

# Izvještaj o srednjoročnoj evaluaciji Strategije integriranog lokalnog razvoja općine Ključ za period evaluacije 2014-2017. godina

Konsultant (evaluator): Zlatan Musić

juni 2018. godine

1. IZVRŠNI SAŽETAK.....	3
2. POZADINA .....	6
3. METODOLOŠKI PRISTUP.....	7
3.1 Pregled relevantne dokumentacije, korišteni alati i radionice .....	7
4. NALAZI EVALUACIJE.....	8
4.1. Relevantnost.....	9
4.2. Efektivnost .....	14
4.2.1. Procjena postignuća u ispunjenju sektorskih ciljeva ekonomskog razvoja.....	14
4.2.2. Procjena postignuća u ispunjenju sektorskih ciljeva društvenog razvoja .....	22
4.2.3. Procjena postignuća u ispunjenju sektorskih ciljeva u sektoru okoliša .....	32
4.3. Efikasnost .....	39
4.3.1. Procjena efikasnosti prema broju realizovanih u odnosu na broj planiranih projekata.....	39
4.3.2. Procjena efikasnosti prema visini utrošenih u odnosu na planirane finansijske resurse .....	41
4.4. Uticaj .....	46
4.5. Održivost .....	48
4.6. Institucionalni i organizacioni kapacitet.....	50
4.6.1. Procjena postojećih institucionalnih i organizacionih kapaciteta .....	50
4.6.2. Održivost sistematičnog pristupa upravljanja razvojem .....	51
5. SUMARNI ZAKLJUČCI I PREPORUKE ZA REVIZIJU .....	55
5.1. Relevantnost (zaključci i preporuke).....	55
5.2. Efektivnost (zaključci i preporuke) .....	56
5.3. Efikasnost (zaključci i preporuke).....	58
5.4. Uticaj (zaključci i preporuke).....	60
5.5. Održivost (zaključci i preporuke).....	60
5.6. Institucionalni i organizacioni kapaciteti (zaključci i preporuke) .....	61
ANEKSI.....	62
Aneks 1: Lista učesnika u procesu evaluacije Strategije općine Ključ.....	62
Aneks 2: Lista pregledanih dokumenata i korištenih alata tokom evaluacije Strategije .....	63

## 1. IZVRŠNI SAŽETAK

Sistemska praćenje i vrednovanje (monitoring i evaluacija) realizacije Strategije omogućava mjerenje ostvarenja postavljenih ciljeva te poduzimanje pravovremenih mjera u cilju eventualnih korekcija, kako na godišnjem nivou, tako i u procesu revizije Strategije općine Ključ koji predstoji tokom 2018. godine. U dokumentu Strategija razvoja općine Ključ 2014-2023. godina (u daljem tekstu Strategija) planirano je vrednovanje (srednjoročna evaluacija) Strategije<sup>1</sup>, koja je realizovana u periodu 2014-2017. godine. Ovaj Izvještaj o srednjoročnoj evaluaciji Strategije integriranog lokalnog razvoja općine Ključ za period evaluacije 2014-2017. godina (nadalje Izvještaj) je namijenjen prvenstveno ključnim rukovodiocima<sup>2</sup> Općine Ključ (nadalje Općina) i Općinskom razvojnom timu (nadalje ORT), a treba da bude shvaćen kao nezavisni objektivni osvrt na nivo i kvalitet implementacije Strategije razvoja općine Ključ u periodu od protekle 4 godine. Izvještaj prikazuje i stanje institucionalnih, organizacionih i drugih kapaciteta neophodnih za uspješnu implementaciju Strategije. Kao takav, Izvještaj prožima analiza u odnosu na pet ključnih kriterija evaluacije iz koje slijede ključni zaključci i preporuke, i to:

**Relevantnost** - Generalno gledajući, može se zaključiti da su sva tri postavljena strateška cilja i dalje relevantna unutar inicijalno definisanih fokusa u odnosu na stvarne potrebe građana i u odnosu na prvobitno definisane probleme i izazove. Ova konstatacija je prepoznata i od strane relevantnih aktera tokom procesa intervjuisanja, u kojem se velika većina intervjuisanih slažu da su dosadašnji implementirani projekti u skladu sa potrebama građana i da su ciljevi iz Strategije veoma aktuelni. U prethodnom četverogodišnjem periodu nije u potpunosti ostvaren uticaj na inicijalno definisane probleme zbog toga što strateški ciljevi nisu u potpunosti realizovani te postoji potreba da se u procesu revizije Strategije ovi prioriteti sagledaju u odnosu na okolnosti u lokalnoj zajednici i široj okolini, a koje su obrazložene detaljno u dijelu „**Relevantnost**“. Uzimajući u obzir gore navedeno, u toku revizije Strategije za naredni period, potrebno je zadržati sva tri strateška cilja i vezane strateške fokuse, ali uz njihovo preformulisanje sa aspekta definicija te: Kod SC 1 – osigurati jasnu logičnu vezu između projekata i relevantnog sektorskog cilja te strateškog cilja kojem doprinosi, uz značajnije učešće privatnog sektora u procesu revizije, strateški cilj specificirati i usmjeriti na značajnije iskorištavanje vodnog, klimatskog i turističko-historijskog potencijala općine, potencijala značajnog broja iseljenika (dijaspore), i rudno-mineralnog bogatstva u svrhu ekonomskog razvoja te dodatno preusmjeriti snage na definisanje projekata koji omogućavaju sinergijsko postizanje ciljeva u sektorima ekonomskog razvoja i zaštite okoliša. Kod SC 2 - obratiti više pažnje na relevantnost projekata koji se uključuju tokom implementacije te potencijalno razmotriti pregrupisanje sektorskih ciljeva društvenog razvoja (smanjenje ciljeva sa pet na tri) primarno zbog promijenjenih okolnosti u lokalnom kontekstu, poštujući već definisane strateške fokuse i prioritet. Ovako postavljeni ciljevi bi bili znatno relevantniji naspram postavljenog strateškog cilja, a sadržavali bi oblasti unapređenja društvene infrastrukture, stvaranje uslova za kvalitetnije zdravstvene, obrazovne, socijalne, kulturne i sportske aktivnosti (npr. SEC 2.1.), oblasti saradnje i unapređenja usluga građanima općine Ključ, posebno dijaspore (npr. SEC 2.2.), te posebne projekte zaustavljanja negativne demografske slike općine Ključ (SEC 2.3) - veza sa SEC 1.1 ES. Kod SC 3, potrebno je redefinisati sektorske ciljeve, jer su poprilično široko postavljeni i ne omogućavaju u potpunosti valjano praćenje napretka a time i ocjenu relevantnosti naspram strateških ciljeva u cjelini, razmotriti proširivanje sektorskog cilja 3.1. kako bi odgovorio na potrebe održivog upravljanja vodnim i drugim prirodnim resursima, ali i sa aspekta potreba

<sup>1</sup> Srednjoročna evaluacija se organizuje u sklopu priprema za predstojeću reviziju lokalne razvoje strategije. Podršku provođenju nezavisne evaluacije pruža UNDP-ov „Projekat integriranog lokalnog razvoja u Bosni i Hercegovini (BiH)“, koji predstavlja zajednički projekat Razvojnog programa Ujedinjenih naroda (UNDP) u BiH i Švicarske agencija za razvoj i saradnju (SDC). U tu svrhu, Projekat ILDP je angažovao vanjskog evaluatora.

<sup>2</sup> Načelo ravnopravnosti spolova ugrađeno je u ovaj Izvještaj, stoga izrazi koji se u ovom dokumentu koriste za osobe u muškom rodu (npr. „građani“, „načelnik“, „akteri“ i sl.) su neutralni i odnose se jednakopravno na muškarce i žene.

poslovnog sektora, uz definisanje adekvatnih pripadajućih projekata (zbog bitnosti sa aspekta direktne veze sa SC 1 te usklađivanju relevantnosti projekata u segmentu energetske efikasnosti).

**Efektivnost** - U posmatranom periodu, općina Ključ je za implementaciju Strategije planirala ukupno 115 projekata. Od ukupnog broja realizovanih projekata, potpuno i djelimično realizovani projekti sačinjavaju 65,48% (u potpunosti je realizovano 50 projekata (43,48%) te djelimično realizovano 26 projekata (22%)) dok 39 projekata (34,52%) nije uopšte započeto (prolongirano/otkazano). Od ukupno 14 sektorskih ciljeva (5 ES, 5 DS i 4 ZO), u potpunosti nije ostvaren ni jedan cilj; 8 je djelimično ostvareno; 3 sektorska cilja nisu ostvarena; dok se 3 cilja nisu mogla ocijeniti zbog nedostatka podataka o postignućima.

Opšti zaključak u vezi efektivnosti implementacije Strategije jeste da treba unaprijediti planiranje u logičkom smislu (koherentnost u planiranju) između sektorskih ciljeva (u skladu sa strateškim ciljem), programa, projekata i ishoda, u dva sektora (ER i DR) smanjiti broj sektorskih ciljeva, odnosno grupisati projekte unutar manjeg broja ciljeva – njihove definicije ujednačiti, jer su trenutno neki ciljevi previše opšti, a neki specifični. U tom smislu, potrebno je: razmotriti opcije da se sektorski planovi, naročito sektorski ciljevi bolje fokusiraju i bolje usklade sa definisanim strateškim ciljevima, kao i ishodima na svim nivoima, uvesti analizu rizika i preduslova za realizaciju projekata – potrebno je obratiti proaktivnu pažnju na analiziranje fizičkih, političkih, ekonomskih i socijalnih rizika te glavnih preduslova i pretpostavki za realizaciju projekta, a kako bi se realnije planirale intervencije i mjere, odnosno preveniralo potencijalno otkazivanje projekata, planirati na način da više projekata sinergijski utiče na ostvarenje određenog sektorskog ishoda, a pri tome imati u vidu da svi indikatori (izlazni rezultati, ishodi i utjecaj) budu precizno definisani na način da omoguće valjano praćenje i vrednovanje, ali imati u vidu raspoloživost izvora verifikacije za ishode i indikatore, izbjegavati uvođenje novih projekata bez definisanih ishoda i indikatora (posebno ne bez uvođenja u Planove implementacije) na osnovu kojih bi se vršio monitoring u postizanju sektorskih ciljeva i vrednovanje doprinosa strateškom cilju, redefinisati očekivane ishode na način da budu specifični i mjerljivi, što uključuje ciljne referentne vrijednosti koje će omogućiti vrednovanje dugoročnih pozitivnih promjena u lokalnoj zajednici te razmotriti i potencijalno obuhvatiti i projekte iz LEAP-a - i planirati ih pod relevantnim ciljevima iz sektora okoliša.

**Efikasnost** - U pogledu efikasnosti realizacije planiranja na godišnjem nivou može se zaključiti da je potrebno da se znatno realnije planiraju kako sredstva iz općinskog budžeta, tako i sredstva iz vanjskih izvora finansiranja, ali posebno realnije planirati procijenjene troškove pojedinačnih projekata. Pored toga, neophodno je detaljnije analizirati raspoložive eksterne izvore finansiranja i vertikalnu usklađenost općinskih prioriteta sa višim nivoima vlasti i programima međunarodnih organizacija, sa posebnim osvrtom na proaktivnije uključivanje vanjskih socio-ekonomskih aktera u planiranje i implementaciju Strategije. Imajući u vidu nizak stepen realizacije projekata, a zbog činjenice da je većina projekata široko postavljena (programski pristup) ili su velikog obima i implementiraju se u višegodišnjem periodu, a nisu postavljene ciljne vrijednosti (izlazni rezultati i ishodi) na godišnjem nivou, potrebno je revidirati višegodišnje finansijske projekcije i projekte velike vrijednosti kako bi se na godišnjem nivou mogla realno planirati finansijska implikacija planiranih projekata te posebno obratiti pažnju da se svaki novouključeni projekat operacionalizira putem predviđenog mehanizma tj. Plana implementacije Strategije.

**Uticao** - Analiza makro-indikatora i drugih raspoloživih podataka o ostvarenju strateških ciljeva pokazuje da je Strategija imala određeni pozitivni uticaj na lokalni razvoj u cjelini i to prvenstveno u domenu stvaranja boljih i povoljnih uslova za razvoj turizma i valorizaciju dijela okolišnih resursa. Može se zaključiti da su strateški ciljevi 1 i 2 neznatno ostvareni, a strateški cilj 3 djelimično ostvaren. Međutim, s obzirom da u ovoj oblasti nisu implementirani planirani projekti (u okviru svih 5 sektorskih ciljeva) postoji prostor da se projektne aktivnosti (nakon revizije) znatno intenziviraju u narednom periodu poštujući preporuke vezano za relevantnost i efektivnost sektorskih intervencija. Opšti zaključak jeste da su strateški ciljevi formulisani kompleksno i poprilično

ambiciozno – obuhvataju nekoliko oblasti i sektora te se isprepliću i pokazatelji kojima se mjeri napredak. Jasno je uočena potreba da se prilikom revizije Strategije uspostave jasne veze sa strateškim fokusima, postave indikatori kojima se mjere strateški uticaji u lokalnoj zajednici i uspostave sistemi za redovno mjerenje indikatora. Posebnu pažnju treba posvetiti praćenju i periodičnim procjenama napretka u implementaciji Strategije, uz značajnije uključivanje socio-ekonomskih aktera u ove faze strateškog planiranja.

**Održivost** - U okviru ove evaluacije napravljen je kratki osvrt na rizike za održivost pojedinačnih projekata i održivost Strategije u cjelini i na osnovu toga se može zaključiti da aspekt održivosti nije bio u dovoljnoj mjeri razmatran u toku pripreme i implementacije pojedinih projekata iz Strategije. U narednom periodu se preporučuje povesti račun o svim aspektima održivosti projekata i pravovremeno uspostaviti širi krug aktera u vidu reafirmacije i jačanja kapaciteta Partnerske grupe što može doprinijeti realizaciji projekata da bi se dobili željeni razvojni efekti. Takođe treba voditi račun o rizicima koji mogu ugroziti održivost Strategije - stepen nesigurnosti finansiranja projekata iz spoljnih izvora može se smanjiti realnim planiranjem zasnovanim na detaljnijem praćenju i analizi izvjesnosti raspoloživih spoljnih sredstava te jačanjem kapaciteta uposlenika i van JURA-e te drugih socio-ekonomskih aktera lokalne zajednice za zajedničko apliciranje na pozive za projekte. Konačno, preporuka je da se u daljem radu unapređuje i formalizuje institucionalni oblik za upravljanje razvojem, da se prati koliko je institucionalni i pravni okvir stimulativan za procese upravljanja razvojem te da se osiguraju potrebna finansijska sredstva ne samo za održivost do sada postignutih željenih „rezultata“ ili rezultata faznih intervencija, usmjerenih na „stvaranje preduslova“ za postizanje željenih rezultata u narednom periodu, nego i funkcioniranje novih sistema, posebno sa aspekta dodatnog razvoja kapaciteta uposlenika na poslovima upravljanja razvojem.

**Institucionalni i organizacioni kapaciteti** - Unutrašnja organizacija Općine Ključ je doživjela pozitivne promjene sa ciljem da se osigura kvalitetnije upravljanje lokalnim razvojem<sup>3</sup> te postojeća organizacija rada unutar relevantne Službe izgleda adekvatna za ispunjavanje potrebnih funkcija, posebno funkcija pripreme, praćenja i vrednovanja. Zatečeno stanje u upravi ukazuje na to da se obaveze iz Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta proceduralno poštuju – Planovi implementacije rade se u skladu sa planiranom dinamikom i prihvaćenom metodologijom (osim segmenta vezanog za unošenje novouvedenih projekata). Postoji formalna procedura odlučivanja u službama koje su nosioci implementacije projekata sa aspekta nadležnosti, a projekte finansirane vanjskim izvorima najčešće realizuju predstavnici JURA-e, mada ima i konkretnih primjera timske/zajedničke realizacije projekata u saradnji sa drugim službama Općine. U fazi implementacije Strategije nije bilo sastanaka Partnerske grupe (PG), a evidentna je i potreba za više saradnje sa predstavnicima civilnog društva u vidu dodatnog jačanja kapaciteta za privlačenje vanjskih izvora finansiranja projekata. Imajući sve gore navedeno u vidu, preporučuje se da se: obrati pažnja na usklađivanje opisa poslova kod radnih mjesta Stručni savjetnik za pripremu i izradu razvojnih projekata te savjetnik Općinskog načelnika za privredu, razvoj i investicije, a kako bi se uloge i odgovornosti u fazama upravljanja razvojem uskladile sa opisom posla Stručnog savjetnika za pripremu i izradu razvojnih projekata, s obzirom da trenutno postoje određena preklapanja, jasno razgraniče uloge i odgovornosti nosilaca ključnih aktivnosti u smislu faza upravljanja razvojem u svim službama te svi interni akteri obavežu na saradnju sa vanjskim socio-ekonomskim akterima i sa višim nivoima vlasti, razmotri izrada Strategije komuniciranja (PPVI može biti sastavni dio Strategije komuniciranja) kako bi se osiguralo da komunikacijske aktivnosti podrže ispunjavanje općinskih razvojnih ciljeva, ponovo uspostave i redovno održavaju kanali za redovnu komunikaciju i saradnju sa širim krugom socio-ekonomskih aktera (npr. putem Partnerske grupe) s

---

<sup>3</sup> Prvenstveno kroz detaljno razrađene nadležnosti JURA-e sa donesenom Odlukom i Izmjenama i dopunama Pravilnika, definisane opise ključnih radnih mjesta te povećanje kapaciteta uposlenih za upravljanje razvojem i namicanje sredstava iz vanjskih izvora finansiranja.

ciljem njihovog aktivnijeg uključenja u procese planiranja, implementacije i postizanja održivih rezultata, uz redovne konsultacije najmanje dva do tri puta godišnje i to prilikom razmatranja godišnjeg Izvještaja o implementaciji te prilikom inicijalnog i svakog narednog značajnijeg ažuriranja Plana implementacije 1+2, dodatno ojačavaju kapaciteti predstavnika lokalne uprave (primarno predstavnika JURA) i eksternih aktera (posebno NVO sektora) za pisanje i implementaciju projekata u skladu sa zahtjevima donatora, posebno EU, što do sada nije polučilo posebne rezultate u ovom konkretnom smislu (što je vidljivo i u dijelu Izvještaja vezanom za efektivnost) i osigura praćenje implementacije pojedinačnih projekata i Strategije u cjelini kontinuiranim procesom ažuriranja APIS-a i unošenja novouključenih projekata u Planove implementacije, dakle, putem unapređenja prohodnosti institucionalnih kanala za ažuriranje APIS-a između resornih službi i JURA-e koja ima ulogu centralne jedinice za koordiniranje razvojnih aktivnosti.

Imajući u vidu da je potrebno pristupiti procesu revizije Strategije, u smislu prilagođavanja sektorskih ciljeva za naredni petogodišnji period (2019-2023.), nalazi i preporuke iz ovog Izvještaja biće korišteni u procesu revizije Strategije.

## 2. POZADINA

Strategija razvoja općine Ključ 2014-2023. godina usvojena je od strane Općinskog vijeća općine Ključ u januaru 2014. godine. Strategija definiše strateške ciljeve i strateške fokuse za dugoročni period od 10 godina, dok sektorski razvojni planovi (Ekonomski razvoj, Društveni razvoj i Zaštita okoliša) definišu sektorske ciljeve, rezultate, programe, projekte i mjere za period od pet godina. Imajući u vidu da se 2018. godine završava petogodišnji ciklus implementacije Strategije razvoja i da ističe planski period sektorskih planova, potrebno je bilo provesti nezavisnu srednjoročnu evaluaciju Strategije.

Na osnovu srednjoročnih sektorskih razvojnih planova, u dosadašnjem periodu implementacije Strategije, ORT/JURA je na godišnjoj osnovi pripremao Planove implementacije (princip 1+2) koji su zasnovani na podacima i operativnim planovima definisanim kroz Strategiju. U praksi, izradu Planova implementacije 1+2 u pravilu inicira Općinski načelnik, međutim, uspostavom JURA-e izrada Plana implementacije u saradnji sa ostalim službama u Općini se provodi od strane Stručnog savjetnika za planiranje i koordinaciju razvoja. Dakle, zatečeno stanje u upravi ukazuje na to da se obaveze definisanih nadležnosti iz Pravilnika o sistematizaciji proceduralno i suštinski poštuju, Planovi implementacije 1+2 rade se u skladu sa prihvaćenom metodologijom i dinamikom, ali isti nemaju novouključene projekte.

Međutim, budžetsko planiranje nije u potpunosti vezano za Planove implementacije gdje određeni broj projekata nema vezu sa budžetskim stavkama, tj. nisu eksplicitno vezane za razvojne projekte, ali se kod većine ipak može uspostaviti veza između određenog definisanog projekta i dokumenta Budžeta Općine gdje se veza uglavnom uspostavlja putem koda kapitalnih sredstava 615000. Stoga, Planovi implementacije 1+2 i Budžet, u formi prikaza projekata koji će se finansirati sa datih pozicija, što bi u velikoj mjeri olakšalo praćenje izvršenja budžeta planiranog za implementaciju projekata, su djelimično usklađeni. Rezimirajući, operacionalizacija Strategije u vidu iniciranja i izrade Planova implementacije 1+2 je zaživjela u značajnom omjeru. Međutim, proces operacionalizacije bi mogao biti unaprijeđen na način da sve općinske službe u potpunosti koriste Planove implementacije kao osnovu za svoje planiranje rada.

Općina Ključ ima usvojen Pravilnik za godišnje planiranje, praćenje, vrednovanje i izvještavanje (PPVI) sa Kalendarom za praćenje realizacije godišnjeg plana rada, što predstavlja značajan resurs u smislu upravljanja kvalitetom u razvojnim procesima. Svi šefovi Službi su dužni sudjelovati u procesima upravljanja razvojem općine - planiranje, priprema, implementacija Strategije lokalnog razvoja i osigurati saradnju službe kojom rukovode u istom. U tom kontekstu, JURA je vršila redovan monitoring realizacije planiranih projekata na godišnjem nivou. Na osnovu podataka iz monitoringa Planova implementacije, u Općini su pripremani godišnji Izvještaji o

implementaciji koji su dostavljani kabinetu Općinskog načelnika i Općinskom vijeću. Tokom posmatranog perioda, nisu organizovani sastanci Partnerske grupe.

Nosilac praćenja implementacije Strategije je Služba za razvoj, privredu i zajedničke poslove, u kojoj je organizaciono smještena JURA, koja priprema godišnje Izvještaje o implementaciji projekata iz Strategije. Općina preduzima napore da održava centralnu bazu podataka o razvojnim procesima i projektima (APIS) i da se podaci ažuriraju. Međutim, tokom procesa prikupljanja podataka za izvještaje, pa i ovu predmetnu evaluaciju, uočena je potreba da se proces redovnog prikupljanja podataka unutar resornih službi organizuje efikasnije, jer je proces ažuriranja podataka ponekad usporen, iako se može uočiti da je kvalitet podataka na zadovoljavajućem nivou.

U proteklom periodu implementacije Strategije nije vršena kontrolna evaluacija ostvarenja sektorskih ciljeva koja je bila predviđena planom evaluacije nakon 3 godine implementacije Strategije. Imajući u vidu da je potrebno pristupiti procesu revizije Strategije, u smislu prilagođavanja sektorskih ciljeva za naredni petogodišnji period (2019-2023.), Općina Ključ je započela sa pripremnim aktivnostima za reviziju, a nalazi i preporuke iz ovog Izvještaja će biti korišteni u procesu revizije Strategije.

### **3. METODOLOŠKI PRISTUP**

Metodologija srednjoročne evaluacije Strategije integriranog lokalnog razvoja općine Ključ je usmjerena na sljedeće ključne aspekte:

- Koliki napredak je postignut u pravcu ostvarenja sektorskih i strateških ciljeva?
- U kojoj mjeri su definisani strateški ciljevi i programski prioriteti još uvijek relevantni s obzirom na uticaj u međuvremenu izmjenjenih i nepredviđenih okolnosti u periodu od usvajanja Strategije razvoja (na primjer, poplava i klizišta u BiH)?
- U kojoj mjeri su strateške intervencije (realizovani prioritetni programi i projekti) učinkovite za realizovanje planiranih strateških i sektorskih ciljeva?
- U kojoj mjeri su resursi efikasno planirani i iskorišteni za realizovanje projekata i postizanje ciljeva?
- Koliko su efekti strateških intervencija korisni za ciljne grupe i da li odgovaraju na potrebe lokalne i šire zajednice (u smislu šire procjene planiranih i neplaniranih utjecaja koji mogu biti pozitivni i negativni)?
- U kojoj mjeri su rezultati strateških intervencija (pozitivne promjene) održivi?
- U kojoj mjeri su postojeći institucionalni i organizacioni kapaciteti adekvatni za uspješnu implementaciju Strategije?
- U kojoj mjeri je sistematski pristup strateškom planiranju i implementaciji integriranih Strategija lokalnog razvoja zaživio u svakodnevnoj praksi općinskih upravnih organa i šire lokalne zajednice?

Imajući gore navedeno u vidu, bitno je spomenuti da se kroz cijeli proces evaluacije prožimao pristup koji je zahtijevao sprovođenje ključnih aspekata evaluacije i to faktora relevantnosti, efektivnosti, efikasnosti, te utjecaja i održivosti implementiranih projekata i programa integrirane strategije razvoja općine Ključ, što ujedno predstavlja i metodološku osnovu evaluacije.

#### **3.1. Pregled relevantne dokumentacije, korišteni alati i radionice**

Za potrebe primarnog prikupljanja podataka za srednjoročnu evaluaciju Strategije, korišten je upitnik za intervjuisanje ključnih predstavnika Općine koji sadrži pitanja vezana za ključne aspekte implementacije Strategije. Poseban dio upitnika se odnosi na pitanja za procjenu institucionalnih i organizacionih kapaciteta za realizaciju Strategije.

Tokom intervju sa predstavnicima Općine korištena je i matrica za procjenu kapaciteta općine koja je ranije korištena za snimanje stanja prilikom definisanja preporuka za uspostavljanje Jedinice za upravljanje



razvojem u Općini Ključ. U toku evaluacije su razmatrane nastale promjene u raspodjeli odgovornosti po fazama planiranja, provođenja, praćenja, vrednovanja i revizije Strategije. Odgovori i informacije prikupljene u toku intervjua su korišteni za pripremu nalaza i preporuka u ovom Izvještaju. (elektronski - Aneks 1: Lista učesnika u procesu evaluacije Strategije razvoja općine Ključ).

Poseban upitnik je kreiran i korišten za intervjuisanje predstavnika ključnih zainteresovanih aktera, uključujući i predstavnike Partnerske grupe za razvoj. Upitnik sadrži pitanja koja se odnose na proces uključenosti u proces izrade i/ili implementacije Strategije, informisanost o implementaciji Strategije te daje prostor za preporuke za poboljšanja u realizaciji Strategije. Identifikacija ključnih vanjskih organizacija za intervjuisanje je izvršena u saradnji sa predstavnicima JURA-e. Odgovori i informacije prikupljene u toku intervjua su korišteni za procjenu saradnje Općine i zainteresovanih strana u procesu implementacije Strategije.

Za potrebe pregleda relevantne dokumentacije, JURA je dostavila inicijalne neophodne dokumente za pokretanje procesa evaluacije koji su obuhvatili slijedeće: (i) Strategiju, (ii) Planove implementacije 1+2, (iii) Godišnje izvještaje o implementaciji Strategije, (iv) Izvještaje o izvršenju Budžeta, (v) ostale podatke koji se odnose na realizaciju projekata i mjera. Za procjenu institucionalnih i organizacionih kapaciteta izvršen je pregled slijedeće dokumentacije: (i) Procjena postojećih funkcija upravljanja lokalnim razvojem općine Ključ; (ii) Preporuke za uspostavljanje Jedinice za upravljanje lokalnim razvojem (JURA) u Općini Ključ, (iii) Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Općine Ključ, sa dodatnim aktima. Pored općinske dokumentacije, za potrebe evaluacije Strategije, pregledani su i statistički izvještaji koje publikuje Federalni zavod za programiranje razvoja i Federalni zavod za statistiku (v. Aneks 2: Lista pregledanih dokumenata i korištenih alata tokom evaluacije Strategije).

U svrhu prikupljanja informacija za procjenu ostvarenja sektorskih ciljeva, u procesu srednjoročne evaluacije Strategije razvoja općine Ključ, korištena je tabela Sektorskih i makro indikatora razvoja (SMI), a koja je poslužila da se u toku evaluacije naprave procjene vezane za realizovane sektorske ishode. U pogledu postojanja i kvaliteta jedinstvene baze podataka koja bi se trebala kontinuirano ažurirati za sistemsko praćenje i mjerenje ostvarenja sektorskih i strateških ciljeva definisanih u Strategiji uočena je značajna ažurnost u popunjavanju Alata za praćenje implementacije strategije (APIS). JURA je obezbijedila potpune informacije i podatke popunjavanjem SMI tabele sa podacima i djelimično kumulativnom ocjenom stanja u ostvarenju sektorskih ciljeva zaključno sa 2017. godinom.

Za ocjenu napretka na programsko-projektnom nivou, pripremljena je i korištena tabela sa podacima o implementaciji projekata, planiranim i ostvarenim finansijskim sredstvima, razlozima odstupanja i doprinosu završenih projekata ostvarenju programsko-projektnih indikatora. JURA općine Ključ je obezbijedila informacije za postignuća na projektnom nivou, prema definisanoj formi programsko-projektne tabele.

U svrhu informisanja i prikupljanja sugestija i komentara članova proširenog sastava Općinskog razvojnog tima o metodologiji i Izvještaju o evaluaciji Strategije održane su sljedeće radionice:

- Uvodna radionica o metodologiji procesa evaluacije, održana u Općini Ključ, dana 12.04.2018. godine;
- Radionica prezentacije Izvještaja o evaluaciji Strategije, održana u Općini Ključ, 30.05.2018. godine.

#### **4. NALAZI EVALUACIJE**



Nalazi nezavisne srednjoročne evaluacije Strategije bazirani su na pet ključnih aspekata koji se odnose na relevantnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost i dodatno na insitucionalne i organizacione kapacitete lokalne administrativne službe.

#### 4.1. Relevantnost

Relevantnost, kao ključni aspekt evaluacije Strategije, odnosi se na procjenu obima u kojem su strateški ciljevi i prioriteta definisani u dokumentu Strategije bili relevantni te koliko su i dalje relevantni za potrebe lokalne zajednice, odnosno definisanih ciljnih grupa, a uzimajući u obzir promjene u lokalnoj zajednici i okruženju. Dakle, kroz prizmu prilagođenosti, posmatramo nivo do kojeg su projekti prilagođeni ciljevima koje želimo postići i probleme koje želimo rješavati na lokalnom nivou. Obzirom da su kroz proces strateškog planiranja na lokalnom nivou definisani problemi i izazovi sa kojima se želimo suočiti, u tom smislu trebamo i sagledati relevantnost strateških intervencija.

Evaluacija relevantnosti je provedena na osnovu kombinacije informacija o makro-indikatorima i socio-ekonomskim pokazateljima, implementaciji projekata i informacija dobijenih tokom procesa intervjuisanja. U tom pogledu, može se kazati da podaci prikupljeni u toku evaluacije nedvosmisleno ukazuju na to da su realizovani projekti lokalnog razvoja proistekli iz Strategije lokalnog razvoja i da su podržani u široj zajednici.

Postoji nekoliko karakterističnih podataka na osnovu kojih se može prezentovati relevantnost strateških fokusa i definisanih ciljeva kako slijedi:

##### Prvi strateški cilj – Iskorištavanje i stavljanje u funkciju postojećih prirodnih i privrednih kapaciteta

U odnosu na početno stanje iz 2013. godine, može se reći da su ostvarena neznatna postignuća u realizovanju strateškog cilja sa aspekta ostvarenih koristi. Naime, u posmatranom periodu, pozitivni efekti su djelimično vidljivi na osnovu rezultata postignutih revitalizacijom fabrike „Preventa“ te realizovanim projektima dijaspori i lokalne zajednice koji su stvorili pretpostavke za buduću saradnju sa dijasporom u svrhu povećanja stepena investiranja od strane istih u općini, stvaranjem uslova za otvaranje novog hotela kroz efikasno omogućavanje pribavljanja neophodnih dozvola, sanacijom i asfaltiranjem lokalne putne mreže te djelimičnim napretkom u oblasti razvoja poljoprivrede. Dakle, strateški cilj odgovara na potrebe građana i zajednice te na definisane strateške fokuse. Stoga, možemo kazati da su strateški cilj i fokusi još uvijek relevantni, ali se definicija cilja treba preformulisati, jer postavljene programsko-projektne intervencije sa aspekta relevantnosti ne odgovaraju u potpunosti postavljenoj definiciji, kako je to slučaj sada, posebno imajući u vidu generalno nizak stepen efikasnosti realizacije projekata.

Nadalje, ono što je bitno naglasiti kod relevantnosti planiranih programsko-projektne intervencija u odnosu na prvi definisani strateški cilj jeste pitanje direktne veze definisanih projekata sa iskorištavanjem i stavljanjem u funkciju postojećih prirodnih i privrednih kapaciteta. Naime, kada pogledamo navedene fokuse pod predmetnim strateškim ciljem, oni su primarno vezani za „kvalitet zemljišta i njegovu raspoloživost te dugogodišnju tradiciju u stočarstvu, neiskorištene mogućnosti za razvoj voćarske i povrtlarske proizvodnje“, zatim „izgrađene kapacitete prerađivačke industrije, prije svega drvne industrije koji nisu u funkciji“, „kreiranje poslovnog okruženja i instrumenata podrške malim i srednjim preduzećima sa posebnim osvrtom na proizvodne djelatnosti uz podršku jačanja poduzetničkog duha stanovništva“ i „značajne resurse i predispozicije za razvoj turizma“. Sa druge strane, kada pogledamo sadržajnu povezanost očekivanih ishoda projekata kod ovog strateškog cilja, u odnosu na očekivane ishode sektorskog cilja, možemo uočiti da ne postoji potpuna relevantnost i povezanost definisanih projekata.

Dakle, ono na što je potrebno obratiti posebnu pažnju jeste činjenica da planirane programsko-projektne intervencije trebaju u potpunosti biti relevantne za dostizanje definisanih ciljeva i ishoda na sektorskom nivou, odnosno da sektorski ciljevi budu usklađeni sa strateškim fokusima / ciljevima. Kao primjer možemo uzeti

projekat „P.1.6. Sanacija i asfaltiranje lokalne putne mreže na području općine Ključ“ čija potpuna implementacija neće dovesti do iskorištavanja i stavljanja u funkciju postojećih prirodnih i privrednih kapaciteta ukoliko isti nije specifično vezan npr. za putnu mrežu u industrijskoj zoni. Drugim riječima, mora postojati jasna logična veza između projekata i relevantnog sektorskog cilja te strateškog cilja kojem doprinosi, jer to sada nije u potpunosti slučaj. Međutim, potrebno je naglasiti da postoji samo nekoliko primjera ovakve neusklađenosti i to nije generalno pravilo.

Ocjena većine intervjuisanih aktera jeste da Općina treba u procesu revizije Strategije, uz značajnije učešće privatnog sektora u procesu revizije, specificirati ovaj strateški cilj i usmjeriti ga na značajnije iskorištavanje vodnog, klimatskog i turističko-historijskog potencijala općine, potencijala značajnog broja iseljenika (dijaspore) te rudno-mineralnog bogatstva u svrhu ekonomskog razvoja. Također, potrebno je dodatno preusmjeriti snage na definisanje projekata koji omogućavaju sinergijsko postizanje ciljeva u sektorima ekonomskog razvoja i zaštite okoliša, a zbog komplementarnosti istih. Na kraju, potrebno je obezbjediti dodatnu podršku za razvoj malih i srednjih preduzeća i poljoprivrede na području općine kako bi se pozitivne promjene mogle osjetiti u svakodnevnom životu građana što je potvrđeno i tokom intervjuisanja ključnih aktera lokalnog razvoja u općini.

#### Drugi strateški cilj – Funkcionalan društveni sektor

U odnosu na početno stanje iz 2013. godine, može se reći da su ostvarena djelimična postignuća u realizovanju strateškog cilja sa aspekta ostvarene koristi. Najznačajniji rezultati postignuti su u segmentu stvaranja preduslova za kvalitetnije obrazovanje djece i mladih i unapređenja infrastrukture za kulturne i sportske aktivnosti građana, što je relevantno inicijalnim definisanim strateškim fokusima. Sa druge strane, u fokusu društvenog sektora se malo postiglo kada je u pitanju ublažavanje negativne demografske slike općine Ključ i obezbjeđenja uslova za ostanak mladih, na što naravno značajno utiče socio-ekonomska slika kantona, entiteta i države u cjelini. Također, prilagođavanje obrazovnog sistema potrebama tržišta i unapređenje efikasnosti javne uprave i saradnje sa nevladinim organizacijama s ciljem unapređenja kvaliteta javnih usluga su oblasti na kojima nije napravljen poseban pomak, a predstavljaju u potpunosti relevantne intervencije. Imajući u vidu gore navedeni strateški fokus, ali i postavljene projekte i mjere unutar cilja, možemo kazati da je ovaj strateški cilj još uvijek relevantan ali da se isti treba značajno preformulisati sa aspekta definicije kako bi oslikavao stvarne sektorske napore u odnosu na trenutne potrebe ciljnih grupa i u odnosu na prvobitno definisane probleme i izazove, uzimajući u obzir preporuke efektivnosti iz ovog Izveštaja. Sa druge strane, ocjena većine intervjuisanih aktera jeste da Općina treba u procesu revizije Strategije obratiti posebnu pažnju na promjenjene okolnosti vezane za povećanje stope negativne demografske slike sa posebnim fokusom na jačanje saradnje i unapređenje javnih usluga kako sa građanima tako i sa dijasporom, istovremeno kreirajući strateške intervencije koje će omogućiti relevantne projekte i za sektor ekonomskog razvoja.

Kada govorimo o relevantnosti planiranih programsko-projektnih intervencija u društvenom sektoru, možemo uočiti da u najvećem broju slučajeva postoji relevantnost i povezanost definisanih projekata ali se da uočiti i određena neusklađenost intervencija sa definisanim sektorskim ciljevima čime se smanjuje direktna relevantnost prema postavljenom strateškom cilju. Drugim riječima, uočeno je da postoji određeni broj projekata koji nisu relevantni za strateški cilj, jer istom ne doprinose. Tako naprimjer, nije u potpunosti jasno kojim strateškim fokusima će projekti „P 3.4. Suzbijanje nasilja nad ženama“ ili pak „P 2.4. Unapređenje komunikacije i saradnje sa dijasporom kroz izradu baze podataka dijaspore“ doprinijeti, jer na način kako su definisani nisu u potpunosti relevantni za sektorske ciljeve i programe kojima su dodijeljeni, a samim tim nisu relevantni niti za definisani strateški cilj. Sa druge strane, veliki broj novouključenih projekata koji nisu dodijeljeni adekvatnom sektorskom cilju (vrijednosti preko 500,000 KM) govore u prilog tome da se treba obratiti više pažnje na relevantnost projekata u odnosu na postavljeni sektorski i strateški cilj, jer više od 50% novouključenih projekata nisu relevantni za postavljene ciljeve (strateški i sektorske), kao što su „P.N Izgradnja šehidskog mezarja Krasulje faza III - IV MZ Krasulje“, „P.N Spomen česma Rejzovići MZ Ključ“ .

Imajući gore navedeno u vidu, tokom procesa revizije je, u skladu sa strateškim fokusima i inicijalno definisanim potrebama građana, potrebno preformulisati strateški cilj sa aspekta definicije (kao osnovna vodilja trebaju biti prioriteta i problemi koji su definisani tokom izrade i budućeg ažuriranja strateške platforme), obratiti više pažnje relevantnosti projekata koji se uključuju tokom implementacije te potencijalno razmotriti pregrupisanje i sinergiju sektorskih ciljeva društvenog razvoja (smanjenje ciljeva sa pet na tri) primarno zbog promijenjenih okolnosti u lokalnom kontekstu (ograničenih implementacijskih kapaciteta socio-ekonomskih partnera, pristupa fondovima viših nivoa vlasti i donatora, promjena prioriteta viših nivoa vlasti i pozitivnih propisa i nedostatka analize rizika i pretpostavki), poštujući već definisane strateške fokuse i prioritet. Ovako postavljeni ciljevi bi bili znatno relevantniji naspram postavljenog strateškog cilja, a sadržavali bi oblasti unapređenja društvene infrastrukture, stvaranje uslova za kvalitetnije zdravstvene, obrazovne, socijalne, kulturne i sportske aktivnosti (npr. SEC 2.1.), oblasti saradnje sa i unapređenja usluga prema građanima općine Ključ i dijaspori (npr. SEC 2.2.) te posebni projekti zaustavljanja negativne demografske slike općine Ključ (SEC 2.3.) - veza sa SEC 1.1- ES.

### Treći strateški cilj – Čista i očuvana okolina kroz održivo upravljanje vodnim i drugim prirodnim resursima i organizovan sistem upravljanja otpadom

U odnosu na početno stanje iz 2013. godine, može se reći da su ostvarena djelimična postignuća u realizovanju strateškog cilja sa aspekta ostvarene koristi. Rezultati projekata iz sektora zaštite životne sredine u ograničenom nivou doprinose ostvarenju strateškog cilja 3, a sa druge strane, projekti u segmentu energetske efikasnosti nisu dovoljno fokusirani da bi se posebni napredak mogao uočiti u prethodnom petogodišnjem periodu, a vrlo malo je urađeno na strateškim fokusima vezanim za probleme odvodnje otpadnih voda, pravilnog upravljanja krutim otpadom te pitanjima vodosnabdijevanja, zaštite izvorišta i vodnih resursa. No, generalno govoreći, u poređenju sa drugim sektorima razvoja, može se uočiti da je u ovom sektoru napravljen najveći pomak. Iako, definicije sektorskih ciljeva koji se nalaze pod ovim strateškim ciljem su poprilično široko postavljene i ne omogućavaju u potpunosti valjano praćenje napretka zbog neodgovarajuće definisanih ishoda i indikatora. Znajući da smanjenje bilo kakvog potencijalnog zagađenja okoliša je od posebnog interesa za općinu Ključ, jer je ovo strateško opredjeljenje i jedan od fokusa ekonomskog razvoja, potrebno je uložiti veći trud i proaktivnije djelovati (posebno na privlačenju eksternih sredstava za ove projekte) u svrhu dodatnog usklađivanja relevantnosti projektnih intervencija za ostvarenje postavljenih ciljeva, kako sektorskih tako i predmetnog strateškog cilja. Sa druge strane, potrebno je proširiti strateški fokus na poslovni sektor u okviru ovog strateškog cilja (a kako su i intervjuisani akteri predložili) zbog toga što se ekonomski razvoj općine zasniva u suštini na održivom upravljanju vodnim i drugim prirodnim resursima (direktna veza sa SC 1). Imajući to u vidu, možemo zaključiti da je ovaj strateški fokus i cilj još uvijek relevantan i treba se zadržati. No, potrebno je razmotriti revidiranje SEC 3.1. koji će odgovoriti na potrebe održivog upravljanja vodnim i drugim prirodnim resursima, uz definisanje adekvatnih pripadajućih projektnih intervencija. Kada pogledamo relevantnost planiranih programsko-projektnih intervencija u odnosu na sektor zaštite okoliša i postavljene sektorske ciljeve i strateški cilj, možemo uočiti da su inicijalno definisani projekti bili relevantni u odnosu na definisane probleme i izazove na lokalnom nivou. Štaviše, možemo slobodno kazati, a zbog direktne veze strateških intervencija u sektoru okoliša sa sektorom ekonomskog razvoja (razvoj turizma i valorizacija resursa u svrhu ekonomskog razvoja), da će u budućnosti postojati potreba za većim djelovanjem prema ispunjenju ovog strateškog cilja, s tim da je neophodno obratiti pažnju na relevantnost sektorskih ciljeva u odnosu na postavljeni strateški cilj kako je to gore navedeno. Kod ovog strateškog cilja veoma je bitno tokom procesa revizije obratiti pažnju na integrisanje LEAP-a u revidirani sektorski plan. Imajući gore navedeno u vidu, tokom procesa revizije je, u skladu sa strateškim fokusima i inicijalno definisanim potrebama građana, potrebno: redefinisati sektorske ciljeve jer su poprilično široko postavljene i ne omogućavaju u potpunosti valjano praćenje napretka, a time i ocjenu relevantnosti naspram strateškog cilja u cjelini, razmotriti proširivanje sektorskog cilja 3.1. kako bi odgovorio na potrebe održivog upravljanja vodnim i drugim prirodnim resursima, ali i sa aspekta potreba poslovnog sektora, uz

definisane adekvatnih pripadajućih projekata (zbog bitnosti sa aspekta direktne veze sa SC 1 te usklađivanju relevantnosti projekata u segmentu energetske efikasnosti).

Imajući sve gore navedeno u vidu, može se zaključiti da su svi strateški fokusi bili relevantni u prethodnom petogodišnjem periodu. Međutim, iako potrebe i prioriteti nisu znatno suštinski drugačiji od onih na osnovu kojih su definisani strateški i sektorski ciljevi, postoji potreba da se pojedini fokusi redefinišu za naredni period u skladu sa novonastalim promjenama i faktorima u lokalnoj zajednici i širem okruženju kako slijedi:

- **Ograničeni implementacijski kapaciteti socio-ekonomskih partnera** - Imajući u vidu da je značajan broj projekata predložen i predviđen za implementaciju u saradnji sa lokalnim socio-ekonomskim partnerima (javna preduzeća, organizacije civilnog društva, poslovni sektor) te njihove skromne implementacijske kapacitete, u praksi postoji vrlo mala mogućnost međusobne saradnje i privlačenja dodatnih sredstava za realizaciju Strategije. Većina intervjuisanih aktera općinske uprave, ali i partnera, smatraju da su glavni razlozi ove negativne pojave pasivnost i ograničeni implementacijski kapaciteti socio-ekonomskih aktera, što bi trebalo uzeti u obzir prilikom predstojeće revizije Strategije. Prijedlog se prvenstveno odnosi na reafirmaciju Partnerske grupe te dodatni angažman nevladinog sektora sa aspekta jačanja njihovih kapaciteta za pripremu i implementaciju projekata te zajedničkog apliciranja na raspoložive fondove (posebno EU).

- **Pristup fondovima viših nivoa vlasti i donatora** - Generalno govoreći, Općina mora posvetiti dužnu pažnju promjenama prioriteta i namjena fondova viših nivoa vlasti i donatorske zajednice, jer je po predviđenoj strukturi finansiranja strateških projekata, najveći broj onih koji u velikoj mjeri zavise od viših nivoa vlasti, odnosno od dostupnih sredstava iz vanjskih izvora finansiranja. No, ono što je ohrabrujuće jeste činjenica da analizom realizovanih implementiranih projekata dolazimo do zaključka da je značajan izvor finansiranja povučen iz eksternih izvora, ali istovremeno zavisnost od vanjskih izvora finansiranja (uglavnom sa viših nivoa vlasti) ozbiljno potencijalno ugrožava kompletan proces i sve faze upravljanja razvojem uključujući i implementaciju Strategije (posebno efikasnost i efektivnost). Stoga, prilikom operativnog planiranja, Općina mora usvojiti nove pristupe u smislu identifikacije realnih projekata i to onih koji imaju izvjesnu finansijsku konstrukciju (kao što su primjeri projekata u saradnji sa federalnim nivom vlasti) i poboljšati načine za iznalaženje sredstava iz eksternih izvora. Da bi projekti u narednom periodu bili relevantniji za vanjske fondove, JURA/Općina bi trebala detaljno mapirati sve fondove za razvojne projekte i održavati tu bazu podataka, jer značajan izvor informacija već postoji.

- **Promjene prioriteta viših nivoa vlasti i pozitivnih propisa** - Značajan faktor koji treba uzeti u obzir prilikom planiranja prioriteta odnosi se na javne politike i strategije viših nivoa vlasti te promjene pozitivnih pravnih akata kojima se definišu prioriteti koji ne moraju a priori odgovarati potrebama i prioritetima svake lokalne zajednice, čime se relevantnost strateških intervencija može ugroziti (ali i održivost projekata). Ovo navodimo zbog činjenice da je značajan broj projekata i mjera navedenih u Strategiji „naslonjen“ na više nivoe vlasti, a posebno više nivoe vlasti čije su stvarne nadležnosti velike u pogledu upravljanja projektima iz sfere obrazovanja, zdravstva, upravljanje dobrima u smislu razvoja poljoprivrede i privrede generalno i slično. Ovakve i slične procedure su izvan kontrole općinskih organa uprave i stoga imamo primjera da se zbog istih otkaže projekat za koji bi sigurno bila potencijalno osigurana sredstva iz općinskih ili drugih izvora finansiranja da se valjano obavila analiza rizika i pretpostavki (rečeno dole). Slična je stvar i kod očekivanih promjena zakona koji sprečavaju realizaciju određenih intervencija, pa je potrebno obratiti detaljniju pažnju analizi rizika i pretpostavki, što korespondira sa narednom preporukom (kao što je Zakon o stečajnom postupku).

- Imajući u vidu da **pristup zasnovan na metodologiji upravljanja rezultatima** zahtjeva analizu rizika i pretpostavki, neophodno je obratiti dodatnu pažnju na ovaj segment prilikom buduće revizije, posebno sa aspekta fizičkih, političkih, ekonomskih i socijalnih rizika te glavnih preduslova i pretpostavki za tok faze realizacije projekta i održivosti istog. Iako analiziranje rizika i pretpostavki može predstavljati dodatni dio posla svih aktera u fazama planiranja i implementacije, korist je znatno veća, prvenstveno jer će omogućiti realnije planiranje koje opet dovodi do znatnog višeg stepena predviđanja, odnosno bolje pripreme za eventualne prepreke na koje se

može naići tokom procesa implementacije. Drugim riječima, kada postoje određeni značajni rizici za određene projekte (a rizici su uvijek prisutni), potrebno je imati jasne planove za njihovo prevazilaženje kako projekti ne bi bili otkazivani.

- **Nakon ažuriranja socio-ekonomske analize** sa konkretnim podacima o trenutnoj demografskoj slici općine, postojaće potreba da se razmotre novi ili modifikovani programi, projekti i mjere u dugoročnom smislu. Pretpostavka je da će isti biti vezani, također, za iskorištavanje potencijala dijaspora prema mišljenju anketiranih aktera te definisanje kreativnijih mjera i programa koji će smanjiti odliv stanovništva sa područja općine ili potencijalno povećati stepen povratka iseljenika iz migracione destinacije. U prilog ovome govore i podaci o negativnom saldu migracija u prethodnom periodu (v. Dio [Uticao](#)).

- **Predmetom revidiranja treba biti i usklađenost/relevantnost projekata i programa** iz Strategije sa LEAP-om, Planom upravljanja otpadom općine Ključ za period 2018-2023. te drugim aktima i zakonskim okvirom novijeg datuma koji bi mogli imati uticaj na realizaciju strateških intervencija i postizanje ciljeva.

### Zaključci i preporuke

Generalno gledajući, može se zaključiti da su sva tri postavljena strateška cilja unutar inicijalno definisanih fokusa i dalje relevantna u odnosu na stvarne potrebe građana i u odnosu na prvobitno definisane probleme i izazove. Ova konstatacija je prepoznata i od strane relevantnih aktera tokom procesa intervjuisanja u kojem se velika većina intervjuisanih slažu da su dosadašnji implementirani projekti u skladu sa potrebama građana i da su ciljevi iz Strategije veoma aktuelni.

Sa aspekta posmatranja definisanih strateških fokusa još uvijek su posebno relevantne strateške intervencije vezane za:

- Iskorištavanje vodnog, klimatskog i turističko-historijskog potencijala općine, značajnog broja iseljenika (dijaspora), rudno-mineralnog bogatstva u svrhu ekonomskog razvoja, kreiranje poslovnog okruženja i instrumenata podrške malim i srednjim preduzećima sa posebnim osvrtom na proizvodne djelatnosti uz podršku jačanja poduzetničkog duha stanovništva te usmjeravanje snaga na definisanje projekata koji omogućavaju sinergijsko postizanje ciljeva u sektorima ekonomskog razvoja i zaštite okoliša, a zbog svoje sinergijske prirode sa ekonomskim sektorom,

- Unapređenje društvene infrastrukture, stvaranje uslova za kvalitetnije zdravstvene, obrazovne, socijalne, kulturne i sportske aktivnosti, oblasti saradnje i unapređenja usluga građanima općine Ključ, posebno dijaspora, te posebni projekti zaustavljanja negativne demografske slike općine Ključ -veza sa SC 1. – društveni razvoj

- Segment energetske efikasnosti i strateške fokuse vezane za probleme odvodnje otpadnih voda, pravilno upravljanje krutim otpadom, vodosnabdijevanje i zaštitu izvorišta i vodnih resursa – sektor zaštite okoliša.

Drugim riječima, u prethodnom periodu nije u potpunosti ostvaren uticaj na inicijalno definisane probleme zbog toga što strateški ciljevi nisu u potpunosti realizovani te postoji potreba da se u procesu revizije Strategije ovi prioriteti sagledaju u odnosu na okolnosti u lokalnoj zajednici i široj okolini, a koje su gore obrazložene.

Uzimajući u obzir gore navedeno, u toku revizije Strategije za naredni period, potrebno je zadržati sva tri strateška cilja i vezane strateške fokuse, ali uz njihovo redefinisane i to:

- Kod SC 1 – osigurati jasnu logičnu vezu između projekata i relevantnog sektorskog cilja te strateškog cilja kojem doprinosi, uz značajnije učešće privatnog sektora u procesu revizije, strateški cilj specificirati i usmjeriti na značajnije iskorištavanje vodnog, klimatskog i turističko-historijskog potencijala općine, potencijala značajnog broja iseljenika (dijaspora), rudno-mineralnog bogatstva u svrhu ekonomskog razvoja,

te dodatno preusmjeriti snage na definisanje projekata koji omogućavaju sinergijsko postizanje ciljeva u sektorima ekonomskog razvoja i zaštite okoliša, a zbog njihove komplementarnosti.

- Kod SC 2 - obratiti više pažnje relevantnosti projekata koji se uključuju tokom implementacije te potencijalno razmotriti mogućnost pregrupisanja i spajanja jednog dijela sektorskih ciljeva društvenog razvoja (smanjenje ciljeva sa pet na tri) primarno zbog promijenjenih okolnosti u lokalnom kontekstu, poštujući već definisane strateške fokuse i prioritete. Ovako postavljeni ciljevi bi bili znatno relevantniji naspram postavljenog strateškog cilja, a sadržavali bi oblasti unapređenja društvene infrastrukture, stvaranje uslova za kvalitetnije zdravstvene, obrazovne, socijalne, kulturne i sportske aktivnosti (npr. SEC 2.1.), oblasti saradnje i unapređenja usluga građanima općine Ključ, posebno dijaspore (npr. SEC 2.2.), te posebni projekti zaustavljanja negativne demografske slike općine Ključ (SEC 2.3.) - veza sa SEC 1.1. ES. Kada govorimo o segmentu saradnje sa dijasporom, potrebno je nakon obavljenog ažuriranja socio-ekonomske analize, donijeti jasnu odluku na koji konkretno način razraditi saradnju sa dijasporom kroz segment ekonomskog i društvenog razvoja.

- Kod SC 3 – redefinisati sektorske ciljeve, jer su prilično široko postavljeni i ne omogućavaju u potpunosti valjano praćenje napretka, a time i ocjenu relevantnosti naspram strateških ciljeva u cjelini, razmotriti proširivanje sektorskog cilja 3.1. kako bi odgovorio na potrebe održivog upravljanja vodnim i drugim prirodnim resursima, ali i sa aspekta potreba poslovnog sektora, uz definisanje adekvatnih pripadajućih projekata (zbog bitnosti sa aspekta direktne veze sa SC 1 te usklađivanju relevantnosti projekata u segmentu energetske efikasnosti).

Takođe, prilikom definisanja fokusa treba uzeti u obzir potrebu za prevencijom rizika od prirodnih nepogoda i nesreća kao globalnim fenomenom, iako nisu zabilježene posebne negativne posljedice katastrofalnih poplava iz 2014. godine.

## 4.2. Efektivnost

Kada govorimo o efektivnosti intervencija planiranih Strategijom, trebamo navesti da posmatramo do koje su mjere/nivoa realizovane sektorske intervencije (implementirani programski i projektni prioriteti) efektivni sa aspekta planiranih strateških i sektorskih ciljeva. U tom smislu, bitno nam je sagledati da li planirane sektorske intervencije doista odgovaraju planiranim strateškim i sektorskim ciljevima, odnosno "da li radimo prave stvari" da bi dostigli ciljeve? Drugim riječima, efektivnost se odnosi na procjenu uticaja strateških intervencija (implementiranih programa i projekata) na postignuća definisana sektorskim ciljevima.

### 4.2.1. Procjena postignuća u ispunjenju sektorskih ciljeva ekonomskog razvoja

U okviru sektora ekonomskog razvoja definisano je pet (5) sektorskih ciljeva koji su pojedinačno razmotreni dole.

#### **Sektorski cilj 1.1. „Povećati broj zaposlenih u proizvodnim djelatnostima za 20% do 2018. godine“**

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 1.1. na način na koji je definisan, nije ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja. Međutim, s obzirom da je riječ o neadekvatnom definisanju postavljenih sektorskih indikatora u odnosu na definisan sektorski cilj, ne može se kazati da nije ostvaren određen napredak u realizaciji istog.

Naime, za ostvarenje Sektorskog cilja 1.1. bilo je planirano 17 projekata od kojih je 13 otkazano, 2 su u provedbi, dok su samo 2 projekta (P 1.12. Organizacija Dana dijaspore kao poslovno-investicionog foruma i P 2.3. Podizanje zasada jagodičastog voća) provedena. Tokom posmatranog perioda su registrovane 2 nove

poljoprivredne djelatnosti kao rezultat dosadašnjih akcija. Praćenje ostvarenja sektorskog cilja se vršilo putem 3 ishoda, od kojih je 1 ostvaren, 1 djelimično ostvaren, a 1 nije ostvaren (v. Tabelu 1.1. dole).

**Tabela 1.1. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja 1.1.**

<b>SEC 1.1. Povećati broj zaposlenih u proizvodnim djelatnostima za 20% do 2018. godine</b>	
<b>Planirani programsko-projektni indikatori</b>	<b>Ostvareno</b>
Stavljena u funkciju minimum 2 neiskorištena privredna kapaciteta	Djelomično ostvareno Broj neiskorištenih privrednih kapaciteta stavljenih u funkciju je 1 u odnosu na ukupan broj od 5 neiskorištenih privrednih kapaciteta.
Povećan broj registrovanih proizvodnih djelatnosti, porodičnih biznisa i MSP za minimum 10% do 2018. godine	Ostvareno Povećanje broja registrovanih proizvodnih djelatnosti, porodičnih biznisa i MSP u odnosu na početno stanje, gdje je registrovano 2 nova privredna društava, 69 obrtničkih djelatnosti, 14 trgovačkih djelatnosti, 30 ugostiteljskih djelatnosti te 53 poljoprivredne djelatnosti u odnosu na inicijalnih 136 privrednih društava, 83 obrtničke djelatnosti, 36 trgovačke djelatnosti, 59 ugostiteljska djelatnosti i 43 poljoprivredne djelatnosti, što je više od postavljenih 10%.
Povećan broj zaposlenih u registrovanim porodičnim biznisima u sektoru poljoprivrede za 20 % do 2018.godine	Nije ostvareno Broj zaposlenih u registrovanim porodičnim biznisima u sektoru poljoprivrede se ne prati, osim ukupnog broja zaposlenih i broja registrovanih djelatnosti (vidjeti SEC 1.2.), koji se nije povećao u datom periodu.

Tokom posmatranog perioda, organizovana je manifestacija Dani dijaspore 5 (pet) puta i promocija domaćih proizvoda; realizovana su 3 (tri) projekta između dijaspore i lokalne zajednice; uspostavljena su partnerstva između Općine Ključ, privatnih poduzetnika iz dijaspore i domaćih poduzetnika; sanirano i asfaltirano je ukupno 9.765 m puta; izgrađena je vodovodna i protivpožarna mreža dužine 1.127 m. Pored toga, jedan novouključeni projekat (Izgradnja putnog pojasa) je rezultirao izgrađenim trotoarima na 2 lokacije u MZ Ključ, ali isti nema definisane ishode na sektorskom nivou, jer nije ni uveden kroz Plan implementacije. Kada pogledamo sadržajnu povezanost projekata i očekivanih ishoda kod ovog sektorskog cilja, možemo uočiti da ne postoji potpuna adekvatnost i direktna logična povezanost definisanih projekata (kao što je projekat: P.N. Rekonstrukcija mosta na Korčanici MZ Sanica).

Kod ovog sektorskog cilja, preporučuje se njegovo zadržavanje, jer isti nije ostvaren, ali je jako bitno uskladiti postavljene sektorske ishode naspram definisanog sektorskog cilja kako bi isti bili uopšte mjerljivi, odnosno kako bi se osigurala mogućnost prikupljanja podataka. Naprimjer, nije moguće pratiti „broj zaposlenih u registrovanim porodičnim biznisima u sektoru poljoprivrede” ukoliko se isti podaci ne prikupljaju tj. indikator nije pravilno postavljen na samom početku, pa se podaci nisu ni mogli pratiti. Također, pretpostavka da stavljanje neiskorištenih privrednih kapaciteta dovodi do povećanja broja zaposlenih bez drugih elemenata/preduslova nije dovoljna. Dakle, u toku revizije Strategije trebalo bi:

- obratiti pažnju na adekvatno definisanje sektorskih ishoda u odnosu na definisani sektorski cilj,
- prilagoditi formulacije očekivanih ishoda tako da se umjesto izlaznih rezultata mogu mjeriti krajnji rezultati i efekti na nivou definisanog sektorskog cilja,



- definisati dovoljan broj (dodatnih) indikatora kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.
- jasno odrediti direktnu logičnu i sadržajnu vezu definisanih projekata sa stvaranjem uslova za dalji razvoj poljoprivrede vezano za iskorištavanje općinskih potencijala za poticanje razvoja općine te dalji razvoj poljoprivredne djelatnosti.

### Sektorski cilj 1.2. „Razviti registrovani porodični biznis u sektoru poljoprivrede“

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 1.2. na način na koji je definisan, je djelimično ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja.

Za ostvarenje Sektorskog cilja 1.2. planirano je 7 projekata od čega su 3 završena, 3 otkazana i 1 prolongiran. Praćenje ostvarenja sektorskog cilja vrši se putem 7 ishoda, od kojih su 3 ostvarena, 1 djelimično ostvaren i 3 nisu ostvarena (v. Tabelu 1.2.).

Tabela 1.2. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja

SEC 1.2. Razviti registrovani porodični biznis u sektoru poljoprivrede	
Planirani programsko-projektni indikatori	Ostvareno
Educirano minimalno 50 poljoprivrednih proizvođača	Ostvareno Kroz održanih 36 radionica zabilježeno je kontinuirano povećanje broja edukovanih osoba u oblasti poljoprivrede, čak 828.
Formirana Opća zemljoradnička zadruga	Nije ostvareno - projekat otkazan zbog nedostatka izvora finansiranja, odnosno nerealnog planiranja izvora finansiranja.
Izgrađena i opremljena hladnjača za voće	Nije ostvareno - projekat otkazan zbog nedostatka izvora finansiranja, odnosno nerealnog planiranja izvora finansiranja.
Povećane površine pod voćem i povrćem za 10% do 2018. godine	Djelomično ostvareno U odnosu na početno stanje drvenaste zasade od 609,2 ha, jagodičasto voće - 4 ha i povrće - 410 ha, zasnovano je 34 ha novih zasada jagodičastog voća, 4 ha povrća, a povećana je površina zasada i kroz plastenike na površini 8.200 m <sup>2</sup> , što predstavlja povećanje od cca 5% gledajući kumulativno.
Povećan broj upisanih u Registar poljoprivrednih gazdinstava za 20% do 2018. godine	Ostvareno Povećan broj upisanih sa 649 na 849. Iako ne postoji direktni projekat vezan za ovaj indikator, može se pretpostaviti da je povećanje zasada dovelo i do povećanja broja upisanih u Registar poljoprivrednih gazdinstava.
Izgrađen i funkcionalan centar za mljekarstvo i sirarstvo do 2018. godine	Nije ostvareno - projekat otkazan zbog nedostatka izvora finansiranja, odnosno nerealnog planiranja izvora finansiranja.

Tokom posmatranog perioda, zasnovano je 34 ha novih zasada jagodičastog voća, 4 ha povrća, a povećana je površina zasada i kroz plastenike na površini 8.200 m<sup>2</sup> te je edukovano 828 poljoprivrednih proizvođača. P 2.5. Program podizanje zasada drvenastog voća (krušaka i jabuka) je prolongiran. Preporučuje se preformulisati sektorski cilj i uključiti adekvatne dodatne indikatore za praćenje postignuća sektorskog cilja kako bi se reflektovao uticaj svih planiranih projekata pod predmetnim sektorskim ciljem, što trenutno nije slučaj. Naprimjer, definisani projekat P 2.3. Podizanje zasada jagodičastog voća za postavljeni rezultat ima „Povećane površine pod voćem i povrćem za 10% do 2018. godine“. Dakle, isti je definisan samo za povećanje površine jagodičastog voća, a ne i povrća kako je to definisano u samom projektu. Dakle, projekti pod ovim sektorskim ciljem nisu u potpunosti adekvatno planirani, odnosno nije definisano dovoljno projekata koji bi doveli do postizanja jednog broja definisanih indikatora. Posmatrajući iznad definisani indikator dalo bi se zaključiti da isti nije ispunjen, iako su čak dva projekta provedena i imaju za rezultat zasnovano 16,5 ha novih zasada jagodičastog voća te je nabavljeno i postavljeno plastenika površine 8.200 m<sup>2</sup>. Sa druge strane, potrebno je preformulisati projektni indikator „Povećani prinosi po jedinici površine/po grlu za 10% do 2018. godine“, jer ne postoji projekat koji se direktno veže za ovaj indikator te je neophodno povezati indikator „Povećan broj upisanih u Registar poljoprivrednih gazdinstava za 20% do 2018. godine“ sa određenim projektima i sektorskim ciljem. Također, neophodno je obratiti i pažnju na definisanje indikatora vezano za edukaciju poljoprivrednih proizvođača, jer broj učesnika nije jedini indikator putem kojeg se može doprinijeti sektorskom cilju niti se isti može kvalitativno obraditi, nego potencijalno uključiti u indikator i nivo znanja i vještina steknutih tokom radionica, broj posjeta i konsultacija obavljenih sa poljoprivrednim proizvođačima, broj pruženih usluga od strane Općine vezano za pristup olakšicama i slično tome.

Imajući gore navedeno u vidu, u toku revizije Strategije trebalo bi:

- obratiti pažnju na adekvatno definisanje sektorskih ishoda u odnosu na relevantni sektorski cilj,
- prilagoditi formulacije očekivanih ishoda tako da se umjesto izlaznih rezultata mogu mjeriti krajnji rezultati i efekti na nivou definisanog sektorskog cilja,
- definisati dovoljan broj (dodatnih) indikatora kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju,
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja.

### **Sektorski cilj 1.3. „Povećati broj noćenja turista na području općine Ključ za 30% do 2018. godine“**

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 1.3. na način na koji je definisan, nije ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja.

Za ostvarenje Sektorskog cilja 1.3. planirana su 4 projekta od čega su 2 završena i 1 otkazan te 1 u provedbi (planiran u P 1.6. Sanacija i asfaltiranje lokalne putne mreže na području općine Ključ). Dva implementirana projekta su rezultirala izrađenim promotivnim materijalom turističke ponude općine Ključ i video snimkom promocije općine Ključ kroz emisiju Digitalni turistički BH itinerer, te su postavljene rasvjetne instalacije u dužini od 300 m i 10 reflektora kroz projekat P 3.2. Iluminacija Starog grada Ključ, dok je projekat P 1.6. Sanacija i asfaltiranje lokalne putne mreže, koji je u provedbi, rezultirao saniranim i asfaltiranim dijelom puta od ukupno 9.765 m.

Praćenje ostvarenja sektorskog cilja vrši se putem 3 ishoda, od kojih su 1 ostvaren, 1 djelimično ostvaren dok 1 nije moguće ocijeniti (v. Tabelu 1.3.).

**Tabela 1.3. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja**

<b>SEC 1.3. Povećati broj noćenja turista na području općine Ključ za 30% do 2018. godine</b>	
Planirani programsko-projektni indikatori	Ostvareno
Bolja turistička infrastruktura	Nije moguće ocijeniti

	Postavljene instalacije u dužini od 300 m i postavljeno 10 reflektora, no s obzirom da ovako postavljeno indikator nema očekivanu referentnu vrijednost, nije moguće ocijeniti stvarni nivo ostvarenja odnosno promjene na nivou ishoda.
Povećan broj smještajnih kapaciteta za 30% do 2018. godine	Ostvaren Otvoren novi hotel - povećan broj smještajnih kapaciteta za 23 kreveta u odnosu na 57 kreveta na početnom stanju, što iznosi 40% a kao rezultat privatne investicije, što se ne može posmatrati kroz prizmu implementacije strateških intervencija.
Povećan broj turista za 30% do 2018. godine.	Nije ostvaren Značajno smanjen broj registrovanih posjeta sa 584 iz 2013. na 365 u 2017. i noćenja sa 907 u 2013. godini na 794 u 2017. godini, što je u potpunosti u skladu sa zaključkom da nisu planirani adekvatni projekti koji bi doveli do dostizanja definisanog indikatora.

Sektorski cilj 1.3. definisan sa namjerom povećanja broja turističkih noćenja (dok se istovremeno kod ishoda prati samo broj posjeta) na području općine Ključ treba biti zadržan, ali preformulisan na način da reflektuje analizu potreba i lokalnog konteksta te da mjeri i broj noćenja. Također, potrebno je definisati dodatne projekte koji direktno doprinose ovom cilju. Iako je ostvaren djelimičan napredak sa aspekta programsko-projektog indikatora povećanja broja smještajnih kapaciteta (otvoren je novi hotel sa povećanim brojem smještajnih kapaciteta za 23 kreveta), broj noćenja turista je smanjen za 14,72% samo u odnosu na 2016. godinu, dok u odnosu na početno stanje, broj i posjeta i noćenja je smanjen za 13%, što je vjerovatno rezultat činjenice da nije došlo do pozitivne promjene u pristupu obezbjeđivanju uslova za razvoj turizma u širem okruženju. Sa druge strane, sektorski cilj je usko postavljen i ne posmatra i broj turističkih posjeta, što nije jednako broju noćenja, a što je potrebno prilagoditi u procesu revizije na način da se cilj postavi šire te da se planiraju adekvatne intervencije tj. projekti koji će dovesti do ispunjenja sektorskih ishoda i indikatora. Tako naprimjer, nisu planirani projekti koji doprinose povećanju broja smještajnih kapaciteta za 30% do 2018. godine, iako je kod ovog ishoda zabilježen pomak do kojeg je došlo realizacijom privatne investicije, i povećanju broja turista za 30%, osim projekta izrade promotivnog materijala turističke ponude općine Ključ, što se ne čini dovoljnim za ispunjenje sektorskih ishoda i predmetnog sektorskog cilja.

Imajući gore navedeno u vidu, u toku revizije Strategije trebalo bi:

- preformulisati sektorski cilj kako bi imao širi obuhvat te obratiti pažnju na adekvatno definisanje sektorskih ishoda u odnosu na postavljeni sektorski cilj,
- prilagoditi formulacije očekivanih ishoda tako da se umjesto izlaznih rezultata mogu mjeriti krajnji rezultati i efekti na nivou definisanog sektorskog cilja,
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

#### **Sektorski cilj 1.4. „Uključiti dijasporu u izradu i realizaciju razvojnih planova i programa Općine Ključ.“**

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 1.4. na način na koji je definisan, je djelimično ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja.

Za ostvarenje Sektorskog cilja 1.4. planiran je jedan projekat (završen, planiran unutar Programa 1: Unaprijeđenje javne i poslovne infrastrukture i razvoj privrede), a koji je rezultirao organizovanom manifestacijom Dani dijaspore 5 (pet) puta i promocijom domaćih proizvoda u okviru projekta „Migracije i razvoj“ u saradnji a UNDP; realizovanim 3 (tri) projekta između dijaspore i lokalne zajednice te uspostavljenim partnerstvima između Općine Ključ, privatnih poduzetnika iz dijaspore i domaćih poduzetnika (četiri formalna partnerstva). Dodatni projekat koji je ujedno i novouvedeni projekat, P.N. Razvoj tržišta rada u partnerstvu sa dijasporom (u provedbi) je, također definisan da podrži realizaciju sektorskog cilja, kojem i doprinosi kroz uspostavu Ureda za dijasporu, ali isti nije uveden kroz Plan implementacije.

Praćenje ostvarenja sektorskog cilja vrši se putem 2 ishoda, od kojih je 1 ostvaren, a 1 nije ostvaren (v. Tabelu 1.4.).

**Tabela 1.4. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja**

<b>SEC 1.4. Uključiti dijasporu u izradu i realizaciju razvojnih planova i programa Općine Ključ</b>	
Planirani programsko-projektni indikatori	Ostvareno
Broj prijedloga dijaspore za izgradnju poslovne zone opće orijentacije	Nije ostvareno Nema projekata koji su direktno vezani sa ovim indikatorom.
Minimalno 3 projekta ekonomskog razvoja realizovanih u saradnji sa dijasporom	Ostvareno Realizovana 3 (tri) projekta između dijaspore i lokalne zajednice.

Sektorski cilj 1.4. definisan sa namjerom uključivanja dijaspore u proces donošenja odluka i implementacije projekata bitnih za razvoj općine Ključ nema koherentno definisane projekte niti programsko-projektno indikatore na što treba obratiti pažnju tokom procesa revizije. Naime, samo jedan projekat je definisan koji doprinosi ovom cilju, a također treba obratiti pažnju da broj implementiranih projekata dijaspore nije jedini indikator putem kojeg se može doprinijeti sektorskom cilju niti se isti može kvalitativno obraditi. Bitno je naglasiti da dijaspora, s obzirom na socio-ekonomske pokazatelje općine Ključ i dalje mora igrati značajnu ulogu u procesu revizije Strategije, ali i u razvoju lokalne zajednice na što treba obratiti posebnu pažnju. Dakle, sektorski cilj treba biti zadržan, ali ga je potrebno redefinisati tako da se „uhvate“ efekti koje saradnja sa dijasporom ima na razvoj lokalne zajednice i bolji život njenih građana, ali i da se preformuliše na „širem“ nivou koji će omogućiti mjerenje i vrednovanje efekata stateških intervencija. Dakle, tokom procesa revizije je potrebno:

- redefinisati sektorski cilj da mjeri efekte strateških intervencija uz definisanje indikatora koji će adekvatno reflektovati definisani sektorski cilj,
- definisati sektorske ishode tako da se krajnji rezultati i efekti postignuća sektorskog cilja mogu adekvatno mjeriti,
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

#### **Sektorski cilj 1.5. „Povećati nivo iskorištenja vodnih i mineralnih resursa na području općine Ključ“**

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 1.5. na način na koji je definisan se ne može valjano ocijeniti, jer nisu niti planirane niti realizovane projektne aktivnosti koje direktno doprinose ostvarenju ovog cilja, a podaci o ostvarenju sektorskog ishoda sa aspekta programsko-projektnih indikatora nisu koherentni definisanom cilju.

Drugim riječima, za ostvarenje Sektorskog cilja 1.5. nije planiran niti jedan projekat direktno, iako su drugi realizovani projekti unutar sektorskih ciljeva 1.1, 1.2. i 1.3. doprinijeli povećanju nivoa iskorištenosti vodnih i mineralnih resursa.

Strategijom razvoja je za praćenje ostvarenja Sektorskog cilja 1.5. definisan 1 ishod, ali je JURA ili Razvojni tim za potrebe evaluacije u SMI tabeli uveo i drugi ishod (naveden dole kao SMI) kako je to predstavljeno (v. Tabelu 1.5.).

**Tabela 1.5. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja**

<b>SEC 1.5. Povećati nivo iskorištenja vodnih i mineralnih resursa na području općine Ključ</b>	
Planirani programsko-projektni indikatori	Ostvareno
2 nova investitora na području općine Ključ	Djelimično ostvaren Jedan novi investitor u 2017. godini ("Bazeni Ljutić")
SMI: Broj registrovanih preduzeća za preradu mineralnih sirovina sa završnim stepenom finalizacije proizvoda koja su počela sa radom	Nije moguće ocijeniti Nisu planirane niti realizovane projektne aktivnosti niti je ishod definisan sa referentnom vrijednošću na osnovu koje bi se mogao mjeriti njegov doprinos realizaciji sektorskog cilja.

Unutar Sektorskog cilja 1.5. očekivani definisani strateški ishod sa indikatorom je „2 nova investitora na području općine Ključ do 2018. godine“, ali su planirani programsko-projektni indikatori vezani konkretno za broj registrovanih preduzeća za preradu mineralnih sirovina sa završnim stepenom finalizacije proizvoda koja su počela sa radom te broj novih investitora na području općine Ključ. Kada govorimo o broju novih investitora, jedan novi investitor u 2017. godini ("Bazeni Ljutić") je direktno vezan sa ovim sektorskim ciljem, iako nisu definisani projekti koji bi doveli do ovog ishoda, dok je 20 novih preduzeća registrovano (nejasno je da li su za preradu mineralnih sirovina) na području općine Ključ, ali nisu direktno vezani za ovaj cilj. Tokom procesa revizije, potrebno je:

- definisati projekte koji direktno doprinose ovom cilju te preformulisati sektorske ishode i indikatore kako bi isti bili usklađeni sa sektorskim ciljem na način da očekivani ishodi budu vezani za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti). Druga opcija jeste da se prilikom revizije Strategije analizira ovaj sektorski cilj. Ukoliko se ne mogu definisati adekvatne i specifične projektne intervencije koje doprinose ostvarenju cilja, onda je cilj nepotreban i treba ga ukinuti ili izvršiti spajanje sa nekim drugim ciljem, kao što je SEC 1.1. i SEC 1.2.
- detaljnije analizirati stanje u ovom sektoru i ciljeve koje Općina želi ostvariti, pa nakon toga osmisliti projekte/mjere koje mogu uticati na značajnije pomake kod istog.
- voditi znatno više računa o koherentnosti između projekata i sektorskih ciljeva.

### **Zaključci i preporuke - Sektor ekonomskog razvoja**

Sektorski cilj 1.1. „Povećati broj zaposlenih u proizvodnim djelatnostima za 20% do 2018. godine“ nije ostvaren, iako se bilježi određeni pozitivan napredak u realizaciji istog. Tokom posmatranog perioda su registrovane 2 nove

poljoprivredne djelatnosti kao rezultat dosadašnjih akcija i povećan je zasad jagodičastog voća. Kod ovog sektorskog cilja, preporučuje se njegovo zadržavanje, jer isti nije ostvaren, a u toku revizije Strategije trebalo bi:

- obratiti pažnju na adekvatno definisanje sektorskih ishoda u odnosu na definisani sektorski cilj,
- prilagoditi formulacije očekivanih ishoda tako da se umjesto izlaznih rezultata mogu mjeriti krajnji rezultati i efekti na nivou definisanog sektorskog cilja,
- definisati dovoljan broj (dodatnih) indikatora kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.
- jasno odrediti direktnu logičnu i sadržajnu vezu definisanih projekata u smislu stvaranja uslova za dalji razvoj poljoprivrede, a vezano za iskorištavanje općinskih potencijala za poticanje razvoja općine te dalji razvoj poljoprivredne djelatnosti.

Sektorski cilj 1.2. „Razviti registrovani porodični biznis u sektoru poljoprivrede” na način na koji je definisan, je djelimično ostvaren, jer je zasnovano cca 34,5 ha novih zasada jagodičastog voća, nabavljeno i postavljeno plastenika površine 8.200 m<sup>2</sup> te je edukovano 828 poljoprivrednih proizvođača. Kod ovog sektorskog cilja, preporučuje se njegovo preformulisanje, uz preporuke da se:

- obrati pažnja na adekvatno definisanje sektorskih ishoda u odnosu na definisani sektorski cilj,
- prilagodi formulacija očekivanih ishoda tako da se umjesto izlaznih rezultata mogu mjeriti krajnji rezultati i efekti na nivou definisanog sektorskog cilja,
- definiše dovoljan broj (dodatnih) indikatora kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose cilju,
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja.

Sektorski cilj 1.3. „Povećati broj noćenja turista na području općine Ključ za 30% do 2018. godine” nije ostvaren, iako su implementirana dva projekta koja su rezultirala izrađenim promotivnim materijalom turističke ponude općine Ključ i video snimkom promocije općine Ključ kroz emisiju Digitalni turistički BH itinerer te su postavljene rasvjetne instalacije na Starom gradu u dužini od 300 m i 10 reflektora. Kod ovog sektorskog cilja, tokom procesa revizije, cilj treba biti zadržan, ali preformulisan na način da reflektuje analizu potreba i lokalnog konteksta, i to:

- preformulisati sektorski cilj u u smislu šireg obuhvata te obratiti pažnju na adekvatno definisanje sektorskih ishoda u odnosu na predmetni sektorski cilj,
- prilagoditi formulacije očekivanih ishoda tako da se umjesto izlaznih rezultata mogu mjeriti krajnji rezultati i efekti na nivou definisanog sektorskog cilja,
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

Sektorski cilj 1.4. „Uključiti dijasporu u izradu i realizaciju razvojnih planova i programa općine Ključ” na način na koji je definisan, je djelimično ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda. Tokom procesa revizije, cilj vezan direktno za učešće dijaspore u razvoju općine, s obzirom na socio-ekonomske pokazatelje općine Ključ i makro indikatore (prvenstveno odlazak stanovnika u zemlje EU), mora igrati značajnu ulogu u procesu revizije Strategije. Dakle, sektorski cilj treba biti zadržan, ali ga je potrebno redefinisati tako da se „uhvate” efekti koje saradnja sa dijasporom ima na razvoj lokalne zajednice i bolji život njenih građana, ali i da se preformuliše na „širem” nivou koji će omogućiti mjerenje i vrednovanje efekata strateških intervencija. Dakle, tokom procesa revizije je potrebno:

- redefinisati sektorski cilj da mjeri efekte strateških intervencija uz definisanje indikatora koji će adekvatno reflektovati definisani sektorski cilj,
- definisati sektorske ishode tako da se krajnji rezultati i efekti postignuća sektorskog cilja mogu adekvatno mjeriti,

- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

Sektorski cilj 1.5. „Povećati nivo iskorištenja vodnih i mineralnih resursa na području općine Ključ“ ne može se valjano ocijeniti, jer nisu niti planirane niti realizovane projektne aktivnosti koje direktno doprinose ostvarenju ovog cilja, a sektorski ishodi i vezani podaci za ostvarenje sektorskih ishoda nisu u potpunosti komplementarni sa definisanim ciljem. Kod ovog sektorskog cilja, tokom procesa revizije je potrebno:

- zadržati cilj, ali definisati projekte koji direktno doprinose ovom cilju te preformulisati sektorske ishode i indikatore kako bi isti bili usklađeni sa sektorskim ciljem na način da očekivani ishodi budu vezani za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja, kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),
- detaljnije analizirati stanje u ovom sektoru i ciljeve koje Općina želi ostvariti pa nakon toga osmisliti mjere koje mogu uticati na značajnije pomake kod istog,
- voditi znatno više računa o koherentnosti između projekata i sektorskih ciljeva,
- Ili prilikom revizije Strategije analizirati ovaj sektorski cilj, ukoliko se ne mogu definisati adekvatne i specifične projektne intervencije koje doprinose ostvarenju cilja, onda je cilj nepotreban i treba ga ukinuti, ili izvršiti spajanje sa nekim drugim ciljem, kao što je SEC 1.1. i SEC 1.2.

Uopšteni zaključak vezan za sektorski plan ekonomskog razvoja jeste da nedostaje adekvatnih koherentnih i logičkih veza između sektorskih ciljeva, projekata te definisanih sektorskih ishoda zbog čega je veoma teško pratiti i vrednovati doprinos određenih projekata relevantnom sektorskom cilju. Također, u većini slučajeva je potrebno znatno više pažnje obratiti definisanju indikatora koji omogućavaju praćenje i vrednovanje ishoda cilja te indikatore definisati na nivou očekivane promjene u zajednici, a ne na nivou projektnih rezultata. Uopštene preporuke jesu da se tokom procesa revizije mora znatno više obratiti pažnja na:

- Kreiranje jasnije logičke veze između sektorskih ciljeva (u skladu sa strateškim ciljem), programa, projekata te sektorskih ishoda, kako bi se proces praćenja i vrednovanja olakšao, pa čak i uopšte omogućio.
- Fokusiranje sektorskih ciljeva putem grupisanja projekata u programe koji odgovaraju očekivanim ciljevima te definisanje projekata koji doprinose ciljevima direktno.
- Potrebu da se razmotre novi ili modifikovani programi, projekti i mjere u dugoročnom smislu nakon ažuriranja socio-ekonomske analize. Pretpostavka je da će isti biti vezani primarno za iskorištavanje potencijala dijaspore i definisanja kreativnijih mjera i programa koji će smanjiti odliv stanovništva sa područja općine, ili pak povećati stepen povratka iseljenika iz migracione destinacije.
- Uvođenje analize rizika i preduslova za realizaciju projekata. Potrebno je obratiti proaktivnu pažnju na analiziranje fizičkih, političkih, ekonomskih i socijalnih rizika te glavnih preduslova i pretpostavki za tok faze realizacije projekta, a kako bi se postavilo realnije planiranje intervencija i mjera.
- Revidiranje svih sektorskih ciljeva s posebnim fokusom na SEC 1.3, 1.4. i 1.5. i pripadajuće projekte te definisanje sektorskih ishoda tako da se krajnji rezultati i efekti sektorskog cilja mogu adekvatno mjeriti i vrednovati.

#### **4.2.2. Procjena postignuća u ispunjenju sektorskih ciljeva društvenog razvoja**

U okviru Sektora društvenog razvoja, definisano je (5) sektorskih ciljeva, koji su pojedinačno razmotreni dole.

#### **Sektorski cilj 2.1. Smanjiti iseljavanje mladih i povećati broj novorođene djece do 2018. godine**



U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 2.1. na način na koji je definisan, nije ostvaren, primarno zbog činjenice da nisu planirane adekvatne logičke i direktno vezane projektne aktivnosti koje doprinose ostvarenju ovog cilja, a podaci o ostvarenju sektorskog ishoda se ne mogu u potpunosti izmjeriti, jer sektorski ishodi nisu adekvatno postavljeni. Međutim, uprkos tome, ne može se kazati da nije ostvaren određeni napredak u realizaciji određenih projektnih intervencija čemu doprinose aktivnosti Općine u pružanju kontinuirane novčane podrške iz Budžeta za porodilje i rekonstrukciju/renoviranje objekata od društvenog značaja kako bi se smanjilo iseljavanje mladih. Kod ovog sektorskog cilja su inicijalno planirana 2 projekta, P 3.2. Adaptacija centra za mlade – Mladi pod istim krovom i P 3.11. Materijalna podrška porodiljama.

Strategijom razvoja je za praćenje ostvarenja Sektorskog cilja 2.1. definisano 3 ishoda, ali je za potrebe evaluacije JURA ili Razvojni tim u SMI tabeli uveo vrednovanje ukupno 4 ishoda, od kojih je 1 ostvaren, a 3 nisu ostvarena (v. Tabelu 2.1. dole).

**Tabela 2.1. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja**

<b>SEC 2.1. Smanjiti iseljavanje mladih i povećati broj novorođene djece do 2018. godine</b>	
<b>Planirani programsko-projektni indikatori</b>	<b>Ostvareno</b>
Uređen prostor za društveni život mladih	Nije ostvareno Ne postoji adekvatno uređen prostor za društveni život mladih kako je to planirano projektom Adaptacija centra za mlade – Mladi pod istim krovom. Međutim, proveden je projekat u sklopu UNDP projekta „Jačanje uloge mjesnih zajednica u BiH“ koji je rezultirao sanacijom Društenog doma u Sanici, ali ovaj projekat nije rezultat strateških intervencija. Isti slučaj je i u mjesnoj zajednici Krasulje.
Educirano 20 % mladih kroz projekat „Adaptacija centra za mlade – Mladi pod istim krovom	Nije ostvareno Projekat je otkazan zbog nedostatka izvora finansiranja tj. neralnog planiranja izvora finansiranja.
SMI: Renoviran objekat dječijeg vrtića	Ostvareno Saniran krov, zamijenjena stolarija, zamijenjene podne obloge u dvije prostorije i urađeno dječije igralište.
Povećanje broja zahtjeva za porodiljsku naknadu	Nije ostvareno Pored činjenice da indikator nema referentnu vrijednost, u posmatranom periodu je smanjen broj zahtjeva za porodiljsku naknadu (sa 80 u 2013. na 57 u 2017.), a nisu planirani dodatni projekti pored materijalne podrške porodiljama.

Tokom posmatranog perioda, saniran je krov i zamijenjena stolarija i podne obloge u dvije prostorije i urađeno dječije igralište. Međutim, indikator vezan za renoviranje objekta dječijeg vrtića nije dovoljan za mjerenje postignuća u odnosu na definisani sektorski cilj, niti može biti jedini projekat koji će doprinijeti ostvarenju sa aspekta strateških fokusa i lokalnih potreba. Preporučuje se zadržavanje ovog sektorskog cilja, uz jasno definisanje dodatnih projekata sa jasnim, logičnim vezama između projektnih intervencija te indikatora koji odgovaraju definisanom sektorskom cilju. Za naredni period, preporuka je da rukovodstvo općine analizira efekte definisanih mjera i projekata na osnovu potreba stanovništva u ovom domenu i uspostavi sinergijske veze sa

projektima iz ostalih sektora lokalnog razvoja (posebno ekonomskog sektora) kako bi se osigurali efikasniji pristupi populacionoj politici, odnosno bitnom pitanju negativnog priraštaja u općini Ključ. Dakle, u toku revizije Strategije je potrebno:

- uspostaviti jasnu logičku vezu između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda,
- definisati planirane programsko-projektne indikatore na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezani za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti).

### **Sektorski cilj 2.2. Stvoreni uslovi za kvalitetno obrazovanje, prekvalifikaciju odraslih i cjeloživotno učenje do 2018. godine**

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 2.2. na način na koji je definisan, ne može se valjano ocijeniti, jer planirane projektne aktivnosti nije moguće ocijeniti zbog nedostatka podataka o ostvarenju sektorskog ishoda sa aspekta programsko-projektne indikatora. Drugim riječima, planirani programsko-projektne indikatori nisu adekvatno definisani iako je Općina provela određene aktivnosti u segmentu stvaranja preduslova za kvalitetnije obrazovanje, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja. Za ostvarenje Sektorskog cilja 2.2. planirano je 13 projekata, od čega je 8 završeno, 2 su u provedbi, 1 je korigovan i 2 su otkazana. Strategijom razvoja su za praćenje ostvarenja Sektorskog cilja 2.2. definisana 2 ishoda, ali je JURA za potrebe evaluacije u SMI tabeli pratila 3 ishoda, s tim da kod sva tri ishoda nije moguće ocijeniti uticaj na sektorski cilj zbog činjenice da indikatori nemaju definisane referentne vrijednosti (v. Tabelu 2.2. dole).

**Tabela 2.2. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja**

<b>SEC 2.2. Stvoreni uslovi za kvalitetno obrazovanje, prekvalifikaciju odraslih i cjeloživotno učenje do 2018. godine</b>	
Planirani programsko-projektne indikatori	Ostvareno
Broj (do)edukovanih, prekvalifikovanih osoba sa evidencije Zavoda za zapošljavanje	Nije moguće ocijeniti nivo postignuća indikatora. Iako je tokom posmatranog perioda edukovano 240 nezaposlenih lica, indikator nema ni početnu ni ciljanu referentnu vrijednost. Stoga nije moguće procijeniti nivo njegovog stvarnog postignuća, a time i nivo uticaja i doprinosa definisanom sektorskom cilju. Također, nejasno je koja strateška intervencija je doprinijela ovom ishodu, jer ne postoje projekti vezani direktno za ovaj indikator.
Broj educiranih osoba za rad sa djecom sa poteškoćama u razvoju i broj održanih radionica za djecu sa poteškoćama u razvoju	Nije moguće ocijeniti nivo postignuća indikatora iako je tokom prethodnog perioda provedeno 40 radionica za djecu sa poteškoćama u razvoju i educirano 10 osoba za rad sa djecom sa poteškoćama u razvoju. Indikator nema ni početnu ni ciljanu referentnu vrijednost, stoga nije moguće procijeniti nivo njegovog postignuća niti stvarni utjecaj i doprinos definisanom sektorskom cilju.
Unaprijeđena školska i predškolska infrastruktura kroz: obnovu objekta dječijeg vrtića, školske stolarije, dvorana, igrališta i nabavku	Nije moguće ocijeniti nivo postignuća indikatora, iako su tokom prethodnog perioda provedene određene projektne aktivnosti (v. paragraf dole). Indikator nema ni početnu ni ciljanu referentnu

potrebne materijalno-tehničke opreme i slično	vrijednost, stoga nije moguće procijeniti nivo postignuća niti njegov stvarni uticaj i doprinos definisanom sektorskom cilju.
---	---

Tokom posmatranog perioda, sedam implementiranih projekata su rezultirali adaptacijom zgrade vrtića "Ljiljan", rekonstrukcijom i nabavkom dijela namještaja za tri obrazovne institucije te zamijenjenim 450 m<sup>2</sup> podne obloge u fiskulturnoj sali Tehničke škole (MSŠ). Također je tokom 2014. godine edukovano 240 nezaposlenih lica u svrhu prekvalifikacije, ali je nejasno šta su konkretni rezultati ove aktivnosti. Odnosno, ne postoji indikator vezano za pronalazak zaposlenja niti definisani projekti. Dva projekta čija je implementacija u toku (jedan od njih je dugoročni višegodišnji projekat), također, pokazuju općinsku opredjeljenost da doprinese ovom cilju kroz održanih 40 radionica za djecu sa poteškoćama u razvoju i educiranje 10 osoba za rad sa djecom sa poteškoćama u razvoju te urađenim sportskim terenom, ogradom i grijanjem NK Ključ, presvučenim školskim igralištem spurtanom, ozidanom i pokrivenom fiskulturnom salom u Krasuljama, napravljenim igralištem u Sanici te uređenom salom za „Kick box klub“ u Sanici.

Pored gore navedenih strateških intervencija, Općina je provela i projekte „Zamjene stolarije na objektu Tehničke škole MSŠ Ključ (Općina 50.000,00 KM i donatori 150.000,00 KM kroz Projekt UNDP „GED - Energetska efikasnost), „Zamjena krova na objektu centralne škole OŠ Sanica (Općina - 17.202,00 KM i donatori: 150.000,00 KM), „Zamjena unutrašnje i vanjske stolarije na objektu centralne škole u OŠ "Ključ" (Općina Ključ 21.355,00 KM), „Rekonstrukcija podne obloge u fiskulturnoj sali objekta Tehničke škole MSŠ "Ključ" (Projekat uređenja radionica, zamjena krova dijela stolarije u radionicama i podne obloge finansiran kroz vanjske izvore finansiranja u iznosu od 247.000,00 KM), te „Sanacija podrumskih prostorija-rješenje podzemnih voda u objektu centralne škole OŠ "Velagići", finansiran vanjskim izvorima u iznosu od 50.000,00 KM). No, ovi projekti nisu rezultati strateških intervencija, ali pokazuju općinsku opredijeljenost stvaranju uslova za kvalitetno obrazovanje.

Imajući sve gore navedeno u vidu, kod SEC 2.2. preporučuje se zadržavanje sektorskog cilja uz napomenu da planirani indikatori na nivou sektorskog cilja nisu adekvatno definisani te ne omogućavaju valjano praćenje realizacije sektorskog cilja. Sa druge strane, definisani sektorski cilj nije reflektovan kroz definisane projekte, osim u dijelu stvaranja uslova za kvalitetnije obrazovanje. Nadalje, ne postoje definisane projektne intervencije koje bi značajno doprinjele ostvarivanju sektorskog cilja u vidu prekvalifikacije odraslih i cjeloživotnog učenja. Stoga, tokom procesa revizije, potrebno je:

- definisati planirane programsko-projektne indikatore na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezani za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),
- uspostaviti jasnu logičku vezu između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda,
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

### **Sektorski cilj 2.3. Unaprijeđeni organizacioni, prostorni i materijalno-tehnički uslovi za kulturne i sportske aktivnosti građana do 2018. godine**

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 2.3. na način na koji je definisan, djelimično je ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja.

Za ostvarenje Sektorskog cilja 2.3. planirano je 10 projekata, od čega su 2 završena, 3 u provedbi, 4 otkazana i 1 korigovan. Strategijom razvoja je za praćenje ostvarenja Sektorskog cilja 2.3. definisano 4 ishoda, ali se za potrebe evaluacije kroz SMI tabelu koristilo vrednovanje 5 ishoda, od kojih su 2 djelimično ostvarena, 1 nije ostvaren, a za dva nije moguće ocijeniti uticaj na sektorski cilj (v. Tabelu 2.3. dole).

Tabela 2.3. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja

<b>SEC 2.3. Unaprijeđeni organizacioni, prostorni i materijalno-tehnički uslovi za kulturne i sportske aktivnosti građana do 2018. godine</b>	
Planirani programsko-projektni indikatori	Ostvareno
Uređen 1 prostor – bosanska soba	Djelimično ostvareno Odabran prostor za bosansku sobu i prikupljeni potrebni eksponati, projekat u provedbi.
Broj kulturnih manifestacija organizovanih kroz aktivizam mladih	Nije moguće ocijeniti nivo postignuća indikatora Broj kulturnih manifestacija u porastu u odnosu na prethodne godine sa 4 na 7 kroz implementaciju projekta „Obogaćivanje kulturnih sadržaja u lokalnoj zajednici – aktivizam mladih“. No, imajući u vidu da indikator nema ciljanu referentnu vrijednost, nije moguće procijeniti nivo njegovog postignuća a time i njegov stvarni uticaj i doprinos definisanom sektorskom cilju.
Povećan broj sportista za 5%	Nije ostvareno Smanjen broj sportista u odnosu na početno stanje za 30 osoba, ali treba naglasiti da nisu planirane direktne projektne intervencije koje bi dovele do ciljanih očekivanih rezultata.
Uređeno 10% sportskih terena	Nije moguće ocijeniti uticaj na sektorski cilj Iako su projekti još uvijek u provedbi, do sada je Općina uradila gumiranu podloga igrališta ispred MSŠ Ključ i tribine, izgradila tribine na igralištima Humići i Sanica te izgradila školsko igralište u Biljanima. Dakle, sa 3 je povećano na 5 igrališta. Međutim, indikator nema ciljanu referentnu vrijednost, jer riječ „uređenost“ nije moguće procijeniti u smislu stvarnog uticaja i doprinosa definisanom sektorskom cilju.
Unaprijeđeni uslovi za rad Doma kulture kroz obnovu sanitarnog čvora, velike sale i uvođenje grijanja	Djelimično ostvareno Projekti u provedbi, do sada je saniran sanitarni čvor i bina u Domu kulture, a potrebno je renoviranje velike sale i rješenje sistema grijanja u objektu.

Tokom posmatranog perioda, saniran je sanitarni čvor i bina u Domu kulture, nabavljene su tri vitrine za izlaganje eksponata, urađena je katalogizacija eksponata, izvršeno obilježavanje eksponata i urađen promotivni materijal, obilježeno kulturno-historijsko središte u okviru projekta „Uređenje muzejske zbirke Lapidarija“, odabran je prostor za bosansku sobu i prikupljeni potrebni eksponati, održane su 23 manifestacije kroz aktivizam mladih te su zamijenjeni svi prozori na objektu OŠ "Sanica.

Kod SEC 2.3. su zbog nedostatka izvora finansiranja otkazani ključni projekti koji bi u značajnoj mjeri doprinijeli ostvarivanju sektorskog cilja (poput „ Projekat uvođenja grijanja u Domu kulture“, „Izgradnja Doma kulture u MZ Kamičak“, ili „ Zamjena parketa u fiskulturnoj sali u centralnoj školi OŠ "Sanica"), a planirani indikatori sektorskog cilja su većinom definisani na projektnom nivou te ne omogućavaju valjano praćenje realizacije sektorskog cilja koji je i prilično široko postavljen. Preporučuje se zadržavanje sektorskog cilja uz uže definisanje i preporuke da se tokom procesa revizije uradi slijedeće:

- definisati planirane programsko-projektne indikatore na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezane za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),
- uspostaviti jasnu logičku vezu između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda,
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

#### **Sektorski cilj 2.4. Unaprijeđena saradnja Općine sa nevladinim sektorom i efikasnija javna uprava do 2018. godine**

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 2.4. na način na koji je definisan, djelimično je ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja.

Za ostvarenje Sektorskog cilja 2.4. planirano je 5 projekata, od čega su 4 su provedbi, a 1 je otkazan. Strategijom razvoja je za praćenje ostvarenja Sektorskog cilja 2.4. definisano 5 ishoda, od kojih su 2 djelimično ostvarena, 1 nije ostvaren, a za jedan nije moguće ocijeniti uticaj na sektorski cilj zbog činjenice da isti nema definisane referentne vrijednosti (v. Tabelu 2.4. dole).

**Tabela 2.4. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja**

<b>SEC 2.4. Unaprijeđena saradnja Općine sa nevladinim sektorom i efikasnija javna uprava do 2018. godine</b>	
Planirani programsko-projektne indikatori	Ostvareno
Nabavka cisterne i terenskog vozila za vatrogasnu jedinicu	Ostvareno Nabavljena cisterna i dva terenska vozila te dvije vučene pumpe za vodu, vučene vatrogasne ljestve visine 22 m i vatrogasna oprema (mlaznice, razdjelnici, šljemovi).
Formiran međusektorski tim	Nije ostvareno
Primjena Sporazuma o saradnji sa NVO sektorom unaprijeđena kroz zajedničku realizaciju projekata i povećanje općinskih davanja za projekte NVO sektora	Nije ostvareno Naime, tokom prethodnog perioda, prvenstveno zbog činjenice da nije postignuto povećanje općinskih davanja u odnosu na broj zajedničkih projekata te činjenice da prvi dio indikatora nije kvantificiran, ne može se jasno utvrditi da je napravljen pomak u svrhu ostvarivanja ishoda. Odnosno, dio definisanog indikatora nema početnu ciljanu referentnu vrijednost, jer riječ „primijeniti“ nije moguće procijeniti u smislu stvarnog uticaja i doprinosa definisanom sektorskom cilju.
Unaprijeđenje rada organa uprave	Nije moguće ocijeniti uticaj na sektorski cilj Iako je smanjen broj riješenih predmeta nakon isteka zakonski definisanog roka, bitno je naglasiti da na osnovu ovog indikatora nije moguće adekvatno mjeriti unapređenje rada javne uprave, jer indikator nije specifičan, niti su provedeni projekti koji direktno doprinose ostvarivanju ovog cilja.
Uspostavljena baza podataka dijaspore	Nije ostvareno

Tokom posmatranog perioda, nabavljena je cisterna i dva terenska vozila te dvije vučene pumpe za vodu, vučene vatrogasne ljestve visine 22 m i vatrogasna oprema (mlaznice, razdjelnici, šljemovi) te je rad uprave unaprijeđen

mjerenjem broja riješenih predmeta nakon isteka zakonski definisanog roka, ali to nije rezultat strateških intervencija, odnosno nekog projekta, niti postoji ishod sa referentnim vrijednostima koje se odnose na ovaj indikator. Međutim, kod ovog sektorskog cilja, vrlo je bitno naglasiti da definisani programsko-projektni indikatori ne reflektuju u suštini napor Općine realizovan u svrhu ispunjenja definisanog SEC 2.4. niti su planirani projekti istovremeno koherentni sa istim. Naime, SEC je definisan da poboljša saradnju Općine sa nevladinim sektorom dok se jedan indikator odnosi na dijasporu koja ima direktan efekat na sektor ekonomskog razvoja. Sa druge strane, jedini projekat koji je bio vezan za efikasniju javnu upravu jeste projekat "Elektronska uprava - Općina Ključ" koji je otkazan, dok je istovremeno od strane JURA-e i Razvojnog tima u SMI tabelu uvedeno mjerenje stepena rješavanja upravnih stvari nakon isteka zakonskog roka, iako ne postoje definisani projekti vezani za ovaj indikator. Dakle, kod SEC 2.4. planirani indikatori tj. ishodi i projektne intervencije u većoj mjeri nisu koherentne sa definisanim sektorskim ciljem, a indikatori i ishodi su većinom definisani na projektnom nivou te ne omogućavaju valjano praćenje realizacije sektorskog cilja.

Preporučuje se revidiranje sektorskog cilja uz preporuke da se tokom procesa revizije uradi slijedeće:

- definisati planirane programsko-projektno indikatore na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezane za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),
- uspostaviti jasnu logičku vezu između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda. Ukoliko se ne mogu definisati adekvatne i specifične projektne intervencije koje doprinose ostvarenju cilja, onda je cilj nepotreban i treba ga ukinuti ili izvršiti spajanje sa SEC 1.4. u sektoru ekonomskog razvoja (dio projekata vezanih za saradnju sa dijasporom),
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

### **Sektorski cilj 2.5. Stvoreni kadrovski i materijalno-tehnički uslovi za unaprijeđenje socijalne i zdravstvene zaštite do 2018. godine**

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 2.5. na način na koji je definisan je djelimično ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja, mada Općina čini značajne napore da se približi ostvarivanju ovog cilja imajući u vidu broj projekata u provedbi.

Za ostvarenje Sektorskog cilja 2.5. planirano je 8 projekata, od čega su 6 u provedbi, 1 je otkazan te 1 prolongiran. Strategijom razvoja je za praćenje ostvarenja Sektorskog cilja 2.5. definisano 4 ishoda, ali je za potrebe evaluacije JURA ili Razvojni tim u SMI tabelu koristio vrednovanje 6 ishoda, od kojih su 3 djelimično ostvarena, 2 nisu ostvarena i 1 je ostvaren (v. Tabelu 2.5. dole).

**Tabela 2.5. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja**

<b>SEC 2.5. Stvoreni kadrovski i materijalno-tehnički uslovi za unaprijeđenje socijalne i zdravstvene zaštite do 2018. godine</b>	
Planirani programsko-projektni indikatori	Ostvareno
2 doktora medicine specijalizirala	Djelimično ostvareno 2 doktora medicine su trenutno na specijalizaciji (fizijatrija i pulmologija) kroz P 3.10. Program popunjavanja viška prostora kojim raspolaže ZU Dom zdravlja Ključ i stalna edukacija i usvajanje profesionalnih vještina ZU Dom zdravlja Ključ – projekat u provedbi.

Otvoren internistički kabinet	Ostvareno Otvoren je internistički kabinet i na usluzi je građanima u Domu zdravlja Ključ.
Pružen tretman svim disfunkcionalnim porodicama	Djelimično ostvaren Identifikovano 145 porodica. Za 108 identifikovanih porodica pružena adekvatna pomoć.
SMI: Nabavljen i stavljen u funkciju mamograf	Nije ostvareno Projekat otkazan zbog nedostatka izvora finansiranja, odnosno nerealnog planiranja izvora finansiranja.
SMI: Osobe sa mentalnim poteškoćama uključene u projekat izrade papirnih kes	Nije ostvaren Projekat je prolongiran.
Uklonjene arhitektonske barijere invalidnim osobama u 3 objekta	Djelimično ostvaren Urađene dvije pristupne rampe na dva objekta.

Tokom posmatranog perioda, a kao rezultat završenih projekata, uočeno je smanjenje registrovanog broja nasilja u porodici za 14% kao rezultat strateške intervencije, ali ishod zbog nekog razloga za ovaj projekat nije uključen u vrednovanje ishoda. Identifikovano je 145 disfunkcionalnih porodica, a za 108 pružena je adekvatna pomoć, identifikovano je 38 maloljetnika sa društveno neprihvatljivim ponašanjem kojima je pružena stručna i/ili materijalna pomoć (kao rezultat strateške intervencije, ali ishod za ovaj projekat nije uključen u vrednovanje ishoda), urađene su dvije pristupne rampe za osobe sa poteškoćama u kretanju na dva objekta te je otvoren internistički kabinet. Kako je to navedeno gore, kod ovog sektorskog cilja, definisani indikatori ne reflektuju u suštini napor Općine u svrhu ostvarenja definisanog SEC 2.5. niti su projekti planirani pod ovim ciljem u potpunosti koherentni sa očekivanim ishodima koji mjere ostvarenje cilja. Naprimjer, SEC 2.5. je definisan i da poboljša kadrovske uslove za unaprijeđenje socijalne zaštite, ali nisu definisane projektne intervencije vezano za ovaj segment niti je uopće jasno na osnovu kojih projektnih intervencija (ne postoje definisani projektni indikatori za projekat P 3.4. Suzbijanje nasilja nad ženama) je došlo do smanjenja nasilja u porodici (izvor podataka nije naveden). S obzirom na nivo provedbe, postoji mogućnosti spajanja projekata P 3.4. Suzbijanje nasilja nad ženama, P 3.6. Podrška disfunkcionalnim porodicama te P 3.7. Suzbijanje društveno neprihvatljivog ponašanja kod maloljetne djece u svrhu lakšeg praćenja i vrednovanja, jer sva tri projekta spadaju pod socijalni tretman. Također, sektorski ishodi i indikatori su većinom definisani na projektnom nivou te ne omogućavaju valjano praćenje realizacije sektorskog cilja.

Preporučuje se zadržavanje sektorskog cilja uz preporuke da se tokom procesa revizije posebno obrati pažnja na:

- definisanje planiranih programsko-projektnih indikatora na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezane za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),
- uspostavljanje jasne logičke veze između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda. Ukoliko se ne mogu definisati adekvatne i specifične projektne intervencije koje doprinose ostvarenju cilja, onda je cilj nepotreban i treba ga ukinuti ili izvršiti spajanje sa SEC 1.4. u sektoru ekonomskog razvoja (dio projekata vezanih za saradnju sa dijasporom).
- definisanje dovoljnog broja projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.
- spajanja projekata P 3.4, P 3.6. i P 3.7. u svrhu lakšeg praćenja i vrednovanja.

## Zaključci i preporuke - Sektor društvenog razvoja



Sektorski cilj 2.1. Smanjiti iseljavanje mladih i povećati broj novorođene djece do 2018. godine nije ostvaren, primarno zbog činjenice da nisu planirane adekvatne logičke i direktno vezane projektne aktivnosti koje doprinose ostvarenju ovog cilja, a podaci o ostvarenju sektorskog ishoda se ne mogu u potpunosti izmjeriti, jer sektorski ishodi nisu adekvatno postavljeni. Međutim, uprkos tome, ne može se kazati da nije ostvaren određeni napredak u realizaciji određenih projektnih intervencija čemu doprinose aktivnosti Općine u pružanju kontinuirane novčane podrške iz Budžeta za porodilje i na rekonstrukciji/renoviranju objekata od društvenog značaja kako bi se smanjilo iseljavanje mladih. Za naredni period, preporuka je da rukovodstvo Općine analizira efekte definisanih mjera i projekata na osnovu potreba stanovništva u ovom domenu i uspostavi sinergijske veze sa projektima iz ostalih sektora lokalnog razvoja (posebno ekonomskog sektora) kako bi se osigurao efikasniji pristup demografskoj javnoj politici, odnosno bitnom pitanju negativnog priraštaja u općini Ključ. Preporučuje se zadržavanje ovog sektorskog cilja te u toku revizije Strategije je potrebno:

- uspostaviti jasnu logičku vezu između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda,
- definisati planirane programsko-projektne indikatore na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezane za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja, kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti).

Sektorski cilj 2.2. Stvoreni uslovi za kvalitetno obrazovanje, prekvalifikaciju odraslih i cjeloživotno učenje do 2018. godine se ne može valjano ocijeniti, jer planirane projektne aktivnosti nije moguće ocijeniti zbog nedostatka podataka o ostvarenju sektorskog ishoda sa aspekta programsko-projektne indikatore. Drugim riječima, planirani programsko-projektne indikatori nisu adekvatno definisani, iako je Općina provela određene aktivnosti u segmentu stvaranja preduslova za kvalitetnije obrazovanje. Tokom posmatranog perioda, sedam implementiranih projekata su rezultirali adaptacijom zgrade dječijeg vrtića "Ljiljan", rekonstrukcijom i nabavkom dijela namještaja za tri obrazovne institucije te zamijenjenim 450 m<sup>2</sup> podne obloge u fiskulturnoj sali Tehničke škole (MSŠ). Preporučuje se zadržavanje ovog sektorskog cilja, a u toku revizije Strategije je potrebno:

- definisati planirane programsko-projektne indikatore na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezane za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),
- uspostaviti jasnu logičku vezu između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda,
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

Sektorski cilj 2.3. Unaprijeđeni organizacioni, prostorni i materijalno-tehnički uslovi za kulturne i sportske aktivnosti građana do 2018. godine je djelimično ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja. Tokom posmatranog perioda, saniran je sanitarni čvor i bina u Domu kulture, nabavljene su tri vitrine za izlaganje eksponata, urađena je katalogizacija eksponata, izvršeno obilježavanje eksponata i urađen promotivni materijal, obilježeno kulturno-historijsko središte u okviru projekta „Uređenje muzejske zbirke Lapidarija“, odabran je prostor za bosansku sobu i prikupljeni potrebni eksponati, održane su 23 manifestacije kroz aktivizam mladih te su zamijenjeni svi prozori na objektu OŠ "Sanica".

Preporučuje se zadržavanje sektorskog cilja uz njegovo uže definisanje uz preporuke da se tokom procesa revizije uradi slijedeće:

- definisati planirane programsko-projektne indikatore na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezane za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),

- uspostaviti jasnu logičku vezu između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda,
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

Sektorski cilj 2.4. Unaprijeđena saradnja Općine sa nevladinim sektorom i efikasnija javna uprava do 2018. godine je djelimično ostvaren. Nabavljena je cisterna i dva terenska vozila te dvije vučene pumpe za vodu, vučene vatrogasne ljestve visine 22 m i vatrogasna oprema (mlaznice, razdjelnici, šljemovi) te je rad uprave unaprijeđen mjerenjem broja riješenih predmeta nakon isteka zakonski definisanog roka, ali to nije rezultat strateških intervencija, odnosno nekog projekta, niti postoji ishod sa referentnim vrijednostima koje se odnose na ovaj indikator. Preporučuje se revidiranje sektorskog cilja uz preporuke da se tokom procesa revizije uradi slijedeće:

- definisati planirane programsko-projektne indikatore na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezane za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja, kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),
- uspostaviti jasnu logičku vezu između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda, a ukoliko se ne mogu definisati adekvatne i specifične projektne intervencije koje doprinose ostvarenju cilja, onda je cilj nepotreban i treba ga ukinuti ili izvršiti spajanje sa SEC 1.4. u sektoru ekonomskog razvoja (dio projekata vezanih za saradnju sa dijasporom).
- definisati dovoljan broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

Sektorski cilj 2.5. Stvoreni kadrovski i materijalno-tehnički uslovi za unaprijeđenje socijalne i zdravstvene zaštite do 2018. godine je djelimično ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja, mada Općina čini značajne napore da se približi ostvarivanju ovog cilja imajući u vidu broj projekata u provedbi. Kao rezultat završenih projekata, uočeno je smanjenje registrovanog broja nasilja u porodici za 14% kao rezultat strateške intervencije kroz projekat P 3.4. Suzbijanje nasilja nad ženama, ali ishod za ovaj projekat zbog nekog razloga nije uključen u vrednovanje ishoda, identifikovano je 145 disfunkcionalnih porodica, a za 108 pružena adekvatna pomoć, identifikovano je 38 maloljetnika sa društveno neprihvatljivim ponašanjem kojima je pružena stručna i/ili materijalna pomoć (kao rezultat strateške intervencije, ali ishod za ovaj projekat nije uključen u vrednovanje ishoda), urađene su dvije pristupne rampe za osobe sa poteškoćama u kretanju na dva objekta te je otvoren internistički kabinet. Preporučuje se zadržavanje sektorskog cilja uz preporuke da se tokom procesa revizije posebno obrati pažnja na:

- definisanje planiranih programsko-projektne indikatora na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezane za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),
- uspostavljanje jasne logičke veze između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda, a ukoliko se ne mogu definisati adekvatne i specifične projektne intervencije koje doprinose ostvarenju cilja, onda je cilj nepotreban i treba ga ukinuti ili izvršiti spajanje sa SEC 1.4. u sektoru ekonomskog razvoja (dio projekata vezanih za saradnju sa dijasporom).
- definisanje dovoljnog broja projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.
- potencijalno spajanje projekata P 3.4, P 3.6. i P 3.7. u svrhu lakšeg praćenja i vrednovanja.

Uopšteni zaključak vezano za Sektorski plan društvenog razvoja jeste uočeni nedostatak adekvatnih koherentnih i logičkih veza između sektorskih ciljeva i projekata te definisanih ishoda, na osnovu čega je veoma teško pratiti i vrednovati doprinos projekata dodijeljenom sektorskom cilju. Također, može se uočiti nedovoljnost sektorskih

intervencija u poređenju sa željenim stanjem, odnosno nedovoljan broj definisanih projekata koji bi značajnije doprinosili ostvarivanju sektorskih ciljeva, posebno kod SEC 2.1. U većini slučajeva je potrebno znatno više pažnje obratiti definisanju dovoljnog broja projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatnih indikatora kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju te konkretizaciji ishoda koji omogućavaju praćenje i vrednovanje ishoda cilja, a ne samo pojedinih projekata, u smislu definisanja referentnih vrijednosti istih.

#### 4.2.3. Procjena postignuća u ispunjenju sektorskih ciljeva u sektoru okoliša

U okviru sektora okoliša definisana su 4 sektorska cilja.

##### Sektorski cilj 3.1. Do 2018. godine unaprijeđen kanalizacioni sistem i kvalitet vode za piće

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 3.1. na način na koji je definisan, djelimično je ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja, mada primarno u segmentu unapređenja kanalizacionog sistema i obezbjeđivanja preduslova za kvalitetnije snabdijevanje vodom za piće.

Za ostvarenje Sektorskog cilja 3.1. planirano je 18 projekata, od čega su 6 završena, 8 je otkazano, 2 prolongirana i 2 u provedbi. Strategijom razvoja je za praćenje ostvarenja Sektorskog cilja 3.1. definisano 6 ishoda, od kojih su 3 djelimično ostvarena (jedan u maloj mjeri), a 3 nisu ostvarena (v. Tabelu 3.1. dole).

Tabela 3.1. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja

<b>SEC 3.1. Do 2018. godine unaprijeđen kanalizacioni sistem i kvalitet vode za piće</b>	
Planirani programsko-projektne indikatori	Ostvareno
Izrađen Glavni projekat primarne kanalizacione mreže i postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda općine Ključ	Djelimično ostvareno Pripremljen Projektni prijedlog za izradu glavnog projekta primarne kanalizacione mreže sa prečistačima.
Dorađen projekat kanalizacionog sistema MZ Velagići	Ostvareno Dorađen projekat kanalizacionog sistema MZ Velagići.
Studija vodosnabdijevanja općine Ključ	Ostvareno Urađena Studija vodosnabdijevanja općine Ključ.
Izrađena projektno-tehnička dokumentacija vodosnabdijevanja općine Ključ	Ostvareno Izrađena Studija činjeničnog i indikativnog stanja vodosnabdijevanja općine Ključ.
Izgrađeno i rekonstruisano 5 km vodovodne mreže i 30 domaćinstava priključenih na vodovodnu mrežu	Djelimično ostvareno Izgrađeno i rekonstruisano 1250 m vodovodne mreže i 57 novih priključaka na mrežu.
340 novih domaćinstava ima priključak na kanalizacionu mrežu	Djelimično ostvareno - u manjoj mjeri 11 novih domaćinstava priključeno na kanalizacionu mrežu u Režzovićima, dio ulice Alije Isakovića, MZ Ključ.

Tokom posmatranog perioda, a kao rezultat završenih projekata, pripremljen je Projektni prijedlog za izradu glavnog projekta primarne kanalizacione mreže sa prečistačima, dorađen je Projekat kanalizacionog sistema MZ Velagići, urađena je Studija vodosnabdijevanja općine Ključ i Studija činjeničnog i indikativnog stanja te je

izgrađeno i rekonstruisano 1250 m vodovodne mreže i 57 novih priključaka na mrežu, pri čemu je 11 novih domaćinstava priključeno na kanalizacionu mrežu u Režzovićima, dio ulice Alije Isakovića, MZ Ključ. Pored toga, Općina je dodatno provela prespoj dijela starog azbestnog cjevovoda na novi daktilni cjevovod putem strateških intervencija što doprinosi ostvarivanju cilja, ali ishod za ovu intervenciju nije definisan u programsko-projektnim indikatorima. Imajući gore navedeno u vidu, kao i vrijednost projekata u odnosu na mogućnosti Općine, kod SEC 3.1. planirani indikatori i projektne intervencije u potpunosti ne reflektuju uloženi napor Općine naspram postignuća definisanog cilja s obzirom da su urađeni značajni koraci vezani za unaprijeđenje stanja kanalizacionog sistema i kvalitete vode za piće, a posebno imajući u vidu da je značajan broj projekata (bitnih za ostvarenje sektorskog cilja i indikatora) otkazan, kao što su projekti „Izgradnja novog dovodnog cjevovoda sa izvorišta Okašnica do pumpne stanice Palež Gradskog vodovodnog sistema Ključ“, P 1.15. Projekat uvođenja grijanja u Domu kulture, P 1.16. Uređenje muzejske zbirke, Lapidarija i utvrđivanje i obilježavanje kulturno-historijskog središta, P 1.17. Stalna postavka bosanske sobe itd, a zbog nedostatka izvora finansiranja, odnosno nerealnog planiranja. Nameće se potreba i za eventualnim razmatranjem i dodatnih sektorskih indikatora, jer je sektorski cilj široko postavljen, a kako bi se reflektovao uticaj svih definisanih projekata u odnosu na sektorski cilj, a time i doprinos strateškom cilju, što je potvrđeno i tokom intervju sa ključnim akterima. Može se dodatno primjetiti da su indikatori i ishodi na sektorskom nivou, kao što je slučaj sa Studijom vodosnabdijevanja općine Ključ, definisani na način da upućuju isključivo na izlazni rezultat projekata, ali ne i na efekte tj. uticaj predmetnih projekata na lokalnu zajednicu. Pored toga, postoji određeni broj projekata koji su relevantni za sektorski cilj, ali za koje ne postoji adekvatno definisan ishod na sektorskom nivou. Preporučuje se zadržavanje sektorskog cilja uz preporuke da se tokom procesa revizije obrati pažnja na:

- definisanje planiranih programsko-projektnih indikatora na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezane za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),
- uspostavljanje jasne logičke veze između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda,
- definisanje dodatnog broja projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatnih indikatora kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

### **Sektorski cilj 3.2. Do 2018. godine unaprijeđen proces upravljanja otpadom**

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 3.2. na način na koji je definisan, nije moguće valjano u potpunosti ocjeniti, jer planirane projektne aktivnosti nije moguće ocijeniti zbog nedostatka podataka o ostvarenju sektorskog ishoda sa aspekta programsko-projektnih indikatora. Drugim riječima, planirani programsko-projektni indikatori nisu adekvatno definisani, iako je Općina provela određene aktivnosti u segmentu unapređenja procesa upravljanja otpadom. Za ostvarenje Sektorskog cilja 3.2. planirano je 7 projekata, od čega su 3 završena, 3 u provedbi, a 1 prolongiran. Strategijom razvoja je za praćenje ostvarenja Sektorskog cilja 3.1. definisano 3 ishoda, ali je JURA ili Razvojni tim u SMI tabelu za potrebe evaluacije uveo vrednovanje 4 ishoda od kojih su 2 značajno ostvarena, 1 ostvaren i 1 djelimično ostvaren. (v. Tabelu 3.2. dole).

**Tabela 3.2. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja**

<b>SEC 3.2. Do 2018. godine unaprijeđen proces upravljanja otpadom</b>	
Planirani programsko-projektni indikatori	Ostvareno
Investiciono-tehnička dokumentacija za zatvaranje deponije	Ostvareno Pribavljena okolinska dozvola i potrebna dokumentacija za izradu glavnog projekta i urađen Glavni projekat za izvođenje radova.

Broj novih eko otoka za selektivno sakupljanje otpada	Nije moguće ocijeniti nivo postignuća ovog indikatora, a time ni nivo uticaja na sektorski cilj Iako je tokom posmatranog perioda izgrađeno 30 novih eko otoka kroz projektne intervencije kako je to postavljeno u indikatoru, bitno je naglasiti da bez postavljenih referentnih vrijednosti u indikatoru nije moguće procijeniti stvarni nivo uticaja i doprinos definisanom sektorskom cilju.
Unaprijeđenje voznog parka nabavkom specijalizovanih vozila	Nije moguće ocijeniti nivo postignuća ovog indikatora niti nivo uticaja na sektorski cilj Iako je nabavljen 1 pres-kamion za sakupljanje otpada i 1 buldožer gusjeničar za održavanje deponije (polovan), ishod je postavljen suviše široko i nema postavljene referentne vrijednosti u indikatoru, stoga je teško procijeniti stvarni nivo uticaja i doprinos definisanom sektorskom cilju.
SMI: Kontinuirana edukacija stanovništva u oblasti životne sredine	Nije moguće ocijeniti nivo postignuća indikatora, a time niti nivo uticaja na sektorski cilj Tokom posmatranog perioda je održano 10 radionica sa 60 učesnika. Ishod je postavljen suviše široko i nema postavljene referentne vrijednosti u indikatoru, stoga je teško procijeniti stvarni nivo uticaja i doprinos definisanom sektorskom cilju. Indikator nije mjerljiv u tom smislu. Posljednje dvije godine edukacija se nije provodila.

Tokom posmatranog perioda, a kao rezultat završenih projekata, postavljeno je 30 novih eko otoka, tri kontejnera od 1.100 litara - UG "Eko sport" Ključ, 6 velikih zatvorenih metalnih kontejnera od 5 m<sup>3</sup>, 1 plavi kontejner od 1.100 litara za papir, 1 zeleni kontejner od 1.100 litara za miješani komunalni otpad, 10 žutih kanti od 240 litara koje se koriste za korisni otpad. Nabavljeno je 616 žutih PVC kanti od 120 litara koje su podijeljene domaćinstvima za selektiranje otpada, pribavljena je okolinska dozvola i potrebna dokumentacija za izradu glavnog projekta, urađen je Glavni projekat za izvođenje radova za zatvaranje deponije, izrađen je Idejni i Glavni projekat za izgradnju niša, nabavljen je 1 pres-kamion za sakupljanje otpada (narandžasti mercedes) i polovno vozilo za sakupljanje ambalažnog otpada, zatim 1 buldožer gusjeničar za održavanje deponije, 1 polovan kamion - nosač velikog rolo kontejnera 27 m<sup>3</sup> koji služi za pretovar otpada koji se vozi na deponiju te su održane 3 edukativne radionice u oblasti zaštite životne sredine kojima je prisustvovalo 60 osoba. Neophodno je obratiti i pažnju na definisanje indikatora vezano za edukaciju stanovništva u oblasti životne sredine, jer broj radionica nije jedini indikator putem kojeg se može doprinijeti sektorskom cilju niti se isti može kvalitativno obraditi, nego je potrebno uvrstiti potencijalno i nivo znanja i vještina stečenih tokom radionica, broj akcija građana po pitanju zaštite životne sredine i slično. Imajući gore navedeno u vidu, a posebno zbog činjenice da su tri bitna projekta u provedbi, postoji potreba za daljim proaktivnim angažovanjem u implementaciji istih uz bolje planiranje izvora finansiranja za projekte sa visokim procijenjenim vrijednostima. Sa druge strane, sektorski cilj je postavljen opširno, pa se nameće potreba i za specifikiranjem ishoda i uvođenjem dodatnih sektorskih indikatora kako bi reflektirali efektivnost definisanih projekata u odnosu na definisani cilj, jer se primjećuje da su izlazni projektni rezultati manje orijentisani na ishode sektorskog cilja. Dakle, uz zadržavanje sektorskog cilja, preporučuje se da se tokom procesa revizije obrati pažnja da:

- formulacija očekivanih ishoda bude definisana na način da odražava postignuće sektorskog cilja na nivou efekata ili promjene u lokalnoj zajednici (kao naprimjer broj domaćinstava obuhvaćenih odvozom krupnog otpada, procesom selekcije ili slično) kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati na adekvatan način,

- se uspostave jasne logičke veze između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda,
- se definiše dodatni broj projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatnih indikatora kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

### Sektorski cilj 3.3. Do 2018. godine unaprijediti energetska efikasnost

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 3.3. na način na koji je definisan, djelimično je ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja, ali istovremeno se može kazati da je uloženi značajniji trud Općine po pitanju ovog cilja nego što je to bilo moguće ocijeniti, a primarno zbog toga što ishodi kod cilja nisu adekvatno postavljeni. Za ostvarenje Sektorskog cilja 3.3. planirano je 7 projekata, od čega su 3 završena, 2 u provedbi, a 2 otkazana. Strategijom razvoja je za praćenje ostvarenja Sektorskog cilja 3.2. definisano 6 ishoda od kojih su 2 ostvarena, 1 značajno, a 2 djelimično, dok 1 nije ostvaren (v. Tabelu 3.3. dole).

Tabela 3.3. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja

SEC 3.3. Do 2018. godine unaprijediti energetska efikasnost	
Planirani programsko-projektni indikatori	Ostvareno
Urađena 2 elaborata energetske pregleda javnih objekata	Ostvareno Projekat otkazan, ali studija energetske efikasnosti za 500 javnih objekata u FBiH je završena, gdje je uvršteno i 11 objekata Općine Ključ – projekat je planiran i proveden, ali od strane Federalnog ministarstva okoliša -ishod ostvaren.
Urađena Studija ekonomske opravdanosti ulaganja u obnovljive izvore energije	Nije ostvareno Projekat otkazan zbog nedostatka izvora finansiranja, odnosno nerealnog planiranja izvora finansiranja.
Urađen LEAP	Ostvaren LEAP izrađen, ali nije u potpunosti jasna veza ovog ishoda i vezanog projekta sa sektorskim ciljem.
Zamijenjeno 1145 sijalica sa LED sijalicama od 36W	Djelimično ostvareno Projekat u provedbi - Općina je provela zamjenu 100 sijalica sa štednim u sistemu javne rasvjete
Zamijenjeno 55 stubova sa LED sijalicama od 400W	Djelimično ostvareno - u značajnijoj mjeri Projekat u provedbi - zamijenjeno je 50 stubova rasvjete.
Provedene 3 mjere predviđene energetske pregledom administrativnog objekta Jedinственог опćинског органа управе опćине Ključ	Djelimično ostvareno Na osnovu elaborata Energetski pregled zgrade Općine Ključ, zamijenjeno je 32 prozora.

Tokom posmatranog perioda, a kao rezultat završenih projektnih intervencija, Općina Ključ je izradila Lokalni ekološki akcioni plan (LEAP) za period 2015-2019 te je uvršteno i 11 objekata sa energetske pregledom javnih objekata općine Ključ u studiju energetske efikasnosti koja je rađena za 500 javnih objekata u FBiH i finansirana od strane Federalnog ministarstva okoliša. Pored toga, Općina je provela zamjenu 100 sijalica sa štednim u javnoj rasvjeti, izgrađena je ulična rasvjeta u dužini od 3000 m, nabavljen elektro materijal za proširenje rasvjetne mreže



za naselje B. Brdo, djelimično je rekonstruisana javna rasvjeta u Ključu te je izgrađena javna rasvjeta P. Han-Juruge u MZ Velagići. Također, izgrađena je rasvjetna mreža u naselju Donja Sanica MZ D. Sanica, u naselju Ramići MZ Velagići te je priključena struja za javnu rasvjetu Crljeni MZ Zgon-Crljeni. Zamijenjeno je 50 stubova rasvjete u Rudenicama I i izgrađena je rasvjetna mreža u dužini od 1.500 m u Rudenicama II. Uz zadržavanje sektorskog cilja, u toku revidiranja Strategije, preporučuje se:

- jasnije definisati vremenski okvir pripadajućih projekata i adekvatno definisati očekivane sektorske ishode na nivou očekivanih efekata u zajednici (umjesto na nivou izlaznih – projektnih rezultata),
- osigurati bolju koherentnost planiranih projektnih intervencija sa očekivanim ishodima i sektorskim ciljem. U tom smislu, formulacija očekivanih ishoda treba biti vezana za efekte sektorskog cilja (kao na primjer utrošak energije u objektima i/ili domaćinstvima obuhvaćenih projektima energetske efikasnosti, nivo utrošenih sredstava – uštede u budžetu za javnu rasvjetu i slično tome) kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti) na nivou uticaja na sektorski cilj.
- obuhvatiti i projekte iz LEAP-a te ih planirati pod relevantnim ciljevima iz Sektora okoliša.

### Sektorski cilj 3.4. Do 2015. osigurati zaštitu kvaliteta vode rijeke Sane

U proteklom srednjoročnom periodu Sektorski cilj 3.4. na način na koji je definisan, djelimično je ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja te djelimična nemogućnost procjene efekta intervencija na sektorski cilj zbog nedostatka podataka o ostvarenju sektorskog ishoda sa aspekta programsko-projektnih indikatora. Za ostvarenje Sektorskog cilja 3.4. planirana su 2 projekta, od čega su oba završena. Strategijom razvoja su za praćenje ostvarenja Sektorskog cilja 3.2. definisana 2 ishoda od kojih jedan nije moguće ocijeniti, a 1 je ostvaren (v. Tabelu 3.4. dole).

Tabela 3.4. Pregled planiranih i ostvarenih rezultata strateških projekata u okviru sektorskog cilja

SEC 3.4. Do 2015. osigurati zaštitu kvaliteta vode rijeke Sane	
Planirani programsko-projektni indikatori	Ostvareno
Broj uređenih lokaliteta na obali rijeke Sane	Nije moguće ocijeniti nivo postignuća indikatora, a time ni nivo uticaja na sektorski cilj Obala rijeke Sane uređena na 15 lokaliteta, jer ishod je postavljen bez postavljenih referentnih vrijednosti u indikatoru. Stoga je teško procijeniti stvarni nivo uticaja i doprinos definisanom sektorskom cilju.
Zadržavanje II kategorije vode u rijeci Sani	Ostvareno Kontinuirano čišćenje rijeke Sane od otpada od strane NVO sektora (Sportsko ribolovno društvo, Kajak kanu klub), pri čemu Općina finansijski podržava intervencije.

Tokom posmatranog perioda, a kao rezultat izvršenih projektnih intervencija, Općina je zaključno sa 2017. godinom osigurala kontinuirano čišćenje rijeke Sane od otpada od strane NVO sektora (Sportsko ribolovno društvo, Kajak kanu klub), pri čemu Općina finansijski podržava intervencije u održavanju II kategorije vode u rijeci Sani, dok je obala rijeke Sane uređena na 15 lokaliteta. Pored toga, novouvršteni projekti kroz planove implementacije tokom 2016. godine su doprinijeli saniranju klizišta u četiri mjesne zajednice te je očišćeno i sanirano: više lokacija na rijeci Sani i rijeci Sanici, potok u Busijama, Kalajdžića potok, Bijeli potok MZ Ključ, Točina MZ Velagići, Brkićki potok i potok Botonići bare MZ Biljani. Dodatno, Općina je riješila pitanje oborinskih voda na 4 lokaliteta u MZ Ključ I. Međutim, stvarni efekat ovih intervencija se ne može procijeniti, jer nisu postavljeni adekvatni ishodi i indikatori u svrhu postizanja sektorskog cilja. Prilikom revizije Strategije treba zadržati sektorski cilj te:



- osmisлити adekvatne specifične projektne intervencije koje doprinose ostvarenju cilja,
- razraditi definicije ishoda tako da se krajnji rezultati i efekti sektorskog cilja mogu adekvatno mjeriti i vrednovati, mada je moguće razmotriti i spajanje intervencija sa SEC 3.1. koji se odnosi na kvalitet vode (ne samo vode za piće),
- izbjegavati uvođenje novih projekata bez definisanih ishoda i indikatora na osnovu kojih bi se vršio monitoring u postizanju cilja,
- definisati dodatne projekte koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju,
- jasnije definisati vremenski okvir pripadajućih projekata i adekvatno definisati očekivane sektorske ishode na nivou očekivanih efekata u zajednici.

### **Zaključci i preporuke - Sektor okoliša**

Sektorski cilj 3.1. Do 2018. godine unaprijeđen kanalizacioni sistem i kvalitet vode za piće, djelimično je ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja, mada primarno u segmentu unapređenja kanalizacionog sistema i obezbjeđivanja preduslova za kvalitetnije snabdijevanje vodom za piće. Tokom posmatranog perioda, a kao rezultat završenih projekata, pripremljen je Projektni prijedlog za izradu glavnog projekta primarne kanalizacione mreže sa prečistačima, dorađen je Projekat kanalizacionog sistema MZ Velagići, urađena je Studija vodosnabdjevanja općine Ključ i Studija činjeničnog i indikativnog stanja te je izgrađeno i rekonstruisano 1250 m vodovodne mreže i 57 novih priključaka na mrežu te je 11 novih domaćinstava priključeno na kanalizacionu mrežu u Režovićima. Preporučuje se zadržavanje sektorskog cilja uz preporuke da se tokom procesa revizije obrati pažnja na:

- definisanje planiranih programsko-projektne indikatora na način da formulacije očekivanih ishoda budu vezane za krajnje rezultate i efekte sektorskog cilja kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti),
- uspostavljanje jasne logičke veze između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda,
- definisanje dodatnog broja projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatnih indikatora kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

Sektorski cilj 3.2. Do 2018. godine unaprijeđen proces upravljanja otpadom“ nije moguće valjano u potpunosti ocijeniti, jer planirane projektne aktivnosti nije moguće ocijeniti zbog nedostatka podataka o ostvarenju sektorskog ishoda sa aspekta programsko-projektne indikatora. Drugim riječima, planirani programsko-projektne indikatori nisu adekvatno definisani, iako je Općina provela određene aktivnosti u segmentu unapređenja procesa upravljanja otpadom. Tokom posmatranog perioda, a kao rezultat završenih projekata, postavljeno je 30 novih eko otoka, određeni broj novih kontejnera i PVC kanti za selekciju otpada, pribavljena je okolinska dozvola i potrebna dokumentacija za izradu glavnog projekta, urađen je Glavni projekat za izvođenje radova za zatvaranje deponije, izrađen je Idejni i Glavni projekat za izgradnju niša, nabavljen je 1 pres-kamion za sakupljanje otpada (narandžasti mercedes) i polovno vozilo za sakupljanje ambalažnog otpada, zatim 1 buldožer gusjeničar za održavanje deponije, 1 polovan kamion - nosač velikog rola kontejnera 27 m<sup>3</sup> koji služi za pretovar otpada koji se vozi na deponiju. Imajući gore navedeno u vidu, preporučuje se zadržavanje sektorskog cilja te da se tokom procesa revizije obrati pažnja da:

- formulacija očekivanih ishoda bude definisana na način da odražava postignuće sektorskog cilja na nivou efekata ili promjene u lokalnoj zajednici (kao naprimjer broj domaćinstava obuhvaćenih odvozom krupnog otpada, procesom selekcije ili slično) kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati na adekvatan način,

- se uspostave jasne logičke veze između predmetnog sektorskog cilja, njemu pridruženih programa, projekata te sektorskih ishoda,
- se definišu dodatni projekti koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatni indikatori kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju.

Sektorski cilj 3.3. Do 2018. godine unaprijediti energetska efikasnost je djelimično ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja, ali istovremeno se može kazati da je Općina po pitanju ovog cilja uložila veći trud nego što je to bilo moguće ocijenjeniti, a primarno zbog toga što ishodi kod cilja nisu adekvatno postavljeni. Tokom posmatranog perioda, urađen je LEAP, obavljen je energetska pregled 11 javnih objekata (kao vanstrateška intervencija), provedena je zamjena 100 sijalica sa štednim u javnoj rasvjeti, izgrađena određena ulična rasvjeta te je zamijenjeno 50 stubova rasvjete. Uz zadržavanje sektorskog cilja, u toku revidiranja Strategije, preporučuje se:

- jasnije definisati vremenski okvir pripadajućih projekata i adekvatno definisati očekivane sektorske ishode na nivou očekivanih efekata u zajednici (umjesto na nivou izlaznih – projektnih rezultata),
- osigurati bolju koherentnost planiranih projektnih intervencija sa očekivanim ishodima i sektorskim ciljem. U tom smislu, formulacija očekivanih ishoda treba biti vezana za efekte sektorskog cilja (kao naprimjer utrošak energije u objektima i/ili domaćinstvima obuhvaćenih projektima energetske efikasnosti, nivo utrošenih sredstava – uštede u budžetu za javnu rasvjetu i slično tome) kako bi se isti mogli u budućnosti pratiti i vrednovati (kontinuirano mjeriti) na nivou uticaja na sektorski cilj.
- obuhvatiti i projekte iz LEAP-a te ih planirati pod relevantnim ciljevima iz Sektora okoliša.

Sektorski cilj 3.4. Do 2015. osigurati zaštitu kvaliteta vode rijeke Sane je djelimično ostvaren, na šta ukazuje analiza promjena u indikatorima očekivanih ishoda u okviru ovog sektorskog cilja te djelimična nemogućnost procjene efekta intervencija na sektorski cilj zbog nedostatka podataka o ostvarenju sektorskog ishoda sa aspekta programsko-projektnih indikatora.

Prilikom revizije Strategije treba zadržati sektorski cilj te:

- osmisлити adekvatne specifične projektne intervencije koje doprinose ostvarenju cilja,
- izbjegavati uvođenje novih projekata bez definisanih ishoda i indikatora na osnovu kojih bi se vršio monitoring u postizanju cilja,
- razraditi definicije ishoda tako da se krajnji rezultati i efekti sektorskog cilja mogu adekvatno mjeriti i vrednovati, mada je moguće razmotriti i spajanje intervencija sa SEC 3.1. koji se odnosi na kvalitet vode (ne samo vode za piće),
- definisati dodatne projekte koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju,
- jasnije definisati vremenski okvir pripadajućih projekata i adekvatno definisati očekivane sektorske ishode na nivou očekivanih efekata u zajednici.

Generalni zaključak u Sektorskom planu zaštite okoliša jeste da su ciljevi efektivno postavljeni, ali istovremeno definisani bez u potpunosti adekvatnih projektnih intervencija sa pravilno definisanim ishodima i indikatorima na nivou uticaja (posebno kod SEC 3.2. i SEC 3.). Uopštene preporuke jesu da se tokom procesa revizije mora više obratiti pažnja na:

- osmišljavanje adekvatnih specifičnih projektnih intervencija koje doprinose ostvarenju cilja kod SEC 3,
- izbjegavanje uvođenja novih projekata bez definisanih ishoda i indikatora na osnovu kojih bi se vršio monitoring u postizanju cilja,
- razradu definicije ishoda tako da se krajnji rezultati i efekti sektorskog cilja mogu adekvatno mjeriti i vrednovati te

### 4.3. Efikasnost

U okviru procjene efikasnosti korištenja resursa u svrhu postizanja postavljenih ciljeva, fokus je stavljen na poređenje broja planiranih i realizovanih projekata, kao i poređenje planiranih i utrošenih sredstava za implementaciju strateških intervencija u srednjoročnom periodu evaluacije (2014-2017. godina). Kada govorimo o efikasnosti strateških intervencija, naglasit ćemo da posmatramo ostvarivanje ciljeva sa što manjim nivoom utrošenih resursa, prvenstveno finansijskih. Dakle, u ovom dijelu Izvještaja se fokusiramo na poređenje utrošenih finansijskih resursa u odnosu na planirane, a pri tome je važno razumjeti da se efikasnost ne može mjeriti kao apsolutna vrijednost, nego se posmatra kao relativni koncept, u odnosu na određeno referentno stanje, jer je efikasnost nemoguće procijeniti ukoliko se ne raspolaže preciznim i detaljnim podacima o utrošku finansijskih sredstava i o indikatorima o ispunjenju projektnih rezultata u posmatranom periodu.<sup>4</sup>

#### 4.3.1. Procjena efikasnosti prema broju realizovanih u odnosu na broj planiranih projekata

Prikupljeni podaci za ocjenu efikasnosti implementacije integrirane Strategije razvoja općine Ključ na osnovu poređenja broja planiranih i broja realizovanih projekata u dosadašnjem periodu (2014-2017. godina), ukupno i po sektorima, prikazani su u zbirnom pregledu u tabeli koja slijedi.

Tabela 4. Pregled<sup>(\*)</sup> planiranih i realizovanih projekata iz Strategije razvoja općine Ključ u periodu 2014-2017.

SEKTOR	Broj sek. ciljeva	Projekti				% potpuno realizovanih projekata	% potpuno realizovanih i djelimično realizovanih projekata
		Broj i vrijednost planiranih projekata	Broj i vrijednost potpuno realizovanih projekata	Broj i vrijednost djelimično realizovanih projekata (započeti)	Broj i vrijednost projekata čija implementacija nije započela		
<b>Ekonomski razvoj</b>	5	26 7.110.857,58	9 387.115,61	3 1.393.196,17	14 5.217.000,00	34,62%	46,15%
<b>Društveni razvoj</b>	5	49 5.203.770,95	21 2.239.460,86	17 720.318,55	11 145.000,00	42,86%	77,55%
	4	40	20	6	14	50,00%	65,00%

<sup>4</sup> U sistemu praćenja općine jesu dostupni podaci vezani za finansijske pokazatelje, ali ne i potpuni podaci vezani za ispunjenje projektnih rezultata odnosno ishoda projekata.

<b>Zaštita i unapređenje okoliša</b>		8.336.086,73	802.115,53	294.145,26	3.408.551,90		
<b>Ukupno</b>	14	<b>115</b> <b>20.650.715,26</b>	<b>50</b> <b>3.428.692,00</b>	<b>26</b> <b>2.407.659,98</b>	<b>39</b> <b>8.770.551,90</b>	<b>43,48%</b>	<b>66,09%</b>

(\*)Planski podaci o broju projekata, (okvirne) vrijednosti projekata iz sektorskih planova, planova implementacije te uključenim „novim“ projektima koji su zavedeni u APIS.

Ukupan procenat realizacije planiranih projekata u okviru Strategije integriranog lokalnog razvoja općine Ključ je 66,09%. Važno je napomenuti da je procjena realizacije projekata urađena na planskoj osnovi 5-godišnjih sektorskih planova, dok je realizacija posmatrana za period od 4 godine, s obzirom da je 5-ta godina sektorskih planova još u realizaciji. Naime, od ukupno 115 projekata iz Strategije (kao planska osnova poslužili su, prije svega, sektorski planovi te planovi implementacije, u koje Općina nije navodila novouključene projekte, ali su isti uključeni u pomoćni alat za potrebe ove evaluacije) planiranih za implementaciju u periodu 2014-2018. godine (5 godina), do sada je u potpunosti implementirano 50 projekata, od čega samo 9 u sektoru ekonomskog razvoja. Udio projekata čija implementacija nije ni započeta u ovom periodu je 33,91% (39 projekata), dok je udio djelimično realizovanih ili započetih projekata 21% (26 projekata). Posmatrano po sektorskim planovima iz Strategije, najveći procenat implementiranih projekata u odnosu na broj planiranih projekata je ostvaren u sektoru zaštite okoliša razvoja od 50%, zatim u sektoru društvenog razvoja od 42,86%, dok je u ekonomskom sektoru postignut najniži procenat od 34,62%.

Gore navedeni procenti u odnosu na broj projekata ukazuju na osrednji nivo realizacije projekata – efikasnosti realizacije. Sa aspekta statusa projekata, bitno je naglasiti da postoji veliki broj projekata koji su, svojim statusom, posebno u sektoru društvenog razvoja, u procesu djelimično realizovanih projekata (započeti), kako je to vidljivo u tabeli 4. Ovaj podatak govori o tendenciji preširokog postavljanja ciljeva, ili su projekti velikog obima i implementiraju se u višegodišnjem periodu od 5 ili više godina. Međutim, potrebno je naglasiti da se u ovoj analizi treba uzeti u obzir obim i zahtjevnost projekata (ovi elementi se detaljnije procjenjuju u okviru kriterija efektivnosti gore), kao i činjenicu da su pojedini projekti iz Strategije prolongirani ili otkazani zbog faktora na koje se nije moglo uticati zbog pravnog okvira. Kako navode relevantni akteri, a što je potvrđeno analizom pomoćnih sektorskih tabela, mnogi projekti iz inicijalnih planova implementacije su otkazani ili prolongirani zbog nedostatka finansijskih sredstava, odustajanja nosioca projekata, čak 39 (32 otkazana i 7 prolongiranih), što predstavlja 1/3 svih planiranih projekata. Ovo govori u prilog zaključku da tokom planiranja ili priprema za realizaciju projekata nije izvršena adekvatna analiza rizika i pretpostavki, posebno sa aspekta potencijalnih izvora finansiranja. Pored toga, čak 22 projekta (19,13%) su novouključeni projekti koji nisu uvedeni u planove implementacije, ali jesu u Alat za praćenje implementacije strategije (APIS), što predstavlja dodatni otežavajući faktor koji je uticao na nivo ostvarenja sektorskih i strateških ciljeva, jer projekti nisu ostvarili željeni efekat na sektorske ciljeve zbog nemogućnosti njihovog vrednovanja (projekti su uvedeni bez ishoda i indikatora i bez specificiranja sektorskog cilja kojem bi trebali doprinijeti).

Kada se promatra realizovani broj projekata po sektorima, najveće postignuće bilježi se u sektoru društvenog razvoja (primarno zbog broja implementiranih novouključenih projekata, ali ne i efektivnosti), ali i zaštite okoliša, dok je najmanji stepen realizacije zabilježen u sektoru ekonomskog razvoja. U društvenom sektoru je u potpunosti realizovan i u procesu realizacije ukupno 37 projekata, što je znatno više nego u zaštiti okoliša (26), a posebno u odnosu na ekonomski razvoj (12), što predstavlja skoro isti broj projekata kao u druga dva sektora zajedno. Ako posmatramo broj projekata koji su u procesu implementacije i prolongirani, onda možemo

vidjeti da će se stepen realizacije vjerovatno unaprijediti do kraja tekuće godine, s obzirom da je evaluacija vršena na početku 2018. te nije uzela u obzir projekte tj. podatke o implementaciji projekata koji se realizuju u 2018.

Analizom broja projekata planiranih u godišnjim planovima implementacije u odnosu na implementirani broj projekata u posmatranim godinama, može se zaključiti da je efikasnost u implementaciji Strategije u posljednjim godinama konstantna te da je u periodu od 2015-2017. implementiran sličan broj projekata, što nam, također, govori o relativno kontinuiranoj implementaciji projekata iz planova implementacije na godišnjem nivou (od 42% - 2017 do 58% - 2015).

#### 4.3.2. Procjena efikasnosti prema visini utrošenih u odnosu na planirane finansijske resurse

U okviru analize efikasnosti strateških intervencija izvršeno je i poređenje planiranih finansijskih sredstava za realizaciju projekata u okviru Strategije (kao planska osnova poslužili su prije svega sektorski planovi te planovi implementacije za novouvedene projekte) sa vrijednošću implementiranih, odnosno, realizovanih finansijskih sredstava za planirane strateške intervencije.

U tabeli 5. dole prezentovan je prikaz podataka o planiranim i realizovanim finansijskim sredstvima za implementaciju strateških projekata na području općine Ključ.

Tabela 5. Poređenje planiranih i realizovanih sredstava<sup>5</sup> iz sektorskih planova Strategije, u periodu 2014-2017. godina

Sektor	Planirana finansijska sredstva za implementaciju projekata <sup>(*)</sup>	Realizovana finansijska sredstva za implementaciju projekata			% realizovanih sredstava od ukupno planiranih po sektorima
	Ukupno	Budžet	Vanjski izvori	Ukupno	
Ekonomski razvoj	7.110.857,58	622.094,37	1.158.217,41	1.780.311,78	25,04%
Društveni razvoj	5.203.770,95	329.857,50	2.629.921,91	2.959.779,41	56,88%
Zaštita okoliša	8.336.086,73	294.456,93	801.803,86	1.096.260,79	13,15%
<b>Ukupno</b>	<b>20.650.715,26</b>	<b>1.246.408,80</b>	<b>4.589.943,18</b>	<b>5.836.351,98</b>	
% (struktura)		21,36%	78,64%	100,00%	

<sup>5</sup> Podaci o planiranim i realizovanim sredstvima prikazani u ovoj tabeli su podaci iz sektorskih planova Strategije plus podaci za „nove“, naknadno dodane projekte kroz planove implementacije. Projekti koji su imali uticaj na realizaciju Strategije, a koji nisu obuhvaćeni planovima implementacije predstavljeni su u posebnoj tabeli br. 7.

<b>Procenat realizovanih sredstava od ukupno planiranih</b>	<b>28,26%</b>	
---	---------------	--

\*Izvor: Za planske vrijednosti korišteni su sektorski planovi, dok su za novododane projekte korišteni podaci iz APIS-a. Za informacije o realizaciji projekata je korištena Programsko-projektna tabela koja se zasniva na podacima preuzetim iz godišnjih izvještaja o realizaciji strategije i/ili projektnih izvještaja te APIS-a.

Ukoliko se posmatra omjer planiranih sredstava iz sektorskih planova, uključujući i naknadno dodane projekte putem planova implementacije, od ukupno 20,650,715.26 KM planiranih za implementaciju svih 115 projekata, realizovano je 28%, tj. izdvojeno je 5,836,351.98 KM (od čega je 1,246,408.80 KM izdvojeno iz općinskog budžeta - 21,366%, a 4,589,943,18 KM iz vanjskih izvora finansiranja - 78,64%), što će se vjerovatno unaprijediti do kraja tekuće godine s obzirom da je evaluacija vršena na početku 2018. te nije uzela u obzir projekte koji se realizuju u 2018.

Najniži stepen realizacije ukupnih sredstava je zabilježen u sektorskom planu za zaštitu okoliša (13,15% tj. 1,096,260.79 KM), a za koji je planirano 8,336,086.73 KM. Najviše sredstava je izdvojeno u sektoru društvenog razvoja (2.959.779,41 KM), što je 56,88% u odnosu na planirana sredstva.

U ukupnom iznosu realizovanih sredstava spoljni izvori čine 78,64%, što je veoma značajno, uzimajući u obzir budžetske kapacitete Općine i generalni stepen razvijenosti lokalne zajednice, dok je relativno malo sredstava utrošeno iz Općinskog budžeta, samo 21,36%, što se da protumačiti na način da Općina ima relativno dobre kapacitete za privlačenje vanjskih izvora finansiranja, ali se i dalje treba raditi na njihovom jačanju.

**Tabela 6. Poređenje planiranih i realizovanih sredstava iz Planova implementacije općine Ključ po godinama u periodu 2014-2017. godina**

<b>Pregled po godinama*</b>	<b>Broj Projekata**</b>	<b>Budžet (u KM)</b>	<b>Vanjski Izvori (u KM)</b>	<b>Ukupno (u KM)</b>
<b>2014.</b>				
<b>Planirano</b>	<b>44</b>	292.251,00	1.494.169,10	1.786.420,10
<b>Realizovano</b>	<b>21</b>	329.732,31	1.880.179,10	2.209.911,41
<b>%</b>	47,7%	112,83%	125,83%	123,71%
<b>2015.</b>				
<b>Planirano</b>	<b>56</b>	366.790,98	2.343.773,75	2.710.564,73
<b>Realizovano</b>	<b>33</b>	407.868,18	1.379.043,29	1.786.911,47
<b>%</b>	58,9%	111,20%	58,84%	65,92%
<b>2016.</b>				
<b>Planirano</b>	<b>54</b>	358.620,01	1.750.864,00	2.109.484,01
<b>Realizovano</b>	<b>27</b>	290.000,63	254.697,00	544.697,63
<b>%</b>	50,0%	80,87%	14,55%	25,82%
<b>2017.</b>				
<b>Planirano</b>	<b>52</b>	275.785,00	1.512.989,21	1.788.774,21
<b>Realizovano</b>	<b>22</b>	218.807,68	1.076.023,79	1.294.831,47
<b>%</b>	42,3%	79,34%	71,12%	72,39%

\*Izvori: Detaljni Indikativni finansijski planovi (1+2) za 2014, 2015, 2016. i 2017. i godišnji izvještaji za 2014, 2015 i 2016. godinu - (\*\* Podaci se odnose na projekte koji su u potpunosti realizovani u toku jedne godine, s tim da određeni projekti su višegodišnji i njihova realizacija se prenosi iz godine u godinu (pogledati dio efektivnosti u Izvještaju).

Kada je riječ o planiranju na godišnjoj osnovi utvrđeno je da je općina Ključ redovno pripremala planove implementacije 1+2 u skladu sa prihvaćenom metodologijom i dinamikom. Međutim, budžetsko planiranje nije u potpunosti vezano za planove implementacije, gdje određeni broj projekata nema vezu sa budžetskim stavkama, ali se kod većine projekata ipak može uspostaviti veza i to uglavnom sa kodom kapitalni transferi 615000 dokumenta Budžeta općine.

U periodu 2014-2017. godina, realizacija planiranih sredstava iz Budžeta na godišnjem nivou se kretala u intervalu od 79% – 130% (nerealno planiranje troškova projekata), a realizacija planiranih sredstava iz vanjskih izvora u intervalu 25% - 123%, tako da se u pogledu efikasnosti realizacije planiranja na godišnjem nivou može zaključiti da je potrebno znatno realnije planirati kako budžetske tako i vanjske izvore finansiranja. Sa druge strane, relativno nizak stepen realizacije vanjskih izvora finansiranja, posebno tokom 2016. godine – 16%, je značajno uticao na ukupan stepen finansijske efikasnosti.

S obzirom na osrednji nivo implementacije Strategije (66,09%), prema broju potpuno i djelimično realizovanih projekata i prema realizovanoj finansijskoj vrijednosti (28,26%), može se zaključiti da je za naredni period implementacije Strategije u procesu revizije potrebno znatno realnije planirati kako sredstva iz Općinskog budžeta, tako i sredstva iz vanjskih izvora finansiranja. Pored toga, potrebno je pažljivo analizirati projekte i preduslove za njihovu realizaciju kako bi se u Strategiju uključili samo oni projekti koji su najizgledniji za realizaciju.

Pored projekata koji su obuhvaćeni Strategijom, odnosno planovima implementacije, u proteklom srednjoročnom periodu je uočeno da je implementirano i 22 projekta, od kojih je većina mogla imati pozitivan uticaj na ostvarenje sektorskih ciljeva (ali nisu jer isti nisu mogli biti vrednovani zbog nedodjeljivanja sektora i definisanih ishoda i indikatora prilikom njihovog uključivanja) ali isti nisu planirani putem ključnih alata operacionalizacije Strategije tj. Planova implementacije– prezentovano u tabeli 7. dole.

**Tabela 7. Pregled projekata koji su implementirani u periodu 2014-2017. godine, a koji nisu u sektorskim planovima Strategije razvoja i planovima implementacije**

<b>Projekat</b>	<b>Iznos u KM</b>
P.N Uređenje platoa ispred Tabora Stari grad Ključ, IV faza	14.597,63
P.N Razvoj tržišta rada u partnerstvu sa dijasporom, ER	8.856,46
P.N Rekonstrukcija mosta na Korčanici MZ Sanica, ER	6.447,25
P.N Izgradnja i rekonstrukcija putnog pojasa, ER	19.561,7
P.N Izgradnja šehidskog mezarja Krasulje faza III - IV MZ Krasulje, DR	11.557,70
P.N Sanacija šehidskog mezarja Velagići, MZ Velagići, DR	27.568,62
P.N Postavljenje ograde na Spomen obilježju u naselju Crljeni, MZ Zgon-Crljeni, DR	5.520,00
P.N Spomen česma u Rejzovićima, MZ Ključ, DR	720,00
P.N Rekonstrukcija potpornog zida i sanacija temelja PŠ Biljani, DR	48.190,98



P.N Izrada projektno-tehničke dokumentacije, DR	14.654,50
P.N Sanacija šteta od prirodne nesreće, DR	194.076,10
P.N Zamjena stolarija, spuštanje stropa u područnoj školi Krasulje, MZ Krasulje, DR	14.079,05
P.N Adaptacija prostorije za Društveni centar MZ Sanica, DR	20.000,00
P.N Sufinansiranje projekata OCD za Javni poziv putem projekta "Jačanje uloge MZ u BiH", DR	5.169,00
P.N Izrada idejnog i glavnog projekta za izgradnju niša, ZO	1.775,00
P.N Pretovarna rampa za učinkovitije sakupljanje i transport otpada Ključ, ZO	57.848,00
P.N Selekcija otpada na mjestu nastanka u domaćinstvu, nabavkom kanti za izdvajanje korisnog otpada, ZO	26.620,00
P.N Sanacija klizišta, ZO	89.398,34
P.N Uređenje rijeka i potoka, ZO	128.236,34
P.N Sanacija vodovoda u Banjici, ZO	33.500,00
P.N Rekonstrukcija vodovodne i kanalizacione mreže, ZO	57.142,01
P.N Rješavanje oborinskih voda, ZO	12.711,02
<b>UKUPNO U PERIODU 2014-2017. GODINA:</b>	<b>798,229.70 KM</b>

Gore definisani projekti su realizovani uglavnom u okviru posebnih programa drugih organizacija i institucija, ali i općine Ključ. Međutim, za ove projekte nisu bile dostupne informacije o njihovoj pripremi i provođenju, niti je bio poznat njihov eventualni uticaj na realizaciju Strategije, zbog čega nisu bili uključivani u planove implementacije. Ukupna realizovana sredstva za ove projekte iznose **798,229.70 KM**, što je oko 13% od ukupno realizovanih 5,836,351.98 KM. Od ukupnog iznosa, samo 62,839.56 KM je izdvojeno iz Općinskog budžeta, a 735,390.14 KM iz vanjskih izvora finansiranja.

U pogledu ovih projekata može se zaključiti da su većinom u pitanju projekti finansirani od strane međunarodnih organizacija, što ukazuje na potencijal bolje analize raspoloživih eksternih izvora finansiranja te proaktivnijeg uključivanja vanjskih socio-ekonomskih aktera, s obzirom da postoji značajan broj projekata koji su realizovani od strane javnih preduzeća/organizacija.

Kada govorimo o realnosti inicijalnog planiranja u fazi izrade Strategije, raspoloživi podaci ukazuju na potrebu realnijeg planiranja i kvalitetnije analize dostupnih fondova za razvojne projekte. U procesu revizije Strategije za naredni period potrebno je promijeniti pristup planiranju finansijskih sredstava za realizaciju projekata te prilikom revizije strategije detaljno analizirati budžetske mogućnosti i trendove u prilivu sredstava iz različitih izvora.

### Zaključci i preporuke

Ukupan procenat realizacije planiranih projekata u okviru Strategije integriranog lokalnog razvoja općine Ključ je 66,09%. Naime, od ukupno 115 projekata iz Strategije (kao planska osnova poslužili su, prije svega, sektorski planovi te planovi implementacije – u koje Općina nije navodila novouključene projekte, ali su isti uključeni u pomoćni alat za potrebe ove evaluacije) planiranih za implementaciju u periodu 2014-2018. godine (5 godina), dok je stepen realizacije za posmatrani period u suštini 4 godine, za koji je do sada u potpunosti implementirano 50 projekata i u toku je implementacija 26 projekata (ukupno 76). Udio projekata čija implementacija nije ni

započeta u ovom periodu je 33,91% (39 projekata), dok je udio djelimično realizovanih ili započetih projekata 21% (26 projekata).

Posmatrano po sektorskim planovima iz Strategije, najveći procenat implementiranih projekata u odnosu na broj planiranih projekata je ostvaren u sektoru zaštite okoliša od 50%, zatim u sektoru društvenog razvoja od 42,86%, dok je u ekonomskom sektoru postignut najniži procenat od 34,62%. Gore navedeni procenti u odnosu na broj projekata ukazuju na osrednji nivo realizacije projekata, tj. efikasnosti realizacije Strategije.

Sa aspekta statusa projekata, bitno je naglasiti da postoji veliki broj projekata koji su, svojim statusom, posebno u sektoru društvenog razvoja, u procesu djelimično realizovanih projekata (započeti), dok su mnogi projekti iz inicijalnih planova implementacije otkazani ili prolongirani zbog nedostatka finansijskih sredstava, odustajanja nosioca projekata, čak 39 (32 otkazana i 7 prolongiranih), što predstavlja 1/3 svih planiranih projekata i to govori u prilogu zaključka da tokom planiranja ili priprema za realizaciju projekata nije izvršena adekvatna analiza rizika i pretpostavki, posebno sa aspekta potencijalnih izvora finansiranja. Pored toga, čak 22 projekta (19,13%) su novouključeni projekti koji nisu uvedeni u planove implementacije, ali jesu u Alat za praćenje implementacije strategije (APIS), što predstavlja dodatni otežavajući faktor koji je uticao na nivo ostvarenja sektorskih i strateških ciljeva, jer projekti nisu ostvarili željeni efekat na sektorske ciljeve zbog nemogućnosti njihovog vrednovanja (projekti su uvedeni bez ishoda i indikatora i bez specificiranja sektorskog cilja kojem bi trebali doprinijeti).

Ukoliko se posmatra omjer planiranih sredstava iz sektorskih planova, uključujući i naknadno dodane projekte kroz APIS, od ukupno 20,650,715.26 KM planiranih za implementaciju svih 115 projekata, realizovano je 28%, tj. izdvojeno je 5,836,351.98 KM (od čega je 1,246,408.80 KM izdvojeno iz općinskog budžeta - 21,366%, a 4,589,943,18 KM iz vanjskih izvora finansiranja - 78,64%). Najniži stepen realizacije ukupnih sredstava je zabilježen u sektorskom planu za zaštitu okoliša (13,15 % tj. 1,096,260.79 KM), a za koji je planirano 8,336,086.73 KM. Najviše sredstava je izdvojeno u sektoru društvenog razvoja (2.959.779,41 KM), što je 56,88% u odnosu na planirana sredstva. U ukupnom iznosu realizovanih sredstava spoljni izvori čine 78,64%, što je veoma značajno, uzimajući u obzir budžetske kapacitete općine i generalni stepen razvijenosti lokalne zajednice, dok je relativno malo sredstava utrošeno iz Općinskog budžeta, samo 21,36%, što se može definisati kao relativno dobri kapaciteti za privlačenje vanjskih izvora finansiranja, ali se i dalje treba raditi na njihovom jačanju. Nadalje, bitno je dodati da su neki od prolongiranih projekata projekti vrijednosti koja značajno premašuje mogućnosti Općinskog budžeta. Tako naprimjer, projekat iz sektora zaštite okoliša „P 2.2 Izvođenje radova po projektu postepenog zatvaranja deponije i izgradnje pratećih sadržaja prilagođenih regionalnom konceptu odlaganja komunalnog otpada na deponiji Peći“ u iznosu od 3.193.551,9 KM ne bi ni u kakvoj opciji mogao biti implementiran tokom posmatranog perioda, čak i da je cijeli kapitalni budžet izdvojen za ovaj projekat. Ovakav primjer se odražava na način da se uveliko smanjuje efikasnost, ali i efektivnost, realizacije Strategije u svakom smislu, posebno finansijskom.

Generalno gledajući, za naredni period implementacije Strategije se preporučuje u procesu revizije znatno realnije planiranje kako sredstva iz Općinskog budžeta, tako i za sredstva iz vanjskih izvora finansiranja, ali posebno realnije planirati procjenjene troškove pojedinačnih projekata. Pored toga, neophodno je detaljnije analizirati raspoložive eksterne izvore finansiranja i vertikalnu usklađenost općinskih prioriteta sa višim nivoima vlasti i programima međunarodnih organizacija, sa posebnim osvrtom na proaktivnije uključivanje vanjskih socio-ekonomskih aktera u planiranje i implementaciju Strategije. Imajući u vidu nizak stepen realizacije projekata, a zbog činjenice da je većina projekata široko postavljena (programski pristup), ili su velikog obima i implementiraju se u višegodišnjem periodu, a nisu postavljene ciljne vrijednosti (izlazni rezultati i ishodi) na godišnjem nivou, potrebno je revidirati višegodišnje finansijske projekcije i projekte velike vrijednosti, kako bi se na godišnjem nivou mogla realno planirati finansijska implikacija planiranih projekata te posebno obratiti pažnju da se svaki novouključeni projekat operacionalizira putem predviđenog mehanizma tj. Plana implementacije Strategije.

#### 4.4. Uticaj

U okviru evaluacije koja je predmet ovog Izvještaja, nije vršena detaljna procjena uticaja dosadašnje implementacije Strategij, jer je to zadatak finalne evaluacije, ali je izvršena okvirna procjena uticaja ostvarenja strateških ciljeva, odnosno efekata dosadašnjih strateških intervencija na ciljne grupe i širu zajednicu u općini. Analiza uticaja je izvršena kroz posmatranje promjena koje se odnose na prvobitno definisane probleme u sklopu strateških fokusa te ključnih makro-indikatora u odnosu na polazno stanje u okviru sva tri razvojna sektora, kako slijedi:

##### Prvi strateški cilj – Iskorištavanje i stavljanje u funkciju postojećih prirodnih i privrednih kapaciteta

Strateški cilj 1 oslanja se na 3 strateška fokusa i to: stvoriti povoljno i poticajno poslovno okruženje za razvoj poduzetništva i obrta sa posebnim osvrtom na korištenje prirodnih resursa u funkciji održivog razvoja, razvijati intenzivnu, tržišno orijentisanu primarnu poljoprivrednu proizvodnju uz očuvanje životne okoline i stvoriti povoljne uslove za razvoj turizma. Pozitivni efekti su djelimično vidljivi u povećanju broja zaposlenih kroz revitalizaciju fabrike „Prevent“, u rezultatima projekata između dijaspore i lokalne zajednice, otvaranju novog hotela (veza sa projektima ZO), sanaciji i asfaltiranju lokalne putne mreže te djelimičnom napretku u grani poljoprivrede. Ključni indikator, broj zaposlenih (smanjen sa 1518 – 2013. godine na 1481 – 2017. godine) i nesrazmjerno smanjenje broja nezaposlenih (sa 2524 - 2013. godine na 2333) ukazuju na tendenciju značajne migracije stanovništva, odnosno iseljavanja. Sa druge strane, u općini se povećao broj preduzeća na 1000 stanovnika sa 43,8 (2013.) na 51,1 (2017.) – vrlo vjerovatno zbog smanjenja broja stanovnika.

U odnosu na početno stanje iz 2013. godine, može se reći da je implementacija Strategije imala djelimično pozitivan uticaj na stvaranje boljih i povoljnih uslova za razvoj turizma, a nedovoljno na segment stvaranja povoljnog i poticajnog poslovnog okruženja za razvoj poduzetništva te stavljanja prirodnih resursa u funkciju održivog razvoja. Ovim zaključcima idu u prilog i zvanični socio-ekonomski pokazatelji u kojima se navodi da je općina Ključ od 72. mjesta po rangu razvijenosti u 2013. godini, spala na 74. mjesto u 2016. godini. U skladu sa tim, nalazi se među 10 izrazito nerazvijenih općina u Federaciji BiH. Međutim, s obzirom da u ovoj oblasti (bolje rečeno, planiran - v. dio Relevantnosti) nisu implementirani planirani projekti (u okviru svih 5 sektorskih ciljeva) postoji prostor da se projektne aktivnosti (nakon revizije) znatno intenziviraju u narednom periodu, poštujući preporuke vezano za relevantnost i efektivnost sektorskih intervencija.

##### Drugi strateški cilj – Funkcionalan društveni sektor

Strateški cilj 2 oslanja se na 5 strateških fokusa i to: ublažiti negativnu demografsku sliku općine Ključ i obezbjediti uslove za ostanak mladih, unaprijediti obrazovni sistem (predškolsko, osnovno, srednjoškolsko i obrazovanje odraslih), učiniti ga dostupnim za svu djecu i prilagoditi ga potrebama tržišta, unaprijediti oblast kulture i sporta, unaprijediti javnu upravu i sektor nevladinih organizacija s ciljem unaprijeđenja kvaliteta javnih usluga i prilagoditi sektor zdravstvene i socijalne zaštite potrebama stanovništva. Najznačajniji rezultati postignuti su u segmentu stvaranja preduslova za kvalitetnije obrazovanje djece i mladih i unapređenja infrastrukture za kulturne i sportske aktivnosti građana. Međutim, osnovni makro-indikatori ukazuju na smanjenje broja učenika osnovnih i srednjih škola na hiljadu stanovnika sa 87,27 u 2013. na 77 u 2017. godini, značajno povećanje socijalnih transfera po glavi stanovnika sa 12,46 u 2013. na 14,83 u 2017. godini, ali i smanjenje broja aktivnih članova u sportskim i kulturnim organizacijama sa 1208 u 2013. na 1050 u 2017. Posebno je zabrinjavajući trend smanjenja broja stanovnika. Prema podacima sa kojima raspolaže Federalni zavod za statistiku u periodu od 2014-2017. godina, prosječni saldo migracija negativan je za općinu Ključ i iznosi 281 za ovaj period (-83 za 2017.

godinu, -71 za 2016, -68 za 2015. godinu, -59 za 2014. godinu). No, na ovo je moguće gledati i kao na priliku, što može biti strateški fokus u sva tri sektora razvoja općine Ključ u narednom periodu (ekonomski, društveni, pa i zaštita okoliša). Dakle, iseljenike posmatrati kao interesnu grupu od posebnog značaja i što je više moguće uključiti ih u sve faze upravljanja razvojem nakon analize njihovih potencijala i interesa. Sa druge strane, sa aspekta unapređenja oblasti kulture i sporta te društvene infrastrukture, treba naglasiti da je uravnotežen razvoj cijelog područja općine važan segment strateškog pristupa razvoju i treba da ostane u fokusu u narednom planskom periodu.

U odnosu na početno stanje iz 2013. godine, može se reći da je implementacija Strategije u određenoj mjeri imala pozitivan utjecaj na strateški cilj. Međutim, s obzirom da u ovoj oblasti nisu implementirani planirani projekti (u okviru svih 5 sektorskih ciljeva) postoji prostor da se projektne aktivnosti (nakon revizije) znatno intenziviraju u narednom periodu, poštujući preporuke vezano za relevantnost i efektivnost sektorskih intervencija.

### Treći strateški cilj – Čista i očuvana okolina kroz održivo upravljanje vodnim i drugim prirodnim resursima i organizovan sistem upravljanja otpadom

Strateški cilj 3 oslanja se na 2 strateška fokusa i to: Izgraditi i rekonstruisati komunalnu infrastrukturu u cilju unaprijeđenja kvaliteta života lokalnog stanovništva i zaštititi i valorizovati okolišne resurse u cilju održivog razvoja. Najznačajniji pomak napravljen je u osiguravanju zaštite kvaliteta vode rijeke Sane, u segmentu unapređenja kanalizacionog sistema i obezbjeđivanja preduslova za kvalitetnije snabdijevanje vodom za piće i upravljanja otpadom. Osnovni indikatori ukazuju na isti stepen pokrivenosti domaćinstava sa pristupom kontrolisanoj vodi za piće, smanjen broj domaćinstava bez pristupa električnoj energiji sa 30 u 2013. na 15 u 2017. godini, ali i smanjen stepen pokrivenosti domaćinstava odvozom krutog otpada (sa 97% u 2013. na 87% u 2017.) u ovom momentu, jer se dvije mjesne zajednice još uvijek nisu odlučile na kojim mjestima će postaviti kontejnere. Drugim riječima, smanjenje je formalno registrovano u SMI tabeli, ali je suštinski osiguran odvoz krutog otpada i time cijela općina pokrivena ovom uslugom.

U odnosu na početno stanje iz 2013. godine, može se reći da je implementacija Strategije imala pozitivan uticaj na valorizaciju dijela okolišnih resursa (rijeka Sana), ali taj segment nije iskorišten u cilju održivog razvoja, što je vezano direktno za SC 1. Sa druge strane, ostale strateške intervencije su imale nedovoljan uticaj na SEC 3.1, SEC 3.2. i SEC 3.3. što je razumljivo s obzirom da u ovoj oblasti nisu implementirani planirani projekti (u okviru prva tri sektorska cilja). Stoga, postoji prostor da se projektne aktivnosti (nakon revizije) znatno intenziviraju u narednom periodu, poštujući preporuke vezano za relevantnost i efektivnost sektorskih intervencija, posebno sa aspekta usklađivanja jasnih logičkih veza intervencija sa strateškim fokusima.

### **Zaključci i preporuke**

Analiza makro-indikatora i drugih raspoloživih podataka o ostvarenju strateških ciljeva pokazuje da je Strategija imala određeni pozitivan uticaj na lokalni razvoj u cjelini i to prvenstveno u domenu stvaranja boljih i povoljnih uslova za razvoj turizma i valorizaciju dijela okolišnih resursa. Može se zaključiti da su strateški ciljevi 1 i 2 neznatno ostvareni, a strateški cilj 3 djelimično ostvaren. Međutim, s obzirom da u ovoj oblasti nisu implementirani planirani projekti (u okviru svih 5 sektorskih ciljeva) postoji prostor da se projektne aktivnosti (nakon revizije) znatno intenziviraju u narednom periodu, poštujući preporuke vezano za relevantnost i efektivnost sektorskih intervencija.

Opšti zaključak jeste da su strateški ciljevi formulisani kompleksno i poprilično ambiciozno, obuhvataju nekoliko oblasti i sektora te se isprepliću i pokazatelji kojima se mjeri napredak. Jasno je uočena potreba da se prilikom revizije Strategije uspostave jasne veze sa strateškim fokusima, postave indikatori kojima se mjere strateški uticaji u lokalnoj zajednici i uspostave sistemi za redovno mjerenje indikatora. Posebnu pažnju treba posvetiti

praćenju i periodičnim procjenama napretka u implementaciji Strategije, uz značajnije uključivanje socio-ekonomskih aktera u ove faze stateškog planiranja.

#### 4.5. Održivost

**Održivost** je analizirana sa dva aspekta, i to aspekta održivosti efekata strateških intervencija te aspekta održivosti Strategije, odnosno strateškog planiranja u praksi. U pogledu održivosti strateških intervencija, održivost se odnosi na utvrđivanje odgovora na pitanje: u kojoj mjeri su rezultati strateških intervencija, odnosno programa, projekata i mjera (pozitivne promjene) održivi?

**Institucionalna/administrativna održivost:** Od momenta usvajanja Strategije razvoja 2014. godine, u općini Ključ je uspostavljena relativno povoljna institucionalna i administrativna struktura u vidu Jedinice za upravljanje razvojem te Partnerske grupe sa 48 članova, uz značajnu podršku UNDP ILDP projekta, pa i drugih UNDP-ovih projekata. Razmatranja o održivosti struktura za upravljanje razvojem detaljno su prikazana u poglavlju 4.6. dole.

Kada govorimo o pitanju institucionalne i administrativne održivosti pojedinačnih projekata, postoje naznake da je općinsko rukovodstvo promišljalo o održivosti intervencija, posebno zbog činjenice da se može uočiti vrlo profesionalan i detaljan pristup Općine kod ključnih dugoročnih tj. višegodišnjih projekata, što je potvrđeno i tokom procesa intervjuisanja. Mišljenje anketiranih u segmentu održivosti nas navodi na zaključak da je Općina opredjeljena da proces strateškog pristupa razvoju zadrži i unapređuje, čemu doprinose i godišnje informacije o realizaciji Strategije i Izvještaj o radu Općinskog načelnika u zadnje 4 godine koje su vrlo pozitivno usmjerene dugoročnom jačanju održivosti u smislu povećanja svijesti zaposlenih i izabranih zvaničnika u relevantnim strukturama Općine koji imaju priliku da se upoznaju sa godišnjim aktivnostima i planovima u procesu ostvarivanja sektorskih i strateških ciljeva i realizacije razvojnih aktivnosti u cjelini. Ono što ne pogoduje generalno institucionalnoj održivosti strateških intervencija jeste činjenica da pojedine Službe za upravu, u skladu sa važećim Pravilnikom, nemaju popunjena radna mjesta, posebno radna mjesta visoke stručne spreme, a koja su veoma značajna sa aspekta održivosti. Uključenje socio-ekonomskih aktera u fazi implementacije Strategije je bilo na vrlo niskom nivou, što je potvrđeno i od strane relevantnih lokalnih aktera, jer su civilni sektor i građani u većini projekata svrstani na stranu korisnika, a sve ove aktere neophodno je aktivno uključiti u razvojne projekte. Pored činjenice da socio-ekonomski akteri imaju ograničene kapacitete, Općina treba uložiti dodatne napore da putem jačanja kapaciteta poveća nivo sposobnosti pojedinaca i organizacija u implementaciji Strategije i lokalnom razvoju generalno. Nadalje, institucionalnoj održivosti ne doprinosi ni činjenica da se kod novouključenih projekata ne obraća dovoljno pažnja njihovom detaljnom definisanju sa aspekta relevantnosti uticaja na određene sektorske ciljeve time potencijalno ugrožavajući cjelokupnu održivost Strategije kao takve. Dodatno, za uključivanje novih projekata u Strategiju potrebno je da se isti uvode kroz mehanizme implementacije kao što je Plan implementacije, što do sada nije bio slučaj, a kako bi se osigurala koherentnost novouvedenih projekata sa sektorskim i strateškim ciljevima te kako bi se osigurala održivost Strategije kao najvažnijeg planskog razvojnog dokumenta u Općini.

**Politička održivost:** Tokom perioda implementacije Strategije, prema informacijama dobijenim iz Općine, nije bilo posebnih političkih izazova, jer se prvi period implementacije preklapao sa političkim mandatom rukovodećih struktura u izvršnoj i predstavničkoj vlasti, a koji su izabrani na lokalnim izborima 2016. godine. U skladu sa tim, održana je politička stabilnost koja se, također, može očekivati i u narednom srednjeročnom periodu, s obzirom na vrlo dobru saradnju između predstavničke i izvršne vlasti koja je postojala do sada. Sa druge strane, pravni i politički okvir na višim nivoima trenutno ne predstavlja prepreku za održivost rezultata, ali rizik vezan za promjene političkih struktura, regulative, pa i javnih politika u budućnosti treba uzeti u razmatranje tokom analize rizika za implementaciju projekata.

**Ekološka održivost:** Kada govorimo o ekološkoj održivosti, onda trebamo naglasiti da posmatramo posebno strateške ciljeve u oblasti ekonomskog i društvenog razvoja, gdje nisu uočeni negativni, ali ni pozitivni uticaji implementiranih razvojnih projekata iz lokalne Strategije na okoliš. Naime, ne provode se nikakve posebne analize ekološkog uticaja sektorskih intervencija tako da nije moguće pouzdano utvrditi da li je uticaja, pozitivnog ili negativnog, bilo u proteklom periodu. Ovo je posebno bitno kada govorimo iz iskustva elementarne nepogode iz 2014. godine, gdje je potrebno preduzeti značajnije napore da se provode analize rizika prije planiranja određenih projekata koji bi mogli imati negativan uticaj na okoliš.

**Finansijska održivost realizovanih strateških intervencija:** Budžetsko planiranje Općine nije u potpunosti usklađeno sa planiranjem sredstava za implementaciju projekata iz planova implementacije 1+2 o čemu je više navedeno u dijelu efektivnosti. Kada je u pitanju Općinski budžet, iako ograničen po pitanju kapitalnih izdataka, odražava opredijeljenost da se podrže kvalitativna i kvantitativna poboljšanja u lokalnoj zajednici. No, bez povećanja sredstava koja se izdvajaju iz Općinskog budžeta, finansijska stabilnost realizovanih strateških intervencija može biti upitna.

Sa druge strane, nedovoljna sredstva za realizaciju značajnih investicija su, također, segment koji treba dugoročno imati u vidu kod planiranja projekata, posebno ako su isti sufinansirani od strane međunarodnih organizacija. Sa druge strane, u praksi se pokazalo da je neke projekte bilo nemoguće implementirati zbog formalnih ili suštinskih razloga, a isti su bili poznati i prilikom izrade Strategije, ali se nisu uzeli u obzir kako bi se osmislile mjere za njihovo prevazilaženje. Imajući u vidu da je ovo uobičajeni pristup kod upravljanja projektima općenito, neophodno je obratiti dodatnu pažnju ovom segmentu prilikom revizije Strategije, posebno sa aspekta fizičkih, političkih, ekonomskih i socijalnih rizika te glavnih pretpostavki za tok faza realizacije projekata. Posebno treba imati u vidu, kod analiziranja spremnosti drugih nivoa vlasti za podršku projektima, da li postoji potencijal za nastavak podrške u cilju održivosti intervencija. Drugim riječima, iako postoje određeni rizici za određene projekte, potrebno je imati jasne planove za njihovo prevazilaženje kako projekti ne bi bili obustavljeni bez valjane analize rizika i pretpostavki.

Rizici za održivost Strategije u cjelini odnose se na:

- Institucionalni okvir za upravljanje razvojem koji još uvijek nije u potpunosti stimulativan, ali bilježi određeni pomak - donošenjem Zakona o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u FBiH (maj 2017.). Trenutno su u procesu izrade podzakonskih akta kojima će se urediti oblasti izrade strategija, trogodišnjeg planiranja, praćenja i evaluacije, indeksa razvijenosti i plana kapitalnih investicija, što će znatno olakšati lokalnom nivou vlasti da operacionalizira i kapitalizuje svoje dosadašnje iskustvo u fazama upravljanja razvojem.
- Iako je jedno cijelo poglavlje posvećeno organizacionim i institucionalnim kapacitetima za implementaciju Strategije u smislu unutrašnje organizacije rada općinske uprave i sistema za upravljanje razvojem (što je detaljno obrađeno u poglavlju 4.6. dole), ovdje je bitno naglasiti da su i kontinuitet i konstantnost u obavljanju poslova upravljanja razvojem općine, također, vezani za organizacione modele, ali i za uposlenike koji su angažovani na zadacima kao i njihove kapacitete.
- Finansijska održivost nije u potpunosti ugrožena, jer postoji opredjeljenje općinskog rukovodstva da alocira sredstva za implementaciju Strategije i da ona bude realizirana u što većoj mjeri (visok nivo svjesnosti rukovodstva Općine o strateškom pristupu upravljanju razvojem). Međutim, u finansijskom smislu, bez povećanja sredstava koja se izdvajaju iz Općinskog budžeta, finansijska stabilnost realizovanih strateških intervencija može biti vrlo upitna, mada do sada nije bilo izazova sa aspekta finansijske održivosti implementiranih projekata, prema mišljenju relevantnih aktera. Nadalje, zavisnost od eksternih izvora finansiranja narušava ovaj aspekt održivosti. Stoga je neophodno posvetiti veoma detaljnu analizu budućim raspoloživim sredstvima, posebno sredstvima koja su planirana kroz IPA II fondove, što do sada nije apsolutno iskorišteno zbog nedostatka resursa na lokalnom nivou.



## **Zaključci i preporuke**

Od momenta usvajanja Strategije razvoja 2014. godine, u općini Ključ je uspostavljena relativno povoljna institucionalna i administrativna struktura u vidu Jedinice za upravljanje razvojem, uz značajnu podršku UNDP-ovog ILDP projekta, kao i drugih UNDP projekata. Ono što ne pogoduje institucionalnoj održivosti strateških intervencija jeste činjenica da pojedine službe za upravu, u skladu sa važećim Pravilnikom, nemaju popunjena radna mjesta koja su veoma značajna sa aspekta održivosti. Uključenje socio-ekonomskih aktera u fazi implementacije Strategije je bilo na vrlo niskom nivou, što je potvrđeno i od strane relevantnih lokalnih aktera, koji su potvrdili npr. neaktivnost Partnerske grupe od usvajanja strateškog dokumenta. Budžetsko planiranje Općine nije u potpunosti usklađeno sa planiranjem sredstava za implementaciju projekata iz planova implementacije 1+2 u čemu je više navedeno u dijelu efektivnosti. Kada je u pitanju Općinski budžet, iako ograničen po pitanju kapitalnih izdataka, odražava opredijeljenost da podrži kvalitativna i kvantitativna poboljšanja sa sredstvima neophodnim za održivost realizovanih projekata u finansijskom smislu. No, bez povećanja sredstava koja se izdvajaju iz Općinskog budžeta, finansijska ugroženost realizovanih strateških intervencija može biti upitna. Sa druge strane, u praksi se pokazalo da je neke projekte bilo nemoguće implementirati zbog formalnih ili suštinskih razloga, a isti su bili poznati i prilikom izrade Strategije, ali se nisu uzeli u obzir kako bi se iznašle mjere za njihovo prevazilaženje. Može se zaključiti da aspekt održivosti nije bio u dovoljnoj mjeri razmatran u toku pripreme i implementacije pojedinih projekata iz Strategije. Međutim, institucionalna i finansijska održivost je kod većine projekata na zadovoljavajućem nivou, naročito kada se radi o infrastrukturnim projektima.

U narednom periodu preporučuje se povesti račun o svim aspektima održivosti projekata i pravovremeno uspostaviti širi krug aktera u vidu reafirmacije i jačanja kapaciteta Partnerske grupe ili njezinog dijela, a koji mogu doprinijeti realizaciji projekata da bi se dobili željeni razvojni efekti. Jedna od mogućnosti jeste jačanje multidisciplinarnih timova sastavljenih od socio-ekonomskih aktera i JURA da zajednički nastupaju prema raspoloživim fondovima. Također treba voditi račun o rizicima koji mogu ugroziti održivost – stepen nesigurnosti finansiranja projekata iz spoljnih izvora može se smanjiti realnim planiranjem zasnovanom na detaljnijem praćenju i analizi izvjesnosti raspoloživih spoljnih sredstava te jačanjem kapaciteta uposlenika i drugih socio-ekonomskih aktera lokalne zajednice za zajedničko apliciranje na pozive za projekte.

## **4.6. Institucionalni i organizacioni kapacitet**

### **4.6.1. Procjena postojećih institucionalnih i organizacionih kapaciteta**

Procjena postojećih institucionalnih i organizacionih kapaciteta za uspješnu implementaciju Strategije provedena je poređenjem trenutnog stanja u odnosu na izmjene koje su preporučene Strategijom te u odnosu na preporuke Projekta ILDP koje su pružene općini u sklopu tehničke podrške UNDP –a, a koje su bile usmjerene na jačanje institucionalnih kapaciteta za sistemsku i implementaciju Strategije.

### **Promjene koje su uvedene u unutrašnju organizaciju Općinske uprave od usvajanja Strategije**

Obavljena i prezentovana početkom 2014. godine, procjena/analiza postojećih funkcija i struktura u odnosu na ciklus upravljanja razvojem u Općini Ključ sačinjena je na bazi ulaznih podataka i informacija specifičnosti općinske administracije posmatrane kroz analizu Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji Jedinice općinskog organa uprave općine Ključ 05-49-880/13; 05-49-880-2/13; 05-49-880-3/13 te nadležnosti Načelnika i Općinskog vijeća definisanih Statutom općine kao i zadataka organa uprave koji proizilaze iz same Strategije 2014-2023. godine. U tom smislu, UNDP ILDP je pružio podršku Općini kod analize tadašnje situacije u pogledu funkcija bitnih za upravljanje razvojem te predložio model organizovanja Jedinice za upravljanje razvojem (JURA) koji bi bio najprikladniji (nadalje Preporuke za JURA).



U analizi je predloženo da bi JURA-u u općini Ključ trebali činiti dva zaposlenika - VSS, stručni savjetnik za planiranje i koordinaciju razvoja i SSS - viši referent za podršku razvoju, formalno pozicionirani u Kabinetu načelnika Općine. Ovakav prijedlog je prvenstveno proizašao iz potrebe stalne i direktne komunikacije sa Načelnikom općine koji bi omogućio značajno i ključno učešće pomoćnika načelnika u operacionalizaciji i implementaciji Strategije (kako je te navedeno i u samoj Strategiji), u pripremi i donošenju odgovarajućih odluka, aktiviranju, koordiniranju i motivisanju svih aktera, a prioritetno u obezbjeđenju saradnje organizacionih jedinica unutar Općine u svim aktivnostima koje se odnose na upravljanje razvojem.

Uvidom u Dopune i Izmjene Pravilnika (primarno: drugog prečišćenog teksta broj: 05-49-82/17 od 18.01.2017. godine),<sup>6</sup> Općina je definisala učestvovanje službi i zaposlenika u procesima strateškog planiranja i realizacije Strategije/planova implementacije. Ono što je veoma bitno naglasiti jeste činjenica da je posebnim Rješenjem Općinskog načelnika od 22.02.2018. imenovana Jedinica za upravljanje razvojem (JURA) koja broji 5 članova (za razliku od Preporuka), a u cilju obezbjeđenja ostvarenja osnovnih faza upravljanja lokalnim razvojem. Segment Preporuka koji nije ispoštovan jesu predložene izmjene vezane za dopunu/izmjenu nadležnosti Kabineta općinskog načelnika a tiče se specifičnih poslova strateškog planiranja, implementacije Strategije, praćenja i vrednovanja realizacije.

Rezimirajući, Općina Ključ je pri Službi za razvoj, privredu i zajedničke poslove, definisala sljedeća radna mjesta koja su direktno vezana (prema definisanim opisima poslova) za procese upravljanja razvojem:

- Stručni savjetnik za planiranje i koordinaciju razvoja,
- Stručni savjetnik za pripremu i izradu razvojnih projekata,
- Viši referent za podršku razvoju i
- Stručni saradnik za planiranje, podršku i razvoj biznisa i turizam

Detaljnija analiza stanja osnovnih funkcija upravljanja lokalnim razvojem prikazana je u narednom poglavlju i poslužila je za konačnu procjenu o tome u kojoj mjeri je Strategija održiva sa aspekta sistematičnog pristupa upravljanja razvojem općine Ključ.

#### 4.6.2. Održivost sistematičnog pristupa upravljanja razvojem

Procjena održivosti sistematičnog pristupa upravljanja razvojem je izvršena analizom osnovnih funkcija upravljanja lokalnim razvojem.

**Okvirno operativno planiranje – izrada Planova implementacije za 1+2 godine:** Uvidom u relevantne akte, kod dvije službe organa uprave i to Službe za razvoj, privredu i zajedničke poslove te Službe za finansije i trezor navedene su nadležnosti „izrada odgovarajućeg finansijskog okvira za realizaciju programa, projekata i mjera koji proizilaze iz Strategije razvoja“, što je odgovarajuće. Međutim, u procesu koordinacije direktnog povezivanja planova implementacije sa budžetskim dokumentom treba obratiti pažnju da se opisima poslova šefova službi dodatno definiše ova obaveza, jer izrada plana rada službe sa ugrađenim prioritetima iz godišnjeg Plana implementacije kao i povezivanje procesa operativnog planiranja sa izradom i planiranjem budžeta nisu trenutno definisani u opisu poslova šefova službi. Međutim, poslovi svakodnevne saradnje sa Stručnim savjetnikom za planiranje i koordinaciju razvoja te određivanje odgovornih izvršioca za poslove iz oblasti upravljanja razvojem u predmetnoj službi jesu navedeni kao odgovornost u opisu posla šefova službi. U praksi, izradu Planova implementacije 1+2 u pravilu inicira Općinski načelnik, međutim, uspostavom JURA-e izrada Plana implementacije u saradnji sa ostalim službama u Općini se provodi od strane Stručnog savjetnika za planiranje i koordinaciju razvoja. Dakle, zatečeno stanje u upravi ukazuje na to da se obaveze definisanih nadležnosti iz

<sup>6</sup> U okviru sistematizacije radnih mjesta u Jedinicima općinskog organa uprave općine Ključ utvrđena su ukupno 83 radna mjesta i to: 1 rukovodeći državni službenik, 2 savjetnika Općinskog načelnika, 27 državnih službenika (poslovi osnovne djelatnosti), 35 namještenika (dopunski poslovi osnovne djelatnosti) te 18 zaposlenika (poslovi pomoćne djelatnosti).

Pravilnika proceduralno i suštinski poštuju, Planovi implementacije 1+2 rade se u skladu sa prihvaćenom metodologijom i dinamikom sa napomenom da se novouvedeni projekti ne unose u planove implementacije, nego kroz APIS.

Međutim, budžetsko planiranje nije u potpunosti vezano za planove implementacije gdje određeni broj projekata nema vezu sa budžetskim stavkama, tj. nisu eksplicitno vezane za razvojne projekte, ali se kod većine ipak može uspostaviti veza između određenog definisanog projekta i dokumenta Budžeta općine gdje se veza uglavnom uspostavlja putem koda kapitalnih sredstava 615000. Stoga, Planovi implementacije 1+2 i Budžet, u formi prikaza projekata koji će se financirati sa datih pozicija, što bi u velikoj mjeri olakšalo praćenje izvršenja budžeta planiranog za implementaciju projekata, su djelimično usklađeni, ali su i dalje vezani za neprakticiranje programskog budžeta u svom izvornom obliku. Rezimirajući, operacionalizacija Strategije u vidu iniciranja i izrade Planova implementacije 1+2 je zaživjela u značajnom omjeru, međutim, proces operacionalizacije bi mogao biti unaprijeđen na način da sve općinske službe u potpunosti koriste planove implementacije kao osnovu za svoje planiranje rada.

**Ugradnja prioriteta u godišnje planove odjeljenja i javnih službi:** Prema Pravilniku, kod osam radnih mjesta (šef kabineta Općinskog načelnika i šefovi službi) je definisano da isti: „učestvuju u izradi Plana implementacije Strategije razvoja (1+2) i pripremaju godišnji plan koji pored redovnih poslova uključuje prioritete iz Plana implementacije“. Zatečeno stanje u upravi ukazuje na to da se obaveze iz Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta proceduralno poštuju, planovi implementacije rade se u skladu sa planiranom dinamikom i prihvaćenom metodologijom. U aktima, osim prethodno navedenih obrazloženja vezano za praktičnu izradu Planova implementacije 1+2, šefovi službi nemaju odredbe o obavezi ugradnje prioriteta iz Planova implementacije 1+2 u godišnje planove rada službi. Međutim, godišnji planovi rada se pripremaju na osnovu plana implementacije u najvećoj mjeri, gdje se preporučeni ILDP format godišnjeg plana organizacionih jedinica primjenjuje dosljedno u najvećem broju službi.

**Razrada projekata:** Razradu projekata za pretežno finansiranje iz drugih izvora (EU fondovi, donatori...) vrši JURA, dok za razradu projekata za pretežno finansiranje iz općinskih sredstava nema eksplicitnih zaduženja za ovu kategoriju u Pravilniku o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. No, po prirodi posla odgovorna je ona služba koja to ima u svojim nadležnostima. Bitno je naglasiti da se uglavnom razrađuju samo projekti koji se finansiraju donatorskim sredstvima ili iz drugih eksternih izvora, ali ne i iz Općinskog budžeta, izuzev za projekte iz Budžeta koji se implementiraju u skladu s odlukama OV-a, npr. sredstva iz vodnih i šumskih naknada (namjenski). Prema informacijama dobijenim kroz intervju, JURA je u jednoj prilici aplicirala na poziv za projekte prekogranične saradnje, ali neuspješno, što može značiti da je potrebno dodatno jačati kapacitet za razradu pojedinačnih projekata u vidu intenzivnog treninga za pisanje projekata te uključivanje i vanjskih aktera u samu razradu.

**Realizacija projekata:** U Planovima implementacije 1+2 su definisani nosioci implementacije, stoga možemo kazati da postoji formalna procedura odlučivanja o tome ko su nosioci implementacije projekata sa aspekta nadležnosti, jer se planovi implementacije pripremaju u saradnji sa drugim službama i po odobrenju Načelnika. Projekti se u planovima 1+2 uglavnom raspoređuju po resorima, ali odgovorne osobe za implementaciju projekata nisu definisane u planovima implementacije. Prema dobijenim informacijama, svaka služba koja implementira projekat, predlaže Općinskom načelniku koordinatora projekta (za koji mu se formalno izdaje Rješenje o imenovanju). Nosilac implementacije projekata iz Strategije u najvećoj mjeri u dosadašnjem periodu je bila Općina, odnosno određena službe Općine, ali i neka javna preduzeća i/ili ustanove, kao što je naprimjer Centar za socijalni rad. No, kada su u pitanju eksterni izvori finansiranja, projekte najčešće realiziraju predstavnici JURA-e, mada ima i konkretnih primjera timske/zajedničke realizacije projekata u saradnji sa drugim službama Općine.

**Interna koordinacija i komunikacija:** Općina preduzima napore da održava centralnu bazu podataka o razvojnim procesima i projektima (APIS) i da se podaci ažuriraju. Međutim, tokom procesa prikupljanja podataka za izvještaje, pa i za predmetnu evaluaciju, uočena je potreba da se proces redovnog prikupljanja podataka unutar resornih službi organizuje efikasnije, jer je proces ažuriranja podataka ponekad usporen, iako se može uočiti da je kvalitet podataka na zadovoljavajućem nivou.

**Eksterna komunikacija:** U pravilu, informisanje javnosti, odnosno eksternu komunikaciju vrši Općinski načelnik, a po ovlaštenju Općinskog načelnika, šefovi osnovnih organizacijskih jedinica iz okvira svoje nadležnosti. Prema Pravilniku o sistematizaciji, eksternu komunikaciju bi trebao da obavlja zaposlenik na sistematizovanom radnom mjestu „Stručni saradnik za informisanje i odnose sa javnošću u Kabinetu Općinskog načelnika“, međutim, ova pozicija nije popunjena. Shodno tome, u praksi se ova komunikacija obavlja najčešće od strane zaposlenika JURAE.

Međutim, tokom intervjua, većina predstavnika Općine i vanjskih aktera su se složili da se ne komunicira dovoljno sa eksternim akterima sa aspekta izazova i postignuća po pitanjima upravljanja lokalnim razvojem. U fazi implementacije Strategije nije bilo sastanaka Partnerske grupe (PG), što u narednom periodu revizije treba značajno unaprijediti (sastanke PG organizirati najmanje dva do tri puta godišnje i to prilikom razmatranja godišnjeg izvještaja o implementaciji te prilikom inicijalnog i svakog narednog značajnijeg ažuriranja Plana implementacije 1+2). Većina anketiranih aktera smatra da bi trebalo intenzivirati ovu komunikaciju te kontinuirano raditi na poboljšanju iste, posebno od strane Kabineta načelnika. Jedna od preporuka može biti i otvaranje posebnog prostora na službenoj web stranici Općine, gdje bi se objavljivale informacije o statusu projekata i time bi se šira javnost informisala o postignućima u implementaciji Strategije, zajedno sa planovima implementacije i godišnjim izvještajima. Ipak, na web stranici općine Ključ na linku mjesnih zajednica se mogu naći projekti i prioriteti date mjesne zajednice, gdje je dio projekata iz same Strategije, dok se na glavnoj web stranici redovno objavljuju vijesti o toku i implementaciji projektnih aktivnosti. No, s obzirom na trenutno ograničene implementacijske kapacitete socio-ekonomskih aktera iz poslovnog i NVO sektora te da oni nisu nosioci implementacije projekata, vrlo često su ostali pasivni prema iniciranju implementacije projekata. Nadalje, postoji mogućnost, ali i potreba, da JURA više surađuje sa predstavnicima civilnog društva u vidu jačanja kapaciteta za privlačenje vanjskih izvora finansiranja projekata, posebno onih koji su od značaja za lokalne aktere, kao što je turizam ili jačanje konkurentnosti.

**Praćenje i vrednovanje:** Svaka služba koja aplicira ili implementira projekat je zadužena za izvještavanje o istom, dok po prikupljanju informacija o implementiranim projektima i na osnovu polugodišnjeg i godišnjeg izvještaja, JURA priprema tabele o implementiranim projektima. Ove promjene u toku godine (najčešće polugodišnje) koje se tiču projekata unose se u Alat za praćenje realizacije projekata iz strategije (APIS) kako bi se krajem godine posjedovali podaci o stepenu implementacije i utrošenim sredstvima, tj. implementiranim projektima na području općine Ključ. Kada govorimo o godišnjem praćenju, službe dostavljaju svoje godišnje izvještaje o radu prema JURA-i, odnosno Stručnom savjetniku za planiranje, koordinaciju i razvoj, nakon čega se izvještaj dostavlja na Stručni kolegij načelnika koji pripremljeni Izvještaj dostavlja na usvajanje Općinskom vijeću. Dakle Općina redovno radi Izvještaj o realizaciji Programa rada Općinskog načelnika.

**Upravljanje kvalitetom:** Općina ne posjeduje formalno-pravno sistem upravljanja kvalitetom u radu organa uprave, jer nije nastavila proces recertifikacije ISO standarda 9001:2008. Stoga, ne postoji proaktivno upravljanje i provjera standarda kvaliteta pružanja usluga. Međutim, općina Ključ ima usvojen Pravilnik za godišnje planiranje, praćenje, vrednovanje i izvještavanje (PPVI) koji uključuje Kalendar za praćenje realizacije godišnjeg

ciklusa planirana i izvještavanja, što opet predstavlja značajan resurs u smislu upravljanja kvalitetom u razvojnim procesima.

## Zaključci i preporuke

Unutrašnja organizacija Općine Ključ je doživjela pozitivne promjene sa ciljem da se osigura kvalitetnije upravljanje lokalnim razvojem<sup>7</sup>, te postojeća organizacija rada unutar relevantne Službe izgleda adekvatna za ispunjavanje potrebnih funkcija, posebno funkcija pripreme, praćenja i vrednovanja. Zatečeno stanje u upravi ukazuje na to da se obaveze iz Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta proceduralno poštuju, planovi implementacije rade se u skladu sa planiranom dinamikom i prihvaćenom metodologijom. Postoji formalna procedura odlučivanja o tome ko su nosioci implementacije projekata sa aspekta nadležnosti, jer se planovi implementacije pripremaju u saradnji sa drugim službama i po odobrenju Načelnika. Projekti se u planovima 1+2 uglavnom raspoređuju po resorima, ali odgovorne osobe za implementaciju projekata nisu definisane u planovima implementacije. Kada su u pitanju eksterni izvori finansiranja, projekte najčešće realiziraju predstavnici JURA-e, mada ima i konkretnih primjera timske/zajedničke realizacije projekata u saradnji sa drugim službama Općine. Općina preduzima napore da održava centralnu bazu podataka o razvojnim procesima i projektima (APIS) i da se podaci ažuriraju. Međutim, tokom procesa prikupljanja podataka za izvještaje, pa i za predmetnu evaluaciju, uočena je potreba da se proces redovnog prikupljanja podataka unutar resornih službi organizuje efikasnije, jer je proces ažuriranja podataka ponekad usporen, iako se može uočiti da je kvalitet podataka na zadovoljavajućem nivou. Općina redovno radi Izvještaj o realizaciji Programa rada Općinskog načelnika. U fazi implementacije Strategije nije bilo sastanaka Partnerske grupe (PG), što u narednom periodu revizije treba značajno unaprijediti (sastanke PG organizovati najmanje dva do tri puta godišnje i to prilikom razmatranja godišnjeg izvještaja o implementaciji te prilikom inicijalnog i svakog narednog značajnijeg ažuriranja Plana implementacije 1+2). Nadalje, postoji mogućnost, ali i potreba, da JURA više saraduje sa predstavnicima civilnog društva u vidu dodatnog jačanja kapaciteta za privlačenje vanjskih izvora finansiranja projekata, posebno onih koji su od značaja za lokalne aktere kao što je turizam ili jačanje konkurentnosti. Imajući sve gore navedeno u vidu, preporučuje se sljedeće:

- Obratiti pažnju na usklađivanje opisa kod radnih mjesta Stručni savjetnik za pripremu i izradu razvojnih projekata i Savjetnik općinskog načelnika za privredu, razvoj i investicije kako bi se uloge i odgovornosti sa aspekta iniciranja procesa u fazama upravljanja razvojem uskladile sa opisom posla Stručnog savjetnika za planiranje i koordinaciju razvoja.
- Jasno razgraničiti uloge i odgovornosti nosilaca ključnih aktivnosti u smislu faza upravljanja razvojem u svim službama, a posebno u smislu definisanja nadležnosti službi po pitanju implementacije projekata te odgovornosti šefova službi u imenovanju pojedinačnih nosilaca implementacije projekata, ali samim tim i redovnog izvještavanja za potrebe ažuriranja APIS-a, odnosno praćenja realizacije Strategije.
- Obavezati sve interne aktere na saradnju sa vanjskim socio-ekonomskim akterima i sa višim nivoima vlasti putem dopune nadležnosti službi koje moraju imati jasno definisane zadatke, posebno u smislu namicanja sredstava za implementaciju projekata.
- U ovom smislu, poželjno bi bilo izraditi Strategiju komuniciranja sa konkretnim načinom internog i eksternog komuniciranja (PPVI može biti sastavni dio Strategije komuniciranja) kako bi se osiguralo da komunikacijske aktivnosti podrže ispunjavanje općinskih razvojnih ciljeva i formirati posebni prostor na službenoj

<sup>7</sup> Prvenstveno kroz detaljno razrađene nadležnosti JURA-e sa donesenom Odlukom i Izmjenama i dopunama Pravilnika, definisane opise ključnih radnih mjesta te povećanje kapaciteta uposlenih za upravljanje razvojem i namicanje sredstava iz vanjskih izvora finansiranja.

web stranici Općine gdje bi se objavljivale informacije o statusu projekata čime bi se šira javnost informisala o postignućima u implementaciji Strategije, zajedno sa planovima implementacije i godišnjim Izvještajima.

- Revitalizirati kanale za redovnu komunikaciju i saradnju sa širim krugom socio-ekonomskih aktera (npr. putem Partnerske grupe) s ciljem njihovog aktivnijeg uključenja u procese planiranja, implementacije i postizanja održivih rezultata te ih redovno održavati najmanje dva do tri puta godišnje i to prilikom razmatranja godišnjeg izvještaja o implementaciji te prilikom inicijalnog i svakog narednog značajnijeg ažuriranja Plana implementacije 1+2.

- U Opise poslova Šefova službi definisati obavezu pokretanja postupka izrade godišnjeg Plana implementacije Strategije sa ugrađenim prioritetima iz godišnjeg Plana implementacije.

- Dodatno jačati kapacitete predstavnika lokalne uprave (primarno predstavnika JURA) i eksternih aktera (posebno NVO sektora) za pisanje i implementaciju projekata u skladu sa zahtjevima donatora, posebno EU, što do sada nije polučilo posebne rezultate u ovom konkretnom smislu što je vidljivo i u dijelu Izvještaja vezanom za efektivnost.

- Praćenje implementacije pojedinačnih projekata i Strategije u cjelini obezbijediti kontinuiranim procesom ažuriranja APIS-a tj. institucionalnim kanalima za ažuriranje APIS-a između resorne Službe i JURA-e koji ima ulogu centralne jedinice za koordiniranje razvojnih aktivnosti.

## 5. SUMARNI ZAKLJUČCI I PREPORUKE ZA REVIZIJU

U ovom poglavlju su sumirani ključni zaključci evaluacije i preporuke za proces revizije Strategije.

### 5.1. Relevantnost (zaključci i preporuke)

#### Zaključci i preporuke

Generalno gledajući, može se zaključiti da su sva tri postavljena strateška cilja unutar inicijalno definisanih fokusa i dalje relevantna u odnosu na stvarne potrebe građana i u odnosu na prvobitno definisane probleme i izazove. Ova konstatacija je prepoznata i od strane relevantnih aktera tokom procesa intervjuisanja u kojem se velika većina intervjuisanih slažu da su dosadašnji implementirani projekti u skladu sa potrebama građana i da su ciljevi iz Strategije veoma aktuelni.

U prethodnom petogodišnjem periodu nije u potpunosti ostvaren uticaj na inicijalno definisane probleme zbog toga što strateški ciljevi nisu u potpunosti realizovani te postoji potreba da se u procesu revizije Strategije ovi prioriteti sagledaju u odnosu na okolnosti u lokalnoj zajednici i široj okolini.

Uzimajući u obzir gore navedeno, u toku revizije Strategije za naredni period, potrebno je zadržati sva tri strateška cilja i vezane strateške fokuse, ali uz njihovo redefinisanje i to:

- Kod SC1 – osigurati jasnu logičnu vezu između projekata i relevantnog sektorskog cilja te strateškog cilja kojem doprinosi, uz značajnije učešće privatnog sektora u procesu revizije, strateški cilj specificirati i usmjeriti na značajnije iskorištavanje vodnog, klimatskog i turističko-historijskog potencijala općine, potencijala značajnog broja iseljenika (dijaspora), rudno-mineralnog bogatstva u svrhu ekonomskog razvoja te dodatno preusmjeriti snage na definisanje projekata koji omogućavaju sinergijsko postizanje ciljeva u sektorima ekonomskog razvoja i zaštite okoliša, a zbog njihove komplementarnosti.

- Kod SC2 - obratiti više pažnje relevantnosti projekata koji se uključuju tokom implementacije te potencijalno razmotriti mogućnost pregrupisanja i spajanja jednog dijela sektorskih ciljeva društvenog razvoja (smanjenje ciljeva sa pet na tri) primarno zbog promijenjenih okolnosti u lokalnom kontekstu, poštujući već definisane

strateške fokuse i prioritete. Ovako postavljeni ciljevi bi bili znatno relevantniji naspram postavljenog strateškog cilja, a sadržavali bi oblasti unapređenja društvene infrastrukture, stvaranje uslova za kvalitetnije zdravstvene, obrazovne, socijalne, kulturne i sportske aktivnosti (npr. SEC 2.1), oblasti saradnje i unapređenja usluga građanima općine Ključ, posebno dijaspore (npr. SEC 2.2), te posebni projekti zaustavljanja negativne demografske slike općine Ključ (SEC 2.3), veza sa SEC 1.1 ES. Kada govorimo o segmentu saradnje sa dijasporom, potrebno je nakon obavljenog ažuriranja socio-ekonomske analize, donijeti jasnu odluku da li saradnju sa dijasporom posmatrati kroz segment ekonomskog ili društvenog razvoja i na osnovu toga se jasno opredijeliti o odabranom strateškom cilju.

-Kod SC3 - redefinisati sektorske ciljeve, jer su poprilično široko postavljeni i ne omogućavaju u potpunosti valjano praćenje napretka, a time i ocjenu relevantnosti naspram strateških ciljeva u cjelini, razmotriti proširivanje sektorskog cilja 3.1 kako bi odgovorio na potrebe održivog upravljanja vodnim i drugim prirodnim resursima, ali i sa aspekta potreba poslovnog sektora, uz definisanje adekvatnih pripadajućih projekata (zbog bitnosti sa aspekta direktne veze sa SC 1 te usklađivanju relevantnosti projekata u segmentu energetske efikasnosti). Također, prilikom definisanja fokusa treba uzeti u obzir potrebu za prevencijom rizika od prirodnih nepogoda i nesreća kao globalnim fenomenom, iako nisu zabilježene posebne negativne posljedice katastrofalnih poplava iz 2014. godine.

## 5.2. Efektivnost (zaključci i preporuke)

U posmatranom periodu, Općina Ključ je za implementaciju Strategije planirala ukupno 115 projekata. Od ukupnog broja planiranih projekata, u potpunosti je realizovano 50 projekata (43,48%), 26 projekata su djelimično realizovani (22%), dok 39 projekata (34,52%) nije uopšte implementirano (prolongirano/otkazano). Od ukupno 14 sektorskih ciljeva (5 ES, 5 DS i 4 ZO), u potpunosti nije ostvaren ni jedan cilj; 8 je djelimično ostvareno; 3 sektorska cilja nisu ostvarena; dok se 3 cilja nisu mogla ocijeniti zbog nedostatka podataka o postignućima. Stoga, možemo ocijeniti efektivnost kao djelimično uspješnu.

U ekonomskom sektoru dva su cilja djelimično ostvarena, 2 nisu ostvarena i 1 nije bilo moguće vrednovati, pa su pozitivni efekti djelimično vidljivi na osnovu rezultata uspješnom realizacijom jednog projekta revitalizacije fabrike „Prevent“, realizovanim projektima između dijaspore i lokalne zajednice, stvaranjem uslova za otvaranje novog hotela (veza za projektima ZO), sanacijom i asfaltiranjem lokalne putne mreže te djelimičnim napretkom u sektoru poljoprivrede. Rezultati projekata iz ekonomskog sektora u ograničenom nivou doprinose ostvarenju Strateškog cilja 1 (Iskorištavanje i stavljanje u funkciju postojećih prirodnih i privrednih kapaciteta) te su poprilično komplementarni sa SC 3 (Čista i očuvana okolina kroz održivo upravljanje vodnim i drugim prirodnim resursima i organizovan sistem upravljanja otpadom). Ključni indikator, broj zaposlenih (sa 1518 – 2013. godine na 1481 – 2016.), pokazuje tendenciju značajne migracije stanovništva i registracije poljoprivrednih gazdinstava koje se ogleda kroz smanjen broj nezaposlenih stanovnika (za 1381). Sa druge strane, u općini se povećao broj preduzeća na 1000 stanovnika sa 43,8 (2013.) na 51,1 (2016.). Međutim, Općina treba u procesu revizije Strategije obratiti pažnju, uz učešće privatnog sektora, na iskorištavanje vodnog, klimatskog i turističko-historijskog potencijala općine, značajnog broja iseljenika (migranata), rudno-mineralnog bogatstva u svrhu ekonomskog razvoja te usmjeriti snage na definisanje projekata koji omogućavaju sinergijsko postizanje ciljeva u sektorima ekonomskog razvoja i zaštite okoliša, a zbog svoje sinergijske prirode.

Uopšteno zaključak vezano za sektorski plan ekonomskog razvoja jeste da nedostaje adekvatnih koherentnih i logičkih veza između sektorskih ciljeva, projekata te definisanih sektorskih ishoda, zbog čega je veoma teško pratiti i vrednovati doprinos određenih projekata relevantnom sektorskom cilju. Također, u većini slučajeva je potrebno znatno više pažnje obratiti definisanju indikatora koji omogućavaju praćenje i vrednovanje ishoda cilja



te indikatore definisati na nivou očekivane promjene u zajednici, a ne na nivou projektnih rezultata. Uopštene preporuke jesu da se tokom procesa Revizije mora znatno više obratiti pažnja na:

- Kreiranje jasnije logičke veze između sektorskih ciljeva (u skladu sa Strateškim ciljem), programa, projekata te sektorskih ishoda, kako bi se proces praćenja i vrednovanja olakšao, pa čak i uopšte omogućio.
- Fokusiranje sektorskih ciljeva putem grupisanja projekata u programe koji odgovaraju očekivanim ciljevima te definisanje projekata koji doprinose ciljevima direktno.
- Ažurira socio-ekonomska analiza sa konkretnim podacima o trenutnoj demografskoj slici općine. Postojeće potreba da se razmotre novi ili modifikovani programi, projekti i mjere u dugoročnom smislu. Pretpostavka je da će isti biti vezani primarno za iskorištavanje potencijala dijaspore i definisanje kreativnijih mjera i programa koji će smanjiti odliv stanovništva sa područja općine ili pak povećati stepen povratka iseljenika iz migracione destinacije.
- Uvede analiza rizika i preduslova za realizaciju projekata – potrebno je obratiti proaktivnu pažnju na analiziranje fizičkih, političkih, ekonomskih i socijalnih rizika te glavnih preduslova i pretpostavki za tok faze realizacije projekta, a kako bi se postavilo realnije planiranje intervencija i mjera.
- Revidiranje svih sektorskih ciljeva s posebnim fokusom na SEC 1.3, 1.4. i 1.5. i pripadajuće projekte te definisanje sektorskih ishoda tako da se krajnji rezultati i efekti sektorskog cilja mogu adekvatno mjeriti i vrednovati.

U društvenom sektoru, 3 cilja su djelimično realizovana, 1 nije realizovan, a 1 nije moguće procijeniti. Najznačajniji rezultati postignuti su u segmentu stvaranja preduslova za kvalitetnije obrazovanje djece i mladih i unapređenja infrastrukture za kulturne i sportske aktivnosti građana. Rezultati projekata iz društvenog sektora u veoma ograničenom nivou doprinose ostvarenju Strateškog cilja 2 (Funkcionalan društveni sektor). U skladu sa gore navedenim, osnovni indikatori pokazuju smanjenje broja učenika osnovnih i srednjih škola na hiljadu stanovnika, značajno povećanje socijalnih transfera po glavi stanovnika, ali i broja aktivnih članova u sportskim i kulturnim organizacijama. Posebno je zabrinjavajući trend smanjenja broja stanovnika, no na ovo je moguće gledati i kao na priliku, što mora biti strateški fokus u sva tri sektora razvoja općine Ključ u narednom periodu (ekonomski, društveni, pa i zaštita okoliša). Dakle, dijasporu posmatrati kao interesnu grupu od posebnog značaja i što je više moguće uključiti istu u sve faze upravljanja razvojem. U sektorskom planu društvenog razvoja ostvarenje pojedinih sektorskih ciljeva zavisi od malog broja projekata, pa se zaključuje da postoji potreba za smanjenjem broja sektorskih ciljeva. Uopšteni zaključak vezano za sektorski plana društvenog razvoja jeste uočeni nedostatak adekvatnih koherentnih i logičkih veza između sektorskih ciljeva i projekata te definisanih ishoda, na osnovu čega je veoma teško pratiti i vrednovati doprinos projekata dodijeljenom sektorskom cilju. Također, može se uočiti nedovoljnost sektorskih intervencija u poređenju sa željenim stanjem, odnosno nedovoljno definisanih projekata koji bi značajnije doprinosili ostvarivanju sektorskih ciljeva, posebno kod SEC 2.1. U većini slučajeva je potrebno znatno više pažnje obratiti definisanju dovoljnog broja projekata koji će dovesti do ispunjenja postavljenog sektorskog cilja, a time i dodatne indikatore kojim bi se obuhvatili svi projekti koji direktno doprinose ovom cilju kao i konkretizaciji ishoda koji omogućavaju praćenje i vrednovanje ishoda cilja, a ne samo pojedinih projekata u smislu definisanja referentnih vrijednosti istih.

U sektoru zaštite okoliša, 3 cilja su djelimično ostvorena, dok 1 nije moguće vrednovati. Najznačajniji pomak napravljen je u osiguravanju zaštite kvaliteta vode rijeke Sane, u segmentu unapređenja kanizacionog sistema i obezbjeđivanja preduslova za kvalitetnije snabdijevanje vodom za piće i upravljanja otpadom. Projekti u segmentu energetske efikasnosti se nisu dovoljno fokusirano planirali da bi se posebni napredak mogao uočiti u srednjoročnom periodu. Generalno govoreći, može se uočiti da je u ovom sektoru napravljen najveći pomak u poređenju sa sektorima ekonomskog i društvenog razvoja, iako su definicije sektorskih ciljeva široko postavljene i ne omogućavaju u potpunosti valjano praćenje napretka. No, smanjenje bilo kakvog potencijalnog zagađenja



okoliša je od posebnog interesa za općinu, imajući u vidu strateško opredjeljenje u segmentu ekonomskog razvoja, što znači da je potrebno uložiti veći trud i proaktivno djelovanje (posebno na privlačenju eksternih sredstava za ove projekte). Generalni zaključak u sektorskom planu zaštite okoliša jeste da su ciljevi efektivno postavljeni, ali istovremeno definisani bez u potpunosti adekvatnih projektnih intervencija sa pravilno definisanim ishodima i indikatorima na nivou uticaja (posebno kod SEC 3.2. i SEC 3.). Uopštene preporuke jesu da se tokom procesa revizije mora više obratiti pažnja na:

- osmišljavanje adekvatnih specifičnih projektnih intervencija koje doprinose ostvarenju cilja kod SEC 3,
- izbjegavati uvođenje novih projekata bez definisanih ishoda i indikatora na osnovu kojih bi se vršio monitoring u postizanju cilja,
- razraditi definicije ishoda tako da se krajnji rezultati i efekti sektorskog cilja mogu adekvatno mjeriti i vrednovati, te
- obavezno razmotriti i potencijalno obuhvatiti i projekte iz LEAP-a te ih planirati pod relevantnim ciljevima iz sektora okoliša.

Opšti zaključak u vezi efektivnosti implementacije Strategije jeste da treba unaprijediti planiranje u logičkom smislu (koherentnost u planiranju) između sektorskih ciljeva (u skladu sa Strateškim ciljem), programa, projekata i ishoda, u dva sektora (ER i DR) smanjiti broj sektorskih ciljeva, odnosno grupisati projekte unutar manjeg broja ciljeva, njihove definicije ujednačiti, jer su trenutno neki ciljevi previše opšti, a neki specifični. U tom smislu, potrebno je:

- Razmotriti opcije da se sektorski planovi, naročito sektorski ciljevi bolje fokusiraju i stave u funkciju koherentnosti/usklađenosti sa definisanim strateškim ciljevima i ishodima na svim nivoima.
- Uvesti analizu rizika i preduslova za realizaciju projekata – potrebno je obratiti proaktivnu pažnju na analiziranje fizičkih, političkih, ekonomskih i socijalnih rizika te glavnih preduslova i pretpostavki za tok faze realizacije projekta, a kako bi se postavilo realnije planiranje intervencija i mjera, odnosno preveniralo potencijalno otkazivanje projekata.
- Planirati na način da više projekata sinergijski utiče na ostvarenje određenog sektorskog ishoda, a pri tome imati u vidu da svi indikatori (izlazni rezultati, ishodi i uticaj) budu precizno definisani na način da omoguće valjano praćenje i vrednovanje, ali imati u vidu raspoloživost izvora verifikacije za ishode i indikatore.
- Izbjegavati uvođenje novih projekata bez definisanih ishoda i indikatora (posebno ne bez uvođenja u Planove implementacije) na osnovu kojih bi se vršio monitoring u postizanju sektorskih ciljeva i vrednovanje i doprinos tom strateškom cilju.
- Redefinisati očekivane ishode na način da budu specifični i mjerljivi, što uključuje ciljne referentne vrijednosti koje će omogućiti vrednovanje dugoročnih pozitivnih promjena u lokalnoj zajednici.
- Razmotriti i potencijalno obuhvatiti i projekte iz LEAP-a - te ih planirati pod relevantnim ciljevima iz sektora okoliša.

### 5.3. Efikasnost (zaključci i preporuke)

Ukupan procenat realizacije planiranih projekata u okviru Strategije integriranog lokalnog razvoja općine Ključ je 66,09%. Naime, od ukupno 115 projekata iz Strategije (kao planska osnova poslužili su, prije svega, sektorski planovi te planovi implementacije, u koje Općina nije navodila novouključene projekte, ali su isti uključeni u pomoćni alat za potrebe ove evaluacije) planiranih za implementaciju u periodu 2014-2018. godine (5 godina), dok je stepen realizacije za posmatrani period u suštini 4 godine, za koji je do sada u potpunosti implementirano 50 projekata i u toku je implementacija 25 projekata (ukupno 75). Udio projekata čija implementacija nije ni započeta u ovom periodu je 33,91% (39 projekata), dok je udio djelimično realizovanih ili započetih projekata 21% (26 projekata).

Posmatrano po sektorskim planovima iz Strategije, najveći procenat implementiranih projekata u odnosu na broj planiranih projekata je ostvaren u sektoru zaštite okoliša razvoja od 50%, zatim u sektoru društvenog razvoja od 42,86%, dok je u ekonomskom sektoru postignut najniži procenat od 34,62%. Gore navedeni procenti u odnosu na broj projekata ukazuju na osrednji nivo realizacije projekata, tj. efikasnosti realizacije Strategije.

Sa aspekta statusa projekata, bitno je naglasiti da postoji veliki broj projekata koji su, svojim statusom, posebno u sektoru društvenog razvoja, u procesu djelimično realizovanih projekata (započeti), dok su mnogi projekti iz inicijalnih planova implementacije otkazani ili prolongirani zbog nedostatka finansijskih sredstava, odustajanja nosioca projekata, čak 39 (32 otkazana i 7 prolonožirana), što predstavlja 1/3 svih planiranih projekata, a sve to govori u prilogu zaključka da tokom planiranja ili priprema za realizaciju projekata nije izvršena adekvatna analiza rizika i pretpostavki, posebno sa aspekta potencijalnih izvora finansiranja. Pored toga, čak 22 projekta (19,13%) su novouključeni projekti u planove implementacije od početka implementacije Strategije, što predstavlja dodatni otežavajući faktor koji je uticao na nivo ostvarenja sektorskih i strateških ciljeva (jer projekti nisu ostvarili željeni efekat na sektorske ciljeve zbog nemogućnosti njihovog vrednovanja bez ishoda i indikatora i bez specificiranja sektorskog cilja kojem bi trebali doprinijeti).

Ukoliko se posmatra omjer planiranih sredstava iz sektorskih planova, uključujući i naknadno dodane projekte putem planova implementacije, od ukupno 20,650,715.26 KM planiranih za implementaciju svih 115 projekata, realizovano je 28%, tj. izdvojeno je 5,836,351.98 KM (od čega je 1,246,408.80 KM izdvojeno iz Općinskog budžeta - 21,366%, a 4,589,943,18 KM iz vanjskih izvora finansiranja - 78,64%). Najniži stepen realizacije ukupnih sredstava je zabilježen u sektorskom planu za zaštitu okoliša (13,15 % tj. 1,096,260.79 KM) za koji je planirano 8,336,086.73 KM. Najviše sredstava je izdvojeno u sektoru društvenog razvoja (2.959.779,41 KM), što je 56,88% u odnosu na planirana sredstva. Generalno gledajući, za naredni period revizije Strategije se preporučuje:

- Znatno realnije planirati kako sredstva iz Općinskog budžeta tako i sredstva iz vanjskih izvora finansiranja, ali posebno realnije planirati procijenjene troškove pojedinačnih projekata. U narednom periodu neophodno je pojačati spregu između planiranja prioriteta aktivnosti i planiranja Općinskog budžeta.

- Detaljnije analizirati raspoložive eksterne izvore finansiranja i vertikalnu usklađenost općinskih prioriteta sa višim nivoima vlasti i programima međunarodnih organizacija, sa posebnim osvrtom na proaktivnije uključivanje vanjskih socio-ekonomskih aktera u planiranje i implementaciju Strategije, posebno Planova implementacije 1+2.

- Prilikom uključivanja i praćenja pojedinačnih projekata, treba osigurati adekvatno praćenje finansijskih aspekata. Kada su u pitanju projekti nevladinog sektora, javnih institucija i drugih aktera, potrebno je standardizovati proceduru izvještavanja od strane ovih aktera prema Općini.

- Praćenje implementacije projekata iz Strategije treba obuhvatiti i finansijsko praćenje projekata koje donatori direktno finansiraju. Finansijski podaci o tim projektima se moraju inkorporirati u budžet Strategije, iako se ne knjiže u Općinskom budžetu u određenom broju slučajeva.

- Imajući u vidu relativno nizak stepen realizacije projekata, a zbog činjenice da je većina projekata široko postavljena (programski pristup), ili su prevelikog obima (nerealno planirani) i time su prolongirani, a nisu postavljene ciljne vrijednosti (izlazni rezultati i ishodi) na godišnjem nivou, potrebno je revidirati višegodišnje finansijske projekcije i projekte velike vrijednosti kako bi se na godišnjem nivou mogla realno planirati finansijska implikacija planiranih projekata.

- Obratiti pažnju da se svaki novouključeni projekat operacionalizira putem predviđenog mehanizma tj. Plana implementacije Strategije.

- Prilikom odlučivanja o novim projektima za finansiranje, važno je imati na umu stratešku platformu i ciljeve te u skladu sa tim, detaljno procijeniti uticaj koji pojedini projekti imaju na ostvarenje sektorskih i približavanju strateškim ciljevima. Rukovodstvo Općine u toku odlučivanja treba da ostvari blisku saradnju sa JURA-om kako bi se napravila adekvatna procjena uticaja novih projekata na ciljeve ili pak preformulisali

postavljeni indikatori, a kako bi se omogućilo usklađivanje novih projekata sa postojećim ciljevima i njihovo unošenje u Planove implementacije 1+2.

- Prilikom odlučivanja o potencijalnim izvorima finansiranja, imati u vidu dosadašnje iskustvo na implementaciji projekata iz Strategije, posebno onih koji finansijski „konzumiraju“ značajni dio izvora finansiranja te u skladu sa tim prilagođavati fazno finansiranje projekata iz Općinskog budžeta.
- Strateški razmotriti povećanje Općinskog budžeta koji se izdvaja za kapitalne izdatke, jer je trenutni postotak veoma nizak.
- Proces kandidovanja novih projektnih ideja od strane socio-ekonomskih aktera treba konstantno raditi u toku izrade okvirnog budžeta (DOB) za tri godine putem angažovanja Partnerske grupe općine Ključ, a ne u toku javnih rasprava na nacrt budžeta naprimjer, kako bi se reducirala mogućnost slabljenja efikasnosti i efektivnosti realiziranih projektnih intervencija naspram sektorskih ciljeva.

#### 5.4. Uticaj (zaključci i preporuke)

Analiza makro-indikatora i drugih raspoloživih podataka o ostvarenju strateških ciljeva pokazuje da je Strategija imala određeni pozitivni uticaj na lokalni razvoj u cjelini i to prvenstveno u domenu stvaranja boljih i povoljnih uslova za razvoj turizma i valorizaciju dijela okolišnih resursa. Može se zaključiti da su strateški ciljevi 1 i 2 neznatno ostvareni, a strateški cilj 3 djelimično ostvaren. Međutim, s obzirom da u ovoj oblasti nisu implementirani planirani projekti (u okviru svih 5 sektorskih ciljeva) postoji prostor da se projektne aktivnosti (nakon revizije) znatno intenziviraju u narednom periodu, poštujući preporuke vezano za relevantnost i efektivnost sektorskih intervencija.

Opšti zaključak jeste da su strateški ciljevi formulisani kompleksno i poprilično ambiciozno, obuhvataju nekoliko oblasti i sektora te se isprepliću i pokazatelji kojima se mjeri napredak. Jasno je uočena potreba da se prilikom revizije Strategije uspostave jasne veze sa strateškim fokusima, postave indikatori kojima se mjere strateški uticaji u lokalnoj zajednici i uspostave sistemi za redovno mjerenje indikatora. Posebnu pažnju treba posvetiti praćenju i periodičnim procjenama napretka u implementaciji Strategije, uz značajnije uključivanje socio-ekonomskih aktera u ove faze strateškog planiranja.

#### 5.5. Održivost (zaključci i preporuke)

Održivost implementiranih strateških intervencija moći će se mjeriti tek nekoliko godina nakon završetka strateškog perioda. U okviru ove evaluacije napravljen je kratki osvrt na rizike za održivost pojedinačnih projekata i održivost Strategije u cjelini i na osnovu toga se može zaključiti da aspekt održivosti nije bio u dovoljnoj mjeri razmatran u toku pripreme i implementacije pojedinih projekata iz Strategije. Međutim, institucionalna i finansijska održivost je kod većine projekata na zadovoljavajućem nivou, naročito kada se radi o infrastrukturnim projektima. U narednom periodu se preporučuje povesti račun o svim aspektima održivosti projekata i pravovremeno uspostaviti širi krug aktera u vidu reafirmacije i jačanja kapaciteta Partnerske grupe, ili njezinog dijela, što može doprinijeti realizaciji projekata željenim razvojnim efektima. Također, treba voditi račun o rizicima koji mogu ugroziti održivost. Stepenn nesigurnosti finansiranja projekata iz spoljnih izvora može se smanjiti realnim planiranjem zasnovanim na detaljnijem praćenju i analizi izvjesnosti raspoloživih spoljnih sredstava te jačanjem kapaciteta uposlenika i van JURA-e te drugih socio-ekonomski aktera lokalne zajednice za zajedničko apliciranje na pozive za projekte. Konačno, preporuka je da se u daljem radu unapređuje i formalizuje institucionalni oblik za upravljanje razvojem, da se prati koliko je institucionalni i pravni okvir stimulativan za procese upravljanja razvojem te da se osiguraju potrebna finansijska sredstva, ne samo za održivost do sada postignutih željenih „rezultata“ ili rezultata faznih intervencija, usmjerenih na „stvaranje preduslova“ za

postizanje željenih rezultata u narednom periodu, nego i funkcionisanje novih sistema, posebno sa aspekta dodatnog razvoja kapaciteta uposlenika na poslovima upravljanja razvojem.

## 5.6. Institucionalni i organizacioni kapaciteti (zaključci i preporuke)

### Zaključci i preporuke

Unutrašnja organizacija Općine Ključ je doživjela pozitivne promjene sa ciljem da se osigura kvalitetnije upravljanje lokalnim razvojem<sup>8</sup>, te postojeća organizacija rada unutar relevantne Službe izgleda adekvatna za ispunjavanje potrebnih funkcija, posebno funkcija pripreme, praćenja i vrednovanja. Zatečeno stanje u upravi ukazuje na to da se obaveze iz Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta proceduralno poštuju, planovi implementacije rade se u skladu sa planiranom dinamikom i prihvaćenom metodologijom (osim segmenta vezanog za unošenje novouvedenih projekata). Postoji formalna procedura odlučivanja u službama koje su nosioci implementacije projekata sa aspekta nadležnosti, a projekte finansirane vanjskim izvorima najčešće realiziraju predstavnici JURA-e, mada ima i konkretnih primjera timske/zajedničke realizacije projekata u saradnji sa drugim službama Općine. U fazi implementacije Strategije nije bilo sastanaka Partnerske grupe (PG), a evidentna je i potreba za više saradnje sa predstavnicima civilnog društva u vidu dodatnog jačanja kapaciteta za privlačenje vanjskih izvora finansiranja projekata. Imajući sve gore navedeno u vidu, preporučuje se da se:

- Obrati pažnja na usklađivanje opisa kod radnih mjesta Stručni savjetnik za pripremu i izradu razvojnih projekata te Savjetnik općinskog načelnika za privredu, razvoj i investicije kako bi se uloge i odgovornosti u fazama upravljanja razvojem uskladili sa opisom posla Stručnog savjetnika za planiranje i koordinaciju razvoja, s obzirom da trenutno postoje određena preklapanja.
- Jasno razgraniče uloge i odgovornosti nosilaca ključnih aktivnosti u smislu faza upravljanja razvojem u svim službama te svi interni akteri obavežu na saradnju sa vanjskim socio-ekonomskim akterima i sa višim nivoima vlasti.
- Razmotri izradu Strategije komuniciranja (PPVI može biti sastavni dio Strategije komuniciranja) kako bi se osiguralo da komunikacijske aktivnosti podrže ispunjavanje općinskih razvojnih ciljeva.
- Ponovo uspostave i redovno održavaju kanali za redovnu komunikaciju i saradnju sa širim krugom socio-ekonomskih aktera (npr. putem Partnerske grupe) s ciljem njihovog aktivnijeg uključenja u procese planiranja, implementacije i postizanja održivih rezultata, uz redovne konsultacije najmanje dva do tri puta godišnje i to prilikom razmatranja Godišnjeg izvještaja o implementaciji te prilikom inicijalnog i svakog narednog značajnijeg ažuriranja Plana implementacije 1+2.
- Dodatno jačaju kapaciteti predstavnika lokalne uprave (primarno predstavnika JURA) i eksternih aktera (posebno NVO sektora) za pisanje i implementaciju projekata u skladu sa zahtjevima donatora, posebno EU, što do sada nije polučilo posebne rezultate u ovom konkretnom smislu, što je vidljivo i u dijelu Izvještaj vezanom za efektivnost.
- Osigura praćenje implementacije pojedinačnih projekata i Strategije u cjelini kontinuiranim procesom ažuriranja APIS-a i unošenja novouključenih projekata u planove implementacije, dakle, putem unapređenja prohodnosti institucionalnih kanala za ažuriranje APIS-a između resornih Službe i JURA-e koja ima ulogu centralne jedinice za koordiniranje razvojnih aktivnosti.

<sup>8</sup> Prvenstveno kroz detaljno razrađene nadležnosti JURA-e sa donesenom Odlukom i Izmjenama i dopunama Pravilnika, definisane opise ključnih radnih mjesta te povećanje kapaciteta uposlenih za upravljanje razvojem i namicanjem sredstava iz vanjskih izvora finansiranja.

## Aneks 1: Lista učesnika u procesu evaluacije Strategije Općine Ključ

## Lista učesnika uvodne radionice (ORT)

Ime i prezime	Pozicija
Nedžad Zukanović	Općinski načelnik
Amir Hadžić	Savjetnik Općinskog načelnika općine Ključ
Abdulah Šistek	Šef Službe za društvene djelatnosti / sekretar JOG
Šukrija Botonjić	Šef Službe za razvoj, privredu i zajedničke poslove
Rufada Kesedžić	Stručni savjetnik za budžet
Nijaz Delić	Šef službe za finansije i trezor
Nermin Kapetanović	Šef službe za prostorno uređenje, stambeno komunalne i imovinsko-pravne poslove
Azra Kujundžić	Viši referent za podršku razvoju
Hamdija Dučanović	Šef službe za podršku upravi
Nermina Hamedović	Stručni savjetnik za planiranje i koordinaciju razvoja
Admir Šistek	Šef službe za geodetske poslove i katastar nekretnina

## Lista intervjuisanih predstavnika Općine

Ime i prezime	Pozicija	Intervju
Abdulah Šistek	Šef Službe za društvene djelatnosti / sekretar JOG	Licem u lice
Azra Kujundžić	Viši referent za podršku razvoju	Licem u lice
Amir Hadžić	Savjetnik Općinskog načelnika općine Ključ	Licem u lice
Nedžad Zukanović	Općinski načelnik	Licem u lice
Nermina Hamedović	Stručni savjetnik za planiranje i koordinaciju razvoja	Pismeno
Nijaz Delić	Šef službe za finansije i trezor	Licem u lice
Nermin Kapetanović	Šef službe za prostorno uređenje, stambeno komunalne i imovinsko-pravne poslove	

## Lista intervjuisanih predstavnika Partnerske grupe

Ime i prezime	Pozicija	intervju
Adem Crnalić	Predsjedavajući općinskog vijeća općine Ključ i Predsjednik udruženja obrtnika općine Ključ	Licem u lice
TBC	Predstavnik Centra za socijalni rad općine Ključ	Pismeno/telefonski
TBC	Predstavnik NVO	Pismeno/telefonski

## Lista učesnika završne radionice (prezentacije Izvještaja)

Ime i prezime	Pozicija
Abdulah Šistek	Šef Službe za društvene djelatnosti / sekretar JOG
Armin Čahut	Šef službe za civilnu zaštitu i zaštitu od požara

<sup>9</sup> Pomoćne tabele i formati upitnika koji su korišteni tokom evaluacije su u elektronskoj formi priloženi uz Izvještaj.

Amir Hadžić	Savjetnik Općinskog načelnika općine Ključ
Hamdija Dučanović	Šef službe za podršku upravi
Nermin Kapetanović	Šef službe za prostorno uređenje, stambeno komunalne i imovinsko-pravne poslove
Azra Kujundžić	Viši referent za podršku razvoju
Nijaz Delić	Šef službe za finansije i trezor

## Aneks 2: Lista pregledanih dokumenata i korištenih alata tokom evaluacije Strategije

### Lista pregledanih dokumenata

- Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji Jedinstvenog općinskog organa uprave općine Ključ 05-49-880/13; 05-49-880-2/13; 05-49-880-3/13,
- Dopune i Izmjene Pravilnika (primarno: drugog prečišćenog teksta broj: 05-49-82/17 od 18.01.2017. godine),
- Rješenje Općinskog načelnika od 22.2.2018. o imenovanju Jedinice za upravljanje razvojem „JURA“,
- Strategija razvoja općine Ključ 2014 - 2023. godina, januar 2014. godine,
- Plan implementacije 1+2 za period 2014-2016. godina,
- Plan implementacije 1+2 za period 2015-2017. godina,
- Plan implementacije 1+2 za period 2016-2018. godina,
- Plan implementacije 1+2 za period 2017-2019. godina,
- Plan implementacije 1+2 za period 2018-2020. godina,
- Godišnji izvještaji o implementaciji Strategije razvoja općine Ključ za 2017, 2016, 2015. i 2014. godinu,
- Detaljni finansijski planovi za projekte za 2017, 2016, 2015. i 2014. godinu,
- Izvještaji o izvršenju Budžeta Općine Ključ za 2017, 2016, 2015. i 2014. godinu,
- Izvještaj o realizaciji Programa rada Općinskog načelnika za 2016. godinu i Izvještaj o realizaciji plana rada Jedinstvenog općinskog organa uprave za 2016. godinu,
- Izvještaj o realizaciji Programa rada Općinskog načelnika za 2016. godinu i Izvještaj o realizaciji plana rada Jedinstvenog općinskog organa uprave za 2015. godinu,
- Kalendar za praćenje realizacije godišnjeg plana rada za 2018. godinu,
- Procjena postojećih funkcija i struktura za upravljanje lokalnim razvojem Općine Ključ,
- Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o planiranju, praćenju i vrednovanju godišnjeg rada općinske uprave i izvještavanju u Jedinstvenom općinskom organu uprave općine Ključ,
- Procjena postojećih funkcija upravljanja lokalnim razvojem Općine Ključ,
- Preporuke za uspostavljanje Jedinice za upravljanje lokalnim razvojem (JURA) u Općini Ključ,
- Detaljni godišnji planovi rada Službi Općine Ključ za 2018. godinu,
- Potpisnici Sporazuma o partnerstvu Općine Ključ,
- Socio-ekonomski pokazatelji po općinama u FBiH za 2014. godinu, Federalni zavod za programiranje razvoja,
- Socio-ekonomski pokazatelji po općinama u FBiH za 2015. godinu, Federalni zavod za programiranje razvoja,
- Socio-ekonomski pokazatelji po općinama u FBiH za 2016. godinu, Federalni zavod za programiranje razvoja,
- Socio-ekonomski pokazatelji po općinama u FBiH za 2017. godinu, Federalni zavod za programiranje razvoja.

### Lista korištenih alata

- SMI tabela
- Programsko-projektna tabela
- Upitnik za intervjuisanje predstavnika Općine Ključ
- Upitnik za intervjuisanje članova Partnerske grupe Općine Ključ
- Matrica za ocjenu kapaciteta općine Ključ