



IZVJEŠTAJ O PROVEDENOJ EVALUACIJI

STRATEGIJA RAZVOJA HERCEGBOSANSKE ŽUPANIJE 2021.-2027.
ZA EVALUACIJSKO RAZDOBLJE 2021.-2024.

Siječanj 2025. godina

Sadržaj

1. UVOD	2
1.1. Predmet i ciljevi evaluacije	2
2. IZVRŠNI SAŽETAK	4
3. KONTEKST EVALUACIJE.....	5
3.1. Kratki pregled Strategije razvoja	5
3.2. Kratki prikaz ranijih evaluacija koje se odnose na Strategiju razvoja.....	5
4. METODOLOŠKI PRISTUP	6
4.1. Opis evaluacijskih kriterija i evaluacijskih pitanja	6
4.2. Metodološki pristup i korišteni alati	7
5. EVALUACIJA NAPRETKA U REALIZACIJE STRATEŠKIH CILJEVA, PRIORITETA I MJERA	9
5.1. Evaluacija napretka u realizacije strateških ciljeva, prioriteta prema postavljenim pokazateljima i njihovih polaznih i ciljnih vrijednosti.....	9
5.2. Evaluacija realizacije financijskog okvira Strategije razvoja	16
6. NALAZI EVALUACIJE.....	19
6.1. Nalazi	19
6.1.1. RELEVANTNOST	19
6.1.2. DJELOTVORNOST	20
6.1.3. UČINKOVITOST	21
6.1.4. UTJECAJ.....	22
6.1.5. ODRŽIVOST	24
6.2. Procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta	25
7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE	27
7.1. Zaključci	27
7.2. Preporuke	28

1. UVOD

Strategija razvoja Hercegbosanske županije za razdoblje 2021.-2027. godina (u daljem tekstu: Strategija razvoja) predstavlja integrirani višesektorski strateški dokument kojim se definiraju javne politike i usmjerava razvoj Hercegbosanske županije i jedinica lokalne samouprave unutar Hercegbosanske županije.

Strategija razvoja je ključni strateško-planski dokument Hercegbosanske županije koji predstavlja osnovu za izradu detaljnih planova i programa Vlade Hercegbosanske županije i drugih institucija u sedmogodišnjem razdoblju.

Strategija razvoja u potpunosti je izrađena u skladu sa Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji BiH kao i Uredbom o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH. Prilikom izrade Strategije razvoja u obzir su uzete i naučene lekcije iz procesa pripreme i implementacije prethodne integrirane Strategije razvoja Hercegbosanske županije za razdoblje 2016.-2020. godina.

1.1. Predmet i ciljevi evaluacije

Evaluacija provedbe Strategije razvoja za evaluacijsko razdoblje 2021.-2024. predstavlja ključnu analizu postignuća i izazova u postizanju strateških ciljeva, prioriteta i implementaciji mjera usmjerenih na održivi razvoj, ekonomski rast, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša. Ovaj izvještaj pruža pregled učinkovitosti i efikasnosti provedbe Strategije razvoja u prvom dijelu njenog implementacijskog razdoblja, s ciljem pružanja objektivnih i relevantnih informacija za daljnje oblikovanje javnih politika i razvojnih prioriteta na području Hercegbosanske županije.

Ciljevi evaluacije definirani evaluacijskim planom uključuju:

- **Pružanje pravodobnih i relevantnih informacija nadležnim institucijama:** Evaluacija ima za cilj omogućiti Vladi i drugim relevantnim dionicima u županiji uvid u dosadašnji napredak u realizaciji strateških ciljeva. Ove informacije pomoći će u identifikaciji učinkovitih aktivnosti i projekata te omogućiti korekcije mjera tamo gdje su potrebne kako bi se postigao željeni razvoj.
- **Kontinuirano unapređenje javnih politika:** Evaluacija Strategije razvoja pruža podatke koji mogu poslužiti za daljnje unapređenje javnih politika i razvojnih inicijativa. Korištenjem rezultata evaluacije moguće je identificirati pozitivne i negativne aspekte implementacije strategije, čime se osigurava nastavak provedbe učinkovitih mjera, dok se prilagodbe ili promjene mogu uvesti u cilju poboljšanja rezultata i postizanja planiranih ciljeva i prioriteta.
- **Osiguranje transparentnosti i odgovornosti:** Evaluacija također igra ključnu ulogu u osiguravanju odgovornog upravljanja javnim financijama, što je od ključne važnosti za povjerenje građana i drugih dionika u institucije. Analizom načina i učinkovitosti korištenja finansijskih sredstava, evaluacija pruža informacije koje omogućuju poboljšanje javne potrošnje i jačanje odgovornosti za provođenje razvojnih inicijativa.

Pored nabrojanih ciljeva koji su definirani Planom evaluacije, ovom se evaluacijom želi:

- Procijeniti kontinuiranu relevantnost strateških ciljeva i prioriteta;

- Procijeniti koliki je napredak postignut u ostvarenju strateških ciljeva i prioriteta;
- Utvrditi koliko se učinkovito koriste financijska sredstva te da li se koriste u skladu s ciljevima i akcijskim planovima;
- Analizirati kvalitetu i prikladnost sustava upravljanja razvojem u županiji te učinkovitost sustava praćenja provedbe.

S obzirom na složenost i dugoročnost Strategije razvoja, ova evaluacija ne samo da razmatra provedbu aktivnosti u razdoblju od 2021. do 2024. godine, nego se osvrće i na temeljne izazove, prilike i preporuke koje će oblikovati buduću provedbu strategije. Stoga, ovaj dokument nije samo alat za praćenje trenutnog stanja, već predstavlja podlogu za smjernice za planiranje rada za sljedeće trogodišnje razdoblje u skladu s dinamičnim društvenim, gospodarskim i okolišnim uvjetima.

2. IZVRŠNI SAŽETAK

Na temelju provedene analize, doneseni su zaključci i preporuke za unapređenje provedbe Strategije razvoja Hercegbosanske županije.

Strateški ciljevi su u velikoj mjeri usklađeni s potrebama županije, ali implementacija zahtijeva dodatne napore, osobito u ruralnim područjima, obrazovanju, zdravstvu i modernizaciji poljoprivrede, turizmu, klimatskim promjenama.

Iako su postignuti **rezultati** u određenim sektorima, postoji potreba za boljim ulaganjima i prilagodbom ciljeva u područjima gdje napredak nije zadovoljavajući. Evaluacija pokazuje da su postignuti pomaci u ekonomskoj aktivnosti, obrazovnoj infrastrukturi i zaštiti okoliša, dok sektori poljoprivrede, turizma, obrazovanja i zdravstva, te klimatskih promjena zahtijevaju intenzivniji rad. Postoji i pozitivan trend u EU projektima i e-uslugama, ali borba protiv korupcije i daljnje institucionalno jačanje ostaju prioriteta. Za osiguranje dugoročne održivosti, nužno je nastaviti ulaganje u strategijske intervencije i jačanje institucionalnih kapaciteta.

Preporuke su podijeljene na preporuke visokog i srednjeg prioriteta.

Visoki prioritet odnosi se na obuku zaposlenika, privlačenje investicija, ulaganje u poljoprivredu i turizam, te razvoj novih turističkih proizvoda. **Srednji prioritet** uključuje uspostavu boljih mehanizama koordinacije i reviziju pokazatelja ciljeva. Preporuke također naglašavaju važnost profesionalnog razvoja i umrežavanja ključnih dionika, dok se motivacija državnih službenika u pripremi i provedbi projekata treba dodatno unaprijediti. Preporučuje se i daljnje ulaganje u kvalitetu trogodišnjih planova rada koji operacionaliziraju Strategiju.

Evaluacija kriterija **relevantnosti** pokazala je da su strateški ciljevi i intervencije usklađeni s potrebama ciljnih skupina i javnosti, pružajući odgovore na ključne izazove Hercegbosanske županije.

Što se **djelotvornosti** tiče, evaluacija pokazuje da su u nekim područjima financijska ulaganja i postignuti rezultati usklađeni, dok u drugim sektorima postoji očiti disbalans, s potrebom za većim ulaganjima ili promjenom pristupa u implementaciji određenih mjera.

Strategija razvoja je djelomično uspješna (**učinkovitost**), evaluacija Strategije razvoja pokazuje da je postignut mješovit napredak u ostvarivanju postavljenih strateških i prioritarnih ciljeva, uz određene izazove u implementaciji.

Na temelju analiziranih podataka po pitanju **utjecaja**, razina pozitivnih promjena i predviđenih posljedica razvojnih intervencija u velikoj mjeri zadovoljava, no postoje područja koja zahtijevaju dodatne napore za postizanje ambicioznijih ciljeva.

Iako su postignuti pozitivni pomaci u strateškim ciljevima, analiza pokazuje da postoji potreba za dodatnim naporima kako bi se osigurala dugoročna **održivost** rezultata.

Iako su ciljevi relevantni, uspješna implementacija zahtijeva dodatna ulaganja, edukaciju i bolju koordinaciju među sektorima.

3. KONTEKST EVALUACIJE

3.1. Kratki pregled Strategije razvoja

Strategija razvoja predstavlja sveobuhvatan okvir za ekonomski, socijalni i okolišni razvoj županije. Strategija razvoja se fokusira na ekonomski razvoj Hercegbosanske županije baziran na ključnim potencijalima rasta, visoku razinu javnih usluga, očuvan okoliš, razvijeno gospodarstvo, mobilnost i digitalnu infrastrukturu te stavljanje javne uprave u službu građana.

Strategija razvoja Hercegbosanske županije temelji se na viziji i strateškima ciljevima, koji osiguravaju sinergijske učinke između ekonomskog i društvenog razvoja te zaštite okoliša.

Vizija razvoja Hercegbosanske županije je predstavljena kao „*Moderna zajednica temeljena na načelima održivog gospodarstva u kojoj žive poduzetni i zadovoljni ljudi, županija koja optimalno iskorištava svoje potencijale i pozitivno utječe na poslovno okruženje sa očuvanim okolišem i kulturnim naslijeđem koji ju čine privlačnom za investicije, život i turističku posjetu*“.

Ostvarenje razvojne vizije planirano je kroz realizaciju 4 strateška cilja, koji su podijeljeni na ukupno 10 prioriteta i 33 mjere unutar njih. Također, identificirano je i 8 ključnih projekata.

Strateški cilj 1 - Ubrzan ekonomski razvoj

- Prioritet 1.1. Podržati razvoj poduzetničke infrastrukture, MSP i obrtništva
- Prioritet 1.2. Unaprijediti konkurentnost poljoprivrede
- Prioritet 1.3. Poticati razvoj održivog ruralnog turizma
- Prioritet 1.4. Podržavati izvoz, transfer i razvoj tehnologija

Strateški cilj 2 - Unaprjeđenje društvene infrastrukture

- Prioritet 2.1. Unaprjeđenje obrazovanja, kulture i sporta
- Prioritet 2.2. Unaprjeđenje sustava zdravstvene zaštite i socijalne skrbi

Strateški cilj 3 - Moderna infrastruktura i očuvan okoliš

- Prioritet 3.1. Razvoj suvremene infrastrukture
- Prioritet 3.2. Očuvanje i održivo korištenje prirodnih resursa

Strateški cilj 4 - Integrirani održivi razvoj

- Prioritet 4.1. Učinkovito upravljanje održivim razvojem
- Prioritet 4.2. Upravljanje rizicima

Strategija razvoja uzela je u obzir i Okvir za ciljeve održivog razvoja u BiH koji utvrđuje zajedničke pod-ciljeve i pokazatelje za sve razine vlasti u BiH (zajednički minimum), gdje su definirani elementi relevantni u odnosu na razvojne pravce i akceleratore.

3.2. Kratki prikaz ranijih evaluacija koje se odnose na Strategiju razvoja

U prethodnom implementacijskom razdoblju ove Strategije razvoja nije provedena formalna evaluacija Strategije razvoja. Međutim, prilikom izrade godišnjih izvještaja o razvoju za protekle godine i u okviru pripreme godišnjih akcijskih planova, vršena su mjerenja pokazatelja

te analize stanja u tekućim projektima. Ovi godišnji izvještaji i akcijski planovi poslužili su kao informativna osnova za provedbu ove evaluacije.

4. METODOLOŠKI PRISTUP

4.1. Opis evaluacijskih kriterija i evaluacijskih pitanja

Evaluacija je provedena na temelju pet ključnih kriterija, uz dodatni osvrt na sustav upravljanja razvojem, čime se obuhvaća ukupno šest tematskih cjelina: relevantnost, djelotvornost, učinkovitost, utjecaj, održivost i sustav upravljanja razvojem. Svaka od ovih tematskih cjelina pokriva specifična područja odnosno pitanja koja su služila kao vodiči za proces prikupljanja i analize podataka, a njihova svrha bila je osigurati temelje za formuliranje zaključaka i pratećih preporuka. Kroz detaljnu analizu svake tematske cjeline, evaluacija je omogućila sveobuhvatan uvid u učinkovitost i uspješnost provedbe Strategije razvoja.

Evaluacija je provedena u Prosincu 2024. godine, a temeljila se na sljedećim kriterijima:

- 1. RELEVANTNOST (usklađenost)** odabranih ciljeva sa utvrđenim problemima i javnim potrebama:
 - U kojoj mjeri su strateško usmjerenje te provedene intervencije relevantne u odnosu na potrebe ciljnih skupina i na potrebe u nastajanju u razdoblju od usvajanja strategije razvoja? U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa utvrđenim potrebama ciljnih skupina?
 - U kojoj mjeri su odabrani i ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa javnim potrebama?
- 2. DJELOTVORNOST (efikasnost)** omjer planiranih i ostvarenih učinaka i predviđenih (korištenih) resursa radi postizanja optimalnog rezultata:
 - U kojoj mjeri su financijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti strategije te postizanje predviđenih ciljeva?
 - U kojoj mjeri je odnos uloženi resursa i rezultata/učinaka nastalih tijekom provedbe projekata i aktivnosti zadovoljavajući u odnosu na planirane financijske resurse i rezultate/učinke?
- 3. UČINKOVITOST (efektivnost)** obim ostvarivanja ciljeva strateških dokumenata kroz usporedbu polaznih i ostvarenih vrijednosti pokazatelja:
 - U kojoj mjeri je postignut napredak u provedbi ostvarivanju ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na postavljene strateške i prioritetne ciljeve i vrijednosti indikatora?
 - Ukoliko napredak u ostvarenju prioritetnih ciljeva nije zadovoljavajući, koji čimbenici na to utječu te u kojoj mjeri?
- 4. UTJECAJ** obim (pozitivnih i negativnih) promjena i posljedica razvojne intervencije (predviđenih i nepredviđenih), te usklađenost učinaka s potrebama ciljnih grupa, uz osvrt na učinke i utjecaj na muškarce, žene i socijalno ugrožene grupe građana:
 - Koliki je utjecaj provedenih strateških intervencija?
 - Da li je razina pozitivnih promjena i predviđenih posljedica razvojnih intervencija zadovoljavajuća?
 - Da li je bilo negativnih promjena i kakav je njihov utjecaj? Šta je uzrok takvih promjena?
 - Da li je bilo nepredviđenih posljedica razvojnih intervencija i kakav je njihov utjecaj?

- U kojoj mjeri su učinci razvojnih intervencija usklađeni sa potrebama ciljnih grupa?

5. ODRŽIVOST - trajnost pozitivnih promjena i učinaka:

- U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?
- U kojoj mjeri su provedene strateške intervencije održive?

6. SUSTAV UPRAVLJANJA RAZVOJEM

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

4.2. Metodološki pristup i korišteni alati

Evaluacija Strategije razvoja provedena je u skladu s Uredbom o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine, koja postavlja smjernice za provedbu evaluacija strateških dokumenata na svim razinama vlasti. Za ovu evaluaciju primijenjen je mješoviti metodološki pristup, koji obuhvaća kvantitativne i kvalitativne metode, pri čemu je veći naglasak stavljen na kvalitativni dio analize. Kvalitativne metode omogućile su dublje razumijevanje konteksta, procesa provedbe i učinaka Strategije razvoja, dok su kvantitativni podaci doprinijeli objektivnoj analizi postignuća temeljenih na mjerenju specifičnih pokazatelja.

Glavni analitički alat evaluacije bila je detaljna analiza dostupne ključne dokumentacije, zajedno s analizom podataka prikupljenih tijekom redovnog praćenja provedbe strategije kroz godišnje izvještaje o razvoju.

Ključna dokumentacija koja je poslužila kao temelj za evaluaciju uključivala je sljedeće:

- Strategija razvoja Hercegbosanske županije za razdoblje 2021-2027;
- Smjernice za planiranje rada s Akcijskim planom za razdoblje 2021-2024;
- Smjernice za planiranje rada s Akcijskim planom za razdoblje 2023-2025;
- Smjernice za planiranje rada s Akcijskim planom za razdoblje 2024-2026;
- Smjernice za planiranje rada s Akcijskim planom za razdoblje 2025-2027;
- Izvještaj o realizaciji strategije za 2021. godinu;
- Izvještaj o realizaciji strategije za 2022. godinu;
- Izvještaj o realizaciji strategije za 2023. godinu;

Pored analize navedene dokumentacije, evaluacija je obuhvatila i analizu ostalih planskih, proračunskih i programskih dokumenata Hercegbosanske županije u evaluacijskom razdoblju, te drugih dostupnih statističkih podataka koji su omogućili uvid u kvantitativne aspekte provedbe Strategije razvoja.

Kao što je vidljivo iz popisa ključne dokumentacije, evaluacija implementacije aktivnosti i ostvarenja očekivanih rezultata temeljena je na samo prve tri godine implementacije strategije, jer su kvantitativni podaci dostupni samo za prve tri godine odnosno za 2021., 2022. i 2023. godinu. Analiza 2024. godine promatrana je iz konteksta Smjernica za planiranje rada koji pokrivaju razdoblje od 2024. godine pa nadalje.

Kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda omogućila je sveobuhvatan pristup analizi provedbe Strategije razvoja, čime su rezultati evaluacije temeljeni na objektivnim podacima.

5. EVALUACIJA NAPRETKA U REALIZACIJE STRATEŠKIH CILJEVA, PRIORITETA I MJERA

5.1. Evaluacija napretka u realizacije strateških ciljeva, prioriteta prema postavljenim pokazateljima i njihovih polaznih i ciljnih vrijednosti

U ovom poglavlju Izvještaja o evaluaciji Strategije razvoja analizirana je izvodivost i napredak u realizaciji strateških ciljeva, prioriteta i mjera predviđenih Strategijom razvoja, u odnosu na postavljene pokazatelje i njihove polazne i ciljane vrijednosti. Evaluacija se temelji na analizi konkretnih pokazatelja uspješnosti koji su definirani u Strategiji razvoja, a čija je svrha mjeriti ostvarene rezultate u odnosu na planirane ciljeve.

Strateški cilj 1: Ubrzan ekonomski razvoj

Strateški cilj 1 obuhvaća četiri ključna pokazatelja kroz koje se reflektira ubrzan ekonomski razvoj:

Razina razvijenosti - indeks: Indeks razvijenosti u razdoblju od 2019. do 2023. godine pokazuje stagnaciju na vrijednosti od 0,27 u 2019., 2021. i 2022. godini, uz blagi porast na 0,28 u 2023. godini. Ovaj spor napredak u povećanju indeksa ukazuje na potrebu za intenzivnijim naporima u aktivnostima koje se odnose na ekonomsku diversifikaciju, inovacije i privlačenje investicija. Cilj da se postigne indeks razvijenosti od 0,50 do 2027. godine zahtijeva značajnija ulaganja i učinkovitije političke i ekonomske mjere.

Prosječan broj zaposlenih: Broj zaposlenih kontinuirano raste, s 10.906 u 2019. godini na 11.293 u 2023. godini, što pokazuje pozitivan trend u zapošljavanju. Iako je cilj za 2027. godinu postavljen na 13.000 zaposlenih, stanje u 2023. godini sugerira da je ovaj cilj ostvariv uz odgovarajuće mjere za poticanje novih radnih mjesta, posebno u sektorima s velikim potencijalom za rast.

Broj poslovnih subjekata: Broj poslovnih subjekata raste iz godine u godinu (od 3.574 u 2019. godini koja je polazna osnova do 3.838 u 2023. godini). Evidentno je da broj poslovnih subjekata raste te da je premašen ciljani pokazatelj od 3.700 subjekata u 2027. godini što ukazuje na činjenicu da ciljana vrijednost ovog pokazatelja nije postavljena ambiciozno. U sljedećem razdoblju je potrebno fokus staviti na zadržavanje postojećeg broja poslovnih subjekata te stvarati okruženje za daljnji trend rasta broj poslovnih subjekata. Ovaj pokazatelj je izravno vezan i za prethodni pokazatelj koji se odnosi na prosječan broj zaposlenih.

Porezni prihodi: Porezni prihodi su u stalnom porastu, od 7.592.527 KM u 2019. godini do 13.038.976 KM u 2023. godini, što ukazuje na rast gospodarske aktivnosti i povećanje fiskalnih prihoda. Međutim, postavljeni cilj od 8.500.000 KM za 2027. godinu čini se vrlo niskim u odnosu na trenutnu dinamiku rasta, te bi trebao biti predmet preispitivanja u kontekstu daljnjeg ekonomskog rasta.

Strateški cilj 1 sastoji se od četiri prioriteta te je u nastavku prikazan trend ispunjenosti definiranih pokazatelja po prioritetima.

Prioritet 1.1. Podržati razvoj poduzetničke infrastrukture, MSP i obrtništva

- Broj MSP-a: Broj MSP-a bilježi rast u odnosu na polaznu 2019. godinu te je premašena postavljena ciljna vrijednost za 2027. godinu. Naime, polazna osnova u 2019. godina bilo je 649 MSP, a ciljna vrijednost bila je 700 MSP u 2027. godini. Ovaj pokazatelj je premašen već u 2022. godini kada je bilo 785 MSP, a u 2023. godini se bilježi rast na 974 MSP. Evidentno je da je ovaj pokazatelj prenisko postavljen te ga treba revidirati u sljedećem planskom razdoblju. Pozitivan trend kod ovog pokazatelja izravno doprinosi ostvarenju pokazatelja na razini utjecaja koji se odnosi na povećanje broja zaposlenih.
- Broj obrta: Broj obrta bilježi rast. Polazna vrijednost u 2019. godini bila je 1374 obrta, a ciljna vrijednost u 2027. godini je 1450 obrta. U 2023. godini je bilo 1432 obrta što je zadovoljavajući trend rasta, te se može očekivati da će ovom dinamikom i ovaj pokazatelj biti premašen u odnosu na ciljnu vrijednost. Pozitivan trend kod ovog pokazatelja izravno doprinosi ostvarenju pokazatelja na razini utjecaja koji se odnosi na povećanje broja zaposlenih.
- Broj korisnika poduzetničke infrastrukture: Broj korisnika poduzetničke infrastrukture također bilježi rast. Polazna osnova je bila 65 korisnika u 2019. godini, a ciljna vrijednost je 100 korisnika u 2027. godini. U 2023. godini je bilo 75 korisnika što ukazuje na pozitivan trend. Pozitivan trend kod ovog pokazatelja izravno doprinosi ostvarenju pokazatelja na razini utjecaja koji se odnosi na povećanje broja zaposlenih.

Prioritet 1.2. Unapređivati konkurentnost poljoprivrede

- % iskorištenosti obradivih površina: Ovaj pokazatelj bilježi lagani negativni trend u odnosu na ciljnu vrijednost u 2027. godini. Polazna vrijednost bila je 47,7% u 2019. godini, a ciljana 55% u 2027. godini. Međutim, u 2023. godini postignuta vrijednost bila je 45,5% što je manje u odnosu na polaznu vrijednost. Ovo ukazuje na činjenicu da planirane aktivnosti u mjerama ili način provedbe planiranih aktivnosti nisu polučili odgovarajućim rezultatima, te bi trebalo revidirati pristup implementaciji planiranih mjera u ili uvesti dodatne mjere, kako bi se postigao željeni rezultat do 2027. godine.
- Ukupan prihod od prodaje: Ovaj pokazatelj je premašen već u prvoj godini implementacije strategije. Naime, polazna osnova je 72.500.000 u 2019. godini, a ciljana vrijednost je 80.000.000 u 2027. godini, a u 2021. godini vrijednost je iznosila 143.426.057, dok za ostale dvije godine evaluacijskog razdoblja nema podataka u izvještaju. Ukoliko ostanu ovakvi trendovi za sljedeće je razdoblje potrebno revidirati ciljne vrijednosti.
- Proizvodnja krumpira u tonama: Ovaj pokazatelj bilježi negativan trend u svim promatranim godinama evaluacijskog razdoblja, što ukazuje na činjenicu da mjere i aktivnosti nisu planirane na odgovarajući način.

Prioritet 1.3. Poticati razvoj održivog turizma

- Broj ležajeva: Ovaj pokazatelj bilježi kontinuiran rast i realno je očekivati da će se premašiti ciljana vrijednost od 1.300 ležajeva do 2027. godine. Prijedlog je da se revidira ciljana vrijednost pokazatelja.

- Broj noćenja: Ovaj pokazatelj bilježi kontinuiran rast. U 2023. godini je zabilježeno 23.965 noćenja i realno je očekivati da će se premašiti ciljana vrijednost od 25.000 noćenja do 2027. godine. Prijedlog je da se revidira ciljana vrijednost pokazatelja.
- Prihod od turizma: Ovaj pokazatelj bilježi negativan trend u odnosu na ciljanu i polaznu vrijednost. Polazna vrijednost bila je 12.320.000 KM u 2019. godini, a ciljana vrijednost je 13.550.000 KM u 2027. godine. Međutim, u prvoj godini implementacije Strategije razvoja ovaj pokazatelj je iznosio 4.497.272 KM što je ponajviše uzrokovano COVID-19 pandemijom. U 2022. godini kao i 2023. godine bilježi se rast prihoda te je u 2023. godini iznosio 6.426.974 KM. Kako bi se ostvarila ciljana vrijednost do 2027. godine potrebno je u sljedećem planskom razdoblju planirati odgovarajuće aktivnosti i projekte koji će doprinijeti povećanju prihoda od turizma, a posebno u kontekstu pozitivnog trenda kod prva dva pokazatelja.

Prioritet 1.4. Podržavati izvoz, transfer i razvoj tehnologija

- Pokrivenost uvoza izvozom: Pokrivenost uvoza izvozom bilježi pozitivan trend u odnosu na polaznu i ciljanu vrijednost. Od 109,5% u polaznoj 2019. godini porasla je na 116,69%. Ciljana vrijednost u 2027. godini je 120%. Iako je u prvoj godini implementacije u 2021. godini pokrivenost uvoza izvozom iznosila 134,10% došlo je do smanjenja ovog trenda, ali je u sljedeće dvije godine pozitivan trend. Uz ovaj pozitivan trend realno je očekivati da se ovaj pokazatelj ostvari uz planiranje odgovarajućih intervencija u sljedećem planskom razdoblju.
- Broj poduzeća izvoznika: Ovaj pokazatelj je već u prvoj godini ostvaren, te je značajno premašen do 2023. godine u odnosu na ciljanu vrijednost u 2027. godini. Naime, polazna vrijednost u 2019. godini bila je 134 izvozna poduzeća, a ciljana vrijednost u 2027. godini 140. U 2021. već je bio 141 izvoznik, dok je u 2023. godini ovaj broj dostigao 160. S obzirom da je ovaj pokazatelj premašen već u trećoj godini implementacije potrebno je revidirati ovaj pokazatelj.

Strateški cilj 2: Društvena infrastruktura

Povećan kapacitet predškolskih ustanova: Broj kapaciteta predškolskih ustanova raste iz 450 u 2019. na 819 u 2023. godini, čime se premašuje ciljana vrijednost od 500 kapaciteta do 2027. godine. Ovaj pokazatelj ukazuje na pozitivan trend i uspješnu realizaciju mjera za poboljšanje obrazovne infrastrukture te na potrebu eventualne korekcije pokazatelja.

Uspostavljen funkcionalan sustav učenja na daljinu: Ovaj pokazatelj ispunjen je već u 2022. godini, te je postignut cilj za 2027. godinu (1 funkcionalan sustav), no treba poduzeti daljnje korake za osiguranje kontinuiteta i kvalitete sustava, kako bi on bio dugoročno održiv.

Obuhvat zdravstvenom zaštitom: Obuhvat zdravstvenom zaštitom opadao je od 56,82% u 2019. godini na 55,02% u 2023. godini. S obzirom na cilj od 70% do 2027. godine, ovo smanjenje predstavlja zabrinjavajući trend koji zahtijeva intervencije na poboljšanju dostupnosti i kvalitete zdravstvenih usluga, posebno u ruralnim područjima.

Prioritet 2.1. Unapređenje obrazovanja, kulture i sporta

- Izrađena i usvojena Metodologija izrade i provedbe strukovnih i programa obrazovanja odraslih usklađenih sa tržištem rada: Ciljana vrijednost ovog pokazatelja u 2027. godini je 1, dok je polazna osnova u 2019. godini 0. U evaluacijskom razdoblju nije bilo pomaka u ovom segmentu te je pokazatelj još uvijek aktualan.
- Broj učenika OŠ na 1 računalo: Ovaj pokazatelj bilježi negativan trend. Naime, polazna osnova je bila 10,71 u 2019. godini, a ciljana vrijednost je 3 u 2027. godini. Međutim, u 2023. godini vrijednost ovog pokazatelja bila je 12,82 što ukazuje na povećanje u odnosu na polaznu osnovu. Ovo zahtjeva planiranje aktivnosti u sljedećem planskom razdoblju kako bi se postigao ciljani pokazatelj u 2027. godini.
- Broj učenika SŠ na 1 računalo: Ovaj pokazatelj bilježi smanjenje u 2021. godini u odnosu na polaznu osnovu u 2019. godini. Međutim, iz izvještaja o razvoju nema podataka za 2022. i 2023. godinu.

Prioritet 2.2 Unapređenje sustava zdravstvene zaštite i socijalne skrbi

- Broj stanovnika na doktora medicine u primarnoj zdravstvenoj zaštiti: Ovaj pokazatelj je već ispunjen u evaluacijskom razdoblju. Naime, polazna osnova u 2019. godini bila je 2.018, a ciljana vrijednost u 2027. godini je 1.076, dok je u 2023. godini bio 840. Međutim, u 2021. je bila 721, a u 2022. godini 794 što ukazuje na trend negativnog rasta od 2021. godine. Ovo zahtjeva poduzimanje aktivnosti na zadržavanju ovog trenda kako ne bi došlo do neželjenog efekta odnosno do većeg broja od ciljanog u 2027. godini.
- Broj stanovnika na jednog doktora stomatologije: Ovaj pokazatelj bilježi negativan trend. Naime, polazna osnova u 2019. godini bila je 4.067, a ciljana vrijednost u 2027. godini 3.094. Međutim, u 2023. godini vrijednost ovog pokazatelja je 4.544 što ukazuje na činjenicu da se trend ovog pokazatelja kreće u suprotnom smjeru od očekivanog. U tom kontekstu potrebno je u sljedećem planskom razdoblju planirati aktivnosti i projekte koji mogu doprinijeti ispunjavanju ovog pokazatelja ili je potrebno revidirati pokazatelj.
- Izrađen Master plan optimizacije i koordinacije zdravstvenog sektora uključivi s IKT strategijom: Polazna osnova je bila 2019. godina u kojoj je vrijednost 0. Postizanje ovog pokazatelja očekivano je tek u 2027. godini, a u evaluacijskom razdoblju nije zabilježen pomak, što ovaj pokazatelj još uvijek čini aktualnim
- Izrađena socijalna karta HBŽ: Polazna osnova je bila 2019. godina u kojoj je vrijednost 0 odnosno socijalna karta nije bila izrađena. Postizanje ovog pokazatelja očekivano je tek u 2027. godini, a u evaluacijskom razdoblju nije zabilježen pomak, što ovaj pokazatelj još uvijek čini aktualnim.

Strateški cilj 3: Moderna infrastruktura i okoliš

Uspostavljena regionalna sanitarna deponija: Nema pomaka u uspostavi regionalne sanitarne deponije do 2023. godine (cilj do 2027. godine). Realizacija ovog cilja zahtijeva značajnu infrastrukturnu i financijsku podršku, uz suradnju svih relevantnih dionika.

Pokrivenost stanovništva prikupljanjem otpadom: Pokazatelj pokrivenosti stanovništva prikupljanjem otpadom raste iz 40% u 2019. godini na 64,3% u 2023. godini, te je cilj od 60%

do 2027. godine već premašen u 2023. godini. Iako je cilj premašen, daljnje proširenje sustava i njegova optimizacija ključna je za postizanje održivog rješenja. Također, prijedlog je da se vrijednost ovog pokazatelja revidira i postavi ambicioznija vrijednost.

Energija proizvedena iz obnovljivih izvora: Proizvodnja energije iz obnovljivih izvora raste iz 86,6 MWh u 2019. na 255,9 MWh u 2023. godini, čime je nadmašen cilj od 200 MWh do 2027. godine. Ovaj pokazatelj ukazuje na vrlo uspješno ostvarenje cilja, a mogućnost daljnjeg rasta ovisi o ulaganjima u infrastrukturu obnovljivih izvora energije. Prijedlog je da se ciljna vrijednost ovog pokazatelja revidira i postavi nova ambicioznija vrijednost do 2027. godine.

Prioritet 3.1. Razvoj suvremene infrastrukture

- Broj implementiranih projekata iz područja zaštite okoliša: Polazna osnova je bila 0 u 2019. godini, a ciljna vrijednost je 10 u 2027. godini. Već u 2021. godini je postignuta vrijednost od 10 implementiranih projekata, dok je u 2022. došlo do smanjenja na 9, a u 2023. na 8 implementiranih projekata. U sljedećem razdoblju je potrebno raditi na zadržavanju vraćanju pozitivnog trenda.
- Broj centara za gospodarenje otpadom: Ciljna vrijednost u 2027. godini je 6 centara, a polazna osnova u 2019. godini bila je 0 centara. U evaluacijskom razdoblju nije napravljen pomak u postizanju ovog pokazatelja, te je i dalje vrijednost ovog pokazatelja 0 centara. Ovo ukazuje na potrebu intenzivnijeg angažmana u realizaciji mjera iz ovog prioriteta kako bi se postigao željeni pokazatelj u 2027. godini.

Prioritet 3.2. Očuvanje i održivo korištenje prirodnih resursa

- Broj prijedloga za zaštitu pojedinih područja: Ciljana vrijednost ovog pokazatelja je 2 prijedloga za zaštitu područja, a polazna osnova je 1. Ovaj pokazatelj u evaluacijskom razdoblju nije ispunjen te je još uvijek aktualan.

S obzirom da je u okviru ovog prioriteta definiran samo jedan pokazatelj, a prioritet obuhvaća dvije razvojne mjere prijedlog je da se razmotri uvođenje dodatnog pokazatelja koji će u potpunosti reflektirati aktivnosti u okviru ovog prioriteta.

Strateški cilj 4: Integralni održivi razvoj

Funkcionalno Vijeće za razvoj HBŽ: Vijeće za razvoj HBŽ uspostavljeno je 2022. godine i funkcionalno je u 2023. godini, čime je ostvarena postavljena cilja za 2027. godinu.

Vrijednost projekata financiranih od EU: Vrijednost projekata financiranih iz EU fondova značajno raste, s 500.000 KM u 2019. godini na 1.967.162 KM u 2023. godini, čime se uspješno ostvaruju ciljevi vezani za privlačenje EU sredstava.

Uspostavljeni sustavi mjerenja indeksa transparentnosti i percepcije korupcije: Ovaj cilj još nije realiziran, budući da sustavi mjerenja nisu uspostavljeni do 2023. godine. Za ostvarenje ovog cilja bit će potrebno uložiti dodatne napore u jačanje institucionalne transparentnosti i borbu protiv korupcije.

Broj implementiranih e-usluga: Broj implementiranih e-usluga raste iz 0 u 2019. na 2 u 2023. godini, čime je postignut korak prema cilju od 3 implementirane e-usluga do 2027. godine.

Daljnji razvoj digitalnih usluga bit će ključan za osiguranje transparentnosti i učinkovitosti u javnoj administraciji.

Prioritet 4.1. Učinkovito upravljanje održivim razvojem

- Broj osoba koje su prošle obuku za integralni razvoj: Ovaj pokazatelj bilježi trend rasta te je sa 0 kao polaznom vrijednošću u 2019. godini, u 2023. godini 20 osoba, a ciljna vrijednost u 2027. godini je 30 osoba. Ovo ukazuje da je ovaj pokazatelj još uvijek aktualan.
- Vrijednost realiziranih razvojnih projekata sufinanciranih iz proračuna HBŽ i vanjskih sredstava: Ovaj pokazatelj bilježi trend rasta iako nije definirana ciljna vrijednost u 2027. godini, ali je polazna osnova bila 0 u 2019. godini.
- Broj sastanaka vijeća za razvojno planiranje HBŽ: Polazna vrijednost za ovaj pokazatelj je bila 0 u 2019. godini jer vijeće još nije bilo uspostavljeno, a ciljna vrijednost u 2027. godini je 2. U evaluacijskom razdoblju nije planirano ispunjavanje ovog pokazatelja te je pokazatelj još uvijek aktualan.

Prioritet 4.2. Upravljanje rizicima

- Uspostavljen regionalni operativni centar civilne zaštite HBŽ: Polazna osnova za ovaj pokazatelj je 0, a ciljna vrijednost u 2027. godini je 1, tj. da je uspostavljen centar. U promatranom razdoblju nije bilo napretka.
- Broj km² deminirane teritorije HBŽ: Polazna osnova za ovaj pokazatelj je iznosila 4.841 ha u 2019. godini, a ciljana vrijednost u 2027. godini je 80.000 ha. U 2023. godini je evidentirana vrijednost od 18.360 ha te je pokazatelj još uvijek aktualan.

Analiza provedbe projekata/aktivnosti

Na temelju Izvještaja o realizaciji Strategije razvoja za 2021., 2022. i 2023. godinu, koji pružaju pregled provedbe aktivnosti i projekata unutar svakog od četiri strateška cilja, ostvaren je uvid u dinamiku implementacije provedenih aktivnosti, te njihove realizacija u odnosu na planirano.

Od ukupno 253 planirane aktivnosti u razdoblju 2021-2023. godine, provedeno je 169 aktivnosti, što predstavlja 67% realizacije svih planiranih aktivnosti u evaluacijskom razdoblju. Zabilježen je značajan napredak u realizaciji ciljeva Strateškog cilja 3 (Moderna infrastruktura i očuvan okoliš) i Strateškog cilja 2 (Unapređenje društvene infrastrukture), dok je Strateški cilj 1 (Ubrzan ekonomski razvoj) imao manji broj realiziranih aktivnosti, što ukazuje na potrebu za ubrzanjem implementacije ekonomske dimenzije strategije u sljedećim godinama.

Iako je postignuta solidna realizacija aktivnosti, postoji prostor za poboljšanje u uravnoteženoj provedbi svih strateških ciljeva, s posebnim naglaskom na ubrzanje implementacije projekata u Strateškom cilju 1, koji je ključan za dugoročni ekonomski rast i razvoj županije. Ukupno, provedba aktivnosti do sada ukazuje na ozbiljan napredak u smjeru ostvarenja razvojnih ciljeva, no potrebno je održati fokus na dosljednom izvršavanju preostalih aktivnosti kako bi se ispunili ciljevi postavljeni za cijelo razdoblje do 2027. godine.

Provedba aktivnosti u 2021. godini - U 2021. godini bilo je planirano ukupno 81 aktivnost/projekt, od kojih je realizirano 57, što predstavlja 70% ukupno planiranih aktivnosti. Najveći broj aktivnosti proveden je u okviru strateškog cilja 3, koji se odnosi na modernizaciju infrastrukture i očuvanje okoliša, s 18 provedenih aktivnosti. Strateški cilj 2, koji pokriva unapređenje društvene infrastrukture, imao je 17 provedenih aktivnosti, dok je u strateškom cilju 4, koji se odnosi na integralni održivi razvoj, provedeno 8 aktivnosti. Na začelju je strateški cilj 1, ubrzani ekonomski razvoj, s 14 provedenih aktivnosti.

Provedba aktivnosti u 2021. godini bila je u velikoj mjeri usmjerena na modernizaciju infrastrukture (Strateški cilj 3) i unapređenje društvene infrastrukture (Strateški cilj 2). Veći postotak realizacije u ovim ciljevima može ukazivati na to da su započeti projekti koji su zahtijevali značajna ulaganja u osnovne infrastrukturne i društvene sektore. Iako je ostvareno 70% realizacije, preostale aktivnosti trebaju biti realizirane u narednim godinama kako bi se osigurala uravnotežena implementacija svih strateških ciljeva.

Provedba aktivnosti u 2022. godini - U 2022. godini planirano je ukupno 66 aktivnosti/projekta, a provedeno je 52 aktivnosti, što čini 79% realizacije planiranih aktivnosti. Najveći broj projekata proveden je u Strateškom cilju 3 i Strateškom cilju 2, oba s po 14 realiziranih projekata. U Strateškom cilju 3, većina aktivnosti bila je usmjerena na razvoj suvremene infrastrukture, dok je u Strateškom cilju 2 provedeno najviše projekata u sektorima obrazovanja, kulture, sporta, zdravstva i socijalne skrbi.

U strateškom cilju 4 provedeno je 13 aktivnosti, od kojih je većina bila usmjerena na upravljanje održivim razvojem i upravljanje rizicima. Na kraju, Strateški cilj 1 bio je najslabije zastupljen, s provedenih 10 aktivnosti, koje su uglavnom bile usmjerene na poljoprivredu, razvoj poduzetničke infrastrukture, MSP, obrtništvo i turizam.

U 2022. godini zabilježen je veći broj realiziranih aktivnosti u odnosu na 2021. godinu, osobito u Strateškim ciljevima 3 i 2. Iako je ostvarena solidna realizacija, posebno u sektoru infrastrukturnih i društvenih ulaganja, Strateški cilj 1 i dalje ima manji broj realiziranih projekata, što može ukazivati na izazove u provedbi strategije razvoja, posebice u sektorima koji zahtijevaju dugoročnija ulaganja i snažniju koordinaciju.

Provedba aktivnosti u 2023. godini - U 2023. godini planirano je ukupno 106 aktivnosti, od kojih je provedeno 60, što predstavlja 57% realizacije planiranih aktivnosti. Najveći broj aktivnosti realiziran je u Strateškom cilju 2 s 21 provedenom aktivnošću, što je u skladu s kontinuiranim naporima za unapređenjem društvene infrastrukture. Zatim slijedi Strateški cilj 4 s 13 provedenih aktivnosti, te Strateški cilj 3, s 15 provedenih aktivnosti, koji se i dalje fokusira na modernizaciju infrastrukture i očuvanje okoliša. Strateški cilj 1, ubrzani ekonomski razvoj, ima 11 realiziranih aktivnosti, što je relativno manji broj u odnosu na ostale strateške ciljeve.

U 2023. godini, ostvarena je visoka stopa realizacije aktivnosti, posebice u Strateškom cilju 2, koji i dalje ima ključnu ulogu u unaprjeđenju društvene infrastrukture. Iako je postotak realizacije u Strateškom cilju 1 niži, povećanje broja provedenih aktivnosti u Strateškom cilju 1 u odnosu na prethodne godine može ukazivati na postupni napredak u realizaciji ekonomskih projekata. Navedeni trendovi u provedbi aktivnosti pokazuju da je važno održati

momentum u ključnim područjima, poput infrastrukture, obrazovanja i zdravstva, dok treba osigurati brži razvoj ekonomske komponente strategije.

5.2. Evaluacija realizacije financijskog okvira Strategije razvoja

Financijski okvir Strategije razvoja uključuje planirane iznose za svaki strateški cilj i dinamiku njihove potrošnje. Analiza napretka u realizaciji financijskog okvira temelji se na usporedbi planiranih i stvarno potrošenih sredstava te postotku potrošnje u evaluacijskom razdoblju 2021.-2023.¹ u odnosu na ukupno planirani proračun do 2027. godine.

Strateški cilj 1: Ubrzan ekonomski razvoj

- Ukupno planirano do 2027. godine: 24.050.000 KM
- Potrošnja u 2021-2023. godini: 8.864.231 KM
- Postotak potrošnje u odnosu na ukupno planirano: 37%

Potrošnja za Strateški cilj 1 u razdoblju 2021-2023. iznosi 8.864.231 KM, što predstavlja 37% ukupno planiranog proračuna do 2027. godine. Ovaj rezultat pokazuje da je financijska dinamika provedbe strategije u ovom segmentu u skladu s planiranim proračunom, uz značajnu koncentraciju potrošnje u prve tri godine. Veći udio troškova u ranim fazama implementacije može ukazivati na ulaganja u inicijalne aktivnosti i infrastrukturne projekte koji zahtijevaju veća početna ulaganja. Iako je postotak potrošnje relativno umjeren, potrebno je pratiti napredak u preostalim godinama kako bi se osigurao optimalan razvoj ekonomskih projekata.

Također, iz izvještaja o razvoju za 2023. godinu vidljivo je da je jedini prioritet u kojem nije bilo ulaganja bio turizam, što nije u skladu s očekivanjima definiranim u Strategiji razvoja. Isto tako, ulaganja u potporu izvozu, transfer i razvoj novih tehnologija nije na razini planiranog niti očekivanog. Uzimajući u obzir ove činjenice nerealno je očekivati značajnije iskorake ukoliko se ne planira izdvajanje sredstava za ove prioritete.

Strateški cilj 2: Društvena infrastruktura

- Ukupno planirano do 2027. godine: 26.370.000 KM
- Potrošnja u 2021-2023. godini: 12.219.234 KM
- Postotak potrošnje u odnosu na ukupno planirano: 46%

Za Strateški cilj 2, koji obuhvaća razvoj društvene infrastrukture, potrošnja u razdoblju 2021-2023. godine iznosi 12.219.234 KM, što čini 46% ukupno planiranog proračuna do 2027. godine. Ovaj postotak ukazuje na intenzivnu realizaciju aktivnosti u prvom dijelu implementacije, što je osobito vidljivo u ulaganjima u obrazovnu i zdravstvenu infrastrukturu. Iako je ostvarena gotovo polovica planiranog proračuna, važno je pratiti nastavak financiranja u kasnijim fazama kako bi se osigurala ravnoteža u financijskoj raspodjeli i završetak započetih projekata.

¹ Podaci o planiranim sredstvima i stvarno potrošenim sredstvima temelje se na izvještajima o razvoju i provedbi strategije za prve tri godine implementacije Strategije razvoja, jer u vrijeme pripreme ove analize nisu bili dostupni podaci za potrošena sredstva za 2024. godinu.

Strateški cilj 3: Moderna infrastruktura i okoliš

- Ukupno planirano do 2027. godine: 30.877.135 KM
- Potrošnja u 2021-2023. godini: 13.885.698 KM
- Postotak potrošnje u odnosu na ukupno planirano: 45%

Za Strateški cilj 3, koji se odnosi na modernizaciju infrastrukture i zaštitu okoliša, potrošnja u razdoblju 2021-2023. godine iznosi 13.885.698 KM, što čini 45% ukupnog planiranog proračuna do 2027. godine. Ovaj segment ima značajnu dinamiku potrošnje, što odražava visoke investicije u infrastrukturne projekte, kao što su energetska učinkovitost, prikupljanje otpada i ekološke inicijative. U odnosu na planirane iznose, ostvareni postotak potrošnje je relativno visok, što ukazuje na uspješnu implementaciju projekata u ranim fazama, ali i na potrebu za nastavkom ulaganja kako bi se osigurao završetak svih aktivnosti.

Strateški cilj 4: Integralni održivi razvoj

- Ukupno planirano do 2027. godine: 6.185.000 KM
- Potrošnja u 2021-2023. godini: 2.399.578 KM
- Postotak potrošnje u odnosu na ukupno planirano: 39%

Za Strateški cilj 4, koji obuhvaća integralni održivi razvoj, potrošnja u razdoblju 2021-2023. godine iznosi 2.399.578 KM, što predstavlja 39% ukupno planiranog proračuna do 2027. godine. Ovdje se ostvareni postotak potrošnje može smatrati umjerenim, s obzirom na cilj postizanja održivih institucionalnih i političkih reformi. Projekti vezani uz razvoj institucionalnih kapaciteta, digitalizaciju i privlačenje EU sredstava mogli bi zahtijevati veće izdatke u kasnijim fazama, ovisno o prioritetima i dinamici provedbe. Također, izostaju projekti i inicijative vezane za ublažavanje klimatskih promjena. Naime, u Akcijskom planu 2023-2025 nisu uopće predviđena sredstva za implementaciju mjere 4.2.2. Ublažavanje klimatskih promjena.

Ukupno planirano do 2027. godine: 87.482.135 KM

- Potrošnja u 2021-2023. godini: 37.368.741 KM
- Postotak potrošnje u odnosu na ukupno planirano: 43%

Ukupno gledajući, potrošnja u prve tri godine iznosi 37.368.741 KM, što predstavlja 43% od ukupnog planiranog proračuna do 2027. godine. Ovaj postotak ukazuje na prilično ravnomjernu raspodjelu sredstava tijekom inicijalnih godina implementacije, što je u skladu s planiranim dinamičkim okvirom. Međutim, kako bi se osigurao potpuni uspjeh Strategije razvoja, potrebno je pratiti brzinu potrošnje u preostalim godinama, s ciljem da se izbjegne niska potrošnja u posljednjim fazama provedbe, što bi moglo ukazivati na kašnjenja u realizaciji ključnih projekata.

Analiza financijskog okvira Strategije razvoja pokazuje da je tijekom prve tri godine implementacije ostvarena značajna potrošnja u odnosu na ukupno planirani proračun, osobito u područjima društvene infrastrukture i moderne infrastrukture i okoliša. S obzirom na postotke potrošnje, dinamika implementacije strategije je u skladu s planiranim ciljevima, ali se mora osigurati održivost i pravodobno izvršenje financijskih planova u preostalom

razdoblju. Međutim, primjetan je izostanak ulaganja i projekata u pojedinim prioritetima na razini kako je to planirano, ponajviše u razvoju turizma i potpori izvozu, transferu i razvoju tehnologija, te ublažavanju posljedica klimatskih promjena. Daljnji izazovi bit će upravljanje s preostalim proračunskim sredstvima i osiguranje da se svi planirani projekti uspješno završe do 2027. godine.

6. NALAZI EVALUACIJE

6.1. Nalazi

Analiza nalaza prikazana je kroz ključne teme evaluacije, pri čemu je svakoj temi posvećeno jedno poglavlje.

6.1.1. RELEVANTNOST

Ovaj kriterij obuhvaća sljedeća ključna pitanja na temelju kojih je vršena evaluacija:

- *U kojoj mjeri su strateško usmjerenje te provedene intervencije relevantne u odnosu na potrebe ciljnih skupina i na potrebe u nastajanju u razdoblju od usvajanja strategije razvoja? U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa utvrđenim potrebama ciljnih skupina?*
- *U kojoj mjeri su odabrani i ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa javnim potrebama?*

Strateški cilj 1: Ubrzan ekonomski razvoj

Ekonomski razvoj i konkurentnost ključni su problemi u Hercegbosanskoj županiji, gdje su stagnacija indeksa razvijenosti i niska konkurentnost poljoprivrede glavni izazovi. Strateški cilj usmjeren na ubrzanje ekonomskog razvoja obuhvaća prioritete koji odgovaraju na ove probleme:

- Podrška poduzetništvu, MSP-ima i obrtništvu je odgovorna mjera na nisku razvijenost poduzetničke infrastrukture, koja je neophodna za poticanje rasta i zapošljavanja.
- Unaprjeđenje konkurentnosti poljoprivrede izravno odgovara na problem slabe konkurentnosti poljoprivrede, ali je potrebno dodatno ulaganje u modernizaciju i edukaciju.
- Razvoj održivog ruralnog turizma kao ključni segment odgovara potrebama za diversifikacijom prihoda i održivim razvojem u ruralnim područjima, ali su potrebne daljnje mjere za poboljšanje infrastrukture i edukacije u turizmu.
- Poticaj izvoza i tehnologija usmjeren je na poboljšanje konkurentnosti i vanjske trgovine, što je važno za stabilizaciju ekonomske situacije.

Strateški cilj 2: Unaprjeđenje društvene infrastrukture

Zdravstvo i obrazovanje ključne su potrebe u županiji, a problemi u tim sektorima, poput nedostatka zdravstvenih radnika i infrastrukture, jasno su prepoznati u strategiji.

- Unaprjeđenje obrazovanja, kulture i sporta pomaže u odgovoru na potrebu za boljim obrazovnim sustavom, no izazovi u ruralnim područjima, poput neadekvatne infrastrukture, zahtijevaju veći angažman.
- Unaprjeđenje zdravstvene zaštite i socijalne skrbi odgovara na očite nedostatke u zdravstvenoj infrastrukturi i kadrovima, a mjere za poboljšanje dostupnosti usluga ključne su za zadovoljavanje potreba stanovništva.

Strateški cilj 3: Moderna infrastruktura i očuvan okoliš

Infrastruktura i očuvanje okoliša čine važnu osnovu za budući razvoj, s naglaskom na održivost i modernizaciju.

- Razvoj suvremene infrastrukture vrlo je važan za županiju koja se suočava s problemima u prometnoj povezanosti i infrastrukturnoj opremljenosti, posebice u ruralnim dijelovima.
- Očuvanje prirodnih resursa odgovara na ekološke izazove, poput potrebe za zaštitom bioraznolikosti, što je od velike važnosti za održiv razvoj.

Strateški cilj 4: Integralni održivi razvoj

Ovaj cilj odgovara na potrebu za ravnotežom između razvoja i očuvanja okoliša, kao i na izazove u upravljanju rizicima.

- Jačanje stručnih kapaciteta i povećanje transparentnosti javne uprave izravno odgovaraju potrebama javnih službi i građana, koji zahtijevaju bolje upravljanje resursima, efikasnije javne usluge i veću participaciju u razvojnim procesima;
- Suradnja s ključnim dionicima i povećanje mogućnosti dvosmjerne komunikacije izravno odgovara potrebama za boljim informiranjem i uključivanjem zajednice u donošenje odluka;
- Upravljanje održivim razvojem i upravljanje rizicima, poput klimatskih promjena i prirodnih katastrofa, usmjereni su na ključne javne potrebe za sigurnost i adaptaciju na klimatske promjene, što je izrazito važno za zdravlje i sigurnost;
- Povećanje međunarodne suradnje i aktivnosti na zajedničkim projektima (EU fondovi) usklađeni su s potrebama za mobiliziranjem dodatnih resursa za razvoj;
- Prilagodba klimatskim promjenama i jačanje kapaciteta za upravljanje rizicima ključno je za dugoročni održivi razvoj.

6.1.2. DJELOTVORNOST

Ovaj kriterij obuhvaća sljedeća ključna pitanja na temelju kojih je vršena evaluacija:

- *U kojoj mjeri su financijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti strategije te postizanje predviđenih ciljeva?*
- *U kojoj mjeri je odnos uložениh financijskih resursa i rezultata/učinaka nastalih tijekom provedbe projekata i aktivnosti zadovoljavajući u odnosu na planirane financijske resurse i rezultate/učinke?*

Za Strateški cilj 1, ostvareno je 37% planiranih sredstava, što ukazuje na stabilnu implementaciju inicijalnih aktivnosti, osobito u infrastrukturi i investicijskim projektima. Za Strateški cilj 2, potrošnja od 46% potvrđuje intenzivnu dinamiku u razvoju obrazovne i zdravstvene infrastrukture. Strateški cilj 3 također bilježi visok postotak potrošnje od 45%, što pokazuje značajnu usmjerenost na ekološke i infrastrukturne projekte. Kod Strateškog cilja 4, ostvarena potrošnja od 39% ukazuje na umjereniju dinamiku, s naglaskom na institucionalne i političke reforme koje zahtijevaju veće izdatke u kasnijim fazama.

Ukupna potrošnja u razdoblju 2021.-2023. iznosi 43% ukupno planiranog proračuna, što je u skladu s dinamičkim okvirom Strategije. Iako je dinamika potrošnje u prvim godinama pozitivna, ključno će biti osigurati pravodobnu i ravnomjernu raspodjelu sredstava u preostalim godinama kako bi svi ciljevi bili postignuti na vrijeme. Preostali izazovi bit će

upravljanje preostalim sredstvima i pravodobno završavanje ključnih projekata do 2027. godine.

Na temelju analize napretka u realizaciji strateških ciljeva i prioriteta prema Strategiji razvoja, odnos uloženi financijskih resursa i postignutih rezultata pokazuje mješovite rezultate u različitim sektorima.

U strateškom cilju 1 vidljiv je napredak u nekoliko ključnih pokazatelja poput broja zaposlenih, broja poslovnih subjekata i poreznih prihoda, koji bilježe pozitivne trendove. Međutim, indikatori poput indeksa razvijenosti i iskorištenosti obradivih površina ukazuju na stagnaciju ili negativne trendove, što sugerira da potrebna financijska ulaganja nisu bila proporcionalna sa stvarnim napretkom u tim područjima. Osim toga, neki ciljevi, poput broja MSP-ova i broj obrta, premašeni su prije predviđenog vremena, što može ukazivati na to da postavljeni ciljevi nisu bili dovoljno ambiciozni. S druge strane, rastući broj poreznih prihoda može ukazivati na uspješan efekt Strategije razvoja, ali planirani ciljevi za 2027. godinu čine se nedovoljno izazovnim.

U strateškom cilju 2 napredak je primjetan u obrazovanju i predškolskim ustanovama, gdje su kapaciteti značajno povećani. Međutim, problemi u zdravstvenom sektoru, poput smanjenja obuhvata zdravstvenom zaštitom i negativnih trendova u broju doktora stomatologije, ukazuju na to da ulaganja u ovu oblast nisu bila dovoljna ili usmjerena na ključne potrebe. Unatoč tome, povećanje kapaciteta u obrazovanju može ukazivati na dobru alokaciju resursa u tom sektoru. Međutim, prema podacima iz izvještaja o razvoju vidljiv je kontinuiran pad broja učenika kako u osnovnom tako i u srednjem obrazovanju, što govori o tomu da se treba razmisliti o određenim aktivnostima i projektima koji mogu doprinijeti smanjenju ovog negativnog trenda.

U strateškom cilju 3, postignuća u području upravljanja otpadom i obnovljivih izvora energije značajno premašuju ciljeve, što pokazuje učinkovitu raspodjelu resursa u tim područjima. S druge strane, kašnjenje u uspostavi centara za gospodarenje otpadom i regionalne sanitarne deponije ukazuje na potrebu za većim ulaganjima i koordinacijom za postizanje ciljeva u ovim sektorima.

U strateškom cilju 4 uspjeh je vidljiv u ostvarivanju ciljeva vezanih uz privlačenje EU sredstava i uspostavljanje e-usluga, dok je usklađivanje s ciljevima vezanim za borbu protiv korupcije i institucionalnu transparentnost još uvijek u početnim fazama. Također, izostaju inicijative i projekti vezani za ublažavanje posljedica klimatskih promjena. Za ostvarenje punog potencijala u ovom sektoru potrebno je dodatno ulaganje u jačanje institucionalnih kapaciteta, te planiranje potrebnih sredstava u prioritetu vezanom za upravljanje rizicima.

6.1.3. UČINKOVITOST

Ovaj kriterij obuhvaća sljedeća ključna pitanja na temelju kojih je vršena evaluacija:

- *U kojoj mjeri je postignut napredak u provedbi ostvarivanju ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na postavljene strateške i prioritetne ciljeve i vrijednosti indikatora?*

- *Ukoliko napredak k ostvarenju prioritetnih ciljeva nije zadovoljavajući, koji čimbenici na to utječu te u kojoj mjeri?*

Strateški cilj 1 - Ubrzan ekonomski razvoj: Napredak u ostvarivanju ovog cilja je djelomičan. Indeks razvijenosti je stagnirao, što ukazuje na potrebu za većim naporima u ekonomskim mjerama. Međutim, pozitivni pokazatelji uključuju rast broja zaposlenih, poslovnih subjekata, i poreznih prihoda. Broj zaposlenih već je blizu cilja za 2027. godinu, dok su porezni prihodi premašili postavljeni cilj. Broj MSP-a i obrta također bilježi pozitivan trend, dok konkurentnost poljoprivrede, u nekim segmentima, ne napreduje kako je planirano, što zahtijeva revidiranje pristupa u tom sektoru.

Strateški cilj 2 - Društvena infrastruktura: Napredak u ovom cilju je u većini područja zadovoljavajući. Značajan je rast kapaciteta predškolskih ustanova, a sustav učenja na daljinu postavljen je već 2022. godine. Međutim, obuhvat zdravstvenom zaštitom opada, što je zabrinjavajuće u kontekstu cilja za 2027. godinu, te bi trebalo poduzeti mjere za poboljšanje ovog aspekta. Iako su ciljevi u obrazovanju i kulturi djelomično ostvareni, postoji prostor za unapređenje u području opremljenosti školskih ustanova. S tim u svezi prema podacima iz izvještaja o razvoju vidljiv je kontinuiran pad broja učenika kako u osnovnom tako i u srednjem obrazovanju, što govori o tomu da se treba razmisliti o određenim aktivnostima i projektima koji mogu doprinijeti smanjenju ovog negativnog trenda.

Strateški cilj 3 - Moderna infrastruktura i okoliš: Ovdje su postignuti iznadprosječni rezultati u nekoliko ključnih pokazatelja. Pokrivenost stanovništva prikupljanjem otpada već je premašila cilj za 2027. godinu, a proizvodnja energije iz obnovljivih izvora također nadmašuje postavljeni cilj. Međutim, postoji značajan zaostatak u uspostavi regionalne deponije i centara za gospodarenje otpadom, što ukazuje na potrebu za većim ulaganjima i bržom implementacijom tih mjera.

Strateški cilj 4 - Integralni održivi razvoj: Napredak u ostvarivanju ciljeva ovog strateškog cilja je mješovit. Postizanje funkcionalnog Vijeća za razvoj HBŽ i povećanje vrijednosti EU financiranih projekata pozitivno je, no uspostava sustava mjerenja transparentnosti i percepcije korupcije još uvijek nije realizirana. Broj implementiranih e-usluga raste, ali za daljnji napredak bit će potrebni dodatni napori u digitalizaciji i transparentnosti uprave. Izostaje napredak u segmentu ublažavanja posljedica klimatskih promjena.

6.1.4. UTJECAJ

Ovaj kriterij obuhvaća sljedeća ključna pitanja na temelju kojih je vršena evaluacija:

- *Koliki je utjecaj provedenih strateških intervencija?*
- *Da li je razina pozitivnih promjena i predviđenih posljedica razvojnih intervencija zadovoljavajuća?*
- *Da li je bilo negativnih promjena i kakav je njihov utjecaj? Šta je uzrok takvih promjena?*
- *Da li je bilo nepredviđenih posljedica razvojnih intervencija i kakav je njihov utjecaj?*
- *U kojoj mjeri su učinci razvojnih intervencija usklađeni sa potrebama ciljnih grupa?*

Strateški cilj 1 - Ubrzan ekonomski razvoj:

Stagnacija indeksa razvijenosti, koja je u rasponu od 0,27 do 0,28, ukazuje na spori napredak. Iako postoji blagi rast, trenutni trend nije dovoljan da bi se ispunio cilj od 0,50 do 2027. godine. Ovdje je potrebna jača intervencija.

Prosječan broj zaposlenih: Pozitivan trend, broj zaposlenih je rastao s 10.906 u 2019. na 11.293 u 2023. godini, čime je postignut pozitivan trend, uz realnu mogućnost postizanja cilja za 2027. godinu.

Broj poslovnih subjekata: Premašivanje cilja za 2027. godinu pokazuje stabilan rast, međutim, potrebno je osigurati nastavak pozitivnih trendova.

Porezni prihodi: Uz kontinuirani rast, postavljeni cilj za 2027. godinu čini se niskim i mogao bi biti predmet preispitivanja, s obzirom na trenutnu dinamiku.

Strateški cilj 2 - Društvena infrastruktura:

Obrazovanje i zdravstvo: Kroz razdoblje od 2019. do 2023. godine bilježe se pozitivni pomaci, osobito u predškolskom obrazovanju i sustavu učenja na daljinu. Međutim, kontinuiran pad broja učenika kako u osnovnom tako i u srednjem obrazovanju, govori o tomu da se treba razmisliti o određenim aktivnostima i projektima koji mogu doprinijeti smanjenju ovog negativnog trenda.

Zdravstvena zaštita: Nezadovoljavajući napredak u pokazateljima poput broja doktora stomatologije sugerira da će se morati poduzeti dodatne mjere za postizanje ciljeva do 2027.

Strateški cilj 3 - Moderna infrastruktura i okoliš:

Pokrivenost prikupljanjem otpada i energijom iz obnovljivih izvora: Ovdje je postignut značajan napredak, s pozitivnim trendovima u pokrivenosti prikupljanjem otpada i proizvodnji energije iz obnovljivih izvora. No, broj centara za gospodarenje otpadom i prijedlozi za zaštitu pojedinih područja zahtijevaju veći angažman kako bi se ostvarili ciljevi.

Regionalna sanitarna deponija: Zastoj u realizaciji ovog pokazatelja ukazuje na potrebu za većim ulaganjima i suradnjom između relevantnih dionika.

Strateški cilj 4 - Integralni održivi razvoj:

EU projekti i e-usluge: Zabilježen je rast u vrijednosti projekata financiranih iz EU fondova, što ukazuje na uspješan trend privlačenja sredstava. Također, implementacija e-usluga pokazuje pomak prema cilju, iako je daljnji razvoj digitalnih usluga ključan za postizanje punog potencijala.

Transparentnost i borba protiv korupcije: Iako je postignut pomak u nekim područjima, uspostava sustava mjerenja indeksa transparentnosti i percepcije korupcije još uvijek nije ostvarena, što ukazuje na nužnost jačanja institucionalne kapacitete.

Također, izostanak planiranja i provedbe aktivnosti u segmentu smanjenja posljedica klimatskih promjena u dosadašnje razdoblju prijeti da se ne postignu željene promjene.

6.1.5. ODRŽIVOST

Ovaj kriterij obuhvaća sljedeća ključna pitanja na temelju kojih je vršena evaluacija:

- *U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?*
- *U kojoj mjeri su provedene strateške intervencije održive?*

Strateški cilj 1 – Ubrzan ekonomski razvoj:

- Stagnacija indeksa razvijenosti sugerira da je trenutni napredak spor i nije dovoljan kako bi se ispunio ambiciozni cilj do 2027. godine. Kako bi se osigurala trajna održivost, potrebno je uložiti veće napore u ubrzanje rasta.
- Broj zaposlenih pokazuje pozitivan trend i postoji realna mogućnost postizanja cilja za 2027. godinu, što ukazuje na održivost postignutih rezultata u ovom segmentu.
- Broj poslovnih subjekata pokazuje stabilan rast, ali osiguranje nastavka pozitivnih trendova ovisi o daljnjim strateškim intervencijama.
- Porezni prihodi rastu, te premašuju postavljene ciljeve što implicira potrebu za revizijom ciljnih vrijednosti te u najmanju ruku zadržavanje trenda rasta, odnosno zadržavanja postignute razine ukoliko se ne može očekivati budući rast ovog pokazatelja.

Strateški cilj 2 – Društvena infrastruktura:

- Obrazovanje i zdravstvo bilježe pozitivne pomake, ali neki zdravstveni pokazatelji, poput broja doktora stomatologije, ukazuju na potrebu za daljnjim poboljšanjima. Isto tako, kontinuiran pad broja učenika kako u osnovnom tako i u srednjem obrazovanju implicira da određene mjere nisu bilo odgovarajući ili nisu bile dovoljne kako bi se ovaj trend promijenio ili zaustavio. S obzirom na ove negativne trendove, potrebno je implementirati dodatne mjere kako bi se postigla trajna poboljšanja.
- Zdravstvena zaštita pokazuje nezadovoljavajući napredak, a određene mjere i intervencije bit će nužne za postizanje ciljeva.

Strateški cilj 3 – Moderna infrastruktura i okoliš:

- Pokrivenost prikupljanjem otpada i energijom iz obnovljivih izvora pokazuje značajan napredak, što daje dobar temelj za dugoročnu održivost. Međutim, postizanje ciljeva u vezi s brojem centara za gospodarenje otpadom zahtijeva dodatne resurse i angažman.
- Regionalna sanitarna deponija suočava se s zastojem u realizaciji, što upućuje na potrebu za dodatnim ulaganjima i boljom suradnjom dionika kako bi se osigurala dugoročna održivost.

Strateški cilj 4 – Integralni održivi razvoj:

- EU projekti i e-usluge bilježe pozitivan trend i mogu se smatrati održivima ako se nastavi s privlačenjem sredstava i razvojem digitalnih usluga. Međutim, potpuna implementacija i razvoj tih usluga zahtijevaju kontinuiranu pozornost i ulaganje.

- Transparentnost i borba protiv korupcije i dalje zahtijevaju poboljšanja, osobito u implementaciji sustava mjerenja i indeksiranja. Bez jačanja institucionalnih kapaciteta, postignuti pomaci mogli bi biti kratkoročni.
- Upravljanje rizicima postiže djelomične rezultate uz izostanak aktivnosti i projekata u segmentu klimatskih promjena.

6.2. Procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta

Procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta temeljila se na podacima iz analizirane dokumentacije te rezultatima ankete provedene s ključnim dionicima iz županije.

Anketa je obuhvatila 15 prikupljenih upitnika od čega 66,7% ispitanika su predstavnici županijskih ministarstava ili ostalih županijskih tijela, 20% ispitanika su predstavnici JLS, dok su 13,3% ostali ispitanici.

Koliko je učinkovit sustav upravljanja razvojem?

Prema podacima iz izvještaja o razvoju za 2023. 2022. i 2021. godinu vidljiv je napredak u uspostavljanju sustava razvojnog planiranja i upravljanja razvojem. Naime, prema provedenoj analizi u 2023. godini ukupna ocjena procesa planiranja i upravljanja razvojem bila je 84% što je povećanje za 3% u odnosu na 2021. godinu kada je ocjena bila 81%. Ocjena stanja je obuhvaćala status strateških dokumenata, implementaciju strategije, strukture za upravljanje razvojem te izvještavanje.

Vlada HBŽ je u sklopu Ureda Predsjednika Vlade formirala Službu za koordinaciju razvoja i integracije koja je između ostalog zadužena za koordinaciju sustava upravljanja razvojem te za koordinaciju provedbe i praćenje provedbe Strategije razvoja. Također, formiran je i Županijski odbor za razvoj koji prati provedbu Strategije razvoja. Međutim, u smjernicama za razvojno planiranje kontinuirano se utvrđuje potreba za jačanjem kapaciteta jedinice za upravljanje razvojem, ministarstva financija i Jedinice za upravljanje projektom Javnih investicija, kao i potreba za sustavnom motivacijom ključnih pojedinaca u upravljanju razvojem, a primarno rukovodećih državnih službenika, tajnika i pomoćnika.

Prema rezultatima upitnika za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta 53,3% ispitanika je izjavilo da je sveukupno upravljanje razvojem dobro, a 20% ispitanika je izjavilo da je izvrsno, te 20% da je dostatno.

Na pitanje kako bi ocijenili internu koordinaciju i komunikaciju između svih tijela nadležnih za provedbu Strategije razvoja 46,7% ispitanika je izjavilo da je interna komunikacija i koordinacija dostatna, te 46,7% da je dobra.

U kojoj su mjeri uspostavljene procedure za planiranje te prikupljanje podataka radi izvršenja aktivnosti praćenja i kontrole provedbe strategije odgovarajuće?

U segmentu planiranja, te prikupljanja podataka radi izvršenja aktivnosti praćenja i kontrole provedbe strategije primjenjuju se županijska Uredba o metodologiji izrade i donošenja plana i programa rada i izvješća o radu Vlade Hercegbosanske županije i županijskih tijela (Uredba), koja je usklađena s federalnom Uredbom o trogodišnjem i godišnjem planiranju, monitoring i izvještavanju u FBiH.

Temeljem Uredbe izrađuju se Smjernice za planiranje rada tijela uprave Hercegbosanske županije sa akcijskim planom za provedbu Strategije razvoja za svako trogodišnje razdoblje. Temeljem smjernica izrađuju se trogodišnji planovi rada, te godišnji programi rada koji detaljnije razrađuju provedbu strategije.

Također, svake godine priprema se izvještaj o razvoju Hercegbosanske županije koji sadržava i dio koji se odnosi na pregled provedbe strategije za prethodnu godinu.

Jesu li odgovarajući administrativni kapaciteti u institucijama za provedbu i praćenje provedbe strategije odgovarajući?

Prema rezultatima provedenog upitnika za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta 46,7% ispitanika je izjavilo da njihova organizacija u većoj mjeri ima potrebne institucionalne i ljudske kapacitete za ispunjavanje svih obveza u pogledu provedbe Strategije razvoja, a 33,3% je izjavilo da u manjoj mjeri ima te kapacitete, dok je 20% izjavilo da ima kapacitete.

Na pitanje da li nositelji mjera navedeni u Strategiji razvoja imaju potrebne kapacitete za uspješnu provedbu aktivnosti i projekata 33,3% ispitanika je izjavilo da imaju, 33,33% je izjavilo da imaju u većoj mjeri, a samo 20% je izjavilo da imaju u manjoj mjeri.

Najveća potreba za poboljšanjima znanja iskazana su za pripremu projektne dokumentacije, dok su djelomično potrebna znanja iskazana za provedbu projekta, praćenje provedbe i izvještavanje o provedbi te za financijsko upravljanje i kontrolu.

Na pitanje u kojim područjima ispitanici smatraju da je potrebno poboljšati kapacitete za pripremu projekata koji doprinose implementaciji Strategije razvoja iskazana je potreba za značajnim poboljšanjima u uspostavljanju timova, pripremi projektno-tehničke dokumentacije, umrežavanju te formulaciji logičke matrice i razradi aktivnosti. Potreba za djelomičnim poboljšanjima iskazana je najviše za pripremu proračuna, te formulaciji logičke matrice i razradi aktivnosti te pripremu projektno-tehničke dokumentacije i umrežavanje.

Na pitanje koja su tri najčešća problema za koja ispitanici smatraju da otežavaju pripremu i provedbu projekata koji doprinose implementaciji Strategije razvoja 73,3% je to nedostatan broj i/ili nedostatna znanja, kompetencije i iskustvo osoba zaduženih za pripremu i/ili provedbu projekata, a 53.3% je složenost pravila, izvještajnih procedura i obrazaca, a po 40% je nedostatno umrežavanje potencijalnih partnera i nedostatna koordinacija i suradnja između administrativnih razina vlasti.

7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Na temelju provedene analize i obrađenih nalaza u ovom poglavlju su izvedeni zaključci analize i preporuke, koje sadrže prijedloge za rješavanje identificiranih problema ili prijedloge za unapređenje provedbe Strategije.

7.1. Zaključci

RELEVANTNOST

Strateški ciljevi su u velikoj mjeri usklađeni s ključnim problemima i javnim potrebama Hercegbosanske županije. Strategija razvoja odgovara na izazove u ekonomiji, društvenoj infrastrukturi, okolišu i održivom razvoju, ali zahtijeva dodatne napore u implementaciji, posebno u segmentima koji se odnose na ruralna područja, obrazovanje, zdravstvenu infrastrukturu i modernizaciju poljoprivrede. Da bi se postigao maksimalni učinak, potrebno je definirati konkretnije aktivnosti i projekte, osigurati veću koordinaciju među dionicima i pratiti rezultate na terenu.

DJELOTVORNOST

Evaluacija pokazuje da su u nekim područjima financijska ulaganja i postignuti rezultati usklađeni, dok u drugim sektorima postoji očiti disbalans, s potrebom za većim ulaganjima ili promjenom pristupa u implementaciji određenih mjera. Za buduće planiranje, nužno je revidirati ciljeve u područjima gdje su oni premašeni i osigurati veća ulaganja u sektore gdje napredak nije zadovoljavajući.

UČINKOVITOST

Evaluacija Strategije razvoja pokazuje da je postignut mješovit napredak u ostvarivanju postavljenih strateških i prioritetnih ciljeva, uz određene izazove u implementaciji.

Iako su postignuti značajni pomaci u nekim područjima, poput ekonomske aktivnosti, obrazovne infrastrukture, i zaštite okoliša, još uvijek postoje izazovi u sektorima poljoprivrede, turizma, obrazovanja, zdravstva i izgradnje infrastrukture. Strategija razvoja je djelomično uspješna, ali zahtijeva prilagodbu u ciljevima i prioritetima, te intenzivniji rad na implementaciji mjera kako bi se osigurali održivi rezultati do 2027. godine.

UTJECAJ

Na temelju analiziranih podataka, razina pozitivnih promjena i predviđenih posljedica razvojnih intervencija u velikoj mjeri zadovoljava, no postoje područja koja zahtijevaju dodatne napore za postizanje ambicioznijih ciljeva. Neki pokazatelji su premašeni već u ranijim fazama, dok drugi, poput razine razvijenosti i zdravstvene infrastrukture, zahtijevaju daljnja ulaganja i fokus na konkretne intervencije. U sljedećem razdoblju trebalo bi revidirati pokazatelje gdje je to potrebno, postaviti ambicioznije vrijednosti i intenzivirati implementaciju mjera za postizanje ciljeva do 2027. godine.

ODRŽIVOST

Iako su postignuti pozitivni pomaci u strateškim ciljevima, analiza pokazuje da postoji potreba za dodatnim naporima kako bi se osigurala dugoročna održivost rezultata. Ubrzani ekonomski

razvoj suočava se s izazovima u pogledu stagnacije indeksa razvijenosti i rizika od neostvarenja postavljenih ciljeva, dok je sektor društvene infrastrukture, posebno zdravstvo, još uvijek u fazi poboljšanja. Moderna infrastruktura i okoliš pokazuju značajan napredak u održivosti, ali realizacija određenih projekata zahtijeva dodatne resurse i bolju koordinaciju. U segmentu integralnog održivog razvoja, dok EU projekti i e-usluge bilježe pozitivan trend, njihova potpuna implementacija i razvoj zahtijevaju kontinuiranu pozornost, dok borba protiv korupcije i dalje traži jačanje institucionalnih kapaciteta. U cjelini, za trajnu održivost postignutih rezultata nužno je nastaviti s ulaganjima, strateškim intervencijama i institucionalnim poboljšanjima.

7.2. Preporuke

Preporuke su podijeljene u tri skupine u odnosu na razinu prioriteta: preporuke visokog prioriteta usmjerene su na uklanjanje evaluacijom utvrđenih glavnih nedostataka u provedbi Strategije razvoja, dok se preporuke srednjeg i niskog prioriteta odnose na dodatnu optimizaciju sustava upravljanja razvojem.

Određeni dio preporuka odnosi se na novo trogodišnje plansko razdoblje, a primarno su usmjerene na poboljšanje kvalitete trogodišnjih planova rada kao dokumenata kojim se operacionalizira Strategija razvoja.

Prioritet	Preporuka	Razdoblje
Visok	Uložiti u obuku i profesionalni razvoj zaposlenika, osobito u područjima pripreme projektne dokumentacije, praćenja provedbe, izvještavanja i financijskog upravljanja.	2025-2027
Visok	Razviti specifične inicijative za privlačenje stranih i domaćih investicija u sektore s visokim rastom, poput tehnologije i zelene energije.	2025-2027
Visok	Povećati ulaganja posebno u sektore poljoprivrede i turizma.	2025-2027
Visok	Razviti nove turističke proizvode, poboljšati promociju i diversificirati ponudu, uključujući održivi turizam i ruralni turizam.	2025-2027
Visok	Osigurati podršku za umrežavanje ključnih dionika i potencijalnih partnera, kako bi se poboljšala suradnja i koordinacija na svim administrativnim razinama kao i prekogranično, što bi doprinijelo uspješnijoj implementaciji projekata	2025-2027
Srednji	Uspostaviti jasnije i učinkovitije mehanizme za koordinaciju između različitih tijela odgovornim za provedbu strategije, uključujući redovite sastanke i izvještavanje o napretku, kako bi se poboljšala suradnja u operacionalizaciji strategije te revidirati pokazatelje po ciljevima i postaviti ambicioznije vrijednosti kroz procese planiranja	2025-2027
Srednji	Razviti sustav motivacije državnih službenika koji sudjeluju u pripremi i provedbi projekata koji se financiraju iz vanjskih izvora	2025-2027