

Na osnovu člana 16. stav 4. Zakona o Vladi Zeničko-dobojskog kantona - Prečišćeni tekst („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 7/10 i 3/23), člana 30. Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj: 32/17) i člana 13. stav (8) Uredbe o evaluaciji Strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 74/19 i 2/21), a u vezi sa Odlukom o pokretanju procesa evaluacije u toku Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona za period 2021.-2027. godina („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 12/25), na prijedlog Stručne službe za razvoj i međunarodne projekte, Vlada Zeničko-dobojskog kantona, na 115. sjednici, održanoj 30.01.2026. godine,
d o n o s i:

ZAKLJUČAK

I.

Prima se na znanje Izvještaj o evaluaciji u toku Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona za period 2021.-2027. godina.

II.

Zadužuju se sva ministarstva i druga tijela uprave da, u skladu sa svojim nadležnostima, realizuju preporuke iz Izvještaja o evaluaciji u toku Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona za period 2021.-2027. godina.

III.

Izvještaj iz člana 1. ovog zaključka objavit će se na službenoj web stranici Zeničko-dobojskog kantona.

IV.

Zaključak stupa na snagu danom donošenja.

Broj: 02-_____/26
Datum, 30.01.2026. godine
Zenica

PREMIJER

Nezir Pivić

DOSTAVLJENO:

1x Stručna služba za razvoj i međunarodne projekte,
1x Sva ministarstva i druga tijela kantonalne uprave,
1x Stručna služba Vlade - web stranica Zeničko-dobojskog kantona,
1x a/a.

Izveštaj
o evaluaciji u toku Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona
za period 2021. – 2027. godina

Januar, 2026. godine

SADRŽAJ

1. UVOD	3
1.1. PREDMET I CILJEVI EVALUACIJE.....	3
2. IZVRŠNI SAŽETAK	4
2.1. GLAVNI NALAZI EVALUACIJE.....	4
2.2. ZAKLJUČCI I PREPORUKE	4
3. KONTEKST EVALUACIJE	5
3.1. SAŽETE INFORMACIJE O STRATEŠKOM DOKUMENTU.....	5
3.2. KRATKI PRIKAZ RANIJIH EVALUACIJA KOJE SE ODOSE NA STRATEŠKI DOKUMENT	6
4. METODOLOŠKI PRISTUP	6
4.1. OPIS KLJUČNIH POJMOVA, PREGLED KORIŠTENIH EVALUACIJSKIH KRITERIJA I EVALUACIJSKIH PITANJA	6
4.2. METODOLOŠKI PRISTUP, UKLJUČUJUĆI PROBLEME I/ILI OGRANIČENJA	7
5. EVALUACIJA IZVODLIVOSTI/PROGRESA REALIZACIJE STRATEŠKIH CILJEVA, PRIORITETA I MJERA	8
5.1. EVALUACIJA IZVODIVOSTI/PROGRESA REALIZACIJE STRATEŠKIH CILJEVA, PRIORITETA I MJERA PREMA POSTAVLJENIM INDIKATORIMA I NJIHOVIH POLAZNIH I CILJNIH VRIJEDNOSTI.....	8
5.2. EVALUACIJA IZVODIVOSTI/PROGRESA REALIZACIJE FINANSIJSKOG OKVIRA STRATEŠKOG DOKUMENTA, UKLJUČUJUĆI DINAMIKU POTROŠNJE I STVARNO POTROŠENI BUDŽET	11
6. NALAZI EVALUACIJE	12
6.1. NALAZI I ODGOVORI NA EVALUACIJSKA PITANJA	12
6.1.1. RELEVANTNOST (USKLAĐENOST)	12
6.1.2. DJELOTVORNOST (EFIKASNOST)	15
6.1.3. UČINKOVITOST (EFEKTIVNOST).....	17
6.1.4. UTICAJ.....	20
6.1.5. ODRŽIVOST	22
6.2. PROCJENA MODELA UPRAVLJANJA I INSTITUCIONALNIH KAPACITETA.....	22
7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE	24
7.1. ZAKLJUČCI I PREPORUKE ZASNOVANI NA NALAZIMA ZA POJEDINAČNA EVALUACIJSKA PITANJA I PROCJENI INSTITUCIONALNIH KAPACITETA	24
8. PRILOZI	28
PRILOG 1: TABELARNI PREGLED OSTVARENJA INDIKATORA STRATEŠKIH CILJEVA I PRIORITETA.....	28
PRILOG 2: TABELARNI PREGLED OSTVARENOG NAPRETKA U REALIZACIJI FINANSIJSKOG OKVIRA	35
PRILOG 3: LISTA UČESNIKA INTERVJUA ZA EVALUACIJU STRATEGIJE RAZVOJA ZDK.....	40
PRILOG 4: REZULTATI UPITNIKA ZA PROCJENU INSTITUCIONALNIH I ADMINISTRATIVNIH KAPACITETA ZA PROVEDBU STRATEGIJE RAZVOJA ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA	41

1. Uvod

1.1. Predmet i ciljevi evaluacije

Predmet evaluacije u toku je Strategija razvoja Zeničko-dobojskog kantona za period 2021.–2027. godina (dalje u tekstu: Strategija razvoja ZDK), koja je usvojena na 30. sjednici Skupštine Zeničko-dobojskog kantona, održanoj 09.02.2021. godine, donošenjem Odluke o usvajanju Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona za period 2021.–2027. godina¹. Strategijom su definisani strateški ciljevi i prioriteti razvoja Zeničko-dobojskog kantona (dalje u tekstu: ZDK), mjere kao način njihove realizacije, nosioci provedbe, indikatori učinka i rezultata.

U skladu sa Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine (dalje u tekstu: Zakon)², i Uredbom o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine (dalje u tekstu: Uredba)³, te na osnovu Odluke o pokretanju procesa evaluacije u toku Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona za period 2021.-2027. godina⁴, u periodu oktobar 2025. godine – januar 2026. godine provedena je evaluacija u toku Strategije razvoja ZDK kao obavezni i sastavni dio ciklusa strateškog planiranja sa ciljem utvrđivanja stepena implementacije Strategije razvoja ZDK, ostvarivanja, te efikasnosti i efektivnosti planiranih mjera i direktnih rezultata prema zacrtanim ciljevima i očekivanjima.

Evaluacija se također provodi s ciljem pružanja blagovremenih i relevantnih informacija nadležnim institucijama u ZDK prilikom određivanja razvojnih prioriteta i strateških pravaca, kontinuiranim unapređenjem javnih politika korištenjem rezultata evaluacije, kao i osiguranja transparentnosti i odgovornosti za korištenje javnih finansija.

Evaluacioni postupak podrazumijevao je pregled strateškog, planskog i normativnog okvira, analizu godišnjih izvještaja o razvoju, budžetskih i programskih dokumenata, kao i prikupljanje i analizu kvantitativnih i kvalitativnih podataka relevantnih za procjenu implementacije strateškog dokumenta. Izvještaj o evaluaciji u toku je pripremljen na osnovu integrisane analize dokumentacije, dostupnih statističkih podataka i informacija prikupljenih kroz strukturirane konsultacije sa predstavnicima relevantnih institucija i socioekonomskih partnera. Sadržaj izvještaja je usklađen sa minimalnom strukturom koja je propisana članom 15. Uredbe te obuhvata: uvod, kontekst evaluacije, metodološki pristup, nalaze evaluacije po evaluacijskim kriterijima, procjenu sistema upravljanja razvojem, zaključke i preporuke.

Pored svoje primarne svrhe, u smislu procjene koherentnosti, kvantitativnih i kvalitativnih aspekata implementacije strateškog dokumenta, sadržaj ovog Izvještaja treba posmatrati i u širem razvojno-upravljačkom kontekstu kao podlogu za trasiranje budućih razvojnih pravaca i pripremu narednog strateško-planskog ciklusa ZDK, imajući u vidu da Strategija razvoja ZDK kao integrirani, multisektorski strateški dokument ZDK koja definiše javne politike, usmjerava razvoj teritorije ZDK i jedinica lokalne samouprave i zacrtanim strateškim ciljevima i prioritetima i predstavlja osnovni polazni dokument i podlogu za izradu sektorskih strategija, DOB-a, budžeta i programa javnih investicija kantona, smjernica za trogodišnje planiranje rada, trogodišnjih planova rada ministarstava i drugih tijela kantonalne uprave, godišnjeg programa rada Vlade, izvještaja o radu Vlade, te je podloga za usklađivanje i izradu strategija razvoja jedinica lokalne samouprave.

Evaluacija u toku Strategije razvoja ZDK provedena je kao nezavisna i objektivna procjena, u skladu sa važećim profesionalnim standardima i principima planiranja i upravljanja razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine (dalje u tekstu: FBiH). S tim u vezi, državni službenici neposredno zaduženi za izradu i implementaciju Strategije razvoja ZDK nisu učestvovali u provođenju evaluacije u toku, niti u kreiranju Izvještaja. S druge strane, oni su dali značajan doprinos evaluacijskom procesu kroz blagovremeno dostavljanje potrebnih podataka i dokumentacije, učešće u konsultativnim sastancima i intervjuima, kao i kroz konstruktivne komentare i sugestije

¹ „Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 3/21

² „Službene novine Federacije BiH“, broj: 32/17

³ „Službene novine Federacije BiH“, broj: 74/19 i 2/21

⁴ „Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 12/25

tokom cijelog trajanja evaluacije. Stručna služba za razvoj i međunarodne projekte ZDK je pružila tehničku i organizacionu podršku, osigurala pristup relevantnoj dokumentaciji te kontinuirano i profesionalno saradivala u značajnoj mjeri doprinoseći kvalitetnoj i pravovremenoj izradi ovog Izvještaja.

2. Izvršni sažetak

2.1. Glavni nalazi evaluacije

Nalazi evaluacije ukazuju da je Strategija razvoja ZDK u visokoj mjeri relevantna i usklađena sa ključnim razvojnim potrebama ZDK. Strateški ciljevi i prioriteti logično proističu iz situacione i SWOT analize i adresiraju dominantne ekonomske, društvene i okolišne izazove. Kontinuitet sa prethodnim strateškim dokumentom potvrđuje da se radi o dugoročnim strukturnim pitanjima koja zahtijevaju fazni pristup. Dublja analiza ukazala je na parcijalne neusaglašenosti između identifikovanih potreba i njihove operacionalizacije kroz mjere i indikatore, posebno u segmentima tržišta rada, demografskih izazova, kvaliteta života i zaštite okoliša.

U pogledu djelotvornosti (efikasnosti), Strategija razvoja ZDK je implementirana u izuzetno širokom i kompleksnom obimu, sa 272 definisana strateška projekta. Iako je institucionalni okvir za provedbu uspostavljen i funkcionalan, veliki broj strateških projekata i njihov dugoročan karakter doveli su do niskog broja formalno završenih projekata u posmatranom evaluacijskom periodu. Nasuprot tome, finansijska realizacija Strategije razvoja ZDK je vrlo visoka – u periodu 2021.–2024. godina realizovano je 89,25% planiranog finansijskog okvira, što ukazuje na snažnu fiskalnu posvećenost provedbi, ali i na dominantno oslanjanje na budžetska sredstva Kantona, uz ograničenu mobilizaciju vanbudžetskih izvora.

U pogledu učinkovitosti (efektivnosti), većina indikatora na nivou strateških ciljeva bilježi pozitivan trend, a pojedini ciljevi su ostvareni ili premašeni prije isteka planskog perioda, posebno u oblasti ekonomskog rasta, izvoza, obrazovanja i socijalnih izdvajanja. U određenim oblastima napredak je sporiji ili ograničen, naročito kada je riječ o strukturnim indikatorima kao što su zaposlenost, industrijska proizvodnja, demografski trendovi i pojedini okolišni pokazatelji. Dio indikatora je snažno pod uticajem vanjskih faktora, što otežava jasnu atribuciju ostvarenih rezultata strateškim intervencijama.

Procjena uticaja pokazuje da su strateške intervencije imale pretežno pozitivan ekonomski i društveni uticaj, uz vidljive efekte na rast ekonomske aktivnosti, unapređenje javnih usluga i povećanje socijalne potrošnje. U oblasti okoliša zabilježeni su pozitivni pomaci u smanjenju pojedinih zagađujućih materija, iako su efekti neujednačeni i djelimično ograničeni. Kvalitativni i distribucijski efekti (po polu, dobnim i ranjivim grupama) nisu sistematično praćeni zbog nedostatka statističkih podataka, što ograničava sveobuhvatnu procjenu uticaja.

U pogledu održivosti, ostvareni rezultati su umjereno održivi i u velikoj mjeri zavise od kontinuiteta budžetskog finansiranja i institucionalne posvećenosti. Iako su ključni institucionalni mehanizmi uspostavljeni, ograničeni administrativni kapaciteti, oslanjanje na budžetska sredstva i nedovoljna integracija strateških ciljeva u redovne sektorske politike predstavljaju rizik za dugoročnu održivost učinaka.

Procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta pokazuje da je sistem planiranja i upravljanja razvojem u ZDK normativno usklađen sa važećim zakonskim i podzakonskim okvirom, te da su uspostavljeni osnovni institucionalni i administrativni kapaciteti za provedbu Strategije razvoja ZDK. Istovremeno, evaluacija ukazuje na potrebu daljnjeg jačanja operativne primjene sistema, posebno u pogledu potpunog korištenja Strategije razvoja ZDK i pratećih implementacionih dokumenata kao upravljačkog i analitičkog alata za strateško odlučivanje. Dodatno unapređenje kapaciteta institucija ostaje ključno za jačanje efektivnosti strateškog upravljanja, monitoringa i evaluacije u narednom periodu.

2.2. Zaključci i preporuke

Na osnovu nalaza evaluacije može se zaključiti da je Strategija razvoja ZDK u cjelini relevantan strateško-planski dokument, sa vidljivim pozitivnim razvojnim efektima, te sa mogućnošću za unapređenje u preostalom periodu

implementacije i u narednom strateškom ciklusu. Strategija razvoja ZDK je osigurala kontinuitet razvojnih politika, visoku fiskalnu podršku realizaciji strateških intervencija i uspostavila osnovne institucionalne pretpostavke za upravljanje razvojem. U narednom planskom ciklusu potrebno je ojačati vezu između identifikovanih razvojnih potreba i konkretnih mjera i indikatora, uz jasnije definisanje očekivanih ishoda i dugoročnih efekata intervencija.

U pogledu djelotvornosti, Strategija razvoja ZDK je implementirana u vrlo širokom i kompleksnom obimu, uz visok stepen realizacije planiranog finansijskog okvira. Istovremeno, veliki broj strateških projekata i pojedinačnih intervencija, kao i njihova dugoročna priroda, ograničili su mogućnost efikasnog upravljanja, praćenja i jasnog sagledavanja ostvarenih učinaka u kraćem vremenskom periodu. U tom smislu preporučuje se racionalizacija i jasnija prioritizacija strateških projekata, uz njihovo preciznije definisanje i usklađivanje sa važećim metodološkim zahtjevima, kako bi se unaprijedila upravljivost i efikasnost implementacije strateškog dokumenta.

Analiza učinkovitosti ukazuje da je većina indikatora na nivou strateških ciljeva ostvarila pozitivan trend, a pojedine ciljne vrijednosti su dostignute ili premašene i prije isteka planskog perioda, naročito u oblastima ekonomskog rasta, izvoza, turizma, obrazovanja i socijalne zaštite. Istovremeno, napredak u oblasti zapošljavanja, demografskih kretanja, energetske tranzicije i dijela okolišnih indikatora je sporiji i neujednačen, što ukazuje na trajne strukturne izazove. U cilju jasnijeg i lakšeg sagledavanja efekata strateških intervencija preporučuje se unapređenje sistema indikatora kroz realnije i ambicioznije postavljanje ciljnih vrijednosti, te veće usmjeravanje ka indikatorima koji mjere strukturne promjene i stvarne razvojne ishode, uz uvažavanje dostupnosti podataka na godišnjem nivou o postignutim vrijednostima indikatora.

Procjena uticaja pokazuje da su strateške intervencije imale pretežno pozitivan ekonomski i društveni uticaj, uz djelimične i neujednačene efekte u oblasti okoliša. Ograničeno praćenje kvalitativnih i distribucijskih efekata po ciljnim grupama dodatno otežava sveobuhvatnu procjenu stvarnih razvojnih promjena. Preporučuje se uvođenje sistematičnijeg pristupa procjeni uticaja strateških intervencija, uz jače uključivanje kvalitativnih analiza i sagledavanje distribucijskih efekata po polu, dobnim i ranjivim grupama u skladu sa raspoloživim statističkim podacima, kako bi se omogućilo potpunije razumijevanje kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih razvojnih promjena.

Evaluacija održivosti pokazuje da su ostvareni učinci umjereno održivi i u velikoj mjeri zavise od kontinuiteta budžetskog finansiranja i institucionalne posvećenosti. Iako su osnovni mehanizmi upravljanja razvojem uspostavljeni, dugoročna održivost rezultata ostaje ograničena u oblastima koje zahtijevaju kompleksne, višegodišnje i kapitalno intenzivne intervencije, posebno u sektoru okoliša i energetske tranzicije. Preporučuje se jačanje institucionalnih kapaciteta i diverzifikacija izvora finansiranja, uz snažnije povezivanje strateških intervencija sa eksternim fondovima i dugoročnim sektorskim politikama.

Poseban naglasak preporuka odnosi se na dodatno jačanje institucionalnih i administrativnih kapaciteta u okviru uspostavljenog sistema strateškog planiranja i upravljanja razvojem, unapređenje koordinacije između svih aktera sistema, te uspostavljanje redovne komunikacije i povratnih mehanizama u procesu monitoringa i izvještavanja, jasne odgovornosti za neprovođenje obaveza iz domena planiranja i izvještavanja te veću uključenost krajnjih donosilaca odluka.

3. Kontekst evaluacije

3.1. Sažete informacije o strateškom dokumentu

Kako je u uvodnom poglavlju već navedeno, Strategija razvoja ZDK je usvojena početkom 2021. godine i njome je definisana vizija razvoja Kantona, sa tri strateška cilja koja pokrivaju oblasti ekonomskog razvoja, društvenog razvoja te zaštite okoliša i unapređenja javne infrastrukture. U okviru strateških ciljeva definisano je 12 prioriteta, koji su dalje operacionalizirani kroz 44 mjere i 272 strateška projekta. Strateškim dokumentom je

utvrđen i indikativni finansijski okvir (procijenjen na 541,44 miliona KM) za realizaciju strateških ciljeva, prioriteta i mjera, te jasno razrađen sistem implementacije, monitoringa, izvještavanja i evaluacije.

Institucionalni aranžman za upravljanje provedbom Strategije razvoja ZDK precizno je definisan gdje Stručna služba za razvoj i međunarodne projekte ZDK ima centralnu koordinacijsku ulogu u domenu praćenja implementacije Strategije, uključujući prikupljanje, obradu i konsolidaciju podataka, koordinaciju nosilaca mjera, izradu godišnjih izvještaja o realizaciji, te pružanje stručne i tehničke podrške kantonalnim ministarstvima i drugim nadležnim institucijama. Resorna ministarstva i druga tijela kantonalne uprave odgovorna su za implementaciju mjera iz svoje nadležnosti i za blagovremeno dostavljanje relevantnih podataka u okviru uspostavljenog sistema monitoringa, dok Vlada i Skupština ZDK vrše funkciju strateškog usmjeravanja i nadzora nad provedbom Strategije.

U cilju boljeg razumijevanja konteksta evaluacije treba napomenuti da je Strategija razvoja ZDK pripremana tokom 2020. godine u specifičnim društveno-ekonomskim uslovima koji su obilježeni pojavom i prvim posljedicama pandemije COVID-19. Izraženi poremećaji u privrednim tokovima, pritisci na tržište rada, zdravstveni i socijalni sistem, kao i povećana fiskalna neizvjesnost, svakako su uticali kako na proces izrade tako i na sadržaj same Strategije razvoja ZDK te su u tom kontekstu strateška opredjeljenja, prioriteta i mjere bili jednim dijelom usmjereni na saniranje posljedica pandemije, jačanje otpornosti privrede i javnih sistema, te obezbjeđivanje stabilnog i održivog razvoja ZDK sa vrlo opreznim (konzervativnim) projekcijama rasta. Proces izrade Strategije razvoja ZDK obilježila je i činjenica da Strategija razvoja FBiH u tom periodu nije bila usvojena, što je ograničilo vertikalno usklađivanje strateških ciljeva, prioriteta i indikatora Kantona sa razvojnim pravicima FBiH.

U kontekstu provedbe, početni period implementacije Strategije razvoja ZDK obilježili su snažni eksterni faktori uticaja, poremećaji u globalnim lancima snabdijevanja i izraženi inflatorni pritisci, koji su se reflektovali na efikasnost planiranja i otežali dosljedno provođenje planiranih projekata i aktivnosti u predviđenim rokovima, iako su nadležne institucije u većini slučajeva nastojale prilagoditi dinamiku realizacije i očuvati kontinuitet strateških intervencija kroz preraspodjelu sredstava i prilagođavanje operativnih planova.

3.2. Kratki prikaz ranijih evaluacija koje se odnose na strateški dokument

U posmatranom periodu implementacije Strategije razvoja ZDK nisu vršeni formalni evaluacioni postupci ali su se prilikom izrade godišnjih izvještaja o razvoju/implementaciji strategije za posmatrani period (2021 – 2024. godina) i u okviru pripreme godišnjih akcionih planova, vršila periodična mjerenja pokazatelja te analiza stanja po tekućim projektima. Radi se o godišnjim izvještajima, akcionim planovima i drugim relevantnim dokumentima koji su poslužili kao kvalitetna analitička podloga za provedbu ove evaluacije.

4. Metodološki pristup

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

Za potrebe provođenja evaluacionog postupka korišteni su kriteriji utvrđeni Uredbom i to: relevantnosti, djelotvornosti, učinkovitosti, uticaja i održivosti, uz poseban osvrt na funkcionisanje sistema upravljanja razvojem. U skladu sa navedenim, metodološki pristup provedene evaluacije u toku je posebno adresirao:

- Relevantnost Strategije razvoja ZDK, odnosno usklađenost strateških ciljeva, prioriteta i mjera sa razvojnim potrebama ZDK, potrebama ciljnih grupa i promjenama u socioekonomskom kontekstu od momenta usvajanja strateškog dokumenta;
- Djelotvornost (efikasnost) provedbe Strategije razvoja ZDK, kroz analizu odnosa između planiranih i ostvarenih rezultata, te načina planiranja i korištenja finansijskih i drugih resursa;
- Učinkovitost (efektivnost) Strategije razvoja ZDK, odnosno stepen ostvarenja strateških i prioritarnih ciljeva, mjerljiv kroz ostvarene vrijednosti pokazatelja u odnosu na njihove polazne i ciljne vrijednosti;

- Uticaj strateških intervencija na ekonomski, društveni i okolišni razvoj ZDK, uključujući procjenu pozitivnih i negativnih, planiranih i neplaniranih efekata, kao i uticaja na žene, muškarce, mlade, ranjive i marginalizirane društvene grupe;
- Procjenu održivosti postignutih rezultata i promjena, odnosno vjerovatnoću da će se ostvareni učinci zadržati i unaprijediti u srednjoročnom i dugoročnom periodu;
- Analizu i ocjenu funkcionisanja sistema upravljanja razvojem, uključujući institucionalne kapacitete, mehanizme koordinacije, planiranja, praćenja, izvještavanja i donošenja odluka u procesu implementacije Strategije razvoja ZDK.

U toku pripreme evaluacijskog postupka i izrade Plana evaluacije za svaki od navedenih kriterija definisan je set pitanja a ista su obuhvaćena i upitnikom za intervjuisanje predstavnika organa uprave, javnih institucija, civilnog i privatnog sektora kako bi se objektivno procijenio napredak u implementaciji strateškog dokumenta, identifikovali izazovi i izvukle preporuke za nastavak provedbe Strategije razvoja ZDK. Pregled korištenih evaluacijskih kriterija sa listom pitanja naveden je u nastavku ovog Izvještaja.

4.2. Metodološki pristup, uključujući probleme i/ili ograničenja

Metodološki pristup za provođenje evaluacije u toku Strategije razvoja ZDK podrazumijevao je korištenje kvalitativnih i kvantitativnih metoda kako bi se što bolje razumio kontekst, procesi provedbe i učinci, te uradila objektivna analiza postignutih rezultata na osnovu specifičnih pokazatelja. Glavni analitički alat evaluacije bila je detaljna analiza dostupne ključne dokumentacije, zajedno sa analizom podataka prikupljenih putem polustrukturiranih intervjuja i upitnika sa ključnim akterima.

Ključna dokumentacija koja je poslužila kao temelj za evaluaciju uključivala je: Strategiju razvoja ZDK, Akcione planove za implementaciju Strategije, Godišnje izvještaje o implementaciji Strategije razvoja ZDK (Izvještaji o razvoju za period 2021 – 2024. godina), Smjernice za trogodišnje planiranje rada kantonalnih organa uprave, Programe rada Vlade ZDK, Izvještaje o radu Vlade ZDK, Izvještaje o izvršenju Budžeta ZDK, te druge dostupne dokumente i statističke podatke koji su omogućili uvid u kvantitativne aspekte provedbe Strategije razvoja ZDK.

Metodom upitnika za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu Strategije razvoja ZDK je obuhvaćena šira grupa predstavnika institucija i organizacija koji su aktivno bili uključeni u izradu Strategije razvoja ZDK ili su učestvovali u njenoj implementaciji. Svrha ovog upitnika bila je prikupiti podatke koji kvantitativno i kvalitativno ukazuju na najčešće probleme s kojim se susreću u provedbi, prikupiti podatke o administrativnim kapacitetima te kompetencijama i znanjima institucija koje sudjeluju u upravljanju razvojem u pripremi i provedbi projekata, te provjeriti relevantnost utvrđenih mjera u odnosu na izmijenjene okolnosti od usvajanja Strategije. Upitnik za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu Strategije razvoja ZDK popunili su predstavnici 23 institucije i organizacije (kantonalna ministarstva, druga tijela kantonalne uprave i jedinice lokalne samouprave).

Metodom intervjuja su ispitana 22 predstavnika relevantnih institucija i organizacija i to predstavnici 9 kantonalnih ministarstava i drugih tijela kantonalne uprave, predstavnici 7 jedinica lokalne samouprave i predstavnici 6 razvojnih udruženja i organizacija. Metodom intervjuja su prikupljeni podaci o stavovima, mišljenjima i percepcijama aktera koji su direktno zaduženi za upravljanje razvojem kao i onih koji učestvuju u procesima pripreme, provedbe i praćenja implementacije Strategije razvoja ZDK u svojstvu nosilaca odgovornosti za implementaciju određenih mjera, odnosno u svojstvu korisnika određenih strateških projekata.

Tokom evaluacije nije bilo značajnijih ograničenja metodološkog pristupa ili ozbiljnijih izazova koji bi uticali na kvalitet samog postupka ili doveli u pitanje pouzdanost osnove za izvođenje glavnih zaključaka i preporuka.

5. Evaluacija izvodljivosti/progresa realizacije strateških ciljeva, prioriteta i mjera

5.1. Evaluacija izvodivosti/progresu realizacije strateških ciljeva, prioriteta i mjera prema postavljenim indikatorima i njihovih polaznih i ciljnih vrijednosti

Evaluacija progresu realizacije Strategije razvoja ZDK izvršena je na osnovu cjelokupnog seta indikatora definisanih za praćenje na nivou strateških ciljeva, prioriteta i mjera. Ovaj aspekt evaluacije podrazumijevao je uporedni prikaz i komparativnu analizu polaznih vrijednosti indikatora (utvrđenih u toku pripreme strateškog dokumenta) u odnosu na ostvarene i ciljne vrijednosti tih istih indikatora, radi procjene učinaka i uticaja strateških intervencija⁵.

Za **prvi strateški cilj**, koji se odnosio na osiguranje resursno efikasnog i održivog ekonomskog razvoja uz jačanje konkurentnosti i razvoj preduzetništva, definisana su tri indikatora uticaja i to:

- Bruto domaći proizvod (BDP);
- Stopa pokrivenosti uvoza izvozom;
- Stopa zaposlenosti.

Pregled utvrđenih polaznih, ostvarenih i ciljnih vrijednosti indikatora prikazan je u narednoj tabeli.

Tabela 1. Prikaz ostvarenja indikatora na nivou strateškog cilja 1

INDIKATORI STRATEŠKOG CILJA 1	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
BDP (u milionima KM)	2.996 (2018.)	3.372	3.959	4.163	4.506	3.445
Stopa pokrivenosti uvoza izvozom (%)	88,3	106,6	88,8	87,9	96,9	95
Stopa zaposlenosti (%)	33,5	33,5	34,1	34,5	34,9	44

Izvor: Godišnji izvještaji o implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona

Kretanje vrijednosti bruto domaćeg proizvoda ukazuje na kontinuiran rast ekonomske aktivnosti na teritoriji ZDK u posmatranom periodu. U odnosu na polaznu vrijednost iz 2018. godine (2.996 mil. KM), BDP bilježi stabilan godišnji rast, dostižući vrijednost od 4.506 mil. KM u 2024. godini. Ciljna vrijednost od 3.445 mil. KM premašena je već u 2021. godini, dok se u narednim godinama ostvaruje dodatno povećanje ekonomske aktivnosti. Ovakvo kretanje ukazuje na pozitivan makroekonomski trend i usklađenost sa širim okruženjem, pogotovo ako se ima na umu da je BDP po glavi stanovnika u FBiH prosječno rastao za 12% u periodu 2020 - 2024. godina. Ipak, treba napomenuti da rast BDP-a sam po sebi ne omogućava procjenu strukture rasta i njegove inkluzivnosti, što zahtijeva dodatnu sektorsku analizu.

Stopa pokrivenosti uvoza izvozom pokazuje visoke vrijednosti, naročito u odnosu na prosjek FBiH, uz primjetne oscilacije tokom evaluacijskog perioda. Nakon izuzetno visoke vrijednosti u 2021. godini (106,6%), kada je ostvaren suficit u vanjskotrgovinskoj razmjeni, u narednim godinama dolazi do pada ovog pokazatelja ispod polaznog nivoa. U 2024. godini stopa pokrivenosti uvoza izvozom iznosila je 96,9%, što je iznad ciljne vrijednosti od 95%, ali i dalje ukazuje na volatilitnost vanjskotrgovinskog bilansa. Kretanje indikatora reflektuje osjetljivost izvoza i uvoza na spoljne ekonomske faktore, uključujući poremećaje u lancima snabdijevanja i promjene u potražnji na izvoznim tržištima.

⁵ Ostvarene vrijednosti indikatora za period 2021 – 2024. godina na osnovu Izvještaja o razvoju kantona

Kretanje stope zaposlenosti ukazuje na postepeni oporavak tržišta rada nakon pandemijske krize u odnosu na polaznu vrijednost iz 2018. godine (33,5%). Tokom perioda 2022–2024. godine bilježi se umjeren ali stabilan rast zaposlenosti sa vrijednošću od 34,9% u 2024. godini⁶. Uprkos pozitivnom trendu, ciljana vrijednost od 44% još uvijek nije dostignuta a odstupanje u odnosu na postavljeni cilj ostaje značajno.

Drugi strateški cilj se odnosio na unapređenje kvaliteta života i osiguranje jednakih prilika za sve građane kroz stvaranje održivog i pravednog društvenog okruženja i za njega su definisana sljedeća tri indikatora uticaja:

- Izdvajanja za osnovno i srednje obrazovanje u Budžetu Kantona na godišnjem nivou;
- Broj ljekara na hiljadu stanovnika;
- Iznos socijalnih transfera po glavi stanovnika.

Pregled utvrđenih polaznih, ostvarenih i ciljnih vrijednosti indikatora za drugi strateški cilj prikazan je u narednoj tabeli.

Tabela 2. Prikaz ostvarenja indikatora na nivou Strateškog cilja 2

INDIKATORI STRATEŠKOG CILJA 2	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Izdvajanja za osnovno i srednje obrazovanje u Budžetu ZDK na godišnjem nivou (miliona KM)	124,6	150	169	186	204	190
Broj ljekara na hiljadu stanovnika	1,99 (2018.)	2,09	2,14	2,15	2,12	2,19
Socijalni transferi po glavi stanovnika (u KM)	64,14 (2018.)	69,89	103,71	160,93	161,93	72,00

Izvor: Godišnji izvještaji o implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona

Analiza kretanja budžetskih izdvajanja za osnovno i srednje obrazovanje ukazuje na kontinuiran rast finansijskih ulaganja u posmatranom periodu. U odnosu na polaznu vrijednost, kada su ukupna izdvajanja iznosila 124,6 mil. KM, evidentno je postepeno povećanje sredstava tokom svih posmatranih godina. U 2024. godini ukupna izdvajanja dostižu iznos od 204 mil. KM, čime je planirana ciljna vrijednost od 190 mil. KM premašena. Rast je zabilježen kako u segmentu osnovnog, tako i srednjeg obrazovanja, bez uočenih oscilacija ili regresije. Ovakav trend ukazuje na visok stepen usklađenosti budžetske politike sa strateškim opredjeljenjima, te se može zaključiti da je indikator ostvaren u punom obimu, uz napomenu da finansijski rast sam po sebi ne daje potpun uvid u efekte na kvalitet obrazovanja, što zahtijeva dodatnu analizu ishoda.

Kada je u pitanju broj ljekara na 1.000 stanovnika, tokom evaluacijskog perioda zabilježen je umjeren rast ovog pokazatelja koji je dostigao najvišu vrijednost u 2023. godini (2,15). Međutim, u 2024. godini dolazi do blagog smanjenja vrijednosti indikatora, a ciljna vrijednost od 2,19 ljekara na 1.000 stanovnika nije dostignuta. Ovakvo kretanje ukazuje na postojanje strukturnih izazova u oblasti upravljanja zdravstvenim kadrom, uključujući faktore koji nisu u potpunosti pod direktnim uticajem nosilaca implementacije mjera iz strateškog dokumenta. U skladu s tim, napredak u ostvarenju ovog indikatora može se ocijeniti dobrim, uz vidljivo poboljšanje u odnosu na polazno stanje, ali još uvijek bez potpunog ostvarenja planiranog cilja.

Socijalni transferi po glavi stanovnika bilježe izražen rast u posmatranom periodu, pri čemu je ciljna vrijednost od 72 KM premašena već u ranoj fazi implementacije strateškog dokumenta. U 2023. i 2024. godini vrijednosti ovog indikatora dostižu nivo od preko 160 KM po stanovniku. U poređenju s polaznom vrijednošću iz 2018.

⁶ Ispod je stope registrovane zaposlenosti FBiH za posmatranu godinu, koja je iznosila 37,4%

godine (64,14 KM), ovakav rast ukazuje na značajno povećanje obima socijalne potrošnje. Istovremeno, izražen skok u vrijednostima indikatora upućuje na potrebu njegovog dodatnog tumačenja, s obzirom na moguće uključivanje vanrednih, kriznih ili privremenih mjera socijalne zaštite. Iako je indikator kvantitativno u potpunosti ostvaren i višestruko premašen, za potrebe evaluacije važno je naglasiti da ovaj pokazatelj ne daje sam po sebi uvid u efikasnost i usmjerenost (ciljanost) socijalnih transfera, te da ga je potrebno posmatrati u širem fiskalnom i socioekonomskom kontekstu.

Treći strateški cilj se odnosio na poboljšanje trenutnog stanja okoliša, povećanje energijske efikasnosti i unapređenje javne infrastrukture za njega su definisana 4 indikatora uticaja:

- Investicije na teritoriji Kantona u sektore okoliša, energijske efikasnosti i javne infrastrukture
- Udio realizovanih kapitalnih investicija u budžetu (%)
- Ukupne emisije u zrak (t/god) CO₂eq (u tonama ekvivalenta ugljen-dioksida)
- Emisije GHG (eng. *Greenhouse Gases*) gasova i zagađujućih materija

Tabela 3. Prikaz ostvarenja indikatora na nivou strateškog cilja 3

INDIKATORI STRATEŠKOG CILJA 3	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Investicije na teritoriji kantona u ove sektore (miliona KM)	6	14,3	8,7	11,3	13,6	10
Udio realizovanih kapitalnih investicija u budžetu (%)	2	3,65	1,95	2,29	2,42	3,5
Ukupne emisije u zrak (t/god) CO ₂ eq	biće određeno novim registrom emisija iz 2021	-	3,9 mil. (t/god) CO ₂ eq	3,5 mil. (t/god) CO ₂ eq	2,4 mil. (t/god) CO ₂ eq	biće određeno novim registrom emisija iz 2021
Emisije GHG gasova i zagađujućih materija	Prašina: 2.000 t/god; SO ₂ : 152.000 t/god CO ₂ : 2.800.000t	Prašina: 1.448 t/god; SO ₂ : 81.498 t/god; CO ₂ : 2.340.920t	Prašina: 1.555 t/god; SO ₂ : 60.765 t/god; CO ₂ : 2.257.709t	Prašina: 1.533 t/god; SO ₂ : 55.331 t/god; CO ₂ : 2.036.050t	Prašina: 832 t/god; SO ₂ : 55.878 t/god; CO ₂ : 2.401.072t	Prašina: 400 t/god; SO ₂ : 55.000 t/god; CO ₂ : 1.800.000t

Izvor: Godišnji izvještaji o implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona

Analiza napretka u ostvarenju indikatora trećeg strateškog cilja pokazuje da su investicije na teritoriji Kantona u ciljanim sektorima značajno povećane u odnosu na polaznu vrijednost od 6,0 mil. KM iz 2019. godine. U posmatranom periodu veoma su izražene amplitude u obimu investicija pa je tako najviši nivo investicija zabilježen je u 2021. godini (14,3 mil. KM), nakon čega slijedi pad u 2022. godini (8,7 mil. KM), te ponovni rast

u 2023. i 2024. godini. U 2024. godini investicije dostižu iznos od 13,6 mil. KM, čime je ciljna vrijednost od 10 mil. KM premašena. Izražena nestabilnost godišnjih iznosa ukazuje na zavisnost investicija od vanjskih faktora i pojedinačnih investicijskih ciklusa, te na potrebu jačanja predvidivosti i kontinuiteta investicijskih tokova u narednom periodu. Uprkos oscilacijama, ukupni trend ukazuje na značajno povećanje investicijske aktivnosti u odnosu na polazno stanje.

Analiza udjela realizovanih kapitalnih investicija u ukupnom budžetu pokazuje ograničen i nestabilan napredak u odnosu na polaznu vrijednost od 2%. Nakon rasta u 2021. godini (3,65%), u 2022. godini dolazi do značajnog pada (1,95%), dok se u narednim godinama bilježi blagi oporavak. U 2024. godini vrijednost indikatora iznosi 2,42%, što je i dalje ispod ciljane vrijednosti od 3,5%. Time se potvrđuje da planirani nivo kapitalne potrošnje nije u potpunosti ostvaren. Kretanje indikatora ukazuje na strukturalna ograničenja u planiranju i realizaciji kapitalnih projekata, uključujući proceduralne, fiskalne i administrativne izazove. Napredak se može ocijeniti kao djelimičan, uz potrebu jačanja kapaciteta za pripremu i realizaciju kapitalnih ulaganja.

Vrijednosti indikatora ukupnih emisija u zrak, izraženih u tonama ekvivalenta CO₂, pokazuju jasan silazni trend u periodu 2022–2024. godine. Nakon polazne vrijednosti od 3,9 mil. t/god CO₂eq u 2022. godini, emisije se smanjuju na 3,5 mil. t/god u 2023. godini, te dodatno na 2,4 mil. t/god u 2024. godini. Polazna i ciljna vrijednost indikatora vezane su za novi registar emisija iz 2021. godine, što ograničava mogućnost potpunog kvantitativnog poređenja s ranijim periodima. Uprkos metodološkim ograničenjima, raspoloživi podaci ukazuju na pozitivan trend smanjenja ukupnih emisija, što je u skladu sa strateškim opredjeljenjima u oblasti zaštite okoliša i klimatskih politika. Potpuna evaluacija ostvarenja ovog cilja biće moguća nakon potpune operacionalizacije registra emisija.

Analiza emisija pojedinačnih zagađujućih materija ukazuje na značajno smanjenje emisija prašine i sumpor-dioksida (SO₂) u odnosu na polazne vrijednosti. Emisije prašine su smanjene sa 2.000 t/god na 832 t/god u 2024. godini, dok su emisije SO₂ smanjene sa 152.000 t/god na oko 55.878 t/god. Emisije CO₂ pokazuju opšti trend smanjenja u periodu 2021–2023, dok se u 2024. godini bilježi povećanje u odnosu na prethodnu godinu, iako su vrijednosti i dalje niže u odnosu na polazno stanje. Ciljna vrijednost od 1.800.000 t CO₂ još uvijek nije dostignuta. Trendovi ukazuju na pozitivan pomak u smanjenju klasičnih zagađujućih materija, dok su emisije GHG gasova podložnije oscilacijama, što ukazuje na potrebu daljeg jačanja mjera energetske tranzicije i dekarbonizacije. Ostvarenje indikatora može se ocijeniti kao djelimično, uz vidljive pozitivne efekte u pojedinim segmentima

5.2. Evaluacija izvodivosti/progresa realizacije finansijskog okvira strateškog dokumenta, uključujući dinamiku potrošnje i stvarno potrošeni budžet

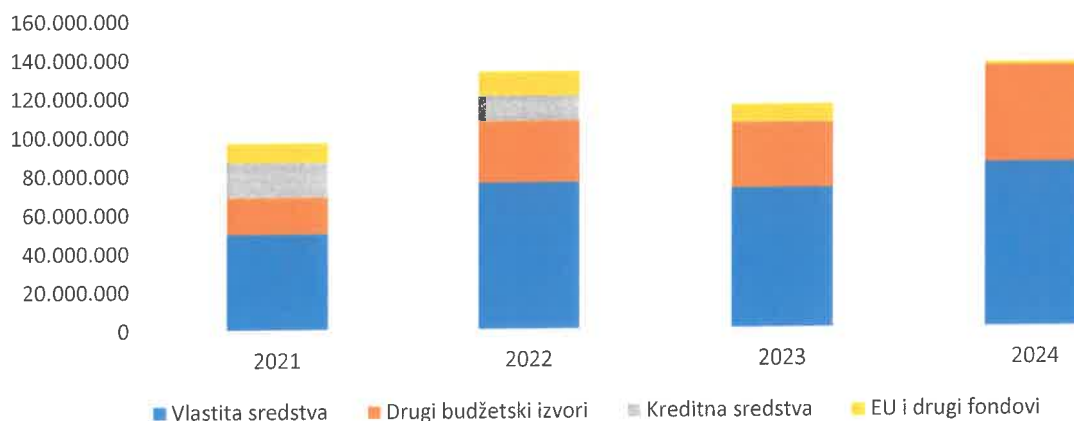
U okviru evaluacije izvršena je i analiza dosadašnje realizacije finansijskog okvira kroz poređenje planiranih i utrošenih finansijskih sredstava namijenjenih za realizaciju projekata i aktivnosti iz strateškog dokumenta. Indikativnim finansijskim okvirom Strategije razvoja ZDK predviđeno je ukupno 541,44 mil. KM za realizaciju strateških ciljeva, prioriteta i mjera. U ukupnoj strukturi finansiranja najviše se odnosilo na učešće Strateškog cilja 1 (48,52%), zatim Strateškog cilja 3 (35,88%) a najmanje za realizaciju Strateškog cilja 2 (15,60%).

Analiza napretka u realizaciji finansijskog okvira pokazuje da je u posmatranom evaluacijskom periodu na implementaciju projekata i aktivnosti u okviru sva tri strateška cilja ukupno izdvojeno 483 mil. KM, ili 89,25% od cjelokupno predviđenog iznosa za finansiranje Strategije razvoja ZDK, što je izuzetno visok procenat ako se ima na umu preostali period implementacije do 2027. godine.

Posmatrano po strateškim ciljevima, u periodu od 2021. do 2024. godine najviše sredstava je izdvojeno za realizaciju prvog strateškog cilja, 197,9 mil. KM ili 75,33% u odnosu na plan, zatim za realizaciju drugog strateškog cilja, 184,95 mil. KM što je čak dvostruko više u odnosu na plan, dok je za realizaciju trećeg strateškog cilja 3 izdvojeno 100,41 mil. KM ili 51,68% u odnosu na plan što ukazuje na nešto sporiju dinamiku finansiranja u odnosu na ostale ciljeve.

Analiza izvora finansiranja pokazuje da je implementacija Strategije razvoja ZDK do sada bila uglavnom oslonjena na vlastita budžetska sredstva Kantona, koja čine 59% ukupno realizovanih sredstava, dok su drugi budžetski izvori učestvovali sa 28%, kreditna sredstva sa 6%, a EU i ostali fondovi sa 7%. U poređenju sa indikativnim finansijskim okvirom, koji je predviđao veće učešće vanbudžetskih izvora (56,23%), evidentno je blago odstupanje u strukturi finansiranja u korist budžetskih sredstava, što se može razumjeti i kao nastojanje institucija da se osigura kontinuitet finansiranja strateških projekata i aktivnosti u uslovima ograničenog korištenja eksternih i alternativnih izvora finansiranja.

Grafikon 1: Pregled realizovanih sredstava na provedbi Strategije razvoja ZDK po izvorima finansiranja i godinama



Izvor: Godišnji izvještaji o implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona

Podaci o dinamici potrošnje tokom dosadašnjeg perioda implementacije Strategije razvoja ZDK ukazuju na uslovljenost finansijske realizacije sa fazama pripreme i zrelosti projekata, kao i sa dostupnošću pojedinih izvora finansiranja. U početnoj fazi implementacije zabilježen je umjereniji nivo potrošnje, koji se postepeno intenzivirao u kasnijem periodu. Ovakav trend upućuje na zaključak da je najveći broj projekata i aktivnosti ušao u fazu pune operativne realizacije nakon inicijalnog perioda planiranja i uspostavljanja institucionalnih i proceduralnih pretpostavki. Istovremeno, u kasnijim godinama vidljivo je i veće oslanjanje na budžetska sredstva Kantona, što dodatno potvrđuje zaključak o povećanoj fiskalnoj ulozi Kantona u održavanju kontinuiteta implementacije strateškog dokumenta.

6. Nalazi evaluacije

6.1. Nalazi i odgovori na evaluacijska pitanja

U ovom poglavlju prezentovani su nalazi evaluacije strukturirani po pojedinačnim evaluacionim kriterijima, pri čemu je svaki kriterij, zajedno sa pripadajućim evaluacijskim pitanjima, obrađen kao zasebna tematska cjelina.

6.1.1. RELEVANTNOST (USKLAĐENOST)

U okviru kriterija relevantnosti analizirana je usklađenost definisanih strateških i prioritarnih ciljeva Strategije razvoja ZDK sa identifikovanim razvojnim problemima i potrebama, pri čemu je fokus analize bio usmjeren na sljedeća evaluaciona pitanja: *U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni, odnosno, usklađeni sa utvrđenim potrebama ciljnih grupa?; U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni, odnosno, usklađeni sa javnim potrebama?*

Analiza relevantnosti pokazuje da su strateški i prioritarni ciljevi Strategije razvoja ZDK u visokoj mjeri usklađeni sa ključnim razvojnim potrebama i izazovima Kantona, identifikovanim kroz SWOT analizu. SWOT analiza jasno

je ukazala na potrebu jačanja konkurentnosti privrede, diverzifikacije ekonomskih aktivnosti, unapređenja kvaliteta života stanovništva, te sistemskog rješavanja okolišnih izazova i infrastrukturnih deficita, što je direktno reflektirano u strateškom fokusiranju i definisanim ciljevima Strategije razvoja ZDK. Strateško fokusiranje logično povezuje identifikovane snage (industrijska tradicija, geostrateški položaj, ljudski resursi), slabosti (demografski trendovi, nedovoljna inovativnost, okolišni pritisci), prilike (EU integracije, zelena tranzicija, investicije) i prijetnje (migracije, ekonomske krize, klimatske promjene) u koherentan skup razvojnih pravaca, čime je osigurana unutrašnja konzistentnost strateškog dokumenta.

Analizom se, takođe, moglo primijetiti da značajan broj strateških i prioritarnih ciljeva predstavlja nastavak ranije definisanih razvojnih pravaca (iz prethodnog strateškog dokumenta), što ukazuje na to da ključni strukturni izazovi Kantona (konkurentnost privrede, zapošljavanje, kvalitet javnih usluga, okolišni pritisci i infrastrukturni nedostaci) nisu jednokratnog karaktera već zahtijevaju dugoročan i fazni pristup. Ovakav pristup dodatno potvrđuje relevantnost Strategije razvoja ZDK jer su ciljevi zadržani i redefinisani na osnovu ažurirane situacione i SWOT analize, uz uvažavanje promijenjenog konteksta, uključujući posljedice pandemije COVID-19, nove okolišne i energetske izazove, kao i zahtjeve usklađivanja sa razvojnim okvirom FBiH i Ciljevima održivog razvoja.

Ove nalaze relevantnosti Strategije razvoja ZDK potvrđuju i stavovi aktera koji su kao učesnici u procesima pripreme, provedbe i praćenja strateškog dokumenta intervjuisani tokom evaluacionog postupka. U nastavku je dat prikaz osnovnih nalaza relevantnosti po svakom strateškom cilju.

Strateški cilj 1: Osigurati resursno efikasan i održiv ekonomski razvoj uz jačanje konkurentnosti i razvoj preduzetništva

Relevantnost prvog strateškog cilja se ogleda u tome što je u značajnoj mjeri usmjeren na adresiranje ključnih slabosti i prijetnji identifikovanih SWOT analizom, uključujući ograničenu konkurentnost privrede, nedovoljno razvijene inovacione kapacitete, nisku produktivnost u pojedinim sektorima te izraženu zavisnost od tradicionalnih industrijskih grana. Istovremeno, cilj se oslanja na prepoznate razvojne snage ZDK, poput razvijene industrijske baze, postojanja poslovnih zona i izraženog izvoznog potencijala, te nastoji iskoristiti prilike povezane s investicionim tokovima, pristupom tržištu EU i razvojem malih i srednjih preduzeća, čime se potvrđuje njegova strateška utemeljenost.

Pored relativno visokog stepena relevantnosti, nalazi evaluacije ukazuju i na postojanje određenih segmenata u kojima je moguće dodatno unaprijediti usklađenost cilja sa strukturom i dubinom stvarnih razvojnih potreba ZDK, posebno u pogledu njihove preciznije operacionalizacije kroz ciljno usmjerene mjere i očekivane ishode.

Ograničena sektorska diferencijacija mjera

SWOT analiza ukazuje na značajne razlike u razvojnim potencijalima i izazovima između industrijski snažnih i slabije razvijenih lokalnih zajednica. Međutim, strateški cilj i pripadajući prioriteti u većoj mjeri zadržavaju generički pristup konkurentnosti i preduzetništvu, bez dovoljno jasno diferenciranih intervencija prema teritorijalnim i sektorskim specifičnostima što je istaknuto kao ograničenje i od strane nekoliko aktera koji su intervjuisani tokom evaluacionog postupka.

Nedovoljno adresiranje strukturnih slabosti tržišta rada

Iako je situaciona analiza u strateškom dokumentu identifikovala neusklađenost ponude i potražnje radne snage i odlazak kvalifikovanih kadrova kao ozbiljne prepreke konkurentnosti, ovi izazovi nisu dovoljno jasno operacionalizirani kroz ciljno usmjerene mjere u okviru prvog strateškog cilja. Neusaglašenost je dodatno izražena kroz način definisanja indikatora koji su pretežno fokusirani na ekonomske i investicione pokazatelje (npr. obim investicija, rast privredne aktivnosti), dok indikator vezani za tržište rada nemaju dovoljnu dubinu niti jasno mjere strukturne promjene, čak ni u prioritetu drugog strateškog cilja koji je nominalno posvećen rješavanju ovog problema (*Prioritet 2.1: Unapređenje usluga u sektoru obrazovanja, uz usklađivanje sa potrebama tržišta rada*). Izostaju indikator koji bi pratili smanjenje deficita određenih zanimanja, stepen

usklađenosti obrazovnih profila sa potrebama privrede ili efekte mjera na zadržavanje kvalifikovane radne snage.

Strateški cilj 2: Unaprijediti kvalitet života i osigurati jednake prilike za sve građane kroz stvaranje održivog i pravednog društvenog okruženja

Relevantnost ovog cilja proističe iz izraženih društvenih izazova utvrđenih SWOT analizom, naročito u oblasti demografskih kretanja, starenja stanovništva, migracija, nezaposlenosti i nejednakog pristupa javnim uslugama. Strateški cilj adekvatno odgovara na identifikovane slabosti u sistemima obrazovanja, zdravstva i socijalne zaštite, te je u skladu sa potrebom jačanja socijalne kohezije i inkluzivnog razvoja, što potvrđuje njegovu visoku usklađenost sa stvarnim potrebama Kantona.

Kod drugog strateškog cilja uočava se dobra normativna relevantnost, te i određeni jaz između identifikovanih društvenih izazova i nivoa njihove razrade u programskom dijelu strateškog dokumenta.

Nedovoljno fokusiran odgovor na demografske promjene i slaba povezanost sa mjerljivim ishodima kvaliteta života

SWOT analiza jasno identifikuje depopulaciju, starenje stanovništva i odlazak mladih kao dugoročne prijetnje, dok strateški cilj ove izazove tretira pretežno indirektno, bez jasno definisanih, ciljano usmjerenih mjera za zadržavanje stanovništva. Takođe, mjere nisu u svim slučajevima dovoljno diferencirane prema specifičnim ranjivim grupama (mladi, žene, osobe sa invaliditetom), što smanjuje praktičnu relevantnost cilja u odnosu na stvarne socijalne nejednakosti identifikovane u SWOT analizi.

Iako je sam strateški cilj konceptualno dobro postavljen, u određenim segmentima nedostaje jasna veza između planiranih intervencija i konkretnih, mjerljivih promjena, što otežava procjenu njegove stvarne relevantnosti u odnosu na identifikovane potrebe. U uspostavljenoj logici strateške intervencije i lancu rezultata nedostaju očekivani krajnji ishodi (*eng. outcomes*) kao pokazatelji stvarne promjene kvaliteta života i društvenog okruženja kao što su npr. migracioni saldo, učešće mladih u demografskoj strukturi, očekivani životni vijek, smanjenje vremena čekanja na zdravstvene usluge, povećanje obuhvata preventivnim pregledima, bolji obrazovni ishodi, itd. Ovakav pristup, u kojem se naglasak stavlja na realizaciju aktivnosti i ulaganja a manje na jasno mjerljive ishode za građane, otežava uspostavljanje uzročno-posljedične veze između identifikovanih potreba, planiranih intervencija i stvarnih efekata.

Strateški cilj 3: Poboljšati trenutno stanje okoliša, povećati energijsku efikasnost i unaprijediti javnu infrastrukturu

U kontekstu SWOT analize, koja je jasno identifikovala okolišne pritiske, zagađenje zraka, vode i zemljišta, energetska neefikasnost i infrastrukturne nedostatke kao jedne od ključnih razvojnih ograničenja Kantona, može se reći da treći strateški cilj direktno odgovara na ove slabosti i prijetnje, dok istovremeno koristi prilike povezane sa zelenom tranzicijom, obnovljivim izvorima energije i infrastrukturnim ulaganjima, čime doprinosi dugoročno održivom razvoju Kantona. Ovaj strateški cilj je čvrsto utemeljen na SWOT analizi s tim da evaluacija ukazuje na nekoliko područja parcijalne neusaglašenosti.

Ograničena integracija klimatskih rizika i adaptacije

Iako se energijska efikasnost i obnovljivi izvori energije prepoznaju, aspekt prilagođavanja klimatskim promjenama (poplave, ekstremne temperature, otpornost infrastrukture) nije u dovoljnoj mjeri integrisan u strateški cilj i prioritete, uprkos jasnim signalima iz SWOT analize i ranijim iskustvima.

Nedovoljna prioritizacija najkritičnijih okolišnih problema

Iako je kvalitet zraka jedan od ključnih okolišnih problema identifikovanih SWOT analizom, mjere u okviru trećeg strateškog cilja su pretežno usmjerene na sisteme grijanja, energijsku efikasnost i komunalnu infrastrukturu, dok su industrijski izvori zagađenja adresirani uglavnom indirektno, kroz inspekcijski nadzor i planske dokumente. Nedostaje jasnije diferenciran i ciljan set mjera koji bi se fokusirao na korištenje potencijala

gasifikacije, tehnološku modernizaciju industrije i smanjenje procesnih emisija, što umanjuje stepen usklađenosti sa strukturom stvarnih uzroka zagađenja.

Pored toga, mjere koje se odnose na razvoj putne infrastrukture jasno doprinose povezivanju prostora i ekonomskom razvoju, ali iz perspektive relevantnosti okolišnog cilja nedostaje jači fokus na održivu mobilnost, javni prevoz i smanjenje negativnih eksternalija saobraćaja (emisije, buka, sigurnost). Time se dio intervencija percipira više kao razvojna infrastruktura nego kao direktan odgovor na utvrđene okolišne izazove.

Neusklađenost naziva i sadržaja intervencija u okviru Prioriteta 3.4.

Prioritet 3.4. je formulisan kao „Poticanje održivog i okolišno prihvatljivog prostornog planiranja“, dok se sadržaj pripadajućih mjera u okviru ovog prioriteta dominantno odnosi na razvoj i sanaciju putne i komunalne infrastrukture, upravljanje otpadom i otpadnim vodama, sanaciju klizišta, legalizaciju objekata i rješavanje infrastrukturnih „uskih grla“. U tom smislu, prostorno planiranje se u mjerama pojavljuje prvenstveno kao regulatorni ili prateći okvir, a ne kao centralni predmet intervencije, što stvara raskorak između naziva prioriteta i njegove stvarne operativne logike. Imajući u vidu da se u strateškom okviru FBiH prostorni aspekti razvoja sagledavaju u integraciji sa infrastrukturnim, okolišnim i razvojnim politikama, a da se formalno prostorno planiranje uređuje posebnim planskim dokumentima, evaluacija ukazuje da bi termin „upravljanje prostorom“ preciznije i konzistentnije odražavao sadržaj i obuhvat mjera definisanih u ovom prioritetu.

6.1.2. DJELOTVORNOST (EFIKASNOST)

Kroz kriterij djelotvornosti (efikasnosti) analiziran je odnos planiranih i ostvarenih učinaka kao i korištenih resursa radi postizanja optimalnog rezultata. Ovim kriterijom obuhvaćena su sljedeća evaluacijska pitanja: *U kojoj mjeri su finansijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti iz Strategije?; U kojoj mjeri je odnos uloženi finansijskih resursa i rezultata/učinaka nastalih tokom provedbe projekata i aktivnosti zadovoljavajući u odnosu na planirane finansijske resurse i rezultate/učinke?*

Strategijom razvoja ZDK definisana su ukupno 3 strateška cilja, razrađena kroz 12 prioriteta, 44 mjere i 272 strateška projekta. Posmatrano po strateškim ciljevima, u okviru Strateškog cilja broj 1 planirana su 4 prioriteta, 16 mjera i 102 strateška projekta, u okviru Strateškog cilja broj 2 planirana su 4 prioriteta, 17 mjera i 123 strateška projekta, dok su u okviru Strateškog cilja broj 3 planirana 4 prioriteta, 11 mjera i 47 strateških projekata. Na osnovu podataka iz godišnjih izvještaja o implementaciji Strategije razvoja ZDK za posmatrani period 2021 – 2024. godina može se konstatovati da se prvobitno uspostavljeni okvir za implementaciju nije mijenjao i da se u prethodnom periodu aktivno radilo na implementaciji sva tri strateška cilja, njihovim pripadajućim prioritetima i mjerama.

Kada su u pitanju strateški projekti, na osnovu informacija iz izvještaja o implementaciji Strategije razvoja ZDK od ukupno 272 planirana strateška projekta krajem 2024. godine u potpunosti ih je bilo završeno 3, dok se preostali nalaze u kontinuiranom procesu implementacije, započeta je njihova realizacija ili je njihov početak prolongiran. Podaci iz naredne tabele u kojoj je naveden status implementacije strateških projekata po godinama, ukazuju na to da je Strategija razvoja ZDK operacionalizirana u vrlo širokom i kompleksnom obimu, imajući u vidu veliki broj inicijalno utvrđenih strateških projekata, odnosno pojedinačnih projekata i aktivnosti.

Tabela 4: Status implementacije strateških projekata po godinama

Status implementacije strateških projekata	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina
Planirani	272	272	272	272
U toku	194	194	194	202
Završeni	1	2	2	3
Započeti	20	47	54	55
Odgođeni	57	29	22	12

Izvor: Godišnji izvještaji o implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona

Veliki broj strateških projekata koji su „u toku“ je prvenstveno posljedica njihovog dugoročnog karaktera ali i tumačenja termina „strateški projekat“ koje nije u potpunosti usklađeno sa Uredbom o izradi strateških dokumenata u FBiH. Naime, u Uredbi je navedeno da se pod strateškim projektima podrazumijevaju „intervencije najvećeg značaja za ostvarenje strateških ciljeva“, te da se radi o projektima koji „trebaju imati višestruki efekat na razvoj i njihova implementacija može biti osnov za pokretanje drugih projekata“. To su odrednice koje većina strateških projekata identifikovanih u dokumentu Strategije razvoja ZDK nema. Pomenutom Uredbom je propisano i to da strateški projekti treba sadržati kratki opis, očekivane efekte i indikativni finansijski okvir, što je takođe izostalo u Strategiji razvoja ZDK. Ovaj nedostatak je adresiran detaljnom razradom trogodišnjih Akcionih planova koji sadrže naziv strateškog cilja i prioriteta, naziv planiranih mjera i strateških projekata sa očekivanim rezultatima, nosioce realizacije, okvirnu finansijsku vrijednost po godinama i očekivane izvore finansiranja, a koji su ažurirani svake godine po principu 1+2, te Zaključkom Vlade usvojeni kao prilog Smjernicama za trogodišnje planiranje rada ZDK. Na taj način Akcioni planovi su bili alat svim organima uprave za izradu sopstvenih trogodišnjih i godišnjih planova rada, odnosno Godišnjeg Programa rada Vlade.

Pored velikog broja strateških projekata (272) značajan izazov za efikasno upravljanje i koordinaciju implementacije Strategije razvoja ZDK predstavljala je i činjenica da je predmet monitoringa i koordinacije bilo i više od 1.100 pojedinačnih konkretnih intervencija, projekata i aktivnosti poduzetih sa ciljem implementacije strateških projekata. Od toga je sa statusom „završen“ bilo njih 691; sa statusom „u toku“ - 364, sa statusom „odgođeno“ – 9, sa statusom „otkazano“ - 6 i „bez definisanog statusa“ - 60 pojedinačnih projekata i aktivnosti.

Tabela 5: Status implementacije pojedinačnih intervencija (projekata i aktivnosti) po strateškim ciljevima

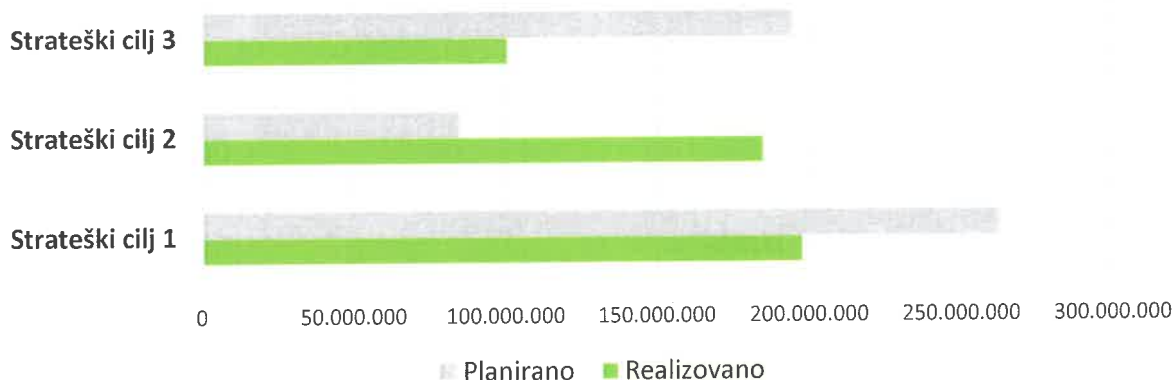
Status implementacije pojedinačnih projekata i aktivnosti	Strateški cilj	Strateški cilj	Strateški cilj	UKUPNO
	1	2	3	
U toku	72	233	59	364
Završeni	183	420	88	691
Otkazani	3	3	0	6
Odgođeni	4	2	3	9
Bez statusa	44	16	0	60
ZBIRNO	306	674	150	1.130

Izvor: Godišnji izvještaj o implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona za 2024. godinu

Podaci iz tabele ukazuju da je u posmatranom periodu najveći broj pojedinačnih intervencija (projekata i aktivnosti) u okviru sva tri strateška cilja uspješno završen (691 ili oko 61% od ukupno 1.130), što upućuje na relativno visok nivo efikasnosti implementacije Strategije razvoja ZDK. Značajan broj aktivnosti nalazi se i dalje u toku realizacije (364), što je očekivano imajući u vidu višegodišnji karakter i dinamiku provedbe pojedinih mjera i strateških projekata. Broj otkazanih (6) i odgođenih aktivnosti (9) je zanemariv u odnosu na ukupan obuhvat, te ne predstavlja sistemski problem u implementaciji.

Kada je u pitanju implementacija finansijskog okvira, u posmatranom evaluacijskom periodu na realizaciju projekata i aktivnosti u okviru sva tri strateška cilja izdvojeno je ukupno 483 mil. KM, ili 89,25% od cjelokupno predviđenog iznosa za finansiranje Strategije razvoja ZDK, što je izuzetno visok procenat ako se ima na umu preostali period implementacije do 2027. godine. Pregled realizovanih u odnosu na planirana sredstva po strateškim ciljevima prikazan je na narednom grafikonu.

Grafikon 2: Pregled realizovanih u odnosu na planirana sredstva finansijskog okvira Strategije razvoja ZDK po strateškim ciljevima



Izvor: Godišnji izvještaji o implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona

Na osnovu podataka o finansijskoj realizaciji po prioritetima i mjerama, može se zaključiti da je efikasnost implementacije neujednačena i značajno varira između pojedinih intervencija. Više prioriteta, posebno u okviru Strateškog cilja 2, bilježi izrazito visok stepen realizacije u odnosu na planirana sredstva, što ukazuje na snažnu finansijsku dinamiku i dodatno usmjeravanje sredstava ka oblastima obrazovanja, zdravstva, socijalne zaštite, sporta i kulture, često i iznad inicijalno planiranog okvira. U posmatranom periodu najveći obim finansiranja bio je usmjeren na infrastrukturne projekte (Mjera 1.2.5 – „Razvoj ruralne infrastrukture i dostupnosti usluga“, i Mjera 3.4.1 – „Razvoj regionalne i lokalne putne infrastrukture“), modernizaciju obrazovnog sistema (Mjera 2.1.3 – „Modernizacija obrazovnog sistema“) te jačanje kapaciteta zdravstvene i socijalne zaštite, što potvrđuje snažnu investicionu orijentaciju Strategije razvoja ZDK ali istovremeno objašnjava nešto sporiju dinamiku završetka projekata i odloženu vidljivost razvojnih efekata.

6.1.3. UČINKOVITOST (EFEKTIVNOST)

U okviru evaluacionog postupka kroz kriterij učinkovitosti (efektivnosti) analiziran je stepen ostvarivanja ciljeva strateškog dokumenta kroz poređenje polaznih i ostvarenih vrijednosti indikatora. Obuhvaćena su sljedeća ključna pitanja na osnovu kojih je vršena evaluacija: *U kojoj mjeri je postignuti napredak u ostvarivanju ciljeva Strategije zadovoljavajući u odnosu na postavljene vrijednosti indikatora?; Ukoliko napredak ka ostvarenju ciljeva nije zadovoljavajući, koji faktori na to utiču, te u kojoj mjeri?*

Analiza raspoloživih podataka o učinkovitosti provedbe Strategije razvoja ZDK, odnosno indikatora učinaka realizacije prioriteta po strateškim ciljevima, nalazi se u nastavku teksta.

Strateški cilj 1: Osigurati resursno efikasan i održiv ekonomski razvoj uz jačanje konkurentnosti i razvoj preduzetništva

Prioritet 1.1: Povećati konkurentnost industrijskih sektora sa potencijalom za rast i izvoz, kroz inovacije, transfer tehnologija i digitalizaciju

Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje pokazuje izraženu volatilnost tokom posmatranog perioda, sa početnim rastom iznad polazne vrijednosti u 2021. i 2022. godini, nakon čega slijedi pad u 2023. i 2024. godini, pri čemu ostvarena vrijednost u 2024. godini (92,8) ostaje ispod ciljne vrijednosti (101,5), što upućuje na ograničen domet mjera usmjerenih na stabilan rast industrijske proizvodnje. Nasuprot tome, ukupna vrijednost izvoza industrije bilježi snažan rast u odnosu na polaznu vrijednost, te i pored blagog smanjenja u posljednje dvije godine, ostaje iznad ciljne vrijednosti. Takođe, kontinuirani rast prosječne neto plate u industriji, koji je do

2024. godine značajno premašio ciljnu vrijednost, sugerirajući da su intervencije u okviru ovog prioriteta imale povoljan uticaj na dohodovni položaj radnika u industriji.

Prioritet 1.2: Poticati razvoj ruralnih područja uz jačanje poljoprivrede i šumarstva

Broj registrovanih poljoprivrednih gazdinstava bilježi kontinuiran rast tokom cijelog posmatranog perioda, te u 2024. godini premašuje ciljnu vrijednost što upućuje na pozitivan efekat mjera usmjerenih na jačanje poljoprivredne aktivnosti i njenog formalnog statusa u ruralnim područjima. Ukupan izvoz u sektoru poljoprivrede, šumarstva i ribolova značajno je porastao u odnosu na polaznu vrijednost i u svim posmatranim godinama premašio ciljnu vrijednost, i pored izraženih oscilacija, što potvrđuje povećanu konkurentnost i tržišnu orijentaciju ovog sektora. Takođe, prosječna neto plata u ovom području bilježi snažan i stabilan rast, te u 2024. godini znatno premašuje ciljnu vrijednost, što ukazuje na unapređenje ekonomskog položaja zaposlenih u poljoprivredi i povezanim djelatnostima. Ipak, treba imati u vidu da je ciljna vrijednost ovog indikatora vrlo nisko postavljena na način koji se ne može tumačiti kao značajan strateški napredak u odnosu na realne kapacitete i dinamiku provedbe.

Prioritet 1.3: Razviti turističku ponudu, infrastrukturu i preduzetništvo za održivi turizam

Ukupan promet u hotelijerstvu i ugostiteljstvu, broj ležajeva i prosječna neto plata u hotelijerstvu i ugostiteljstvu bilježe snažan i kontinuiran rast tokom cijelog posmatranog perioda, pri čemu su u 2024. godini značajno premašene ciljne vrijednosti za sva tri indikatora što jasno potvrđuje povećanje obima turističke aktivnosti i potražnje, jačanje kapaciteta u hotelijerstvu i ugostiteljstvu, poboljšanje ekonomskog položaja zaposlenih i atraktivnosti sektora.

Prioritet 1.4: Unaprijediti poslovni ambijent i preduzetničku infrastrukturu za pametni rast i zapošljavanje

Pokazatelj prihoda od poreza *per capita* bilježi kontinuiran i snažan rast tokom cijelog posmatranog perioda te u 2024. godini značajno premašuju ciljnu vrijednost, što upućuje na jačanje fiskalne osnovice i povećanu ekonomsku aktivnost. Broj poslovnih subjekata na hiljadu stanovnika takođe pokazuje rast u odnosu na polaznu vrijednost i od 2022. godine je konstantno iznad ciljne vrijednosti. Nasuprot tome, rang pozicija ZDK prema indeksu razvijenosti u FBiH nije unaprijeđena u odnosu na polazno stanje, te je u 2024. godini čak došlo do pogoršanja pozicije u odnosu na ciljnu vrijednost, što sugerirajući da pozitivni efekti mjera u okviru ovog prioriteta još uvijek nisu bili dovoljni da rezultiraju relativnim poboljšanjem razvojne pozicije Kantona u odnosu na druge kantone u FBiH. Ovdje treba ukazati na činjenicu da se radi o kompozitnom pokazatelju koji se računa kao ponderisani prosjek više osnovnih socioekonomskih pokazatelja (poput prihoda od poreza, stepena zaposlenosti, kretanja stanovništva, udjela starog stanovništva, stepen obrazovanja radne snage) te zbog toga nije potpuno adekvatan za praćenje napretka u sferi poslovnog ambijenta i preduzetničke infrastrukture.

Strateški cilj 2: Unaprijediti kvalitet života i osigurati jednake prilike za sve građane kroz stvaranje održivog i pravednog društvenog okruženja

Prioritet 2.1: Unapređenje usluga u sektoru obrazovanja, uz usklađivanje sa potrebama tržišta rada

Omjer broja nastavnika prema broju učenika bilježi kontinuirano poboljšanje tokom cijelog posmatranog perioda te u 2024. godini premašuje ciljnu vrijednost, što ukazuje na unapređenje dostupnosti nastavnog kadra i potencijalno kvaliteta obrazovnog procesa. Broj djece obuhvaćene predškolskim obrazovanjem značajno je rastao do 2023. godine, kada je i premašio ciljnu vrijednost, ali se u 2024. godini bilježi blagi pad, što ukazuje na osjetljivost sistema predškolskog obrazovanja i potrebu za stabilnijim institucionalnim i infrastrukturnim rješenjima. Nasuprot tome, broj ustanova za obrazovanje odraslih bilježi stagnaciju i ostaje ispod ciljne vrijednosti tokom cijelog perioda, što ukazuje na ograničenu efektivnost mjera usmjerenih na jačanje cjeloživotnog učenja i prilagođavanje obrazovnog sistema potrebama tržišta rada.

Prioritet 2.2: Obogaćivanje aktivnosti i infrastrukture za sport i kulturu

Broj aktivnih članova u sportskim institucijama bilježi oscilacije tokom posmatranog perioda, uz nagli pad u 2024. godini, što ukazuje na ograničen domet mjera u pogledu masovnosti i uključenosti u sport ali otvara i pitanje pouzdanosti izvora i prikupljenih podataka o članstvu u sportskim klubovima i organizacijama. Nasuprot tome, godišnji budžet za finansiranje javnih ustanova kulture pokazuje kontinuiran i stabilan rast te u 2024. godini dostiže i blago premašuje ciljnu vrijednost što ukazuje na opredjeljenost institucija za podršku kulturi, s tim da se na osnovu ovako postavljenog indikatora ne može ocijeniti efektivnost provedenih mjera.

Prioritet 2.3: Pružanje stručnih i dostupnih usluga u zdravstvu i socijalnoj zaštiti

Ukupan broj bolničkih kreveta u posmatranom periodu bilježi blagi rast i u 2024. godini se približava ciljnoj vrijednosti, što upućuje na određeno unapređenje kapaciteta zdravstvenog sistema, dok je indikator broja kreveta na infektivnim odjelima izrazito volatilnog karaktera, sa naglim skokom u 2021. godini i postepenim smanjenjem u narednim godinama, što ukazuje da je ovaj indikator snažno uslovljen vanrednim okolnostima (pandemija) i kao takav ima ograničenu vrijednost za dugoročnu procjenu efektivnosti.

Broj korisnika socijalne pomoći i broj siromašnih bilježe su značajno smanjeni u posmatranom periodu i višestruko su ispod ciljnih vrijednosti što je odličan rezultat. Istovremeno, iznos socijalnih izdvajanja bilježi snažan i kontinuiran rast te u značajnoj mjeri premašuje ciljnu vrijednost što ukazuje na visoku efektivnost u smislu mobilizacije finansijskih sredstava, ali ne nužno i na proporcionalno unapređenje socijalnih ishoda s obzirom da ovi indikatori u velikoj mjeri zavise od promjena u metodologiji, administrativnim kriterijima i vanjskim socioekonomskim faktorima.

Prioritet 2.4: Efikasan i transparentan rad javnih institucija

U kontekstu praćenja efikasnosti i transparentnosti rada javnih institucija, kretanje indikatora stepena djelotvornosti realizacije Strategije razvoja ZDK ima ograničenu, ali indikativnu analitičku vrijednost. Kontinuirani rast indikatora tokom posmatranog perioda, uz činjenicu da u 2024. godini premašuje ciljnu vrijednost, upućuje na unapređenje institucionalnih kapaciteta u domenu planiranja, koordinacije, praćenja i operativne implementacije strateških dokumenata. Ostvarenje indikatora se ne može se u potpunosti tumačiti kao dokaz značajnog strateškog iskoraka u efikasnosti i transparentnosti rada javnih institucija, nego kao pokazatelj formalnog jačanja proceduralnih i administrativnih kapaciteta, dok su za potpuniju procjenu stvarnih učinaka na transparentnost, odgovornost i kvalitet javnog upravljanja neophodni dodatni, sadržajni indikatori koji mjere stvarne promjene u praksi, a ne samo stepen realizacije planskih obaveza.

Broj kriminalnih djela i broj prestupnika bilježe rast u odnosu na polazne vrijednosti i značajno odstupaju od ciljnih vrijednosti, što ukazuje na negativne trendove u oblasti javne sigurnosti. I ovi indikatori imaju ograničenu relevantnost za direktnu procjenu efektivnosti rada javnih institucija u širem smislu, s obzirom na to da su snažno uslovljeni vanjskim socioekonomskim, demografskim i sigurnosnim faktorima, te ne odražavaju isključivo efekte mjera usmjerenih na unapređenje transparentnosti, upravljanja i institucionalne efikasnosti.

Strateški cilj 3: Poboljšati trenutno stanje okoliša, povećati energijsku efikasnost i unaprijediti javnu infrastrukturu

Prioritet 3.1: Povećanje energetske efikasnosti

Podaci za Prioritet 3.1 ukazuju na djelimično ostvarenje planiranih ciljeva, uz izražene metodološke slabosti u definisanju indikatora. Finalna potrošnja toplotne energije pokazuje značajne oscilacije tokom posmatranog perioda, sa snažnim rastom u 2021. i 2022. godini, nakon čega slijedi pad u 2024. godini, pri čemu ostvarena vrijednost u 2024. godini ostaje ispod ciljne, što otežava donošenje jasnog zaključka o trendu unapređenja energetske efikasnosti. Indikator potrošnje energenata za isti proizvodno-korisnički nivo ukazuje na određeno smanjenje potrošnje uglja u odnosu na polaznu vrijednost, što može sugerisati pozitivan pomak ka efikasnijem korištenju energije i djelimičnu supstituciju energenata, dok su podaci o potrošnji prirodnog gasa izrazito promjenjivi i ne ukazuju na jasan dugoročni trend. Dodatno, kombinovanje apsolutnih iznosa potrošnje energije

i energenata bez jasnog povezivanja sa obimom proizvodnje, brojem korisnika ili standardizovanim pokazateljima (npr. potrošnja po jedinici proizvoda ili po m²) značajno umanjuje adekvatnost indikatora za pouzdanu procjenu efektivnosti.

Prioritet 3.2: Usklađivanje razvoja energetskog i industrijskog sektora u smjeru energetske tranzicije, smanjenja emisija i prema načelima zaštite okoliša

Udio obnovljivih izvora energije u krajnjoj potrošnji bilježi pad u odnosu na polaznu vrijednost i stagnaciju ispod ciljne vrijednosti tokom cijelog posmatranog perioda, što ukazuje na izostanak značajnijeg pomaka ka energetske tranziciji. Udio stanovništva koje se primarno oslanja na čista goriva pokazuje određeno poboljšanje u odnosu na polaznu vrijednost, ali ostvarene vrijednosti u 2024. godini ostaju ispod ciljne, što upućuje na spor tempo dekarbonizacije u domaćinstvima. Indikator generisanja energije iz alternativnih izvora (biomasa i sl.) stagnira na niskom nivou i značajno odstupa od ciljne vrijednosti, što ukazuje na vrlo ograničenu efektivnost mjera usmjerenih na diverzifikaciju energetskog miksa. Istovremeno, potrošnja uglja po jedinici proizvedene energije kontinuirano raste i značajno se udaljava od ciljne vrijednosti, što predstavlja negativan trend suprotan strateškim opredjeljenjima. Kada je riječ o kvalitetu zraka, broj dana sa prekoračenjima SO₂ pokazuje blago poboljšanje u odnosu na polaznu vrijednost, ali i dalje ostaje daleko od cilja, pri čemu je ovaj indikator snažno uslovljen vanjskim faktorima (meteorološki uslovi, struktura industrije).

Prioritet 3.3: Osigurati održivi sistem upravljanja prirodnim resursima i unaprijediti kvalitet medija okoliša

Udio degradiranog zemljišta bilježi blago smanjenje u odnosu na polaznu vrijednost i ostaje ispod ciljne vrijednosti, što upućuje na određene pozitivne pomake u upravljanju zemljištem, iako način iskazivanja vrijednosti (sa oznakom „+“) ograničava preciznost praćenja trenda. Prostor pod šumskim površinama po stanovniku pokazuje blagi, ali stabilan rast nakon početnog pada, međutim ostvarene vrijednosti u 2024. godini ostaju ispod ciljne, što ukazuje na ograničenu efektivnost mjera usmjerenih na dugoročno povećanje šumskog fonda. Kada je riječ o kvalitetu vodotoka, zabilježen je jasan kvalitativni pomak sa slabog (III) na umjereni (II) status od 2023. godine, što predstavlja jedan od najjasnijih pozitivnih efekata u okviru ovog prioriteta. Takođe, kvalitet zraka mjeren koncentracijama PM_x bilježi značajno smanjenje u odnosu na polaznu vrijednost i tokom većeg dijela perioda ostaje ispod ciljne vrijednosti, iako se u 2024. godini bilježi blago pogoršanje u odnosu na 2023. godinu.

Prioritet 3.4: Poticanje održivog i okolišno prihvatljivog prostornog planiranja

Udio tretiranog komunalnog otpada bilježi stagnaciju na vrlo niskom nivou i ostaje značajno ispod ciljne vrijednosti, što ukazuje na ograničenu efektivnost mjera u oblasti upravljanja otpadom. Udio stanovnika priključenih na kanalizacionu mrežu pokazuje potpunu stagnaciju tokom cijelog posmatranog perioda i značajno odstupa od ciljne vrijednosti, što upućuje na izostanak vidljivih efekata prostorno-infrastrukturnih intervencija. Udio tretirane otpadne vode bilježi određeni napredak u odnosu na polaznu vrijednost, ali ostvareni nivo u 2024. godini ostaje ispod cilja, što ukazuje na spor tempo razvoja postrojenja za tretman otpadnih voda. Gustina moderniziranih puteva ne pokazuje promjene u odnosu na polaznu vrijednost, što sugeriše da se realizacija značajnih infrastrukturnih ulaganja u putnu infrastrukturu ili ne reflektuje kroz ovaj indikator ili da on nije adekvatno definisan za praćenje dinamike modernizacije.

Indikator udjela stanovništva u ruralnim sredinama bilježi porast, ali njegova veza sa ciljevima održivog prostornog planiranja nije dovoljno jasna, čime se dovodi u pitanje njegova relevantnost za procjenu efektivnosti ovog prioriteta.

6.1.4. UTICAJ

Kroz kriterij uticaja analiziran je obim promjena i posljedica razvojnih intervencija, te usklađenost učinaka sa potrebama ciljnih grupa, uz osvrt na učinke i uticaj na muškarce, žene i socijalno ugrožene grupe građana. Obuhvaćena su sljedeća ključna pitanja na osnovu kojih je vršena evaluacija: *Da li je nivo pozitivnih promjena*

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

Na osnovu pregleda ostvarenja indikatora može se zaključiti da je nivo pozitivnih promjena i predviđenih posljedica razvojnih intervencija u cjelini umjeren do visok, uz izražene razlike između strateških oblasti. Kod Strateškog cilja 1 evidentan je rast ključnih makroekonomskih i sektorskih pokazatelja (BDP, izvoz, prosječne plate, broj poljoprivrednih gazdinstava, turistički promet), pri čemu su pojedini indikatori premašili ciljne vrijednosti, što ukazuje na ostvarene pozitivne učinke intervencija usmjerenih na privredni rast, ruralni razvoj i turizam. Strateški cilj 2 bilježi naročito izražene pozitivne pomake u pogledu budžetskih izdvajanja za obrazovanje, socijalnu zaštitu i zdravstvo, povećanja obuhvata korisnika i unapređenja infrastrukturnih i kadrovskih kapaciteta, što ukazuje na značajan društveni uticaj intervencija. Kod Strateškog cilja 3, iako su zabilježeni pozitivni trendovi u smanjenju emisija zagađujućih materija i unapređenju kvaliteta zraka i vodotoka, ostvareni rezultati su uglavnom ispod ciljnih vrijednosti, što ukazuje na ograničen domet intervencija u oblasti okoliša i infrastrukture.

Istovremeno, uočene su i određene negativne promjene, prije svega u oblasti sigurnosti (rast broja krivičnih djela i prestupnika) te u dijelu okolišnih indikatora vezanih za energetska tranziciju, gdje je zabilježen rast potrošnje uglja po jedinici proizvedene energije i izostanak značajnijeg povećanja udjela obnovljivih izvora energije. Ove negativne tendencije imaju srednji negativni uticaj na ukupne razvojne učinke Strategije razvoja ZDK, jer ukazuju na strukturne izazove koje strateške intervencije nisu uspjele u potpunosti adresirati.

Uzroci ovakvih kretanja leže kako u eksternim faktorima (pandemija COVID-19, nelegalne migracije, poremećaji u globalnim lancima snabdijevanja, energetska kriza i inflatorni pritisci), tako i u internim ograničenjima sistema, uključujući složenost institucionalne koordinacije, dugotrajnost infrastrukturnih projekata, ograničene kapacitete za provedbu kompleksnih okolišnih i energetskih mjera, te konzervativno postavljene ciljne vrijednosti pojedinih indikatora.

U pogledu nepredviđenih posljedica razvojnih intervencija, mogu se identifikovati pozitivni efekti u vidu značajnijeg rasta budžetskih izdvajanja za društvene djelatnosti i socijalnu zaštitu nego što je inicijalno planirano, što je doprinijelo ublažavanju socijalnih posljedica kriza i povećanju dostupnosti javnih usluga. S druge strane, kao nepredviđena negativna posljedica može se izdvojiti dodatno opterećenje budžeta usljed inflacije i rasta troškova realizacije projekata, što je u pojedinim oblastima ograničilo obim ili dinamiku planiranih intervencija.

Usklađenost učinaka razvojnih intervencija sa potrebama ciljnih grupa može se ocijeniti kao djelimična do visoka, posebno u oblastima obrazovanja, zdravstva, socijalne zaštite, ruralnog razvoja i turizma, gdje indikatori ukazuju na direktne i mjerljive koristi za građane, poljoprivrednike, privredne subjekte i ranjive grupe. Slabiji rezultati u oblasti zapošljavanja, okolišne infrastrukture i energetske tranzicije ukazuju da potrebe dijela ciljnih grupa u tim sektorima nisu u potpunosti adresirane, te zahtijevaju snažnije i fokusiranije intervencije u narednom planskom periodu.

Fokus na sektorski prioritetne intervencije u pojedinim oblastima doveo je do relativnog zapostavljanja transverzalnih pitanja, poput jednakih mogućnosti za sve i ravnopravnosti polova, čiji su učinci ostali slabije vidljivi i sistemski nedovoljno integrisani. Učinak razvojnih intervencija na žene, mlade, dugotrajno nezaposlene i druge ranjive kategorije stanovništva nije bio sistemski praćen kroz rodno i socijalno razvrstane indikatore, prevashodno zbog nedostatka statističkih podataka, što otežava preciznu procjenu stvarnog doprinosa Strategije razvoja ZDK smanjenju nejednakosti. Dostupni podaci i kvalitativni nalazi ukazuju da su koristi za ove grupe uglavnom indirektna i zavisne od opštih ekonomskih kretanja, a ne od ciljanih intervencija.

6.1.5. ODRŽIVOST

Kroz ovaj kriterij sagledava se trajnost pozitivnih promjena i učinaka. Obuhvaćena su sljedeća ključna pitanja na osnovu kojih je vršena evaluacija: *U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?; U kojoj mjeri su provedene strateške intervencije održive?*

U pogledu održivosti ostvarenih pozitivnih promjena i učinaka, evaluacija ukazuje da je njihov stepen u najvećoj mjeri umjeren i neravnomjeran po strateškim ciljevima i sektorima. Pozitivni trendovi ostvareni u oblasti ekonomskog rasta, investicija i dijela infrastrukturnih ulaganja imaju relativno veći potencijal održivosti, s obzirom na to da su podržani kroz kontinuirane javne politike, institucionalne mandate i ponovljive budžetske mehanizme. Održivost ovih učinaka ostaje osjetljiva na vanjske makroekonomske faktore, fiskalne kapacitete Kantona i dugoročnu stabilnost izvora finansiranja.

Nasuprot tome, učinci ostvareni u oblastima koje zahtijevaju dugoročnu institucionalnu posvećenost, međuresornu koordinaciju i kontinuirano ulaganje u ljudske kapacitete – poput socijalne uključenosti, zapošljavanja ranjivih grupa, zaštite okoliša i unapređenja kvaliteta javnih usluga – pokazuju niži stepen održivosti. Razlog tome leži u činjenici da su brojne intervencije u ovim oblastima realizovane projektno, uz značajno oslanjanje na eksterno finansiranje, bez pune integracije u redovne planske i budžetske procese.

U pogledu održivosti samih strateških intervencija, evaluacijski nalazi ukazuju da je većina provedenih mjera institucionalno i finansijski održiva u kratkom i srednjem roku, s obzirom na njihovu integraciju u redovne budžetske procese, zakonski okvir i planske dokumente Kantona. Posebno je izražena održivost intervencija koje se oslanjaju na kontinuirana budžetska izdvajanja (npr. obrazovanje, zdravstvo, socijalna zaštita, javna sigurnost), gdje postoji stabilan institucionalni okvir za nastavak aktivnosti. Nasuprot tome, održivost kapitalno intenzivnih i tehnički složenih intervencija u oblasti okoliša, energetske efikasnosti, obnovljivih izvora energije i komunalne infrastrukture ostaje ograničena, jer u velikoj mjeri zavisi od eksternih izvora finansiranja, višegodišnjeg projektnog ciklusa i međuinstitucionalne koordinacije posebno sa višim nivoima vlasti, koja vrlo često izostaje.

U cjelini, Strategija razvoja ZDK je uspostavila osnovu za održivost razvojnih učinaka, pri čemu ostvareni rezultati još uvijek ne osiguravaju njihovu potpunu samo održivost. Dugoročna održivost pozitivnih promjena zahtijeva dodatno jačanje kapaciteta za strateško upravljanje, realnije i ambicioznije postavljanje ciljnih vrijednosti indikatora, stabilnije izvore finansiranja, te snažniju povezanost strateških intervencija sa razvojnim politikama viših nivoa vlasti i dostupnim međunarodnim fondovima.

6.2. Procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta

Procjena modela upravljanja i institucionalnih kapaciteta zasnovana je na podacima iz analizirane dokumentacije te rezultatima ankete/upitnika za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu Strategije razvoja ZDK kojom je obuhvaćena šira grupa predstavnika institucija i organizacija koji su bili aktivno uključeni u izradu Strategije razvoja ZDK ili su učestvovali u njenoj implementaciji. Kroz procjenu modela nastojalo se doći do odgovora na sljedeća pitanja:

- *Da li je sistem planiranja i upravljanja razvojem uspostavljen u skladu sa Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem?*
- *Koliko je efikasan i efektivan sistem planiranja i upravljanja razvojem?*
- *U kojoj su mjeri uspostavljene i primjenjuju se propisane procedure za planiranje, te za prikupljanje podataka radi izvršenja aktivnosti praćenja i kontrole provedbe strategije?*
- *Da li su uspostavljeni i ojačani administrativni kapaciteti za planiranje i upravljanje razvojem, provedbu i praćenje provedbe Strategije.*

Upitnik za procjenu institucionalnih i administrativnih kapaciteta za provedbu Strategije razvoja ZDK popunili su predstavnici 23 institucije i organizacije (kantonalna ministarstva, druga tijela kantonalne uprave i jedinice lokalne samouprave). Na osnovu provedenih analiza i rezultata anketnih upitnika može se zaključiti da je sistem planiranja i upravljanja razvojem u Kantonu formalno uspostavljen u skladu sa Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH i pripadajućim podzakonskim aktima. Strategija razvoja ZDK, trogodišnji akcioni planovi, godišnji planovi rada, godišnji programi rada Vlade i godišnji izvještaji o radu Vlade, Smjernice za trogodišnje planiranje rada ZDK, kao i obaveze monitoringa i izvještavanja, te godišnji izvještaji o implementaciji Strategije razvoja ZDK definisani su i izrađuju se u skladu sa propisanim normativnim zahtjevima.

U pogledu funkcionalnosti i efikasnosti, uspostavljeni sistem omogućava osnovno operativno planiranje, praćenje i izvještavanje, te u ograničenoj mjeri doprinosi efektivnom strateškom upravljanju razvojem. Rezultati ankete potvrđuju ove nalaze budući da preko 44% anketiranih smatra da institucija koju predstavljaju nema, ili ima tek u manjoj mjeri, potrebne institucionalne i ljudske kapacitete za ispunjavanje svih obaveza u vezi s provedbom Strategije razvoja ZDK.

Ograničenja u efektivnosti sistema posebno su izražena u segmentima povezivanja strateških ciljeva s budžetskim planiranjem, korištenja podataka o učinku u upravljačke svrhe, te sposobnosti institucija da na osnovu rezultata monitoringa planiraju i provode korektivne mjere. Shodno tome, sistem planiranja i upravljanja razvojem pokazuje umjeren stepen efikasnosti u administrativnom smislu, te prostor za unapređenje stepena efektivnosti u pogledu ostvarivanja njegove upravljačke i razvojne funkcije.

Evaluacija dodatno ukazuje na to da su procedure planiranja, monitoringa i izvještavanja, propisane relevantnim zakonskim i podzakonskim aktima, formalno uspostavljene u većini institucija ali njihova primjena nije u potpunosti standardizovana niti dosljedna. Monitoring se u značajnoj mjeri provodi radi ispunjavanja obaveza izvještavanja, dok je analitička komponenta monitoringa, u skladu sa zahtjevima Uredbe, nedovoljno razvijena. Ovo je naročito vidljivo u segmentu upravljanja indikatorima. Iako su indikatori definisani Strategijom razvoja ZDK i akcionim planovima, njihovo sistematično prikupljanje, ažuriranje i analiza nisu ujednačeno uspostavljeni u svim institucijama koje su bile obuhvaćene anketiranjem. Naime, svaki četvrti anketirani predstavnik institucije naveo je da uopšte nema uspostavljene ili redovno ažurirane elektronske evidencije indikatora, dok dodatnih 41,67% anketiranih to čini samo u manjoj mjeri. Ovakva praksa značajno ograničava mogućnost praćenja napretka, procjene ostvarenih rezultata i pravovremenog prilagođavanja razvojnih intervencija.

U pogledu institucionalnih i administrativnih kapaciteta, evaluacijski nalazi ukazuju da su osnovni kapaciteti za implementaciju Strategije ZDK uspostavljeni, ali da još uvijek nisu u potpunosti izgrađeni (kapacitirani) u odnosu na obim i složenost zadataka koje sistem strateškog planiranja i upravljanja razvojem podrazumijeva. Većina institucija raspolaže minimalnim ljudskim i organizacijskim kapacitetima za učešće u provedbi, te nedostaju specifična znanja i vještine potrebne za napredno strateško planiranje, upravljanje razvojnim projektima i evaluacijski orijentisan monitoring. Ovi nalazi su dodatno potvrđeni odgovorima ispitanika koji su kao ključne prepreke za unapređenje implementacije Strategije razvoja ZDK najčešće navodili nedovoljna znanja o strateškom planiranju i upravljanju razvojem, nerazumijevanje obaveza nosilaca mjera i institucija zaduženih za koordinaciju implementacije, kao i nezadovoljavajuću koordinaciju između svih tijela nadležnih za provedbu mjera.

Poseban izazov predstavlja i ograničen nivo aktivnog učešća institucija u procesima izvještavanja i evaluacije. Više od 47% anketiranih je izjavilo da se ne uključuje proaktivno, ili se uključuje tek u manjoj mjeri, u izradu izvještaja o razvoju i izvještaja o implementaciji Strategije razvoja ZDK, uključujući analizu poziva za konsultacije i pravovremeno dostavljanje povratnih informacija. Ovakva praksa naglašava rizik nedovoljne horizontalne i vertikalne koordinacije i umanjuje potencijal sistema da se koristi kao alat učenja i unapređenja javnih politika.

7. Zaključci i preporuke

7.1. Zaključci i preporuke zasnovani na nalazima za pojedinačna evaluacijska pitanja i procjeni institucionalnih kapaciteta

7.1.1. Relevantnost (usklađenost)

Evaluacijom je utvrđeno da je Strategija razvoja ZDK u visokoj mjeri relevantna i usklađena sa razvojnim potrebama ZDK, identifikovanim kroz situacionu i SWOT analizu. Strateški ciljevi adekvatno adresiraju ključne ekonomske, društvene i okolišne izazove, uključujući konkurentnost privrede, kvalitet života, socijalnu uključenost, okolišne pritiske i infrastrukturne deficite. Kontinuitet sa prethodnim strateškim dokumentom dodatno potvrđuje da se radi o strukturnim, dugoročnim izazovima koji zahtijevaju fazni i postepen pristup.

Istovremeno, evaluacija ukazuje da u pojedinim segmentima postoji djelimična neusaglašenost između identifikovanih potreba i načina njihove operacionalizacije kroz prioritete, mjere i indikatore. Ovo se naročito odnosi na:

- nedovoljnu sektorsku i teritorijalnu diferencijaciju mjera u okviru ekonomskog razvoja,
- slabije adresiranje strukturnih problema tržišta rada, energetske tranzicije i zaštite okoliša,
- ograničenu operacionalizaciju demografskih izazova i kvaliteta života kroz mjerljive ishode,
- te neusklađenost naziva i sadržaja pojedinih prioriteta, posebno u oblasti upravljanja prostorom i infrastrukture.

Relevantnost strateškog dokumenta je stoga visoka na nivou strateških opredjeljenja, ali djelimično umanjena na nivou prioriteta, mjera i indikatora, gdje nije uvijek uspostavljena jasna veza između identifikovanih potreba, planiranih intervencija i očekivanih promjena.

Preporuke

- U preostalom periodu implementacije, ali i u pripremi narednog strateškog ciklusa, potrebno je dodatno izoštriti vezu između identifikovanih razvojnih potreba i sadržaja mjera, kroz jasniju sektorsku i teritorijalnu diferencijaciju intervencija.
- Ojačati strateški odgovor na strukturne izazove tržišta rada kroz preciznije definisane mjere i indikatore koji prate zapošljivost, usklađenost obrazovanja i potreba privrede te zadržavanje radne snage.
- U oblasti društvenog razvoja, gdje god postoje indikatori u statističkom sistemu, uvesti jasnije definisane ishode (*outcomes*) koji mjere stvarne promjene u kvalitetu života građana, a ne isključivo obim ulaganja ili broj provedenih aktivnosti.
- Razmotriti terminološko i sadržajno usklađivanje prioriteta čiji naziv ne odražava stvarni fokus mjera (npr. preformulisanje prioriteta 3.4. u pravcu „upravljanja prostorom“), kako bi se osigurala bolja unutrašnja koherentnost strateškog dokumenta.

7.1.2. Djelotvornost (efikasnost)

Nalazi evaluacije ukazuju da je Strategija razvoja ZDK provedena u vrlo širokom i kompleksnom obimu, sa ukupno 272 definisana strateška projekta, što je predstavljalo značajan izazov za efikasno upravljanje, koordinaciju i praćenje provedbe. Iako je institucionalni okvir za implementaciju uspostavljen i funkcionalan, veliki broj projekata, njihov dugoročan i kontinuiran karakter i različit nivo zrelosti rezultirali su niskim brojem formalno završenih projekata u evaluacijskom periodu.

U pogledu finansijske efikasnosti, ostvaren je izuzetno visok nivo realizacije planiranog finansijskog okvira (89,25% planiranih sredstava), što ukazuje na snažnu fiskalnu posvećenost provedbi Strategije. Struktura realizacije pokazuje dominantno oslanjanje na budžetska sredstva Kantona i jedinica lokalne samouprave, uz niži nivo mobilizacije vanbudžetskih izvora u odnosu na inicijalne projekcije.

Evaluacija je takođe identifikovala neusaglašenosti u izvještavanju o statusu provedbe strateških projekata, kao i neujednačeno razumijevanje pojma „strateški projekat“ u odnosu na Uredbu, što otežava praćenje i procjenu stvarne efikasnosti implementacije.

Preporuke

- U preostalom periodu implementacije trenutno važeće Strategije razvoja ZDK izvršiti operativnu prioritizaciju strateških projekata kroz planove i budžetske okvire, bez izmjene formalnog strateškog okvira, dok racionalizaciju broja i fokusa strateških projekata u punom obimu primijeniti u narednom planskom ciklusu prilikom izrade nove Strategije razvoja ZDK.
- Uskladiti definiciju, sadržaj i prezentaciju strateških projekata sa zahtjevima Uredbe, uključujući jasan opis, očekivane efekte i indikativni finansijski okvir.
- Unaprijediti sistem izvještavanja o projektima kroz standardizaciju statusa, jasna pravila za označavanje završenih, odgođenih ili otkazanih projekata i obavezno obrazloženje nastalih promjena.
- Jačati institucionalne kapacitete za mobilizaciju vanbudžetskih izvora finansiranja, posebno EU fondova i drugih eksternih izvora, kako bi se smanjio pritisak na kantonalni budžet i budžet jedinica lokalne samouprave te povećala dugoročna fiskalna održivost.

7.1.3. Učinkovitost (efektivnost)

Evaluacija pokazuje da je u okviru Strategije razvoja ZDK ostvaren značajan napredak u realizaciji postavljenih ciljeva, pri čemu intenzitet ostvarenja varira među pojedinim ciljevima. Većina makroekonomskih i finansijskih indikatora bilježi pozitivan trend, a pojedini ciljevi su već premašeni prije isteka planskog perioda. Posebno su vidljivi pozitivni efekti u oblastima izvoza, investicija, turizma, obrazovanja i socijalnih izdvajanja. U određenim oblastima napredak je ograničen ili spor, posebno kada je riječ o strukturnim indikatorima koji zavise od dugoročnih promjena (zaposlenost, industrijska proizvodnja, demografski trendovi, okolišni pokazatelji). Takođe, dio indikatora je snažno pod uticajem vanjskih faktora (pandemija, inflacija, tržišna kretanja, pitanja iz nadležnosti viših nivoa vlasti), što otežava jednoznačnu atribuciju ostvarenih rezultata strateškim intervencijama. Ukupno posmatrano, Strategija razvoja ZDK pokazuje dobru efektivnost u pogledu ostvarivanja kvantitativnih ciljeva, te ograničenu efektivnost u pogledu dubljih strukturnih promjena.

Preporuke

- U preostalom periodu implementacije fokusirati se na mjere koje imaju potencijal za strukturne promjene, posebno u oblasti zapošljavanja, produktivnosti i okolišne tranzicije.
- Revidirati i unaprijediti sistem indikatora kako bi se smanjila zavisnost od eksternih faktora i ojačala veza između intervencija i ostvarenih rezultata.
- Razlikovati indikatore koji mjere kratkoročne učinke od onih koji mjere dugoročne promjene, te ih u skladu s tim koristiti u procesu donošenja odluka.
- Jačati analitičku komponentu godišnjih izvještaja kako bi se pored praćenja vrijednosti indikatora sistematično analizirali uzroci odstupanja od planiranih ciljeva.

7.1.4. Uticaj

Evaluacija ukazuje da su strateške intervencije imale pretežno pozitivan uticaj na ekonomski i društveni razvoj Kantona, uz vidljive efekte na rast ekonomske aktivnosti, unapređenje javnih usluga i povećanje socijalnih izdvajanja. Istovremeno, u oblasti okoliša zabilježeni su pozitivni pomaci u smanjenju pojedinih zagađujućih materija, iako su efekti neujednačeni i djelimično ograničeni.

Uticaji su u većoj mjeri kvantitativno mjerljivi, dok su kvalitativni, dugoročni i distribucijski efekti (po spolu, dobnim i ranjivim grupama) slabije dokumentovani iz razloga nedostatka valjanih statističkih podataka. Nedostatak sistematične analize uticaja otežava sagledavanje punog obima promjena i njihovih posljedica.

Preporuke

- Uvesti sistematičniji pristup procjeni uticaja, uključujući kvalitativne analize i sagledavanje efekata po različitim društvenim grupama.
- Jačati integraciju principa ravnopravnosti polova i socijalne uključenosti u dizajn i praćenje strateških intervencija.
- U narednom strateškom ciklusu jasnije razlikovati neposredne rezultate od srednjoročnih i dugoročnih uticaja.

7.1.5. Održivost

Održivost postignutih rezultata je umjerena i u velikoj mjeri zavisi od kontinuiteta budžetskog finansiranja i institucionalne posvećenosti. Pozitivno je to što su ključni institucionalni mehanizmi uspostavljeni, pri čemu ograničeni administrativni kapaciteti, oslanjanje na budžetska sredstva i nedovoljna integracija strateških ciljeva u redovne politike predstavljaju rizik za dugoročnu održivost.

Preporuke

- Jačati institucionalne kapacitete za strateško planiranje, monitoring i evaluaciju u smislu unapređenja organizacionih i proceduralnih rješenja unutar institucija ZDK, uključujući jasnu raspodjelu nadležnosti, standardizovane procese praćenja i izvještavanja te sistemsku integraciju strateških ciljeva u redovne politike i budžetske procese.
- Integrisati strateške ciljeve snažnije u sektorske politike i budžetske procese kroz trogodišnje i godišnje planiranje rada.
- Razvijati dugoročnije mehanizme finansiranja, uključujući javno-privatna partnerstva i vanbudžetske izvore.

7.1.6. Model upravljanja i institucionalni kapaciteti za provedbu Strategije razvoja ZDK

Evaluacija modela upravljanja razvojem i institucionalnih kapaciteta pokazuje da je sistem planiranja, upravljanja, praćenja i izvještavanja o provedbi Strategije razvoja ZDK formalno uspostavljen u skladu sa Zakonom i pripadajućim podzakonskim aktima. Institucionalni okvir za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u ZDK čini Vlada ZDK, kantonalni organi uprave i kantonalne upravne organizacije i Stručna služba za razvoj i međunarodne projekte, koja kao tijelo za poslove razvojnog planiranja i upravljanja razvojem u ZDK pruža tehničku i stručnu podršku u procesu planiranja, monitoringa i izvještavanja. Odlukom Vlade ZDK⁷ imenovano je Vijeće za razvojno planiranje i upravljanje razvojem u ZDK, koje ima savjetodavnu ulogu u procesima definisanja, implementacije, monitoringa, evaluacije i izvještavanja o realizaciji razvojnih prioriteta u ZDK i djeluje u skladu sa principima partnerstva i saradnje propisanim Zakonom. Ovako uspostavljen institucionalni okvir, sa jasno definisanom koordinacijskom ulogom Stručne službe za razvoj i međunarodne projekte ZDK, predstavlja adekvatan normativni okvir za upravljanje provedbom strateškog dokumenta.

Evaluacijski nalazi ukazuju da, iako je sistem strateškog planiranja i upravljanja razvojem formalno uspostavljen, postoji prostor za njegovo dodatno jačanje u pogledu pune funkcionalne primjene u praksi. U određenom broju institucija sistem se i dalje dominantno koristi kao okvir za ispunjavanje planskih i izvještajnih obaveza, dok njegov puni potencijal kao upravljačkog i analitičkog alata za podršku donošenju odluka još nije u potpunosti iskorišten. Strategija razvoja ZDK i prateći implementacioni dokumenti predstavljaju važnu osnovu za planiranje aktivnosti, ali je potrebno dodatno raditi na njihovoj snažnijoj integraciji u svakodnevne procese upravljanja i strateškog odlučivanja.

U pogledu institucionalnih i administrativnih kapaciteta, evaluacija pokazuje da osnovni kapaciteti za provedbu strateškog dokumenta postoje, ali nisu dovoljno ojačani u odnosu na obim i složenost zadataka koje zahtijeva

⁷ „Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj: 21/19

savremeni sistem upravljanja razvojem. Posebno su izraženi izazovi u segmentima strateškog i operativnog planiranja, upravljanja razvojnim projektima, prikupljanja i analize podataka, te korištenja indikatora za potrebe monitoringa i donošenja odluka.

Evaluacija takođe ukazuje na neujednačen stepen uključenosti i koordinacije između nosilaca mjera i ostalih aktera u provedbi Strategije razvoja ZDK. Iako su koordinacijske uloge formalno definisane, njihova operacionalizacija u praksi često zavisi od individualne inicijative i neformalnih mehanizama saradnje, umjesto od jasno standardiziranih procedura. To se posebno odnosi na horizontalnu koordinaciju unutar institucija (pogotovo na nivou jedinica lokalne samouprave), dijelom i na vertikalnu koordinaciju i redovnu komunikaciju svih aktera sistema.

Analitička dimenzija monitoringa je u procesu daljnjeg razvoja. Upravljanje indikatorima još uvijek je djelimično fragmentirano, a elektronske baze podataka nisu u potpunosti ujednačene niti se u svim institucijama redovno ažuriraju, što u određenoj mjeri ograničava sistematsko praćenje napretka, pravovremeno sagledavanje odstupanja i proaktivno preduzimanje korektivnih mjera.

Preporuke:

- Ojačati praktičnu primjenu sistema strateškog planiranja i upravljanja razvojem u svim institucijama kako bi se sistem strateškog planiranja koristio ne samo kao administrativni okvir, već i kao alat za strateško usmjeravanje razvoja ZDK.
- Unaprijediti institucionalne i administrativne kapacitete u svim institucijama za provedbu, naročito u oblastima strateškog i operativnog planiranja, upravljanja razvojnim projektima, prikupljanja i analize podataka, te korištenja indikatora za potrebe monitoringa i evaluacije.
- Jačati sistem odgovornosti donosilaca odluka kroz strukturiranje mehanizme koordinacije i redovne komunikacije između svih aktera sistema kroz uspostavljanje jasnih i standardiziranih procedura saradnje između kantonalnih institucija, jedinica lokalne samouprave i drugih relevantnih aktera.
- Unaprijediti sistem monitoringa u svim institucijama kroz jačanje analitičke dimenzije i digitalizaciju procesa uključujući uspostavljanje ujednačenih i redovno ažuriranih elektronskih baza podataka ili izradu digitalne aplikacije/platforme za praćenje realizacije Strategije razvoja ZDK, koja bi omogućila lakši, transparentniji i pravovremen uvid u stanje implementacije svim relevantnim akterima sistema, te doprinijela kvalitetnijem monitoringu, analizi napretka i donošenju informisanih odluka.

8. Prilozi

Prilog 1: TABELARNI PREGLED OSTVARENJA INDIKATORA STRATEŠKIH CILJEVA I PRIORITETA

STRATEŠKI CILJ 1: OSIGURATI RESURSNO EFIKASAN I ODRŽIV EKONOMSKI RAZVOJ UZ JAČANJE KONKURENTNOSTI I RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA

INDIKATORI STRATEŠKOG CILJA 1	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
BDP (u milionima KM)	2.996 (2018.)	3.372	3.959	4.163	4.506	3.445
Stopa pokrivenosti uvoza izvozom (%)	88,3	106,6	88,8	87,9	96,9	95
Stopa zaposlenosti (%)	33,5	33,5	34,1	34,5	34,9	44

Prioritet 1.1: Povećati konkurentnost industrijskih sektora sa potencijalom za rast i izvoz, kroz inovacije, transfer tehnologija i digitalizaciju

INDIKATORI PRIORITETA 1.1.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje	93,6	102	97,3	90,0	92,8	101,5
Ukupna vrijednost izvoza industrije u 000 KM (prerađivačka, vađenje ruda i kamena, snabdijevanje el. en.)	1.494.964	1.903.425	2.190.798	2.033.950	2.034.834	1.793.957
Iznos prosječne neto plate u industriji u KM (prerađivačka, vađenje ruda i kamena, snabdijevanje el. en.)	1.113	1.141	1.278	1.430	1.550	1.335

Prioritet 1.2: Poticati razvoj ruralnih područja uz jačanje poljoprivrede i šumarstva (36)

INDIKATORI PRIORITETA 1.2.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Broj poljoprivrednih gazdinstava	967 (2018.)	1.030	1.100	1.161	1.178	1.160
Ukupan izvoz u području KD - Poljoprivreda,	3.284	4.020	5.836	6.015	4.265	3.940

šumarstvo i ribolov u 000 KM						
Prosječna neto plata u području KD - Poljoprivreda, šumarstvo i ribolov	793	892	978	1.172	1.291	872

Prioritet 1.3: Razviti turističku ponudu, infrastrukturu i preduzetništvo za održivi turizam

INDIKATORI PRIORITETA 1.3.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Ukupan promet u hotelijerstvu i ugostiteljstvu	17.416.834 (2018.)	27.368.005	31.315.885	36.332.738	46.529.141	21.771.000
Broj ležaja	1.381	1.458	1.515	1.795	1.945	1.590
Prosječna neto plata u hotelijerstvu i ugostiteljstvu	443	464	590	647	685	503

Prioritet 1.4: Unaprijediti poslovni ambijent i preduzetničku infrastrukturu za pametni rast i zapošljavanje

INDIKATORI PRIORITETA 1.4.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Prihodi od poreza <i>per capita</i> – u KM	139	185	227	271	309	160
Broj poslovnih subjekata na hiljadu stanovnika (2019)	52,6	54,4	56,2	58,6	56,1	55,5
Rang pozicija po indeksu razvijenosti ZDK u FBiH (2019)	5	5	5	5	6	4

STRATEŠKI CILJ 2: UNAPRIJEDITI KVALITET ŽIVOTA I OSIGURATI JEDNAKE PRILIKE ZA SVE GRAĐANE KROZ STVARANJE ODRŽIVOG I PRAVEDNOG DRUŠTVENOG OKRUŽENJA

INDIKATORI STRATEŠKOG CILJA 2	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Izdavanja za osnovno i srednje obrazovanje u Budžetu ZDK na godišnjem nivou (miliona KM)	124,6	150	169	186	204	190
Broj ljekara na hiljadu stanovnika	1,99 (2018.)	2,09	2,14	2,15	2,12	2,19
Socijalni transferi po glavi stanovnika (u KM)	64,14 (2018.)	69,89	103,71	160,93	161,93	72,00

Prioritet 2.1: Unapređenje usluga u sektoru obrazovanja, uz usklađivanje sa potrebama tržišta rada

INDIKATORI PRIORITETA 2.1.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Omjer broja nastavnika prema broju djece u osnovnom i srednjem obrazovanju	98 nastavnika /1.000 učenika (za školsku godinu 2019/2020)	102	104	104	107	102 nastavnika/1.000 učenika
Broj djece u predškolskim obrazovnim ustanovama	2.437 (za školsku godinu 2019/2020)	2.500	2.784	3.504	3.185	3.500
Broj ustanova za obrazovanje odraslih	29	28	28	28	28	33

Prioritet 2.2: Obogaćivanje aktivnosti i infrastrukture za sport i kulturu

INDIKATORI PRIORITETA 2.2.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Broj aktivnih članova u sportskim institucijama	10.900 (2018. god.)	9.500	10.200	10.200	7.620	11.500
Godišnji budžet za finansiranje javnih ustanova kulture—u KM	4.171.837 (2018. god.)	3.831.309	4.216.080	4.854.660	5.312.416	5.300.000

Prioritet 2.3: Pružanje stručnih i dostupnih usluga u zdravstvu i socijalnoj zaštiti

INDIKATORI PRIORITETA 2.3.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Ukupan broj bolničkih kreveta	1.100	1.179	1.178	1.204	1.111	1.200
Broj kreveta na infektivnim odjelima	60	359	126	84	72	70
Broj korisnika socijalne pomoći/1.000 stanovnika	71 (2018. godina)	56	59	22	22	68
Broj siromašnih	25.349 (2018. god.)	19.988	20.916	7.779	7.750	24.000
Iznos socijalnih izdvajanja	23 miliona KM (2018. god.)	24.760.531	36.517.380	56.451.389	56.591.906	40 miliona KM

Prioritet 2.4: Efikasan i transparentan rad javnih institucija

INDIKATORI PRIORITETA 2.4.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Stepen djelotvornosti realizacije Strategije razvoja relativno visoka i iznosi	84% (evaluacija Strategije razvoja 2016-2020)	79,04%	89,34%	91,91%	95,59%	87%
Broj kriminalnih djela	2.131 (2018.godina)	2.228	2.392	2.975	3.265	1.600
Broj prestupnika	1.750 (2018. godina)	2.129	2.174	2.505	2.464	1.400

STRATEŠKI CILJ 3: POBOLJŠATI TRENUTNO STANJE OKOLIŠA, POVEĆATI ENERGIJSKU EFIKASNOST I UNAPRIJEDITI JAVNU INFRASTRUKTURU

INDIKATORI STRATEŠKOG CILJA 3	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Investicije na teritoriji kantona u ove sektore (miliona KM)	6	14,3	8,7	11	13	10
Udio realizovanih kapitalnih investicija u budžetu (%)	2	3,65	1,95	2,29	2,42	3,5
Ukupne emisije u zrak (t/god) CO ₂ eq	biće određeno novim registrom emisija iz 2021	-	3,9 mil. (t/god) CO ₂ eq	3,5 mil. (t/god) CO ₂ eq	2,4 mil. (t/god) CO ₂ eq	biće određeno novim registrom emisija iz 2021
Emisije GHG gasova i zagađujućih materija	Prašina: 2.000 t/god; SO ₂ : 152.000 t/god CO ₂ : 2.800.000t	Prašina: 1.448 t/god; SO ₂ : 81.498 t/god; CO ₂ : 2.340.920t	Prašina: 1.555 t/god; SO ₂ : 60.765 t/god; CO ₂ : 2.257.709t	Prašina: 1.533 t/god; SO ₂ : 55.331 t/god; CO ₂ : 2.036.050t	Prašina: 832 t/god; SO ₂ : 55.878 t/god; CO ₂ : 2.401.072t	Prašina 400 t/god; SO ₂ 55.000 t/god; CO ₂ : 1.800.000t

Prioritet 3.1: Povećanje energetske efikasnosti

INDIKATORI PRIORITETA 3.1.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Finalna potrošnja toplotne energije (TJ)	600	1.031	1.692	1.577	758	1.500
Potrošnja energenata za isti proizvodno korisnički nivo	Prirodni gas 39.200 x1.000Sm ³	Prirodni gas 28.402 x1.000Sm ³	Prirodni gas 40.579 x1.000Sm ³	Prirodni gas 36.414 x1.000Sm ³	Prirodni gas 28.816 x1.000Sm ³	Prirodni gas 65.200x1.000 Sm ³ Ugalj: 2.000.000 t/god

	Ugalj: 2.550.000 t/god	Ugalj: 1.899.756 t/god	Ugalj: 1.925.308 t/god	Ugalj: 1.688.759 t/god	Ugalj: 1.629.596t /god	
--	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	--

Prioritet 3.2: Usklađivanje razvoja energetskog i industrijskog sektora u smjeru energetske tranzicije, smanjenja emisija i prema načelima zaštite okoliša

INDIKATORI PRIORITETA 3.2.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Udio izvora obnovljive energije u odnosu na ukupnu krajnju potrošnju energije (%)	30	30	35	35	35	40
Udio stanovništva koji se primarno oslanja na čista goriva (%)	30	30	45	37,5	37,5	45
Udio generiranja energije iz alternativnih izvora energije (biomasa i sl.) u odnosu na ukupnu generiranu energije (%)	2	2	2	2	2	5
Potrošnja uglja za proizvodnju energije (t)	400 t/GWh	949,41 t/GWh	996,54 t/GWh	1.046,61 t/GWh	1.143,53 t/GWh	250 t/GWh
Kvalitet zraka (smanjenje broja dana sa prekoračenjima SO ₂)	55	41	42	43	35	15

Prioritet 3.3: Osigurati održivi sistem upravljanja prirodnim resursima i unaprijediti kvalitet medija okoliša

INDIKATORI PRIORITETA 3.3.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Udio degradiranog zemljišta (%)	4,34%+	4,34%+	3,33%+	3,33%+	3,33%+	4
Prostor pod šumskim površinama po stanovniku (ha/st)	62,38 %	50,38%	50,97%	51,17%	51,36%	65%
Kvalitet vodotoka	Slab (III)	Slab (III)	Slab (III)	Umjeren (II)	Umjeren (II)	Umjeren (II)
Kvalitet zraka (godišnja vrijednost koncentracija PM _x – mg/kg)	70	48	41	28	36	50

Prioritet 3.4: Poticanje održivog i okolišno prihvatljivog prostornog planiranja

INDIKATORI PRIORITETA 3.4.	Polazna vrijednost	2021. godina	2022. godina	2023. godina	2024. godina	Ciljna vrijednost
Udio tretiranog komunalnog otpada od ukupno prikupljenog (%)	n/d	n/d	6	6	6	15
Udio stanovnika priključen na kanalizaciju (%)	57	57	57	57	57	70
Udio otpadne vode koja se tretira (%)	1	16	16	16	18,20	25
Gustina moderniziranih puteva (km/100km ²)	49,88	49,88	49,88	49,88	49,88	55
Udio stanovnika u ruralnim sredinama (%)	n/d	n/d	64	70	73,67	povećanje za 5%

Prilog 2: TABELARNI PREGLED OSTVARENOG NAPRETKA U REALIZACIJI FINANSIJSKOG OKVIRA

	2021	2022	2023	2024	Realizovano 2021 - 2024	Planirano	Realizacija %
SC: 1. Osigurati resursno efikasan i održiv ekonomski razvoj uz jačanje konkurentnosti i razvoj preduzetništva	43.295.165	64.329.246	35.891.892	54.378.656	197.894.959	262.700.000	75,33%
Prioritet 1.1. Povećati konkurentnost industrijskih sektora sa potencijalom za rast i izvoz, kroz inovacije, transfer tehnologija i digitalizaciju	20.776.389	25.362.970	5.933.213	1.699.360	53.771.932	103.000.000	52,21%
Mjera 1.1.1.1. Jačanje prerađivačke industrije uz uvođenje novih tehnologija i međunarodnih standarda	3.297.869	2.879.325	1.697.175	142.030	8.016.399	7.000.000	114,52%
Mjera 1.1.1.2. Razvoj sektora informacionih tehnologija i digitalizacije	21.693	138.000	39.329	1.057.809	1.256.831	3.000.000	41,89%
Mjera 1.1.1.3. Podrška transferu i razvoju tehnologija i inovacija kroz naučno-istraživački sektor	843.827	448.591	3.099.414	179.821	4.571.653	5.000.000	91,43%
Mjera 1.1.4. Modernizacija, organizacijska, tehničko-tehnološka i upravljačka reorganizacija u djelatnosti ruda i kamena	2.000.000	0	0	319.700	2.319.700	15.000.000	15,46%
Mjera 1.1.5. Razvoj novih energetskih postrojenja iz obnovljivih izvora energije za energetsku tranziciju	14.613.000	21.897.055	1.097.295	0	37.607.350	73.000.000	51,52%
Prioritet 1.2. Poticati razvoj ruralnih područja uz jačanje poljoprivrede i šumarstva	16.089.296	26.600.172	20.122.872	37.951.004	100.763.344	125.000.000	80,61%
Mjera 1.2.1. Unapređenje kvaliteta i konkurentnosti poljoprivredno-prehrambene proizvodnje uz jačanje kapaciteta za veći stepen finalizacije, izvoza i održivosti poljoprivrednih proizvođača	5.432.027	5.812.652	7.313.482	11.436.617	29.994.778	60.000.000	49,99%
Mjera 1.2.2. Podrška unapređenju poljoprivredne infrastrukture i zaštite poljoprivrednog zemljišta	692.798	739.682	892.574	490.783	2.815.837	15.000.000	18,77%

Mjera 1.2.3. Intenziviranje modernizacije poljoprivredne proizvodnje i jačanja kapaciteta uz naučno-stručne usluge i edukaciju	709.300	545.298	675.823	161.500	2.091.921	3.000.000	69,73%
Mjera 1.2.4. Unapređenje kapaciteta u šumskom privrednom društvu i zaštita šuma	180.973	4.187.505	1.648.403	2.519.948	8.536.829	17.000.000	50,22%
Mjera 1.2.5. Razvoj ruralne infrastrukture i dostupnosti usluga	9.074.198	15.315.036	9.592.590	23.342.156	57.323.978	30.000.000	191,08%
Prioritet 1.3. Razviti turističku ponudu, infrastrukturu i preduzetništvo za održivi turizam	945.251	2.583.357	3.786.833	1.945.978	9.261.419	6.200.000	149,38%
Mjera 1.3.1. Povećanje kvaliteta turističke ponude i valorizacije turističkih resursa	0	1.500	95.243	502.531	599.275	3.000.000	19,98%
Mjera 1.3.2. Unapređenje turističke infrastrukture i revitalizacija kulturno-historijskih objekata i turističkih destinacija	945.251	2.571.857	3.438.995	1.420.146	8.376.249	2.500.000	335,05%
Mjera 1.3.3. Promocija turističke ponude i potencijala uz integraciju u regionalne turističke proizvode	0	10.000	252.595	23.300	285.895	700.000	40,84%
Prioritet 1.4. Unaprijediti poslovni ambijent i preduzetničku infrastrukturu za pametni rast i zapošljavanje	5.484.229	9.782.747	6.048.973	12.782.314	34.098.264	28.500.000	119,64%
Mjera 1.4.1. Unapređenje poslovnog okruženja i podrške poslovanju	823.628	487.390	742.102	4.017.005	6.070.124	16.000.000	37,94%
Mjera 1.4.2. Razvoj preduzetničke infrastrukture i usluga za podršku privrednicima	1.798.253	5.258.391	4.287.673	5.592.960	16.937.277	9.500.000	178,29%
Mjera 1.4.3. Podrška zapošljavanju i samozapošljavanju	2.862.348	4.036.966	1.019.199	3.172.349	11.090.862	3.000.000	369,70%
SC: 2. Unaprijediti kvalitet života i osigurati jednake prilike za sve građane kroz stvaranje održivog i pravednog društvenog okruženja	29.208.538	39.693.826	55.600.773	60.442.548	184.945.686	84.460.000	218,97%
Prioritet 2.1. Unapređenje usluga u sektoru obrazovanja, uz usklađivanje sa potrebama tržišta rada	8.284.308	7.895.847	12.756.763	22.868.933	51.805.850	22.400.000	231,28%
Mjera 2.1.1. Unaprijediti usklađenost obrazovnog sistema sa potrebama tržišta rada	209.489	101.456	993.434	4.035.079	5.339.458	5.000.000	106,79%
Mjera 2.1.2. Povećanje nivoa zaposlenosti, sa posebnim fokusom na povećanje zapošljivosti ranjivih skupina na tržištu rada ZDK	87.800	597.197	1.929.262	3.774.083	6.388.342	7.400.000	86,33%

Mjera 2.1.3. Modernizacija obrazovnog sistema za kvalitetno i fleksibilno održavanje nastave u redovnim i kriznim situacijama	7.987.019	7.197.194	9.834.066	15.059.771	40.078.050	10.000.000	400,78%
Prioritet 2.2. Obogaćivanje aktivnosti i infrastrukture za sport i kulturu	2.332.318	10.529.966	10.072.276	9.333.535	32.268.095	9.000.000	358,53%
Mjera 2.2.1. Podrška razvoju sportskih aktivnosti i infrastrukture	1.750.293	657.031	5.113.162	3.005.137	10.525.624	5.000.000	210,51%
Mjera 2.2.2. Podrška razvoju kulturnih aktivnosti i infrastrukture	582.025	9.872.935	4.959.114	6.328.397	21.742.471	4.000.000	543,56%
Prioritet 2.3. Pružanje stručnih i dostupnih usluga u zdravstvu i socijalnoj zaštiti	10.844.669	18.009.523	25.406.362	23.081.413	77.341.968	33.560.000	230,46%
Mjera 2.3.1. Razvijanje promotivnih i preventivnih aktivnosti zdravstvenog sektora	767.944	526.000	64.779	2.520.000	3.878.723	3.500.000	110,82%
Mjera 2.3.2. Unapređenje kvaliteta i načina pružanja usluga	181.000	623.320	273.324	649.950	1.727.593	5.500.000	31,41%
Mjera 2.3.3. Jačanje i bolje korištenje ljudskih potencijala u zdravstvu	2.219.976	1.565.368	5.732.897	6.723.974	16.242.215	2.500.000	649,69%
Mjera 2.3.4. Osiguranje primjerenog stepena dostupnosti zdravstvenih usluga	3.309.089	6.752.406	4.092.321	1.791.685	15.945.502	500.000	3189,10%
Mjera 2.3.5. Osiguranje distinktivne prepoznatljivosti zdravstvenog sektora ZDK	10.875	0	0	0	10.875	5.000.000	0,22%
Mjera 2.3.6. Smanjiti siromaštvo i socijalnu isključenost	1.901.370	5.532.948	11.286.729	9.572.565	28.293.613	5.000.000	565,87%
Mjera 2.3.7. Jačanje kapaciteta ustanova socijalne zaštite	2.240.953	1.892.663	2.598.352	1.430.740	8.162.707	11.380.000	71,73%
Mjera 2.3.8. Jačanja vaninstitucionalne brige i zbrinjavanja	213.462	1.116.818	1.357.960	392.500	3.080.740	180.000	1711,52%
Prioritet 2.4. Efikasan i transparentan rad javnih institucija	7.747.243	3.258.490	7.365.372	5.158.668	23.529.772	19.500.000	120,67%
Mjera 2.4.1. Reforma javne uprave	225.814	325.368	804.346	54.668	1.410.195	1.000.000	141,02%
Mjera 2.4.2. Efikasnija borba protiv organizovanog kriminala i korupcije	1.832.608	0	213.500	220.000	2.266.108	1.500.000	151,07%
Mjera 2.4.3. Pобоljšanje nivoa sigurnosti građana ZDK	5.688.821	2.415.000	6.327.526	4.844.000	19.275.347	7.000.000	275,36%
Mjera 2.4.4. Kontrola sigurnosne situacije i poboljšanje rada na migrantskoj krizi	0	518.122	20.000	40.000	578.122	10.000.000	5,78%

SC: 3. Poboľjšati trenutno stanje okoliša, povečati energijsku efikasnost i unaprijediti javnu infrastrukturu	24.587.894	29.317.847	24.353.448	22.153.716	100.412.905	194.280.000	51,68%
Prioritet 3.1. Povećanje enerģijske efikasnosti	2.599.749	3.297.480	1.944.112	923.792	8.765.132	8.930.000	98,15%
Mjera 3.1.1. Provođenje programa mjera za povećanje enerģijske efikasnosti javnih i privrednih objekata	2.504.930	3.292.980	1.944.112	898.192	8.640.213	8.250.000	104,73%
Mjera 3.1.2. Promovisanje principa enerģijske efikasnosti	94.819	4.500	0	25.600	124.919	680.000	18,37%
Prioritet 3.2. Usklađivanje razvoja enerģetskog i industrijskog sektora u smjeru enerģetske tranzicije, smanjenja emisija i načelima zaštite okoliša	2.157.377	387.355	2.376.467	132.250	5.053.449	12.300.000	41,08%
Mjera 3.2.1. Poboľjšanje okolinskog aspekta iskorištenja enerģetskih potencijala u javnom sektoru	2.157.377	387.355	2.376.467	130.250	5.051.449	6.150.000	82,14%
Mjera 3.2.2. Poboľjšanje okolinskog aspekta iskorištenja enerģetskih potencijala u javnoprivatnom i privatnom sektoru	0	0	0	2.000	2.000	6.150.000	0,03%
Prioritet 3.3. Osigurati održivi sistem upravljanja prirodnim resursima i unaprijediti kvalitet medija okoliša	0	1.007.627	378.225	818.560	2.204.412	8.650.000	25,48%
Mjera 3.3.1. Poboľjšanje očuvanja i efikasnog upravljanja prirodnim resursima	0	180.000	137.700	13.000	330.700	7.650.000	4,32%
Mjera 3.3.2. Uspostava i unapređenje informacionog sistema kvalitete komponenti okoliša	0	827.627	240.525	805.560	1.873.712	1.000.000	187,37%
Prioritet 3.4. Poticanje održivog i okolišno prihvatljivog prostornog planiranja	19.830.769	24.625.385	19.654.643	20.279.115	84.389.911	164.400.000	51,33%
Mjera 3.4.1. Razvoj putne infrastrukture regionalnog i lokalnog karaktera	12.572.482	12.098.490	13.601.045	16.207.067	54.479.084	21.000.000	259,42%
Mjera 3.4.2. Razvoj komunalne infrastrukture (vodovod, kanalizacija, toplifikacija, gasne instalacije, javna rasvjeta, primarni tretman i krajnje zbrinjavanje otpada (komunalni i specifični tokovi) i sl.)	4.016.849	5.275.810	3.354.875	1.128.449	13.775.983	51.600.000	26,70%

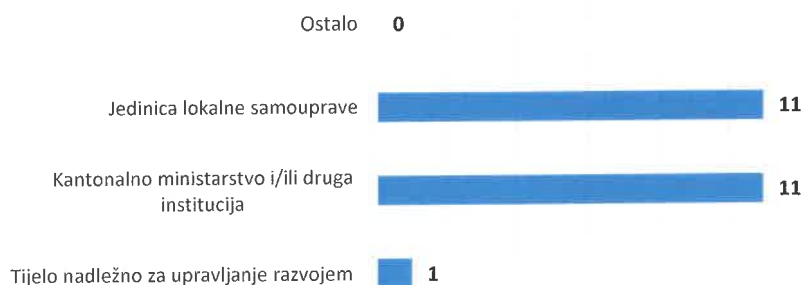
Mjera 3.4.3. Zaustavljanje nelegalne gradnje i legalizacija postojećih objekata, vodeći računa o međunarodnim principima i ljudskim pravima	100.000	200.000	18.171	3.000	321.171	600.000	53,53%
Mjera 3.4.4. Zaštita i sanacija okolišnih komponenti	2.806.451	5.228.729	2.086.632	2.936.599	13.058.410	16.200.000	80,61%
Mjera 3.4.5. Sanacija, modernizacija i uvođenje sistema daljinskog grijanja	334.988	1.822.357	593.919	4.000	2.755.263	75.000.000	3,67%
Strateški cilj 1	43.295.165	64.329.246	35.891.892	54.378.656	197.894.959	262.700.000	75,33%
Strateški cilj 2	29.208.538	39.693.826	55.600.773	60.442.548	184.945.686	84.460.000	218,97%
Strateški cilj 3	24.587.894	29.317.847	24.353.448	22.153.716	100.412.905	194.280.000	51,68%
UKUPNO	97.091.597	133.340.919	115.846.112	136.974.920	483.253.549	541.440.000	89,25%

Prilog 3: LISTA UČESNIKA INTERVJUA ZA EVALUACIJU STRATEGIJE RAZVOJA ZDK

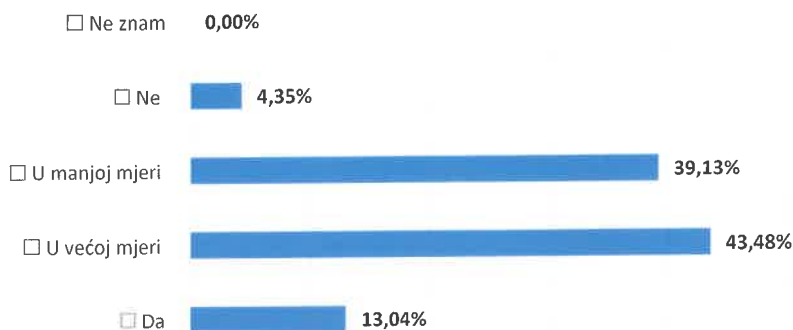
INSTITUCIJA/ORGANIZACIJA	IME I PREZIME	FUNKCIJA
Grad Zenica	Edina Hodžić	Odsjek za lokalni i ekonomski razvoj
Grad Visoko	Adi Pašalić	Stručni saradnik za poljoprivrednu djelatnost
Grad Zavidovići	Džeraldina Miličević	Pomoćnik načelnika
Općina Maglaj	Nermin Bešliagić	Viši stručni savjetnik za lokalni razvoj
Općina Kakanj	Ajla Čišija	Viši stručni saradnik za razvojno planiranje i upravljanje lokalnim razvojem
Općina Tešanj	Almir Ljevaković	Stručni savjetnik za upravljanje razvojem
Razvojna agencija Žepče	Jugoslav Sarajlić	Menadžer za upravljanje projektima
Ministarstvo finansija	Adis Čehić	Sekretar
Ministarstvo za privredu	Muhamed Lopo	Sekretar
Ministarstvo za obrazovanje, nauku, kulturu i sport	Eldin Durmić	v.d. sekretara
Ministarstvo za prostorno uređenje, promet i komunikacije i zaštitu okoline	Elmedin Bašić	Sekretar
Ministarstvo za rad, socijalnu politiku i izbjeglice	Dijana Dedić	Sekretar
Ministarstvo za rad, socijalnu politiku i izbjeglice	Dijana Katkić	Stručni savjetnik za poslove rada i zapošljavanja
Ministarstvo zdravstva	Ankica Radić	Pomoćnik ministra za ekonomske poslove
Turistička zajednica Zeničko-dobojskog kantona	Benjamina Šaranović	Sekretar
Centar za inovativnost i preduzetništvo (CIP) Univerziteta u Zenici	prof dr Darko Petković	Osnivač i voditelj Centra
Univerzitet u Zenici	prof dr Fuad Hadžikadunić	Prorektor za naučnoistraživački rad Univerziteta u Zenici
Regionalna razvojna agencija za regiju Centralna BiH, REZ Zenica	Marela Zdenac	Program menadžer
Regionalna deponija Mošćanica“ d.o.o. Zenica	Almir Salčin	Rukovodilac službe za ekonomsko-finansijske poslove
Forum Građana Zenice	Mirsad Mujkić	Predsjednik
Centar za mlade - INPUT	Adi Salčinović	Direktor
Omladinsko udruženje Reaktiv	Aldin Alić	Predsjednik
Udruženje za unapređenje životne sredine E grupa Zenica	Amela Alispahić	Projekt menadžer

Prilog 4: REZULTATI UPITNIKA ZA PROCJENU INSTITUCIONALNIH I ADMINISTRATIVNIH KAPACITETA ZA PROVEDBU STRATEGIJE RAZVOJA ZENIČKO-DOBOJSKOG KANTONA

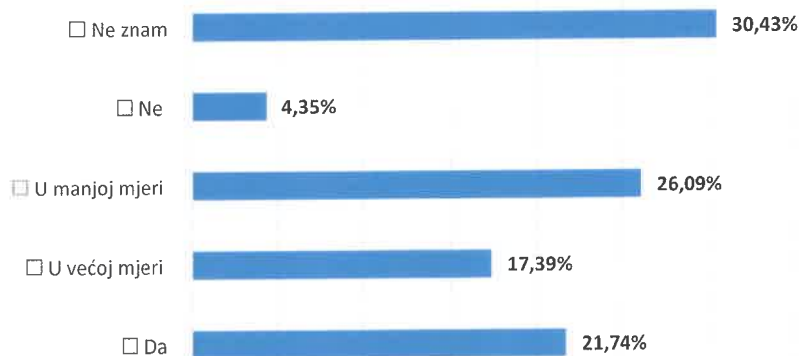
1. Molimo, navedite instituciju/organizaciju/tijelo koje predstavljate?



2. Po Vašem mišljenju, da li Vaša institucija/organizacija ima potrebne institucionalne i ljudske kapacitete za ispunjavanje svih obaveza u pogledu provedbe Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona?



3. Po Vašem mišljenju, da li nosioci mjera navedeni u Strategiji razvoja Zeničko-dobojskog kantona imaju potrebne kapacitete za uspješnu provedbu planiranih aktivnosti i projekata?

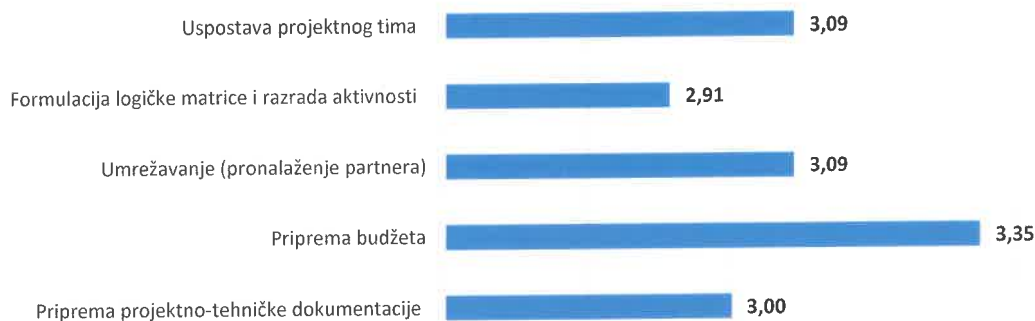


4. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati znanje Vaše institucije/organizacije?



■ Nema potrebe za poboljšanjem=5; Potrebno značajno poboljšanje=2

5. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati kapacitete Vaše institucije/organizacije za pripremu projekata koji doprinose implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona?



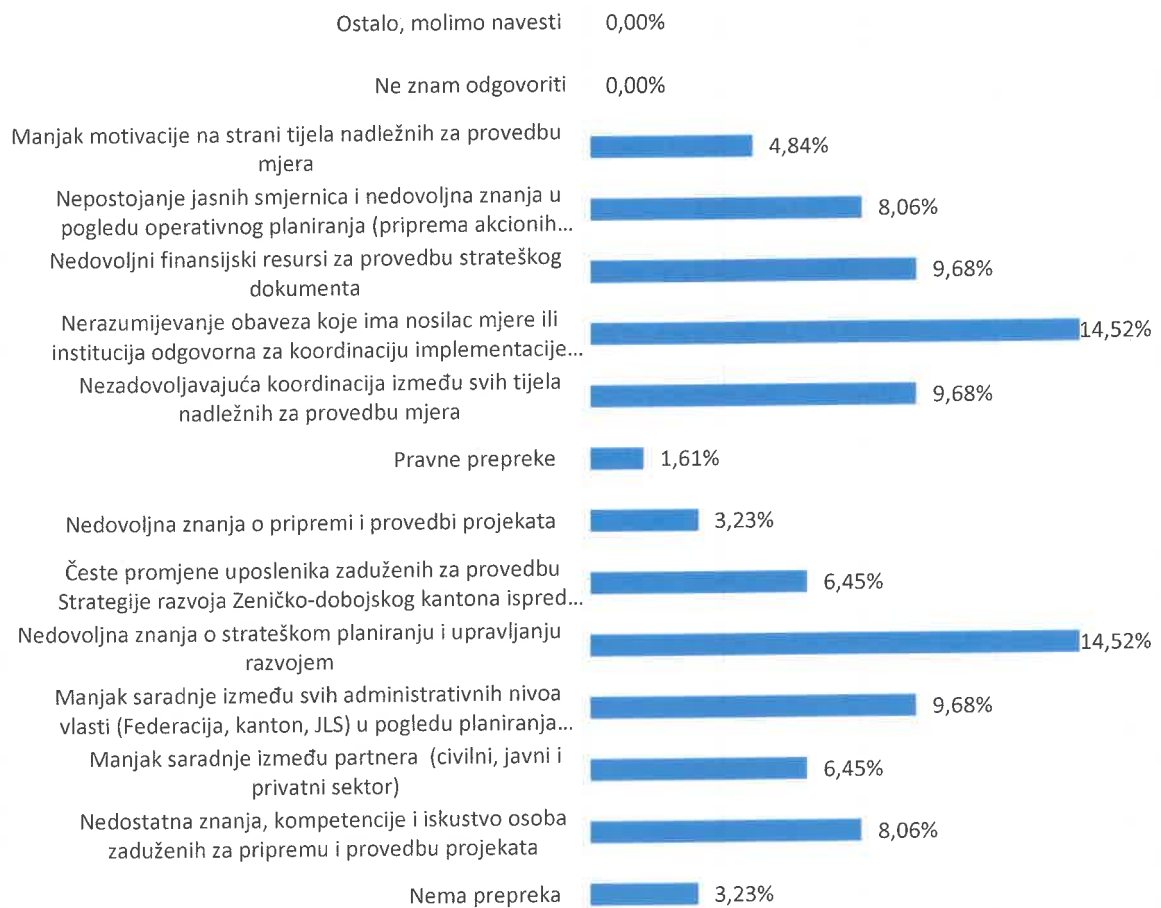
■ Nema potrebe za poboljšanjem=5; Postoji značajna potreba za poboljšanjem=2

6. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati kapacitete Vaše institucije/organizacije za provedbu projekata koji doprinose implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona?

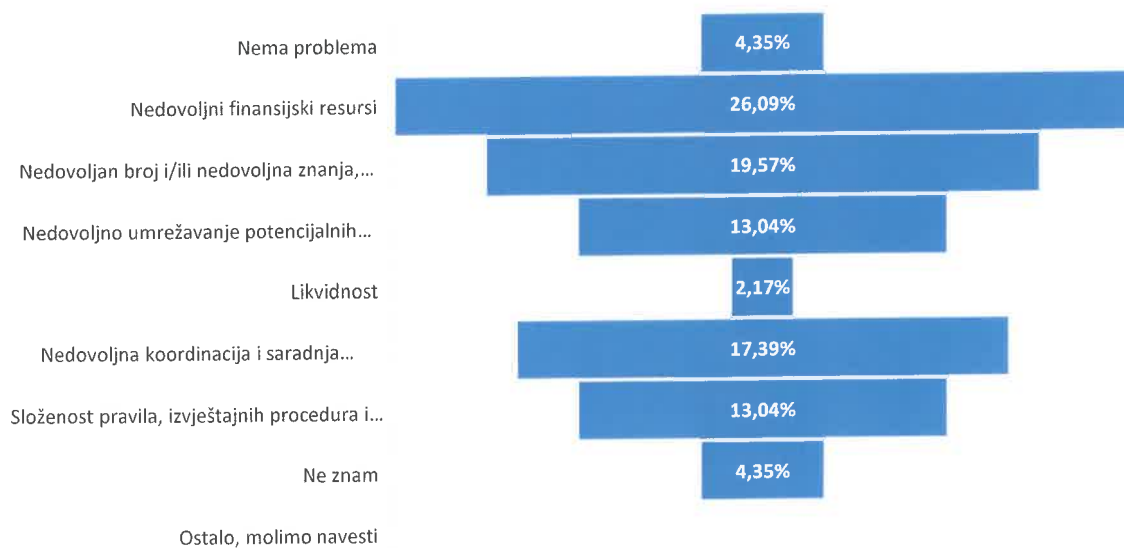


■ Nema potrebe za poboljšanjem=5; Postoji značajna potreba za poboljšanjem=2

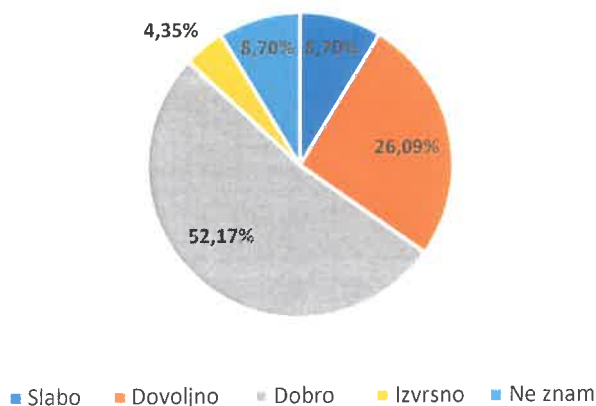
7. Koje su po Vašem mišljenju tri glavne prepreke u Vašoj instituciji/organizaciji za poboljšanje provedbe Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona u smislu brzine, transparentnosti i učinkovitosti?



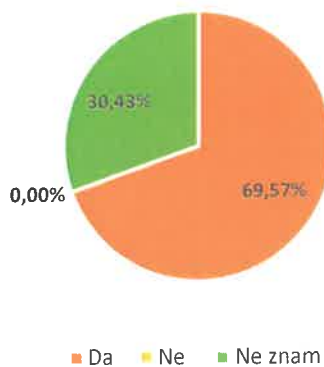
8. Koje su po Vašem mišljenju tri najčešća problema u Vašoj instituciji/organizaciji za koja smatrate da otežavaju pripremu i provedbu projekata koji doprinose implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona?



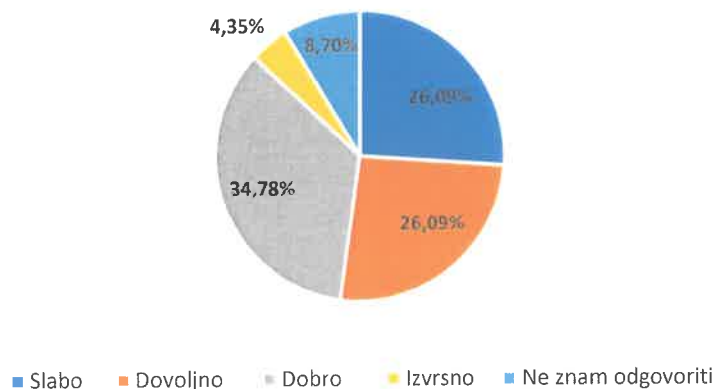
9. Kako biste ocijenili sveukupno upravljanje razvojem u Vašoj instituciji/organizaciji (operativno planiranje, izvještavanje i informisanje o provedbi Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona)?



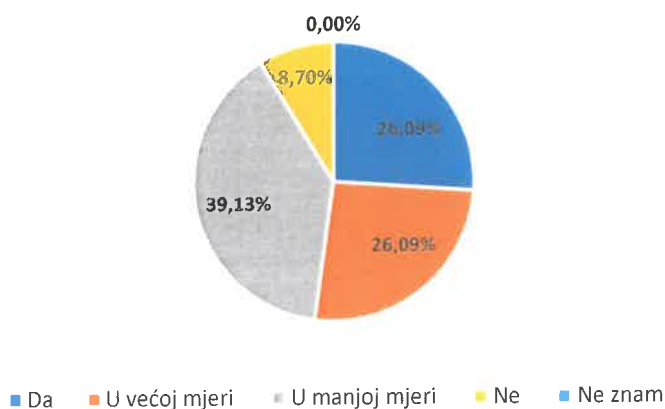
10. Smatrate li da bi proaktivno uključivanje Vaše institucije/organizacije od same izrade nove Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona (učesće u definisanju i predlaganje strateških ciljeva, prioriteta, mjera, projekata) doprinijelo kvalitetnijem sveukupnom upravljanju razvojem Vaše institucije/organizacije, što bi vam olakšalo i operativno planiranje, izvještavanje i monitoring.



11. Kako biste ocijenili internu koordinaciju i komunikaciju Vaše institucije/organizacije sa ostalim tijelima, institucijama/organizacijama nadležnim za provedbu Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona?

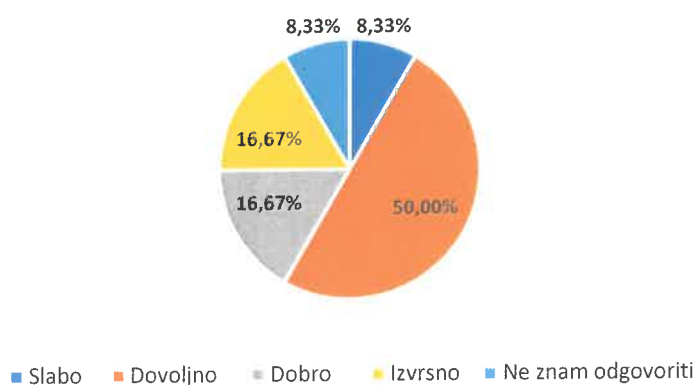


12. Da li se proaktivno uključujete u izradu izvještaja o razvoju/izvještaja o implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona, tj. da li analizirate poziv za konsultacije o izvještaju o razvoju i pravovremeno dostavljate povratnu informaciju?

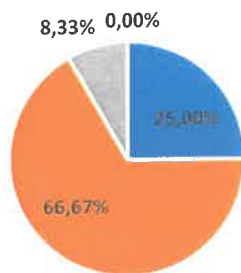


Na naredni set pitanja odgovarali su isključivo kantonalni organi uprave

13. Prilikom redovnih godišnjih konsultacija o trogodišnjem akcionom planu za implementaciju Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona, koliko se uključujete u iste i dostavljate svoje sugestije, primjedbe i komentare?

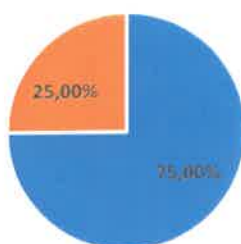


14. Da li prilikom izrade trogodišnjih i godišnjih planova rada svog organa uprave, vodite računa o Smjernicama za trogodišnje planiranje rada i pripadajućem akcionom planu koje je usvojila Vlada Zeničko-dobojskog kantona? Da li vršite usklađivanje svojih trogodišnjih i godišnjih planova rada sa Smjernicama i preuzimate projekte iz akcionog plana za implementaciju Strategije?



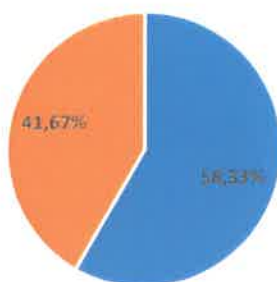
■ Da ■ U većoj mjeri ■ U manjoj mjeri ■ Ne ■ Ne znam

15. Da li Vaš organ uprave poštuje sve obaveze, formate i rokove propisane Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem i pripadajućim uredbama?



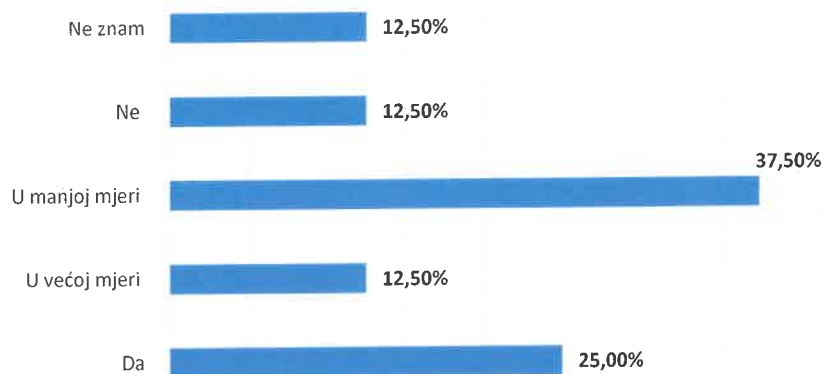
■ Da ■ U većoj mjeri ■ U manjoj mjeri ■ Ne ■ Ne znam

16. Da li je Vaš organ uprave određen u Strategiji razvoja Zeničko-dobojskog kantona kao koordinirajuća institucija na nivou mjere?

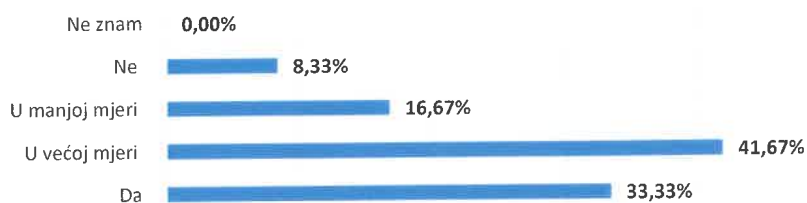


■ Da ■ Ne

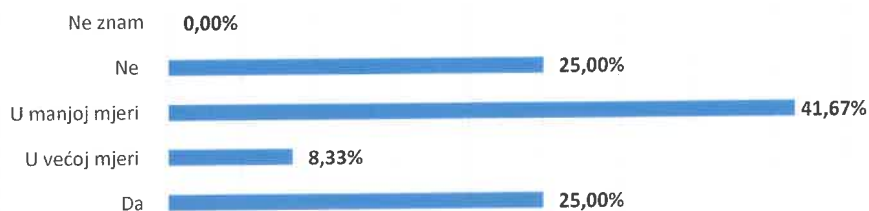
17. Ako je odgovor na prethodno pitanje DA, da li koordinirate sa drugim nosiocima implementacije mjere i objedinjenu informaciju dostavljate u daljnju proceduru za izradu izvještaja o razvoju/izvještaja o implementaciji Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona.



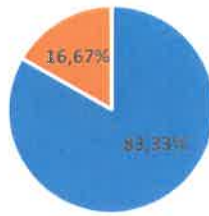
18. Da li izvršavate svoje obaveze monitoringa propisane Uredbom o trogodišnjem, godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju, tj. da li sistematično i kontinuirano prikupljate, analizirate i koristite podatke i indikatore radi eventualnih korekcija i izvještavanja o ostvarenim rezultatima?



19. Da li imate uspostavljene i da li redovno ažurirate elektronske evidencije indikatora ostvarenja strateških ciljeva, prioriteta i mjera iz Strategije, te indikatora iz godišnjeg plana rada Vašeg organa uprave u skladu sa Uredbom o trogodišnjem, godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju?

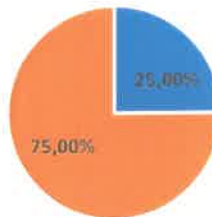


20. Da li Vaš organ uprave objavljuje radnu verziju trogodišnjeg plana rada i godišnjeg plana rada na web stranici radi javnih konsultacija?



■ Da ■ Ne

21. Da li ste bili uključeni u izradu sektorske strategije iz djelokruga rada Vašeg organa uprave (ukoliko je ista izrađivana), i ako niste da li ste upoznati da li je ista usklađena sa Strategijom razvoja Zeničko-dobojskog kantona, te da li su prilikom njene izrade poštovani Zakonski i podzakonski propisi iz oblasti strateškog planiranja i upravljanja razvojem?



■ Da ■ Ne