene se prave tek kada se preda završni izvještaj i razmotre njegovi zaključci. Ako se evaluacija koristi u svrhu procjene odgovornosti, tada se mora sačekati kraj ovog procesa (Ivanić i drugi, 2006). Evaluacije uticaja često se povjeravaju trećim licima. Članovi evaluacijskog tima nezavisni su od organizacija koje su učestvovala u kreiranju i provođenju programa. Činjenica da je evaluacijski tim nezavisan, vanjskim posmatračima treba da potvrdi vjerodostojnost evaluacije. U slučaju odluke da aktivnosti evaluacije uticaja povjere trećem licu, bit će u obavezi da pripreme odgovarajući opis poslova, uključujući i aspekte metodološkog modela (Swinburn, Kessides, 2004).

Cilj sistema evaluacije predstavlja ukupni zadatak koji strategije treba ispuniti u dužem periodu, i predviđa razlog za korištenje sredstava određene strategije. Menadžment, odnosno oni koji su u to uključeni, moraju na umu imati cilj jer je to temelj na kojem se procjenjuju dostignuća. Bitno je dobro formulirati cilj. Efikasnost je ono čime se mjeri output strategije - kvalitet i kvantitet - u odnosu na ukupni input sredstava. Ona pokazuje u kojoj mjeri su na ekonomičan način različiti inputi pretvoreni u outpute, odnosno nivo uticaja na razvoj lokalne zajednice. Efikasnost je mjera produktivnosti implementacijskih procesa.

5 Metodologija istraživanja

Za potrebe provođenja empirijskog istraživanja kreirali smo plan istraživanja kojim smo između ostalog precizno definisali metodologiju istraživanja. Područje istraživanja su lokalne zajednice odnosno općine u Bosni i Hercegovini. U ovom istraživanju, zbog specifičnosti područja, podijelili smo i fokusirali

istraživanje na Federaciju BiH, Republiku Srpsku i Brčko distrikt BiH, vodeći posebno računa o ravnomjernoj regionalnoj zastupljenosti posmatranog uzorka. Kod izbora uzorka istraživanja na kojem smo obavili istraživanje koristili smo se "namjeravanim uzorkovanjem" kao podesnim za kvalitativnu studiju, a također i zato što je na taj način moguće osigurati generalizaciju nalaza u takvoj jednoj studiji. U ovom radu namjeravano uzorkovanje se primijenilo tako da smo odabrali 145 jedinica lokalne samouprave sa teritorije cijele Bosne i Hercegovine za koje se smatra da su reprezentativne za izvođenje generalnih zaključaka o temi koja se istražuje. Uzorkom smo obuhvatili lokalne zajednice u kojima smo anketirali osobe zadužene za razvojnu strategiju lokalne zajednice. Ukupna veličina uzorka je 56 od 145 lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini (Federacija BiH, Republika Srpska i Brčko distrikt BiH).

Istraživanje smo proveli na temelju anketnog upitnika. Pri konstrukciji anketnog upitnika za lokalne zajednice, ispitanicima smo pružili mogućnost da putem sugestija i komentara, na temelju ličnog iskustva, ukažu na nedostatke, moguća unaprjeđenja i eventualna poboljšanja planiranja strategije lokalnog razvoja, implementacije strategije i sistema evaluacije, kako bi i sami bili učesnici u realiziranju prijedloga metodologije evaluacije strategija lokalnog razvoja. Metodološki okvir smo prilagodili zahtjevima našeg istraživanja, proširili sa značajnim brojem pitanja u skoro svim dijelovima a najviše u dijelu koji se odnosi na evaluaciju strategije lokalnog razvoja. Podaci iz upitnika su transformirani u informacije, te je izvršena odgovarajuća statistička analiza uz korištenje adekvatnih statističkih metoda i tehnika ("IBM SPSS 19" i "Excel 2010"). Informacije su prikazane u tabelama i odgovarajućim grafičkim prikazima. Rezultate istraživanja smo interpretirali u duhu ograničavanja koja su determinirana naprijed definisanom metodologijom istraživanja (Abadžić, 2012).

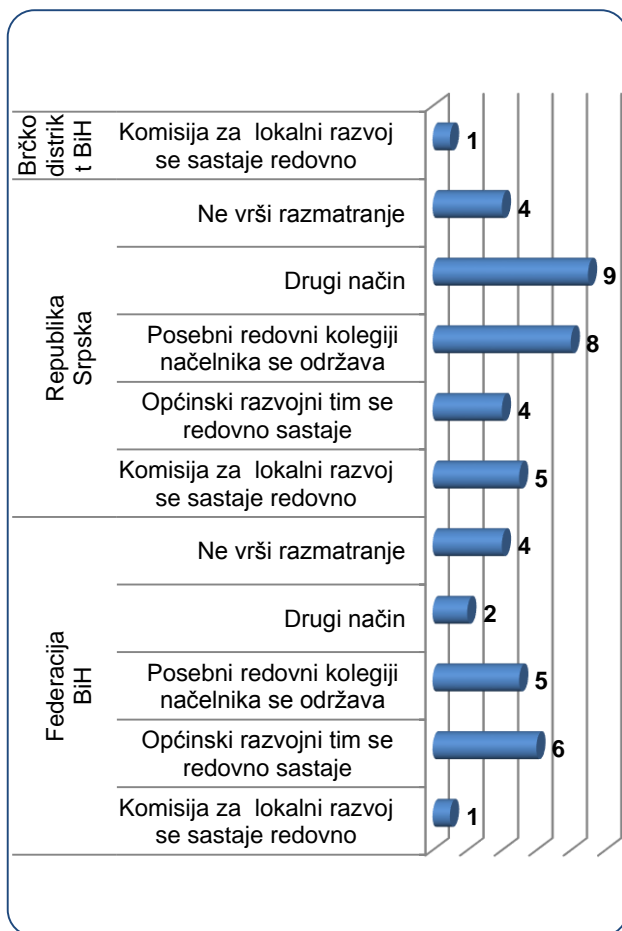
6 Interpretacija rezultata istraživanja o procjeni nivoa uticaja na razvoj lokalne zajednice pri evaluaciji lokalne strategije

Rezultate istraživanja zasnovane na pokazateljima iz anketnih upitnika popunjenih od strane odgovornih osoba u lokalnim zajednicama Bosne i Hercegovine ćemo detaljno elaborirati u ovog dijelu rada.

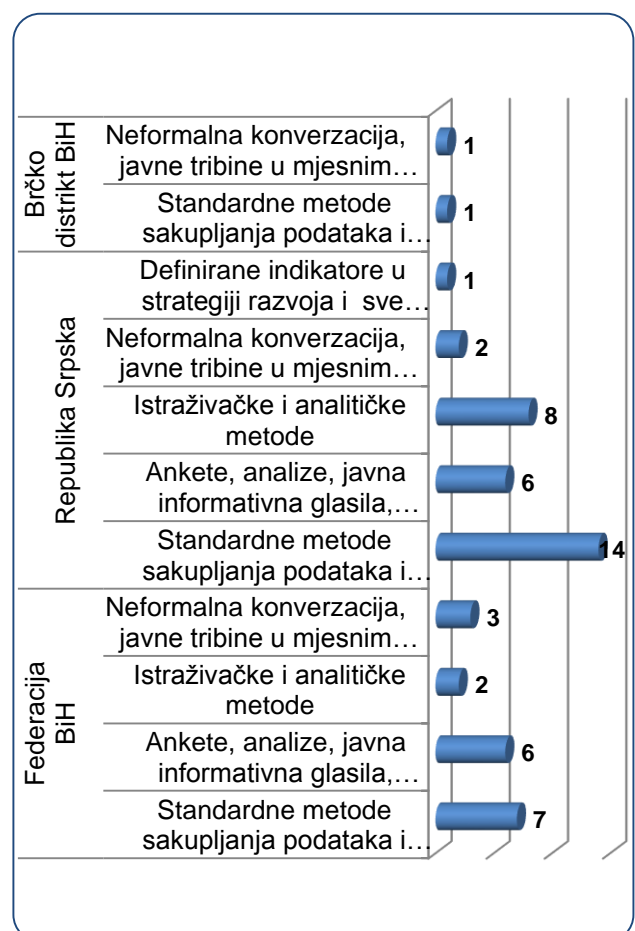
Načine razmatranja pitanja o evaluaciji predstavili smo, nakon analize odgovora iz upitnika, na slici 2.

Analiza rezultata istraživanja pokazala je da u 33% općina Federacije BiH razmatranje pitanja o evaluaciji vrši Općinski razvojni tim koji se redovno sastaje o pitanju evaluacije. Posebni redovni kolegiji načelnika o evaluaciji su način razmatranja u 28% općina Federacije BiH koje su popunile upitnik. U Republici Srpskoj, odnosno u općinama koje su popunile upitnik, najveći broj općina, njih 29%, je odgovorio da se razmatranje pitanja o evaluaciji vrši na "drugi način" tj. način koji nije prezentiran i ponuđen kao odgovor. U 26% općina, koje su popunile upitnik, održavaju se posebni redovni kolegiji načelnika o evaluaciji. Rezultati istraživanja su pokazali da u Brčko distriktu BiH, Komisija za lokalni razvoj se sastaje redovno po pitanju evaluacije.

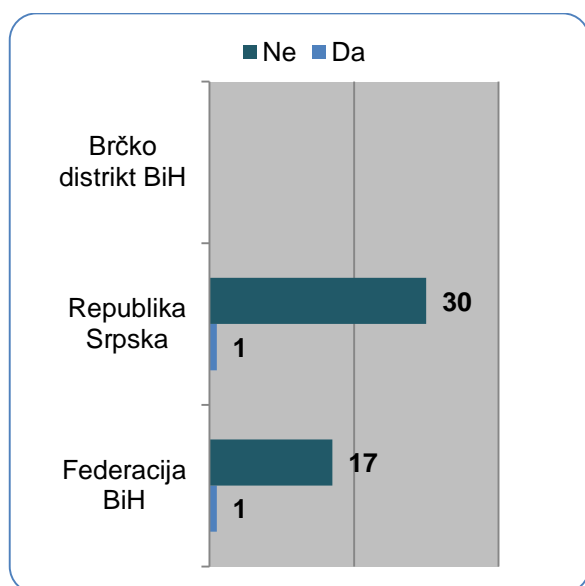
Na slici 3. prikazat ćemo metode procjene nivoa uticaja na razvoj lokalne zajednice pri evaluaciji strategije lokalnog razvoja u Bosni i Hercegovini. Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju da u 39% općina Federacije BiH koristi standardne metode sakupljanja podataka i njihovu komparaciju i analizu. S tim da u 33% općina značajno učešće imaju i druge metode prikupljanja podataka, kao što su: ankete, analize, javna informativna glasila i web stranice. U 45% općina Republike Srpske, također su u najvećem dijelu prisutne standardne metode sakupljanja podataka i njihova komparacija i analiza, dok u 27% općina se koriste i istraživačke i analitičke metode. Standardne metode sakupljanja podataka i njihova komparacija i analiza, te neformalna konverzacija, kao i javne tribine u mjesnim zajednicama su metode koje se koriste u Brčko distriktu BiH, a radi procjene nivoa uticaja uspješnosti strategije na razvoj lokalne zajednice.



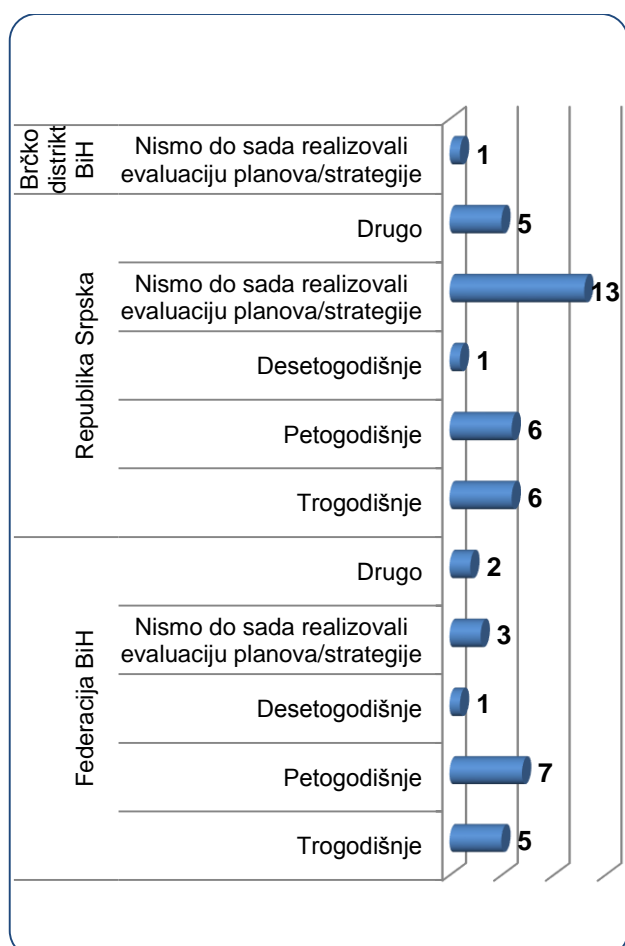
Slika 2. Način razmatranja pitanja o evaluaciji (Abadzic, 2012)



Slika 3. Metode procjene nivoa uticaja na razvoj lokalne zajednice pri evaluaciji (Abadzic, 2012)



Slika 4. Eksterni evaluatori (Abadžić, 2012)



Slika 5. Periodi evaluacije (Abadžić, 2012)

Eksterna evaluacija je evaluacija koja se preduzima tako da se fokusira na, s jedne strane, procese koje osiguravaju kvalitet i, s druge strane, na metode

kojima se potvrđuje postignuti stepen kvaliteta. Eksterna evaluacija nema za cilj da evaluiira kvalitet strategije kao takve, već da evaluiira kvalitet upravljanja i organizacije strategije lokalnog razvoja kao fundamentalnih aspekata kvaliteta provedbe i implementacije strategije lokalnog razvoja. U kojoj mjeri su zastupljeni eksterni evaluatori u evoluiranju strategija lokalnog razvoja u Bosni i Hercegovini je analizirano, na temelju odgovora iz upitnika, i prikazano na slici 4.

Na temelju rezultata empirijskog istraživanja utvrdili smo da općine na teritoriji Bosne i Hercegovine ne vrše angažovanje eksternih evaluatora, i to u 94% općina Federacije BiH, i u 97% općina Republike Srpske, a identičan zaključak se odnosi i na Brčko distrikt BiH.

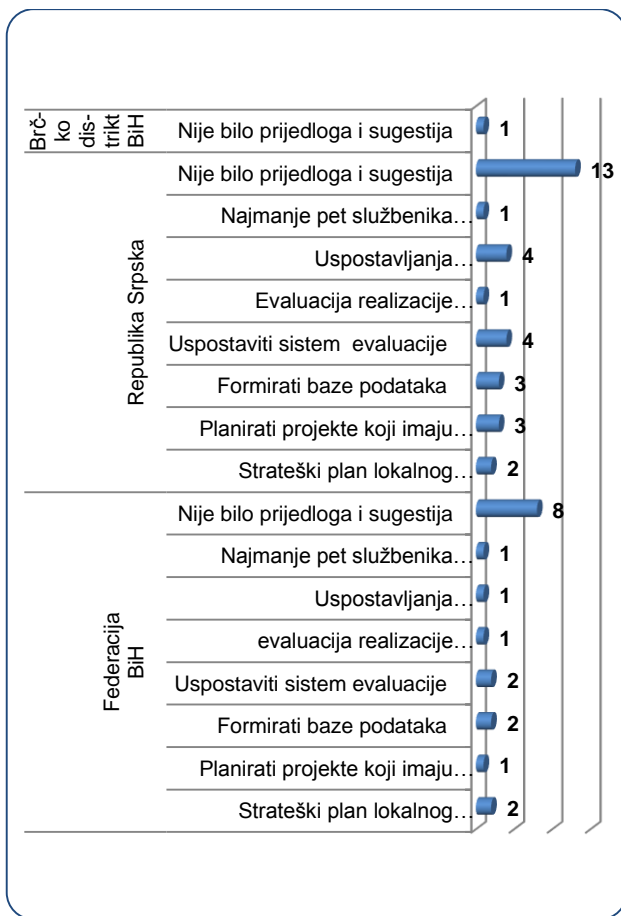
Analizirajući vremensku dinamiku procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja, dobili smo odgovore koje predstavljamo na slici 5.

Rezultati empirijskog istraživanja su pokazali da u 39% općina Federacije BiH se vrši petogodišnje evoluiranje strategije lokalnog razvoja, dok se u 28% općina evaluacija strategije lokalnog razvoja vrši nakon trogodišnjeg vremenskog perioda. Međutim u općinama iz Republike Srpske, stanje je nešto drugačije, jer prema rezultatima istraživanja u 42% općina do sada nije izvršena realizacija evaluacije strategije lokalnog razvoja, dok se u 19% općina evaluacija strategije lokalnog razvoja vrši nakon pet i nakon tri godine. U Brčko distriktu BiH do sada nije realizirana evaluacija strategije lokalnog razvoja.

Nakon analize sugestija ispitanika o nedostacima i vidu mogućih poboljšanja razvojnih strategija, sistema evaluacije, te kadrovskih poboljšanja, datih na kraju anketnog upitnika, sugerirana poboljšanja smo predstavili na slici 6.

Na temelju rezultata istraživanja utvrdili smo da u 43% općina iz Federacije BiH nisu pružane nikakve sugestije dok su 11% općina sugerirale da strateški plan lokalnog razvoja treba uspostaviti na temelju objektivnog i realnog stanja, formirati baze podataka i uspostaviti sistem evaluacije.

U 42% općina iz Republike Srpske, također, nisu upućivane nikakve sugestije, a sugestije su jedino upućivane na uspostavljanje sistema evaluacije strategije lokalnog razvoja i to u 13% općina. Od strane Brčko distrikta BiH nisu upućene sugestije na ovu temu.



Slika 6. Poboljšanja i aktivnosti na temelju dosadašnjeg iskustva odnosno naučenih lekcija do sada (Abadžić, 2012)

7 Diskusija

Posebno izraženi trendovi ekonomske, administrativne i fiskalne decentralizacije, kao i razvoja novih tehnika i tehnologija menadžmenta, dovode do povećane autonomije menadžmenta u procesu evaluacije strategija lokalnog razvoja. Sistem menadžmenta procesa evaluacije je taj koji treba da pruža validne, pouzdane i blagovremene informacije donositeljima odluka kako bi se ojačao kvalitet njihove intervencije i on bi, prema našim zapažanjima i zaključcima, trebao da se temelji na sljedećim komponentama: mjerljivim ciljevima - jasnim i preciznim, setom objektivno mjerljivih indikatora uspjeha, sistemom prikupljanja podataka i upravljanje projektom evidencijom, razvijenom metodologijom analize prikupljenih podataka i izvještajem sa zaključcima relevantnim za intervenciju, usvojenim lekcijama i preporukama za buduće intervencije, te visokim stepenom transparentnosti izvještavanja.

Lokalni razvoj u Bosni i Hercegovini, kao proces, karakterizira uključenost svih aktera zainteresiranih za razvoj određene zajednice. S druge strane, sistem menadžmenta procesa evaluacije skoro da i ne postoji ili funkcionira sa skromnim mogućnostima, kadrovima ili se shvata kao "propisana obaveza". Stoga, fokusirajući se na evaluaciju, moramo naglasiti da je postavljanje željenih rezultata i uvođenje sistema menadžmenta evaluacije kao obaveznog koraka u jednom procesu od ključne važnosti, jer će se tada mnogo lakše uočiti eventualni propusti u radu i dopuniti upravo oni kapaciteti koje treba ojačati, što treba da bude vodilja lokalnih zajednica u svom razvoju.

8 Ograničenja

Praksa i iskustvo su pokazali da su se u Bosni i Hercegovini koristili različiti pristupi, koncepti i metodologije za izradu strategija lokalnog razvoja. U najvećem broju lokalnih zajednica do sada, koncepti i metodologije su promovirani od strane međunarodnih organizacija kao što su UNDP, Svjetska Banka, OSCE, SDC/MDP, USAID itd. Temelj ovih metodologija jeste uključivanje aktera iz privatnog i nevladinog sektora i učešće građana. Međutim, analizom ovih metodologija i razvojnih planova izrađenih prema njima, ustanovili smo da su najvećim dijelom sektorske prirode što predstavlja ograničenost u obimu identifikacije problema, što svakako predstavlja nedostatak ovakvog pristupa. Nedostaci se uočavaju i na jedinicama lokalne samouprave gdje neke istovremeno imaju više lokalnih razvojnih planova izrađenih na temelju potpuno različitih metodologija. Analiza anketnih upitnika koja je obavljena i predstavljena u ovom radu pokazuje da u strategijama lokalnog razvoja, te u menadžmentu evaluacije, postoje važne prednosti koje se mogu nadograđivati i razvijati na lokalnom nivou, ali i dosta prepreka koje treba prevladati.

9 Doprinos

Poseban značaj ovog rada ogleda se u: transferu i kritičkoj interpretaciji savremenih teorijskih i praktičnih znanja iz zemalja EU i zemalja u razvoju u teoriju i praksu Bosne i Hercegovine; u detaljnoj analizi svih segmenata menadžmenta procesa evaluacije strategije lokalnog razvoja; učinjeni su napori na polju jačanja svijesti o značaju načina razmatranja pitanja o procesu evaluacije, metodama

procjene nivoa uticaja na razvoj lokalne zajednice pri evaluaciji, periodima evaluacije i eksternim evaluatorima, kao i značaju aktivnosti na temelju dosadašnjeg iskustva odnosno naučenih lekcija do sada. Doprinos rada se ogleda u tome što će se rezultati empirijskog istraživanja koristiti kao baza podataka u budućim istraživanjima, pogotovu u pogledu otkrivanja i naglašavanja uloge menadžmenta u procesu evaluacije strategija lokalnog razvoja u zemljama EU i zemalja u razvoju.

ZAKLJUČAK

Sa narastanjem empirijske istraživačke građe i sa sve većom akumulacijom znanja vezanog za menadžment procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja, stvorile su se i realne pretpostavke za teorijska uopštavanja i formuliranje odgovarajućih teorijskih koncepata. Uvidom u literaturu može se doći do zaključka da je obim znanja, kojim raspolaže se raspolaže značajan, ali da je to znanje još uvijek neintegrisano i sintetizirano. U radu je izvršena komparacija teorijskih saznanja i iskustava zemalja EU, zemalja u razvoju i Bosne i Hercegovine. Na temelju rezultata empirijskog istraživanja postignut je

cilj istraživanja. U teorijsko - metodološkom smislu dokazano je da se u općinama proces evaluacije strategija lokalnog razvoja ne nalazi na nivou na kojem bi trebao biti, a takođe su ustanovljena ograničenja i nedostaci. Analiza anketnih upitnika koja je obavljena i predstavljena u ovom radu pokazuje da u strategijama lokalnog razvoja, te u menadžmentu procesa evaluacije, postoje važne prednosti koje se mogu nadograđivati i razvijati na lokalnom nivou, ali i dosta prepreka koje treba prevladati.

U preporukama i alternativama za dalji istraživački rad možemo se fokusirati na budući rad i djelovanje lokalnih zajednica na unaprjeđenju prijedloga metodologije evaluacije strategija lokalnog razvoja, te ugrađivanje, vremenom, pozitivnih pouka a odbacivanjem loših efekata po strategiju, čime će se osigurati unaprjeđenje procesa strateškog planiranja, što će rezultirati povećanim nivoom ostvarenja parametara uspješnosti implementacije strategije lokalnog razvoja. Buduća teorijska i empirijska istraživanja bi trebala biti usmjerena na pronalaženje načina i omogućiti odgovore za prevazilaženje problema koji se pojavljuju u ovom području.

Citirani radovi

- Abadzic. (2012). Menadžment monitoringa i evaluacije strategije lokalne. Tuzla: Ekonomski fakultet.
- Antić. (2002). Komparativni prikaz sustava lokalne samouprave u nekim europskim državama. *Hrvatska naučna politička misao*, Vol. XXXIX, str. 47.
- Begović, Vacić, Matković, Mijatović. (2006). *Lokalni ekonomski razvoj*. Beograd: Centar za liberalno - demokratske studije.
- Blakley, Leigh. (2009). Planning local economic development: theory and practice. *SAGE publications*.
- Bortz, Doring. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation fur Human - und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Damjanovic, Zlokapa. (2007). *Modeli organizacije lokalne samouprave*. Beograd: Palgo.
- Dedić, Umihanić. (2004). *Osnove menadžmenta i poduzetništva*. Ekonomski institut: Tuzla.
- Drucker. (1997). *Management*. London: Pan Books Ltd.
- Ferizović. (2005). *Strateški menadžment*. Banja Luka: Fakultet za poslovne studije.
- Hanić, Mašić. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- Heleta. (2010). *Projektovanje menadžment sistema*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Innovative Local Economic Programs*. (2010, November 25). Retrieved May 25, 2011, from Innovative Local Economic Programs: www.eda.gov
- Ivanić i drugi. (2006). *Vodič za planiranje lokalnog ekonomskog razvoja*. Vojvodina: Centar za strateško ekonomska istraživanja CESS.

- Jovičić. (1974). *Struktura i teritorijalna osnova lokalne samouprave u evropskim zemljama*. Beograd: Savremena administracija.
- Lauc. (2005). *Financiranje jedinica lokalne samouprave - pravni aspekti*. Osijek: Organizacija za građanske inicijative, Lokalna samouprava i građani.
- Osmanagić. (2009, April 1). *Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet*. Retrieved May 27, 2011, from Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet: www.efsa.unsa.ba
- Pavelic. (2011). *Monitoring i evaluacija - Prirucnik za projekt menadžere*. MDG Achievement Fund, UNDP, UNICEF.
- Šmidovnik. (1995). *Lokalan samouprava*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Swinburn, Kessides. (2004). *Local Economic Development: Good Practice from the European Union and Beyond*. The World Bank.
- Thompson, Strickland, Gamble. (2008). *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate.
- Umihanić, Tulumović. (2008). Entrepreneurship Environment in Bosnia and Herzegovina in International Perspective. *International Scientific Conference: Challenges of Economic Science in the 21st Century*. Belgrade: Institute of Economic Sciences Belgrade.
- Zlokapa. (2007). *Kocka do kocke - dobro je graditi - modeli organizacije lokalne samouprave*. Banja Luka.

Datum prve prijave: 13.09.2012.
Datum prijema ispravke članka: 27.10.2012.
Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Abadžić, A., Umihanić, B., & Čebić., M. (2013, 01 15). Karakteristike menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 33-46. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_04.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Abadžić, Amra, Bahrija Umihanić, and Mirela Čebić. "Karakteristike menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE NVO) 1, no. 1 (01 2013): 33-46.

Style – **GOST Name Sort:**

Abadžić Amra, Umihanić Bahrija and Čebić. Mirela Karakteristike menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave [Journal] = Proces evaluacije strategija lokalnog razvoja // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 33-46.

Style – **Harvard Anglia:**

Abadžić, A., Umihanić, B. & Ćebić., M., 2013. Karakteristike menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 33-46.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Karakteristike menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave.
Abadžić, Amra, Umihanić, Bahrija and Ćebić., Mirela. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 33-46.