

**Ekonomski fakultet Split  
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split**

**Šibensko-kninska županija  
Upravni odjel za gospodarstvo  
Trg Pavla Šubića 2, 22000 Šibenik**

Prethodna ocjena (ex ante evaluacija) izrade Županijske razvojne strategije Šibensko-kninske županije

## **Drugo privremeno izvješće**

Nacrt Županijske razvojne strategije (ŽRS) Šibensko-kninske županije izrađuje se kako bi se strateški usmjerio razvoj županije u razdoblju od 2016. do 2020. godine. Izrada je počela u lipnju 2015. godine.

Nositelj izrade nacrtu ŽRS je Šibensko-kninska županija, a izrađivač Razvojna agencija Šibensko-kninske županije. Sama izrada određena je Zakonom o regionalnom razvoju (NN 147/14, Čl. 15) koji uređuje izradu i prethodno vrednovanje županijskih razvojnih strategija.

Izrada nacrtu ŽRS prethodno se vrednuje kako bi se postigla potrebna kvaliteta i održao zadani tempo izrade. Provoditelj prethodnog vrednovanja (ex ante evaluator) je Ekonomski fakultet Split.

Metodologija prethodnog vrednovanja nalaže kontinuiranu suradnju izrađivača i evaluatora od samog početka izrade kako bi se primjedbe i naputci mogli ugrađivati u nacrt ŽRS u svim koracima njezine izrade i prethodnog vrednovanja. Do sada je izrađeno **Prvo privremeno izvješće u kojem se referira na cjelovitu analizu stanja Šibensko-kninske županije, a u ovom drugom izvješću analizira se postupak i rezultati SWOT analize, te Strateški okvir s vizijom i globalnim ciljevima.** Konačni nacrt ŽRS uputit će se u postupak usvajanja zajedno s Konačnim izvješćem o prethodnom vrednovanju čije su primjedbe, nalazi i naputci upućeni izrađivaču i ugrađeni u tekst nacrtu.

Kako je to istaknuto u Prvom privremenom izvješću izrađivači nacrtu ŽRS i ex ante evaluatori slijede dva Pravilnika i Smjernice MRRFEU popraćene s 4 dodatka:

- Pravilnik o obveznom sadržaju, metodologiji izrade i načinu vrednovanja županijskih razvojnih strategija (NN 53/2010).
  - Pravilnik o postupku i metodologiji vrednovanja politike regionalnog razvoja (NN 121/2015)
  - Smjernice za izradu županijskih razvojnih strategija, praćenje i vrednovanje njihove provedbe, Verzija 1.0, Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU, Zagreb, rujan 2015
- DODATAK 1. Sadržaj ŽRS-a – Predložak  
DODATAK 2. Indikativni sadržaj analize stanja  
DODATAK 3. Prijedlog pokazatelja za praćenje provedbe  
DODATAK 4. Upute za izradu Akcijskog plana

Ocjenjuje se da su izrađivači i u izradi SWOT analize korektno slijedili Pravilnik, Smjernice i dodatke Smjernicama i da će ŽRS Šibensko-kninske županije biti formalno i sadržajno usporediva s ostalim županijskim strategijama izrađenim na isti način.

## 1. Ocjena SWOT analize

### ***Identificira li SWOT analiza ključne razvojne potencijale, prepoznaje li snage i slabosti, te vanjske prilike i prijetnje?***

Izrađivači su pristupili SWOT analizi s nedovoljno razjašnjenom svrhom određivanja snaga, slabosti, prilika i prijetnji pa su u prvim prijedlozima SWOT tablica pojedine slabosti svrstavane u prijetnje, a prilike u snage. Te greške se redovno javljaju u izradi strateških razvojnih dokumenata jer su izrađivači upućeni na suradnju sa stručnjacima različitih tehničkih i društvenih disciplina, a time i na specifične termine i, što je ovdje relevantno, na termine koji u različitim strukama imaju različita značenja. Ex ante evaluator je u više navrata komentirao značenje pojedinih termina i sam nacrt SWOT tablica, a izrađivači su ga dorađivali. Na jednom od sastanaka izrađivača i ex ante evaluatora, SWOT analiza je prikazana u kontekstu upravljanja projektnim ciklusom, što se pokazalo korisnim. Korisnom se pokazala i struktura poglavlja u kojima su djelatnosti i sektori razdijeljeni prema atributima pametnog održivog i uključivog rasta. Zahvaljujući takvom strukturiranju razvojne problematike bilo je relativno lako identificirati ključne razvojne potencijale i svrstati ih u snage odnosno prilike. SWOT analiza je tako korektno provedena, a njeni nalazi će kasnije biti korišteni prilikom određivanja prioriteta i mjera.

### ***Jesu li iskazi snaga i slabosti u SWOT analizi temeljeni na konkretnim podacima navedenim u socio-ekonomskoj analizi?***

Osnovna analiza sadrži dovoljno ocjena i nalaza potrebnih za oblikovanje SWOT tablica. Konkretnih podataka bilo je dovoljno u svim poglavljima tako da su istraživači mogli relativno lako utemeljiti posebne sudove o društvu, gospodarstvu, o prostoru i okolišu i upravljanju razvojem i tako formirati potrebne četiri SWOT tablice.

U početku izrade SWOT analize izrađivači su procjenjivali snage, slabosti, prilike i prijetnje bez dovoljno oslonca na Osnovnu analizu. Upozoreni na povezanost faza izrade strategije brzo su prevladali problem tako da je komunikacija između izrađivača i evaluatora tijekom koje su oblikovane SWOT tablice bila produktivna i edukativna. Iskazi snaga i slabosti su u konačnici korektno izvedeni iz podataka navedenih u osnovnoj analizi.

### ***Jesu li iskazi prilika i prijetnji u SWOT analizi temeljeni na postojećim eksternim trendovima i okolnostima u kontekstu kojih će se implementirati županijska razvojna strategija?***

Stvarni vanjski trendovi i okolnosti u kojima će se provoditi Strategija su dobro i iscrpno obrađeni u analitičkim poglavljima, što je uz razvojna ograničenja i potrebe navedene na kraju svakog analitičkog poglavlja olakšalo SWOT analizu u dijelu o prilikama i prijetnjama. Na sastancima je naglašavano da prilike treba pobrojati kako bismo ih što bolje iskoristili, a prijetnje kako bismo ih što bolje zaobišli ili izbjegli. Na taj način je formulirana je dobra osnova za izvođenje prioriteta i mjera. Nakon što su usvojili koncept upravljanja projektnim ciklusom Istraživači su lako ustanovili slijed *analiza - SWOT - prioriteta - mjere*. Jednom usvojen, taj će slijed biti striktno uvažavan i u nacrtu Strategije.

## ***Postoje li u područjima analize proturječni nalazi koji su kasnije otežali SWOT analizu?***

Proturječni nalazi su se pojavili tijekom analize. Osnovni razlog tome je u metodologiji izrade Analize stanja jer su poglavlja o društvu, gospodarstvu, o prostoru i okolišu i upravljanju razvojem analizirani odvojeno, a SWOT analiza sve te dijelove mora uvažavati. Izričaji u tablicama su se u početku ponavljali pa i proturječili jedni drugima. Nakon konzultacija greške su ispravljene, a izrađivači su, oslanjajući se na nalaze u analitičkim poglavljima uskladili sudove o snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama. Konačni prijedlog SWOT analize interno je konzistentan.

## **2. Ocjena Strateškog okvira**

### ***Jesu li vizija i ciljevi jasno definirani i prezentirani?***

Već spominjana konzistentnost analize i SWOT analize vrijedi i za razvojnu viziju. Navedena vizija: „Šibensko-kninska županija - regija visoke kvalitete života, iznimne prirodne i kulturno-povijesne baštine, uravnoteženog razvoja temeljenog na konceptu regije znanja te konkurentnog i inovativnog gospodarstva“ dobro opisuje opredjeljenja razvojnih dionika i konzultiranih stručnjaka izražena tijekom izrade nacrtu strategije. Rasprave na sastancima Partnerskog vijeća potvrdile su da je formulacija razvojne vizije jasna.

Ciljevi koji određuju Šibensko-kninsku županiju kao gospodarski konkurentnu, inovativnu i resursno učinkovitu županiju u kojoj je kvaliteta života povećana i uravnotežena, dobro odražavaju nalaze iz prethodnih koraka izrade nacrtu strategije u kojima su traženi načini povećanja snaga, uklanjanja slabosti, korištenja prilika i prevladavanja prijetnji. Ciljevi su određeni na razini vizije, višoj od razine prioriteta. Gradiranje vizije, ciljeva i prioriteta je nužno u razvojnim dokumentima ove vrste. Za sada, u Strateškom okviru i globalnim ciljevima to je i postignuto zahvaljujući stručnosti izrađivača i dobroj suradnji s ex ante evaluatorom. Sve do sada na Strategiji urađeno jamac je da će i u dijelu o prioritetima i mjerama biti osigurana konzistentnost strateškog dokumenta.

## **Ocjena relevantnosti Strateškog okvira ŽRS**

### ***Jesu li predloženi ciljevi temeljeni na socio-ekonomskoj analizi stanja?***

Vizija i ciljevi izvedeni su iz SWOT analize kojom su sažeti i strukturirani nalazi iz poglavlja osnovne analize i poglavlja o pametnom, održivom i uključivom rastu. Analitička poglavlja sadržavala su dovoljno podataka, nalaza i zaključaka potrebnih za SWOT analizu i oblikovanje odgovarajućih SWOT tablica. SWOT analiza je tako osigurala dovoljno sudova i informacija potrebnih za formuliranje razvojnih problema a iz njih i razvojnih ciljeva. Slijed koraka od analize do Strateškog okvira izveden je metodološki korektno, pa se ocjenjuje da su predloženi globalni ciljevi dobro utemeljeni u osnovnoj socio-ekonomskoj analizi stanja.

### ***Je li predložena strategija temeljena na u analizi identificiranim razvojnim poteškoćama, potrebama i potencijalima (snage i slabosti)?***

### ***Je li predložena strategija oblikovana u skladu s u analizi prepoznatim trendovima i izazovima? (prilike i prijetnje)?***

Dobro uspostavljeni slijed *analiza - SWOT - vizija - ciljevi* na koji se ovdje treba stalno vraćati, doveo je do dobro utemeljenog nacrtu strategije što se može vidjeti u uravnoteženom oslanjanju na sve četiri sastavnice SWOT analize. Izrađivačima je savjetovano da paze na ravnotežu sastavnica kako strategija ne bi proizlazila pretežno iz slabosti, ili pretežno iz prilika itd. To je bilo potrebno jer su slabosti, nagomilane u gospodarskoj krizi od 2008. godine na ovamo, činile popis dulji od ostalih sastavnica SWOT analize. U prethodnom tekstu ovog Drugog privremenog izvješća, nakon razmatranja i komentiranja nekoliko prijedloga SWOT-a, ustanovljeno je kako je konačni sadržaj tablica dobro uravnotežen.

### ***Da li bi se relevantnost strategije mogla ojačati dodatnim elementima analize?***

Već je rečeno da bi prikupljanje primarnih podataka (ankete, uvidi u računovodstvene podatke većih poduzeća i sl.) kojima bi analiza bila proširena bilo skupo i vremenski zahtjevno. Ocjenjuje se da u roku koji su izrađivači morali prihvatiti tako što nije bilo izvedivo, a upitno je da li bi se u proračun izrade mogla uvesti odgovarajuća stavka.

Djelomični nedostatak primarnih podataka nije, međutim, značajno ograničio izrađivače u izradi dijelova Strateškog okvira. Dodatni elementi Strategije, razrada ciljeva, prioriteta i mjera, koje tek treba izraditi povećat će relevantnost Strateškog okvira i Strategije u cjelini. Analiza koja je izvedena na osnovi sekundarnih podataka pružila je dovoljnu osnovu za izradu relevantne razvojne strategije.

### **3. Sastanak Partnerskog vijeća s točkom dnevnog reda: „Strateški okvir Županijske razvojne strategije Šibensko-kninske županije**

Dana 12. prosinca 2017. godine u Šibeniku, u prostorima Gradske knjižnice pod presjedanjem župana Gorana Pauka održana je druga sjednica Partnerskog vijeća Šibensko-kninske županije. Izrađivači Strategije predstavili su Strateški okvir i dobili suglasnost za nastavak rada na ciljevima, prioritetima i mjerama. Sjednici Partnerskog vijeća prisustvovao je i Voditelj Ex ante evaluatorskog tima prof. dr. Petar Filipić.

Voditelj Ex ante evaluatorskog tima  
Prof. dr. Petar Filipić

Split - Šibenik, 20.12.2017.