

**VREDNOVANJE TIJEKOM PROVEDBE RAZVOJNE STRATEGIJE GRADA ZAGREBA
ZA RAZDOBLJE DO 2020. GODINE**

Naručitelj: Razvojna agencija Zagreb za koordinaciju i poticanje regionalnog razvoja
Ugovaratelj (vrednovatelj): Ecorys Hrvatska d.o.o.

Svibanj 2020.

Napomena: Sadržaj ovog Izvješća isključiva je odgovornost Ugovaratelja



Sadržaj

1. Prikaz konteksta vrednovanja	3
2. Metodološki pristup vrednovanju tijekom provedbe	6
3. Opis planskog dokumenta	9
4. Odgovori na evaluacijska pitanja	16
4.1 Učinkovitost.....	16
4.2 Dosljednost	31
4.3 Komplementarnost	33
4.4 Održivost.....	37
5. Zaključci i preporuke.....	38

1. Prikaz konteksta vrednovanja

Zakon o regionalnom razvoju RH (NN 147/14, 123/17, 118/18) predstavlja temeljni propis kojim se regulira definiranje i upravljanje politikom regionalnog razvoja RH. Njime se, između ostaloga, propisuje obveza izrade planskog dokumenta na razini jedinice područne (regionalne) samouprave (tzv. županijska razvojna strategija) za period koji prati programski i financijski period kako nacionalnog planiranja, tako i planiranja europske kohezijske politike.

Nastavno na rečeno te prateći važeće propise, Grad Zagreb je, s obzirom da ima status jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, pripremio **Razvojnu strategiju Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine (dalje u tekstu: RSGZ)**. Na dokumentu se radilo kontinuirano od 2014. do 2017. godine, a strategiju je usvojila Gradska skupština Grada Zagreba 28. rujna 2017. g.

Nositelj izrade RSGZ bio je Grad Zagreb, Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada, koji je u to doba imao funkciju regionalnog koordinatora, na način kako ju je definirao Zakon o regionalnom razvoju i pripadajući pod-zakonski akti. U Strategiji su definirani okvir i smjernice za daljnji razvoj Grada Zagreba temeljem utvrđenih šest strateških ciljeva i dvadeset i jednog prioriteta. Strategija uključuje i osamdeset devet mjera potrebnih za provedbu ciljeva i prioriteta s obzirom da one daju okvir za utvrđivanje i provedbu razvojnih projekata.

Provedba RSGZ započela je odmah po usvajanju odnosno osiguran je potreban kontinuitet u odnosu na provedbu prethodnog strateškog razvojnog dokumenta, imajući u vidu da se RSGZ oslanjala na već dugogodišnje proteklo iskustvo u pripremi i provedbi planskih dokumenata ovakvog tipa. Štoviše, već se u izvješću o provedbi RSGZ za 2017.g. izvještavalo po novom strateškom okviru odnosno novom Akcijskom planu za provedbu.

Ovome je dodatno pripomogla i provedba prethodnog vrednovanja RSGZ (tzv. vrednovanje tijekom izrade) koje se odvijalo usporedno s pripremom strategije te je stručni tim za prethodno vrednovanje kontinuirano davao sugestije za unaprjeđenje strateškog planiranja sa sadržajnog aspekta (posebice relevantnosti predloženih mjera u odnosu na razvojne probleme i potrebe, učinkovitosti provedbe mjera u odnosu na raspoložive kapacitete te konzistentnosti u odnosu na ostale strateške dokumente kako bi se osiguralo učinkovito trošenje resursa te usklađenost i sinergija različitih javnih politika). Prethodno vrednovanje pomoglo je i u procesnom smislu, dajući sugestije oko unaprjeđenja procesa upravljanja provedbom strategije.

Posebna je pažnja bila usmjerena osiguravanju neophodne usklađenosti svih ciljeva, prioriteta i mjera Strategije s drugim relevantnim europskim i nacionalnim strateškim dokumentima, koji pokrivaju problemska i razvojna područja kojima se bavi i RSGZ. Posebice možemo istaknuti usklađenost sa Strategijom regionalnoga razvoja RH za razdoblje do 2020.g. (usvojene u lipnju 2017.g.)

Ključno je bilo uskladiti RSGZ s okvirom za korištenje ESI fondova s ciljem postizanja potpune usklađenosti ciljeva i prioriteta ove Strategije s „krovnim“ strateškim programima na nacionalnoj i EU razini - Sporazumom o partnerstvu, Operativnim programom „Konkurentnost i kohezija 2014.-2020.“ te Operativnim programom „Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.“

Temeljem Zakona o regionalnom razvoju i pripadajućim pod-zakonskim aktima, odlukom Gradske skupštine Grada Zagreba 24. svibnja 2018. godine **osnovana je javna ustanova “Razvojna agencija Zagreb za koordinaciju i poticanje regionalnog razvoja” (dalje u tekstu: Agencija), koja je preuzela funkciju regionalnog koordinatora** od Gradskog ureda za strategijsko planiranje i razvoj Grada. Osnivač Agencije je Grad Zagreb.

Agencija je prošla postupak akreditacije te je upisana u upisnik regionalnih koordinatora 11.06.2019. godine. Nastavno na rečeno, djelatnosti Razvojne agencije Zagreb su aktivnosti povezane s koordinacijom i poticanjem regionalnog razvoja, pripremom i provedbom projekata te strateškim planiranjem. Agencija stoga obavlja sljedeće funkcije javne ovlasti:

- Izrađuje Plan razvoja Grada Zagreba i druge strateške i razvojne dokumente za Grad Zagreb te njihove provedbene dokumente;
- Provjerava usklađenost dokumenata strateškog planiranja razvoja Grada Zagreba s hijerarhijski višim dokumentima strateškog planiranja i donosi odluke kojima se potvrđuje usklađenost;
- Pruža stručnu pomoć u pripremi i provedbi programa potpore javnopravnim tijelima i javnim ustanovama s područja Grada Zagreba kojima su osnivači Republika Hrvatska ili Grad Zagreb u pripremi i provedbi razvojnih projekata od interesa za razvoj Grada Zagreba, a posebno projekata sufinanciranih sredstvima iz strukturnih i investicijskih fondova Europske unije;
- Pruža stručnu pomoć u pripremi i provedbi razvojnih projekata javnopravnih tijela i javnih ustanova s područja Grada Zagreba kojima su osnivači Republika Hrvatska ili Grad Zagreb, a koji su od interesa za razvoj Grada Zagreba, kao i zajedničkih razvojnih projekata od interesa za razvoj više županija;
- Provodi Plan razvoja Grada Zagreba te druge programe Grada Zagreba za koje ju ovlasti osnivač;
- Provodi programe ministarstva nadležnog za regionalni razvoj i drugih središnjih tijela državne uprave koji se odnose na ravnomjerniji regionalni razvoj.

Sukladno Pravilniku o postupku i metodologiji vrednovanja politike regionalnoga razvoja (NN 121/15), nakon dvogodišnjeg perioda provedbe RSGZ, pristupilo se vrednovanju tijekom provedbe RSGZ, s primarnim ciljem dobivanja jasnih zaključaka i preporuka u kojem smjeru se treba dalje optimizirati proces pripreme i provedbe budućeg plana razvoja Grada Zagreba.

Ključni cilj vrednovanja tijekom provedbe je dobivanje dubinskog uvida u cjelokupni proces provedbe RSGZ:

- Analiziraju se postignute vrijednosti mjerljivih pokazatelja o uspješnosti provedbe: financijskih i ostalih kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja na razini mjera;
- Analiziraju se uzroci uspješnosti odnosno neuspješnosti postizanja pojedinih pokazatelja i očekivanih rezultata;
- Analizira se učinkovitost sustava upravljanja provedbom strategije;
- Donose se konkretni zaključci i daju preporuke za buduće razdoblje (zaključci primjenjivi kod izrade Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje 2021.-2027.).

Razvojna agencija Zagreb za koordinaciju i poticanje regionalnog razvoja pokrenula je postupak jednostavne nabave u veljači 2020. godine za provedbu predmetnog vrednovanja te je za ugovaratelja (vrednovatelja) izabrana tvrtka Ecorys Hrvatska d.o.o. Vrednovanje je započelo datumom zaprimanja narudžbenice, 27. veljače 2020.godine.

Iz navedenog je razvidno da će Razvojna agencija Zagreb biti primarni korisnik rezultata ovog vrednovanja. Ostali korisnici su nositelji pojedinih mjera RSGZ – gradska upravna tijela, gradske institucije te ostali proračunski korisnici Grada Zagreba.

2. Metodološki pristup vrednovanju tijekom provedbe

Vrednovanje koje je predmetom ove usluge se koristi kako bi se provjerilo postiže li RSGZ očekivane rezultate, ciljeve i učinke ili su potrebne određene prilagodbe i strateške odluke koje se odnose na opseg strategije, odabir mjera ili promjene određenih provedbenih elemenata kako bi se postigli očekivani rezultati, ciljevi i učinci. Neposredni rezultati ovog vrednovanja trebaju biti **poboljšanje kvalitete, dizajna, provedbe i održivosti operacija predviđenih u RSGZ, s ciljem postizanja očekivanih rezultata odnosno ciljanih vrijednosti pokazatelja iz RSGZ (na razini mjera i ciljeva).**

Vrednovanje se temelji na prikupljanju i analizi informacija dobivenih kroz različite izvore:

- **Dostupna dokumentacija** (sekundarni izvori) – prvenstveno RSGZ i pripadajući akcijski plan, dostupna izvješća o provedbi za 2017. i 2018.g., izvješća o izvršenju Proračuna Grada Zagreba te izvješća o korištenju Operativnih programa za ESI fondove (popis operacija zaključno s 30.11.2019.g.);
- **Prikupljanje mišljenja odabranih dionika** – predstavnici regionalnog koordinatora, Ured za programe i projekte EU te članovi Upravljačke skupine za vrednovanje: Gradskog ureda za financije, Ureda gradonačelnika, Gradskog ureda za strategijsko planiranje i razvoj Grada;
- Po potrebi tj. ukoliko postoji određena nedoumica o razlozima uspješnosti odnosno neuspješnosti pojedinih dijelova RSGZ, radi se i dodatno istraživanje stavova relevantnih dionika o procesu odnosno uspješnosti dosadašnje provedbe RSGZ;
- Analiziraju se i **stavovi stručnjaka**, prvenstveno se ovo odnosi na raspravu i usuglašavanje stavova unutar stručnog tima koji provodi predmetno vrednovanje. Po potrebi se mogu uključiti i drugi stručnjaci (npr. sektorski stručnjaci).

Zahvaljujući umnožavanju gledišta za vrednovanje (s obzirom na kategorije sudionika u istraživanju), moguće je sagledati RSGZ s gledišta više zainteresiranih strana te na taj način artikulirati nalaze, zaključke i preporuke koji su vjerodostojni, provjerljivi te primjenjivi u daljnjem unaprjeđenju provedbe RSGZ odnosno izradi novog strateškog dokumenta za buduće razdoblje razvoja Grada.

Cijeli će proces istraživanja biti podijeljen na tri uzastopne faze:

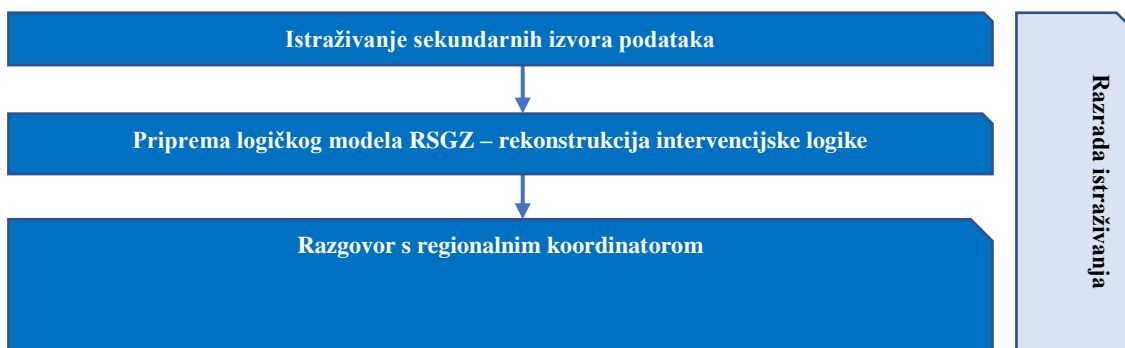
1. **Početna faza:** istraživanje tematike kojom se bavi RSGZ, pregled dostupne dokumentacije;
2. **Faza kvantificiranja:** objašnjenje fenomena identificiranog tijekom preliminarne faze i provjera hipoteza vezanih za tematiku;
3. **Faza provjere i vrednovanja:** izrada završnih zaključaka i preporuka.

Primjena ovoga koncepta istraživanja omogućit će davanje sveobuhvatnih odgovora na glavna pitanja za vrednovanje. Koncept vrednovanja primjenjuje i zahtjev za triangulacijom sljedećih razina:

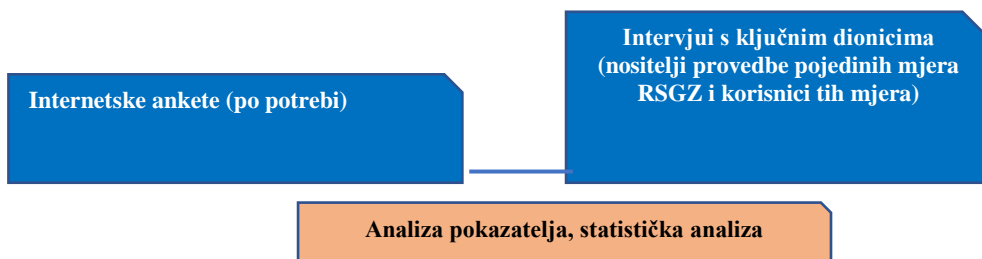
- **Metodološka triangulacija:** korištenje različitih metoda i načina prikupljanja podataka s ciljem kontrole konzistentnosti nalaza i zaključaka (programski dokumenti, podaci terenskih istraživanja provedenih pomoću različitih metoda i tehnika); korištenje različitih tehnika u pristupu istih pitanja kako bi se uočili različiti aspekti; primjena različitih komplementarnih podataka i komplementarnih načina prikupljanja;
- **Triangulacija različitih vidova vrednovanja i izvora podataka:** umnožavanje izvora podataka unutar iste i različitih metoda istraživanja;
- **Analitička triangulacija:** umnožavanje analiza podataka i sintetiziranja (kvantitativno i kvalitativno) kako bi se donijeli zaključci i izradile preporuke;
- **Triangulacija gledišta stručnjaka:** uključivanje tima stručnjaka u vrednovanje koje će omogućiti bogatiju sliku s više kredibiliteta vezano za predmet istraživanja.

Tijek vrednovanja opisan je u sljedećem grafičkom prikazu:

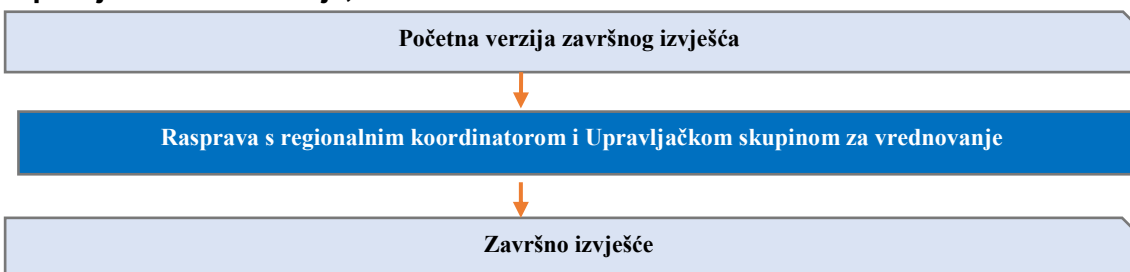
Početna faza



Faza kvantificiranja



Faza provjere i vrednovanja, sinteza nalaza



Ciljeve vrednovanja definirane projektnim zadatkom (Općim uvjetima koji su bili sastavni dio nabave), razradili smo u konkretna pitanja na koja ovo vrednovanje daje odgovore (u poglavlju 4):

Tablica 1.

Kriteriji vrednovanja			
UČINKOVITOST	DOSLJEDNOST	KOMPLEMENTARNOST	ODRŽIVOST
Pitanja za vrednovanje			
<p>Je li provedbeni okvir RSGZ postavljen na način da se postižu očekivani rezultati s planiranim resursima?</p> <p>Hoće li ciljevi zadani do 2020.g. biti ostvareni (praćenjem napretka u ispunjenju pokazatelja)?</p> <p>Hoće li se planirani financijski napredak RSGZ ostvariti do kraja 2020.g.?</p> <p>U kojoj mjeri provedba RSGZ doprinosi horizontalnim načelima?</p>	<p>Omogućuje li intervencijska logika RSGZ postizanje vizije i ciljeva razvojne politike?</p>	<p>Do koje mjere provedba RSGZ doprinosi tematskim ciljevima ESI fondova za RH?</p>	<p>Očekuje li se da će pozitivni učinci intervencija kroz RSGZ biti trajni?</p>

Smatramo da pružanjem odgovora na gore navedena pitanja predmetno vrednovanje može dati vrijedan doprinos daljnjem unaprjeđivanju planiranja i provedbe razvojne politike odnosno planskih dokumenata za razvoj Grada Zagreba.

3. Opis planskog dokumenta – Razvojna strategija Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine

Razvojna strategija Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine usvojena je 28. rujna 2017. g. i objavljena u „Službenom glasniku Grada Zagreba“ broj 18/17. Na njoj se intenzivno radilo od 2014. g. u širokom participativnom pristupu te je taj proces rezultirao strateškim dokumentom visoke kvalitete iz perspektive svih kriterija prethodnog vrednovanja (vrednovanja tijekom izrade), njegove relevantnosti, djelotvornosti, učinkovitosti, usklađenosti (komplementarnosti), dosljednosti (konzistentnosti) te komplementarnosti s drugim relevantnim strateškim dokumentima, posebice onima za korištenje ESI fondova u RH u periodu 2014.-2020. g.

RSGZ izrađena je u skladu s politikom regionalnog razvoja i svim pravilima izrade definiranim ponajprije Smjernicama za izradu županijskih razvojnih strategija, praćenje i vrednovanje njihove provedbe (MRRFEU, rujan 2015.), a uz sudjelovanje predstavnika svih gradskih upravnih tijela, drugih sudionika i Partnerskog vijeća Grada Zagreba.

Razvojna strategija Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine, sadrži poglavlja i strukturu kako je propisano smjernicama za izradu:

- sažetak - uvodne napomene
- analiza stanja (sažeta verzija)
- rezultati provedbe prethodnih strategija
- SWOT analiza / prepoznavanje razvojnih problema i potencijala
- strateški okvir
- politika županije prema teritorijalnom i urbanom razvoju
- provedba
- praćenje i vrednovanje
- županijsko partnerstvo
- horizontalna načela
- izvješće o prethodnom vrednovanju - sažetak
- izvješće o provedenoj strateškoj procjeni utjecaja na okoliš – sažetak

RSGZ ima 5 dodataka (Kartografski prikaz po temama, Cjelovita analiza stanja, Rezultati konzultacija s partnerskim vijećem za područje Grada Zagreba, Izvještaj o prethodnom vrednovanju, Izvještaj o strateškoj procjeni utjecaja na okoliš). Zasebni provedbeni dokumenti su Akcijski plan i Komunikacijska strategija.

Strateški okvir RSGZ 2020 uključuje viziju, strateške ciljeve, prioritete i mjere. Vizija Grada Zagreba kao urbanog inkubatora održivih koncepata, poduzetništva i novih vrijednosti ostvaruje se kroz šest strateških ciljeva:

Cilj 1. Konkurentno gospodarstvo

Cilj 2. Razvoj ljudskih potencijala

Cilj 3. Zaštita okoliša i održivo gospodarenje prirodnim resursima i energijom

Cilj 4. Unapređivanje prostornih kvaliteta i funkcija grada

Cilj 5. Unapređivanje kvalitete življenja

Cilj 6. Unapređivanje sustava upravljanja razvojem

Gore navedenih šest strateških ciljeva razrađeno je na 21 razvojni prioritet i 89 mjera koji adresiraju ključne razvojne potrebe identificirane kroz analizu stanja i SWOT analizu.

Tablični pregled ciljeva, prioriteta i mjera dan je u nastavku:

Tablica 2.

CILJ	PRIORITET	MJERA
1. KONKURENTNO GOSPODARSTVO	1.1. Razvoj poticajnog poduzetničkog okruženja	1.1.1. Unapređivanje sustava planiranja i praćenja gospodarskih i demografskih aktivnosti
		1.1.2. Jačanje poduzetničke infrastrukture
		1.1.3. Razvoj povoljnog financijskog okruženja za malo/srednje poduzetništvo i obrtnike
		1.1.4. Potpora razvoju poduzetničkih vještina
	1.2. Razvoj gospodarstva temeljenog na znanju, inovacijama i kvaliteti ponude roba i usluga	1.2.1. Podrška razvoju poduzetništva temeljenog na tehnološkim inovacijama
		1.2.2. Poticanje kreativnih industrija
		1.2.3. Unapređivanje turističke ponude
	1.3. Održivi razvoj poljoprivrede i šumarstva	1.3.1. Održivo gospodarenje poljoprivrednim i šumskim zemljištem
		1.3.2. Razvoj poduzetničkih vještina i edukacija poljoprivrednih proizvođača i šumoposjednika
		1.3.3. Razvoj konkurentne poljoprivredne proizvodnje i šumarstva
2. RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA	2.1. Zagreb – grad znanja i sveučilišni grad	2.1.1. Potpora prostornom i funkcijskom razvoju Sveučilišta u Zagrebu
		2.1.2. Razvoj suradnje znanstvene / akademske zajednice, javnog sektora, poslovnih subjekata i civilnog društva
	2.2. Razvoj i unapređivanje tržišta rada	2.2.1. Prilagodba obrazovnih programa i provođenje aktivnih mjera zapošljavanja
		2.2.2. Razvoj modela dostupnog cjeloživotnog obrazovanja
		2.2.3. Jačanje kompetencija i povećanje poslovnih mogućnosti za ranjive grupe kroz programe socijalne

		ekonomije	
3. ZAŠTITA OKOLIŠA I ODRŽIVO GOSPODARENJE PRIRODNIM RESURSIMA I ENERGIJOM	3.1. Zaštita prirode, očuvanje i unapređivanje kvalitete okoliša	3.1.1. Uspostava i upravljanje jedinstvenim gradskim informacijskim sustavom i komunikacijskom strategijom o okolišu	
		3.1.2. Vrednovanje, zaštita i održivo upravljanje Medvednicom	
		3.1.3. Razvijanje mehanizama očuvanja šumskih predjela i zaštićenih dijelova parkovne arhitekture	
		3.1.4. Vrednovanje, zaštita i održivo upravljanje Savom	
		3.1.5. Geotehnička i geoseizmička mikrozonacija	
		3.1.6. Razvijanje mehanizama zaštite bioraznolikosti	
		3.1.7. Učinkovito upravljanje zaštićenim područjima prirode i osobito vrijednim dijelovima prirode te zaštita krajobrazne raznolikosti	
		3.1.8. Zaštita i poboljšanje kvalitete zraka	
		3.1.9. Zaštita i poboljšanje kakvoće površinskih i podzemnih voda	
		3.1.10. Razvijanje mehanizama provedbe zaštite od buke	
		3.1.11. Unapređivanje sustava cjelovitog gospodarenja otpadom	
3.2. Održivo gospodarenje energijom		3.2.1. Poticanje korištenja obnovljivih izvora energije, kogeneracije i ekološki prihvatljivih goriva	
		3.2.2. Povećanje energetske učinkovitosti u proizvodnji energije, sektorima industrije, zgradarstva, prometa i javne rasvjete	
		3.2.3. Sigurnost i diverzifikacija energetske opskrbe Grada	
		3.2.4. Unapređenje javnog rasvjetnog sustava	
		3.2.5. Uspostava i upravljanje jedinstvenim energetske informacijskim sustavom i komunikacijskom strategijom o energiji i klimi	
4. UNAPREĐIVANJE PROSTORNIH KVALITETA I FUNKCIJA GRADA	4.1. Održivo korištenje cjelokupnog prostora Grada	4.1.1. Cjelovito planiranje razvoja prostora Grada Zagreba	
		4.1.2. Modernizacija sustava zelene infrastrukture Grada	
	4.2. Unapređivanje naseljenih dijelova Grada		4.2.1. Očuvanje, obnova i održivo korištenje kulturne baštine
			4.2.2. Inventarizacija i valorizacija kulturne baštine i unaprjeđenje informatičkog sustava kulturne baštine
			4.2.3. Integrirana urbana regeneracija povijesnog gradskog središta
			4.2.4. Povećanje kvalitete postojećih i uređenje javnih gradskih prostora
			4.2.5. Profiliranje, sadržajno i oblikovno unapređivanje i

		aktiviranje zagrebačkih tržnica
		4.2.6. Očuvanje tradicionalnih obilježja i uređivanje naselja ruralnog i suburbanog karaktera i nekadašnjih seoskih naselja uklopljenih u Grad Zagreb
		4.2.7. Urbana sanacija i uređenje područja zahvaćenih nezakonitom gradnjom
	4.3. Unapređivanje sustava „Gradskih projekata“	4.3.1. Uspostava i razvoj sustava „strateških gradskih projekata“
		4.3.2. Uređenje i poboljšanje sustava “gradskih projekata”
	4.4. Unapređivanje prometnih sustava	4.4.1. Unapređivanje zračnog prometa
		4.4.2. Integracija i poboljšanje ulične i cestovne mreže
		4.4.3. Unapređivanje javnog putničkog prometa
		4.4.4. Poboljšanje prometa u mirovanju
		4.4.5. Razvoj sustava za nadzor i upravljanje prometom (ITS)
		4.4.6. Unapređivanje biciklističkog prometa
		4.4.7. Unapređivanje pješačkog prometa
		4.4.8. Povećanje sigurnosti sudionika u prometu
	4.5. Unapređivanje infrastrukturnih sustava	4.5.1. Poboljšanje komunalne opremljenosti gradskog područja – vodoopskrba i odvodnja
		4.5.2. Poboljšanje komunalne opremljenosti gradskog područja – opskrba plinom
		4.5.3. Poboljšanje komunalne opremljenosti gradskog područja – telekomunikacije
		4.5.4. Poboljšanje komunalne opremljenosti gradskog područja – gradska groblja
		4.5.5. Poboljšanje komunalne opremljenosti gradskog područja – zaštita i zbrinjavanje životinja
	4.6. Unapređivanje regionalne prometne povezanosti	4.6.1. Modernizacija željezničkog prigradsko-gradskog prometa
		4.6.2. Razvoj integriranog javnog prijevoza
5. UNAPREĐIVANJE KVALITETE ŽIVLJENJA	5.1. Unapređivanje kvalitete stanovanja	5.1.1. Poticanje obnove, modernizacije i održavanja stambenog fonda te sustava najma stanova u vlasništvu Grada
		5.1.2. Racionalno planiranje i uređivanje područja za obiteljsku stambenu gradnju
	5.2. Socijalna integracija lokalnih zajednica, sigurnost i kvalitetno slobodno vrijeme	5.2.1. Poticanje stambenog zbrinjavanja socijalno osjetljivih skupina građana
		5.2.2. Unapređenje sustava zaštite i spašavanja stanovništva, zaštite od požara i elementarnih nepogoda
		5.2.3. Unapređivanje skrbi o starijoj populaciji u okvirima

		lokalne zajednice
		5.2.4. Kvalitetnije uključivanje osoba s invaliditetom u život zajednice
		5.2.5. Kvalitetnije uključivanje djece i mladih s teškoćama u razvoju u život zajednice
		5.2.6. Stvaranje, jačanje i održavanje urbane sigurnosti u Gradu Zagrebu
	5.3. Poboljšavanje društvene infrastrukture	5.3.1. Unapređivanje uvjeta za rad, kvalitete i raznolikosti u djelatnosti kulture
		5.3.2. Unapređivanje uvjeta za rad, kvalitete i raznolikosti u sustavu odgoja i obrazovanja
		5.3.3. Unapređivanje uvjeta za pružanje visokokvalitetnih zdravstvenih usluga
		5.3.4. Unapređenje sportske infrastrukture i sportske kulture
6. UNAPREĐIVANJE SUSTAVA UPRAVLJANJA RAZVOJEM	6.1. Unapređenje i promicanje ljudskih prava i razvoj civilnog društva	6.1.1. Aktivno promicanje ljudskih prava
		6.1.2. Razvoj partnerstva s nacionalnim manjinama
		6.1.3. Razvoj partnerstva sa civilnim društvom
	6.2. Unapređivanje znanja i vještina za upravljanje razvojem	6.2.1. Unapređivanje sustava strateškog planiranja i provedbe razvojnih projekata
		6.2.2. Unapređenje sustava za pripremu i provedbu projekata sufinanciranih iz financijskih instrumenata Europske unije i drugih međunarodnih izvora financiranja
	6.3. Učinkovito upravljanje prostorom Grada i gradskom imovinom	6.3.1. Unapređivanje katastarskih i zemljišnih evidencija
		6.3.2. Primjena mjera aktivne zemljišne politike
		6.3.3. Unapređivanje sustava upravljanja podacima o prostoru i stanovništvu Grada
	6.4. Poboljšanje rada gradske uprave, institucija i javnih poduzeća	6.4.1. Unapređivanje upravljanja ljudskim resursima
		6.4.2. Unapređivanje komunikacije i protoka informacija između gradskih upravnih tijela, institucija i javnih poduzeća i građana
		6.4.3. Razvoj sustava za upravljanje poslovnim procesima
		6.4.4. Zelena javna nabava
		6.4.5. Zagreb pametni grad
		6.4.6. e-ZAGREB, digitalizacija poslovnih procesa

		6.4.7. Uspostava i implementacija sustava za sufinanciranje projekata putem mehanizma integrirana teritorijalna ulaganja s područja obuhvata Urbane aglomeracije Zagreb
	6.5. Jačanje međuzupanijske suradnje, te međunarodne povezanosti i prepoznatljivosti Grada	6.5.1. Koordinacija zajedničkih razvojnih aktivnosti i programa Grada Zagreba s jedinicama lokalne i područne samouprave u funkcionalnom području (okruženju)
		6.5.2. Unapređivanje regionalne i međunarodne suradnje

Izvor: Razvojna strategija Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine

Financijski okvir prikazan je po ciljevima i prioritetima, a kasnije, u poglavlju 4, osvrnut ćemo se na financijski okvir za svaku od razvojnih mjera.

Tablica 3.

R.br.*	Naziv cilja / prioriteta / mjere / APP	Planirana sredstva za provedbu skupine mjera					Sveukupno
		Državni proračun	Županijski proračun (Grad Zagreb)	Pomoći Europske unije	Javna poduzeća	Ostali izvori**	
1.	Cilj: KONKURENTNO GOSPODARSTVO	23.500.000,00	398.415.058,83	255.352.941,17	230.000,00	0,00	677.498.000,00
1.1.	Prioritet: Razvoj poticajnog poduzetničkog okruženja	23.500.000,00	167.307.058,83	19.352.941,17	0,00	0,00	210.160.000,00
1.2.	Prioritet: Razvoj gospodarstva temeljenog na znanju, inovacijama i kvaliteti ponude roba i usluga	0,00	176.594.000,00	236.000.000,00	0,00	0,00	412.594.000,00
1.3.	Prioritet: Održivi razvoj poljoprivrede i šumarstva	0,00	54.514.000,00	0,00	230.000,00	0,00	54.744.000,00
2.	Cilj: RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA	1.637.422.500,00	231.862.500,00	4.346.400.000,00	287.902.500,00	507.307.500,00	7.010.895.000,00
2.1.	Prioritet: Zagreb - grad znanja i sveučilišni grad	1.637.422.500,00	107.842.500,00	4.346.400.000,00	287.902.500,00	507.307.500,00	6.886.875.000,00
2.2.	Prioritet: Razvoj i unapređivanje tržišta rada	0,00	124.020.000,00	0,00	0,00	0,00	124.020.000,00
3.	Cilj: ZAŠTITA OKOLIŠA I ODRŽIVO GOSPODARENJE PRIRODNIM RESURSIMA I ENERGIJOM	8.519.233,50	730.140.600,00	275.087.106,50	431.134.282,00	21.300.500,00	1.466.181.722,00
3.1.	Prioritet: Zaštita prirode, očuvanje i unapređivanje kvalitete okoliša	8.519.233,50	353.143.000,00	265.762.106,50	409.859.282,00	21.300.500,00	1.058.584.122,00
3.2.	Prioritet: Održivo gospodarenje energijom	0,00	376.997.600,00	9.325.000,00	21.275.000,00	0,00	362.597.600,00
4.	Cilj: UNAPREĐIVANJE PROSTORNIH KVALITETA I FUNKCIJA GRADA	36.101.761,14	1.799.429.591,72	1.409.532.978,01	336.955.000,00	169.930.480,57	3.709.449.811,44
4.1.	Prioritet: Održivo korištenje cjelokupnog prostora Grada	6.000.000,00	35.850.000,00	41.800.000,00	0,00	1.080.000,00	84.730.000,00
4.2.	Prioritet: Unapređivanje naseljenih dijelova Grada	0,00	639.666.050,00	8.289.700,00	0,00	0,00	647.955.750,00
4.3.	Prioritet: Unapređivanje sustava "Gradskih projekata"	2.500.000,00	4.312.500,00	0,00	0,00	0,00	6.812.500,00
4.4.	Prioritet: Unapređivanje prometnih sustava	4.601.761,14	853.125.041,72	1.295.943.278,01	7.530.000,00	164.450.480,57	2.283.150.561,44
4.5.	Prioritet: Unapređivanje infrastrukturnih sustava	0,00	158.176.000,00	0,00	229.425.000,00	200.000,00	387.801.000,00
4.6.	Prioritet: Unapređivanje regionalne prometne povezanosti	23.000.000,00	108.300.000,00	63.500.000,00	100.000.000,00	4.200.000,00	299.000.000,00
5.	Cilj: UNAPREĐIVANJE KVALITETE ŽIVLJENJA	1.103.000,00	6.235.580.767,00	15.872.000,00	695.100.000,00	0,00	6.947.655.767,00
5.1.	Prioritet: Unapređivanje kvalitete stanovanja	0,00	108.360.000,00	0,00	0,00	0,00	108.360.000,00
5.2.	Prioritet: Socijalna integracija lokalnih zajednica, sigurnost i kvalitetno slobodno vrijeme	0,00	320.614.750,00	0,00	695.100.000,00	0,00	1.015.714.750,00
5.3.	Prioritet: Pobošavanje društvene infrastrukture	1.103.000,00	5.806.606.017,00	15.872.000,00	0,00	0,00	5.823.581.017,00

6.	Cilj: UNAPREĐIVANJE SUSTAVA UPRAVLJANJA RAZVOJEM	40.000,00	401.036.066,00	18.675.666,00	0,00	0,00	419.751.732,00
6.1.	Prioritet: Unapređenje i promicanje ljudskih prava i razvoj civilnog društva	0,00	103.144.600,00	0,00	0,00	0,00	103.144.600,00
6.2.	Prioritet: Unapređivanje znanja i vještina za upravljanje razvojem	40.000,00	17.509.000,00	1.405.000,00	0,00	0,00	18.954.000,00
6.3.	Prioritet: Učinkovito upravljanje prostorom Grada i gradskom imovinom	0,00	76.890.000,00	0,00	0,00	0,00	76.890.000,00
6.4.	Prioritet: Pобољшanje rada gradske uprave, institucija i javnih poduzeća	0,00	166.043.166,00	17.270.666,00	0,00	0,00	183.313.832,00
6.5.	Prioritet: Jačanje međuzupanijske suradnje, te međunarodne povezanosti i prepoznatljivosti Grada	0,00	37.449.300,00	0,00	0,00	0,00	37.449.300,00
UKUPNO		1.706.686.494,64	9.796.464.583,55	6.320.920.691,68	1.751.321.782,00	698.538.480,57	20.231.432.032,44

Izvor: Akcijski plan Razvojne strategije Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine

Financijski okvir predstavlja okvirni pregled alokacije financijskih sredstava za provedbu razvojnih aktivnosti/programa/projekata definiranih kroz strateške ciljeve, prioritete i mjere.

Indikativni financijski okvir za prve tri godine detaljno se razrađuje u Akcijskom planu koji se ažurira svake godine, a veza s planiranjem proračuna Grada Zagreba i ostalim izvorima financiranja čini Akcijski plan ključnim alatom za planiranje i praćenje financiranja implementacije Razvojne strategije.

Izvešća o provedbi RSGZ izrađuju se svake godine i dostavljaju ministarstvu nadležnom za politiku regionalnog razvoja. Prema važećem Zakonu o regionalnom razvoju, izvješća se dostavljaju do 31. srpnja tekuće godine za prethodnu godinu (osim u iznimnim slučajevima koje regulira nadležno ministarstvo). Izvješća o provedbi sadržavaju narativni dio i tablicu s ostvarenim financijskim i nefinancijskim pokazateljima, sukladno izrađenom Akcijskom planu. On sadrži prikaz aktivnosti, programa i projekata planiranih u RSGZ te financijske iznose potrebne za njihovu provedbu. Izrađuje se za trogodišnje razdoblje. U njemu se prikazuju sredstva planirana iz svih izvora financiranja (državni proračun, proračun Grada Zagreba, pomoći EU, sredstva javnih poduzeća, privatnog sektora, javno privatnog partnerstva i dr.). Akcijski plan je podloga za izradu Plana razvojnih programa koji Grad Zagreb kao jedinica područne (regionalne) samouprave sukladno Zakonu o proračunu donosi za trogodišnje razdoblje.

Za potrebe izvještavanja RSGZ do sad su izrađena dva izvješća – za 2017. g. i 2018. g., dok je izvješće za 2019. g u pripremi.

Predmetno vrednovanje tijekom provedbe temelji se na gore navedena dva dostupna izvješća (izvješće o provedbi RSGZ i izvješće o izvršenju Proračuna GZ) no uključeni su i podaci o korištenju fondova EU koji su dostupni zaključno s 30.11.2019. godine na internetskim stranicama www.strukturnifondovi.hr (popis operacija iz pojedinih Operativnih programa). Radi cjelovitosti vrednovanja odnosno korisnosti zaključaka i preporuka vrednovanja, smatrali smo važnim uključiti i ove podatke s obzirom da sadrže neke važne investicije koje su utemeljene na RSGZ i koje značajno doprinose postizanju očekivanih rezultata i učinaka. Napominjemo da se podaci o korištenju EU fondova odnose samo na Operativni program Konkurentnost i kohezija te Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali. Za ostale programe koji su sufinancirani EU fondovima nismo imali relevantne i usporedive podatke (primjerice programi prekogranične suradnje, transnacionalni programi i sl.).

4. Odgovori na evaluacijska pitanja

4.1 Učinkovitost

Sukladno definiranoj metodologiji, kriterij učinkovitosti smo podijelili na 4 evaluacijska pitanja:

Pitanje 1. Je li provedbeni okvir RSGZ postavljen na način da se postižu očekivani rezultati s planiranim resursima?

Vrednovanje tijekom provedbe može donekle potvrditi nalaze prethodnog vrednovanja (vrednovanja tijekom izrade) da je **provedbeni okvir postavljen kvalitetno, jasno i realno s obzirom na raspoložive resurse.**

Učinkovitost provedbenog okvira očituje se u sljedećem: **od svih 6 strateških ciljeva, njih 4 ima prosječan omjer planiranog i realiziranog preko 60%.** Cilj 2 na oko 25% ispunjenosti u jednoj mjeri (2.1.1.) koja se odnosi na kampus na Borongaju, dok je druga mjera tog cilja koja se odnosi na razvoj suradnje znanstvene/akademske zajednice, javnog sektora, poslovnih subjekata i civilnog društva gotovo u 100% ispunjenosti. Dodatno, razvidna je manja ostvarenost u cilju 4, koji se također u najvećem dijelu odnosi na veće infrastrukturne zahvate.

Sukladno izvješću o provedbi, radi se najčešće o produljenom procesu ishodovanja cjelokupne projektna dokumentacije uključujući i rješavanje imovinsko-pravnih odnosa te dobivanja građevinske dozvole. Dodatno kašnjenje uzrokuje i usklađivanje projekata s dinamikom poziva na dostavu projektnih prijedloga za sufinanciranje iz ESI fondova, ukoliko su oni planirani izvor sufinanciranja.

Provedba po ciljevima izgleda kako slijedi (prikazan je prosječni postotak ostvarenja svih prioriteta u odnosu na planirano za 2017. - 2018. g.):

Cilj 1 – prosječno po prioritetima 83% ostvarenja;

Cilj 2 – prosječno po prioritetima 25% ostvarenja;

Cilj 3 – prosječno po prioritetima 66% ostvarenja;

Cilj 4 – prosječno po prioritetima 41% ostvarenja (11 mjera nije počelo s provedbom do kraja 2018. g.);

Cilj 5 – prosječno po prioritetima 78% ostvarenja (2 mjere nisu počele s provedbom do kraja 2018. g.);

Cilj 6 – prosječno po prioritetima 79% ostvarenja (2 mjere nisu počele s provedbom do kraja 2018. g.).

Općeniti zaključak:

Vrednovanje tijekom provedbe ustanovilo je da se **u većini strateških ciljeva RSGZ postižu očekivani rezultati s planiranim resursima**. Iznimka su ciljevi 2 i 4 koji se većinom odnose na veća infrastrukturna ulaganja za koja su potrebne opsežne pripreme projektne i strateške dokumentacije te su stoga primijećena određena kašnjenja u ostvarenju ulaganja odnosno očekivanih rezultata. Međutim, s obzirom na planirane aktivnosti, u cilju 4 se očekuju ulaganja koja će premašiti planirane iznose jer 11 mjera još nije započelo s provedbom, od čega se 5 mjera odnosi na ulaganja u prometnu infrastrukturu koja su većih vrijednosti.

U nastavku navodimo ključne identificirane razloge kašnjenja u provedbi mjera:

- Dugotrajan postupak pripreme projektne dokumentacije kao preduvjet infrastrukturnim ulaganjima;
- Nepredvidiva dinamika objave EU natječaja odnosno kašnjenje objave tih natječaja od strane posredničkih tijela direktno uzrokuju kašnjenja u provedbi onih projekata koji računaju na su-financiranje iz fondova EU;
- Ulaganja u prometnu infrastrukturu moraju biti usklađena sa sektorskim planskim dokumentima. Stoga je jedan od preduvjeta za provedbu projekata koji imaju regionalni značaj i njihova usklađenost s Master-planom prometnog sustava Grada Zagreba, Zagrebačke županije i Krapinsko-zagorske županije (posebice vezano uz javni prijevoz, prigradsko-gradske željeznice i zračni promet). S obzirom da je Master-plan tek nedavno dovršen, tek su se u 2020. godini stekli uvjeti za ulaganje u regionalne projekte prometne infrastrukture;
- Ključni i najveći prometni projekt Grada Zagreba odnosi se na Rotor Remetinec, koji je započeo s provedbom nakon izvještajnog razdoblja kojeg obuhvaća ovo vrednovanje te njegovo dovršenje nije upitno. Isto se odnosi i na projekt izgradnje sljemenske žičare.

Nastavno na gore rečeno, bez obzira na manje utrošenih sredstava od planiranih, **očekuje se da će se u svim ciljevima postići očekivani rezultati**, odnosno da **je planiranje ciljeva u odnosu na raspoložive resurse bilo realno**.

Pitanje 2. Hoće li ciljevi zadani do 2020. g. biti ostvareni (praćenjem napretka u ispunjenju pokazatelja)?

Izvešće iz 2017. g. sadrži informacije o postizanju ne-financijskih pokazatelja uspješnosti provedbe. Izvešće iz 2018. g. to ne sadrži, kao ni izvešće o korištenju ESI fondova za period do 30.11.2019. Stoga nije moguće u ovom trenutku utvrditi točnu dinamiku njihovog ispunjavanja, odnosno odstupanja od planiranog.

Imajući u vidu da su mjere postavljene vrlo konkretno, s jasnim aktivnostima, ponekad gotovo i na projektnoj razini, možemo općenito ustvrditi da postoji velika vjerojatnost da će se većina ciljeva ostvariti do kraja 2020. s iznimkom nekih većih infrastrukturnih zahvata čija će se provedba vrlo vjerojatno nastaviti u idućem programskom razdoblju.

U nastavku donosimo **pregled mjera čija provedba još nije iskazana u smislu financijskih troškova, odnosno nema podataka o utrošenim sredstvima za njih, te se na dinamiku njihove provedbe treba usmjeriti dodatna pažnja.** Većina od navedenih mjera je u određenom stupnju provedbe na način da se ispunjavaju određeni preduvjeti za financiranje odnosno izrađuju se neophodne podloge za provedbu ulaganja, a za određene mjere se zna da su intenzivirale provedbu u 2019. i 2020. g.. Radi se o sljedećim mjerama:

Cilj 4:

- 4.1.2. Zelena infrastruktura (trenutno je u visokoj fazi izrada Strategije razvoja zelene infrastrukture koja je preduvjet za predviđena ulaganja);
- 4.2.2. Valorizacija kulturne baštine (i IT sustav);
- 4.2.5. Unaprjeđenje tržnica (trenutno se izrađuje natječajni program i priprema se provedba natječaja);
- 4.2.7. Urbana sanacija i uređenje područja s bespravnom gradnjom (u okviru navedene mjere izrađena je i prijava projekta „8. Kamenčić od Sunca“ na EU program „*Urban Innovative Actions*“);
- 4.3.1. Uspostava sustava za strateške projekte Grada Zagreba;
- 4.3.2. Uređenje i poboljšanje sustava „gradski projekti“;
- 4.4.1. Unaprjeđenje zračnog prometa;
- 4.4.8. Unaprjeđenje sigurnosti sudionika u prometu;
- 4.6.1. Modernizacija prigradskog-gradskog željezničkog prometa.

Za mjere 4.4.1., 4.4.8., i 4.6.1. važno je napomenuti da je preduvjet za njihovu provedbu bio izrada i usvajanje Master plana prometnog sustava Grada Zagreba, Krapinsko-zagorske i Zagrebačke županije, a koji je usvojen u 2020. g. te se ove godine očekuje intenziviranje provedbe ovih mjera.

Cilj 5:

- 5.1.2. Racionalno planiranje i uređivanje područja za obiteljsku stambenu gradnju,

- 5.2.6. Stvaranje, jačanje i održavanje urbane sigurnosti u Gradu Zagrebu.

Cilj 6:

- 6.4.1. Unaprjeđenje upravljanja ljudskim resursima,
- 6.4.4. Zelena javna nabava (za ovu mjeru se navodi da uopće ne iziskuje financijska sredstva).

Pored navedenih, **3 mjere imaju postotak realizacije ispod 10%**, pa smatramo važnim i na njih skrenuti pozornost radi potencijalnog rizika od neostvarenja planiranih rezultata. Radi se o mjerama:

- 2.1.1. Potpora infrastrukturnom razvoju Sveučilišta u Zagrebu (kampus Borongaj);
- 3.1.2. Vrednovanje, zaštita i održivo upravljanje Medvednicom (od 2019. g. provodi projekt „Poboljšanje posjetiteljskog kapaciteta u svrhu održivog upravljanja Parkom prirode Medvednica“, financiran iz Operativnog programa “Konkurentnost i kohezija”) te
- 4.5.3. Poboljšanje komunalne opskrbljenosti gradskog područja – telekomunikacije.

Važno je napomenuti da neke od gore navedenih mjera imaju dosta aktivnosti vezane uz planiranje, prikupljanje i analizu podataka, organizaciju i razvoj procedura i sl. koje same po sebi nemaju učinak na proračun nego su vezane uz utrošak ljudskih resursa i vremena (npr. 4.2.7., 4.3.1., 4.3.2., 5.1.2., 6.4.1., 6.4.4. i dr.) pa je stoga samo na temelju proračunskih izdataka nemoguće procijeniti napredak u njihovoj provedbi, a mjerljivi rezultati će se izmjeriti tek na kraju provedbenog razdoblja RSGZ. Mjera 2.1.1. se odnosi na veliki infrastrukturni zahvat te se na nju odnose svi razlozi za kašnjenje koje smo već prije naveli u pitanju 1.

Općeniti zaključak:

Nastavno na odgovor na pitanje 1, **smatramo da postoji velika vjerojatnost da će se većina pokazatelja ishoda na razini mjera ostvariti uz nužnost upravljanja rizicima** koji se odnose na ispunjavanje preduvjeta za provedbu planiranih ulaganja (nabrojanih u pitanju 1).

Uočena je **određena nedosljednost u sustavu izvještavanja o postignutim pokazateljima ishoda za pojedine mjere kroz godišnja izvješća o provedbi RSGZ za 2017. i 2018. g.** čime je otežano praćenje ispunjenja tih pokazatelja. Naime, u 2017. g. izvještavalo se prema pokazateljima za pojedinu mjeru, a u 2018. g. se izvještavalo na razini ishoda pojedinog projekta odnosno aktivnosti, čime je značajno otežana usporedba i prikaz dinamike ispunjenja zadanih pokazatelja.

Razlog tome leži u činjenici da je tijekom 2018. g. došlo do preustroja odnosno promjene organizacijskih jedinica unutar Grada Zagreba koje imaju funkciju regionalnog koordinатора zaduženog, između ostalog, i za pripremu godišnjih izvješća o provedbi RSGZ. Stoga se u drugoj godini provedbe pokušalo optimizirati sustav izvještavanja, kako bi planirano izvještavanje za 2019. i 2020. bilo olakšano te procesno unaprijeđeno. Ta nastojanja za unaprjeđivanje procesa prikupljanja podataka o ostvarenim pokazateljima te izvještavanja nastavljaju se i u idućem periodu.

Bez obzira na nemogućnost usporedbe ostvarenja pokazatelja u 2017. i 2018. g. u odnosu na planirano, pregledom dostupnih podataka razvidan je značajan napredak u provedbi RSGZ, iz čega smo izveli i naše mišljenje da postoji velika vjerojatnost da će se većina pokazatelja ishoda (više od 70%) ostvariti do kraja 2020. g.

Pitanje 3. Hoće li se planirani financijski napredak RSGZ ostvariti do kraja 2020.g.?

Osim već spomenutog cilja 2 čija se mjera 2.1.1. odnosi na veliki infrastrukturni zahvat vezano uz sveučilišni kampus, ostali financijski pokazatelji ukazuju na ispunjenje očekivanog financijskog napretka odnosno pozitivnu dinamiku korištenja sredstava za provedbu mjera i projekata. Štoviše, razvidno je da će, poglavito u cilju 4, biti značajnijih prekoračenja planiranih iznosa jer još 11 mjera nije krenulo s provedbom.

Dodatna analiza korištenja ESI fondova ukazuje da je u 2019. g. ugovoreno značajno više sredstava, primjerice u ožujku 2019. g. ugovoreni su radovi na rekonstrukciji raskrižja Jadranske avenije i Avenije Dubrovnik - rotor Remetinec, s iznosom preko 320 milijuna kuna.

Svi ugovoreni projekti iz ESI fondova u 2019. g. prikazani su u sljedećoj tablici:

Tablica 4.

UGOVORENO 2019						
Poziv	Broj projekata	Ukupni prihvatljivi izdaci	Prosječno po projektu	Sufinancirani dio	Financiranje Grada Zagreba	Prosječni udio sufinanciranja
KK.04.2.1.04	22	193.638.394,93	8.801.745,22	94.033.000,89	99.605.394,04	48,56%
KK.06.3.1.07	1	4.945.708,54	4.945.708,54	3.600.000,00	1.345.708,54	72,79%
KK.07.1.1.08	1	320.957.209,87	320.957.209,87	320.957.209,87	0,00	100,00%
UKUPNO	24	519.541.313,34	21.647.554,72	418.590.210,76	100.951.102,58	80,57%

Izvor: Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, Popis operacija Operativnog programa Konkurentnost i kohezija, obrada autora

Zadnji iznos odnosi se na spomenutu rekonstrukciju rotora, a ostala dva projekta odnose se na energetska obnova zgrada javnog sektora (ukupno 22 projekta) te informiranje o mjerama gospodarenja otpadom (jedan projekt).

Navedeno potkrepljuje pretpostavku da će ukupno utrošena financijska sredstva premašiti planirano za cilj 4.

Provedba planiranih financijskih pokazatelja Akcijskog plana prikazana su u donjim tablicama, za svaki od 6 ciljeva.

Cilj 1.

Tablica 5.

R.br.*	Naziv strateškog cilja /prioriteta/mjere/APP-a	Ostvareno 2017-2018	Planirano 2017-2018	Planirano 2017-2020	% ostvarenja 2017-2018	% ostvarenja 2017-2020
1.1.1.	Unapređivanje sustava planiranja i praćenja gospodarskih i demografskih aktivnosti	208.600,00	210.000,00	960.000,00	99,33%	21,73%
1.1.2.	Jačanje poduzetničke infrastrukture	2.203.725,00	3.614.250,00	10.034.250,00	60,97%	21,96%
1.1.3.	Razvoj povoljnog financijskog okruženja za malo/srednje poduzetništvo i obrtnike	67.838.586,66	72.558.556,05	136.858.556,05	93,49%	49,57%
1.1.4.	Potpora razvoju poduzetničkih vještina	2.228.608,00	2.447.504,00	5.485.504,00	91,06%	40,63%
1.1		72.479.519,66	78.830.310,05	153.338.310,05	91,94%	47,27%
1.2.1.	Podrška razvoju poduzetništva temeljenog na tehnološkim inovacijama	8.252.900,22	18.351.182,60	282.966.833,91	44,97%	2,92%
1.2.2.	Poticanje kreativnih industrija	10.018.070,26	12.940.000,00	27.440.000,00	77,42%	36,51%
1.2.3.	Unapređivanje turističke ponude	5.654.408,95	4.289.000,00	10.489.000,00	131,84%	53,91%
1.2		23.925.379,43	35.580.182,60	320.895.833,91	67,24%	7,46%
1.3.1.	Održivo gospodarenje poljoprivrednim i šumskim zemljištem	567.983,77	913.750,00	2.313.750,00	62,16%	24,55%
1.3.2.	Razvoj poduzetničkih vještina i edukacija poljoprivrednih proizvođača i šumoposjednika	1.400.000,00	1.400.000,00	3.052.000,00	100,00%	45,87%
1.3.3.	Razvoj konkurentne poljoprivredne proizvodnje i šumarstva	15.201.851,09	17.011.000,00	35.757.000,00	89,36%	42,51%
1.3		17.169.834,86	19.324.750,00	41.122.750,00	88,85%	41,75%

Izvor: Izvješće o provedbi RSGZ za 2017. i 2018. godinu, obrada autora

Cilj 2.

Tablica 6.

R.br.*	Naziv strateškog cilja /prioriteta/mjere/APP-a	Ostvareno 2017-2018	Planirano 2017-2018	Planirano 2017-2020	% ostvarenja 2017-2018	% ostvarenja 2017-2020
2.1.1.	Potpora prostornom i funkcijskom razvoju Sveučilišta u Zagrebu	2.215.000,00	164.975.000,00	864.252.000,00	1,34%	0,26%
2.1.2.	Razvoj suradnje znanstvene/akademske zajednice, javnog sektora, poslovnih subjekata i civilnog društva	235.579,60	485.000,00	885.000,00	48,57%	26,62%
2.1		2.450.579,60	165.460.000,00	865.137.000,00	1,48%	0,28%
2.2.1.	Prilagodba obrazovnih programa i provođenje aktivnih mjera zapošljavanja	300.000,00	500.000,00	915.000,00	60,00%	32,79%
2.2.2.	Razvoj modela dostupnog cjeloživotnog obrazovanja	512.005,00	2.010.000,00	4.042.000,00	25,47%	12,67%

2.2.3.	Jačanje kompetencija i povećanje poslovnih mogućnosti za ranjive grupe kroz programe socijalne ekonomije	28.606.083,11	58.150.000,00	116.390.000,00	49,19%	24,58%
2.2		29.418.088,11	60.660.000,00	121.347.000,00	48,50%	24,24%

Izvor: Izvješće o provedbi RSGZ za 2017. i 2018. godinu, obrada autora

Cilj 3.

Tablica 7.

R.br.*	Naziv strateškog cilja /prioriteta/mjere/APP-a	Ostvareno 2017-2018	Planirano 2017-2018	Planirano 2017-2020	% ostvarenja 2017-2018	% ostvarenja 2017-2020
3.1.1.	Uspostava i upravljanje jedinstvenim gradskim informacijskim sustavom i komunikacijskom strategijom o okolišu	680.000,00	1.100.000,00	3.000.000,00	61,82%	22,67%
3.1.2.	Vrednovanje, zaštita i održivo upravljanje Medvednicom	769.058,10	17.375.913,25	32.404.996,42	4,43%	2,37%
3.1.3.	Razvijanje mehanizama očuvanja šumskih predjela i zaštićenih dijelova parkovne arhitekture	38.177.272,07	39.429.689,17	84.402.088,20	96,82%	45,23%
3.1.4.	Vrednovanje, zaštita i održivo upravljanje Savom	2.906.747,80	18.683.253,00	56.566.834,00	15,56%	5,14%
3.1.5.	Geotehnička i geoseizmička mikronizacija	68.939.300,60	68.465.000,00	133.465.000,00	100,69%	51,65%
3.1.6.	Razvijanje mehanizama zaštite bioraznolikosti	3.070.887,62	3.377.000,00	6.885.000,00	90,94%	44,60%
3.1.7.	Učinkovito upravljanje zaštićenim područjima prirode i osobito vrijednim dijelovima prirode te zaštita krajobrazne raznolikosti	123.194,00	720.000,00	20.449.000,00	17,11%	0,60%
3.1.8.	Zaštita i poboljšanje kvalitete zraka	2.400.000,00	18.485.000,00	26.585.000,00	12,98%	9,03%
3.1.9.	Unapređivanje zaštite voda	267.159.912,18	259.078.816,00	557.258.816,00	103,12%	47,94%
3.1.10.	Razvijanje mehanizama provedbe zaštite od buke	2.810.512,00	2.388.000,00	2.388.000,00	117,69%	117,69%
3.1.11.	Unapređivanje sustava cjelovitog gospodarenja otpadom	159.995.920,60	364.128.136,00	592.815.136,00	43,94%	26,99%
3.1		547.032.804,97	793.230.807,42	1.516.219.870,62	68,96%	36,08%
3.2.1.	Poticanje korištenja obnovljivih izvora energije, kogeneracije i ekološki prihvatljivih goriva	4.037.884,83	14.267.000,00	34.967.000,00	28,30%	11,55%
3.2.2.	Povećanje energetske učinkovitosti u proizvodnji energije, sektorima industrije, zgradarstva, prometa i javne rasvjete	143.084.114,14	212.218.010,00	1.304.255.027,00	67,42%	10,97%
3.2.3.	Sigurnost i diverzifikacija energetske opskrbe Grada	8.628.344,00	39.391.870,00	136.121.870,00	21,90%	6,34%
3.2.4.	Unapređenje javnog rasvjetnog sustava	39.626.917,92	47.000.000,00	99.400.000,00	84,31%	39,87%
3.2.5.	Uspostava i upravljanje jedinstvenim energetskim informacijskim sustavom i komunikacijskom strategijom o energiji i klimi	1.805.478,00	3.019.603,00	5.519.603,00	59,79%	32,71%
3.2		197.182.738,89	315.896.483,00	1.580.263.500,00	62,42%	12,48%

Izvor: Izvješće o provedbi RSGZ za 2017. i 2018. godinu, obrada autora

Cilj 4.

Tablica 8.

R.br.*	Naziv strateškog cilja /prioriteta/mjere/APP-a	Ostvareno 2017-2018	Planirano 2017-2018	Planirano 2017-2020	% ostvarenja 2017-2018	% ostvarenja 2017-2020
4.1.1.	Cjelovito planiranje razvoja prostora Grada Zagreba	2.696.500,00	2.208.250,00	6.207.250,00	122,11%	43,44%
4.1.2.	Modernizacija sustava zelene infrastrukture Grada		5.200.000,00	35.700.000,00	0,00%	0,00%
4.1		2.696.500,00	7.408.250,00	41.907.250,00	36,40%	6,43%
4.2.1.	Očuvanje, obnova i održivo korištenje kulturne baštine	50.095.592,58	82.017.750,00	171.967.750,00	61,08%	29,13%
4.2.2.	Inventarizacija i valorizacija kulturne baštine i unapređenje informatičkog sustava kulturne baštine		775.000,00	1.755.000,00	0,00%	0,00%
4.2.3.	Integrirana urbana regeneracija povijesnog gradskog središta	626.000,00	595.000,00	1.195.000,00	105,21%	52,38%
4.2.4.	Povećanje kvalitete postojećih i uređenje javnih gradskih prostora	53.454.342,16	238.378.737,44	515.652.399,79	22,42%	10,37%
4.2.5.	Profiliranje, sadržajno i oblikovno unapređivanje i aktiviranje zagrebačkih tržnica		112.200.000,00	114.200.000,00	0,00%	0,00%
4.2.6.	Očuvanje tradicionalnih obilježja i unapređivanje naselja ruralnog i suburbanog karaktera i nekadašnjih seoskih naselja uklopljenih u Grad Zagreb	72.750,00	187.500,00	187.500,00	38,80%	38,80%
4.2.7.	Urbana sanacija i uređenje područja zahvaćenih nezakonitom gradnjom					
4.2		104.248.684,74	434.153.987,44	804.957.649,79	24,01%	12,95%
4.3.1.	Uspostava i razvoj sustava "strateških gradskih projekata"					
4.3.2.	Uređenje i poboljšanje sustava "gradskih projekata"					
4.3						
4.4.1.	Unapređivanje zračnog prometa		15.539.202,14	64.567.606,43	0,00%	0,00%
4.4.2.	Integracija i poboljšanje ulične i cestovne mreže	435.033.041,26	479.487.187,50	1.121.717.187,50	90,73%	38,78%
4.4.3.	Unapređivanje javnog putničkog prometa	215.746.926,58	510.042.300,00	1.250.102.500,00	42,30%	17,26%
4.4.4.	Poboljšanje prometa u mirovanju		500.000,00	500.000,00	0,00%	0,00%
4.4.5.	Razvoj sustava za nadzor i upravljanje prometom (ITS)	16.504.133,16	43.415.808,75	89.312.500,00	38,01%	18,48%
4.4.6.	Unapređivanje biciklističkog prometa	1.993.554,24	15.431.000,00	26.420.000,00	12,92%	7,55%
4.4.7.	Unapređivanje pješačkog prometa		150.000,00	450.000,00	0,00%	0,00%
4.4.8.	Povećanje sigurnosti sudionika u prometu		0,00	0,00		
4.4		669.227.655,24	1.064.565.498,39	2.553.069.793,93	62,87%	26,21%
4.5.1.	Poboljšanje komunalne opremljenosti gradskog područja - vodoopskrba i odvodnja	294.314.159,28	298.534.068,29	565.043.901,56	98,59%	52,09%

4.5.2.	Poboljšanje komunalne opskrbljenosti gradskog područja - opskrba plinom	82.698.984,00	115.281.304,00	228.591.304,00	71,74%	36,18%
4.5.3.	Poboljšanje komunalne opskrbljenosti gradskog područja - telekomunikacije	317.087,53	4.392.999,71	4.392.999,71	7,22%	7,22%
4.5.4.	Poboljšanje komunalne opskrbljenosti gradskog područja - gradska groblja	26.921.921,18	30.386.327,00	65.786.327,00	88,60%	40,92%
4.5.5.	Poboljšanje komunalne opskrbljenosti gradskog područja - zaštita i zbrinjavanje životinja	57.239.495,46	57.015.000,00	115.589.000,00	100,39%	49,52%
4.5		461.491.647,45	505.609.699,00	979.403.532,27	91,27%	47,12%
4.6.1.	Modernizacija željezničko - prigradsko - gradskog prometa		70.630.000,00	242.100.000,00	0,00%	0,00%
4.6.2.	Razvoj integriranog javnog prijevoza	7.794.679,83	24.643.580,24	32.971.580,24	31,63%	23,64%
4.6		7.794.679,83	24.643.580,24	32.971.580,24	31,63%	23,64%

Izvor: Izvješće o provedbi RSGZ za 2017. i 2018. godinu, obrada autora

Cilj 5.

Tablica 9.

R.br.*	Naziv strateškog cilja /prioriteta/mjere/APP-a	Ostvareno 2017-2018	Planirano 2017-2018	Planirano 2017-2020	% ostvarenja 2017-2018	% ostvarenja 2017-2020
5.1.1.	Poticanje obnove, modernizacije i održavanja stambenog fonda te sustava najma stanova u vlasništvu Grada	23.797.881,14	42.890.000,00	62.537.000,00	55,49%	38,05%
5.1.2.	Racionalno planiranje i uređivanje područja za obiteljsku stambenu gradnju					
5.1		23.797.881,14	42.890.000,00	62.537.000,00	55,49%	38,05%
5.2.1.	Poticanje stambenog zbrinjavanja socijalno osjetljivih skupina građana	297.461.783,84	245.500.000,00	572.416.000,00	121,17%	51,97%
5.2.2.	Unapređenje sustava zaštite i spašavanja stanovništva, zaštite od požara i elementarnih nepogoda	4.749.141,71	7.830.000,00	20.266.000,00	60,65%	23,43%
5.2.3.	Unapređivanje skrbi o starijoj populaciji u okvirima lokalne zajednice	33.771.591,34	30.394.000,00	54.788.000,00	111,11%	61,64%
5.2.4.	Kvalitetnije uključivanje osoba s invaliditetom u život zajednice	31.141.430,60	37.057.000,00	86.387.000,00	84,04%	36,05%
5.2.5.	Kvalitetnije uključivanje djece i mladih s teškoćama u razvoju u život zajednice	55.695.714,60	58.880.665,00	130.892.665,00	94,59%	42,55%
5.2.6.	Stvaranje, jačanje i održavanje urbane sigurnosti u Gradu Zagrebu					
5.2		422.819.662,09	379.661.665,00	864.749.665,00	111,37%	48,90%
5.3.1.	Unapređivanje uvjeta za rad, kvalitete i raznolikosti u djelatnosti kulture	236.662.157,55	256.522.050,00	510.977.050,00	92,26%	46,32%
5.3.2.	Unapređivanje uvjeta za rad, kvalitete i raznolikosti u sustavu odgoja i obrazovanja	932.211.231,16	1.468.853.063,00	3.420.796.063,00	63,47%	27,25%

5.3.3.	Unapređivanje uvjeta za pružanje visokokvalitetnih zdravstvenih usluga	181.033.207,67	445.392.049,36	1.370.680.148,51	40,65%	13,21%
5.3.4.	Razvoj sportske infrastrukture i sportske kulture	652.703.743,42	643.707.556,81	1.309.170.556,81	101,40%	49,86%
5.3.5.	Jačanje standarda socijalnih usluga	342.593.075,95	654.201.677,50	1.285.389.577,50	52,37%	26,65%
5.3.6.	Unapređivanje razvoja tehničke kulture	15.780.000,00	15.265.000,00	32.765.000,00	103,37%	48,16%
5.3.7.	Uspostavljanje i razvoj centara za mlade	11.443.196,00	10.820.000,00	21.020.000,00	105,76%	54,44%
5.3		2.372.426.611,75	3.494.761.396,67	7.950.798.395,82	67,89%	29,84%

Izvor: Izvješće o provedbi RSGZ za 2017. i 2018. godinu, obrada autora

Cilj 6.

Tablica 10.

R.br.*	Naziv strateškog cilja /prioriteta/mjere/APP-a	Ostvareno 2017-2018	Planirano 2017-2018	Planirano 2017-2020	% ostvarenja 2017-2018	% ostvarenja 2017-2020
6.1.1.	Aktivno promicanje ljudskih prava	3.101.933,06	2.800.000,00	4.430.000,00	110,78%	70,02%
6.1.2.	Razvoj partnerstva s nacionalnim manjinama	22.875.036,40	23.100.000,00	46.583.000,00	99,03%	49,11%
6.1.3.	Razvoj partnerstva s civilnim društvom	6.608.139,61	31.313.300,00	62.938.100,00	21,10%	10,50%
6.1		32.585.109,07	57.213.300,00	113.951.100,00	56,95%	28,60%
6.2.1.	Unapređivanje sustava strateškog planiranja i provedbe razvojnih projekata	1.046.520,62	1.666.220,00	1.666.220,00	62,81%	62,81%
6.2.2.	Unapređenje sustava za pripremu i provedbu projekata sufinanciranih iz financijskih instrumenata Europske unije i drugih međunarodnih izvora financiranja	2.924.315,92	4.321.000,00	10.403.300,00	67,68%	28,11%
6.2		3.970.836,54	5.987.220,00	12.069.520,00	66,32%	32,90%
6.3.1.	Unapređivanje katastarskih i zemljišnih evidencija	5.450.500,00	12.480.000,00	35.360.000,00	43,67%	15,41%
6.3.2.	Primjena mjera aktivne zemljišne politike	12.773.934,00	12.775.000,00	12.775.000,00	99,99%	99,99%
6.3.3.	Unapređivanje sustava upravljanja podacima o prostoru i stanovništvu Grada	1.118.670,85	1.523.900,00	1.523.900,00	73,41%	73,41%
6.3		19.343.104,85	26.778.900,00	49.658.900,00	72,23%	38,95%
6.4.1.	Unapređivanje upravljanja ljudskim resursima		260.000,00	380.000,00	0,00%	0,00%
6.4.2.	Unapređivanje komunikacije i protoka informacija između gradskih upravnih tijela, institucija i javnih poduzeća i građana	97.275.141,44	92.971.600,00	179.171.600,00	104,63%	54,29%
6.4.3.	Razvoj sustava za upravljanje poslovnim procesima	628.163,90	1.858.000,00	6.271.000,00	33,81%	10,02%

Vrednovanje tijekom provedbe Razvojne strategije Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine

6.4.4.	Zelena javna nabava					
6.4.5.	Zagreb pametni grad	572.012,69	477.000,00	773.000,00	119,92%	74,00%
6.4.6.	e-ZAGREB, digitalizacija poslovnih procesa	564.532,00	1.020.000,00	2.850.000,00	55,35%	19,81%
6.4.7.	Uspostava i implementacija sustava za sufinanciranje projekata putem mehanizma Integriranih teritorijalnih ulaganja za područje obuhvata Urbane aglomeracije Zagreb	698.986,24	4.896.000,00	12.125.700,00	14,28%	5,76%
6.4		99.738.836,27	101.482.600,00	201.571.300,00	98,28%	49,48%
6.5.1.	Koordinacija zajedničkih razvojnih aktivnosti i programa Grada Zagreba sa jedinicama lokalne i područne samouprave u funkcionalnom području (okruženju)	3.149.505,42	3.573.300,00	7.196.300,00	88,14%	43,77%
6.5.2.	Unapređivanje regionalne i međunarodne suradnje	3.563.015,18	3.870.000,00	7.597.000,00	92,07%	46,90%
6.5		6.712.520,60	7.443.300,00	14.793.300,00	90,18%	45,38%

Izvor: Izvješće o provedbi RSGZ za 2017. i 2018. godinu, obrada autora

Što se tiče provedbe 15 strateških projekata koji su izrijekom nabrojani u RSGZ, situacija je sljedeća:

Tablica 11.

Red.br.	Naziv projekta	Ukupna vrijednost/kn	Ostvareno 2017-2018/kn	% ostvarenja
1	Blok Badel	100.000.000,00	0,00	0,00%
2	Gredelj	346.326.000,00	113.750,00	3,28%
3	Kongresni centar	nije poznato	0,00	0,00%
4	Paromlin	171.000.000,00	<i>unutar kumulativnog iznosa za kapitalna ulaganja u objekte kulture</i>	nije poznato
5	Zagrebački Velesajam	nije poznato	396.500,00	nije poznato
6	Sesvete - Projekt plavo-zelene Sesvete	2.200.000,00	0,00	0,00%
7	Sveučilišna bolnica Blato	nije poznato	0,00	0,00%
8	Terme Blato	375.000.000,00	0,00	0,00%
9	Zagrepčanka	nije poznato	0,00	0,00%
10	Prenamjena bivše vojne bolnice u Vlaškoj ulici	20.000.000,00	0,00	0,00%
11	Kampus Borongaj	6.375.000.000,00	70.000,00	0,11%
12	Pješačko-biciklistički jarunski most	nije poznato	0,00	0,00%
13	Tračnička veza Grad Zagreb - Zračna luka	150.000.000,00	<i>unutar kumulativnog iznosa za gradnju i rekonstrukciju nerazvrstanih cesta</i>	nije poznato
14	Žičara Sljeme	250.000.000,00	3.987.213,50	1,59%
15	Integrirani prijevoz putnika na području Grada Zagreba, Zagrebačke i Krapinsko-zagorske županije	1.140.000.000,00	7.298.410,68	0,64%

Izvor: Izvješće o provedbi RSGZ za 2017. i 2018. godinu, obrada autora

Općeniti zaključak:

Iz dinamike provedbe u prve dvije godine provedbe RSGZ, vidimo da je većina prioriteta na očekivanih 25-40% utrošenih sredstava, što daje **vjerovati da će se financijski napredak ostvariti do kraja 2020. g., a u nekim ciljevima vjerojatno i premašiti (npr. cilj 4).**

Ovaj zaključak potkrepljuje i već spomenuta činjenica da su mnogi veći infrastrukturni projekti krenuli s provedbom nakon ovog izvještajnog razdoblja (primjerice ugovaranje fondova EU u 2019. g. koja su navedena u prethodnom tekstu), posebice projekti iz cilja 4 te se u zadnjoj godini provedbe očekuju i veća ulaganja koja se odnose na cilj 6, odnosno unapređenje upravljanja razvojem te korištenja mehanizma za Integrirana teritorijalna ulaganja.

Što se tiče provedbe 15 strateških projekata koji su identificirani u RSGZ, vidljivo je da provedba ulaganja ide dosta sporije od planiranog, za njih 8 nisu u periodu 2017. i 2018. navedena još nikakva utrošena sredstva (od čega je jedan, - prenamjena bivše vojne bolnice u Vlaškoj ulici naveden kao projekt neposredne realizacije). Radi se o kompleksnim višegodišnjim projektima za koje se trenutno ostvaruju preduvjeti (analitičke ili studijske podloge, investicijske studije, natječajna dokumentacija i dr.). S druge strane, razvidan je velik broj drugih značajnih razvojnih projekata koji su već krenuli s intenzivnijim ulaganjima te se stoga nameće pitanje prioritizacije ulaganja odnosno realnijeg planiranja dinamike njihove provedbe imajući u vodu njihovu kompleksnost.

Pitanje 4. U kojoj mjeri provedba RSGZ doprinosi horizontalnim načelima/temama?

U kontekstu provedbe RSGZ horizontalna načela/teme vežu se na horizontalne teme opisane u Strategiji regionalnog razvoja RH, koja ih je izrijekom navela te se očekuje da razvojne strategije jedinica područne i lokalne samouprave doprinose tim načelima/temama kroz provedbu specifičnih aktivnosti unutar pojedinih mjera.

U RSGZ u poglavlju 9. Horizontalna načela opisana su temeljna horizontalna načela koja su integrirana u sve faze izrade RSGZ te je dan popis mjera koje osobito promiču pojedine teme.

U nastavku je tablica u kojoj su razvidne ove teme i pripadajuće mjere kroz koje se provode:

Tablica 12.

Horizontalno načelo/tema	Demografija	Okoliš	Digitalizacija i informatizacija
Mjere kroz koje se provode	<ul style="list-style-type: none"> Mjera 1.1.1. Unapređivanje sustava planiranja i praćenja gospodarskih i demografskih aktivnosti Mjera 1.1.2. Jačanje poduzetničke infrastrukture Mjera 1.1.3. Razvoj povoljnog financijskog okruženja za malo/srednje poduzetništvo i obrtnike Mjera 1.1.4. Potpora razvoju poduzetničkih vještina Mjera 1.2.1. Podrška razvoju poduzetništva temeljenog na tehnološkim inovacijama Mjera 2.1.1. Potpora prostornom i funkcijском razvoju Sveučilišta u 	<ul style="list-style-type: none"> Mjera 1.3.1 Održivo gospodarenje poljoprivrednim i šumskim zemljištem Mjera 3.1.2. Vrednovanje, zaštita i održivo upravljanje Medvednicom Mjera 3.1.3. Razvijanje mehanizama očuvanja šumskih predjela i zaštićenih dijelova parkovne arhitekture Mjera 3.1.4. Vrednovanje, zaštita i održivo upravljanje Savom Mjera 3.1.5. Geotehnička i geoseizmička mikrozonacija Mjera 3.1.6. Razvijanje mehanizama zaštite bioraznolikosti Mjera 3.1.7. Učinkovito 	<ul style="list-style-type: none"> Mjera 1.2.1. Podrška razvoju poduzetništva temeljenog na tehnološkim inovacijama Mjera 1.2.3. Unapređivanje turističke ponude Mjera 2.1.2. Razvoj suradnje znanstvene/akademske zajednice, javnog sektora, poslovnih subjekata i civilnog društva Mjera 3.1.1. Uspostava i upravljanje jedinstvenim gradskim informacijskim sustavom i komunikacijskom strategijom o okolišu Mjera 3.1.5. Geotehnička i geoseizmička mikrozonacija

	<p>Zagreb</p> <ul style="list-style-type: none"> Mjera 2.1.2. Razvoj konkurentne znanstvene/akademske zajednice, javnog sektora, poslovnih subjekata i civilnog društva Mjera 2.2.2. Razvoj modela dostupnog cjeloživotnog obrazovanja Mjera 2.2.3. Jačanje kompetencija i povećanje poslovnih mogućnosti za ranjive grupe kroz programe socijalne ekonomije Mjera 5.1.1. Poticanje obnove, modernizacije i održavanja stambenog fonda te sustava najma stanova u vlasništvu Grada Mjera 5.1.2. Racionalno planiranje i uređivanje područja za obiteljsku stambenu gradnju Mjera 5.2.1. Poticanje stambenog zbrinjavanja socijalno osjetljivih grupa građana Mjera 5.2.4. Kvalitetnije uključivanje osoba s invaliditetom u život zajednice Mjera 5.2.5. Kvalitetnije uključivanje djece i mladih s teškoćama u razvoju u život zajednice Mjera 5.2.6. Stvaranje, jačanje i održavanje urbane sigurnosti u Gradu Zagrebu Mjera 5.3.2. Unapređivanje uvjeta za rad, kvalitete i raznolikosti u sustavu odgoja i obrazovanje Mjera 5.3.3. Unapređivanje uvjeta za pružanje visokokvalitetnih zdravstvenih usluga Mjera 5.3.4. Unapređivanje sportske infrastrukture i sportske kulture Mjera 5.3.5. Jačanje standarda socijalnih usluga 	<p>upravljanje zaštićenim područjima prirode i osobito vrijednim dijelovima prirode te zaštita krajobrazne raznolikosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Mjera 3.1.8. Zaštita i poboljšanje kvalitete zraka Mjera 3.1.9. Unapređivanje zaštite voda Mjera 3.1.10. Razvijanje mehanizama provedbe zaštite od buke Mjera 3.1.11. Unapređivanje sustava cjelovitog gospodarenja otpadom Mjera 3.2.1. Poticanje korištenja obnovljivih izvora energije, kogeneracije i ekološki prihvatljivih goriva Mjera 3.2.2. Povećanje energetske učinkovitosti u proizvodnji energije, sektorima industrije, zgradarstva, prometa i javne rasvjete Mjera 3.2.4. Unapređenje javnog rasvjetnog sustava Mjera 3.2.5. Uspostava i upravljanje jedinstvenim energetske informacijskim sustavom i komunikacijskom strategijom o energiji i klimi Mjera 4.1.2. Modernizacija sustava zelene infrastrukture Grada Mjera 5.2.2. Unapređenje sustava zaštite i spašavanja stanovništva, zaštite od požara i elementarnih nepogoda Mjera 6.4.4. Zelena javna nabava. 	<ul style="list-style-type: none"> Mjera 3.1.6. Razvijanje mehanizama zaštite bioraznolikosti Mjera 3.1.8. Zaštita i poboljšanje kvalitete zraka Mjera 3.1.10. Razvijanje mehanizama provedbe zaštite od buke Mjera 3.2.2. Povećanje energetske učinkovitosti u proizvodnji energije, sektorima industrije, zgradarstva, prometa i javne rasvjete Mjera 3.2.4. Unapređenje javnog rasvjetnog sustava Mjera 3.2.5. Uspostava i upravljanje jedinstvenim energetske informacijskim sustavom i komunikacijskom strategijom o energiji i klimi Mjera 4.1.2. Modernizacija sustava zelene infrastrukture Grada Mjera 4.2.2. Inventarizacija i valorizacija kulturne baštine i unaprjeđenje informatičkog sustava kulturne baštine Mjera 4.4.3. Unapređivanje javnog putničkog prometa Mjera 4.4.3. Poboljšanje prometa u mirovanju Mjera 4.4.5. Razvoj sustava za nadzor i upravljanje prometom (ITS) Mjera 4.5.3. Poboljšanje komunalne opremljenosti gradskog područja – telekomunikacije Mjera 4.6.2. Razvoj integriranog javnog prijevoza Mjera 5.2.2. Unapređenje sustava zaštite i spašavanja stanovništva, zaštite od požara i elementarnih nepogoda Mjera 6.1.3. Razvoj partnerstva sa civilnim društvom
--	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> Mjera 5.3.7. Uspostavljanje i razvoj centara za mlade. 		<ul style="list-style-type: none"> Mjera 6.2.1. Unapređivanje sustava strateškog planiranja i provedbe razvojnih projekata Mjera 6.3.3. Unapređivanje sustava upravljanja podacima o prostoru i stanovništvu Grada Mjera 6.4.2. Unapređivanje komunikacije i protoka informacija između gradskih upravnih tijela, institucija i javnih poduzeća i građana Mjera 6.4.3. Razvoj sustava za upravljanje poslovnim procesima Mjera 6.4.4. Zelena javna nabava Mjera 6.4.6. e-ZAGREB, digitalizacija poslovnih procesa Mjera 6.5.4. Zagreb pametni grad
--	--	--	---

Izvor: Izvješće o provedbi RSGZ za 2017. i 2018. godinu, obrada autora

Općeniti zaključak:

Za svaku od ključnih horizontalnih tema Strategije regionalnog razvoja RH, RSGZ daje velik broj mjera koje doprinose njihovoj provedbi.

Izvješća o provedbi RSGZ ne izvještavaju o specifičnoj provedbi horizontalnih načela/tema unutar svake mjere, odnosno ne opisuju kako se točno provode u kontekstu određene mjere pa ovo vrednovanje ne može suditi o kvaliteti tog doprinosa.

Dodatno, imajući u vidu horizontalna načela koje promiče Europska unija¹ i koja su preduvjet korištenja ESI fondova za ulaganja u razvojne projekte, iako nisu izričito propisana Zakonom o regionalnom razvoju odnosno metodologiji izrade strateških planova na razini jedinica regionalne (područne) samouprave, bilo bi preporučljivo i njih uključiti u mjere te pojasniti koja mjera direktno ili indirektno doprinosi njihovom ostvarenju. Radi se o **tri ključna horizontalna načela: jednakost spolova, nediskriminacija/jednake mogućnosti (posebice za osobe s invaliditetom) te održivi razvoj**, a njihova primjena može značajno pospešiti dobivanje sredstava iz EU fondova za ulaganja u određene mjere iz RSGZ.

¹ Prema zahtjevima članka 7 i 8 Uredbe (EU) 1303/2013

4.2. Dosljednost

Sukladno definiranoj metodologiji, kriterij dosljednosti obrađujemo kroz 1 evaluacijsko pitanje:

Pitanje 1. Omogućuje li intervencijska logika RSGZ postizanje vizije i ciljeva razvojne politike?

Tijekom predmetnog vrednovanja ponovo se dubinski provjerila intervencijska logika RSGZ te stoga i ovo vrednovanje, kao i prethodno vrednovanje (vrednovanje tijekom izrade), potvrđuje da **postoji jasna poveznica između analize stanja, definiranja ključnih razvojnih problema i potreba, SWOT analize i strateškog okvira**. Aktivnosti unutar svake mjere reflektiraju opisane razvojne probleme i potrebe prepoznate u analizi stanja.

Prioriteti i mjere jasno doprinose ispunjenju strateških ciljeva. Nadalje, provedbeni mehanizmi su kvalitetno definirani, jasno su dodijeljene uloge i odgovornosti u provedbi pojedinih mjera koje odgovaraju nadležnostima i kapacitetima tih provedbenih tijela.

Projekti za čije financiranje su planirani ostali izvori, posebice ESI fondovi, imaju jasno uporište u određenoj mjeri RSGZ i usklađeni su s planiranim aktivnostima unutar pojedine mjere.

Strateški projekti se također nadovezuju na planirane aktivnosti unutar pojedinih mjera i razvidno je da direktno doprinose ispunjenju strateških ciljeva odnosno doprinose ispunjenju vizije razvoja Grada Zagreba.

O određenim prioritetima otvara se mogućnost pojednostavljivanja strateškog okvira u idućem programskom razdoblju spajanjem nekih mjera, posebice u cilju 6.

Općeniti zaključak:

Intervencijska logika RSGZ je jasna i kvalitetno razrađena. S obzirom da ovo vrednovanje obuhvaća jedan relativno kraći period provedbe RSGZ (15 mjeseci), nije moguće još sa sigurnošću ustvrditi dinamiku postizanja ciljeva razvojne politike.

Za iduće programsko razdoblje trebalo bi razmisliti o pojednostavljivanju strateškog okvira, posebice u segmentu manjeg broja prioriteta i mjera koje se odnose na upravljanje razvojem (cilj 6). **Neke od mjera su prikladnije da postanu aktivnosti unutar jedne sveobuhvatnije mjere umjesto da ostanu samostalne mjere koje se djelomično preklapaju svojim aktivnostima** (npr. zelena javna nabava, uspostava sustava za razvojne i strateške projekte, digitalizacija gradske uprave, „pametni grad“, unapređivanje upravljanja ljudskim resursima i sl.), kako bi se lakše pratila uspješnost njihove provedbe. Dodatni argument gore navedenome leži i u činjenici da su utrošeni iznosi u pojedinim mjerama kumulativno iskazani u određenim stavkama proračuna, odnosno Planu razvojnih programa te da ih u izvješćima u provedbi nije bilo moguće izdvojiti. Ključno je ustvrditi da

RSGZ ima **ugrađeni mehanizam fleksibilnosti odnosno prilagodljivosti promjenjivim okolnostima i izazovima s kojima se Grad susreće**. Na taj je način moguće relativno brzo odgovoriti na nove potrebe, ali i prilike, bilo redefiniranjem aktivnosti unutar pojedinih mjera, bilo preraspodjelom proračunskih sredstava.

Primjeri novih prilika: dostupnost novih mehanizama financiranja projekata (najčešće iz međunarodnih izvora), nova strateška partnerstva ili međunarodni projekti/inicijative i sl.

Primjeri novih potreba: elementarne nepogode, globalne zdravstvene ugroze, izmjena nacionalnog zakonodavnog okvira koji utječe na planirana ulaganja Grada Zagreba, izostanak planiranih resursa (financijskih ili ljudskih) za provedbu određenih mjera/projekata, posebice iz drugih izvora i sl.

4.3 Komplementarnost

Sukladno definiranoj metodologiji, kriterij komplementarnosti obrađujemo kroz 1 evaluacijsko pitanje:

Pitanje 1. Do koje mjere provedba RSGZ doprinosi tematskim ciljevima ESI fondova za RH?

ESI fondovi predstavljaju značajan izvor financiranja za provedbu RSGZ. Kako bi se osiguralo korištenje tih fondova, bilo je nužno da razvojni ciljevi, prioriteta i mjere budu posve usklađeni sa strateškim dokumentima kojima se definira korištenje ESI fondova u periodu 2014.-2020. RSGZ kroz svoje mjere uključuje svih 11 tematskih ciljeva strategije Europa 2020 koji su u Republici Hrvatskoj pretočeni u Partnerski sporazum te odgovarajuće Operativne programe.

Tome u prilog ide i velika iskorištenost ESI fondova, zaključno s 30.11.2019. g. Što se tiče Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020., sljedeća tablica pokazuje stupanj korištenja:

Tablica 13.

OPKK						
UKUPNO UGOVORENO						
Poziv	Broj projekata	Ukupni prihvatljivi izdaci	Prosječno po projektu	Sufinancirani dio	Financiranje Grada Zagreba	Prosječni udio sufinanciranja
KK.04.2.1.03	16	79.697.584,39	4.981.099,02	40.228.833,98	39.468.750,41	50,48%
KK.04.2.1.04	24	202.638.579,93	8.443.274,16	98.577.500,02	104.061.079,91	48,65%
KK.06.1.2.02	1	22.889.601,52	22.889.601,52	13.982.357,30	8.907.244,22	61,09%
KK.06.3.1.03	1	5.199.658,18	5.199.658,18	4.419.709,45	779.948,73	85,00%
KK.06.3.1.07	1	4.945.708,54	4.945.708,54	3.600.000,00	1.345.708,54	72,79%
KK.07.1.1.08	1	320.957.209,87	320.957.209,87	320.957.209,87	0,00	100,00%
KK.10.1.1.02	1	26.433.705,45	26.433.705,45	22.468.649,63	3.965.055,82	85,00%
UKUPNO	45	662.762.047,88	14.728.045,51	504.234.260,25	158.527.787,63	76,08%
UGOVORENO 2017						
Poziv	Broj projekata	Ukupni prihvatljivi izdaci	Prosječno po projektu	Sufinancirani dio	Financiranje Grada Zagreba	Prosječni udio sufinanciranja
KK.04.2.1.03	16	79.697.584,39	4.981.099,02	40.228.833,98	39.468.750,41	50,48%
KK.10.1.1.02	1	26.433.705,45	26.433.705,45	22.468.649,63	3.965.055,82	85,00%
UKUPNO	17	106.131.289,84	6.243.017,05	62.697.483,61	43.433.806,23	59,08%
UGOVORENO 2018						

KK.04.2.1.04	2	9.000.185,00	4.500.092,50	4.544.499,13	4.455.685,87	50,49%
KK.06.1.2.02	1	22.889.601,52	22.889.601,52	13.982.357,30	8.907.244,22	61,09%
KK.06.3.1.03	1	5.199.658,18	5.199.658,18	4.419.709,45	779.948,73	85,00%
UKUPNO	4	37.089.444,70	9.272.361,18	22.946.565,88	14.142.878,82	61,87%
UGOVORENO 2019						
Poziv	Broj projekata	Ukupni prihvatljivi izdaci	Prosječno po projektu	Sufinancirani dio	Financiranje Grada Zagreba	Prosječni udio sufinanciranja
KK.04.2.1.04	22	193.638.394,93	8.801.745,22	94.033.000,89	99.605.394,04	48,56%
KK.06.3.1.07	1	4.945.708,54	4.945.708,54	3.600.000,00	1.345.708,54	72,79%
KK.07.1.1.08	1	320.957.209,87	320.957.209,87	320.957.209,87	0,00	100,00%
UKUPNO	24	519.541.313,34	21.647.554,72	418.590.210,76	100.951.102,58	80,57%

Izvor: Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, Popis operacija Operativnog programa Konkurentnost i kohezija, obrada autora

Iz gornje tablice razvidno je da je većina sredstava utrošena u energetska obnova zgrada, gospodarenje otpadom, prometnu povezanost (Rotor), poduzetničku infrastrukturu (ZICER) te tehničku pomoć za provedbu ITU mehanizma.

Grad Zagreb profitirao je i iz Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.

Tablica 14.

OP ULJP						
UKUPNO UGOVORENO						
Poziv	Broj projekata	Ukupni prihvatljivi izdaci	Prosječno po projektu	Sufinancirani dio	Financiranje Grada Zagreba	Prosječni udio sufinanciranja
PO1						
UP.01.3.1.01	2	2.975.887,91	1.487.943,96	2.529.504,72	446.383,19	85,00%
UKUPNO	2	2.975.887,91	1.487.943,96	2.529.504,72	446.383,19	85,00%
PO2						
UP.02.1.1.02	2	1.097.982,96	548.991,48	933.285,52	164.697,44	85,00%
UP.02.1.1.03	2	827.456,25	413.728,13	703.337,81	124.118,44	85,00%
UP.02.1.1.04	1	696.573,25	696.573,25	592.087,26	104.485,99	85,00%
UP.02.1.1.05	1	9.912.004,00	9.912.004,00	8.425.203,40	1.486.800,60	85,00%
UP.02.1.1.06	2	2.621.492,52	1.310.746,26	2.228.268,64	393.223,88	85,00%
UP.02.2.1.02	9	32.079.755,74	3.564.417,30	27.267.792,38	4.811.963,36	85,00%
UP.02.2.1.04	1	805.822,70	805.822,70	684.949,30	120.873,41	85,00%
UP.02.2.2.03	1	1.261.185,69	1.261.185,69	1.072.007,84	189.177,85	85,00%
UP.02.2.2.04	1	11.391.833,63	11.391.833,63	9.683.058,59	1.708.775,04	85,00%
UP.02.2.2.05	1	5.999.724,16	5.999.724,16	5.099.765,54	899.958,62	85,00%
UKUPNO	21	66.693.830,90	3.175.896,71	56.689.756,27	10.004.074,64	85,00%

PO3						
UP.03.2.1.01	3	44.180.164,20	14.726.721,40	29.500.000,00	14.680.164,20	66,77%
UKUPNO	3	44.180.164,20	14.726.721,40	29.500.000,00	14.680.164,20	66,77%
PO4						
UP.04.2.1.04	1	798.232,53	798.232,53	678.497,65	119.734,88	85,00%
UKUPNO	1	798.232,53	798.232,53	678.497,65	119.734,88	85,00%
TP						
UP.05.1.1.01	1	46.571.950,00	46.571.950,00	39.586.157,50	6.985.792,50	85,00%
UKUPNO	1	46.571.950,00	46.571.950,00	39.586.157,50	6.985.792,50	85,00%
UKUPNO ULJP	28	161.220.065,54	5.757.859,48	128.983.916,14	32.236.149,40	80,00%

Izvor: Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, Popis operacija Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali, obrada autora

Gradske institucije povukle su sredstva iz svih prioriternih osi: zapošljavanje i mobilnost radne snage, socijalno uključivanje, obrazovanje i cjeloživotno učenje, dobro upravljanje i tehnička pomoć, što potvrđuje visoku komplementarnost RSGZ s navedenim Operativnim programom.

Prema tipu korisnika sredstava, ESI fondove je koristio zaista širok spektar korisnika:

- Gradska upravna tijela,
- Centri kulture,
- Dječji vrtići,
- Osnovne škole,
- Srednje škole,
- Domovi za starije i nemoćne,
- Zdravstvene ustanove,
- Ustanove u kulturi,
- Trgovačka društva u vlasništvu Grada Zagreba, kao npr. Zagrebački električni tramvaj i Zagrebački centar gospodarenja otpadom.

Najveći broj korisnika koristio je ESI fondove za energetska obnova i obnovljive izvore energije.

Općeniti zaključak:

Grad Zagreb uspješno koristi ESI fondove za financiranje svojih razvojnih projekata, u većini prioritetnih osi Operativnih programa u kojima su predviđeni projekti čiji su nositelji iz regionalne i lokalne razine. Razvidna je i savjetodavna i financijska potpora koja se daje institucijama izvan same gradske uprave (institucije kojima je osnivač Grad Zagreb), koji također uspješno pripremaju i provode projekte koristeći sredstva iz ESI fondova. Na taj način se kontinuirano jačaju kapaciteti za pripremu i provedbu razvojnih projekata te se odgovornost za provedbu RSGZ može kvalitetno raspodijeliti na širok krug različitih skupina dionika te na taj način umnožiti raspoložive provedbene kapacitete Grada Zagreba.

4.4 Održivost

Sukladno definiranoj metodologiji, kriterij održivosti obrađujemo kroz 1 evaluacijsko pitanje:

Pitanje 1. Očekuje li se da će pozitivni učinci intervencija kroz RSGZ biti trajni?

S obzirom na vrlo limitirane podatke o provedbi RSGZ (dostupna su samo dva izvješća o provedbi koja obuhvaćaju 15 mjeseci provedbe RSGZ), **nije moguće u ovom izvješću donositi čvrste i činjenicama potkrijepljene zaključke o trajnosti pozitivnih učinaka intervencija.**

Neki gradski uredi su nositelji velikog broja mjera, što predstavlja veliko opterećenje za njihove provedbene kapacitete. Stoga je od iznimne važnosti da ti gradski uredi imaju na raspolaganju dovoljan broj kvalitetnih kadrova. To se posebice odnosi (iako ne isključivo) na GU za gospodarstvo i poduzetništvo, GU za prostorno uređenje i izgradnju grada, GU za energetiku, zaštitu okoliša i održivi razvoj, GU za strategijsko planiranje i razvoj Grada te Ured gradonačelnika. Navedeni su uredi nadležni za većinu mjera u kojima je provedba do kraja 2018. g. bila ispod planirane razine te je stoga potrebno dodatnu pažnju posvetiti njihovim kapacitetima.

Općeniti zaključak:

Bez obzira na gore navedeno, u prilog **mišljenju o vjerojatno dobroj održivosti ulaganja** idu određene činjenice:

- Intervencijska logika RSGZ je kvalitetno napravljena i dobro su promišljena ulaganja s ciljem osiguranja trajnih pozitivnih koristi za dionike;
- Provedba RSGZ ne zaostaje značajno za planiranim, što znači da su provedbeni kapaciteti realno procijenjeni;
- Odgovornost za provedbu pojedinih intervencija raspoređena je na velik broj gradskih ustrojstvenih jedinica i institucija, što predstavlja velik resurs i u budućem periodu za pripremu i provedbu razvojnih programa i projekata;
- Grad Zagreb spada među najveće korisnike ESI fondova, što potkrepljuje gore rečeno o razvijenim provedbenim kapacitetima;
- Većina planiranih infrastrukturnih zahvata potpomognuta je i s „mekim“ mjerama jačanja svijesti ili jačanja kapaciteta upravitelja ili korisnika te infrastrukture, što značajno doprinosi održivosti pozitivnih učinaka ulaganja.

5. Zaključci i preporuke

Nastavno na analizu i zaključke navedene u prethodnom dijelu, donosimo niz preporuka za poboljšanje daljnje provedbe RSGZ. Preporuke smo podijelili **po kriterijima vrednovanja i pitanjima za vrednovanje**.

Tablica 15.

Kriterij	Preporuke
Učinkovitost	<ul style="list-style-type: none"> - Razmotriti mogućnost olakšanja koordinacije velikog broja dionika uključenih u izvještavanje o provedbi RSGZ kroz primjenu informatičkog rješenja koje bi uključivalo zadane parametre. - S obzirom na dugotrajan i kompleksan postupak pripreme infrastrukturnih projekata, potrebno je dalje unaprijediti proces planiranja njihove provedbe (realno sagledati sve potrebne korake i njihovo trajanje) te u tim slučajevima detaljnije razraditi i upravljanje rizicima. - Kroz analizu akcijskih planova, razvidno je da je planiranje utrošenih sredstava po različitim izvorima financiranja podložno velikim izmjenama te bi za potrebe pojednostavljenja budućih procedura preporučilo izostaviti takva razine detalja. Doduše, radi se o procedurama koje su propisane od strane nadležnog tijela za politiku regionalnog razvoja te bi trebalo zajedno s njim iznaći adekvatno rješenje. - U idućem programskom razdoblju preporuča se u mjerama naznačiti i aktivnosti koje će doprinijeti provedbi horizontalnih načela, kakva prepoznaje EU (minimalno: jednakost spolova, nediskriminacija, održivi razvoj).
Dosljednost	<ul style="list-style-type: none"> - Potrebna je povećana dosljednost u izvještavanju o pokazateljima ishoda u pojedinim mjerama, kako bi se za iduće programsko razdoblje mogla dodatno unaprijediti intervencijska logika. - Razmotriti pojednostavljivanje strateškog okvira kroz smanjenje broja mjera, posebice onih koje se odnose na unapređenje upravljanja razvojem. Na taj način će se moći kvalitetnije definirati pokazatelji ishoda i izbjeći će se preklapanje sličnih aktivnosti (npr. digitalna transformacija, IT sustavi, „pametni grad“ i dr.).
Komplementarnost	<ul style="list-style-type: none"> - S obzirom na važnost Grada Zagreba u kontekstu razvoja Republike Hrvatske, Grad Zagreb i dalje mora aktivno sudjelovati u pripremi svih strateških dokumenata na nacionalnoj razini (uključujući i programe koji definiraju korištenje ESI fondova). - Potrebno je već sada usmjeriti određena sredstva na pripremu za buduće programsko razdoblje (izradu određenih sektorskih ili tematskih analiza, jačanje kapaciteta ključnih dionika, identificiranje optimalnih načina financiranja razvojnih projekata, korištenje programa međunarodne suradnje za razvojne potrebe Grada Zagreba i dr.).
Održivost	<ul style="list-style-type: none"> - Gradski uredi koji su nadležni za provedbu većeg broja mjera iz RSGZ moraju imati kontinuirano na raspolaganju dovoljan broj kvalitetnih kadrova. - Dodatno unapređivati pravovremeno i koordinirano izvještavanje o tijeku provedbe pojedinih mjera, uključujući i upravljanje rizicima (da se na određena odstupanja može ukazati i prije roka za podnošenje izvješća).

Nastavno na nalaze vrednovanja, u nastavku donosimo nekoliko **općih preporuka za unapređenje sustava strateškog planiranja** u idućem programskom razdoblju:

- Ukazuje se potreba daljnjeg unapređenja sustava izvještavanja o napretku provedbe po pojedinim mjerama, s ciljem smanjenja administrativnog opterećenja u procesu praćenja provedbe. Poželjno je povećanje fleksibilnosti u provedbi uz dosljedno izvještavanje o definiranim pokazateljima. Na taj način ne bi bilo potrebe da se provedbeni dokumenti (akcijski planovi) iznova prilagođavaju, odnosno prepravljaju. Odstupanja od planiranog mogu se kvalitetno obrazložiti kroz komentare uz svaku mjeru odnosno projekt.
- U budućem razdoblju bilo bi preporučljivo unaprijediti sustav pokazatelja na način da se s nacionalne razine definiraju standardni pokazatelji o kojima moraju izvještavati svi dionici, uz osiguranje dostupnosti tih pokazatelja. Mogu postojati pokazatelji koji se redovito i dosljedno prikupljaju na nacionalnoj razini te skup pokazatelja koje svaka jedinica regionalne (područne) samouprave mora samostalno prikupljati (vodeći pritom računa o administrativnom teretu), a radi osiguranja usporedivosti stupnja razvoja jedinica regionalne (područne) samouprave. Naravno da svaka jedinica regionalne (područne) samouprave može definirati i dodatne pokazatelje koji su vezani uz njene razvojne specifičnosti odnosno specifične prioritete razvojne politike koje je važno pratiti.
- Na nacionalnoj razini potrebno je uskladiti rokove za strateško planiranje na svim razinama kako bi se postigla komplementarnost i izbjeglo nepotrebno administrativno opterećenje na svim razinama.
- Potrebno je značajno unaprijediti razinu informiranosti regionalne i lokalne razine o prioritetima i mogućnostima financiranja u idućem programskom razdoblju, posebice vezano uz korištenje ESI fondova. Potrebno je prepoznati nove teme i izazove za koje se potrebno već sada pripremati (izrdom sektorskih ili tematskih analiza, provedbom različitih vrsta vrednovanja, procjena učinaka, jačanjem kapaciteta ključnih dionika i sl.). To se posebice odnosi na **ulaganja u inovacijsku infrastrukturu, zelene tehnologije, cirkularno gospodarstvo, sigurnost građana te upravljanje rizicima (elementarne nepogode, globalne zdravstvene ugroze)**.