Izvješće o provedbi srednjoročnog vrednovanja Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027.

Naručitelj

Razvojna agencija Zagreb za koordinaciju i poticanje regionalnog razvoja

Izrađivač

Razvojna agencija Zagreb i Impuls savjetovanje d.o.o.

Zagreb, rujan 2026.

IMPULS SAVJETOVANJE
Inspirirani inovacijama.

Sadržaj

1. Sažetak **3**
2. Uvod **9**
3. Kontekst vrednovanja **11**
3.1. Institucionalni i pravni kontekst 11
3.2. Hijerarhijska i tematska usklađenost 12
4. Opis akta strateškog planiranja **14**
4.1. Ključni društveni i gospodarski izazovi 14
4.2. Ciljne skupine 15
4.3. Ključni dionici u provedbi 16
4.4. Intervencijska logika, ciljevi i pokazatelji 17
4.5. Financijski okvir 18
5. Metodološki pristup **20**
5.1. Ključni pojmovi, kriteriji i pitanja vrednovanja 20
5.2. Korištene metode 20
5.3. Izvori podataka i načini prikupljanja 23
5.4. Ograničenja i izazovi provedbe vrednovanja 23
6. Nalazi vrednovanja **25**
6.1. Relevantnost 25
6.2. Usklađenost 26
6.3. Učinkovitost 27
6.4. Djelotvornost 29
6.5. Učinak 34
6.6. Održivost 37
6.7. Strateški projekti 38
7. Zaključci **40**
8. Pouke postupka vrednovanja **42**
9. Preporuke **44**
Prilozi **47**

1. Sažetak

Srednjoročno vrednovanje Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027. (u daljnjem tekstu Plan razvoja) provedeno je sukladno Zakonu o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske (NN 123/17 i NN 151/22) , Pravilniku o provedbi postupka vrednovanja akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 44/2023) , te Pravilniku o rokovima i postupcima praćenja i izvješćivanja o provedbi akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 44/2023). Srednjoročno vrednovanje obuhvaća provedbeno razdoblje 2024. i 2025. godine, odnosno prvu polovicu provedbe Plana razvoja, a provedeno je prema šest standardnih kriterija vrednovanja: relevantnosti, usklađenosti, učinkovitosti, djelotvornosti, učinku i održivosti.

Predmet vrednovanja bio je strateški okvir organiziran oko četiri prioriteta javnih politika, 17 posebnih ciljeva i 58 mjera, čija se provedba prati kroz približno 500 pokazatelja rezultata na razini aktivnosti Provedbenog programa Grada Zagreba za razdoblje od 2021. do 2025. (u daljnjem tekstu: Provedbeni program) te pokazatelje ishoda na razini posebnih ciljeva. Vrednovanjem su obuhvaćena i 32 strateška projekta (27 strateških projekata Grada Zagreba i 5 projekata čija provedba nije u izravnoj nadležnosti Grada). Metodološki pristup temelji se na triangulaciji dokumentarne analize, kvantitativne analize pokazatelja i kvalitativnih nalaza prikupljenih putem online upitnika među 23 ključna dionika te fokus-grupe.

1. Najvažniji nalazi vrednovanja

Relevantnost. Plan razvoja zadržava visoku razinu relevantnosti te ostaje dobro usklađen s razvojnim potrebama Grada Zagreba i očekivanjima građana. Gotovo svaki razvojni izazov identificiran analizom stanja povezan je s odgovarajućim posebnim ciljem i mjerom. Dionici su usklađenost posebnih ciljeva s potrebama područja ocijenili prosječnom ocjenom 4,04, a relevantnost mjera ocjenom 4,09, pri čemu nijedna ocjena nije bila niža od 3. Istodobno je 43 % ispitanika prepoznalo teme koje bi u preostalom razdoblju provedbe bilo korisno snažnije naglasiti, ponajprije digitalnu zrelost gospodarstva i primjenu umjetne inteligencije, kibernetičku sigurnost, prilagodbu klimatskim promjenama i priuštivost stanovanja.

Usklađenost. Plan razvoja pokazuje visoku razinu vertikalne i horizontalne usklađenosti. Svih 17 posebnih ciljeva povezano je s razvojnim smjerovima Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine, a potvrđena je i usklađenost sa Strategijom razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do kraja 2027. te relevantnim sektorskim strategijama. Najveći prostor za dodatno unaprjeđenje odnosi se na provedbenu koordinaciju. Dok je suradnja unutar gradskog sustava ocijenjena vrlo visoko (4,13), suradnja s gospodarskim sektorom (3,14), organizacijama civilnog društva i akademskom zajednicom (3,65) predstavlja područje s najvećim potencijalom daljnjeg razvoja.

Učinkovitost. Provedba Plana razvoja odvija se u skladu s planiranom dinamikom, što potvrđuje i prosječna ocjena dionika od 4,0. Tri od četiri prioriteta javnih politika ostvaruju visoku vjerojatnost ispunjenja planiranih rezultata, dok prioritet *Zeleno i otporno gospodarstvo* bilježi srednje visoku razinu ostvarenja zbog izražene heterogenosti posebnih ciljeva i ograničenih ingerencija Grada u dijelu područja. Posebno se ističe napredak u komunalnoj infrastrukturi, prostornom planiranju, digitalnoj transformaciji, energetskoj tranziciji, obrazovanju, zdravstvenim i socijalnim uslugama te urbanoj sigurnosti. Uočena odstupanja ostaju ograničenog opsega i odnose se ponajprije na nepokrenute mjere 3.3. Mjere aktivne politike zapošljavanja i 15.3. Unaprjeđenje zračnog prometa, ograničen obuhvat mjere 1.1. Poticanje ulaganja u istraživanje, razvoj i nove tehnologije te sporiju dinamiku provedbe mjere 16.1. Prilagodba klimatskim promjenama.

Djelotvornost. Procijenjena vrijednost provedbe mjera Provedbenog programa iznosi približno 8,83 milijardi EUR, od čega je tijekom 2024. i 2025. godine realizirano oko 4,16 milijardi EUR ili 47,1 % procijenjenog troška provedbe mjera. Financijska realizacija među prioritetima relativno je uravnotežena i odgovara fazi provedbe, pri čemu se najveći dio ulaganja u kapitalne projekte očekivano ostvaruje u završnim fazama njihove izvedbe. Rast utroška od 17,0 % između dviju promatranih godina, posebno u kapitalno intenzivnim područjima, potvrđuje ubrzavanje provedbe. Dodatni prostor za povećanje djelotvornosti nalazi se prvenstveno u jačanju organizacijskih kapaciteta, osobito kroz osiguravanje stručnih kadrova (52 %) i unaprjeđenja međuresorne koordinacije (39 %).

Učinak. Na razini ishoda većina posebnih ciljeva ostvaruje visoku ili potpuno ostvarenu razinu napretka, što potvrđuje da provedba Plana razvoja pridonosi ostvarivanju planiranih dugoročnih razvojnih promjena. Istodobno je vrednovanjem utvrđen sustavan obrazac odstupanja između razine rezultata i razine ishoda, koji predstavlja zaseban analitički nalaz. Ta odstupanja ne proizlaze iz intervencijske logike Plana razvoja, koja je dosljedno postavljena do razine mjera, već ponajprije iz arhitekture sustava pokazatelja. Naime, velik broj pokazatelja usmjeren je na razinu aktivnosti, razina mjera nije obuhvaćena vlastitim pokazateljima, a dio pokazatelja ishoda prati uske strukturne ili vanjske čimbenike na koje Grad ima ograničen utjecaj.

Održivost. Ostvareni rezultati počivaju na dobrim preduvjetima za dugoročnu održivost, premda je upravo ovaj kriterij obilježen najvećom razinom neizvjesnosti. To potvrđuje i najniža prosječna ocjena dionika (3,68), uz najveći udio odgovora „ne mogu procijeniti". Ključni izazov nije povezan s provedbom kapitalnih ulaganja, nego s dugoročnim financiranjem usluga i infrastrukture uspostavljenih njihovom realizacijom. To je osobito izraženo u područjima obrazovanja, zdravstva, socijalne skrbi i javnog prijevoza, gdje infrastrukturna ulaganja stvaraju trajne razvojne koristi, ali istodobno zahtijevaju kontinuirano osiguravanje sredstava za održavanje i stručnog kadra za njihovo funkcioniranje.

Strateški projekti. Provedba 32 strateška projekta (27 strateških projekata Grada Zagreba i 5 projekata čija provedba nije u izravnoj nadležnosti Grada) pokazuje vidljiv i kontinuiran napredak, uz očekivane razlike u dinamici koje proizlaze iz njihove složenosti, razvojne faze i razine ingerencije Grada. Značajan broj projekata nalazi se u aktivnoj fazi realizacije ili je već

ostvario mjerljive rezultate, dok se dio brownfield projekata još uvijek nalazi u pripremnoj fazi. Kod projekata koji nisu u izravnoj nadležnosti Grada ostvarenje planiranih razvojnih učinaka u znatnoj mjeri ovisi o dinamici provedbe drugih institucija i partnera.

2. Zaključci

Dosadašnja provedba Plana razvoja ocjenjuje se uspješnom te predstavlja čvrstu osnovu za ostvarenje razvojnih ciljeva do kraja 2027. godine. Uočena odstupanja ograničenog su opsega, jasno su identificirana i odnose se na područja u kojima postoji prostor za dodatno unaprjeđenje provedbe. Nalazi vrednovanja upućuju na dva ključna zaključka koji nadilaze pojedinačne kriterije vrednovanja.

Daljnje povećanje razvojnih učinaka ponajprije ovisi o ljudskim resursima i kvaliteti koordinacije. Financijska sredstva nisu prepoznata kao ključno ograničenje, dok ulaganja u stručne kadrove, međuresornu koordinaciju i partnersku suradnju predstavljaju najsnažnije poluge za povećanje učinkovitosti provedbe u završnom razdoblju.

Sustav praćenja predstavlja područje s najvećim potencijalom za unaprjeđenje. Kvaliteta provedbe nadmašuje mogućnosti postojećeg sustava pokazatelja da u cijelosti prikaže ostvarene razvojne promjene. Racionalizacija broja pokazatelja, uvođenje pokazatelja na razini mjera te revizija pojedinih pokazatelja ishoda omogućili bi pouzdanije mjerenje učinaka u završnom vrednovanju.

Uočeni izazovi – nepokrenute mjere, kadrovska ograničenja, arhitektura sustava pokazatelja te dugoročno financiranje usluga i infrastrukture uspostavljenih novim ulaganjima (vrtići, škole, zdravstveni, socijalni i sportski objekti, javni prijevoz) – jasno su identificirani, ograničenog opsega i upravljivi, a odgovori na njih razrađeni su u poglavlju Preporuke.

3. Preporuke

Preporuke su oblikovane na temelju nalaza prema svih šest kriterija vrednovanja te su usmjerene na preostalo razdoblje provedbe do kraja 2027. godine i pripremu sljedećeg planskog ciklusa. Redoslijed unutar pojedinih skupina odražava procijenjenu razinu prioritetnosti. Pregled preporuka s preporučenim radnjama, odgovornostima i indikativnim rokovima provedbe prikazan je u tablici u nastavku, a obrazloženja u poglavlju 9.

Br.	Preporuka	Preporučene radnje	Odgovornost za provedbu	Rok za provedbu
	A. Strateški okvir i relevantnost			
P1	Kalibrirati, a ne redefinirati strateški okvir	Zadržati postojeću strukturu prioriteta i posebnih ciljeva te je ciljano nadograditi snažnijim uključivanjem tema digitalne zrelosti gospodarstva i primjene umjetne inteligencije, kibernetičke sigurnosti, prilagodbe klimatskim promjenama, seizmičke otpornosti i priuštivosti stanovanja.	Grad Zagreb – sva gradska upravna tijela uz stručnu podršku Razvojne agencije Zagreb	srednjoročna

Br.	Preporuka	Preporučene radnje	Odgovornost za provedbu	Rok za provedbu
P2	Preispitati status nepokrenutih mjera 3.3. i 15.3.	Za mjere 3.3. Mjere aktivne politike zapošljavanja i 15.3. Unaprjeđenje zračnog prometa donijeti jasnu upravljačku odluku o njihovu daljnjem statusu – pokrenuti ih uz prilagođen opseg, preoblikovati u partnerske mjere s nadležnim nacionalnim tijelima ili ih, uz odgovarajuće obrazloženje, isključiti iz provedbe.	Grad Zagreb – nadležna gradska upravna tijela, u suradnji s nadležnim nacionalnim tijelima i Razvojnom agencijom Zagreb	Neposredna/ srednjoročna
P3	Jasnije razgraničiti izravnu odgovornost Grada i područja partnerskog djelovanja	U sustavu praćenja jasno označiti mjere i strateške projekte koji nisu u izravnoj ingerenciji Grada te za njih definirati odgovarajuće uloge dionika, realna očekivanja i prilagođene pokazatelje uspješnosti.	Grad Zagreb i Razvojna agencija Zagreb	neposredna
	B. Sustav pokazatelja i praćenja			
P4	Revidirati pokazatelje ishoda	Provesti ciljanu reviziju pokazatelja ishoda kod posebnih ciljeva kod kojih je utvrđena nedostatna reprezentativnost. Pokazatelje usmjerene na uske strukturne veličine zamijeniti pokazateljima koji bolje odražavaju kapacitete i obuhvat intervencija te, gdje je potrebno, redefinirati ciljne vrijednosti.	Razvojna agencija Zagreb, uz nositelje mjera	srednjoročna
P5	Unaprijediti sustav pokazatelja ishoda	U suradnji s MRRFEU predložiti izmjene i dopune pokazatelja ishoda tako da budu precizniji i prikladniji za praćenje razvojnih promjena Grada, kao podloga za izradu novog Plana razvoja.	Razvojna agencija Zagreb i Grad Zagreb, u suradnji s MRRFEU	dugoročna
P6	Uvesti pokazatelje na razini mjera	Za svaku mjeru definirati ograničen broj pokazatelja koji će povezati aktivnosti s posebnim ciljevima i zaokružiti lanac vrednovanja aktivnost – rezultat – ishod.	Gradski uredi kao nositelji mjera u suradnji s Razvojnom agencijom Zagreb	srednjoročna
P7	Osigurati stabilnost i sljedivost okvira praćenja	Sve izmjene pokazatelja, aktivnosti i proračunskih stavki provoditi uz sustavno evidentiranje promjena kako bi se očuvala usporedivost podataka i kontinuitet vremenskih nizova.	Razvojna agencija Zagreb i Grad Zagreb	dugoročna
	C. Provedbeni kapaciteti i koordinacija			
P8	Ojačati i stabilizirati provedbene timove	Osigurati stabilne timove koji će pratiti cjelokupan ciklus strateškog upravljanja – od planiranja i provedbe do praćenja, izvještavanja i vrednovanja.	Grad Zagreb – nadležna gradska upravna tijela	srednjoročna/ dugoročna
P9	Uspostaviti zajedničku mrežnu stranicu Plana razvoja po uzoru na hrvatska2030.hr	Postupno, usporedno s revizijom pokazatelja, uspostaviti jednostavnu mrežnu stranicu Plana razvoja s vizualnim prikazom napretka po posebnim ciljevima, namijenjenu javnosti. Stranicu razvijati i ažurirati zajednički sa svim gradskim upravnim tijelima, uz godišnju reviziju, kako bi se ojačalo njihovo vlasništvo nad Planom razvoja.	Razvojna agencija Zagreb sa svim gradskim upravnim tijelima	srednjoročna/ dugoročna

Br.	Preporuka	Preporučene radnje	Odgovornost za provedbu	Rok za provedbu
P10	Ojačati suradnju s gospodarskim, civilnim i akademskim sektorom	Uspostaviti redovite i strukturirane mehanizme suradnje s gospodarskim sektorom, organizacijama civilnoga društva i akademskom zajednicom, posebno u područjima gospodarskog razvoja, zelene i digitalne tranzicije te razvoja društvenih usluga.	Grad Zagreb i Razvojna agencija Zagreb	srednjoročna
	D. Financijsko upravljanje i djelotvornost			
P11	Razdvojiti redovne i razvojne proračunske aktivnosti u sustavu praćenja provedbe	U sustavu praćenja uz svaku aktivnost evidentirati vrstu rashoda kako bi se omogućilo odvojeno praćenje razvojnih ulaganja i rashoda redovitog poslovanja te kvalitetnija procjena vrijednosti za novac.	Grad Zagreb – gradsko upravno tijelo nadležno za financije, uz Razvojnu agenciju Zagreb	srednjoročna/ dugoročna
P12	Revidirati procjene troškova u područjima znatnijih odstupanja	Kod mjera i posebnih ciljeva kod kojih ostvareni utrošak značajnije odstupa od planiranoga periodično revidirati početne procjene troškova radi povećanja realnosti financijskog planiranja.	Gradski uredi kao nositelji mjera uz koordinaciju Razvojne agencije Zagreb	neposredna
	E. Održivost rezultata			
P13	Osigurati kadrovske preduvjete za funkcioniranje novih javnih usluga	Planiranje potrebnog stručnog kadra provoditi usporedno s pripremom i dovršetkom infrastrukturnih ulaganja, osobito za nove kapacitete u mreži usluga za starije osobe, socijalnim uslugama u zajednici, obrazovanju i zdravstvu, kako bi novoizgrađena infrastruktura pravodobno ostvarila svoju punu funkciju.	Grad Zagreb i ustanove u nadležnosti Grada	dugoročna
P14	Osigurati kontinuitet praćenja pokazatelja i nakon završetka provedbenog razdoblja	Praćenje ključnih pokazatelja zadržati i nakon 2027. godine kako bi se učinci ostvarenih ulaganja mogli pratiti u razdoblju u kojem se njihovi puni razvojni rezultati tek očekuju, čime se omogućuje pouzdanije sagledavanje dugoročnih učinaka i kvalitetnije oblikovanje sljedećeg planskog ciklusa.	Razvojna agencija Zagreb	dugoročna
	F. Strateški projekti			
P15	Ponovno procijeniti opravdanost i modele financiranja nepokrenutih projekata	Za strateške projekte u ranim fazama pripreme, osobito brownfield projekte, prije nastavka aktivnosti provesti ažuriranu procjenu razvojnih potreba, tržišnih okolnosti, očekivanih učinaka i raspoloživih mogućnosti financiranja, kako bi odluke o nastavku pripreme bile utemeljene na aktualnim potrebama i realnim provedbenim mogućnostima.	Grad Zagreb i nositelji strateških projekata	srednjoročna
P16	Formalizirati koordinaciju s vanjskim nositeljima	Za projekte izvan izravne nadležnosti Grada ili u podijeljenoj nadležnosti uspostaviti redovite koordinacijske mehanizme s nadležnim nositeljima i partnerima, uređene kroz zajedničke vremenske okvire, jasno definirane odgovornosti, ključne točke odlučivanja i redovito izvještavanje o napretku.	Grad Zagreb, uz vanjske nositelje i partnere	srednjoročna

Provedbu preporuka preporučuje se pratiti u okviru redovitoga godišnjeg izvještavanja o provedbi Plana razvoja i Provedbenog programa, uz jasno očitovanje o statusu svake pojedine preporuke.

4. Pouke postupka vrednovanja

Uz nalaze o provedbi, postupak vrednovanja donio je i niz metodoloških i organizacijskih spoznaja koje mogu poslužiti kao temelj za daljnje unaprjeđenje sustava strateškog planiranja Grada Zagreba, ali i drugih jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave koje djeluju u istom zakonodavnom okviru.

Kvaliteta arhitekture praćenja razlikuje se od kvalitete intervencijske logike. Intervencijska logika Plana razvoja dosljedno je postavljena do razine mjera, dok sustav pokazatelja ne prati u potpunosti istu hijerarhiju. Uvođenje pokazatelja na razini mjera predstavlja najvažniju metodološku pouku ovog vrednovanja jer omogućuje zaokruživanje lanca vrednovanja od aktivnosti do učinaka.

Kvaliteta pokazatelja važnija je od njihova broja. Manji broj pažljivo odabranih pokazatelja, usmjerenih na područja na koja nositelj može izravno utjecati, pruža pouzdaniju i pregledniju sliku napretka od opsežnog skupa pokazatelja neujednačene reprezentativnosti.

Agregiranje ostvarenja zahtijeva metodološki promišljen pristup. Ograničavanje ekstremnih vrijednosti, zasebno prikazivanje heterogenih skupina i zaključivanje na temelju raspodjele ordinalnih kategorija daju vjerodostojniji prikaz napretka od jednostavnog prosječenja.

Jasno definirana referentna osnovica preduvjet je kvalitetne financijske analize. Budući da se indikativni financijski okvir Plana razvoja i financijski okvir Provedbenog programa razlikuju po obuhvatu, razdoblju i izvorima financiranja, upravo Provedbeni program predstavlja odgovarajuću osnovicu za usporedbu planiranih i ostvarenih ulaganja.

Razvojna ulaganja korisno je razlikovati od rashoda redovitog funkcioniranja sustava. Budući da su mjere Provedbenog programa povezane s proračunskim aktivnostima koje obuhvaćaju i redovno poslovanje, doprinos razvojnih ulaganja nije moguće pouzdano izdvojiti niti uspoređivati među mjerama različite strukture bez dodatnog označavanja rashoda.

Stabilan okvir praćenja povećava vrijednost višegodišnjih analiza. Kontinuitet pokazatelja i proračunskih poveznica ključan je za usporedivost rezultata kroz vrijeme, dok je svaku nužnu izmjenu korisno sustavno dokumentirati radi očuvanja sljedivosti.

Strateške projekte korisnije je promatrati kroz njihov razvojni doprinos nego isključivo kroz stupanj dovršenosti. Veliki infrastrukturni projekti često ostvaruju mjerljive učinke i prije formalnog završetka, a jasno evidentiranje razine ingerencije nositelja omogućuje realnije vrednovanje doprinosa pojedinih institucija.

Raznolikost uzorka dodatno povećava vrijednost kvalitativnih nalaza. Budući ciklusi vrednovanja mogu dodatno obogatiti analizu uključivanjem većeg broja predstavnika gospodarstva, korisnika organizacija civilnoga društva i akademske zajednice. Istodobno, razina upoznatosti dionika s Planom razvoja predstavlja vrijedan pokazatelj njegove vidljivosti i dosega.

Usporedba rezultata i ishoda pokazala se vrijednim analitičkim alatom. Omogućuje razlikovanje situacija u kojima odstupanja proizlaze iz provedbe, od onih koja su posljedica izbora pokazatelja ili postavljenih ciljnih vrijednosti.

Kontinuitet tima i očuvanje institucionalne memorije predstavljaju važan razvojni resurs. Kombinacija unutarnjih i vanjskih stručnjaka uspješno povezuje poznavanje gradskog sustava s neovisnošću vrednovanja, dok kontinuirano prikupljanje podataka tijekom provedbenog razdoblja smanjuje administrativno opterećenje i povećava kvalitetu podataka.

Primjena ovih pouka u sljedećem planskom ciklusu može dodatno unaprijediti kvalitetu strateškog planiranja, praćenja, vrednovanja i donošenja odluka te ojačati sposobnost sustava da učinkovito usmjerava ostvarivanje razvojnih ciljeva.

2. Uvod

Srednjoročno vrednovanje Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027. godine provodi se s ciljem procjene njegove relevantnosti, usklađenosti, učinkovitosti, djelotvornosti, učinka i održivosti, sukladno odredbama Zakona o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske (NN 123/17, 151/22), podzakonskim aktima iz područja strateškog planiranja te smjernicama Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije.

Vrednovanje analizira u kojoj je mjeri provedba doprinijela postizanju strateških ciljeva Grada Zagreba do sredine 2025. godine, odnosno ostvarenju vizije Grada Zagreba kao zelenog, inovativnog i održivog grada – grada solidarnosti i jednakih mogućnosti. Vizija se operacionalizira kroz četiri prioriteta javnih politika i 17 pripadajućih posebnih ciljeva: zeleno i otporno gospodarstvo; društvenu jednakost te kvalitetne i dostupne društvene usluge; učinkovito i održivo upravljanje prostornim i prirodnim resursima; te zelenu tranziciju i digitalnu transformaciju. Naglasak je pritom stavljen na usklađenost s Europskim zelenim planom i provedbu mjera u borbi protiv klimatskih promjena u svim sferama gospodarstva i društva, kao i na nastavak procesa digitalizacije uvođenjem digitalnih tehnologija u svim područjima društvenog i poslovnog života.

Provedbeni program Grada Zagreba za razdoblje 2021.–2025. godine vrednuje se kao kratkoročni akt strateškog planiranja koji operacionalizira prioritete i ciljeve definirane Planom razvoja. Provedbeni program povezuje posebne ciljeve s proračunskim sredstvima te omogućuje provedbu razvojnih mjera kroz konkretne godišnje aktivnosti, čime se osigurava potrebna usklađenost strateškog i proračunskog planiranja.

Struktura izvješća uključuje sljedeća poglavlja:

- Uvod – pregled svrhe, strukture i opsega vrednovanja
- Kontekst vrednovanja – prikaz sektorskog, upravnog i strateškog okvira
- Opis strateškog planiranja – društveni i gospodarski izazovi, ciljne skupine i logika intervencije
- Metodološki pristup – korišteni kriteriji, metode, izvori podataka i ograničenja
- Nalazi vrednovanja – analiza rezultata i pokazatelja po svakom kriteriju
- Zaključci – sumarna ocjena provedbe Plana razvoja i identificirani izazovi
- Pouke postupka vrednovanja (engl. lessons learned) – preporuke korisne i za druge JLS
- Preporuke – konkretne smjernice za unaprjeđenje provedbe.

Opseg izvješća proizlazi iz obuhvata vrednovanja. Prilog 1. Pravilnika o provedbi postupka vrednovanja akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 44/2023) predviđa izvješće do 35 stranica bez priloga, no Plan razvoja obuhvaća četiri prioriteta javnih politika, 17 posebnih ciljeva, 58 mjera, približno 500 pokazatelja rezultata i 32 strateška projekta (27 strateških projekata Grada Zagreba i 5 projekata čija provedba nije u izravnoj nadležnosti Grada). Kako bi se osigurala usklađenost s propisanom strukturom uz zadržavanje dokazne utemeljenosti nalaza, detaljni pregledi provedbe po posebnim ciljevima, pokazatelji ishoda, prijedlozi revizije pokazatelja, pregled strateških

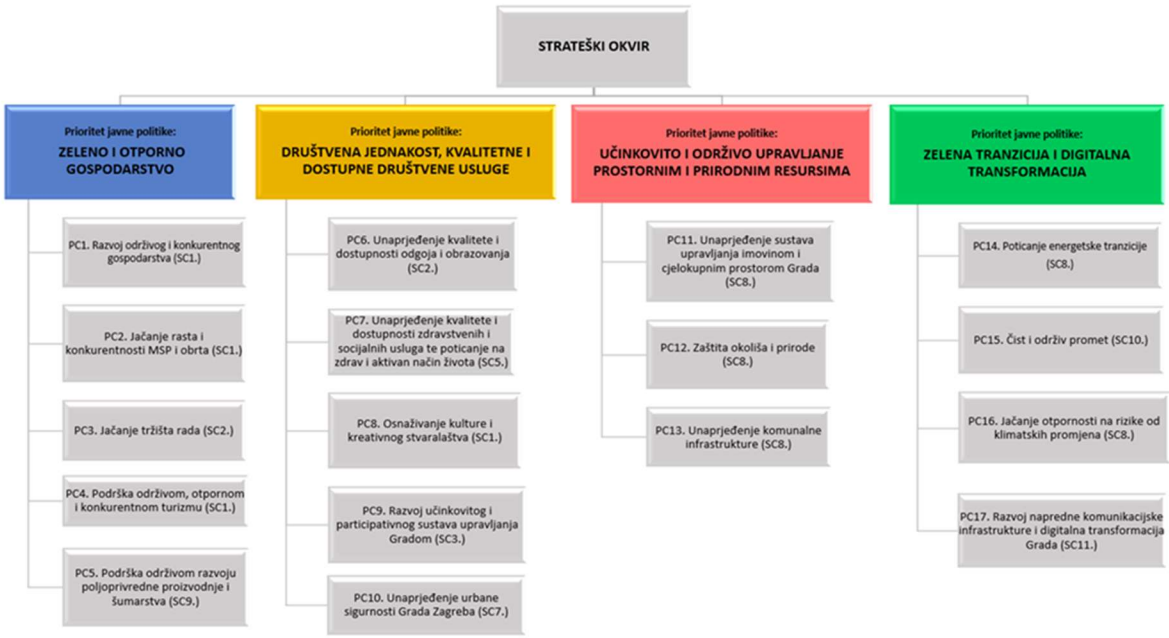
projekata te razrada metodološkog okvira izdvojeni su u priloge, dok tijelo izvješća sadrži sintezu nalaza na razini prioriteta javnih politika i posebnih ciljeva.

Postupak vrednovanja provodio se [od ožujka 2026. do rujna 2026.], a provodi ga mješoviti tim sastavljen od unutarnjih i vanjskih stručnjaka, uz koordinaciju Razvojne agencije Zagreb. Tim za vrednovanje čine:

- Edita Čamber, Razvojna agencija Zagreb
- Natalija Vuger, Razvojna agencija Zagreb
- Jelena Brbora, Impuls savjetovanje d.o.o., ugovoreni vanjski stručnjak
- Ivana Novoselec, Impuls savjetovanje d.o.o., ugovoreni vanjski stručnjak

Obuhvat vrednovanja odnosi se na razdoblje od provedbe Prethodnog vrednovanja Plana razvoja i donošenja Plana razvoja te Provedbenog programa 2021.–2025., do dostupnih podataka za 2024. i 2025. godinu. U vrednovanje su uključeni ključni dionici iz područja društvenih djelatnosti, okoliša, prostora, gospodarstva, upravljanja razvojem te zelene tranzicije i digitalne transformacije, čime je osigurana višedimenzionalna perspektiva.

Slika 1. Organigram strateškog okvira Plana razvoja



3. Kontekst vrednovanja

3.1. Institucionalni i pravni kontekst

Plan razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027. izrađen je sukladno Zakonu o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske (NN 123/17, 151/22), koji obvezuje jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave na izradu srednjoročnih i dugoročnih akata strateškog planiranja. Grad Zagreb ima status jedinice lokalne samouprave i županije, što proizlazi iz Zakona o Gradu Zagrebu (NN 62/01, 125/08, 36/09, 119/14, 98/19, 144/20) i posebnu mu institucionalnu poziciju daje u sustavu strateškog planiranja Republike Hrvatske.

Dokument je usklađen s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine te s relevantnim strateškim dokumentima Europske unije. Nositelj izrade Plana razvoja bio je Grad Zagreb, dok je stručnu i koordinacijsku ulogu imala Razvojna agencija Zagreb za koordinaciju i poticanje regionalnog razvoja, kao regionalni koordinator. U izradu dokumenta aktivno su uključeni i članovi Partnerskog vijeća Grada Zagreba, čime je osigurana participacija relevantnih dionika iz javnog, privatnog i civilnog sektora.

Za provedbu mjera iz Plana razvoja nadležni su različiti gradski uredi i službe Grada Zagreba, ovisno o sektoru, uključujući:

- Ured gradonačelnika te Stručna služba Gradske uprave – koordinacija i strateški procesi na razini Grada, međugradska i međunarodna suradnja.
- Gradski ured za gospodarstvo, ekološku održivost i strategijsko planiranje – poslovi iz područja gospodarskog razvoja, poljoprivrede i šumarstva na području Grada, energetike, zaštite okoliša, klime i održivosti te dijelova procesa strateškog i prostornog planiranja, izvještavanja i vrednovanja.
- Gradski ured za obrazovanje, sport i mlade – mjere u području predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja te sporta i programa za mlade.
- Gradski ured za socijalnu zaštitu, zdravstvo, branitelje i osobe s invaliditetom – mjere u području zdravstvene i socijalne zaštite te podrške osobama s invaliditetom i braniteljima.
- Gradski ured za kulturu i civilno društvo – mjere u području kulture, kreativnih industrija i civilnog društva.
- Gradski ured za izgradnju, prostorno uređenje, graditeljstvo i obnovu – izgradnja, izdavanje akata za provedbu prostornih planova i akata za građenje i uporabu građevina, energetska učinkovitost u zgradarstvu i obnova zgrada.
- Gradski ured za upravljanje imovinom i stanovanje – upravljanje gradskom imovinom, stambenim fondom i poslovnim prostorima.
- Gradski ured za financije i javnu nabavu – proračunsko planiranje, financije i fiskalna disciplina te poslovi središnje javne nabave.

- Gradski ured za mjesnu samoupravu, promet, komunalne poslove, civilnu zaštitu i sigurnost – poslovi vezani uz mjesnu samoupravu, komunalnu infrastrukturu i promet te sustav civilne zaštite, vatrogastva i upravljanja kriznim situacijama.
- Gradski ured za unutarnju reviziju i kontrolu te Gradski ured za opću upravu i imovinsko-pravne poslove – unutarnja revizija, opća uprava i imovinsko-pravni poslovi.

U provedbi Plana razvoja aktivno sudjeluju i obrazovne, zdravstvene, socijalne i kulturne ustanove kojima je Grad osnivač ili suosnivač, kao i Zagrebački holding d.o.o. s podružnicama (ZET, Čistoća, Vodoopskrba i odvodnja, Zrinjevac, Gradska plinara Zagreb, Tržnice Zagreb, Zagrebparking i drugi), ZICER i Razvojna agencija Zagreb. Dio mjera provodi se u suradnji s nacionalnim tijelima i ustanovama (HŽ Infrastruktura d.o.o., HEP-Toplinarstvo d.o.o., Park prirode Medvednica, Sveučilište u Zagrebu, FER – Inovacijski centar Nikola Tesla).

3.2. Hijerarhijska i tematska usklađenost

Plan razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027. usklađen je s višerazinskim strateškim dokumentima, pri čemu se naglašava hijerarhijska i tematska povezanost s nacionalnim, sektorskim i europskim okvirima razvoja.

Prije svega, Plan razvoja usklađen je s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine (NRS 2030), i to sa sva četiri njezina razvojna smjera. U okviru Razvojnog smjera 1. Održivo gospodarstvo i društvo naglasak je na konkurentnom i inovativnom gospodarstvu, jačanju MSP-a i tržišta rada, kvalitetnom i dostupnom odgoju i obrazovanju te učinkovitoj javnoj upravi i upravljanju Gradom. Razvojni smjer 2. Jačanje otpornosti na krize Plan razvoja slijedi kroz unaprjeđenje dostupnosti i kvalitete zdravstvenih i socijalnih usluga, poticanje zdravog i aktivnog života te jačanje urbane sigurnosti. U okviru Razvojnog smjera 3. Zelena i digitalna tranzicija dokument slijedi ciljeve NRS-a 2030 vezane uz ekološku i energetsku tranziciju za klimatsku neutralnost, samodostatnost u hrani i razvoj biogospodarstva, održivu mobilnost (čist i održiv promet) te digitalnu transformaciju društva i gospodarstva. Konačno, u okviru Razvojnog smjera 4. Ravnomjeran regionalni razvoj, povezanog sa strateškim ciljem 13. Jačanje regionalne konkurentnosti – Razvoj pametnih i održivih gradova, Plan razvoja prepoznaje specifičnu ulogu Zagreba kao glavnoga grada i metropolitanskog područja te važnost integriranog razvoja s okolnim područjima.

Na tematskoj razini Plan razvoja pokazuje usklađenost i s relevantnim nacionalnim sektorskim i prostornim dokumentima, među kojima su Strategija prostornog razvoja Republike Hrvatske, Strategija prometnog razvoja Republike Hrvatske 2017.–2030., Višegodišnji program gradnje komunalnih vodnih građevina za razdoblje do 2030. godine te Masterplan prometnog sustava Grada Zagreba, Zagrebačke i Krapinsko-zagorske županije.

Dodatno, Plan razvoja pokazuje horizontalnu usklađenost s ciljevima kohezijske i regionalne politike Europske unije za razdoblje 2021.–2027., osobito s ciljem 1. Pametnija Europa, ciljem 2. Zelenija (niskougljična) Europa, ciljem 4. Socijalna Europa te ciljem 5. Europa bliža građanima, kao i s ciljevima Zajedničke poljoprivredne politike. Time se osigurava povezanost sa sektorima inovacija i konkurentnosti gospodarstva, zaštite okoliša i klimatske otpornosti, energetske

tranzicije i održive mobilnosti, socijalne uključenosti, obrazovanja, zdravstva te digitalizacije i javne uprave.

Na taj način hijerarhijska i tematska usklađenost Plana razvoja Grada Zagreba do 2027. godine jasno pokazuje njegovu integriranost u nacionalni i europski razvojni okvir, uz istodobno uvažavanje specifičnih potreba glavnoga grada.

4. Opis akta strateškog planiranja

4.1. Ključni društveni i gospodarski izazovi

Plan razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027. godine temelji se na analizi stanja i SWOT analizi, strukturiranima u četiri tematska područja: **Društvo** (društvene djelatnosti, prava i participacija građana te upravljanje razvojem), **Gospodarstvo** (gospodarske djelatnosti, infrastruktura i institucionalni okvir), **Prostor** (prostorni resursi i upravljanje prostorom te komunalna i prometna infrastruktura) te **Okoliš**.

U nastavku se sažimaju ključni razvojni izazovi identificirani u analizi stanja, objedinjeni kroz slabosti i prijetnje iz SWOT analize. U okviru ovog vrednovanja oni predstavljaju polazišnu osnovu za procjenu relevantnosti posebnih ciljeva i mjera Plana razvoja.

Cjelovit pregled izazova, razvrstan po tematskim područjima, nalazi se u Prilogu 10., dok se u nastavku izdvajaju njihova najvažnija obilježja.

Društvo. Razvojni izazovi ponajprije se odnose na kapacitete i dostupnost javnih usluga. Istaknuti su nedostatni i dotrajali kapaciteti odgojno-obrazovnih ustanova, ograničena dostupnost zdravstvenih i bolničkih usluga uz zastarjelost objekata i opreme, nedovoljni kapaciteti palijativne skrbi, rane intervencije i smještaja za starije osobe te nedovoljna umreženost dionika sustava socijalne skrbi. Dodatni izazovi odnose se na nedovoljnu uključenost marginaliziranih skupina, ograničenu razvijenost izvaninstitucijskih oblika skrbi, neravnomjernu raspoređenost sportskih i rekreacijskih sadržaja te ograničene kapacitete organizacija civilnoga društva. Kao ključne prijetnje prepoznati su starenje stanovništva, pojava novih zdravstvenih rizika te posljedice potresa i drugih prirodnih nepogoda.

Gospodarstvo. Identificirani izazovi uključuju nedostatna ulaganja u proizvodne djelatnosti te brownfield i greenfield projekte, nepovoljan odnos izvoza i uvoza, nedovoljnu digitalizaciju javne uprave, javnih usluga te malih i srednjih poduzetnika i obrta, kao i manjak stručne radne snage u pojedinim zanimanjima. Istaknuta su i nedovoljna ulaganja u istraživanje i razvoj, inovacije i zelene tehnologije, slaba suradnja akademskog, poslovnog i javnog sektora, neiskorišten potencijal gradske imovine, sporije korištenje sredstava fondova Europske unije, administrativne prepreke ulaganjima, nedovoljna zračna povezanost, tržišna neorganiziranost poljoprivrednih proizvođača te nedovoljna potresna otpornost gospodarskih objekata. Kao glavna prijetnja navodi se odljev radne snage.

Prostor. Razvojni izazovi obuhvaćaju djelomičnu nepokrivenost rubnih dijelova grada komunalnom infrastrukturom, zastarjelost mreže s velikim gubicima vode, neodvojenost sustava otpadnih i oborinskih voda, neusklađenost katastra i zemljišnih knjiga te dugotrajnost postupaka prostornog uređenja. Posebnu skupinu izazova čine stanje graditeljske baštine i donjogradskih blokova dodatno oštećenih u potresu 2020. godine, nedostatak gradskih stanova za najam te visoka gustoća izgradnje uz manjak zelenih i javnih površina. U području prometa izdvojeni su

izostanak integriranog sustava javnog prijevoza Zagreba i okolice, nepovezanost tarifnih sustava, niska prosječna brzina tramvajskog prijevoza, slabija dostupnost javnog prijevoza u pojedinim dijelovima grada te nedovoljno razvijena biciklistička infrastruktura. Kao prijetnje istaknuti su seizmički rizik i sve izraženiji učinci ekstremnih vremenskih pojava.

Okoliš i zelena tranzicija. Ključni izazovi odnose se na postojanje divljih odlagališta i nedovoljno razvijen sustav gospodarenja otpadom, ograničenu primjenu načela kružnoga gospodarstva, nizak udio obnovljivih izvora energije, energetsku neučinkovitost građevinskog fonda te nedovoljno iskorišten geotermalni potencijal. Dodatno su prepoznati rizici povezani s ugroženošću podzemnih voda, kvalitetom zraka te nedovoljnom spremnošću sustava grijanja za niskougljičnu tranziciju. Kao prijetnje izdvajaju se ovisnost o uvozu energije, centraliziranost upravljačkih funkcija na državnoj razini te rastući utjecaj klimatskih promjena.

Upravljanje razvojem i digitalna transformacija. Izazovi se odnose na nedovoljno razvijen sustav strateškog planiranja, praćenja i vrednovanja razvojnih politika, ograničene ljudske kapacitete gradske uprave i organizacija civilnoga društva za korištenje sredstava Europske unije, nepostojanje sustava vrednovanja rada i razvojnih učinaka organizacija civilnoga društva te ograničene ljudske i tehničke kapacitete sustava civilne zaštite uz nedovoljnu digitalnu povezanost službi. Kao prijetnje identificirani su ovisnost razvojnih programa o političkim promjenama, moguće smanjenje proračunskih prihoda uslijed poreznih reformi te konkurencija drugih europskih gradova u privlačenju sredstava Europske unije.

Poveznica s vrednovanjem. Navedeni razvojni izazovi predstavljaju polazište za procjenu relevantnosti Plana razvoja u poglavlju 6.1. U okviru vrednovanja ispituje se u kojoj su mjeri oni i dalje prisutni te jesu li odgovarajuće adresirani posebnim ciljevima i mjerama Plana razvoja.

4.2. Ciljne skupine

Plan razvoja mjerama posebnih ciljeva obuhvaća sljedeće prioritetne ciljne skupine:

- djeca, mladi i obitelji: mjere za povećanje kapaciteta predškolskih ustanova, prelazak osnovnih škola na jednosmjenski rad i uvođenje cjelodnevne nastave, programi za mlade (Centar za mlade, Savjet mladih), stipendijski programi, programi prevencije vršnjačkog nasilja;
- umirovljenici i starije osobe: razvoj domova za starije i podružnica (Markuševec, Sesvetski Kraljevec, Španско, Prečko), izvaninstitucijske usluge u zajednici, dostave obroka, palijativna skrb;
- osobe s invaliditetom i djeca s teškoćama u razvoju: razvoj usluga u zajednici kroz Zagrebački centar za neovisno življenje (ZAC), Centar Mali dom, Centar za rehabilitaciju Silver i Centar za autizam Zagreb (CZAZ); usluga rane razvojne podrške; potpore zapošljavanju (URIHO);
- socijalno ugrožene i ranjive skupine: korisnici prava iz socijalne skrbi prema Odluci o socijalnoj skrbi, žrtve obiteljskog nasilja (Sklonište / Sigurna kuća, Duga Zagreb), beskućnici (Ustanova Dobri dom), tražitelji međunarodne i privremene zaštite, pripadnici nacionalnih manjina, pripadnici romske nacionalne manjine;

- hrvatski branitelji i članovi njihovih obitelji: oko 58.530 hrvatskih branitelja od kojih 6.210 sa statusom HRVI; programi zdravstvenog nadstandarda, savjetovališta, Ustanova Tigrovi;
- poduzetnici, obrtnici i poljoprivrednici: programi ZICER-a, Plavog ureda, Biocentra; potpore startup zajednici, internacionalizaciji, MSP-u, posebnim kategorijama poduzetnika (poduzetnici početnici, mladi, žene, društveni poduzetnici); poticaji za poljoprivredne proizvođače i OPG-ove;
- stanovnici gradskih četvrti i mjesnih odbora: 17 gradskih četvrti i 218 mjesnih odbora kao oblici mjesne samouprave; planovi potreba za aktivnostima, programima i projektima usmjerenima na unaprjeđenje kvalitete života; participativno budžetiranje;
- turisti i posjetitelji: ciljano usmjeravanje turističke ponude izvan užeg gradskog središta, razvoj kulturnog, kongresnog i zdravstvenog turizma, brendiranje Zagreba kao city break destinacije.

4.3. Ključni dionici u provedbi

U izradi i provedbi Plana razvoja sudjeluju različiti dionici:

- Gradski uredi i službe Grada Zagreba (14 gradskih ureda i 2 stručne službe prema Odluci o ustrojstvu i djelokrugu gradskih upravnih tijela, SGGZ 17/21, 24/21, 24/23, 7/24, 19/24, 34/25 i 40/25), uključujući Gradski ured za gospodarstvo, ekološku održivost i strategijsko planiranje; Gradski ured za obrazovanje, sport i mlade; Gradski ured za kulturu i civilno društvo; Gradski ured za socijalnu zaštitu, zdravstvo, branitelje i osobe s invaliditetom; Gradski ured za izgradnju, prostorno uređenje, graditeljstvo i obnovu; Gradski ured za upravljanje imovinom i stanovanje; Gradski ured za mjesnu samoupravu, promet, komunalne poslove, civilnu zaštitu i sigurnost; Gradski ured za kulturnu baštinu i prirodu; Gradski ured za digitalizaciju, nove tehnologije i tehničke poslove te druge;
- Razvojna agencija Zagreb za koordinaciju i poticanje regionalnog razvoja, kao akreditirani regionalni koordinator odgovorna za praćenje, izvještavanje i koordinaciju pripreme i provedbe Plana razvoja te projekata sufinanciranih iz EU fondova;
- Grupa Zagrebački holding (Zagrebački holding d.o.o.), kao nositelj i sunositelj komunalnih, infrastrukturnih i prometnih projekata, putem podružnica (Čistoća, Zrinjevac, Tržnice Zagreb, Gradska groblja, Zagrebparking, Zagrebačke ceste, Zagrebački digitalni grad, Robni terminali, Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo i dr.) te povezanih (ovisnih) društava (Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Gradska plinara Zagreb d.o.o.);
- Trgovačka društva u vlasništvu Grada: ZET d.o.o. (javni gradski prijevoz), Zagrebački inovacijski centar d.o.o. (ZICER), Zagrebački centar za gospodarenje otpadom d.o.o. i Zagrebački velesajam d.o.o.;
- Gradske ustanove u području odgoja i obrazovanja, kulture, zdravstva, socijalne skrbi, sporta i znanstveno-istraživačke djelatnosti, uključujući ustanove Zoološki vrt Grada Zagreba i Priroda Grada Zagreba za upravljanje zaštićenim područjima Grada Zagreba;
- Nacionalna tijela i poduzeća na koja Grad ima ograničen ili neizravan utjecaj: nadležna ministarstva, HŽ Infrastruktura d.o.o. (te HŽ Putnički prijevoz d.o.o. i HŽ Cargo d.o.o.), HEP grupa (HEP Toplinarstvo d.o.o., HEP ODS d.o.o. – Elektra Zagreb), Sveučilište u Zagrebu i sastavnice (FER – Inovacijski centar Nikola Tesla / ICENT) te Javna ustanova Park prirode Medvednica;

- Partnersko vijeće, vijeća gradskih četvrti (17) i mjesnih odbora (218) te predstavnici civilnog društva, akademske zajednice, gospodarskih komora (HGK, HOK, HUP) i strukovnih udruga, uključeni u savjetodavnom obliku tijekom planiranja i kroz participativne instrumente (eSavjetovanje, savjetovanje s javnošću, ZgZvizdač).

4.4. Intervencijska logika, ciljevi i pokazatelji

Plan razvoja temelji se na hijerarhijskoj strukturi koja povezuje viziju razvoja s prioritetima javnih politika, posebnim ciljevima, mjerama i pokazateljima. Intervencijska logika polazi od ključnih razvojnih izazova utvrđenih analizom stanja — nedostatnih ulaganja u istraživanje, razvoj i inovacije te zelene tehnologije, nedovoljne digitalizacije gospodarstva i javne uprave, dotrajalosti i nedostatnih kapaciteta društvene infrastrukture, opterećenja prostornih i komunalnih sustava, izazova zelene i energetske tranzicije te potrebe jačanja sustava upravljanja razvojem — i usklađuje ih s prioritetima Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. te pripadajućim sektorskim i prostornim strateškim dokumentima.

Razvoj Grada Zagreba usmjeren je na četiri prioriteta javnih politika — Zeleno i otporno gospodarstvo, Društvenu jednakost te kvalitetne i dostupne društvene usluge, Učinkovito i održivo upravljanje prostornim i prirodnim resursima te Zelenu tranziciju i digitalnu transformaciju — koji se operacionaliziraju kroz 17 posebnih ciljeva i 58 mjera. Ciljevi su konceptualno usklađeni s nacionalnim razvojnim prioritetima i pokrivaju gotovo svaki izazov utvrđen analizom stanja, čime je relevantnost intervencijske logike na razini dizajna visoka. Provedbeni program Grada Zagreba za razdoblje 2021.–2025. pritom prati istih 17 posebnih ciljeva i 58 mjera, čime je na razini ciljeva i mjera osigurana vertikalna usklađenost strateškog i provedbenog dokumenta.

Intervencijska logika Plana razvoja dobro je postavljena do razine mjera: vizija, prioriteti javnih politika, posebni ciljevi i mjere čine koherentnu cjelinu u kojoj svaki posebni cilj ima jasno razrađene mjere. Koherentnost slabi tek na razini pokazatelja, zbog čega prostor za unaprjeđenje nije u samoj logici ciljeva, nego u arhitekturi praćenja — u broju pokazatelja, njihovu rasporedu po razinama intervencijske logike i reprezentativnosti pojedinih pokazatelja za praćenje onoga što mjere doista proizvode.

Provedbeni program sadrži vrlo velik broj pokazatelja rezultata (oko 500), a velika većina njih definirana je na razini pojedinačnih aktivnosti. Takva granularnost daje detaljan uvid u operativnu provedbu, ali istovremeno znači da nedostaje međurazina — pokazatelji na razini mjera — koja bi agregirala pojedinačne aktivnosti u smislenu cjelinu i premostila skok prema pokazateljima ishoda.

Posljedica je da, unatoč velikom broju i visokoj ostvarenosti pokazatelja na razini aktivnosti, kod dijela posebnih ciljeva pokazatelji ishoda pokazuju odstupanje. To odstupanje u pravilu nije znak slabe provedbe, nego odraz toga da pojedini pokazatelji ishoda mjere uske strukturne veličine koje ne obuhvaćaju ostvareni napredak. Najjasniji je primjer pokazatelj broja dječjih vrtića i drugih pravnih osoba koje ostvaruju programe predškolskog odgoja (PC6): on broji pravne subjekte, dok se širenje kapaciteta u promatranom razdoblju ostvarivalo unutar postojećih ustanova —

dogradnjom objekata i otvaranjem novih područnih lokacija — a ne osnivanjem novih pravnih osoba. Pokazatelj stoga formalno stagnira, iako je dostupnost usluga stvarno porasla. U takvim slučajevima odstupanje pokazatelja odražava ograničenje samog pokazatelja, a ne izostanak rezultata aktivnosti.

Uvođenje pokazatelja na razini mjera, uz zamjenu uskih strukturnih pokazatelja ishoda onima koji izravno mjere obuhvat i potencijal aktivnosti (primjerice broj upisnih mjesta umjesto broja pravnih osoba), bitno bi ojačalo sljedivost lanca aktivnost → mjera → ishod i omogućilo da se visoka ostvarenost na operativnoj razini jasnije poveže s učincima na razini ciljeva. Za naredni planski ciklus stoga se preporučuje da se postojeći skup pokazatelja rezultata racionalizira i nadopuni pokazateljima na razini mjera, da se za svaki pokazatelj dosljedno utvrde početna i ciljana vrijednost te da se metodološki diskontinuiteti u izvorima podataka unaprijed evidentiraju.

4.5. Financijski okvir

Financijski okvir provedbe Plana razvoja uspostavljen je na dvije razine. Sam Plan razvoja sadrži indikativni financijski okvir kojim se procjenjuje trošak provedbe posebnih ciljeva za cjelokupno razdoblje važenja dokumenta, dok se operativna razina financijskog planiranja osigurava Provedbenim programom, koji svaku mjeru povezuje s konkretnim proračunskim aktivnostima i sredstvima. Razlikovanje tih dviju razina bitno je za tumačenje financijskih nalaza vrednovanja jer se one razlikuju po obuhvatu, razdoblju i izvorima financiranja.

Indikativni financijski okvir utvrđen poglavljem VIII. Plana razvoja iznosi ukupno 4.206.976.455,48 eura i razrađen je po svih 17 posebnih ciljeva te po izvorima financiranja. Okosnicu čine sredstva gradskog proračuna (1,93 milijarde eura, odnosno oko 46 %) i fondovi Europske unije (1,25 milijardi eura, oko 30 %), uz ostale izvore financiranja (730,3 milijuna eura), sredstva javnih poduzeća (200,4 milijuna eura) i sredstva državnog proračuna (91,8 milijuna eura). Za provedbu strateških projekata predviđeno je 1.793.934.566 eura, odnosno 42,64 % ukupnog indikativnog okvira. Sam dokument pritom naglašava da je riječ o procjeni izrađenoj u trenutku pripreme Plana razvoja, utemeljenoj na konzultacijama s nositeljima projekata.

Na razini Provedbenog programa ukupni procijenjeni trošak provedbe 58 mjera iznosi približno 8,83 milijardi eura. Raspodjela sredstava među prioritetima javnih politika odražava razvojne prioritete Grada, pri čemu je najveći naglasak stavljen na ulaganja u društvenu infrastrukturu:

- **Zeleno i otporno gospodarstvo** — oko 0,11 milijardi eura (≈ 1,2 %), što je najmanji udio u cijelom okviru;
- **Društvena jednakost te kvalitetne i dostupne društvene usluge** — oko 6,35 milijardi eura (≈ 72 %), prije svega zbog kapitalnih ulaganja u odgojno-obrazovnu, zdravstvenu, socijalnu i kulturnu infrastrukturu;
- **Učinkovito i održivo upravljanje prostornim i prirodnim resursima — oko 1,08 milijardi eura**;
- **Zelena tranzicija i digitalna transformacija** — oko 1,29 milijardi eura.

Razlika između dvaju iznosa proizlazi iz njihova različitog obuhvata i ne predstavlja nedosljednost planskih dokumenata. Indikativni okvir Plana razvoja obuhvaća procjenu troška razvojnih

intervencija do 2027. godine, neovisno o tome ostvaruju li se one kroz gradski proračun ili kroz druge izvore i nositelje. Procjena u Provedbenom programu vezana je uz proračunske aktivnosti Grada te uz razvojnu komponentu obuhvaća i redovno funkcioniranje sustava, uključujući rashode za zaposlene, materijalne rashode ustanova i socijalne naknade, zbog čega je najizraženija upravo kod posebnih ciljeva s razgranatom mrežom gradskih ustanova. Dva iznosa stoga nisu izravno usporediva niti je jedan od njih izvedena vrijednost drugoga.

Financijsko izvještavanje o provedbi vodi se isključivo na razini Provedbenog programa, kroz godišnja izvješća o njegovoj provedbi. Za razinu Plana razvoja ne postoji zaseban izvještajni mehanizam kojim bi se pratilo ostvarenje indikativnog financijskog okvira. Analiza djelotvornosti u poglavlju 6.4 stoga se u cijelosti temelji na proračunskoj razini Provedbenog programa, kao jedinoj raspoloživoj osnovici s podacima o stvarnom utrošku sredstava.

Provedba se financira iz više izvora. Okosnicu čini proračun Grada Zagreba, koji je u promatranom razdoblju kontinuirano rastao — s 2,73 milijarde eura (konačni plan za 2024.) na 3,09 milijardi eura (2025.) te 3,16 milijardi eura (2026.) — uz sve veći udio kapitalnih ulaganja. Uz proračunska sredstva, provedba se oslanja na fondove Europske unije i Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026., osobito za odgojno-obrazovnu infrastrukturu i jednosmjenski rad škola, na financijske instrumente te, prvi put u promatranom razdoblju, na okvirni zajam Europske investicijske banke ugovoren u 2024. godini. Pozitivan kontekst financijskom okviru daje i znatan rast kreditnog rejtinga Grada — povratak u investicijski razred i daljnja poboljšanja kod agencija S&P i Moody's — koji potvrđuje stabilnost i otvara povoljnije uvjete financiranja razvojnih projekata.

5. Metodološki pristup

5.1. Ključni pojmovi, kriteriji i pitanja vrednovanja

Vrednovanje Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027. godine provedeno je u skladu s kriterijima utvrđenima Pravilnikom o provedbi postupka vrednovanja akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 44/2023).

Srednjoročno vrednovanje provodi se uz metodološko razgraničenje između formalnog praćenja ostvarenja pokazatelja i stvarnog opsega ingerencija Grada Zagreba u provedbi pojedinih mjera. U tom će se smislu napredak analizirati kroz komplementarni pristup – s jedne strane kroz stupanj realizacije pokazatelja, a s druge kroz kontekst nadležnosti i utjecaja Grada na njihovo ostvarenje. Takav pristup omogućuje uravnoteženu interpretaciju nalaza, pri čemu će pokazatelji služiti kao orijentacijski alat za praćenje provedbe i usmjeravanje daljnjih intervencija, a ne kao jedini kriterij ocjene uspješnosti.

Kriteriji vrednovanja

Relevantnost – ispituje u kojoj su mjeri ciljevi i mjere usklađeni s potrebama korisnika i razvojnim izazovima lokalne zajednice te jesu li i dalje opravdani u aktualnom društvenom, gospodarskom i demografskom kontekstu.

Usklađenost (koherentnost) – mjeri međusobnu povezanost ciljeva i mjera te njihovu usklađenost s nadređenim strateškim dokumentima.

Učinkovitost – procjenjuje u kojoj su mjeri planirane aktivnosti provedene i ostvareni predviđeni rezultati u odnosu na planirane rokove.

Djelotvornost – ocjenjuje odnos između uloženih sredstava i organizacijskih kapaciteta te postignutih ciljeva, odnosno razinu „vrijednosti za novac“.

Učinak – procjenjuje šire i dugoročnije učinke mjera na kvalitetu života i društveno-gospodarski razvoj, na razini posebnih ciljeva i pokazatelja ishoda.

Održivost – mjeri mogućnost održavanja rezultata nakon završetka provedbe mjera.

Okvir za vrednovanje

Tablični prikaz nalazi se u Prilogu 9.

5.2. Korištene metode

Postupak ovog vrednovanja temelji se na kombinaciji dokumentarne analize, kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Nalazi vrednovanja temelje se na podacima o provedbi za 2024. godinu te na podacima za 2025. godinu.

Vrednovanje je provedeno prema strateškom okviru Plana razvoja, odnosno kroz četiri prioriteta javnih politika i pripadajuće posebne ciljeve, kako su prikazani u organigramu strateškog okvira (Slika 1):

- Zeleno i otporno gospodarstvo — posebni ciljevi PC 1 do PC 5;
- Društvena jednakost te kvalitetne i dostupne društvene usluge — posebni ciljevi PC 6 do PC 10;
- Učinkovito i održivo upravljanje prostornim i prirodnim resursima — posebni ciljevi PC 11 do PC 13;
- Zelena tranzicija i digitalna transformacija — posebni ciljevi PC 14 do PC 17.

Analiza nalaza po kriterijima učinkovitosti, djelotvornosti, učinka i održivosti organizirana je upravo prema ovim prioritetima javnih politika, a unutar svakog prioriteta po pripadajućim posebnim ciljevima, čime se osigurava izravna sljedivost između strateškog okvira i nalaza vrednovanja.

Dokumentarna analiza:

- Plan razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027.
- Provedbeni program Grada Zagreba 2021.– 2025.,
- Godišnja izvješća o provedbi Plana razvoja i Provedbenog programa za 2024. i 2025. godinu,
- Izvješće o provedbi prethodnog vrednovanja Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027.
- Izvješće o radu gradonačelnika za 2024. i 2025. godinu
- Strateška studija utjecaja na okoliš Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027.
- Izvješće o provedenom postupku strateške procjene utjecaja na okoliš Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027
- Vrednovanje tijekom provedbe razvojne strategije Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine
- Sektorske analize

Kvalitativne metode:

Kvalitativni uvidi u ovoj su fazi prikupljeni online upitnikom s ključnim dionicima i jednom fokus grupom za sektor Društvo. Struktura tematskih područja za kvalitativno ispitivanje preuzeta je iz prethodno provedenog ex ante vrednovanja, pri čemu se ista temelji na online tematskim radionicama provedenima u razdoblju od listopada do prosinca 2020. godine, u organizaciji Razvojne agencije Grada Zagreba uz vanjskog moderatora. Ovakav pristup preuzimanja strukture osigurava metodološku konzistentnost i omogućuje usporedivost nalaza po potrebi.

Tematska područja: „Društvo”, „Okoliš”, „Prostor”, „Gospodarstvo”, „Upravljanje razvojem”, “Zelena tranzicija i digitalna transformacija”.

Fokus grupa održana je 1. lipnja 2026., a popis sudionika nalazi se u Prilogu 4. Upitnik je obuhvaćao zatvorena pitanja ocjenjivana na Likertovoj skali od 1 do 5 (pri čemu 5 označava najviši stupanj slaganja) te otvorena pitanja. Odgovori „Ne mogu procijeniti” i „Nije primjenjivo” nisu uključeni u izračun prosječnih ocjena, već su evidentirani zasebno.

Kvantitativne metode:

- Analiza pokazatelja ishoda na razini Plana razvoja za 2024. i 2025. godinu
- Analiza pokazatelja rezultata na razini Provedbenog programa za 2024. i 2025. godinu
- Pregled financijskih ulaganja po posebnim ciljevima i mjerama
- Deskriptivna statistika temeljena na izvještajima te podacima iz nacionalnih i EU izvora (DZS, HZZ, Eurostat i dr.).

Metodologija procjene statusa realizacije pokazatelja

Metodologija se temelji na izračunu relativnog napretka prema ciljnim vrijednostima, odnosno na tzv. *distance-to-target* pristupu. Ovaj pristup omogućuje procjenu u kojoj je mjeri ostvarena vrijednost pokazatelja smanjila „udaljenost" između početne i ciljne vrijednosti.

Izračun napretka prema cilju provodi se primjenom sljedeće formule:

Stupanj ostvarenja cilja = (ostvarena vrijednost – početna) / (ciljna vrijednost – početna)

Na taj se način utvrđuje koliki je udio ukupno planiranog pomaka prema ciljnoj vrijednosti već ostvaren.

Za pokazatelje kod kojih je poželjno smanjenje vrijednosti (npr. stopa smrtnosti, udio otpada na odlagalištima), formula se prilagođava kako bi smjer kretanja ostao interpretativno konzistentan:

Stupanj ostvarenja cilja = (početna vrijednost – ostvarena) / (početna vrijednost – ciljna)

Time se osigurava da pomaci u željenom smjeru uvijek rezultiraju pozitivnom vrijednošću napretka, neovisno o tome podrazumijeva li ostvarenje cilja povećanje ili smanjenje pokazatelja.

Klasifikacija pokazatelja prema stupnju realizacije temelji se na procjeni vjerojatnosti dosezanja ciljne vrijednosti do kraja 2027. godine. Pokazatelji su grupirani prema sljedećim pragovima:

Tablični prikaz nalazi se u Prilogu 9.

Usporedba pokazatelja ishoda i rezultata

Vrednovanje Plana razvoja prati napredak na dvije razine: putem pokazatelja rezultata na razini Provedbenog programa kao operativnog dokumenta (kratkoročna razina, povezana s provedbom aktivnosti i mjera) te putem pokazatelja ishoda na razini Plana razvoja (srednjoročna razina, povezana s ostvarivanjem posebnih ciljeva), polazeći od pretpostavljenog lanca *aktivnost → rezultat → ishod*.

Za potrebe vrednovanja, za svaki je posebni cilj uspoređena agregirana vjerojatnost ostvarenja procijenjena na temelju pokazatelja ishoda s agregiranom vjerojatnošću ostvarenja procijenjenom na temelju pripadajućih pokazatelja rezultata na razini mjera. Razlika u predznaku ili razredu između tih dviju procjena može upućivati na to da pokazatelji ishoda nisu dovoljno reprezentativni za intervencije Grada, da provedene aktivnosti ne generiraju očekivane učinke ili da ciljne vrijednosti pokazatelja nisu odgovarajuće kalibrirane.

Usporedba je provedena za 17 posebnih ciljeva i pripadajućih 58 mjera. Dobiveni nalazi koriste se primarno u okviru dvaju kriterija vrednovanja – kriterija učinkovitosti i učinka.

Financijski pokazatelji izračunati su kao odnos kumulativno utrošenih sredstava u 2024. i 2025. godini prema procijenjenom trošku provedbe mjera utvrđenom Provedbenim programom za cjelokupno provedbeno razdoblje. Riječ je o pokazatelju kumulativnog napretka utroška, a ne o godišnjoj stopi izvršenja proračuna.

5.3. Izvori podataka i načini prikupljanja

Sekundarni izvori:

- Plan razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027.
- Provedbeni program Grada Zagreba 2021.–2025.
- statistički podaci Državnog zavoda za statistiku (DZS), Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ) i drugih relevantnih izvora
- izvješća Grada Zagreba i javnih ustanova, javno dostupne baze podataka.

Primarni izvori:

- fokus grupa s predstavnicima dionika i ciljnih skupina u prioritetu javnih politika Društvena jednakost te kvalitetne i dostupne društvene usluge
- upitnici s ključnim dionicima svih prioriteta javnih politika
- interna dokumentacija Grada Zagreba.

5.4. Ograničenja i izazovi provedbe vrednovanja

Provedba vrednovanja suočila se s nekoliko metodoloških ograničenja, koja su u manjoj mjeri utjecala na komparabilnost nalaza:

- **Ograničene provedbene ingerencije Grada za pojedine pokazatelje:** dio pokazatelja ishoda, poput onih u okviru PC 1 (zaštita industrijskog vlasništva pri DZIV-u i EPO-u), PC 5 (Upisnik poljoprivrednih proizvođača), PC 11 (broj završenih stanova, pretežno privatne investicije) te pojedinih mjera u okviru PC 15 i PC 16 čiji su nositelji HŽ i HEP, ovisi o sustavima izvan izravne nadležnosti Grada. Rezultate tih pokazatelja stoga je potrebno tumačiti u kontekstu podijeljenih provedbenih odgovornosti.
- **Promjene u sustavu kategorizacije:** pojedini pokazatelji odražavaju i promjene regulatornog okvira. Primjerice, pokazatelj OI.02.05.49 (broj vrhunskih i vrsnih sportaša) dijelom je pod utjecajem izmjena propisanih Zakonom o sportu (NN 141/22), a ne isključivo promjena u sportskoj uspješnosti.
- **Izmjene okvira praćenja tijekom provedbe:** izmjene pokazatelja, odnosno dodavanje novih pokazatelja i aktivnosti usred provedbenog razdoblja, kao i premještanje aktivnosti s jedne proračunske stavke na drugu, otežavaju usporedivost podataka među izvještajnim godinama i kontinuirano praćenje pojedinih aktivnosti.
- **Utjecaj posljedica potresa iz 2020. godine:** dio pokazatelja, osobito u području zdravstvene i kulturne infrastrukture, privremeno je pod utjecajem obnove objekata, zbog čega formalno može iskazivati slabije vrijednosti unatoč intenzivnim ulaganjima i provedbenim aktivnostima.
- **Dinamika plaćanja kapitalnih ulaganja:** kod strateških kapitalnih ulaganja najveći dio financijske realizacije u pravilu nastupa u završnim fazama provedbe, pri okončanim

situacijama i plaćanjima izvedenih radova, zbog čega podaci o utrošenim sredstvima u prvoj polovici provedbenog razdoblja ne odražavaju nužno realnu sliku napretka provedbe.

- **Ograničenja kvalitativnog dijela:** u upitniku su prikupljena 23 odgovora, pri čemu većinu ispitanika (21 od 23) čine nositelji ili sunositelji provedbe mjera, uz po jednog predstavnika civilnog društva i javnopravnog/komunalnog tijela. Rezultati stoga prvenstveno pružaju uvid u perspektivu provedbene strukture te ih je potrebno tumačiti u tom kontekstu. Dodatno, većina ispitanika (15 od 23) navela je da je s Planom „djelomično upoznata", što može utjecati na razinu detaljnosti pojedinih ocjena.
- **Referentna osnovica financijske analize:** iako Plan razvoja sadrži vlastiti indikativni financijski okvir, on nije korišten kao referentna osnovica jer je indikativne naravi i ne prati se zasebnim izvještajnim mehanizmom. Financijsko izvještavanje o provedbi vodi se isključivo na razini Provedbenog programa, koji je stoga jedini izvor podataka o stvarnom utrošku i jedina osnovica prema kojoj je moguće izračunati odnos planiranog i utrošenog.
- **Vremenski obuhvat financijskih podataka:** sustavno praćenje provedbe Plana razvoja uspostavljeno je tek od 2024. godine, zbog čega vrednovanje obuhvaća financijske podatke za 2024. i 2025., dok se procijenjeni trošak provedbe mjera odnosi na cjelokupno razdoblje Provedbenog programa 2021.–2025. Sredstva utrošena u ranijim godinama nisu obuhvaćena, zbog čega iskazani postotci predstavljaju donju granicu stvarnog kumulativnog utroška te ih treba tumačiti kao pokazatelj kumulativnog napretka utroška, a ne kao godišnju stopu izvršenja proračuna.

Unatoč navedenim izazovima, vrednovanje je provedeno primjenom metodološke triangulacije, kombiniranjem različitih izvora podataka i analitičkih pristupa, kako bi se postigla najveća moguća razina pouzdanosti, vjerodostojnosti i relevantnosti nalaza.

6. Nalazi vrednovanja

6.1. Relevantnost

Ključno pitanje: Jesu li prioriteti, ciljevi i mjere (i dalje) usklađeni s potrebama građana?

Kriterij relevantnosti procjenjuje u kojoj su mjeri posebni ciljevi i mjere Plana razvoja i dalje usklađeni s potrebama grada i njegovih dionika, uzimajući u obzir demografske, društvene, gospodarske, tehnološke i okolišne promjene nastale od trenutka izrade Plana razvoja do danas. Analiza se temelji na usporedbi početnog razvojnog konteksta i aktualnih statističkih pokazatelja, pri čemu se procjenjuje odgovara li intervencijska logika Plana i dalje identificiranim potrebama te se prepoznaju područja u kojima je relevantnost oslabila ili zahtijeva prilagodbu.

Kvantitativna analiza nadopunjena je kvalitativnim uvidima prikupljenima putem upitnika i fokus grupe, čime je omogućena procjena percepcije dionika o usklađenosti ciljeva i mjera s aktualnim razvojnim potrebama.

Plan razvoja organiziran je oko četiri tematska prioriteta, 17 posebnih ciljeva i 58 mjera usmjerenih na širok spektar ciljnih skupina: građane kao korisnike javnih usluga, poduzetnike, obrtnike i MSP-ove, ranjive i marginalizirane skupine, djecu, učenike i studente, starije osobe, poljoprivrednike te posjetitelje i turiste. U vrijeme njegove izrade razvojni su kontekst obilježili oporavak od potresa iz 2020. godine, posljedice pandemije bolesti COVID-19 te zahtjevi zelene i digitalne tranzicije, zbog čega su prioriteti i mjere oblikovani kao odgovor na tada identificirane potrebe.

Aktualni statistički pokazatelji potvrđuju da većina temeljnih razvojnih izazova i dalje postoji, premda su se pojedine pretpostavke promijenile. Gospodarski je kontekst povoljniji nego u vrijeme izrade Plana razvoja: prosječna neto plaća u Zagrebu porasla je s 1.515 EUR u 2024. godini na 1.693 EUR u prosincu 2025. godine, raste promet u trgovini na malo, a kreditni rejting Grada dosegnuo je povijesno najvišu razinu. Istodobno se turistički sektor stabilizirao, zbog čega je početni naglasak na oporavku nakon pandemije danas manje izražen. S druge strane, pojedini strukturni izazovi ostali su prisutni ili su dodatno naglašeni, osobito starenje stanovništva i smanjenje broja poljoprivrednih proizvođača.

Nalazi vrednovanja pokazuju da većina ciljeva i mjera i dalje odgovara potrebama građana, no identificirana su područja koja zahtijevaju prilagodbu. To se posebno odnosi na strateške projekte koji još nisu pokrenuti, a za koje je potrebno ponovno procijeniti razvojne potrebe, tržišne okolnosti i mogućnosti financiranja.

Dodatno ograničenje relevantnosti proizlazi iz sustava pokazatelja ishoda. Kod određenih posebnih ciljeva (PC 1, 3, 5, 7, 9 i 16) odabrani pokazatelji prate egzogene ili uske strukturne promjene koje Grad ne može izravno oblikovati svojim intervencijama. Stoga je potrebno

razlikovati relevantnost samih razvojnih ciljeva od reprezentativnosti pokazatelja kojima se prati njihov učinak. Prijedlozi za reviziju pokazatelja prikazani su u poglavlju Preporuke.

Kvalitativni nalazi potvrđuju visoku razinu relevantnosti Plana razvoja. Dionici su usklađenost posebnih ciljeva s potrebama područja ocijenili prosječnom ocjenom 4,04, relevantnost mjera ocjenom 4,09, dok je tvrdnja da Plan odgovara aktualnim razvojnim izazovima ocijenjena s 3,91 na ljestvici od 1 do 5, pri čemu nije zabilježena nijedna ocjena niža od 3.

Istodobno, 43 % ispitanika identificiralo je nove razvojne izazove koji nisu dovoljno zastupljeni u postojećem okviru. Među njima se posebno izdvajaju umjetna inteligencija i digitalna zrelost MSP-ova, kibernetička sigurnost i zahtjevi direktive NIS2, prilagodba klimatskim promjenama kroz upravljanje urbanim poplavama, oborinskom odvodnjom i toplinskim valovima, potresna obnova i seizmička otpornost, kriza priuštivosti stanovanja, razvoj energetskih zajednica te daljnje jačanje javnog i biciklističkog prijevoza.

Na pitanje o ciljevima koji više nisu prioritetni, većina ispitanika (19 od 23) nije navela nijedan cilj ili mjeru. Odgovori koji su prikupljeni uglavnom su se odnosili na potrebu preoblikovanja postojećih intervencija, a ne njihova ukidanja, primjerice kroz zamjenu generičkih potpora poduzetništvu ciljanim mjerama za visokotehnološke djelatnosti te zelenu i digitalnu tranziciju. Jedini izričiti prijedlog za izostavljanje odnosio se na mjeru unaprjeđenja zračnog prometa.

Promatrano na razini dizajna intervencije, Plan razvoja pokazuje visoku razinu relevantnosti jer gotovo svaki razvojni izazov identificiran analizom stanja ima pripadajući posebni cilj i odgovarajuću mjeru.

Zaključno, Plan razvoja u cjelini ostaje visoko relevantan i usklađen s potrebama građana i razvojnim izazovima grada. Međutim, promijenjene okolnosti zahtijevaju njegovu kalibraciju kroz ažuriranje pokazatelja, snažnije uključivanje tema digitalne i zelene tranzicije te otpornosti, kao i preispitivanje nepokrenutih strateških projekata i njihovih modela provedbe i financiranja. Nalazi upućuju na potrebu prilagodbe i nadogradnje postojećeg okvira.

6.2. Usklađenost

Ključno pitanje: Jesu li mjere međusobno i strateški usklađene te kakva je koordinacija provedbe s drugim relevantnim strateškim dokumentima na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini?

Kriterij koherentnosti procjenjuje unutarnju usklađenost ciljeva i mjera Plana razvoja te njihovu povezanost s drugim strateškim dokumentima na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Analiza obuhvaća vertikalnu i horizontalnu usklađenost dokumenta, kao i kvalitetu koordinacije tijekom provedbe.

Kvantitativna analiza dopunjena je kvalitativnim nalazima prikupljenima putem upitnika i fokus grupe, s posebnim naglaskom na procjenu horizontalne i vertikalne suradnje među dionicima provedbe.

Plan razvoja pokazuje visoku razinu vertikalne usklađenosti s hijerarhijski višim aktima strateškog planiranja. Svih 17 posebnih ciljeva povezano je s razvojnim smjerovima i strateškim ciljevima

Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine, dok Provedbeni program operacionalizira posebne ciljeve i povezuje ih s višegodišnjim proračunskim planiranjem Grada. Dio mjera istodobno doprinosi provedbi Nacionalnog plana oporavka i otpornosti, primjerice u području energetske obnove zgrada i prelaska osnovnih škola na jednosmjenski rad. Vertikalna koherentnost stoga je osigurana već samim dizajnom dokumenta.

Na horizontalnoj razini Plan razvoja usklađen je sa Strategijom razvoja Urbane aglomeracije Zagreb te s relevantnim sektorskim strategijama i programima na gradskoj i nacionalnoj razini, uključujući programe razvoja poduzetništva, gospodarenja otpadom i prostornog razvoja. Posebni ciljevi i mjere međusobno su komplementarni te su oblikovani tako da podupiru ostvarenje ciljeva definiranih u povezanim strateškim dokumentima.

Kvalitativni nalazi potvrđuju da se koordinacija provedbe razlikuje ovisno o razini i vrsti suradnje. Horizontalna suradnja između gradskih upravnih tijela i ustanova ocijenjena je najvišom prosječnom ocjenom (4,13), pri čemu je 18 od 23 ispitanika suradnju ocijenilo ocjenom 4 ili 5. Suradnja s nacionalnim tijelima procijenjena je umjereno pozitivno (3,32; medijan 3), dok je najslabije ocijenjena suradnja s gospodarskim sektorom (3,14), pri čemu je više od trećine ispitanika dodijelilo ocjenu 2. Suradnja s organizacijama civilnoga društva i akademskom zajednicom ocijenjena je nešto povoljnije (3,65), ali i dalje ispod razine unutarsustavne koordinacije.

Otvoreni odgovori dodatno potvrđuju potrebu za jačanjem međusektorske suradnje i integriranog pristupa razvoju, osobito kroz snažnije povezivanje prostornih i urbanističkih planova s financijskim instrumentima i vremenskim okvirom provedbe.

Zaključno, Plan razvoja pokazuje visoku razinu vertikalne i horizontalne usklađenosti na razini strateških dokumenata, dok prostor za unapređenje postoji prvenstveno u jačanju međusektorske koordinacije provedbe te intenzivnije suradnje s gospodarskim, civilnim i akademskim sektorom.

6.3. Učinkovitost

Ključno pitanje: Jesu li aktivnosti provedene prema planu i jesu li ostvareni planirani rezultati?

Kriterij učinkovitosti procjenjuje u kojoj su mjeri planirane aktivnosti provedene te jesu li ostvareni planirani rezultati. Ocjena učinkovitosti temelji se prvenstveno na pokazateljima rezultata povezanima s ključnim aktivnostima pojedinih mjera. Za svaki je pokazatelj na razini aktivnosti utvrđen stupanj ostvarenja ciljane vrijednosti te razvrstan u jednu od pet kategorija vjerojatnosti ostvarenja: regres, niska vjerojatnost, srednje visoka vjerojatnost, visoka i realizirana razina ostvarenja. Dobivene su ocjene potom agregirane na razinu mjere pa potom na razinu posebnih ciljeva i prioriteta javnih politika primjenom ordinalne skale. Ocjena obuhvaća kumulativno izvještajno razdoblje 2024. i 2025. godine. S obzirom na to da se u okviru 58 mjera provodi više stotina aktivnosti koje se prate kroz približno 500 pokazatelja rezultata, u pregledima po posebnim ciljevima izdvojene su samo aktivnosti koje su, prema opsegu, financijskoj vrijednosti ili doprinosu ostvarenju pokazatelja, najrelevantnije za ocjenu napretka. Cjelovit

pregled svih provedenih aktivnosti i pokazatelja dostupan je u godišnjim izvješćima o provedbi Provedbenog programa i Plana razvoja i njihovim prilozima.

Detaljan pregled provedbe mjera i ostvarenja pokazatelja rezultata po posebnim ciljevima nalazi se u Prilogu 5.

Kvantitativnu analizu nadopunjuju nalazi anketnog upitnika i fokus grupe, u kojima su dionici učinkovitost provedbe ocijenili prosječnom ocjenom 4,0 na ljestvici od 1 do 5.

Na razini cjelokupnog Plana razvoja učinkovitost provedbe ocijenjena je pretežito visokom. Tri od četiri prioriteta javnih politika ostvaruju visoku razinu provedbe aktivnosti i vjerojatnosti ostvarenja rezultata, dok prioritet javnih politika Zeleno i otporno gospodarstvo bilježi srednje visoku razinu ostvarenja zbog izražene heterogenosti među posebnim ciljevima.

ZELENO I OTPORNO GOSPODARSTVO (5 posebnih ciljeva, 16 mjera)

Detaljan pregled provedbe mjera i ostvarenja pokazatelja rezultata po posebnim ciljevima ovoga prioriteta nalazi se u Prilogu 5.

Zaključno, prioritet javnih politika Zeleno i otporno gospodarstvo bilježi vidljiv napredak u područjima razvoja poduzetništva, internacionalizacije, turizma i održive poljoprivrede, pri čemu su posebno istaknuti razvoj inovacijskog i poduzetničkog ekosustava, snažna potpora gospodarstvu te provedba aktivnosti usmjerenih na jačanje lokalne poljoprivredne proizvodnje i kratkih lanaca opskrbe. Istodobno, najveća odstupanja zabilježena su u području istraživanja i razvoja i tržišta rada.. Ključni izazovi odnose se na nepokrenutu mjeru 3.3. Mjere aktivne politike zapošljavanja, kao i na ograničen obuhvat provedbe mjere 1.1. Poticanje ulaganja u istraživanje, razvoj i nove tehnologije.

DRUŠTVENA JEDNAKOST, KVALITETNE I DOSTUPNE DRUŠTVENE USLUGE (5 posebnih ciljeva, 14 mjera)

Detaljan pregled provedbe mjera i ostvarenja pokazatelja rezultata po posebnim ciljevima ovoga prioriteta nalazi se u Prilogu 5.

Zaključno, prioritet javnih politika Društvena jednakost te kvalitetne i dostupne društvene usluge ostvaruje najvišu razinu provedbe među svim prioritetima Plana razvoja. Na razini aktivnosti i rezultata svi posebni ciljevi imaju visoku agregiranu ocjenu vjerojatnosti ostvarenja, pri čemu je 83 % pokazatelja rezultata u kategoriji realizirano ili visoka vjerojatnost ostvarenja. Posebno se ističu ulaganja u obrazovanje, zdravstvene i socijalne usluge, kulturu i urbanu sigurnost. Istodobno, kod triju posebnih ciljeva uočena su odstupanja između pokazatelja rezultata i ishoda, što je prvenstveno posljedica ograničene reprezentativnosti odabranih pokazatelja ishoda, a ne nedostataka u provedbi mjera.

UČINKOVITO I ODRŽIVO UPRAVLJANJE PROSTORNIM I PRIRODNIM RESURSIMA (3 posebna cilja, 11 mjera)

Detaljan pregled provedbe mjera i ostvarenja pokazatelja rezultata po posebnim ciljevima ovoga prioriteta nalazi se u Prilogu 5.

Zaključno, prioritet javnih politika *Učinkovito i održivo upravljanje prostornim i prirodnim resursima* ostvaruje visoku razinu provedbe, što potvrđuje i činjenica da je većina pokazatelja rezultata ostvarena ili premašena. Provedba aktivnosti odvija se u skladu s planiranom dinamikom, uz vidljive iskorake u području prostornog planiranja, zaštite okoliša te komunalne infrastrukture.

ZELENA TRANZICIJA I DIGITALNA TRANSFORMACIJA (4 posebna cilja, 17 mjera)

Detaljan pregled provedbe mjera i ostvarenja pokazatelja rezultata po posebnim ciljevima ovoga prioriteta nalazi se u Prilogu 5.

Zaključno, prioritet javnih politika Zelena tranzicija i digitalna transformacija ostvaruje visoku razinu provedbe, pri čemu se digitalna transformacija ističe kao najuspješnije područje Plana razvoja, s vrlo visokom razinom ostvarenja pokazatelja rezultata i ishoda. Na razini prioriteta većina mjera ostvaruje visoku vjerojatnost dosezanja planiranih rezultata. Glavna odstupanja odnose se na posebni cilj PC16, gdje je vjerojatnost ostvarenja rezultata ocijenjena srednje visokom zbog sporije provedbe mjere 16.1. Prilagodba klimatskim promjenama. Dodatno, u okviru posebnog cilja PC15 mjera 15.3. Unaprjeđenje zračnog prometa tijekom provedbenog razdoblja nije pokrenuta, zbog čega se preporučuje preispitati njezin daljnji status.

Provedba Plana razvoja u cjelini odvija se pretežito u skladu s planiranom dinamikom. Tri od četiri prioriteta javnih politika – *Društvo*, *Učinkovito i održivo upravljanje prostornim i prirodnim resursima* te *Zelena tranzicija i digitalna transformacija* – ostvaruju visoku vjerojatnost ostvarenja planiranih rezultata. Najkonzistentniji napredak ostvaren je u područjima komunalne infrastrukture, prostornog planiranja, digitalne transformacije, energetske tranzicije, obrazovanja, zdravstvenih i socijalnih usluga te urbane sigurnosti. Istodobno su ostvareni značajni iskoraci u razvoju inovacijskog ekosustava, modernizaciji javnog prijevoza, obnovi javnih zgrada i razvoju kulturne infrastrukture.

Vrednovanje je istodobno identificiralo ograničen broj područja u kojima provedba zaostaje za planiranom dinamikom. Ključni izazovi odnose se na nepokretanje mjere 3.3. *Mjere aktivne politike zapošljavanja*, ograničen obuhvat provedbe mjere 1.1. *Poticanje ulaganja u istraživanje, razvoj i nove tehnologije* te nepokretanje mjere 15.3. *Unaprjeđenje zračnog prometa*. Dodatnu pozornost u nastavku provedbe zahtijeva mjera 16.1. *Prilagodba klimatskim promjenama*.

Zaključno, učinkovitost provedbe Plana razvoja ocjenjuje se visokom. Ostvareni rezultati potvrđuju snažan provedbeni kapacitet Grada Zagreba i sposobnost provedbe širokog spektra razvojnih intervencija u različitim sektorima.

6.4. Djelotvornost

Ključno pitanje: Jesu li rezultati opravdali uložena sredstva? Je li provedbena struktura bila djelotvorna?

Kriterij djelotvornosti procjenjuje u kojoj su mjeri ostvareni rezultati razmjerni uloženim financijskim i organizacijskim resursima. Analiza obuhvaća odnos procijenjenih i utrošenih sredstava po posebnim ciljevima na proračunskoj razini, odnosno na razini Provedbenog programa, te procjenu djelotvornosti provedbene strukture. Financijski nalazi temelje se na podacima iz Provedbenog programa (Prilog 1), dok kvalitativni dio proizlazi iz anketnog upitnika i fokus grupe.

Kako je navedeno u poglavlju 4.5, sam Plan razvoja sadrži i indikativni financijski okvir u iznosu od 4.206.976.455,48 eura, razrađen po posebnim ciljevima i izvorima financiranja. Taj okvir nije uzet kao referentna osnovica ove analize jer je indikativne naravi i ne prati se zasebnim izvještajnim mehanizmom. Financijsko izvještavanje o provedbi vodi se isključivo na razini Provedbenog programa, koji je stoga jedini izvor podataka o stvarnom utrošku i jedina osnovica prema kojoj je moguće izračunati odnos planiranih i utrošenih sredstava.

Na razini proračunski definiranih mjera Provedbenog programa procijenjeni trošak provedbe iznosi približno 8,83 milijardi EUR, dok je tijekom izvještajnog razdoblja kumulativno utrošeno oko 4,16 milijardi EUR, odnosno 47,1 % procijenjenih sredstava — 1,92 milijarde EUR u 2024. te 2,24 milijarde EUR u 2025. godini.

Udio utroška među prioritetima javnih politika relativno je ujednačen te se kreće od 44,9 % u prioritetu Društvena jednakost i društvene usluge do 54,4 % u prioritetu Zelena tranzicija i digitalna transformacija. Međutim, unutar pojedinih prioriteta razlike su izraženije — na razini posebnih ciljeva udio utroška varira od svega 4,0 % do 89,6 % (izuzme li se PC16).

Najniži udio utroška bilježe PC1 – Razvoj održivog i konkurentnog gospodarstva (4,0 %), PC2 – Jačanje rasta i konkurentnosti MSP-a i obrta (20,0 %) te PC14 – Poticanje energetske tranzicije (26,4 %). Razlozi pritom nisu jednaki. Kod PC1 nizak udio ponajprije proizlazi iz činjenice da se Biocentar, u okviru kojega je uspostavljen Centralni laboratorij, tek minimalno financira iz proračuna Grada, zbog čega za pripadajuće aktivnosti nisu iskazani ni utrošena sredstva ni vrijednosti pokazatelja, a provedba se pretežito svodi na aktivnosti ZICER-a. Kod PC14 prvenstveno je riječ o projektima koji se još nalaze u pripremnoj fazi te najveći dio ulaganja tek slijedi.

Suprotno tome, najviši udio utroška ostvaruju PC10 – Unaprjeđenje urbane sigurnosti (89,6 %), PC3 – Jačanje tržišta rada (81,5 %), PC17 – Razvoj napredne komunikacijske infrastrukture i digitalna transformacija (63,7 %) te PC15 – Čist i održiv promet (62,5 %), što upućuje na intenzivnu provedbu aktivnosti i učinkovitu apsorpciju raspoloživih sredstava u tim područjima. Istodobno, primjer PC3 pokazuje kako visok udio utroška treba promatrati u kontekstu strukture provedenih aktivnosti. Većina sredstava usmjerena je na mjere uključivanja ranjivih skupina (URIHO, pomoćnici u nastavi i povezani programi), dok provedba ključne mjere aktivne politike zapošljavanja (3.3) još nije započela u promatranom razdoblju. To potvrđuje da se financijski napredak najcjelovitije vrednuje u kombinaciji s analizom sadržaja i usmjerenosti provedenih aktivnosti, a ne isključivo kroz razinu utrošenih sredstava.

Analiza je istodobno identificirala i nekoliko mjera kod kojih su stvarni kumulativni troškovi premašili početne procjene. Najizraženije odstupanje zabilježeno je kod mjere 16.2 – Uspostava sustava zaštite od prirodnih nepogoda, kod koje kumulativni utrošak doseže oko 304 % procijenjenog troška, ponajprije zbog jednokratnih isplata novčanih pomoći za sanaciju šteta od nepogoda u 2024. godini koje procjenom troška nisu bile obuhvaćene; iz istog razloga posebni cilj PC16 u cjelini iskazuje utrošak veći od procijenjenog troška provedbe. Značajna odstupanja bilježe i mjera 12.1 – Zaštita i održivo upravljanje područjima Medvednice i Save, unutar koje su provedene aktivnosti na kapitalnom projektu „Gornja postaja stare žičare" (oko 284 % procijenjenog troška), mjera 5.1 – Održivo gospodarenje poljoprivrednim zemljištem (oko 243 %), mjera 10.3 – Umanjenje rizika od klizanja tla (oko 228 %) te mjera 2.3 – Poticanje internacionalizacije poslovanja malih i srednjih poduzetnika (oko 181 %). Budući da se radi o ograničenom broju aktivnosti, nalazi prije upućuju na podcijenjene početne procjene troškova nego na sustavno prekoračenje.

Posebnu pozornost zahtijevaju kapitalno intenzivni posebni ciljevi, osobito PC6 – Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti odgoja i obrazovanja, PC7 – Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti zdravstvenih i socijalnih usluga te poticanje na zdrav i aktivan način života, PC11 – Unaprjeđenje sustava upravljanja imovinom i cjelokupnim prostorom Grada, PC13 – Unaprjeđenje komunalne infrastrukture, PC14 – Poticanje energetske tranzicije i PC15 – Čist i održiv promet, koji zajedno čine najveći dio ukupnog financijskog okvira. Primjerice, samo PC6 obuhvaća oko 1,97 milijardi EUR procijenjenih ulaganja i više od 1,17 milijardi EUR kumulativnog utroška, dok PC7 raspolaže financijskim okvirom od oko 2,83 milijardi EUR uz dosadašnji kumulativni utrošak od oko 964 milijuna EUR. Umjeren udio utroška kod ovih ciljeva stoga prvenstveno odražava dinamiku velikih infrastrukturnih projekata.

Udjele utroška potrebno je tumačiti u odnosu na fazu provedbe, a ne kao konačnu ocjenu djelotvornosti. Procijenjeni trošak provedbe mjera odnosi se na cjelokupno razdoblje Provedbenog programa, dok su ovim vrednovanjem obuhvaćena sredstva utrošena u 2024. i 2025. godini, otkad je uspostavljeno sustavno praćenje provedbe Plana razvoja. Sredstva utrošena u ranijim godinama nisu obuhvaćena, zbog čega iskazani postotci predstavljaju donju granicu stvarnog kumulativnog utroška. Riječ je, dakle, o srednjoročnoj ocjeni financijske dinamike, pri čemu Planu razvoja do kraja 2027. godine tek predstoje približno dvije godine provedbe.

Iz te perspektive ukupan kumulativni udio utroška od 47,1 % predstavlja očekivan obrazac za portfelj u kojem prevladavaju veliki kapitalni i infrastrukturni projekti. Kod takvih projekata najveći dio financijske realizacije uobičajeno nastaje nakon završetka pripreme projektne dokumentacije, ishođenja dozvola i provedbe postupaka javne nabave, odnosno u fazi izvođenja radova.

Dinamika utroška unutar promatranog razdoblja to i potvrđuje. Utrošena sredstva porasla su s 1,92 milijarde EUR u 2024. na 2,24 milijarde EUR u 2025. godini, odnosno za 17,0 %, a izuzmu li se jednokratne isplate u okviru PC16, rast iznosi 18,6 %. Rast je pritom gotovo u cijelosti koncentriran u kapitalno intenzivnim posebnim ciljevima (PC6, PC7, PC11, PC13, PC14 i PC15),

kod kojih utrošak raste za 21,7 %, dok ostali posebni ciljevi bilježe stagnaciju na razini od 0,4 %. Od 58 mjera njih 41 ostvarilo je veći utrošak u 2025. nego u prethodnoj godini. Ispodprosječan udio utroška pojedinih kapitalno intenzivnih ciljeva u prvoj polovici provedbenog razdoblja stoga ne upućuje na zaostajanje, nego na fazu u kojoj se provedba ubrzava.

To je posebno vidljivo kod mjera 7.1 – Unaprjeđenje zdravstvenog sustava, 13.1 – Unaprjeđenje sustava vodoopskrbe i odvodnje te 14.2 – Poticanje korištenja obnovljivih izvora energije i visokoučinkovitih kogeneracija, u okviru kojih su se projekti tijekom promatranog razdoblja pretežito nalazili u fazi pripreme projektne dokumentacije, ishođenja dozvola i pokretanja postupaka nabave. Njihovu će stvarnu djelotvornost biti moguće pouzdano ocijeniti tek kada pripadajući kapitalni projekti – „Dom zdravlja Zagreb – Zapad“, „Projekt Zagreb“ te projekti „Energetska obnova zgrada javne namjene“ i „Energetski učinkovita obnova i modernizacija javne rasvjete“ – prijeđu u završnu fazu izvođenja.

Suprotno tome, mjere koje su već u prvoj polovici provedbenog razdoblja ostvarile visoku financijsku realizaciju i visoku razinu rezultata, poput 6.1 – Unaprjeđenje predškolske, osnovnoškolske i srednjoškolske infrastrukture i programa, 13.3 – Poboljšanje komunalne opremljenosti gradskog područja i 15.1 – Čist, održiv i unaprijeđen sustav javnog gradskog prijevoza, potvrđuju da Grad raspolaže kapacitetom za uspješnu apsorpciju sredstava i provedbu velikih infrastrukturnih projekata. Za većinu posebnih ciljeva preostale dvije godine predstavljaju dostatan vremenski okvir za ostvarenje planiranih vrijednosti.

Kapitalno intenzivni posebni ciljevi čine najveći dio ukupnog financijskog okvira Provedbenog programa, dok posebni ciljevi i mjere usmjereni na potpore gospodarstvu, tržište rada, upravljanje, zaštitu okoliša i digitalizaciju predstavljaju manji, ali operativno važan dio ulaganja. Preciznije razdvajanje kapitalnih i programskih ("soft") ulaganja preporučuje se provesti u završnom vrednovanju korištenjem proračunskih klasifikacija, kako bi se omogućila detaljnija procjena vrijednosti za novac po pojedinim vrstama intervencija.

Kvalitativni nalazi prikupljeni online upitnikom s ključnim dionicima i jednom fokus grupom za sektor Društvo upućuju da se najveća ograničenja djelotvornosti ne odnose na raspoloživost financijskih sredstava, već na organizacijske kapacitete provedbe. Horizontalna koordinacija gradskih upravnih tijela i ustanova ocijenjena je pozitivno (prosječna ocjena 4,13), no ispitanici kao glavne prepreke izdvajaju nedostatak stručnih kadrova (52 %), nedovoljnu međuresornu koordinaciju (39 %) te administrativno i nabavno opterećenje koje usporava provedbu projekata.

Preporuke dionika stoga su usmjerene prvenstveno na jačanje provedbenih kapaciteta, odnosno osiguravanje stabilnih i dovoljno brojnih projektnih timova koji će pratiti cijeli ciklus strateškog planiranja – od pripreme i provedbe do praćenja i vrednovanja. Poseban naglasak stavljen je na zadržavanje stručnog kadra kroz konkurentnije uvjete rada.

Nalazi upućuju da je Grad tijekom promatranog razdoblja pokazao sposobnost provedbe velikih infrastrukturnih projekata i apsorpcije značajnih financijskih sredstava, dok su najveći izazovi povezani s raspoloživošću stručnih ljudskih resursa te koordinacijom složenih međuresornih projekata.

Zaključno, rezultati dosadašnje provedbe upućuju da su sredstva u najvećoj mjeri usmjeravana u prioritete koji ostvaruju planirane rezultate, pri čemu trenutačna razina kumulativnog utroška odražava fazu provedbe.

Tablica 1. Procijenjeni trošak provedbe mjera Provedbenog programa i kumulativni utrošak po posebnim ciljevima, 2024.–2025. (izvori: Godišnje izvješće o provedbi Provedbenog programa Grada Zagreba za 2024. godinu; Prilog 1. Godišnjeg izvješća za 2025. godinu)

Posebni cilj	Procijenjeno (EUR)	Utrošeno 2024.–2025. (EUR)	Udio utroška 2024.–2025. u procijenjenom trošku
Zeleno i otporno gospodarstvo			
PC 1. Razvoj održivog i konkurentnog gospodarstva	9.553.951	383.722	4,0 %
PC 2. Jačanje rasta i konkurentnosti MSP i obrta	24.194.979	4.845.979	20,0 %
PC 3. Jačanje tržišta rada	27.634.616	22.518.603	81,5 %
PC 4. Podrška održivom, otpornom i konkurentnom turizmu	11.269.783	3.334.941	29,6 %
PC 5. Podrška razvoju poljoprivrede i šumarstva	34.871.907	22.674.466	65,0 %
Ukupno	**107.525.236**	**53.757.711**	**50 %**
Društvena jednakost, kvalitetne i dostupne društvene usluge			
PC 6. Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti odgoja i obrazovanja	1.972.693.353	1.174.182.007	59,5 %
PC 7. Zdravstvene i socijalne usluge te zdrav život	2.826.187.462	964.494.432	34,1 %
PC 8. Osnaživanje kulture i kreativnog stvaralaštva	492.287.639	288.792.183	58,7 %
PC 9. Učinkovit i participativan sustav upravljanja Gradom	978.482.463	354.646.941	36,2 %
PC 10. Unaprjeđenje urbane sigurnosti Grada Zagreba	76.390.155	68.419.540	89,6 %
Ukupno	**6.346.041.072**	**2.850.535.103**	**44,9%**
Učinkovito i održivo upravljanje prostornim i prirodnim resursima			
PC 11. Upravljanje imovinom i cjelokupnim prostorom Grada	430.764.144	238.936.369	55,5 %
PC 12. Zaštita okoliša i prirode	15.458.990	8.122.445	52,5 %
PC 13. Unaprjeđenje komunalne infrastrukture	633.678.805	304.846.784	48,1 %
Ukupno	**1.079.901.939**	**551.905.598**	**51,1%**
Zelena tranzicija i digitalna transformacija			

PC 14. Poticanje energetske tranzicije	349.003.879	92.309.538	26,4 %
PC 15. Čist i održiv promet	864.258.758	539.944.239	62,5 %
PC 16. Jačanje otpornosti na rizike od klimatskih promjena	10.133.244	27.149.403	267,9 %
PC 17. Razvoj napredne komunikacijske infrastrukture i digitalna transformacija	70.144.678	44.652.339	63,7 %
Ukupno	**1.293.540.559**	**704.055.519**	**54,4 %**
UKUPNO	**8.827.008.807**	**4.160.253.931**	**47,1 %**

Iznosi se odnose na proračunsku razinu Provedbenog programa i obuhvaćaju sredstva utrošena u 2024. i 2025. godini. Indikativni financijski okvir Plana razvoja nije prikazan jer se prema njemu ne prati izvršenje (vidjeti poglavlja 4.5 i 5.4).

6.5. Učinak

Ključno pitanje: Koje su dugoročne promjene nastale?

Kriterij učinka procjenjuje u kojoj je mjeri provedba Plana razvoja pridonijela dugoročnim društvenim, gospodarskim, okolišnim i prostornim promjenama u Gradu Zagrebu. Za razliku od kriterija učinkovitosti, koji vrednuje provedbu aktivnosti i ostvarenje neposrednih rezultata, ovdje je naglasak na promjenama ostvarenima na razini posebnih ciljeva, odnosno na pokazateljima ishoda kao mjeri dugoročnih razvojnih učinaka.

Pri tumačenju nalaza važno je uzeti u obzir da se učinci razvojnih politika ostvaruju postupno te da se njihov puni doprinos često očituje tek nakon duljeg razdoblja provedbe. Stoga izostanak promjene pojedinog pokazatelja ne znači nužno izostanak učinka, već može upućivati na vremenski odmak u ostvarivanju učinaka ili na ograničenja postojećeg mjernog okvira. U pojedinim područjima pokazatelji ishoda ne obuhvaćaju u dovoljnoj mjeri učinke provedenih aktivnosti ili su pod značajnim utjecajem vanjskih gospodarskih, demografskih i drugih čimbenika koji nisu izravno povezani s provedbom Plana razvoja.

Zaključci o učinku stoga se temelje na integriranoj procjeni ostvarenih vrijednosti pokazatelja ishoda, analizi provedenih aktivnosti i ostvarenih rezultata te stručnoj ocjeni njihove međusobne povezanosti. Nalazi su u nastavku prikazani po prioritetima javnih politika.

Dugoročne promjene ostvarene provedbom

Promatrano kroz prizmu vizije Grada Zagreba kao zelenoga, inovativnog i održivog grada — grada solidarnosti i jednakih mogućnosti — provedba Plana razvoja u prvoj polovici razdoblja ostvarila je mjerljive pomake u svim četirima prioritetima javnih politika.

U području gospodarstva ostvaren je pomak prema konkurentnijoj i uključivijoj strukturi. Udio zaposlenih u malim i srednjim poduzećima dosegnuo je i blago premašio ciljanu vrijednost, dok

je stopa zaposlenosti u cijelosti realizirana. Inovacijska aktivnost raste — broj podnesenih prijava zaštite industrijskog vlasništva veći je nego na početku razdoblja — a poduzetnički ekosustav sustavno jača kroz djelovanje ZICER-a i Plavog ureda. Iznimku čini poljoprivreda, u kojoj se broj registriranih proizvođača strukturno smanjuje, iz razloga koji nadilaze doseg gradskih mjera.

U području društvenih usluga i sigurnosti ulaganja mjerljivo rastu. Rashodi za kulturu po stanovniku porasli su i znatno premašili ciljanu vrijednost, rashodi za odgojno-obrazovni sustav također su iznad cilja, a broj članova operativnih snaga civilne zaštite premašio je planiranu razinu. Kapaciteti vrtića i škola istodobno se šire, no pretežno unutar postojećih ustanova, što postojeći pokazatelj ishoda ne registrira.

U području okoliša i prostora svi pokazatelji ishoda nalaze se na visokoj razini ostvarenja, bez ijednog odstupanja. Količina odvojeno prikupljenoga komunalnog otpada premašila je ciljane vrijednosti, rashodi za zaštitu okoliša po stanovniku dosegnuli su cilj, a nastavljeno je održavanje biološki vrijednih staništa.

U području zelene i digitalne tranzicije napredak je brži od planiranoga. Udio obnovljive energije u finalnoj potrošnji i ukupna potrošnja finalne energije znatno su premašili ciljane vrijednosti, dok je digitalna transformacija Grada — kroz uspostavu Riznice, ERP sustava i novih e-usluga — na vrlo visokoj razini ostvarenja i na razini rezultata i na razini ishoda.

Ukupno, 13 od 17 posebnih ciljeva nalazi se na visokoj ili realiziranoj razini ishoda.

Detaljan pregled pokazatelja ishoda po svakom posebnom cilju, s ocjenom njihove reprezentativnosti i prijedlozima za dopunu, nalazi se u Prilogu 6.

Vjerojatnost ostvarenja rezultata do 2027.

Tablica ispod objedinjuje nalaze vrednovanja na dvije razine i omogućuje njihovu izravnu usporedbu po prioritetima javnih politika: vjerojatnost ostvarenja pokazatelja na razini aktivnosti i vjerojatnost ostvarenja pokazatelja na razini ishoda pri čem su odstupanja prethodno detektirana u nalazima Učinkovitosti i Učinka naznačena bojom:

Tablica 2. Usporedba vjerojatnosti ostvarenja na razini rezultata i na razini ishoda po posebnim ciljevima

Posebni cilj	Vjerojatnost ostvarenja pokazatelja na razini aktivnosti	Vjerojatnost ostvarenja pokazatelja na razini ishoda
Prioritet 1 – ZELENO I OTPORNO GOSPODARSTVO		
PC 1 – Razvoj održivog i konkurentnog gospodarstva	Srednje visoka	Niska
PC 2 – Jačanje rasta i konkurentnosti MSP-a i obrta	Visoka	Visoka
PC 3 – Jačanje tržišta rada	Niska	Realizirano
PC 4 – Podrška održivom, otpornom i konkurentnom turizmu	Visoka	Visoka
PC 5 – Podrška održivom razvoju poljoprivrede i šumarstva	Srednje visoka	Regres
Prioritet 2 – DRUŠTVENA JEDNAKOST, KVALITETNE I DOSTUPNE DRUŠTVENE USLUGE		
PC 6 – Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti odgoja i obrazovanja	Visoka	*Visoka*

Posebni cilj	Vjerojatnost ostvarenja pokazatelja na razini aktivnosti	Vjerojatnost ostvarenja pokazatelja na razini ishoda
PC 7 – Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti zdravstvenih i socijalnih usluga	Visoka	Regres
PC 8 – Osnaživanje kulture i kreativnog stvaralaštva	Visoka	*Realizirano*
PC 9 – Razvoj učinkovitog i participativnog sustava upravljanja Gradom	Visoka	Regres
PC 10 – Unaprjeđenje urbane sigurnosti Grada Zagreba	Visoka	Realizirano
Prioritet 3 – UČINKOVITO I ODRŽIVO UPRAVLJANJE PROSTORNIM I PRIRODNIM RESURSIMA		
PC 11 – Unaprjeđenje sustava upravljanja imovinom i prostorom Grada	Visoka	Visoka
PC 12 – Zaštita okoliša i prirode	Visoka	Visoka
PC 13 – Unaprjeđenje komunalne infrastrukture	Visoka	Visoka
Prioritet 4 – ZELENA TRANZICIJA I DIGITALNA TRANSFORMACIJA		
PC 14 – Poticanje energetske tranzicije	Visoka	Realizirano
PC 15 – Čist i održiv promet	Visoka	Visoka
PC 16 – Jačanje otpornosti na rizike od klimatskih promjena	Srednje visoka	Realizirano
PC 17 – Razvoj napredne komunikacijske infrastrukture i digitalna transformacija Grada	Visoka	Visoka

Usporedba dviju razina otkriva nekoliko obrazaca odstupanja koji su ključni za tumačenje nalaza. Kod posebnog cilja PC 7 razina rezultata je visoka, dok je razina ishoda u regresu, što upućuje na to da su pokazatelji ishoda postavljeni kao uske strukturne veličine (broj ustanova, broj kreveta, broj sportaša) koje ne zahvaćaju stvarni rast kapaciteta i obuhvata usluga vidljiv na razini provedbe mjera. Isti obrazac, premda ublažen rastom rashoda za odgojno-obrazovni sustav kojim je ciljana vrijednost već premašena, vidljiv je kod PC 6, gdje pokazatelj broja dječjih vrtića stagnira jer se širenje kapaciteta odvija unutar postojećih pravnih subjekata.

Obrnut obrazac prisutan je kod PC 3, gdje je razina ishoda (stopa zaposlenosti) realizirana, a razina rezultata niska — povoljno kretanje stope zaposlenosti odraz je širih makroekonomskih kretanja, a ne izravan učinak gradskih mjera, među kojima ključna mjera aktivne politike zapošljavanja nije pokrenuta.

Sličan obrnut obrazac, premda manje izražen, vidljiv je kod PC 16, gdje visoka razina rashoda za civilnu zaštitu (ulazni pokazatelj) ostvaruje pokazatelj ishoda, ali ne odražava punu provedbu mjera prilagodbe klimatskim promjenama.

Kod PC 9 visoka provedba mjera ne prati se odgovarajućim pokazateljem ishoda (broj udruga civilnog društva), koji bilježi regres i sadržajno ne obuhvaća ključne dimenzije cilja.

Navedena odstupanja potvrđuju potrebu revizije dijela pokazatelja ishoda.

Cjeloviti prijedlozi revizije pokazatelja ishoda po posebnim ciljevima prikazani su u Prilogu 7.

6.6. Održivost

Ključno pitanje: Mogu li se rezultati dugoročno održati?

Kriterij održivosti procjenjuje postoje li financijski, institucionalni i organizacijski preduvjeti za dugoročno očuvanje rezultata ostvarenih provedbom Plana razvoja. Analiza je usmjerena na ključne mjere svakoga posebnog cilja, odnosno aktivnosti koje nose najveći doprinos ostvarenim rezultatima, pri čemu se procjenjuje njihova održivost nakon završetka provedbenog razdoblja. Kvalitativnu dopunu nalaza čine rezultati anketnog upitnika i fokus-grupe, kojima je ispitana percepcija dionika o dugoročnoj održivosti rezultata i prioritetima za nastavak provedbe.

Financijska održivost

Najveći izazov financijske održivosti ne proizlazi iz jednokratnih kapitalnih ulaganja, već iz trajnog financiranja usluga i infrastrukture uspostavljenih njihovom provedbom. To se osobito odnosi na programe socijalne skrbi u okviru PC7 (naknade, stipendije, besplatne godišnje karte ZET-a, pomoć u kući i druge socijalne usluge), javne potrebe u kulturi i rad ustanova (PC8), potpore poljoprivredi (PC5) te redovito funkcioniranje novoizgrađenih vrtića i škola (PC6), zdravstvenih i sportskih objekata (PC7) te obnovljenog voznog parka ZET-a (PC15).

Iako navedene mjere ostvaruju visoku razinu rezultata, njihova dugoročna održivost ovisit će o sposobnosti Grada da nakon završetka investicijskog ciklusa osigura stabilne izvore financiranja za redovno funkcioniranje novih kapaciteta i usluga. Posebno se izdvajaju PC6 i PC7, koji zajedno obuhvaćaju oko 4,8 milijardi eura planiranih ulaganja te ujedno stvaraju najveće buduće obveze održavanja.

Institucionalna i organizacijska održivost

Kod dijela posebnih ciljeva ključni izazov nije financiranje, nego raspoloživost stručnih kadrova i institucionalnih kapaciteta. Najizraženiji primjer predstavlja razvoj mreže usluga za starije osobe u okviru PC7, gdje održivost novih kapaciteta u najvećoj mjeri ovisi o mogućnosti zapošljavanja i zadržavanja stručnog osoblja. Slični izazovi prisutni su i u području zdravstva te socijalnih usluga u zajednici.

Dodatni element neizvjesnosti prisutan je kod strateških projekata čija provedba i dugoročno funkcioniranje ovise o nositeljima izvan nadležnosti Grada, poput ICENT-a, Borongaja i razvoja vrelovodne mreže.

Nalazi anketnog upitnika potvrđuju ove zaključke. Održivost je ocijenjena kao kriterij kod kojega su ispitanici iskazali najveću razinu neizvjesnosti (prosječna ocjena 3,68), uz najveći udio odgovora „ne mogu procijeniti" i dominantnu ocjenu 3.

Kao ključne preduvjete dugoročne održivosti ispitanici izdvajaju kontinuitet provedbenih timova i strateškog planiranja, zadržavanje stručnog kadra, jačanje međusektorske suradnje, veću dostupnost podataka i daljnju digitalizaciju procesa, redovitije praćenje provedbe te sustavnije javno izvještavanje o ostvarivanju ciljeva Plana razvoja. Posebno se naglašava potreba za mjerama

zadržavanja deficitarnog kadra kroz konkurentnije uvjete rada i druge oblike poticanja zapošljavanja u zdravstvu, socijalnoj skrbi i gradskoj upravi.

Zaključna ocjena održivosti

Održivost predstavlja kriterij s najvećom razinom neizvjesnosti jer se njezina konačna ocjena može potvrditi tek kroz dugoročnu provedbu i funkcioniranje uspostavljenih sustava. Analiza pokazuje da su financijski, institucionalni i organizacijski temelji za većinu mjera uspostavljeni, no dugoročno očuvanje ostvarenih rezultata ponajprije će ovisiti o osiguravanju stabilnih izvora financiranja za redovno funkcioniranje novih kapaciteta te o dostupnosti stručnog kadra. Najveći izazovi pritom se očekuju u područjima obrazovanja, zdravstva, socijalne skrbi i javnog prijevoza, gdje kapitalna ulaganja stvaraju trajne obveze financiranja i održavanja.

Za preostalo razdoblje provedbe preporučuje se pravodobno planirati financiranje održavanja novoizgrađene infrastrukture te izraditi plan razvoja i zadržavanja stručnog kadra, osobito u području zdravstva i socijalne skrbi.

6.7. Strateški projekti

Strateški projekti predstavljaju ključne nositelje dugoročnih i strukturnih razvojnih promjena te su pretežito kapitalne naravi. Zbog toga ih nije primjereno vrednovati isključivo kroz njihov trenutačni status provedbe, već prvenstveno kroz doprinos ostvarivanju razvojnih ciljeva Plana razvoja.

U cjelini promatrano, vidljiv je pozitivan pomak u provedbi strateških projekata, uz razlike u dinamici napretka koje proizlaze iz složenosti pojedinih projekata, njihove razvojne faze i razine ingerencije Grada. Većina projekata i dalje odgovara razvojnim potrebama Grada, dok se dio brownfield projekata nalazi u ranim fazama pripreme.

Napredak projekata pritom nije ujednačen, što je očekivano s obzirom na njihovu različitu fazu provedbe. Značajan broj projekata nalazi se u aktivnoj fazi realizacije ili je već ostvario mjerljive rezultate. Program „Vrtići za sve" rezultirao je otvaranjem devet novih objekata, uz nastavak radova na preostalima. Na projektu priuštivog stanovanja Podbrežje započeli su građevinski radovi, tijekom 2024. i 2025. godine dovršena je isporuka svih 20 novih niskopodnih tramvaja tipa TMK 2400 u okviru modernizacije voznog parka ZET-a, nastavljena je rekonstrukcija Sarajevske ulice te modernizacija javne rasvjete. Istodobno, dio strateških projekata nalazi se u završnim pripremnim fazama, uključujući Dom zdravlja Zagreb – Zapad, Kino Europa, Gredelj, Zagrepčanku, Projekt Zagreb i projekt Centra za gospodarenje otpadom Zagreb (CGO Zagreb).

Pojedini projekti već ostvaruju razvojne učinke koji nadilaze njihov formalni status provedbe. U području kulture realizacija ugovorenih radova na Gradskoj knjižnici i društveno-kulturnom centru Paromlin do kraja 2025. dosegnula je približno 57 % ugovorene vrijednosti. Projekt „Digitalni Zagreb" uspostavio je ključne preduvjete za digitalizaciju gradske uprave i javnih usluga kroz uvođenje sustava središnjeg obračuna plaća, Riznice Grada, aplikacije eSavjetovanje i platforme „Otvoreni podaci Grada Zagreba". U socijalnom sektoru ulaganja u kapacitete organizirane prehrane povećala su broj korisnika dostave obroka za 385 korisnika, odnosno 24 %,

dok se kroz EIB ELENA projekt „ZA-GREEN" priprema projektna dokumentacija za cjelovitu energetsku obnovu približno 20 zgrada javne namjene. Navedeni primjeri potvrđuju da se razvojni učinci ostvaruju postupno, već tijekom provedbe projekata, prije njihova formalnog završetka.

Istodobno je nastavljen napredak u provedbi strateških projekata usmjerenih na razvoj zdravstvene, socijalne i sportske infrastrukture. Za projekt Izgradnja Doma zdravlja Zagreb – Zapad započela je izrada glavnog projekta. Strateški projekt Centar za pružanje usluga u zajednici Novi Jelkovec, u međuvremenu preimenovan u Zagrebački centar za neovisno življenje (ZAC), a čije je vođenje tijekom 2025. preuzeo Centar za autizam, ostvario je značajan iskorak osnivanjem Podružnice Zapad te adaptacijom, opremanjem i stavljanjem u funkciju triju stanova, dok od kraja 2025. u okviru Podružnice Zapad pruža usluge psihosocijalne podrške i novoj korisničkoj skupini – djeci osnovnoškolske dobi. U okviru projekta Razvoj usluga podrške u zajednici za osobe starije životne dobi proširena je dostupnost izvaninstitucijskih usluga uz povećanje broja korisnika dostave obroka. U području sportske infrastrukture u tijeku su radovi na projektima Prva faza obnove Doma sportova i Rekonstrukcija stadiona u Kranjčevićevoj.

S obzirom na to da je riječ o dugoročnim kapitalnim ulaganjima, čija se glavnina aktivnosti i financijskih ulaganja ostvaruje u kasnijim fazama provedbe, njihova trenutačna razvojna faza u velikoj mjeri objašnjava nižu financijsku izvršenost pojedinih posebnih ciljeva. Njihov doprinos stoga je potrebno vrednovati kroz cjelokupno provedbeno razdoblje.

Pripisivost ostvarenih učinaka, kao i njihova dugoročna održivost, u velikoj mjeri ovise o nositelju projekta i razini ingerencije Grada Zagreba. Kod projekata koji nisu u izravnoj nadležnosti Grada, poput Inovacijskog centra Nikola Tesla (ICENT), Znanstveno-učilišnog kampusa Borongaj, modernizacije željezničke dionice Zagreb Kustošija – Zagreb Zapadni kolodvor – Zagreb Glavni kolodvor te zamjene i proširenja vrelovodne mreže (TE-TO), ostvarenje planiranih razvojnih učinaka u značajnoj mjeri ovisi o dinamici provedbe drugih institucija i partnera. Istodobno, projekti podijeljene ingerencije, poput ZICER-a, Podbrežja, Zagrebačkog velesajma, Projekta Zagreb, postrojenja za sortiranje otpada i modernizacije voznog parka ZET-a, potvrđuju važnost kontinuirane koordinacije između različitih dionika kako bi se održala planirana dinamika provedbe i u cijelosti ostvarili očekivani razvojni učinci.

Cjeloviti pregled statusa svih 32 strateška projekta (27 strateških projekata Grada Zagreba i 5 projekata čija provedba nije u izravnoj nadležnosti Grada) prikazan je u Prilogu 8.

7. Zaključci

Srednjoročno vrednovanje Plana razvoja obuhvatilo je prvu polovicu provedbenog razdoblja (2024. i 2025. godinu) te je provedeno prema šest standardnih kriterija vrednovanja – relevantnosti, usklađenosti, učinkovitosti, djelotvornosti, učinku i održivosti – uz zasebnu analizu 32 strateška projekta. Nalazi po svim kriterijima upućuju na dosljedan zaključak: dosadašnja provedba Plana razvoja ocjenjuje se uspješnom te predstavlja čvrstu osnovu za ostvarenje razvojnih ciljeva do kraja 2027. godine. Uočena odstupanja ograničenog su opsega, jasno su identificirana i pretežito se odnose na područja u kojima postoji prostor za dodatno unaprjeđenje provedbe, a ne na nedostatke strateškog okvira.

Relevantnost. Plan razvoja zadržava visoku razinu usklađenosti s potrebama građana i razvojnim izazovima grada. Gotovo svaki izazov identificiran analizom stanja ima pripadajući posebni cilj i mjeru, što su potvrdili i dionici visokim ocjenama usklađenosti ciljeva i mjera s potrebama područja. Promijenjene okolnosti ne zahtijevaju redefiniranje strateškog okvira, nego njegovu kalibraciju – snažnije uključivanje tema digitalne zrelosti gospodarstva i primjene umjetne inteligencije, kibernetičke sigurnosti, prilagodbe klimatskim promjenama, seizmičke otpornosti i priuštivosti stanovanja te preispitivanje nepokrenutih intervencija.

Usklađenost. Potvrđena je visoka vertikalna usklađenost sa strateškim okvirom nacionalne razine, kao i horizontalna usklađenost sa Strategijom razvoja Urbane aglomeracije Zagreb i sektorskim strategijama. Koordinacija unutar gradskog sustava funkcionira vrlo dobro, dok najveći prostor za unaprjeđenje predstavlja suradnja s gospodarskim sektorom, organizacijama civilnoga društva i akademskom zajednicom te međusektorska koordinacija provedbe.

Učinkovitost. Provedba se odvija pretežito u skladu s planiranom dinamikom. Tri od četiri prioriteta javnih politika ostvaruju visoku vjerojatnost ostvarenja planiranih rezultata, a najkonzistentniji napredak ostvaren je u komunalnoj infrastrukturi, prostornom planiranju, digitalnoj transformaciji, energetskoj tranziciji, obrazovanju, zdravstvenim i socijalnim uslugama te urbanoj sigurnosti. Odstupanja su ograničena i koncentrirana: nepokrenute mjere 3.3. Mjere aktivne politike zapošljavanja i 15.3. Unaprjeđenje zračnog prometa, ograničen obuhvat mjere 1.1. Poticanje ulaganja u istraživanje, razvoj i nove tehnologije te sporija dinamika mjere 16.1. Prilagodba klimatskim promjenama.

Djelotvornost. Od približno 8,83 milijardi EUR procijenjenog troška provedbe mjera Provedbenog programa u promatranom je razdoblju utrošeno oko 4,16 milijardi EUR, odnosno 47,1 %, što za portfelj u kojem prevladavaju veliki kapitalni projekti predstavlja očekivanu financijsku dinamiku koja odražava fazu provedbe, a ne zaostajanje. Rast utroška od 17,0 % između dviju godina, koncentriran u kapitalno intenzivnim posebnim ciljevima, potvrđuje da se provedba ubrzava. Ključna ograničenja djelotvornosti nisu financijska, nego organizacijska – dionici izdvajaju nedostatak stručnih kadrova, međuresornu koordinaciju te administrativno i nabavno opterećenje.

Učinak. Provedba Plana razvoja pridonosi mjerljivim dugoročnim promjenama u sva četiri prioriteta javnih politika: 13 od 17 posebnih ciljeva nalazi se na visokoj ili realiziranoj razini ishoda. Istodobno je utvrđen sustavan obrazac odstupanja između razine rezultata i razine ishoda koji ne proizlazi iz intervencijske logike, dosljedno postavljene do razine mjera, nego iz arhitekture sustava pokazatelja – dio pokazatelja ishoda prati uske strukturne ili egzogene veličine na koje Grad ima ograničen utjecaj, a razina mjera nije obuhvaćena vlastitim pokazateljima.

Održivost. Financijski, institucionalni i organizacijski temelji za očuvanje ostvarenih rezultata većinom su uspostavljeni, no održivost ostaje kriterij s najvećom razinom neizvjesnosti. Ključni izazov nije provedba kapitalnih ulaganja, nego trajno financiranje usluga i infrastrukture koje ta ulaganja stvaraju te dostupnost stručnog kadra za njihovo funkcioniranje – osobito u obrazovanju, zdravstvu, socijalnoj skrbi i javnom prijevozu, gdje samo posebni ciljevi 6 i 7 obuhvaćaju oko 4,8 milijardi EUR planiranih ulaganja s pripadajućim budućim obvezama održavanja.

Strateški projekti. Provedba strateških projekata bilježi vidljiv i kontinuiran napredak, uz očekivane razlike u dinamici koje proizlaze iz složenosti, razvojne faze i razine ingerencije Grada. Dio projekata već ostvaruje mjerljive razvojne učinke prije formalnog završetka, dok se dio brownfield projekata i projekata izvan izravne nadležnosti Grada nalazi u ranim fazama pripreme te njihova realizacija ovisi o dinamici drugih institucija i partnera.

Nalazi vrednovanja upućuju na dva ključna zaključka koji nadilaze pojedinačne kriterije vrednovanja.

Daljnje povećanje razvojnih učinaka ponajprije ovisi o ljudskim resursima i kvaliteti koordinacije, a ne o raspoloživosti financijskih sredstava. Ulaganja u stabilne provedbene timove, privlačenje i zadržavanje deficitarnog stručnog kadra, međuresornu koordinaciju i partnersku suradnju s gospodarskim, civilnim i akademskim sektorom predstavljaju najsnažnije poluge za povećanje učinkovitosti provedbe u završnom razdoblju.

Sustav praćenja predstavlja područje s najvećim potencijalom za unaprjeđenje. Kvaliteta provedbe trenutačno nadmašuje mogućnosti postojećeg sustava pokazatelja da u cijelosti prikaže ostvarene razvojne promjene. Racionalizacija broja pokazatelja, uvođenje pokazatelja na razini mjera, revizija dijela pokazatelja ishoda te razdvajanje razvojnih ulaganja od rashoda redovitog funkcioniranja omogućili bi pouzdanije mjerenje učinaka u završnom vrednovanju.

Zaključno, Plan razvoja u prvoj je polovici provedbenog razdoblja potvrdio svoju relevantnost, provedivost i razvojni doseg. Uočeni izazovi – nepokrenute mjere, kadrovska ograničenja, arhitektura sustava pokazatelja te dugoročno financiranje usluga i infrastrukture uspostavljenih novim ulaganjima (vrtići, škole, zdravstveni, socijalni i sportski objekti, javni prijevoz) – jasno su identificirani, ograničenog opsega i upravljivi, a odgovori na njih razrađeni su u poglavlju Preporuke. Uz njihovu provedbu, Grad Zagreb raspolaže preduvjetima da do kraja 2027. godine ostvari planirane razvojne ciljeve i kvalitetno pripremi sljedeći planski ciklus.

8. Pouke postupka vrednovanja

Uz nalaze o provedbi Plana razvoja, postupak vrednovanja donio je i niz metodoloških i organizacijskih spoznaja koje mogu poslužiti kao vrijedan temelj za daljnje unaprjeđenje sustava strateškog planiranja Grada Zagreba, ali i drugih jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave koje djeluju u istom zakonodavnom okviru. Ove su pouke oblikovane kao doprinos razvoju sustava strateškog upravljanja.

Kvaliteta arhitekture praćenja razlikuje se od kvalitete intervencijske logike. Vrednovanje polazi od pretpostavljenog lanca *aktivnost → rezultat → ishod*. Analiza potvrđuje da je intervencijska logika Plana razvoja dobro postavljena do razine mjera te predstavlja čvrst temelj za provedbu i vrednovanje. Istodobno, iskustvo provedbe pokazalo je da arhitektura pokazatelja može dodatno ojačati mogućnost praćenja tog lanca. Oko 500 pokazatelja rezultata usmjereno je na razinu pojedinačnih aktivnosti, dok razina mjera nije popraćena vlastitim skupom pokazatelja koji bi povezivali aktivnosti u cjelovitu razvojnu priču. U budućim ciklusima preporučuje se racionalizirati broj pokazatelja i rasporediti ih tako da svaka razina intervencijske logike ima ograničen, ali jasno definiran skup pokazatelja. Uvođenje pokazatelja na razini mjera predstavlja najvažniju metodološku pouku ovog vrednovanja jer omogućuje potpuniji lanac vrednovanja i dodatno povećava pouzdanost budućih nalaza.

Kvaliteta pokazatelja važnija je od njihova broja. Vrednovanje je pokazalo da dio pokazatelja odražava promjene regulatornog okvira, učinke obnove nakon potresa ili organizacijske promjene, a ne nužno rezultate razvojnih intervencija. To potvrđuje važnost odabira pokazatelja koji mjere područja na koja nositelj može izravno utjecati, umjesto oslanjanja prvenstveno na dostupnost podataka. Iskustvo ovog vrednovanja potvrđuje kako manji broj pažljivo odabranih pokazatelja može pružiti jasniju i korisniju sliku napretka. Korisnim se pokazuje i jasno razlikovanje ulaznih pokazatelja, pokazatelja kapaciteta i obuhvata te egzogenih pokazatelja koji opisuju šire razvojno okruženje.

Agregiranje ostvarenja zahtijeva metodološki promišljen pristup. Iskustvo vrednovanja pokazalo je da jednostavno prosječenje može prikriti razlike među pojedinim područjima, osobito kada su ostvareni rezultati vrlo heterogeni. Primjena konzervativnijeg pristupa – ograničavanje ekstremnih vrijednosti, zasebno izvještavanje o heterogenim skupinama te donošenje zaključaka na temelju raspodjele ordinalnih kategorija – omogućila je realniji prikaz postignutog napretka. Takav pristup bolje odražava stvarno stanje i čini vidljivima razvojne razlike koje bi jednostavne prosječne vrijednosti mogle prikriti.

Jasno definirana referentna osnovica preduvjet je kvalitetne financijske analize. Vrednovanje je potvrdilo važnost razlikovanja indikativnog financijskog okvira Plana razvoja od financijskog okvira Provedbenog programa, koji služi kao temelj za izvještavanje o provedbi. Budući da se financijski podaci prate na razini Provedbenog programa, upravo on predstavlja odgovarajuću osnovicu za usporedbu planiranih i ostvarenih ulaganja.

Razvojnu komponentu ulaganja korisno je razdvojiti od redovnog funkcioniranja sustava. Mjere Provedbenog programa vezane su uz proračunske aktivnosti, koje uz razvojna ulaganja obuhvaćaju i redovno funkcioniranje sustava — rashode za zaposlene, materijalne rashode ustanova i socijalne naknade. Zbog toga procijenjeni trošak provedbe mjere kod pojedinih posebnih ciljeva višestruko premašuje razvojnu procjenu iz Plana razvoja, pri čemu omjer tih dviju veličina ne govori ništa o provedbi, nego o udjelu redovnog funkcioniranja u ukupnom iznosu. Posljedica je da se udio utroška ne može uspoređivati među mjerama različite strukture, da se doprinos razvojnih ulaganja ne može izdvojiti iz ukupnog iznosa.

Stabilan okvir praćenja povećava vrijednost višegodišnjih analiza. Kontinuitet pokazatelja i proračunskih poveznica važan je preduvjet kvalitetne usporedbe rezultata kroz vrijeme. Kada su izmjene nužne zbog promjena u sustavu ili razvojnim prioritetima, korisno ih je pratiti kroz jasno dokumentirane evidencije kako bi se očuvala usporedivost podataka i kontinuitet vremenskih nizova.

Strateške projekte korisnije je promatrati kroz njihov razvojni doprinos. Vrednovanje potvrđuje da veliki infrastrukturni projekti često ostvaruju mjerljive razvojne učinke i prije formalnog završetka. Pristup koji naglasak stavlja na doprinos ostvarivanju razvojnih ciljeva pruža potpuniju sliku njihovog značaja od promatranja isključivo formalnog statusa provedbe.

Raznolikost uzorka dodatno obogaćuje kvalitativne nalaze. U ovom su vrednovanju najvećim dijelom sudjelovali nositelji i sunositelji provedbe, čime je dobiven vrijedan uvid u funkcioniranje provedbenog sustava. Budući ciklusi mogu dodatno proširiti perspektivu uključivanjem većeg broja predstavnika gospodarstva, korisnika, organizacija civilnoga društva i akademske zajednice. Razina upoznatosti dionika s Planom razvoja pritom predstavlja vrijedan pokazatelj njegove vidljivosti i dosega u javnom prostoru.

Usporedba rezultata i ishoda pokazala se iznimno korisnim analitičkim alatom. Sustavna usporedba agregirane vjerojatnosti ostvarenja na razini rezultata i ishoda omogućila je preciznije razlikovanje situacija u kojima su odstupanja posljedica provedbe, izbora pokazatelja ili postavljenih ciljnih vrijednosti.

Kontinuitet tima i institucionalna memorija predstavljaju važan razvojni resurs. Kombinacija unutarnjih i vanjskih stručnjaka pokazala se posebno vrijednom jer uspješno povezuje poznavanje gradskog sustava s neovisnošću vrednovanja. Iskustvo ovog vrednovanja dodatno potvrđuje kako kontinuirano prikupljanje podataka tijekom provedbenog razdoblja značajno smanjuje administrativno opterećenje, povećava kvalitetu podataka i stvara kvalitetnije pretpostavke za buduća vrednovanja.

Ukupno gledano, metodološke i organizacijske pouke ovog vrednovanja potvrđuju zrelost sustava strateškog upravljanja Grada Zagreba te istodobno ukazuju na konkretne mogućnosti njegova daljnjeg razvoja. Njihova primjena u sljedećem planskom ciklusu može dodatno unaprijediti kvalitetu praćenja, vrednovanjai donošenja odluka, čime će se ojačati sposobnost sustava da još učinkovitije prati i usmjerava ostvarivanje razvojnih ciljeva.

9. Preporuke

Preporuke su oblikovane na temelju nalaza prema svih šest kriterija vrednovanja te su usmjerene na preostalo razdoblje provedbe Plana razvoja do kraja 2027. godine, kao i na pripremu sljedećeg planskog ciklusa. Razvrstane su u šest tematskih skupina, dok njihov redoslijed unutar pojedine skupine odražava procijenjenu razinu prioritetnosti.

A. Strateški okvir i relevantnost

P1. Kalibrirati, a ne redefinirati strateški okvir.
Nalazi vrednovanja ne upućuju na potrebu izmjene postojećih prioriteta i posebnih ciljeva. Preporučuje se zadržati postojeću strukturu strateškog okvira te je u preostalom razdoblju provedbe dodatno osnažiti jasnijim uključivanjem tema koje su dionici prepoznali kao nedovoljno zastupljene. To se osobito odnosi na digitalnu zrelost gospodarstva i primjenu umjetne inteligencije u malim i srednjim poduzećima, kibernetičku sigurnost i provedbu zahtjeva Direktive NIS2, prilagodbu klimatskim promjenama, potresnu obnovu i seizmičku otpornost te priuštivost stanovanja.

P2. Preispitati status nepokrenutih mjera.
Za mjeru 3.3. *Mjere aktivne politike zapošljavanja* i mjeru 15.3. *Unaprjeđenje zračnog prometa* preporučuje se donijeti jasnu odluku o njihovu daljnjem statusu. Ovisno o procijenjenim potrebama, nadležnostima i provedbenim mogućnostima, odluka može uključivati pokretanje mjere uz revidirani opseg, njezino preoblikovanje u partnersku mjeru s nadležnim nacionalnim tijelima ili obrazloženo izostavljanje iz preostalog razdoblja provedbe.

P3. Jasnije razgraničiti područja izravne odgovornosti Grada i područja partnerskog djelovanja.
Preporučuje se u dokumentaciji praćenja jasno označiti mjere i strateške projekte u kojima Grad nema izravnu ili potpunu ingerenciju. Za takve je intervencije potrebno definirati realna očekivanja, odgovarajuće uloge uključenih dionika i pokazatelje prilagođene partnerskoj, koordinacijskoj ili poticajnoj ulozi Grada.

B. Sustav pokazatelja i praćenja

P4. Revidirati pokazatelje ishoda u skladu s prijedlozima iz poglavlja 6.5.
Preporučuje se provesti ciljanu reviziju pokazatelja za posebne ciljeve kod kojih je u okviru kriterija učinka utvrđena nedostatna reprezentativnost. Revizija bi trebala uključivati zamjenu uskih strukturnih veličina pokazateljima kapaciteta i obuhvata, dopunu ulaznih pokazatelja pokazateljima stvarnog stanja te postavljanje novih ciljnih vrijednosti u slučajevima u kojima su postojeće vrijednosti već znatno premašene.

P5. Unaprijediti sustav pokazatelja ishoda.
Za dugoročno razdoblje, odnosno u okviru pripreme novog Plana razvoja, preporučuje se u suradnji s Ministarstvom regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (MRRFEU) predložiti izmjene i dopune pokazatelja ishoda tako da budu precizniji i prikladniji za praćenje razvojnih promjena Grada Zagreba. Time bi se osiguralo da sustav pokazatelja u sljedećem planskom ciklusu vjernije odražava stvarne učinke provedbe, a ne pretežito strukturne i vanjske čimbenike na koje Grad ima ograničen utjecaj.

P6. Uvesti pokazatelje na razini mjera.
Preporučuje se za svaku mjeru definirati ograničen broj sadržajno relevantnih pokazatelja koji povezuju

provedene aktivnosti s pripadajućim posebnim ciljem. Time bi se zaokružio lanac *aktivnost → rezultat → ishod* i omogućilo pouzdanije analitičko utvrđivanje doprinosa pojedinih mjera ostvarenju strateških ciljeva.

P7. Osigurati stabilnost i sljedivost okvira praćenja.
Izmjene pokazatelja, aktivnosti i povezanih proračunskih stavaka tijekom provedbenog razdoblja preporučuje se provoditi uz sustavno vođenje evidencije promjena i očuvanje ranijih vremenskih nizova. Na taj se način osiguravaju kontinuitet podataka i usporedivost rezultata među izvještajnim godinama.

C. Provedbeni kapaciteti i koordinacija

P8. Ojačati i stabilizirati provedbene timove.
S obzirom na to da su raspoloživost stručnih kadrova i međuresorna koordinacija prepoznati kao ključni čimbenici daljnjeg ubrzavanja provedbe, preporučuje se osigurati stabilne timove koji prate cjelokupan ciklus strateškog upravljanja – od pripreme i provedbe do praćenja, izvještavanja i vrednovanja.

P9. Uspostaviti zajedničku mrežnu stranicu Plana razvoja po uzoru na hrvatska2030.hr.
Preporučuje se, po uzoru na nacionalni portal hrvatska2030.hr, uspostaviti jednostavnu mrežnu stranicu s vizualnim prikazom napretka Plana razvoja po posebnim ciljevima, namijenjenu javnosti. Stranicu se preporučuje graditi postupno, kako se usvajaju ostale preporuke i revidiraju pokazatelji, te je razvijati i jednom godišnje ažurirati zajednički sa svim gradskim upravnim tijelima. Zajednički rad na stranici jača vlasništvo odjela nad Planom razvoja i čini strateško planiranje vidljivim dijelom njihova redovitog rada.

P10. Ojačati suradnju s gospodarskim, civilnim i akademskim sektorom.
Budući da je suradnja s vanjskim dionicima prepoznata kao područje s izraženim prostorom za napredak, preporučuje se uspostaviti redovite i strukturirane konzultacijske mehanizme s predstavnicima gospodarstva, organizacija civilnoga društva i akademske zajednice. Posebnu pozornost preporučuje se usmjeriti na područja gospodarskog razvoja, digitalne i zelene tranzicije te razvoja društvenih usluga.

D. Financijsko upravljanje i djelotvornost

P11. Razdvojiti redovne i razvojne proračunske aktivnosti u sustavu praćenja provedbe.
Preporučuje se u tablicama praćenja uz svaku aktivnost, uz već evidentiranu proračunsku poziciju, označiti i vrstu rashoda (razvojna ulaganja ili redovno funkcioniranje). Time bi se omogućilo odvojeno agregiranje razvojnih ulaganja i rashoda redovnog funkcioniranja sustava, kvalitetnije praćenje ostvarenja indikativnog financijskog okvira Plana razvoja, procjena vrijednosti za novac prema vrstama intervencija te usporedivost financijskih pokazatelja među mjerama različite strukture.

P12. Revidirati procjene troškova u područjima znatnijih odstupanja.
Preporučuje se preispitati početne procjene troškova kod mjera i posebnih ciljeva kod kojih ostvareni utrošak znatnije odstupa od planiranoga, neovisno o smjeru odstupanja. Time bi se osiguralo da financijski okvir za preostalo razdoblje provedbe odražava aktualne tržišne okolnosti, stvarni opseg aktivnosti i realne potrebe provedbe.

E. Održivost rezultata

P13. Osigurati kadrovske preduvjete za funkcioniranje novih javnih usluga.
Preporučuje se planiranje potrebnog stručnog kadra provoditi usporedno s pripremom i dovršetkom infrastrukturnih ulaganja. To je osobito važno za nove kapacitete u mreži usluga za starije osobe, socijalnim uslugama u zajednici, obrazovanju i zdravstvu, kako bi novoizgrađena infrastruktura mogla pravodobno ostvariti svoju punu funkciju.

P14. Osigurati kontinuitet praćenja pokazatelja i nakon završetka provedbenog razdoblja. Preporučuje se zadržati praćenje ključnih pokazatelja i nakon 2027. godine kako bi se učinci ostvarenih ulaganja mogli pratiti i u razdoblju u kojem se njihovi puni razvojni rezultati tek očekuju. Takav pristup omogućio bi pouzdanije sagledavanje dugoročnih učinaka i kvalitetnije oblikovanje sljedećeg planskog ciklusa.

F. Strateški projekti

P15. Ponovno procijeniti opravdanost i modele financiranja nepokrenutih projekata. Za strateške projekte koji se i dalje nalaze u ranim fazama pripreme, osobito za brownfield projekte, preporučuje se prije nastavka aktivnosti provesti ažuriranu procjenu razvojnih potreba, tržišnih okolnosti, očekivanih učinaka i raspoloživih mogućnosti financiranja. Time bi se osiguralo da odluke o nastavku pripreme budu utemeljene na aktualnim potrebama i realnim provedbenim mogućnostima.

P16. Formalizirati koordinaciju s vanjskim nositeljima. Za projekte koji su izvan izravne nadležnosti Grada ili se provode u podijeljenoj nadležnosti preporučuje se uspostaviti redovite koordinacijske mehanizme s nadležnim nositeljima i partnerima. Suradnju je korisno urediti kroz zajedničke vremenske okvire, jasno definirane odgovornosti, ključne točke odlučivanja i redovito izvještavanje o napretku.

Provedbu preporuka preporučuje se pratiti u okviru redovitoga godišnjeg izvještavanja o provedbi Plana razvoja i Provedbenog programa, uz jasno očitovanje o statusu svake pojedine preporuke. Time bi se osigurala izravna povratna veza između nalaza vrednovanja, upravljačkih odluka i daljnjeg usmjeravanja provedbe.

Tablični prikaz svih preporuka, s naznakom preporučenih radnji, odgovornosti za provedbu i roka, nalazi se u Prilogu 9. Naznačene odgovornosti i rokovi indikativne su naravi i predstavljaju prijedlog tima za vrednovanje; konačna raspodjela nadležnosti utvrđuje se odlukom tijela zaduženog za provedbu akta strateškog planiranja, sukladno unutarnjem ustrojstvu Grada Zagreba i djelokrugu pojedinih gradskih upravnih tijela.

Prilozi

Prilog 1. Podatci o članovima tima za vrednovanje

Prilog 2. Opis i vremenik provedbe postupka vrednovanja

Prilog 3. Opis korištene metodologije vrednovanja i ograničenja istraživanja, okvir za vrednovanje i pragovi vjerojatnosti ostvarenja

Prilog 4. Popis izvora podataka, dokumenata i instrumenata prikupljanja podataka

Prilog 5. Detaljan pregled provedbe i ostvarenja pokazatelja rezultata po posebnim ciljevima

Prilog 6. Detaljan pregled pokazatelja ishoda po posebnim ciljevima

Prilog 7. Prijedlozi revizije pokazatelja ishoda po posebnim ciljevima

Prilog 8. Pregled statusa strateških projekata

Prilog 9. Tablični prikaz preporuka s odgovornostima i rokovima za provedbu

Prilog 10. Pregled ključnih razvojnih izazova iz analize stanja Plana razvoja

Prilog 11. Rezultati upitnika

Prilog 12. Rješenje o osnivanju tima za vrednovanje

GRAD ZAGREB · SREDNJOROČNO VREDNOVANJE

PRILOZI

Izvješće o provedbi srednjoročnog vrednovanja Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027.

Prilozi su izrađeni u skladu s Prilogom 1. Pravilnika o provedbi postupka vrednovanja akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (Narodne novine, broj 44/2023), u daljnjem tekstu: Pravilnik. Prilozi 1. do 4. sadrže elemente propisane Prilogom 1. Pravilnika, dok prilozi 5. do 12. sadrže detaljne preglede izdvojene iz tijela izvješća radi usklađivanja njegova opsega s propisanim okvirom.

SADRŽAJ

Prilog 1. Podatci o članovima tima za vrednovanje

Prilog 2. Opis i vremenik provedbe postupka vrednovanja

Prilog 3. Opis korištene metodologije vrednovanja i ograničenja istraživanja, okvir za vrednovanje i pragovi vjerojatnosti ostvarenja

Prilog 4. Popis izvora podataka, dokumenata i instrumenata prikupljanja podataka

Prilog 5. Detaljan pregled provedbe i ostvarenja pokazatelja rezultata po posebnim ciljevima

Prilog 6. Detaljan pregled pokazatelja ishoda po posebnim ciljevima

Prilog 7. Prijedlozi revizije pokazatelja ishoda po posebnim ciljevima

Prilog 8. Pregled statusa strateških projekata

Prilog 9. Tablični prikaz preporuka s odgovornostima i rokovima za provedbu

Prilog 10. Pregled ključnih razvojnih izazova iz analize stanja Plana razvoja

Prilog 11. Rezultati upitnika

Prilog 12. Rješenje o osnivanju tima za vrednovanje

PRILOG 1

Podatci o članovima tima za vrednovanje

Tim za vrednovanje osnovan je sukladno članku 21. Pravilnika. Riječ je o mješovitom timu za vrednovanje, sastavljenom od vanjskih i unutarnjih stručnjaka, čime je zadovoljen uvjet iz stavka 2. istoga članka prema kojem tim mora biti sastavljen od najmanje dva stručnjaka različitih profesija.

Tablica P1.1. Sastav tima za vrednovanje

Ime i prezime	Institucija	Uloga u timu	Status
Jelena Brbora	Impuls savjetovanje d.o.o.	članica tima	vanjska stručnjakinja
Ivana Novoselec	Impuls savjetovanje d.o.o.	članica tima	vanjska stručnjakinja

Ime i prezime	Institucija	Uloga u timu	Status
Edita Čamber	Razvojna agencija Zagreb	članica tima	unutarnja stručnjakinja
Natalija Vuger	Razvojna agencija Zagreb	članica tima	unutarnja stručnjakinja

Izjava o neovisnosti i nepostojanju sukoba interesa

Sukladno članku 6. Pravilnika, postupak vrednovanja proveli su stručnjaci funkcionalno neovisni o tijelima nadležnima za izradu i provedbu Plana razvoja Grada Zagreba tijekom cijelog procesa vrednovanja. Uloga tima bila je davanje nepristrane prosudbe i ocjene kvalitete procesa izrade, sadržaja te očekivanih i ostvarenih ishoda i učinaka provedbe akta strateškog planiranja.

Sukladno članku 21. stavku 5. Pravilnika, članovi tima za vrednovanje nisu zaposlenici tijela zaduženog za izradu ili provedbu akta strateškog planiranja koji su neposredno sudjelovali u izradi ili provedbi Plana razvoja Grada Zagreba.

Usluge vanjskih stručnjaka nabavljene su sukladno propisima kojima se uređuje područje javne nabave u Republici Hrvatskoj, u skladu s člankom 21. stavkom 4. Pravilnika.

PRILOG 2

Opis i vremenik provedbe postupka vrednovanja

Vrsta i svrha postupka vrednovanja

Proveden je postupak vrednovanja tijekom provedbe, odnosno srednjoročno vrednovanje, u smislu članka 15. Pravilnika. Srednjoročno vrednovanje neovisna je ocjena i usporedba stupnja ostvarenosti ciljeva, pokazatelja ishoda ili učinaka, relevantnosti i opravdanosti troškova tijekom razdoblja provedbe akta strateškog planiranja, a provodi se u pravilu sredinom roka važenja akta.

Postupak je proveden sredinom razdoblja važenja Plana razvoja Grada Zagreba, koji se primjenjuje do kraja 2027. godine, a obuhvatio je izvještajno razdoblje 2024. i 2025. godine. Zaključci srednjoročnog vrednovanja temelj su za izmjenu i dopunu akta strateškog planiranja te za informirano donošenje odluka u cilju poboljšanja uspješnosti provedbe.

Obuhvat postupka vrednovanja

Vrednovanjem su obuhvaćena četiri prioriteta javnih politika, 17 posebnih ciljeva i 58 mjera Plana razvoja, čija se provedba prati kroz približno 500 pokazatelja rezultata na razini aktivnosti Provedbenog programa te kroz pokazatelje ishoda na razini posebnih ciljeva. Uz mjere, obuhvaćena su i 32 strateška projekta (27 strateških projekata Grada Zagreba i 5 projekata čija provedba nije u izravnoj nadležnosti Grada). Primijenjeno je svih šest kriterija vrednovanja iz članka 12. Pravilnika.

Faze i vremenik provedbe

Tablica P2.1. Vremenik provedbe postupka vrednovanja

Faza	Sadržaj	Razdoblje
Pokretanje postupka	Donošenje odluke o pokretanju postupka vrednovanja sukladno članku 18. Pravilnika, u skladu s godišnjim planom vrednovanja.	11.2.2026.
Osnivanje Odbora za vrednovanje	Osnivanje Odbora i imenovanje predsjednika, dopredsjednika i članova sukladno članku 19. Pravilnika	2.3.2026.
Osnivanje tima za vrednovanje	Osnivanje mješovitog tima sukladno članku 21. Pravilnika	2.3.2026.
Prvo izlaganje Odboru	Početno izvješće s početnim nalazima, obrazloženjem metodologije prikupljanja i analize podataka, pitanjima za vrednovanje i planom rada tima	27.3.2026.
Prikupljanje i analiza podataka	Dokumentarna analiza, obrada pokazatelja iz Priloga 1. Provedbenog programa, provedba online upitnika i fokus grupe.	1.6.-1.7.2026.
Drugo izlaganje Odboru	Izvješće o napretku u prikupljanju i analizi podataka te privremeni zaključci provedbe postupka vrednovanja.	15.07.2026.
Izrada nacrta izvješća	Izrada nacrta izvješća o provedbi postupka vrednovanja sa zaključcima i preporukama	15.08.2026.
Treće izlaganje Odboru	Predstavljanje nacrta izvješća sa zaključcima i preporukama izrađen u skladu s Prilogom 1. Pravilnika	22.09.2026.
Usvajanje izvješća	Usvajanje izvješća od strane Odbora za vrednovanje uz suglasnost svih članova, u roku od 15 dana od zaprimanja nacrta (čl. 23. st. 2.).	22.09.2026.

Faza	Sadržaj	Razdoblje
Objava izvješća	Objava usvojenog izvješća na mrežnim stranicama u roku od osam dana od usvajanja (čl. 26. st. 2.).	*Najkasnije 30.9.2026.*
Sažetak preporuka	Izrada sažetka preporuka i dostava ključnim dionicima i nositeljima provedbe u roku od 30 dana od usvajanja izvješća (čl. 24.).	*Najkasnije 22.10.2026.*

Opis posla tima za vrednovanje

Tim za vrednovanje bio je odgovoran za oblikovanje metodološkog pristupa i pitanja za vrednovanje, prikupljanje i analizu kvantitativnih i kvalitativnih podataka, izradu nalaza prema svih šest kriterija vrednovanja, oblikovanje zaključaka, pouka i preporuka te izradu izvješća i sažetka u skladu s Prilogom 1. Pravilnika. Tim je tijekom provedbe postupka održao tri izlaganja Odboru za vrednovanje, sukladno članku 22. stavku 1. Pravilnika.

PRILOG 3

Opis korištene metodologije vrednovanja i ograničenja istraživanja, okvir za vrednovanje i pragovi vjerojatnosti ostvarenja

3.1. Metodološki okvir

Vrednovanje je provedeno primjenom šest kriterija utvrđenih člankom 12. Pravilnika: relevantnosti, usklađenosti (koherentnosti), učinkovitosti, djelotvornosti, učinka i održivosti. Za svaki kriterij oblikovano je ključno pitanje za vrednovanje te su definirani predmet ocjene, pokazatelji i izvori podataka, čime je uspostavljen okvir za vrednovanje prikazan u poglavlju 5.1 izvješća.

Postupak se metodološki oslanja na razgraničenje između formalnog praćenja ostvarenja pokazatelja i stvarnog opsega ingerencija Grada Zagreba u provedbi pojedinih mjera. Napredak se stoga analizira komplementarno — kroz stupanj realizacije pokazatelja i kroz kontekst nadležnosti i utjecaja Grada na njihovo ostvarenje. Pokazatelji služe kao orijentacijski alat za praćenje provedbe i usmjeravanje daljnjih intervencija, a ne kao jedini kriterij ocjene uspješnosti.

3.2. Kvantitativni pristup

Ostvarenje pokazatelja procijenjeno je pristupom relativnog napretka prema ciljnoj vrijednosti (distance-to-target), kojim se za svaki pokazatelj utvrđuje udio ostvarenoga u odnosu na razliku između početne i ciljne vrijednosti. Dobiveni stupnjevi ostvarenja razvrstani su u kategorije vjerojatnosti dosezanja ciljne vrijednosti do kraja 2027. godine, prema pragovima navedenima u poglavlju 5.2 izvješća.

Agregiranje na razinu mjere, posebnog cilja i prioriteta provedeno je uz sljedeća metodološka pravila:

- pozitivne vrijednosti stupnja ostvarenja ograničavaju se prije agregiranja kako pojedinačna višestruka premašenja ciljne vrijednosti ne bi prikrila zaostajanje kod ostalih pokazatelja;
- zaključivanje se provodi nad raspodjelom ordinalnih kategorija, a ne aritmetičkim prosječenjem, budući da skala vjerojatnosti ostvarenja poznaje poredak kategorija, ali ne i jednake razmake među njima;
- izrazito heterogene skupine pokazatelja iskazuju se kao heterogene umjesto svođenja na jednu ocjenu;

Financijska analiza provedena je na razini Provedbenog programa, usporedbom procijenjenoga troška provedbe mjera i kumulativno utrošenih sredstava u 2024. i 2025. godini, agregirano po posebnim ciljevima i prioritetima javnih politika.

3.3. Kvalitativni pristup

Kvalitativni dio proveden je putem online upitnika upućenoga ključnim dionicima svih prioriteta javnih politika, na koji su prikupljena 23 odgovora, te putem fokus grupe s predstavnicima dionika i ciljnih skupina u prioritetu Društvena jednakost te kvalitetne i dostupne društvene usluge. Upitnik je obuhvatio ocjene prema svim kriterijima vrednovanja na skali od 1 do 5, uz otvorena pitanja o preprekama provedbi, novim razvojnim izazovima i prijedlozima za unaprjeđenje.

3.4. Triangulacija

Nalazi su oblikovani triangulacijom triju izvora: dokumentarne analize akata strateškog planiranja i izvješća o provedbi, kvantitativne analize pokazatelja te kvalitativnih uvida dionika.

3.5. Ograničenja i nedostaci istraživanja

Tijekom provedbe postupka utvrđena su sljedeća ograničenja, koja su u manjoj mjeri utjecala na usporedivost nalaza:

- Ograničene provedbene ingerencije Grada za pojedine pokazatelje. Dio pokazatelja ishoda ovisi o sustavima izvan izravne nadležnosti Grada, zbog čega ih je potrebno tumačiti u kontekstu podijeljenih provedbenih odgovornosti.
- Promjene u sustavu kategorizacije. Pojedini pokazatelji odražavaju i promjene regulatornoga okvira, a ne isključivo stvarne promjene u praćenom području.
- Izmjene okvira praćenja tijekom provedbe. Izmjene i dodavanje pokazatelja i aktivnosti usred provedbenoga razdoblja te premještanje aktivnosti među proračunskim stavkama otežavaju usporedivost podataka među izvještajnim godinama.
- Utjecaj posljedica potresa iz 2020. godine. Dio pokazatelja, osobito u području zdravstvene i kulturne infrastrukture, privremeno je pod utjecajem obnove objekata.
- Dinamika plaćanja kapitalnih ulaganja. Kod kapitalno intenzivnih ulaganja najveći dio financijske realizacije nastupa u završnim fazama provedbe, zbog čega podaci o utrošku u prvoj polovici razdoblja ne odražavaju nužno stvarni napredak.
- Ograničenja kvalitativnoga dijela. Većinu ispitanika čine nositelji ili sunositelji provedbe, zbog čega rezultati prvenstveno odražavaju perspektivu provedbene strukture. Većina ispitanika navela je i da je s Planom razvoja upoznata djelomično.
- Referentna osnovica financijske analize. Indikativni financijski okvir Plana razvoja nije korišten kao referentna osnovica jer je indikativne naravi i ne prati se zasebnim izvještajnim mehanizmom; financijsko izvještavanje vodi se isključivo na razini Provedbenoga programa.
- Vremenski obuhvat financijskih podataka. Sustavno praćenje provedbe uspostavljeno je tek od 2024. godine, zbog čega iskazani udjeli utroška predstavljaju donju granicu stvarnoga kumulativnog utroška.

Navedena ograničenja ne dovode u pitanje valjanost nalaza, ali određuju način na koji ih je potrebno tumačiti te su izrijekom navedena i u poglavlju 5.4 izvješća.

3.6. Okvir za vrednovanje

Okvir za vrednovanje povezuje kriterije vrednovanja s ključnim pitanjima, predmetom ocjene, pokazateljima i izvorima podataka.

Kriterij	Ključno pitanje	Što se vrednuje?	Pokazatelji	Izvori podataka
RELEVANTNOST	Jesu li prioriteti, ciljevi i mjere (i dalje) usklađeni s potrebama građana?	Aktualnost ciljeva u odnosu na demografske, društvene, tehnološke i okolišne promjene te stavove sudionika.	Kvalitativno: stavovi fokus grupa kao predstavnika ciljanih skupina Kvantitativno: promjene u broju i strukturi stanovništva	Fokus grupa Analiza stanja Demografski i drugi podaci
USKLAĐENOST	Jesu li mjere međusobno i strateški usklađene? Kakva je koordinacija provedbe s drugim relevantnim strateškim dokumentima na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini?	Unutarnja logika ciljeva i mjera; usklađenost s nacionalnim i EU dokumentima; međusektorska suradnja	Kvalitativna ocjena: Povezanost mjera s ciljevima Povezanost s nacionalnim strateškim dokumentima Razina suradnje	Intervjui/upitnici Strateški dokumenti Interni dokumenti
UČINKOVITOST	Jesu li aktivnosti provedene prema planu i jesu li rezultati ostvareni?	Status provedbe aktivnosti; ostvarenje planiranih rezultata; odstupanja od plana	Kvalitativno: stavovi ključnih korisnika i tima o učinkovitosti provedbe	Fokus grupa/intervjui/ upitnici Operativna izvješća

Kriterij	Ključno pitanje	Što se vrednuje?	Pokazatelji	Izvori podataka
			Kvantitativno: Opis provedenih aktivnosti % ostvarenih rezultata mjerenih pokazateljima	
DJELOTVORNOST	Jesu li rezultati opravdali uložena sredstva? Je li provedbena struktura bila djelotvorna?	Vrijednost za novac; organizacijska učinkovitost	Kvalitativno: Stavovi članova tima, osobito o organizaciji provedbe Kvantitativno: iskorištenost proračuna/izvršenje	Intervjui/upitnici Operativna izvješća i proračunski podaci
UČINAK	Koje su dugoročne promjene nastale?	Širi društveni, gospodarski i demografski učinci	Kvalitativno: stavovi sudionika Kvantitativno, ako postoji: odabrani relevantni pokazatelji ishoda	Fokus grupa Javno dostupne statistike; istraživanja
ODRŽIVOST	Mogu li se rezultati dugoročno održati?	Financijska, institucionalna i organizacijska osnova za nastavak mjera	Kvalitativno: uvid u planove gradske uprave za nastavak aktivnosti Kvantitativno: broj mjera koje se nastavljaju	Proračunski dokumenti; strateški akti; intervjui/upitnici

Pragovi za razvrstavanje pokazatelja prema vjerojatnosti ostvarenja ciljne vrijednosti do kraja 2027. godine:

Kategorija	Stupanj realizacije	Značenje
Niska vjerojatnost	**≤ 20 %**	Pokazatelj stagnira ili bilježi ograničen napredak te postoji značajan rizik da cilj neće biti ostvaren bez dodatnih intervencija.
Srednje visoka vjerojatnost	**21–40 %**	Uočen je umjeren napredak, no dinamika provedbe upućuje na potrebu intenziviranja aktivnosti.
Visoka vjerojatnost	**> 40 %**	Pokazatelj napreduje stabilno te postoji visoka vjerojatnost da će cilj biti ostvaren ili premašen.
Realizirano	**>100%**	Pokazatelj je dosegao ili premašio ciljanu vrijednost.
Regres	**< 0 %**	Pokazatelj se kreće suprotno od planiranog smjera, odnosno dolazi do pogoršanja u odnosu na početno stanje.
n/a	**–**	Podaci nisu raspoloživi ili nije moguće izračunati napredak.

PRILOG 4

Popis izvora podataka, dokumenata i instrumenata prikupljanja podataka

4.1. Akti strateškog planiranja

- Plan razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027.
- Provedbeni program Grada Zagreba za razdoblje 2021. – 2025. godine
- Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine
- Strategija razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje 2021. - 2027.
- Sektorski akti strateškog planiranja relevantni za pojedina upravna područja

4.2. Izvješća o provedbi i interna dokumentacija

- Godišnje izvješće o provedbi Provedbenog programa Grada Zagreba za 2024. godinu
- Godišnje izvješće o provedbi Provedbenog programa Grada Zagreba za 2025. godinu, s Prilogom 1.
- Radna tablica pokazatelja provedbe Plana razvoja i Provedbenog programa (podaci o ostvarenju pokazatelja rezultata i ishoda te o procijenjenom trošku i utrošenim sredstvima po mjerama)
- Proračun Grada Zagreba i izvještaji o izvršenju proračuna za promatrano razdoblje
- Izvješća gradskih upravnih tijela, ustanova i trgovačkih društava u nadležnosti Grada

4.3. Pravni okvir

- Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske (NN 123/17 i NN 151/22)
- Pravilnik o provedbi postupka vrednovanja akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 44/2023)
- Pravilnik o rokovima i postupcima praćenja i izvješćivanja o provedbi akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 44/2023)

4.4. Statistički i javno dostupni izvori

- Državni zavod za statistiku – demografski, gospodarski i socijalni pokazatelji
- Hrvatski zavod za zapošljavanje – podaci o tržištu rada
- Podaci nadležnih nacionalnih tijela i javnopravnih tijela za pokazatelje izvan izravne nadležnosti Grada
- Javno dostupne baze podataka i registri korišteni za pojedine pokazatelje ishoda

4.5. Instrumenti prikupljanja podataka

Tablica P4.1. Instrumenti primijenjeni tijekom provedbe postupka

Instrument	Sadržaj	Sudionici	Način provedbe
Online upitnik za ključne dionike	Ocjene prema svih šest kriterija vrednovanja na skali 1–5 te otvorena pitanja o preprekama provedbi, novim razvojnim izazovima i prijedlozima za unaprjeđenje.	23 dionika	elektronički obrazac

Instrument	Sadržaj	Sudionici	Način provedbe
Protokol fokus grupe	Strukturirana rasprava o provedbi, preprekama i održivosti rezultata u prioritetu Društvena jednakost te kvalitetne i dostupne društvene usluge.	predstavnici dionika i ciljnih skupina	skupna rasprava
Predložak za prikupljanje podataka o pokazateljima	Objedinjavanje početnih, ciljnih i ostvarenih vrijednosti pokazatelja te podataka o procijenjenom trošku i utrošku po mjerama.	nositelji i sunositelji mjera	radna tablica

Pouzdanost podataka osigurana je korištenjem službenih izvora i dokumenata usvojenih od nadležnih tijela, provjerom vrijednosti pokazatelja u odnosu na godišnja izvješća o provedbi te unakrsnom provjerom kvantitativnih nalaza s kvalitativnim uvidima dionika.

PRILOG 5

Detaljan pregled provedbe i ostvarenja pokazatelja rezultata po posebnim ciljevima (učinkovitost)

Prilog sadrži detaljan pregled provedbe mjera i ostvarenja pokazatelja rezultata na razini aktivnosti Provedbenog programa, razvrstan po prioritetima javnih politika i posebnim ciljevima. Sažeti nalazi na razini prioriteta nalaze se u poglavlju 6.3 izvješća.

Uvodno valja istaknuti da se znatan dio prioriteta Zeleno i otporno gospodarstvo odnosi na područja gospodarskog razvoja koja su pretežito izvan izravne ingerencije Grada. Ključne razvojne poluge – gospodarska i fiskalna politika, mjere aktivne politike zapošljavanja, poticanje istraživanja i razvoja te dio turističkih politika – u nadležnosti su drugih tijela javne vlasti i u velikoj mjeri ovise o širim tržišnim i makroekonomskim kretanjima. Uloga Grada pritom se ponajprije očituje kroz potpore, partnerstva i stvaranje povoljnog poslovnog okruženja, što je važno uzeti u obzir pri tumačenju ostvarenja pokazatelja i odstupanja u okviru ovoga prioriteta.

Prosječan stupanj ostvarenja pokazatelja rezultata u Prioritetu javnih politika Zeleno i otporno gospodarstvo ocijenjen je srednje visokom razinom. Posebni ciljevi usmjereni na razvoj poduzetništva i turizma ostvaruju visoku razinu provedbe, dok su u područjima istraživanja i razvoja, tržišta rada te dijela turističkih politika zabilježena određena odstupanja u odnosu na planiranu dinamiku.

PC 1 – Razvoj održivog i konkurentnog gospodarstva (vjerojatnost ostvarenja rezultata: srednje visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

1.1. Poticanje ulaganja u nove i zelene tehnologije, istraživanje i razvoj, transfer tehnologije i znanja te razvoj inovativnih proizvoda i usluga

1.2. Administrativno rasterećenje poduzetnika i poticanje digitalizacije poslovanja

Provedba je bila usmjerena na jačanje inovacijskog ekosustava kroz razvoj Zagrebačkog inovacijskog centra, u kojem danas djeluje 88 tvrtki s 414 zaposlenih, provedbu programa Startup Factory, Tech Transfer i Global Growth s ukupnim fondom od 300.000 EUR, uvođenje instrumenta konvertibilnih zajmova te daljnje jačanje usluga Poduzetničkog centra Plavi ured, koji je pružio više od 10.000 savjetovanja i organizirao 1.188 sati edukacija. Tijekom 2025. godine uspostavljen je i Digitalni savjetnik, čime je otklonjeno kašnjenje u provedbi iz prethodne godine. Kontinuitet provedbe potvrđuju i kumulativni podaci: broj inkubiranih poduzetnika iz područja visokih tehnologija porastao je sa 96 u 2024. na 100 u 2025. godini, dok su u dvjema godinama organizirane ukupno 363 edukacije, seminara i radionica, znatno iznad planiranih vrijednosti. Ipak, ukupna razina ostvarenja ocijenjena je srednje visokom jer tri pokazatelja rezultata nisu dosegnula planirane vrijednosti, Centralni laboratorij je pritom uspostavljen, no Biocentar se tek minimalno financira iz proračuna Grada, zbog čega podaci o pokazateljima pripadajućih aktivnosti nisu raspoloživi, a područje istraživanja, razvoja i inovacija, u kojem se provedba pretežito svodi na aktivnosti ZICER-a, ostaje tek djelomično adresirano.

PC 2 – Jačanje rasta i konkurentnosti MSP-a i obrta (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

2.1. Bolji pristup izvorima financiranja

2.2. Podrška posebnim kategorijama poduzetnika (poduzetnici početnici, mladi, žene, društveni poduzetnici i dr.)

2.3. Poticanje internacionalizacije poslovanja malih i srednjih poduzetnika

2.4. Unaprjeđenje poduzetničke infrastrukture i sustava planiranja te praćenja gospodarskih aktivnosti.

Provedba je obilježena snažnom potporom razvoju poduzetništva kroz dodjelu 651 potpore tradicijskim, deficitarnim i proizvodnim obrtničkim djelatnostima u 2025. godini (uz 668 potpora dodijeljenih u 2024., ukupno 1.319 u izvještajnom razdoblju), odobrenje deset projekata za financiranje putem ITU mehanizma u 2025. uz tri odobrena u 2024. godini, ukupno 17 potpora za internacionalizaciju poslovanja tijekom obiju godina te nastavak provedbe Programa poticanja razvoja obrta, malog i srednjeg poduzetništva. Zahvaljujući kontinuiranoj provedbi ključnih instrumenata potpore, ostvarenje rezultata ocijenjeno je visokim. Jedino područje koje odstupa odnosi se na potpore društvenom poduzetništvu, gdje je zabilježen regres budući da tijekom 2025. nije raspisan novi javni poziv za dodjelu potpora, već su se provodili projekti korisnika kojima su sredstva odobrena krajem 2024. godine temeljem prethodnog poziva.

PC 3 – Jačanje tržišta rada (vjerojatnost ostvarenja rezultata: niska)

Provedba se osigurava kroz mjere:

3.1. Prilagodba obrazovnih programa i potreba tržišta rada

3.2. Poticanje cjeloživotnog učenja

3.3. Mjere aktivne politike zapošljavanja

3.4 Uključivanje socijalno osjetljivih i marginaliziranih skupina i osoba u nepovoljnom položaju na tržište rada

Provedba posebnog cilja bila je većim dijelom koncentrirana na povećanje uključivosti tržišta rada i jačanje socijalne uključenosti ranjivih skupina. U području obrazovanja odraslih i cjeloživotnog učenja provedeni su programi mobilnosti mladih te aktivnosti Pučkog otvorenog učilišta Zagreb i BIROTEHNIKE. U okviru mjere 3.4., usmjerene na uključivanje socijalno osjetljivih i marginaliziranih skupina na tržište rada. Donesen je Socijalni plan Grada Zagreba za razdoblje 2025.–2027., u posebni program predškolskog odgoja u Poliklinici SUVAG uključeno je 188 djece, a kroz ugovor s ustanovom URIHO za razdoblje 2025.–2029. osigurana je daljnja podrška zapošljavanju osoba s invaliditetom. Na kraju 2025. godine URIHO je zapošljavao 504 radnika, od čega 272 osobe s invaliditetom, kroz program pomoćnika u nastavi podršku je dobilo 880 učenika u 113 škola, uz angažman 770 pomoćnika i stručnih komunikacijskih posrednika. Program se u punom opsegu provodio i tijekom 2024. godine, kada je obuhvaćao 1.220 pomoćnika i stručnih komunikacijskih posrednika te 1.235 učenika, uključujući i srednje škole.

Unatoč značajnim iskoracima u području socijalne uključenosti, ukupna vjerojatnost ostvarenja planiranih rezultata mjera ocijenjena je niskom. Razlog tome nije izostanak provedbe već činjenica da ključna mjera aktivne politike zapošljavanja (3.3.), čija se provedba pretežito odvija kroz nacionalnu razinu (Hrvatski zavod za zapošljavanje), tijekom izvještajnog razdoblja nije pokrenuta niti su za nju definirane provedbene aktivnosti, dok je istodobno zabilježeno smanjenje broja udruga koje pružaju podršku mladima i provode edukacije o svijetu rada.

Napominje se da visoka razina ostvarenja pokazatelja ishoda proizlazi prvenstveno iz rasta stope zaposlenosti kao makroekonomskog pokazatelja, koji se ne može izravno pripisati provedbi ovog posebnog cilja (detaljnije u nalazu Učinka).

PC 4 – Podrška održivom, otpornom i konkurentnom turizmu (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

4.1. Diverzifikacija i poboljšanje turističke ponude i poticanje razvoja selektivnih oblika turizma

4.2. Jačanje međusektorske i međužupanijske suradnje u turizmu, promocija Grada i njegova brendiranja kao city break destinacije

U okviru mjere 4.1. (diversifikacija i unapređenje turističke ponude te poticanje razvoja selektivnih oblika turizma) Grad je proveo niz aktivnosti usmjerenih na jačanje atraktivnosti destinacije, uključujući projekt „Zašto volim Zagreb“, redovite analize turističkih kretanja, razvojne projekte te aktivnosti u sklopu Europskog tjedna mobilnosti. Provedeni su i javni pozivi za dodjelu državnih potpora kulturnim događanjima te za razvoj turističke ponude izvan središta Grada Zagreba. Pokazatelj broja realiziranih projekata koji utječu na turistički promet, potrošnju i održivost destinacije znatno je premašio planiranu vrijednost – ostvarena su 22 projekta u 2025. godini u odnosu na planiranih 13, uz 15 projekata realiziranih u 2024., odnosno ukupno 37 u izvještajnom razdoblju – čime je potvrđena visoka razina ostvarenja mjere 4.1.

Mjera 4.2. provodi se u 2025. godini i u okviru nje financiraju se prigodne manifestacije i aktivnosti promocije destinacije.

PC 5 – Podrška održivom razvoju poljoprivredne proizvodnje i šumarstva (vjerojatnost ostvarenja rezultata: srednje visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

5.1 Održivo gospodarenje poljoprivrednim zemljištem

5.2. Jačanje sustava poljoprivrednih gospodarstava

5.3. Razvoj održivog sustava urbane prehrane

5.4. Održivo gospodarenje šumama, lovištima i zaštita divljači

Provedba posebnog cilja bila je usmjerena na jačanje održive i konkurentne poljoprivredne proizvodnje kroz širok spektar razvojnih aktivnosti. Redovno se održavalo državno poljoprivredno zemljište, razvijena je oznaka „Plavi ceker“, koja jamči da su proizvodi domaći, visokokvalitetni, kontrolirani i provjereni – broj proizvoda s oznakom porastao je s 86 u 2024. na 195 u 2025. godini, a broj proizvođača s 45 na 78 – certificirani su lokalni proizvođači, uređeni gradski vrtovi te je proveden pilot zelene javne nabave hrane u 31 osnovnoj školi, obuhvativši više od 15.000 djece. U izvještajnom razdoblju povećan je broj profesionalnih poljoprivrednika (sa 71 na 78) i mladih poljoprivrednika (sa 114 na 123), dok su se površine pod ekološkom proizvodnjom smanjile (sa 115,44 ha na 99,88 ha). U okviru upravljanja park-šumama (mjera 5.4.), Park-šume Grada Zagreba i Park prirode Medvednica u dvjema su godinama zabilježili više od 911 tisuća posjetitelja".

Kroz sustav potpora male vrijednosti osigurana je značajna financijska podrška sektoru tijekom obiju izvještajnih godina; u 2025. godini u okviru Javnog poziva za primarnu poljoprivrednu proizvodnju potpore su odobrene za 65 korisnika, u području diversifikacije poljoprivrednih gospodarstava za 17 korisnika, dok su u području promocije poljoprivrednih proizvoda ugovori sklopljeni sa svih sedam odobrenih korisnika. Dodatno su provedena četiri edukativna programa o ekološkoj proizvodnji, digitalnoj i preciznoj poljoprivredi te prilagodbi klimatskim promjenama.

Opsežna provedba aktivnosti rezultirala je srednje visokom ocjenom ostvarenja posebnog cilja. Naime, u trima od četiriju mjera pokazatelji rezultata upućuju na srednje visoku vjerojatnost dosezanja ciljnih vrijednosti do 2027. godine, dok je visoka vjerojatnost ostvarena u mjeri razvoja urbane poljoprivrede.

Napominje se kako pokazatelj ishoda bilježi regres zbog smanjenja broja registriranih poljoprivrednih proizvođača, no s obzirom na to da ne obuhvaća većinu provedenih aktivnosti, to prvenstveno ukazuje na ograničenu reprezentativnost pokazatelja, a ne na nedostatke u provedbi (detaljnije u nalazu Učinka).

Prosječan stupanj ostvarenja pokazatelja rezultata u prioritetu javnih politika **Društvena jednakost te kvalitetne i dostupne društvene usluge** ocijenjen je visokom razinom. Najveći napredak ostvaren je u

području odgoja i obrazovanja, zdravstvenih i socijalnih usluga, kulture te urbane sigurnosti, pri čemu se kod dijela posebnih ciljeva uočava odstupanje između vrlo dobre provedbe i pokazatelja ishoda zbog njihove ograničene reprezentativnosti.

PC 6 – Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti odgoja i obrazovanja (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

6.1 Unaprjeđenje predškolske, osnovnoškolske i srednjoškolske infrastrukture i programa

6.2. Jačanje visokoškolskog obrazovanja i znanosti, razvoj infrastrukturnog sadržaja po mjeri studenata te poticanje cjeloživotnog obrazovanja

Provedba posebnog cilja bila je usmjerena na povećanje dostupnosti i kvalitete sustava odgoja i obrazovanja kroz kontinuirana ulaganja u infrastrukturu, digitalizaciju usluga i mjere usmjerene na uključivost. Otvoreni su novi vrtićki objekti, proširen su kapaciteti postojećih vrtićkih objekata, nastavljene su aktivnosti online upisa u vrtiće te je intenzivirana priprema osnovnih škola za prelazak na jednosmjenski rad. Riječ je o provedbeno najintenzivnijem području Plana razvoja, u okviru kojega se istodobno provode i dva strateška projekta – „Vrtići za sve" i „Jednosmjenska i cjelodnevna nastava u zagrebačkim školama" (detaljnije u poglavlju 3.7.).

U području predškolskog odgoja u dvjema je izvještajnim godinama ostvaren najveći iskorak u širenju mreže objekata od početka provedbe Plana razvoja. Tijekom 2024. godine otvoreno je pet novih objekata dječjih vrtića, a tijekom 2025. završena je izgradnja Dječjeg vrtića Sveta Klara, četiri gradska prostora prenamijenjena su u područne objekte te su kupljena dva namjenska prostora za dječje vrtiće. Time je u okviru strateškog projekta „Vrtići za sve" zaključno s krajem 2025. godine dovršeno ukupno 11 projekata – devet novoizgrađenih objekata i dva kupljena namjenska prostora – čime je kapacitet gradskih dječjih vrtića u odnosu na 2021. godinu povećan za 11 novih objekata, svih ustrojenih kao područni objekti postojećih pravnih subjekata. Istodobno se u različitim fazama realizacije nalazi još 16 projekata: radovi su u tijeku na četiri objekta (Borovje, Podbrežje, Remetinec i Stenjevec), jedan je u pripremi za izvođenje radova, za šest se objekata ishode građevinske dozvole, a za pet se izrađuje projektna dokumentacija, dok je dodatnih osam projekata u fazi pripreme kroz rješavanje imovinsko-pravnih odnosa odnosno pripremu arhitektonskih natječaja. Kontinuitet potvrđuju i online upisi: u pedagoškoj godini 2024./2025. upisano je 7.938 djece, čime je broj neupisane djece smanjen za 40 % u odnosu na prethodnu godinu, a među upisanima je i 417 djece s teškoćama u razvoju, 50 % više nego godinu ranije.

U području osnovnoškolskog obrazovanja tijekom izvještajnog razdoblja dovršena su i puštena u rad dva školska objekta – područna škola OŠ Lučko u Ježdovcu i novi objekt OŠ Frana Galovića u Jakuševcu – a radovi na izgradnji, rekonstrukciji i/ili dogradnji u tijeku su na četiri škole radi osiguravanja uvjeta za jednosmjenski rad (OŠ Borovje, OŠ Horvati na Knežiji, OŠ Lanište i OŠ Stjepana Bencekovića). Dodatnih 14 školskih objekata nalazi se u visokoj fazi pripreme, s izrađenom projektnom dokumentacijom te ishođenjem dozvola i pripremom nabave za izvođače radova, a 12 projekata u inicijalnoj je fazi pripreme, čime investicijski ciklus ukupno obuhvaća više od 30 školskih lokacija. Snažno uporište tom ciklusu daje Mehanizam za oporavak i otpornost: u okviru poziva za izgradnju, rekonstrukciju i opremanje osnovnih škola za potrebe jednosmjenskog rada i cjelodnevne škole podneseno je ukupno 20 projektnih prijava, od čega je do kraja 2025. osigurano sufinanciranje za 11 škola, dok je preostalih devet prijava u evaluaciji.

Usporedo je nastavljena obnova odgojno-obrazovnih objekata oštećenih u potresu: tijekom 2024. godine završena je cjelovita obnova triju objekata, čime je omogućen povratak gotovo 1.500 učenika, u siječnju 2025. područni objekt OŠ Davorina Trstenjaka i XI. gimnazija započeli su nastavu u obnovljenom objektu na Savskoj cesti, a tijekom 2025. dovršena je cjelovita obnova Prve ekonomske škole i Gornjogradske gimnazije te su započeli radovi sveobuhvatne obnove XVIII. gimnazije.

Jednosmjenskom nastavom obuhvaćeno je 18.945 učenika u 57 osnovnih škola, odnosno 31 % svih učenika osnovnih škola, dok je u srednjoškolskom sustavu uspostavljena u 16 od ukupno 55 škola; budući da 75 osnovnih škola i dalje radi u dvije smjene, opseg pripremljenog investicijskog ciklusa izravno odgovara utvrđenim potrebama. Dostupnost obrazovanja dodatno je unaprijeđena socijalnim mjerama, uključujući uvođenje jedinstvenog iznosa sudjelovanja roditelja u cijeni produženog boravka, u koji je u 2025. godini bilo uključeno 17.314 učenika, u odnosu na 16.838 učenika u 2024. godini. Kapaciteti za učenike s teškoćama u razvoju prošireni su na 95 posebnih razrednih odjela i sedam posebnih odgojno-obrazovnih skupina u 42 redovite osnovne škole, za ukupno 522 učenika, što je povećanje od devet odjela i tri skupine u odnosu na prethodnu školsku godinu. Broj dodijeljenih stipendija povećan je za 5,05 %, uz istodobni rast broja prijava od 12,35 %, dodijeljeno je 75 potpora učenicima i studentima kojima je odobrena međunarodna ili privremena zaštita te 112 potpora doktorandima. Podrška mladima dodatno je osnažena pripremom prvoga gradskog Centra za mlade, za koji je u 2025. izrađena projektna dokumentacija i pokrenuta javna nabava za izvođenje radova, te kontinuiranim radom Savjeta mladih.

Dosadašnja dinamika provedbe, osobito opseg dovršenih i pripremljenih infrastrukturnih projekata te povećanje dostupnosti usluga, potvrđuje visoku vjerojatnost ostvarenja planiranih rezultata te upućuje na visoku razinu ostvarenja ovog posebnog cilja.

Napominje se kako kod pokazatelja ishoda pokazatelj broja dječjih vrtića i drugih pravnih osoba koje ostvaruju programe predškolskog odgoja ne bilježi rast jer isti ne obuhvaća u potpunosti učinke provedenih aktivnosti, budući da se povećanje kapaciteta ostvaruje unutar postojećih ustanova (dogradnje objekata, otvaranje novih područnih objekata), a ne osnivanjem novih pravnih subjekata (detaljnije u nalazu Učinka).

PC 7 – Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti zdravstvenih i socijalnih usluga (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

7.1. Unaprjeđenje zdravstvenog sustava

7.2. Jačanje socijalne uključenosti i unaprjeđenje standarda usluga socijalne skrbi

7.3. Unaprjeđenje sportske infrastrukture i jačanje sportske kulture

Provedba posebnog cilja obuhvatila je širok spektar aktivnosti u područjima javnog zdravstva, socijalne skrbi i sporta, s naglaskom na preventivno djelovanje, dostupnost usluga i ulaganja u javnu infrastrukturu.

U području javnog zdravstva provedene su brojne javnozdravstvene kampanje, preventivni pregledi i skrining programi, aktivnosti Crvenog križa, programi mentalnog zdravlja, palijativne skrbi i hitne stomatologije. Provedeno je 187.526 tretmana deratizacije, dezinfekcije i dezinsekcije u 2025. godini, uz 161.018 tretmana provedenih u 2024., odnosno ukupno više od 348 tisuća tretmana u izvještajnom razdoblju, a kontinuirano se sudjelovalo u radu Hrvatske mreže zdravih gradova i Europske mreže zdravih gradova Svjetske zdravstvene organizacije, a aktivnosti Crvenog križa realizirane su u cijelosti. U jednodnevnoj preventivnoj akciji ranog otkrivanja zloćudnih tumora kože „Djeluj sada“ pregledano je više od 1.160 građana, dok je u okviru aktivnosti zdravstvene ekologije analizirano približno 3.350 uzoraka hrane, vode i predmeta opće uporabe. Poliklinika SUVAG provela je 13.873 postupka medicinske rehabilitacije te posebne predškolske programe za 385 djece. Istodobno su nastavljena ulaganja u zdravstvenu infrastrukturu kroz izgradnju, rekonstrukciju i opremanje domova zdravlja i ambulanti, među ostalim u Španskom, Gračanima, Odri i Donjem Dragonošču. Dodatno, usvojena je nova Mreža javne zdravstvene službe kojom se stvaraju preduvjeti za ugovaranje mobilnih psihijatrijskih timova, uspostavu sestrinskih savjetovališta i daljnje jačanje primarne zdravstvene zaštite.

U području socijalne skrbi nastavljen je razvoj mjera usmjerenih na povećanje dostupnosti socijalnih usluga i potporu najranjivijim skupinama. Više od 119.000 korisnika ostvarilo je pravo na besplatnu godišnju

pokaznu kartu ZET-a, znatno više nego u 2024. godini (75.608 korisnika), 12.617 korisnika ostvarilo je pravo na novčanu pomoć za opremu novorođenog djeteta, inkluzivni dodatak isplaćen je za 7.978 korisnika, a programima smanjenja siromaštva i socijalne isključenosti obuhvaćeno je 4.778 osoba. Uslugom smještaja koristilo se 456 beskućnika, krizni smještaj osiguran je za 39 osoba, a dodijeljene su 804 učeničke i 547 studentskih stipendija. U okviru kapitalnih ulaganja nastavljena je energetska obnova domova za starije Trešnjevka i Sv. Ana, dovršeni su radovi na krovištu Doma za starije Ksaver i adaptaciji Savjetovališta Luka Ritz, dok su započele pripreme za proširenje smještajnih kapaciteta izgradnjom doma za starije u Sesvetskom Kraljevcu.

U području sporta dodatno je ojačana potpora sportskim programima i infrastrukturi. Sufinancirano je 10 sportskih klubova, dvostruko više nego 2024. godine, uz kontinuiranu potporu vrhunskom sportu te zagrebačkim olimpijcima, paraolimpijcima i gluhim sportašima. Programima javnih potreba u sportu omogućeno je sudjelovanje oko 35.000 građana u rekreacijskim aktivnostima, a tijekom godine održano je 28 velikih sportskih priredbi, među kojima Svjetsko prvenstvo u rukometu, Svjetsko prvenstvo u hrvanju, Zagrebački maraton, biciklistička utrka CRO RACE i ATP Challenger Zagreb Open. Istodobno su nastavljena ulaganja u sportsku infrastrukturu: radovi su u tijeku na četiri objekta, za tri se provodi postupak ishođenja građevinske dozvole, za jedan je otvoren postupak javne nabave za izvođača radova, za dva se priprema pokretanje nabave za izradu projektne dokumentacije, dok su za jedan objekt u tijeku pripreme za raspisivanje urbanističko-arhitektonskog natječaja.

Napominje se kako je većina pokazatelja rezultata ostvarena ili premašena, a kod pokazatelja ishoda se bilježi odstupanje jer isti ne obuhvaćaju u potpunosti učinke provedenih aktivnosti već su usmjereni na praćenje strukturnih obilježja sustava poput broja domova za starije osobe, bolničkih kreveta i vrhunskih sportaša.(detaljnije u nalazu Učinka).

PC 8 – Osnaživanje kulture i kreativnog stvaralaštva (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

8.1. Poticanje razvoja kulture i umjetničkog stvaralaštva

8.2. Poticanje razvoja kulturnih i kreativnih industrija

Provedba posebnog cilja ostvarila je visoku razinu napretka u razvoju kulturnih sadržaja i infrastrukture. Financirano je više od 1.600 kulturnih programa, kontinuirano su provedeni programi gradskih kulturnih ustanova, nabavljeno je više od 117 tisuća jedinica knjižnične građe, a 180 izložbi privuklo je više od milijun posjetitelja. Broj upisane djece koja koriste usluge knjižnica Grada Zagreba porastao je s 41.837 u 2024. na 46.459 u 2025. godini

Paralelno s razvojem kulturnih programa nastavljena su i značajna ulaganja u kulturnu infrastrukturu. U okviru Nacionalnog plana oporavka i otpornosti provodi se cjelovita i energetska obnova niza ključnih kulturnih ustanova, uključujući Muzej za umjetnost i obrt, Umjetnički paviljon, Zagrebačko gradsko kazalište Komedija, Hrvatsko narodno kazalište i Galeriju Klovićevi dvori, čime se stvaraju preduvjeti za dugoročno unapređenje kvalitete i dostupnosti kulturnih sadržaja. Istodobno je nastavljena izgradnja Knjižnice Paromlin kao jednog od ključnih kapitalnih projekata u području kulture.

Na temelju ostvarenih pokazatelja rezultata, koji su u međuvremenu upotpunjeni podacima za obje izvještajne godine, ostvarenje posebnog cilja ocijenjeno je visokim.

PC 9 – Razvoj učinkovitog i participativnog sustava upravljanja Gradom (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

9.1. Unaprjeđenje i digitalizacija poslovnih procesa i usluga Grada i upravljanje promjenama

9.2. Ulaganje u ljudske resurse javnog sektora

9.3. Unaprjeđenje međusektorske suradnje svih sastavnica društva

9.4. Jačanje participativne demokracije u planiranju razvoja Grada

Provedba posebnog cilja bila je usmjerena na jačanje učinkovitosti upravljanja, transparentnosti i participacije kroz aktivnosti digitalizacije rada Gradske skupštine, razvoja sustava javne nabave, financijskog upravljanja, unutarnjih kontrola i revizije, pružanja besplatne pravne pomoći građanima, vođenja prostornih evidencija i katastra te financiranja udruga i programa od javnog interesa. U 2024. godini obavljeno je 20 unutarnjih revizija, a u 2025. ukupno 22. unutarnje revizije.

U području promicanja vrijednosti zajednice dodijeljeno je 14 Nagrada Grada Zagreba, Nagrada Zagrepčanka godine te dvije nagrade „Luka Ritz – Nasilje nije hrabrost“, dok je Povjerenstvo za ravnopravnost spolova u cijelosti provelo Program rada za 2025. godinu kroz aktivnosti usmjerene na promicanje rodne ravnopravnosti i suzbijanje nasilja nad ženama. Istodobno je nastavljena međugradska i međunarodna suradnja u skladu s programskim prioritetima, uz kontinuirano financiranje udruga putem javnih natječaja i izravnih dodjela.

Ključni nositelj provedbe mjere 9.1. je projekt Digitalni Zagreb, u okviru kojeg se uspostavlja Riznica Grada Zagreba – jedinstveni računovodstveno-informacijski sustav koji obuhvaća 330 proračunskih korisnika i 16 gradskih upravnih tijela. Centralni obračun plaća u produkciji je od 2024. godine, dok je tijekom 2025. proveden postupak nabave ERP sustava i započela njegova implementacija. Paralelno je dokumentirano 347 gradskih usluga u okviru Kataloga usluga te je građanima stavljen na raspolaganje niz novih digitalnih usluga (eStipendije, eSavjetovanje, eRedar, Portal otvorenih podataka, Katalog nekretnina s više od 8.700 javno dostupnih jedinica gradske imovine), čime se izravno jača transparentnost upravljanja gradskom imovinom i uslugama. U pogledu mjere 9.4., pilot projekt participativnog budžetiranja „Daj prijedlog za bolji kvart" proširen je 2025. na devet gradskih četvrti te je rezultirao s 370 projektnih prijedloga građana, od kojih je glasanjem odabrano 13 projekata za realizaciju u 2026. godini – čime participacija građana prelazi iz deklarativne u operativnu razinu planiranja.

Podrška razvoju civilnog društva dodatno je osnažena provedbom projekta globalnog građanskog obrazovanja, u okviru kojeg je odabrano 25 projekata udruga, dok su za izradu Plana razvoja civilnog društva provedena istraživanja potreba organizacija civilnog društva i pripremne aktivnosti za izradu nacrta Plana.

Napominje se kako pokazatelji rezultata potvrđuju visoku razinu provedbe, dok pokazatelj ishoda – broj udruga civilnog društva na 10.000 stanovnika – bilježi regres i ne odražava stvarni napredak (detaljnije u nalazu Učinka).

PC 10 – Unaprjeđenje urbane sigurnosti Grada Zagreba (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

10.1. Jačanje sposobnosti operativnih snaga civilne zaštite

10.2. Jačanje vatrogasnog sustava

10.3. Umanjenje rizika od klizanja tla

Provedba posebnog cilja bila je usmjerena na jačanje otpornosti sustava civilne zaštite i vatrogastva kroz razvoj ljudskih i materijalnih kapaciteta te mjere smanjenja rizika od prirodnih i drugih ugroza. U 2025. godini osposobljeno je 247 vatrogasaca, uz 1.020 vatrogasaca osposobljenih tijekom 2024., nabavljeno je deset novih vatrogasnih vozila, 40 kompleta vatrogasne opreme, a Hrvatska gorska služba spašavanja uspješno je provela spašavanje 236 osoba. Istodobno su nastavljene aktivnosti sanacije klizišta – radovi na klizištu u Ulici Pantovčak kod Predsjedničkih dvora ušli su u završnu fazu, započela je sanacija klizišta na

groblju Gaj Urni, dok su nastavljene aktivnosti na lokacijama u Mesničkoj ulici i Ulici Teškovec. Pokazatelji rezultata potvrđuju visoku razinu provedbe.

Dodatni iskorak ostvaren je usvajanjem ključnih planskih dokumenata sustava civilne zaštite, uključujući Plan djelovanja civilne zaštite, Smjernice za razvoj sustava civilne zaštite za razdoblje 2025.–2028. i Strategiju urbane sigurnosti Grada Zagreba 2025.–2030. Istodobno je izrađena prva faza Studije upravljanja rizicima od klizišta te je pokrenut EU projekt CRISAFE, usmjeren na razvoj sustava ranog upozoravanja, čime su stvoreni važni preduvjeti za daljnje jačanje otpornosti Grada na krizne situacije.

Prosječan stupanj ostvarenja pokazatelja rezultata u prioritetu javnih politika Učinkovito i održivo upravljanje prostornim i prirodnim resursima ocijenjen je visokom razinom.

PC 11 – Unaprjeđenje sustava upravljanja imovinom i cjelokupnim prostorom Grada (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

11.1. Održivo planiranje razvoja Grada i korištenje cjelokupnog prostora

11.2. Unaprjeđenje sustava zelene infrastrukture Grada i primjene rješenja temeljenih na prirodi

11.3. Učinkovito upravljanje gradskom imovinom s razvojem programa javnog stanovanja

11.4. Unaprjeđenje kvalitete katastarskih i zemljišnoknjižnih podataka na području Grada Zagreba

11.5. Revitalizacija i obnova izgrađenih prostora Grada

Nastavljeno je unapređenje sustava prostornog planiranja kroz izradu i donošenje izmjena i dopuna Generalnog urbanističkog plana i Prostornog plana Grada Zagreba te izradu urbanističkih planova uređenja. Istodobno je nastavljen razvoj ključnih gradskih projekata, uključujući Zagrepčanku, Park Novi Zagreb te područje Gredelj – Glavni kolodvor. U području digitalizacije prostornih podataka ZG Geoportal proširen je s 486 podatkovnih slojeva krajem 2024. na 702 sloja, čime je ciljna vrijednost znatno premašena. Dovršen je društveni dom u Čučerju, nastavljena je obnova potresom oštećenih zgrada.

U okviru mjere 11.3. Učinkovito upravljanje gradskom imovinom, uz daljnji razvoj programa javnog stanovanja, u promatranom razdoblju uređena su 24 stana i 3 poslovna prostora, uređeno je 125.000 m^2 zemljišnih površina te su izrađena 142 elaborata za pripremu prostora za zakup ili prodaju, uz 100 % izvršenih ugovornih obveza.

Značajan iskorak u transparentnosti upravljanja gradskom imovinom predstavlja Katalog nekretnina: aplikativno rješenje finalizirano je krajem 2024., a početkom 2025. Katalog je javno objavljen te obuhvaća više od 8.700 jedinica imovine namijenjenih najmu stanova i zakupu poslovnih prostora, čime je građanima po prvi put omogućen cjelovit javni uvid u gradski portfelj nekretnina. U svrhu jačanja kapaciteta za socijalno i priuštivo stanovanje oformljena je Radna skupina za koordinaciju projekata izgradnje gradskih stanova. Pokazatelji rezultata potvrđuju visoku razinu provedbe, pri čemu su mjere usmjerene na prostorno planiranje i upravljanje gradskom imovinom u cijelosti ostvarile planirane rezultate.

PC 12 – Zaštita okoliša i prirode (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

12.1. Zaštita i održivo upravljanje područjima Medvednice i Save

12.2. Zaštita i poboljšanje kvalitete sastavnica okoliša

12.3. Učinkovit monitoring i upravljanje prirodnom baštinom, georaznolikošću i bioraznolikošću

Provedba posebnog cilja bila je usmjerena na unapređenje sustava zaštite okoliša kroz niz aktivnosti u području gospodarenja otpadom, praćenja stanja okoliša i održivog upravljanja prirodnim resursima. Pokrenuta je strateška procjena Plana gospodarenja otpadom, uspostavljena nova mjerna postaja za praćenje kvalitete zraka u Sesvetama, izrađen Akcijski plan upravljanja bukom te proveden projekt uštede vode u osnovnim školama.

Pokazatelji rezultata potvrđuju visoku razinu provedbe posebnog cilja, uz nešto nižu razinu ostvarenja mjere usmjerene na zaštitu i održivo upravljanje područjem Medvednice i Save. Naime, pokazatelj rezultata trenutno doseže 2,5 % u odnosu na ciljanu vrijednost od 50 %, no tijekom izvještajnog razdoblja ostvareni su ključni preduvjeti za provedbu kapitalnog projekta Gornja postaja stare žičare – ishođena je građevinska dozvola, proveden je postupak javne nabave te je u travnju 2025. godine sklopljen ugovor s izvođačem, nakon čega su radovi započeli.

Stoga niže ostvarenje pokazatelja odražava fazu provedbe kapitalnog projekta, a ne izostanak aktivnosti.

PC 13 – Unaprjeđenje komunalne infrastrukture (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

13.1. Unaprjeđenje sustava vodoopskrbe i odvodnje

13.2. Povećanje djelotvornosti u gospodarenju komunalnim otpadom

13.3. Poboljšanje komunalne opremljenosti gradskog područja

Nastavljena su ulaganja u vodoopskrbnu i kanalizacijsku infrastrukturu kroz izvedbu više od 700 odnosno više od 1.000 te reguliranje statusa protupravno izvedenih priključaka. U području gospodarenja otpadom postavljeni su podzemni i polupodzemni spremnici, nabavljena nova oprema za odvojeno prikupljanje otpada, a za Centar za gospodarenje otpadom dovršen je postupak procjene utjecaja na okoliš te je pokrenut postupak ishođenja lokacijske dozvole. Provedene aktivnosti i pokazatelji rezultata potvrđuju visoku razinu ostvarenja posebnog cilja.

Od dvaju pokazatelja ishoda, pokazatelj udjela odvojeno prikupljenog komunalnog otpada premašio je ciljanu vrijednost, dok pokazatelj gubitaka u vodovodnoj mreži bilježi regres. Napominje se da taj pokazatelj treba tumačiti s oprezom jer aktivnosti predviđene mjerom – *Priključenje nekretnina u vlasništvu fizičkih osoba na komunalne vodne građevine te reguliranje statusa protupravno izvedenih priključaka* i *Održavanje komunalne infrastrukture – odvodnja oborinskih voda* – samo djelomično utječu na čimbenike koji određuju razinu gubitaka u vodovodnoj mreži. Budući da ne obuhvaćaju ključne uzroke gubitaka, poput dotrajalosti cjevovoda i curenja na magistralnim vodovima, kretanje ovog pokazatelja nije u potpunosti reprezentativno za ocjenu učinkovitosti provedenih aktivnosti u okviru mjere.

Poboljšanja u ovom segmentu očekuju se kroz provedbu velikog infrastrukturnog projekta “Projekt Zagreb” kojim će se unaprijediti i proširiti sustav vodoopskrbe i odvodnje. Projektom je obuhvaćeno 49 podprojekata i lokacija na području Grada Zagreba i Zagrebačke Županije, dok se paralelno provode druge infrastrukturne aktivnosti, poput izgradnje novih vodoopskrbnih i kanalizacijskih priključaka.

Prosječan stupanj ostvarenja pokazatelja rezultata u prioritetu javnih politika Zelena tranzicija i digitalna transformacija ocijenjen je visokom razinom. Najkonzistentniju provedbu ostvaruje područje digitalne transformacije, dok su manja odstupanja zabilježena kod pojedinih mjera energetske tranzicije, klimatske otpornosti i održivog prometa.

PC 14 – Poticanje energetske tranzicije (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

14.1. Integralna, dubinska energetska obnova stambenog i javnog fonda i suzbijanje energetskog siromaštva

14.2. Poticanje korištenja obnovljivih izvora energije i visokoučinkovitih kogeneracija

14.3. Povećanje energetske učinkovitosti i modernizacija sustava javne rasvjete

14.4. Povećanje učinkovitosti i unaprjeđenje sustava grijanja i hlađenja

14.5. Uvođenje sustava automatskog nadzora i individualnog mjerenja potrošnje energije i vode

Provedba posebnog cilja bila je usmjerena na ubrzanje energetske tranzicije kroz ulaganja u energetsku obnovu, obnovljive izvore energije i razvoj institucionalnih kapaciteta. U okviru energetske obnove zgrada uspostavljen je opsežan projektni portfelj koji se nalazi u različitim fazama realizacije: završeni su radovi na 18 građevina, radovi su u tijeku na 6 gradilišta, za 9 lokacija sklopljeni su ugovori s izvođačima radova s početkom realizacije početkom 2026., za 20 lokacija u tijeku je postupak nabave za izvođača radova, dok se za dodatnih 25 lokacija provode pripremne aktivnosti za pokretanje nabave. Ovakva struktura portfelja ukazuje na to da je najintenzivnija faza izvođenja radova tek predstoji te da su stvoreni preduvjeti za značajno ubrzanje provedbe u preostalom razdoblju Plana razvoja. Dodatno je dovršena obnova pročelja devet višestambenih zgrada, a u okviru projekta ZA-GREEN dovršena je odnosno pokrenuta izrada tehničke dokumentacije za niz lokacija.

U području obnovljivih izvora energije, kroz projekt SOLIZAG izgrađeno je 8 solarnih elektrana ukupne snage 1,43 MW. Sustav javne rasvjete moderniziran je postavljanjem ukupno 3.832 nova rasvjetna tijela tijekom izvještajnog razdoblja (2.093 u 2024. te 1.739 u 2025. godini).

U sklopu mjere 14.4. Povećanje učinkovitosti i unaprjeđenje sustava grijanja i hlađenja, za financiranje iz NPOO-a prijavljeno je i odobreno ukupno 56 projekata odgojno-obrazovnih ustanova, od čega 20 projekata izgradnje, dogradnje, rekonstrukcije i opremanja dječjih vrtića, 24 projekta izgradnje, dogradnje, rekonstrukcije i opremanja osnovnih škola i školskih sportskih dvorana, 2 projekta modernizacije srednjih škola te 5 projekata energetske obnove.

Kroz Regionalnu energetsku agenciju Sjeverozapadne Hrvatske koordinirana je provedba projekata zelene tranzicije, energetske učinkovitosti, obnovljivih izvora energije i prilagodbe klimatskim promjenama, dok je u Zagrebačkom energetskom centru uspostavljen „one stop shop" za pružanje stručne podrške građanima i drugim dionicima. U okviru projekta LIFE LOOP provedeno je oko 16 radionica i događanja uz aktivno uključivanje građana te je dovršena akreditacija Grada Zagreba za podršku energetskim zajednicama. Projektom H2CE izrađena je međuregionalna strategija za razvoj regija spremnih za vodik i uspostavu kompetencijskog centra za vodik.

Pokazatelji rezultata u prioritetu javnih politika Zelena tranzicija i digitalna transformacija potvrđuju visoku razinu provedbe posebnog cilja, dok je pokazatelj ishoda u cijelosti ostvaren povećanjem udjela energije iz obnovljivih izvora.

PC 15 – Čist i održiv promet (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

15.1. Čist, održiv i unaprijeđen sustav javnog gradskog prijevoza

15.2. Integrirani razvoj cestovnog prometa

15.3. Unaprjeđenje zračnog prometa

15.4. Unaprjeđenje željezničkog prometa

15.5. Razvoj infrastrukture i poticanje korištenja vozila s nultim emisijama

15.6. Unaprjeđenje pješačkog i biciklističkog prometa

Provedba posebnog cilja bila je usmjerena na modernizaciju javnog prijevoza, unapređenje prometne infrastrukture i razvoj održive mobilnosti. U okviru modernizacije voznog parka ZET-a, u izvještajnom razdoblju isporučeno je 20 novih niskopodnih tramvaja tipa TMK 2400, 1 rabljeni tramvaj, 57 rabljenih autobusa niže emisije štetnih plinova te 4 nova autobusa na električni pogon s pripadajućom infrastrukturom za punjenje. U 2025. godini pokrenut je postupak javne nabave za dodatna 62 električna autobusa (30 standardnih, 26 zglobnih i 6 midi vozila), s predviđenim rokom isporuke do 31. listopada 2026. godine. Sukcesivnom nabavom niskopodnih tramvaja i autobusa na alternativni pogon zamjenjuju se dotrajali visokopodni tramvaji i stariji autobusi s nepovoljnim utjecajem na okoliš, čime modernizacija voznog parka izravno doprinosi ciljevima čistoga i održivog prometa, a ne samo kapacitetu i kvaliteti javnog prijevoza.

U području cestovne infrastrukture tijekom izvještajnog razdoblja izvanredno je održavano više od 85.000 m^2 nerazvrstanih cesta (od čega više od 44.000 m^2 u 2025. godini), izgrađeno je ili rekonstruirano više od 112.000 m^2 kolničkih površina te je označeno gotovo 600 novih parkirnih mjesta. Nastavljeni su i radovi na izgradnji komunalne infrastrukture, prometnice i tramvajske pruge u Sarajevskoj ulici, jednom od ključnih prometnih projekata Grada. U području održive mobilnosti uspostavljeno je 180 terminala javnih bicikala koji su u punoj funkciji, unaprijeđena je pješačka i biciklistička infrastruktura rekonstrukcijom više pothodnika, a nastavljen je razvoj biciklističke mreže provedbom pilot-projekta i izradom projektne dokumentacije za biciklističku magistralu Zagreb – istok. Riječ je o kapitalnom projektu uređenja kontinuiranog biciklističkog koridora uz željezničku prugu ukupne duljine 22,3 km (od Studentskoga grada do Dugog Sela), kojim se postojeća infrastruktura povezuje u jedinstvenu mrežu; izgradnjom prve dionice u duljini 1,2 km projekt je iz faze projektiranja prešao u realizaciju.

Većina mjera ostvaruje visoku razinu ostvarenja rezultata, zbog čega je vjerojatnost ostvarenja rezultata na razini posebnog cilja ocijenjena visokom. Iznimku predstavlja mjera 15.3. Unaprjeđenje zračnog prometa, koja tijekom cijelog provedbenog razdoblja nije pokrenuta, zbog čega se preporučuje preispitati njezin daljnji status.

PC 16 – Jačanje otpornosti na rizike od klimatskih promjena (vjerojatnost ostvarenja rezultata: srednje visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

16.1. Prilagodba klimatskim promjenama

16.2. Uspostava sustava zaštite od prirodnih nepogoda, klimatskih promjena i upravljanja kriznim situacijama.

Provedba posebnog cilja bila je usmjerena na prilagodbu klimatskim promjenama, povećanje urbane otpornosti i razvoj održivih energetskih rješenja. Po modelu PPA (ugovor o otkupu električne energije) izgrađene su solarne elektrane na osam lokacija ukupne snage 0,8 MW. U okviru projekta ozelenjivanja dvorišta dovršeni su radovi na sedam lokacija, dok je za dodatnih 12 izrađena projektna dokumentacija.

Tijekom 2025. godine dovršene su isplate svih novčanih pomoći fizičkim osobama za sanaciju šteta nastalih uslijed nevremena. Ukupno je tijekom 2024. i 2025. odobreno 2.536 zahtjeva za dodjelu pomoći, a istodobno su provedene aktivnosti operativne obrane od tuče u skladu sa Zakonom o sustavu obrane od tuče.

Na razini posebnog cilja vjerojatnost ostvarenja rezultata ocijenjena je srednje visokom. Mjera 16.1. Prilagodba klimatskim promjenama ostvaruje nižu razinu provedbe u odnosu na planiranu dinamiku – ostvareno je 0,8 MW dodatnih kapaciteta za proizvodnju obnovljive energije prema planiranih 4,5 MW te sedam ozelenjenih dvorišta prema planiranih 30.

PC 17 – Razvoj napredne komunikacijske infrastrukture i digitalna transformacija Grada (vjerojatnost ostvarenja rezultata: visoka)

Provedba se osigurava kroz mjere:

17.1. Uspostava objedinjenog, dijeljenog podatkovnog centra za IKT usluge Grada, gradskih poduzeća i ustanova

17.2. Unaprjeđenje internih sigurnosnih mehanizama i uvođenje najboljih praksi u procesima upravljanja sigurnošću podataka (ISO/27001:2013)

17.3. Standardizacija tehnoloških platformi i povećanje interoperabilnosti među heterogenim IT sustavima uspostavom standardnih rješenja i zajedničkih mehanizama za razmjenu podataka

17.4. Povećanje transparentnosti uporabom otvorenih podataka ("Open Data") te korištenje velikih količina prikupljenih podataka za kvalitetnije upravljanje Gradom ("Big Data")

Provedba posebnog cilja bila je usmjerena na jačanje digitalnih kapaciteta Grada i razvoj pametnih javnih usluga. Tijekom izvještajnog razdoblja nabavljeni su svi potrebni programski alati za nesmetan rad gradske uprave, provedeno je 10 analiza poslovnih procesa kao podloga za razvoj e-usluga te je nastavljena kontinuirana optimizacija, transformacija i digitalizacija upravnih procesa. Ukupno je provedeno 14 projekata digitalne transformacije (u odnosu na 9 projekata u 2024.), čime se nastavlja uzlazni trend digitalizacije upravnih procesa, uključujući razvoj Kataloga usluga Grada Zagreba, eSavjetovanja, eParticipativnog budžetiranja, CRM sustava za upravljanje komunikacijom s građanima, eRedara, eZelenila, sustava Riznice, elektroničkog potpisivanja ugovora te sustava za upravljanje i održavanje objekata Grada Zagreba (Facility Management). U okviru projekta Pametno upravljanje zgradama implementirano je aplikacijsko rješenje za upravljanje zgradama te je nadograđen sustav upravljanja gradskom imovinom, čime su unaprijeđeni učinkovitost upravljanja i korištenje resursa. Istodobno je nadograđen podatkovni centar, provedena sigurnosna testiranja informacijskih sustava, a u Zagreb Smart City Hub uneseno je 118 projekata, odnosno 18 više od planiranoga. Broj definiranih ključnih usluga u Katalogu usluga Grada Zagreba povećan je s 259 u 2024. na 400 u 2025. godini. Pokazatelji rezultata i pokazatelji ishoda potvrđuju vrlo visoku razinu ostvarenja, čime se ovo područje izdvaja kao najuspješnije u provedbi Plana razvoja.

PRILOG 6

Detaljan pregled pokazatelja ishoda po posebnim ciljevima (učinak)

Prilog sadrži analizu pokazatelja ishoda za svaki posebni cilj, s ocjenom njihove reprezentativnosti u odnosu na intervencije Grada te prijedlozima za dopunu i unaprjeđenje. Sažeti nalazi i usporedba razine rezultata i razine ishoda nalaze se u poglavlju 6.5 izvješća.

ZELENO I OTPORNO GOSPODARSTVO (5 posebnih ciljeva, 16 mjera)

PC 1 - Razvoj održivog i konkurentnog gospodarstva

Grad Zagreb raspolaže relativno snažnim inovacijskim i poduzetničkim potencijalom, no i dalje su prisutni izazovi u jačem povezivanju znanosti i gospodarstva, razvoju visokotehnoloških aktivnosti te smanjenju administrativnih opterećenja za poduzetnike.

Posebni cilj usmjeren je na jačanje inovacijskog kapaciteta i konkurentnosti gospodarstva kroz poticanje ulaganja u napredne i zelene tehnologije, razvoj inovacija te digitalnu transformaciju poslovanja i javnih usluga. Naglasak mjera je na razvoju tehnološki intenzivnijih modela proizvodnje s naglaskom na postugljične tehnologije, uz istovremeno jačanje suradnje između gospodarstva i znanstveno-istraživačkog sektora te primjenu koncepta pametne specijalizacije.

Pokazatelji ishoda:

- **OI.02.9.41 Broj podnesenih prijava zaštite industrijskog vlasništva**
- **OI.02.9.42 Broj registriranih prijava zaštite industrijskog vlasništva**

Na razini pokazatelja ishoda uočava se nekoliko ključnih obrazaca:

1. Podnesene prijave industrijskog vlasništva (ulaz u inovacijski sustav)
   - Kod patenata i žigova vidljiv je rast u odnosu na početno stanje, što upućuje na povećanu inovacijsku aktivnost i tržišnu orijentaciju poduzetnika.
   - Kod industrijskog dizajna nema jasnog uzlaznog trenda, već stagnacija
2. Registrirane prijave (izlaz / realizacija inovacija)
   - Kod patenata bilježi se izrazito nizak broj registracija u odnosu na prijave, što ukazuje na: potencijalno dugotrajan i zahtjevan postupak registracije, ili preusmjeravanje prijava prema međunarodnim uredima (što potvrđuje i narativ iz izvješća).
   - Kod žigova se bilježi stabilizacija i blagi rast registracija, što sugerira relativno funkcionalan segment tržišne zaštite.
   - Kod industrijskog dizajna vidljiva je uzlazna (2024.) pa silazna (2025.) putanja pokazatelja, odnosno pad registracija u 2025. godini, što ukazuje na slabiju dinamiku u tom segmentu.

Postoji određeni raskorak između ulaza i izlaza inovacijskog sustava – broj prijava raste, ali se to ne reflektira proporcionalno u broju registracija, osobito kod patenata. To upućuje na ograničenja u procesu komercijalizacije i formalne zaštite inovacija, a ne nužno na nedostatak inovacijske aktivnosti.

Ključno je naglasiti da se radi o pokazateljima na koje Grad ima ograničen ili neizravan utjecaj (ovisnost o nacionalnim i međunarodnim sustavima zaštite), zbog čega oni djelomično reflektiraju šire tržišne i institucionalne trendove, a ne isključivo učinak gradskih mjera.

Formalno gledajući, na razini posebnog cilja bilježi se niska vjerojatnost u ostvarenju pokazatelja, prvenstveno uslijed nepovoljnog kretanja pokazatelja koji se odnose na registraciju industrijskog vlasništva,

osobito patenata i industrijskog dizajna. Unatoč rastu broja podnesenih prijava, izostaje odgovarajuća dinamika njihove finalizacije, što rezultira nepovoljnim ukupnim trendom.

Obzirom da je pokazatelj fokusiran na formalnu zaštitu inovacije, time zahvaća uži segment aktivnosti održivog i konkurentnog gospodarstva. Pokazatelj je djelomično relevantan za provedene aktivnosti i mjere te se predlaže njegova izmjena novim, primjerice:

- rast produktivnosti poduzeća (npr. prihod po zaposlenom u MSP sektoru)

Navedeni pokazatelj odražava razinu konkurentnosti gospodarstva te predstavlja agregirani učinak ulaganja u inoviranje, digitalizaciju, tehnologije.

Rast prihoda po zaposlenom interpretira se kao agregirani pokazatelj učinka ulaganja u inoviranje, digitalizaciju, održive tehnologije odnosno povećanja produktivnosti i konkurentnosti gospodarstva, uz napomenu da njegova interpretacija zahtijeva oprez, budući da može biti rezultat i smanjenja broja zaposlenih, a ne isključivo rasta ekonomske aktivnosti. Stoga se, gdje je moguće, preporučuje njegovo promatranje u kontekstu kretanja ukupne zaposlenosti.

PC 2 – Jačanje rasta i konkurentnosti MSP i obrta

MSP sektor predstavlja ključan segment gospodarstva Zagreba, osobito u kontekstu zaposlenosti i poduzetničke dinamike. Posebni cilj usmjeren je na jačanje rasta i konkurentnosti mikro, malih i srednjih poduzeća te obrta kroz unaprjeđenje pristupa financiranju, poticanje internacionalizacije, razvoj poduzetničke infrastrukture i podršku specifičnim skupinama poduzetnika.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.1.31 Udio zaposlenih u mikro, malim i srednjim poduzećima u ukupnom broju zaposlenih (%)**

Pokazatelj udjela zaposlenih u MSP sektoru bilježi povećanje u odnosu na početno stanje te je već dosegnuo i blago premašio ciljanu vrijednost, uz minimalno smanjenje u 2025. godini koje ne narušava ukupni pozitivan trend. Na razini posebnog cilja ostvarenje je na visokoj razini (iznad 90 %), uz visoku vjerojatnost njegova potpunog ostvarenja.

Kao relevantna dopuna predlaže se uvođenje pokazatelja izvoza MSP sektora (npr. udio izvoza MSP-a u ukupnom izvozu ili vrijednost izvoza MSP-a), čime bi se omogućilo cjelovitije praćenje konkurentnosti i tržišne orijentacije gospodarstva.

Također, u okviru ovog PC-a Mjera 2.2. obuhvaća aktivnosti razvoja inkubacijskih i akceleracijskih programa te jačanja umrežavanja startup zajednice, dok se u okviru PC 1 – Razvoj održivog i konkurentnog gospodarstva, kroz Mjeru 1.1., predviđa jačanje sustava inkubacijske potpore poduzetnicima u području visokih tehnologija. Iako se na prvi pogled može činiti da postoji preklapanje, riječ je o komplementarnim aktivnostima koje ciljaju različite segmente poduzetništva.

U narativnom izvještaju aktivnosti ZICER-a (Startup Factory, Tech Transfer, Global Growth i konferencija Zagreb Connect) prikazane su u okviru Mjere 1.1., iako se odnose na šire startup programe. S obzirom da dio tih aktivnosti uključuje i visokotehnološke poduzetnike (npr. Tech Transfer i programi usmjereni na high-tech rješenja), preporučuje se da se relevantni rezultati, gdje je primjenjivo, paralelno reflektiraju i u okviru oba posebna cilja. Time bi se osigurala cjelovitija slika doprinosa inkubacijskih i akceleracijskih programa različitim segmentima gospodarstva.

PC 3 – Jačanje tržišta rada

Tržište rada u Zagrebu obilježava relativno visoka razina zaposlenosti, uz kontinuiranu potrebu za jačanjem relevantnih kompetencija i boljim povezivanjem obrazovnog sustava s potrebama gospodarstva.

Posebni cilj usmjeren je na jačanje tržišta rada kroz povećanje zaposlenosti, usklađivanje obrazovnog sustava s potrebama gospodarstva te poticanje cjeloživotnog učenja i aktivnih politika zapošljavanja s naglaskom na povećanje zapošljavanja i uključivanje ranjivih skupina na tržište rada.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.1.29 Stopa zaposlenosti (%)**

Pokazatelj stope zaposlenosti bilježi kontinuirani rast te je već premašio ciljanu vrijednost, što upućuje na povoljna kretanja na tržištu rada.

Visoka vrijednost pokazatelja ishoda nije u skladu sa stanjem na razini mjera, gdje je vjerojatnost ostvarenja rezultata niska jer ključna mjera aktivne politike zapošljavanja (3.3. – Mjere aktivne politike zapošljavanja), koja se pretežito provodi kroz nacionalnu razinu, tijekom razdoblja provedbe nije pokrenuta. Riječ je o egzogenom, makroekonomskom pokazatelju koji ne odražava izravan učinak gradskih mjera te ga je potrebno dopuniti pokazateljem koji izravnije mjeri njihov doprinos (primjerice brojem osoba obuhvaćenih mjerama aktivne politike zapošljavanja).

PC 4 – Podrška održivom, otpornom i konkurentnom turizmu

Turizam u Zagrebu bilježi oporavak nakon pandemije, no i dalje funkcionira prvenstveno kao kratkotrajna city-break destinacija, uz ograničen ekonomski učinak po posjetitelju te je obilježen visokom prostornom koncentracijom.

Posebni cilj usmjeren je na razvoj održivog, otpornog i konkurentnog turizma kroz diversifikaciju turističke ponude, jačanje selektivnih oblika turizma te unaprjeđenje promocije i brendiranja Zagreba kao city break destinacije. Naglasak je na razvoju kulturnog, kongresnog i zdravstvenog turizma, povećanju kvalitete turističkih sadržaja te valorizaciji kulturne baštine i prostora u funkciji turizma.

Napomena: Iako je inicijalno fokus bio usmjeren na oporavak turizma nakon pandemije COVID-19, taj je aspekt danas manje relevantan zbog stabilizacije turističkih tokova. Međutim, u procesu revizije i izrade novog Plana razvoja potrebno je sagledati širi kontekst globalnih trendova, uključujući i recentna geopolitička zbivanja, koja mogu značajno utjecati na obrasce turističke potražnje.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.8.24 Prosječni boravak turista (u danima)**
- **OI.02.8.25 Prosječna potrošnja turista po danu, u eurima**

Pokazatelj prosječnog boravka turista bilježi rast u odnosu na početno stanje sa srednje visokom vjerojatnošću ostvarenja do 2027. godine.

S druge strane, prosječna dnevna potrošnja turista bilježi značajan rast i približava se ciljanoj vrijednosti, što ukazuje na povećanje vrijednosti turističke potrošnje i kvalitetu turističke ponude (napomena: posljednji dostupni podaci za ovaj pokazatelj odnose se na 2023. godinu, dok novi podaci istraživanja Institut za turizam neće biti dostupni tijekom trajanja srednjoročnog vrednovanja te će ih biti potrebno naknadno uključiti u analizu).

PC 5 – Podrška održivom razvoju poljoprivredne proizvodnje i šumarstva

Posebni cilj usmjeren je na jačanje konkurentnosti i održivosti poljoprivredne proizvodnje i šumarstva kroz održivo upravljanje zemljištem, razvoj poljoprivrednih gospodarstava, poticanje ekološke proizvodnje te jačanje lokalnih prehrambenih sustava.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.12.77 Subjekti upisani u Upisnik poljoprivrednih proizvođača (broj)**

U promatranom razdoblju uočava se smanjenje broja subjekata upisanih u Upisnik poljoprivrednih proizvođača u odnosu na početno stanje. Trend je povezan sa strukturnim izazovima sektora, uključujući nepovoljnu dobnu strukturu nositelja gospodarstava, nedostatak nasljednika te smanjeni interes mlađih generacija za bavljenje poljoprivredom, uz dodatne pritiske klimatskih i tržišnih uvjeta.

Postojeći pokazatelj djelomično je relevantan jer reflektira veličinu sektora, ali ne odražava aspekte poput ekološke proizvodnje i kratkih opskrbnih lanaca.

Stoga se preporučuje uvođenje pokazatelja poput udio ekoloških površina ili broj certificiranih proizvođača i dopuna pokazatelja koja bi obuhvatila i ostale mjere.

DRUŠTVENA JEDNAKOST, KVALITETNE I DOSTUPNE DRUŠTVENE USLUGE (5 posebnih ciljeva, 14 mjera)

PC 6 – Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti odgoja i obrazovanja

Posebni cilj usmjeren je na unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti sustava odgoja i obrazovanja kroz povećanje kapaciteta i modernizaciju infrastrukture, s naglaskom na predškolski i osnovnoškolski sustav. U segmentu osnovnoškolskog obrazovanja prioriteti uključuju osiguravanje jednosmjenske nastave i širenje dostupnosti produženog boravka, dok se u predškolskom sustavu naglasak stavlja na povećanje dostupnosti upisnih mjesta i teritorijalnu pokrivenost. Dodatno, cilj obuhvaća i razvoj visokoškolskog sustava te poticanje cjeloživotnog obrazovanja.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.2.60 Broj dječjih vrtića i drugih pravnih osoba koje ostvaruju programe predškolskog odgoja**
- **OI.02.2.58. Rashodi za odgojno -obrazovni sustav JLP(R)S, po stanovniku (EUR)**

Pokazatelj broj dječjih vrtića i drugih pravnih osoba koje ostvaruju programe predškolskog odgoja ne bilježi rast, što rezultira formalnom stagnacijom. Razlog tome je činjenica da se povećanje kapaciteta ostvaruje unutar postojećih ustanova (dogradnje postojećih objekata, otvaranje novih područnih objekata), a ne kroz osnivanje novih pravnih subjekata, zbog čega pokazatelj ne odražava stvarni napredak u dostupnosti usluga. Navedeno upućuje na to da se pokazatelj kreće prema ciljanoj vrijednosti, iako trenutačno ne bilježi promjenu.

Pokazatelj rashoda za odgojno-obrazovni sustav po stanovniku bilježi kontinuiran rast – s 307,81 eura u 2021. na 411,44 eura u 2024. te 509,23 eura u 2025. godini – čime je ciljana vrijednost za 2027. godinu (496,55 eura) već premašena. Iako pokazatelj rashoda za odgojno-obrazovni sustav po stanovniku ima obilježja ulaznog pokazatelja, može se smatrati relevantnim jer odražava intenzitet ulaganja u sustav i prioritet koji mu se pridaje.

Slijedom navedenog, na razini posebnog cilja formalno se bilježi niska vjerojatnost ostvarenja pokazatelja, prvenstveno zbog kretanja prvog pokazatelja koji se odnosi na broj pravnih osoba. Međutim, taj trend ne odražava izostanak napretka, budući da povećanje ulaganja i kapaciteta upućuje na povoljniju dinamiku provedbe.

Preporučuje se zamjena i uvođenje pokazatelja koji izravno mjere obuhvat i kapacitet, poput

- broj upisnih mjesta

Dodatno, za mjeru koja se odnosi na visoko obrazovanje ne postoji zaseban pokazatelj, no s obzirom na ograničene ingerencije Grada u ovom području, ne preporučuje se uvođenje eksplicitnog pokazatelja. Aktivnosti u segmentu visokog obrazovanja u velikoj su mjeri u nadležnosti nacionalne razine i sveučilišta, zbog čega bi uvođenje pokazatelja na razini Grada imalo ograničenu analitičku vrijednost i ne bi nužno odražavalo stvarni doprinos gradskih mjera.

PC 7 - Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti zdravstvenih i socijalnih usluga te poticanje na zdrav i aktivan način života

Posebni cilj usmjeren je na jačanje kvalitete i dostupnosti zdravstvenih i socijalnih usluga te promicanje zdravog i aktivnog načina života. Naglasak je na razvoju otpornog i dostupnog zdravstvenog sustava, smanjenju socijalnih nejednakosti i unaprjeđenju skrbi za ranjive skupine. Naglasak se također stavlja na ulaganja u sportsku infrastrukturu i poticanje građana na aktivan i zdrav život.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.3.70 Broj domova za starije osobe**
- **OI.02.5.18 Broj bolničkih kreveta na 1000 stanovnika**
- **OI.02.05.49 Broj vrhunskih i vrsnih sportaša**

Pokazatelj broja domova za starije osobe ostao je nepromijenjen u odnosu na početno stanje, što je djelomično posljedica činjenice da se kapaciteti sustava proširuju kroz područne objekte, koji nisu obuhvaćeni ovim pokazateljem. Istodobno su provedene aktivnosti usmjerene na jačanje institucionalne i izvaninstitucionalne skrbi, a unutar postojećeg sustava povećani su smještajni kapaciteti otvaranjem nove podružnice Doma za starije osobe Dubrava u Markuševcu. Dodatno, u tijeku su aktivnosti planiranja daljnjeg proširenja kapaciteta, uključujući izgradnju novog objekta u blizini Doma Dubrava za koji je podnesen zahtjev za lokacijsku dozvolu te pripremu projekata na području Sesvetskog Kraljevca, Španskog i Prečkog. Navedeno upućuje na to da se pokazatelj kreće prema ciljanoj vrijednosti, iako trenutačno ne bilježi promjenu, pri čemu je njegova prikladnost ograničena jer ne obuhvaća povećanje kapaciteta unutar postojećih ustanova.

Pokazatelj broja bolničkih kreveta na 1.000 stanovnika bilježi smanjenje u odnosu na početnu vrijednost, što formalno upućuje na regres. Međutim, takvo kretanje ponajprije je povezano s privremenim smanjenjem kapaciteta uslijed obnove i sanacije zdravstvenih ustanova oštećenih u potresu.

Pokazatelj broja vrhunskih i vrsnih sportaša pokazuje divergentna kretanja, pri čemu se broj vrhunskih sportaša povećao s 368 u 2021. na 991 u 2024., odnosno na 1.470 u 2025. godini, dok se broj vrsnih sportaša smanjio s 813 u 2021. na 369 u 2024., uz djelomičan oporavak na 509 u 2025. godini. Navedeni trend povezan je sa stupanjem na snagu Zakona o sportu (NN 141/22), kojim su povećana prava i pogodnosti vrhunskih sportaša (I.–III. kategorije), što je potaknulo njihovo veće evidentiranje. Istodobno, kategorija vrsnih sportaša (IV. kategorija) nije obuhvaćena istim razinama financijske potpore, što je utjecalo na smanjenu prijavu i evidentiranje sportaša u toj kategoriji. Slijedom navedenog, pokazatelj djelomično odražava promjene u regulatornom okviru i sustavu kategorizacije, a ne isključivo promjene u sportskoj uspješnosti.

Na razini posebnog cilja uočava se mješovita dinamika pokazatelja, pri čemu dio pokazatelja formalno negativno odstupa od ciljanih vrijednosti. Međutim, provedene aktivnosti i ulaganja u obnovu zdravstvene infrastrukture, razvoj socijalnih usluga i jačanje sportskih programa, upućuju na pozitivan pomak u ostvarivanju cilja.

PC 8 - Osnaživanje kulture i kreativnog stvaralaštva

Posebni cilj usmjeren je na jačanje kulturnog života i kreativnog stvaralaštva kroz unaprjeđenje sustava upravljanja kulturom, povećanje dostupnosti kulturnih sadržaja te razvoj kulturnih i kreativnih industrija. Naglasak je na jačanju uloge Zagreba kao prepoznatljivog europskog kulturnog središta, razvoju inovativnih kulturnih praksi, digitalizaciji kulturnih sadržaja te poticanju međusektorske suradnje i uključivosti, osobito u kontekstu dostupnosti kulture svim građanima.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.8.48. Rashodi za kulturu JLP(R)S, po stanovniku (EUR)**

U promatranom razdoblju pokazatelj rashoda za kulturu JLP(R)S po stanovniku bilježi rast u odnosu na početnu vrijednost te je već u 2024. godini premašio ciljanu vrijednost za 2027. godinu. Pokazatelj je povećan s 101,52 eura u 2021. na 137,70 eura u 2024. te 164,16 eura u 2025. godini, čime je ciljna vrijednost od 131,21 eura značajno premašena. S obzirom na to da je u istom razdoblju zabilježen blagi porast broja stanovnika, navedeni rast odražava stvarno povećanje ukupnih ulaganja u područje kulture i kreativnog stvaralaštva.

PC 9 - Razvoj učinkovitog i participativnog sustava upravljanja Gradom

Posebni cilj usmjeren je na jačanje učinkovitosti, transparentnosti i participativnosti sustava upravljanja Gradom kroz unaprjeđenje i digitalizaciju poslovnih procesa i usluga, ulaganje u ljudske resurse javnog sektora, jačanje međusektorske suradnje te razvoj participativne demokracije. Naglasak je na modernizaciji gradske uprave, unaprjeđenju kvalitete javnih usluga, jačanju digitalnih kompetencija zaposlenika i uključivanju građana u procese planiranja i odlučivanja.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.13.30 Broj udruga civilnog društva na 10.000 stanovnika**

U promatranom razdoblju pokazatelj broja udruga civilnog društva na 10.000 stanovnika bilježi smanjenje u odnosu na početnu vrijednost. Pokazatelj je smanjen s 156,01 u 2021. na 151,41 u 2024., odnosno na 147,38 u 2025. godini, što formalno upućuje na regres u odnosu na ciljanu vrijednost u rasponu od 179,39 do 187,18. Prema dostupnom obrazloženju, na takvo kretanje su mogli utjecati smanjen interes građana za ovakav oblik organiziranog djelovanja, stroži kriteriji, mjerila i postupci financiranja programa i projekata udruga te nedostatna dostupnost adekvatnih poslovnih prostora za njihov rad.

Pokazatelj broja udruga civilnog društva, iako relevantan za segment participativne demokracije i civilnog društva, samo je djelomično prikladan za praćenje ovog posebnog cilja jer ne obuhvaća ključne aspekte cilja koji se odnose na digitalizaciju poslovnih procesa, kvalitetu i dostupnost gradskih usluga, jačanje kapaciteta zaposlenika i unaprjeđenje međusektorske suradnje. Također, broj udruga nije nužno ni dobar pokazatelj aktivnog civilnog društva obzirom na mogući broj neaktivnih udruga. Slijedom toga, formalni pad pokazatelja ne znači nužno izostanak napretka u provedbi posebnog cilja u cjelini.

Na razini posebnog cilja uočava se nepovoljno kretanje jedinog pokazatelja ishoda, no provedene aktivnosti upućuju na pozitivan pomak u digitalizaciji, transparentnosti i učinkovitosti sustava upravljanja Gradom. Budući da postojeći pokazatelj zahvaća tek jedan segment posebnog cilja za cjelovitije praćenje ostvarenja posebnog cilja preporučuje se uvođenje dodatnih pokazatelja, primjerice: vrijeme rješavanja upravnih postupaka.

PC 10 - Unaprjeđenje urbane sigurnosti Grada Zagreba

Posebni cilj usmjeren je na jačanje otpornosti Grada Zagreba na rizike od katastrofa kroz unaprjeđenje sposobnosti sustava civilne zaštite, jačanje vatrogasnog sustava te smanjenje rizika povezanih s klizanjem tla. Naglasak je na jačanju operativnih kapaciteta, ulaganju u opremu i infrastrukturu, unaprjeđenju koordinacije i pripravnosti nadležnih službi te razvoju alata i podloga za učinkovitije upravljanje rizicima.

Pokazatelj ishoda:

NAPOMENA: U Prilogu 1. – Predložak za izradu Plana razvoja Grada Zagreba do kraja 2027. omaškom je naveden pokazatelj „Broj članova operativnih snaga civilne zaštite na 100 stanovnika“, dok ispravno glasi:

- **OI.02.10.33 Broj članova operativnih snaga civilne zaštite na 1000 stanovnika**

U promatranom razdoblju pokazatelj broja članova operativnih snaga civilne zaštite na 1000 stanovnika je već u 2024. godini premašio ciljanu vrijednost za 2027. godinu. Takvo kretanje upućuje na sustavno jačanje operativnih kapaciteta sustava civilne zaštite.

UČINKOVITO I ODRŽIVO UPRAVLJANJE PROSTORNIM I PRIRODNIM RESURSIMA (3 posebna cilja, 11 mjera)

PC 11 - Unaprjeđenje sustava upravljanja imovinom i cjelokupnim prostorom Grada

Posebni cilj usmjeren je na održivo upravljanje prostorom i gradskom imovinom kroz unaprjeđenje prostornog planiranja, razvoj zelene infrastrukture, učinkovitije upravljanje imovinom i javnim stanovanjem, poboljšanje kvalitete katastarskih i zemljišnoknjižnih podataka te revitalizaciju i obnovu izgrađenih prostora Grada. Naglasak je na integriranom planiranju prostora, prilagodbi klimatskim promjenama, aktivaciji brownfield područja, obnovi nakon potresa i razvoju programa priuštivog i javnog stanovanja.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.13.25 Broj završenih stanova**

U promatranom razdoblju pokazatelj broja završenih stanova bilježi snažan rast u odnosu na početnu vrijednost. Pokazatelj je povećan s 2.623 u 2021. na 9.209 u 2024., odnosno na 13.143 u 2025. godini, čime se približava ciljanoj vrijednosti od 15.000 stanova do 2027. godine. Prema godišnjem izvješću, dinamika povećanja stambenog fonda u skladu je s planiranom dinamikom definiranom Planom razvoja Grada Zagreba.

Međutim, navedeni pokazatelj samo je djelomično odraz javnih politika Grada budući da ukupan broj završenih stanova uključuje primarno privatne investicije.

Za cjelovitije praćenje ostvarenja posebnog cilja preporučuje se prilagodba pokazatelja broja stanova koji se odnose na gradsku imovinu i javne politike Grada vezane za priuštivo stanovanje.

PC 12 – Zaštita okoliša i prirode

Posebni cilj usmjeren je na očuvanje i unaprjeđenje stanja okoliša kroz sustavno upravljanje njegovim ključnim sastavnicama (zrak, voda, tlo, buka, otpad), uz paralelno jačanje kapaciteta za praćenje stanja i prilagodbu klimatskim promjenama.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.6.61 Površina održavanih biološki vrijednih staništa (ha)**
- **OI.02.6.62 Rashodi za zaštitu okoliša na području županije, po stanovniku (EUR)**

Postojeći pokazatelji u određenoj mjeri doprinose praćenju posebnog cilja i međusobno se nadopunjuju, međutim ne pružaju širi uvid u učinke provedenih mjera.

Pokazatelj površine održavanih biološki vrijednih staništa ostaje na razini početne vrijednosti (1,4 ha), što upućuje na očuvanje postojećeg obuhvata bez degradacije, ali i izostanak njegovog širenja. Pri tumačenju je važno uzeti u obzir da se iskazana vrijednost odnosi isključivo na plohe unutar zaštićenih područja Grada na kojima se režim odgođene košnje, uveden radi očuvanja oprašivača, provodi u potpunosti i sustavno. Javna ustanova Priroda Grada Zagreba započela je s uvođenjem režima na dodatnim plohama, koje će biti uključene u pokazatelj nakon što se režim u cijelosti uspostavi, a odgođena se košnja provodi i na lokacijama izvan zaštićenih područja koje pokazatelj ne obuhvaća. U narednom razdoblju stoga se očekuje značajno povećanje vrijednosti pokazatelja, dodatno potaknuto planiranim održavanjem travnjačkih staništa na području zagrebačkog Prigorja.

Pokazatelj rashoda za zaštitu okoliša po stanovniku bilježi rast i doseže ciljanu vrijednost, no predstavlja ulazni (input) pokazatelj. Njegovo povećanje ne mora nužno upućivati na poboljšanje stanja okoliša, već može odražavati i reaktivne mjere (npr. sanacije ili izvanredne intervencije), što ograničava njegovu interpretativnu vrijednost u procjeni učinaka, stoga se preporučuje dopuna, primjerice sa pokazateljem kvalitete zraka ili vode.

PC 13 – Unaprjeđenje komunalne infrastrukture

Posebni cilj usmjeren je na unaprjeđenje ključnih komunalnih sustava, osobito u području gospodarenja otpadom i vodoopskrbe, s ciljem povećanja učinkovitosti, smanjenja gubitaka i osiguranja kvalitetnije usluge građanima.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.6.64 Sakupljena količina odvojenog komunalnog otpada u sklopu javne usluge (u tonama)**
- **OI.02.6.65 Ostvareni gubici u vodovodnoj mreži**

U promatranom razdoblju bilježi se izražen napredak u sustavu gospodarenja otpadom, uz značajno povećanje količina odvojeno prikupljenog otpada u svim ključnim frakcijama. Kod većine vrsta otpada (plastika, metal, staklo, tekstil, biootpad) ciljne vrijednosti su već dosegnute ili višestruko premašene, što upućuje na učinkovitost uvedenog sustava odvajanja komunalnog otpada i pratećih aktivnosti (infrastruktura i informativne kampanje) i potencijal ambicioznije revizije ciljanih vrijednosti.

S druge strane, u segmentu vodoopskrbe prisutan je negativan trend – gubici u vodovodnoj mreži povećani su u odnosu na početno stanje (52 % → 54,72 %). Pri tumačenju ocjene na razini posebnog cilja valja uzeti u obzir da aktivnosti obuhvaćene mjerama samo djelomično utječu na čimbenike koji određuju razinu gubitaka, zbog čega kretanje ovoga pokazatelja prvenstveno upućuje na njegovu ograničenu reprezentativnost, a ne na izostanak napretka u provedbi. Poboljšanja u ovom segmentu očekuju se kroz provedbu velikog infrastrukturnog projekta "Projekt Zagreb" kojim će se unaprijediti i proširiti sustav vodoopskrbe i odvodnje. Projektom je obuhvaćeno 49 podprojekata i lokacija na području Grada Zagreba i Zagrebačke Županije, dok se paralelno provode druge infrastrukturne aktivnosti, poput izgradnje novih vodoopskrbnih i kanalizacijskih priključaka.

ZELENA TRANZICIJA I DIGITALNA TRANSFORMACIJA (4 posebna cilja, 17 mjera)

PC 14 – Poticanje energetske tranzicije

Posebni cilj usmjeren je na smanjenje potrošnje energije, povećanje udjela obnovljivih izvora te modernizaciju energetskih sustava, s ciljem postizanja klimatske neutralnosti.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.6.38 Potrošnja finalne energije (GWh)**
- **OI.02.6.40 Udio obnovljive energije u bruto finalnoj potrošnji energije po sektorima (%)**

Pokazatelj potrošnje finalne energije bilježi smanjenje u odnosu na početnu vrijednost te je već u 2024. godini premašena ciljana vrijednost. U 2025. godini vidljivo je blago povećanje u odnosu na 2024., što predstavlja odstupanje od poželjnog trenda smanjenja, ali je razina potrošnje i dalje niža od ciljane vrijednosti. Takvo kretanje može upućivati na utjecaj vanjskih čimbenika (npr. klimatske prilike, gospodarska aktivnost), te ne dovodi u pitanje ukupno ostvarenje cilja.

Pokazatelj udjela obnovljive energije bilježi izrazito snažan rast (5,7 % → 18,5 %), pri čemu je ciljana vrijednost višestruko premašena pa je preporuka revidirati ciljanu vrijednost.

PC 15 – Čist i održiv promet

Posebni cilj usmjeren je na transformaciju prometnog sustava prema održivom i integriranom modelu mobilnosti, s ciljem smanjenja emisija i povećanja učinkovitosti. Unatoč ulaganjima i pokrenutim projektima, i dalje su prisutni strukturni izazovi poput visoke ovisnosti o osobnim automobilima, opterećenosti cestovne mreže, nedovoljne integracije prijevoza, zastarjelosti dijela voznog parka te nedovoljno razvijene biciklističke infrastrukture. Dodatno, infrastruktura za vozila s nultim emisijama i dalje je ograničena u odnosu na potrebe.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.11.45 Broj javno dostupnih punionica za vozila na alternativni pogon**
- **OI.02.11.77 Ukupna duljina javnih biciklističkih prometnica (km)**

Na razini posebnog cilja vidljiv je napredak u razvoju infrastrukture za održivu mobilnost, uz visoku vjerojatnost ostvarenja cilja. Kretanje pojedinačnih pokazatelja pritom treba tumačiti uz napomenu o promjeni izvora podataka, koja je pojašnjena u nastavku.

Pokazatelj broja javno dostupnih punionica za vozila na alternativni pogon bilježi porast u 2024. godini (130 → 157), dok je za 2025. godinu, prema novom izvoru podataka (pametnamobilnost.hr), iskazana vrijednost od 124 punionice. Budući da prvotni izvor podataka više nije besplatno dostupan, pad vrijednosti u 2025. godini najvjerojatnije odražava razliku u metodologiji praćenja između izvora, a ne stvarno smanjenje broja punionica, što ograničava usporedivost pokazatelja s prethodnim razdobljem.

Pokazatelj je sadržajno relevantan jer prati ključan segment dekarbonizacije prometa, no u operativnom smislu ovisi o dostupnosti izvora podataka.

Pokazatelj ukupne duljine javnih biciklističkih prometnica bilježi kontinuiran rast (270 km → 284,5 km).

Ukupno gledano, pokazatelji su djelomično relevantni, jer prate razvoj infrastrukture za održivu mobilnost, ali ne obuhvaćaju širi učinak na prometni sustav (npr. korištenje javnog prijevoza ili smanjenje emisija).

Za cjelovitije praćenje posebnog cilja, preliminarna je preporuka nadopuniti pokazatelje s primjerice brojem prevezenih putnika u javnom gradskom prijevozu (godišnje) ili udjelom vozila s nultim ili niskim emisijama u voznom parku javnog prijevoza (%).

PC 16 – Jačanje otpornosti na rizike od klimatskih promjena

Posebni cilj usmjeren je na povećanje otpornosti Grada Zagreba na klimatske rizike, uključujući ekstremne temperature, oborinske događaje i druge prirodne nepogode, kroz mjere prilagodbe klimatskim promjenama i jačanje sustava civilne zaštite posebno u odnosu na ključne klimatske izazove, uključujući izražen efekt urbanog toplinskog otoka te povećani rizik od bujičnih poplava.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.10.34 Rashodi za civilnu zaštitu po stanovniku (EUR)**

Vrijednost pokazatelja na razini rashoda za civilnu zaštitu po stanovniku značajno premašuje ciljanu razinu, pri čemu stupanj realizacije iznosi 212,74 %, što upućuje na to da je planirani pomak ostvaren. Međutim, pokazatelj je ograničen u evaluacijskom smislu jer primarno mjeri razinu financijskih ulaganja, a ne stvarne učinke u pogledu povećanja otpornosti na klimatske rizike. Ne obuhvaća ključne dimenzije cilja, poput prilagodbe klimatskim promjenama, otpornosti infrastrukture i konkretnih učinaka na sigurnost i kvalitetu života građana. Dodatno, postoji rizik pogrešne interpretacije jer povećanje rashoda može odražavati i reaktivne troškove uslijed većih šteta, a ne nužno veću učinkovitost sustava.

Za cjelovitije praćenje ostvarenja cilja, preporučuje se uvođenje pokazatelja koji izravnije mjere otpornost sustava, primjerice:

- broj (ili površina) provedenih mjera zelene infrastrukture i prilagodbe klimatskim promjenama (npr. ozelenjene površine po stanovniku),
- procijenjena godišnja šteta od prirodnih nepogoda (EUR) odnosno trend smanjenja šteta.
- smanjenje intenziteta urbanog toplinskog otoka (°C, prosjek odabranih urbanih lokacija) te broj ili prostorni obuhvat intervencija za ublažavanje toplinskih otoka (npr. m^2 ozelenjenih površina, broj zahvata)
- broj/udio objekata obuhvaćenih mjerama klimatske prilagodbe.

U području obnovljivih izvora energije provedena su ulaganja kroz projekt SOLIZAG (ugradnja solarnih elektrana na javnim objektima), dok je u području zelene infrastrukture posađeno više od 20.000 stabala, uz cilj sadnje 8.000 novih stabala svake jeseni u posljednjim sezonama sadnje, čime je povećana urbana zelena infrastruktura i otpornost na toplinske valove.

PC 17 – Razvoj napredne komunikacijske infrastrukture i digitalna transformacija Grada

Posebni cilj usmjeren je na razvoj moderne, sigurne i interoperabilne informacijsko-komunikacijske infrastrukture kao temelja za digitalizaciju poslovanja i javnih usluga Grada. Naglasak je na jačanju sigurnosnih standarda, zaštiti podataka i otpornosti sustava, uz istodobnu modernizaciju i standardizaciju hardverskih i softverskih rješenja radi bolje povezanosti i učinkovitijeg upravljanja podacima. Cilj uključuje i optimizaciju troškova i potrošnje energije te unaprjeđenje dostupnosti i kvalitete e-usluga za građane.

Pokazatelj ishoda:

- **OI.02.7.35 Broj novih e-usluga za građane**

U promatranom razdoblju bilježi se kontinuiran rast broja e-usluga za građane, s 15 u početnoj godini na 24 e-usluge u 2025. Ciljana vrijednost za 2027. godinu je 27 usluga. Isto upućuje na stabilnu dinamiku digitalizacije i visok stupanj vjerojatnosti ostvarenja cilja.

Postojeći pokazatelj je relevantan jer mjeri dostupnost e-usluga kao ključni ishod digitalne transformacije i izravno reflektira napredak u pružanju usluga građanima. Iako ne obuhvaća sve dimenzije cilja (npr. infrastrukturu i sigurnost), njegova dinamika rasta omogućuje pouzdano praćenje napretka.

PRILOG 7

Prijedlozi revizije pokazatelja ishoda po posebnim ciljevima

Tablica 3. Prijedlozi revizije pokazatelja ishoda po posebnim ciljevima

Posebni cilj	Pokazatelj ishoda	Preporuka (izmjena / zamjena / dopuna)
PC 1 – Razvoj održivog i konkurentnog gospodarstva	OI.02.9.41 Broj podnesenih prijava zaštite industrijskog vlasništva OI.02.9.42 Broj registriranih prijava zaštite industrijskog vlasništva	Zamijeniti pokazateljem produktivnosti, (npr. prihod po zaposlenom u MSP-u); postojeći pokazatelj zahvaća uži segment i ovisi o nacionalnim i međunarodnim sustavima zaštite.
PC 2 – Jačanje rasta i konkurentnosti MSP-a i obrta	OI.02.1.31 Udio zaposlenih u mikro, malim i srednjim poduzećima u ukupnom broju zaposlenih (%)	Dopuniti pokazateljem izvoza MSP-a (udio ili vrijednost izvoza) radi cjelovitijeg praćenja konkurentnosti i tržišne orijentacije.
PC 3 – Jačanje tržišta rada	OI.02.1.29 Stopa zaposlenosti (%)	Egzogeni makroekonomski pokazatelj; dopuniti pokazateljem koji izravnije mjeri učinak gradskih mjera (npr. broj osoba uključenih u mjere aktivne politike zapošljavanja i uključivanja ranjivih skupina).
PC 5 – Podrška održivom razvoju poljoprivredne proizvodnje i šumarstva	OI.02.12.77 Subjekti upisani u Upisnik poljoprivrednih proizvođača (broj)	Dopuniti pokazateljem udjela ekoloških površina ili broja certificiranih proizvođača; postojeći pokazatelj reflektira veličinu sektora, ali ne ekološku proizvodnju i kratke opskrbne lance.
PC 6 – Unaprjeđenje kvalitete dostupnosti odgoja i obrazovanja	OI.02.2.60 Broj dječjih vrtića i drugih pravnih osoba koje ostvaruju programe predškolskog odgoja	Zamijeniti pokazateljem koji izravno mjeri kapacitet i obuhvat (npr. broj upisnih mjesta); rast kapaciteta ostvaruje se unutar postojećih ustanova.
PC 7 – Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti zdravstvenih i socijalnih usluga te poticanje na zdrav i aktivan način života	OI.02.3.70 broj domova za starije osobe; OI.02.5.18 Broj bolničkih kreveta na 1.000 stanovnika; OI.02.05.49 Broj vrhunskih i vrsnih sportaši	Zamijeniti pokazateljima kapaciteta i obuhvata usluga (kao kod PC6). Pokazatelj sportaša reflektira promjene regulatornog okvira (Zakon o sportu, NN 141/22), a bolnički kreveti privremeno smanjenje uslijed obnove nakon potresa.
PC 9 – Razvoj učinkovitog i participativnog sustava upravljanja Gradom	OI.02.13.30 Broj udruga civilnog društva na 10.000 stanovnika	Dopuniti pokazateljima kvalitete i dostupnosti gradskih usluga (pokazatelji digitalizacije poslovnih procesa već su obuhvaćeni pokazateljem u okviru PC 17); broj udruga ne obuhvaća ključne dimenzije cilja.
PC 10 – Unaprjeđenje urbane sigurnosti Grada Zagreba	OI.02.10.33 Broj članova operativnih snaga civilne zaštite na 1.000 stanovnika	Ciljna vrijednost premašena; preporučuje se revizija (podizanje) ciljne vrijednosti te, po potrebi, sadržajno proširenje pokazatelja kako bi i dalje predstavljao poticajan razvojni cilj.
PC 11 – Unaprjeđenje sustava upravljanja imovinom i cjelokupnim prostorom Grada	OI.02.13.25 Broj završenih stanova	Prilagoditi pokazatelju vezanom uz gradsku imovinu i priuštivo stanovanje; ukupan broj stanova obuhvaća i privatne investicije.
PC 12 – Zaštita okoliša i prirode	OI.02.6.62 Rashodi za zaštitu okoliša na području županije,po stanovniku(EUR)	Ulazni pokazatelj; dopuniti pokazateljem kvalitete zraka ili vode radi mjerenja stvarnog stanja okoliša.
PC 13 – Unaprjeđenje komunalne infrastrukture	OI.02.6.65 Ostvareni gubici u vodovodnoj mreži; OI.02.6.64 Sakupljena količina odvojenog komunalnog otpada u sklopu javne usluge (u tonama)	Gubitke u mreži zamijeniti/dopuniti pokazateljem sadržajno usklađenim s aktivnostima mjere; za odvojeni otpad (ciljevi premašeni) razmotriti nove ciljne vrijednosti.
PC 14 – Poticanje energetske tranzicije	OI.02.6.40 Udio obnovljive energije u bruto finalnoj potrošnji energije po sektorima (%);	Ciljne vrijednosti znatno premašene; preporučuje se postavljanje novih ciljnih vrijednosti do 2027. godine.

Posebni cilj	Pokazatelj ishoda	Preporuka (izmjena / zamjena / dopuna)
	OI.02.6.38 Potrošnja finalne energije(Gwh)	
PC 15 – Čist i održiv promet	OI.02.11.45 Broj javno dostupnih punionica za vozila na alternativni pogon OI.02.11.77 Ukupna duljina biciklističkih prometnica (km)	Dopuniti pokazateljima ishoda na prometni sustav (broj prevezenih putnika u JGP-u; udio niskoemisijskih vozila u voznom parku).
PC 16 – Jačanje otpornosti na rizike od klimatskih promjena	OI.02.10.34 Rashodi za civilnu zaštitu po stanovniku (EUR)	Ulazni pokazatelj; dopuniti pokazateljima ishoda otpornosti (zelene površine po stanovniku, procijenjena šteta od nepogoda, intenzitet urbanog toplinskog otoka).

PRILOG 8

Pregled statusa strateških projekata

Tablica 4. Strateški projekti

Posebni cilj	Strateški projekt	Nositelj	Ingerencija Grada	Status 2025.
PC 1 – Razvoj održivog i konkurentnog gospodarstva	**Zagrebački inovacijski centar**	Grad Zagreb / Zagrebački inovacijski centar d.o.o.	✔/✘	U fazi razrade ideje
	Inovacijski centar Nikola Tesla (ICENT)	Sveučilište u Zagrebu Fakultet elektrotehnike i računarstva (FER), Inovacijski centar Nikola Tesla (ICENT), Sveučilište u Zagrebu	✘	
PC 6 – Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti odgoja i obrazovanja	**Vrtići za sve – izgradnja, dogradnja, rekonstrukcija i opremanje predškolskih ustanova**	Grad Zagreb	✔	Od početka provedbe programa dovršeno je 11 projekata – otvoreno 9 novih objekata dječjih vrtića i kupljena 2 namjenska objekta. Radovi su u tijeku na 4 objekta, 12 projekata nalazi se u fazama ishođenja dozvola i izrade projektne dokumentacije, a 8 projekata u fazi pripreme.
	Jednosmjenska i cjelodnevna nastava u zagrebačkim školama	Grad Zagreb	✔	Završeni radovi na 2 škole (OŠ Frana Galovića i OŠ Lučko PŠ Ježdovec), radovi u tijeku na 4 objekta, a 14 projekata u visokoj je fazi pripreme. Na NPOO podneseno je ukupno 20 projektnih prijava (19 u Grupi 1 i 1 u Grupi 2); odobreno je sufinanciranje za 11 projekata, dok je 9 prijava u evaluaciji.
	Znanstveno učilišni kampus Borongaj	Sveučilište u Zagrebu	✘	
PC 7 – Unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti zdravstvenih i socijalnih usluga te poticanje na zdrav i aktivan način života	**Centar Novi Jelkovec – razvoj usluga podrške u zajednici za osobe s invaliditetom**	Grad Zagreb	✔	Promijenio ime u Centar za pružanje usluga u zajednici Zagrebački centar za neovisno življenje (ZAC); tijekom 2025. preuzeo ga je Centar za autizam. Adaptirana su, opremljena i stavljena u funkciju 3 stana, u tijeku je adaptacija prostora na adresi Jurja Dalmatinca 9, a Podružnica Zapad od kraja 2025. pruža usluge psihosocijalne podrške novoj

Posebni cilj	Strateški projekt	Nositelj	Ingerencija Grada	Status 2025.
				korisničkoj skupini – djeci osnovnoškolske dobi.
	Razvoj usluga podrške u zajednici za osobe starije životne dobi	Grad Zagreb	✔	Ulaganje u nabavu kuhinjske opreme u domovima za starije → broj korisnika organizirane prehrane od siječnja 2024. do rujna 2025. povećan je za 385 korisnika, odnosno za 24 %.
	Izgradnja Doma zdravlja Zagreb – Zapad na lokaciji Španska	Grad Zagreb	✔	Izrađeni su izvedbeni projekti, izrađuju se troškovnici te se planira pokretanje postupka javne nabave za izvođača radova.
	Obnova Doma sportova	Grad Zagreb	✔	U tijeku prva od 3 faze radova koja uključuje konstrukcijsku sanaciju i uklanjanje postojeće krovne konstrukcije koja više ne zadovoljava standarde mehaničke otpornosti i stabilnosti te postavljanje nove krovne konstrukcije (dvorane 1, 3 i 4) privodi se kraju. U tijeku je projektiranje dovršetka obnove.
	NK Zagreb – Rekonstrukcija stadiona u Kranjčevićevoj	Grad Zagreb	✔	Rekonstrukcija stadiona započela je u travnju 2025. godine i u tijeku je izvođenje radova. Novi stadion bit će suvremeni kompleks s 11.163 sjedećih mjesta i 4. kategorijom UEFA-e, uz predviđeni rok izvođenja radova od 18 mjeseci od uvođenja izvođača u posao.
PC 8 – Osnaživanje kulture i kreativnog stvaralaštva	**Izgradnja nove Gradske knjižnice i društveno-kulturnog centra Paromlin**	Grad Zagreb	✔	Radovi u tijeku, realizacija ugovora za izvođenje radova do kraja prosinca 2025. iznosila je oko 57 % ukupno ugovorenog.
	Društveni kulturni i filmski centar Kino Europa	Grad Zagreb	✔	Potpisan je Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava. Nakon provedenog postupka nabave, odabran je izvođač radova te je potpisan Ugovor o izvođenju radova.
PC 9 – Razvoj učinkovitog i participativnog sustava upravljanja Gradom	**Digitalni Zagreb**	Grad Zagreb	✔	Uveden je sustav „Centralnog obračuna plaća“, uspostavljena web aplikacija eSavjetovanje te otvorena

Posebni cilj	Strateški projekt	Nositelj	Ingerencija Grada	Status 2025.
				rubrika „Otvoreni podaci Grada Zagreba“. U tijeku je uvođenje Riznice Grada Zagreba, koja obuhvaća 330 proračunskih korisnika i 16 gradskih upravnih tijela; u 2025. proveden je postupak javne nabave ERP sustava te je započeta njegova implementacija. Građanima su dostupne nove e-usluge, među ostalim eStipendije, eParticipativno budžetiranje, eRedar i Katalog nekretnina Grada Zagreba.
PC 11 – Unaprjeđenje sustava upravljanja imovinom i cjelokupnim prostorom Grada	**Priuštivo stanovanje – naselje Podbrežje**	Zagrebački holding / Grad Zagreb	✔/✘	U svibnju 2025. započeli su radovi na izgradnji nove gradske stambeno-poslovne zgrade s oko 300 stanova namijenjenih socijalnom i priuštivom najmu, vrijednosti investicije 42 mil. EUR; financijska realizacija ugovora za izvođenje radova iznosi približno 19 %. Do sada su u naselju izgrađene ukupno četiri zgrade sa 608 stanova.
	Gredelj / prostor bivše tvornice željezničkih vozila „Janko Gredelj“ – 1. faza	Grad Zagreb	✔	Izmjenama i dopunama GUP-a grada Zagreba (rujan 2025.) Gredelj i Glavni kolodvor spojeni su u jedan gradski projekt. Izvedeni su svi ugovoreni radovi uređenja parkirališne površine na TŽV Gredelju, osim dijela horizontalne signalizacije i hortikulture čije je izvođenje uvjetovano vremenskim uvjetima, te je izrađena projektno-tehnička dokumentacija za sanaciju i obnovu čeličnog vodotornja. Izrađen je projektni zadatak za nabavu izrade Studije područja Glavnog kolodvora i programskih smjernica za cjeloviti gradski projekt; čekaju se rezultati Studije razvoja željezničkog čvora Zagreb koju izrađuje HŽ Infrastruktura, očekivani u prvoj polovini 2026.

Posebni cilj	Strateški projekt	Nositelj	Ingerencija Grada	Status 2025.
	Zagrepčanka / prostor bivše klaonice u Heinzelovoj ulici – 1. faza	Grad Zagreb	✔	Izrađene su konzervatorske propozicije i modaliteti zaštite za potrebe daljnjih aktivnosti te je oformljena radna skupina za izradu Programa gradskog projekta. Izrađen je projektni zadatak za nabavu projektne dokumentacije za sanaciju i rekonstrukciju objekata unutar povijesne cjeline industrijskog kompleksa koji su pod najvišim stupnjem zaštite. Ministarstvo kulture i medija provelo je postupak revalorizacije kulturnog dobra prema novijem konzervatorskom elaboratu te odbilo dio prijedloga; čekaju se nove smjernice koje će biti podloga za razvoj projekta. Izmjenama i dopunama GUP-a (rujan 2025.) za područje je propisana obveza provedbe javnog urbanističko-arhitektonskog natječaja.
	Zagrebački velesajam – mjesto susreta istoka i zapada – 1. faza	Grad Zagreb, Zagrebački velesajam d.o.o.	✔/✘	Predložene su programske smjernice za izradu UPU-a Zagrebački velesajam i UPU-a Zagrebački velesajam – zona istok, za potez uz Aveniju V. Holjevca izrađena je prostorna analiza razvojnih mogućnosti i pripremljen prijedlog Programa gradskog projekta Kongresni centar ZV – zona istok, izrađene su Studija najbolje namjene razvoja kongresnog centra i pratećih komercijalnih sadržaja i Studija prostornih kapaciteta sadržaja za kulturnu djelatnost te geodetski snimak, sve kao podloga za izradu Programa za javni urbanističko-arhitektonski natječaj za UPU Zagrebački velesajam – istok. Novim GUP-om redefinirana je procedura gradskog projekta te je u pripremi Odluka o pokretanju gradskog projekta koju donosi Gradska skupština.

Posebni cilj	Strateški projekt	Nositelj	Ingerencija Grada	Status 2025.
	Blok Badel / prostor napuštene destilerije na Kvaternikovom trgu – 1. faza	Grad Zagreb	✔	Donesen UPU
	Sljeme – Sesvete / prostor napuštene tvornice Sljeme u Sesvetama – 1. faza	Grad Zagreb	✔	Oformljena radna skupina, prikupljeni podaci, u tijeku pripremni radovi te prikupljanje prijedloga sadržaja Gradskog projekta Sljeme i aktivnosti vezane uz izradu projektne dokumentacije za prenamjenu i rekonstrukciju zgrade „kockice“ za potrebe glazbene škole. Izrada programa gradskog projekta ovisna je o donošenju izmjena i dopuna GUP-a Sesvete, koje su u tijeku.
PC 13 – Unaprjeđenje komunalne infrastrukture	**Projekt Zagreb – Unaprjeđenje i proširenje sustava vodoopskrbe i odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda**	Zagrebački Holding, Vodoopskrba i odvodnja d.o.o.	✔/✘	Izrađena je sva potrebna projektna dokumentacija i ishođeno svih 25 građevinskih dozvola u obuhvatu projekta te je dokazan pravni interes na 100 % nekretnina. Novelirana je Studija izvodljivosti i CB analiza te je 16. prosinca 2025. izvršena prijava Projekta Zagreb na Poziv Ministarstva zaštite okoliša i zelene tranzicije u okviru Programa Konkurentnost i kohezija.
	Postrojenje za sortiranje odvojeno prikupljenog komunalnog otpada Grada Zagreba	Zagrebački centar za gospodarenje otpadom d.o.o.	✔/✘	Postrojenje za sortiranje odvojeno prikupljenog komunalnog otpada Grada Zagreba neće se realizirati kao zasebno postrojenje, već će biti sastavni dio budućeg Centra za gospodarenje otpadom Zagreb (CGO Zagreb). Provedeni su svi zakonom propisani okolišni postupci: doneseno je rješenje o prihvatljivosti zahvata za ekološku mrežu, provedena je javna rasprava o Studiji o utjecaju na okoliš uz javno izlaganje, a Savjetodavno stručno povjerenstvo Ministarstva zaštite okoliša i zelene tranzicije dalo je u prosincu 2025. mišljenje o prihvatljivosti zahvata na okoliš. Podnesen je zahtjev za ishođenje lokacijske dozvole, tijekom 2026.

Posebni cilj	Strateški projekt	Nositelj	Ingerencija Grada	Status 2025.
				planira se izrada glavnih i izvedbenih projekata te pokretanje radova, a puštanje CGO Zagreb u probni rad planirano je krajem 2028.
PC 14 – Poticanje energetske tranzicije	**Energetska obnova zgrada javne namjene**	Grad Zagreb	✔	Energetska obnova provedena je na 2 školske zgrade. Potpisani su ugovori za izvođenje radova na objektima 4, 5 i 7 Klinike za psihijatriju Sveti Ivan i Školskoj sportskoj dvorani Trnsko; radovi na Objektu 7 započeli su u prosincu 2025. U tijeku je postupak javne nabave za izvođenje radova za 4 zgrade (Škola za cestovni promet, DZ Zagreb – Istok/MO Pešćenica, Njegoševa i Dom za starije Ksaver). Grad Zagreb provodi EIB ELENA projekt „ZA-GREEN“, čiji je cilj priprema projektne dokumentacije za sveobuhvatnu obnovu oko 20 zgrada javne namjene prema nadstandardu obnove: izrađena je tehnička dokumentacija za objekte Doma zdravlja Zagreb – Centar (Avenija V. Holjevca 22 i Rapska 39) te je pokrenuta javna nabava za izvođenje radova na Rapskoj 39, dok je za ostale objekte u tijeku izrada, odnosno nabava izrade tehničke dokumentacije.
	Energetski učinkovita obnova i modernizacija javne rasvjete	Grad Zagreb	✔	Ugovoreni su radovi na modernizaciji javne rasvjete Dubravkinog puta, Ulice Vjekoslava Klaića, Islandske ulice i Jarunske ulice, dok su radovi na modernizaciji javne rasvjete u Vončininoj ulici završeni. U postupku nabave je modernizacija javne rasvjete uz Jezero Bundek, Ksaverske ceste, Jadranske avenije, Avenije Dubrovnik, Tunela Susedgrad, Ulice Ribnjak, Horvaćanske ceste te zamjena svjetiljaka na sustavu javne rasvjete – I. faza.

Posebni cilj	Strateški projekt	Nositelj	Ingerencija Grada	Status 2025.
PC 15 – Čist i održiv promet	**Modernizacija voznog parka ZET-a**	ZET	✔ / ✘	Tijekom 2024. i 2025. isporučeno je svih 20 niskopodnih tramvaja, isporučena su i 4 električna autobusa te je postavljen sustav za punjenje na lokaciji AS Podsused. Potpisana su 3 nova ugovora za nabavu 62 električna autobusa i sklopljen je ugovor za izgradnju infrastrukture za punjenje.
	Izgradnja i rekonstrukcija Sarajevske ulice sa izgradnjom tramvajske pruge	Grad Zagreb	✔	Počeli su radovi na proširenju i rekonstrukciji, izvedeni su radovi na izgradnji nove komunalne infrastrukture te svi predviđeni radovi na dionici od rotora Zapruđe do ulice Murati. Izrađen je glavni i izvedbeni projekt privremene okretnice tramvaja. Aneksom ugovora rok izvođenja radova produžen je do kraja travnja 2026.
	Izgradnja tramvajske pruge od Ulice kralja Zvonimira do okretišta u Savišću	Grad Zagreb	✔	Raspisana je javna nabava za izbor izvođača radova i stručnog nadzora. Sklopljen je ugovor za stručni nadzor i kontrolna ispitivanja sa zajednicom gospodarskih subjekata. Na odluku o odabiru izvođača zaprimljena je žalba; čeka se odgovor Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave.
	Podvožnjak Medpotoki	Grad Zagreb	✔	Ishođena je izmjena i dopuna lokacijske dozvole. Izrađen je parcelacijski elaborat za dodatno rješavanje imovinsko-pravnih odnosa te su izrađeni glavni projekti. Kontinuirano se radi na rješavanju imovinsko-pravnih odnosa, s planiranim završetkom do kraja 2026., nakon čega slijedi ishođenje građevinske dozvole.
	Intermodalni terminal Savski most	Grad Zagreb	✔	U fazi pripreme; u izvještajnom razdoblju nije zabilježen napredak u provedbi.
	Izgradnja biciklističke magistrale Zagreb Istok	Grad Zagreb	✔	Započeti radovi, izrađena prva dionica, završen je Idejni projekt II. faze od Svetica do Štefanovečke

Posebni cilj	Strateški projekt	Nositelj	Ingerencija Grada	Status 2025.
				(2000 metara) te se usklađuje s projektom nove željezničke stanice HŽ Infrastrukture.
	Modernizacija dionice Zagreb Kustošija – Zagreb ZK – Zagreb GK	HŽ infrastruktura d.o.o.	✕	
PC 16 – Jačanje otpornosti na rizike od klimatskih promjena	**Zamjena vrelovodne mreže u gradu Zagrebu – faza 2.**	HEP – TOPLINARSTVO d.o.o.	✕	
	Proširenje spojne vrelovodne veze između TE-TO Zagreb i EL-TO Zagreb	HEP – TOPLINARSTVO d.o.o.	✕	

PRILOG 9

Tablični prikaz preporuka s odgovornostima i rokovima za provedbu

Prilog sadrži tablični prikaz svih preporuka vrednovanja s naznakom preporučene radnje, odgovornosti za provedbu i roka za provedbu, sukladno zahtjevu iz Priloga 1. Pravilnika. Obrazloženja pojedinih preporuka nalaze se u poglavlju 9. izvješća.

Rokovi su iskazani u trima kategorijama predviđenima Prilogom 1. Pravilnika:

a) neposredna provedba obuhvaća radnje koje je moguće pokrenuti odmah i dovršiti unutar tekućega provedbenog razdoblja,

b) srednjoročna provedba odnosi se na radnje koje je potrebno provesti do kraja 2027. godine ili u okviru pripreme sljedećega planskog ciklusa,

c) dugoročna provedba na radnje čiji učinci nadilaze razdoblje važenja Plana razvoja.

Br.	Preporuka	Preporučene radnje	Odgovornost za provedbu	Rok za provedbu
	A. Strateški okvir i relevantnost			
P1	Kalibrirati, a ne redefinirati strateški okvir	Zadržati postojeću strukturu prioriteta i posebnih ciljeva te je ciljano nadograditi snažnijim uključivanjem tema digitalne zrelosti gospodarstva i primjene umjetne inteligencije, kibernetičke sigurnosti, prilagodbe klimatskim promjenama, seizmičke otpornosti i priuštivosti stanovanja.	Grad Zagreb – sva gradska upravna tijela uz stručnu podršku Razvojne agencije Zagreb	srednjoročna
P2	Preispitati status nepokrenutih mjera 3.3. i 15.3.	Za mjere 3.3. Mjere aktivne politike zapošljavanja i 15.3. Unaprjeđenje zračnog prometa donijeti jasnu upravljačku odluku o njihovu daljnjem statusu – pokrenuti ih uz prilagođen opseg, preoblikovati u partnerske mjere s nadležnim nacionalnim tijelima ili ih, uz odgovarajuće obrazloženje, isključiti iz provedbe.	Grad Zagreb – nadležna gradska upravna tijela, u suradnji s nadležnim nacionalnim tijelima i Razvojnom agencijom Zagreb	neposredna/ srednjoročna
P3	Jasnije razgraničiti izravnu odgovornost Grada i područja partnerskog djelovanja	U sustavu praćenja jasno označiti mjere i strateške projekte koji nisu u izravnoj ingerenciji Grada te za njih definirati odgovarajuće uloge dionika, realna očekivanja i prilagođene pokazatelje uspješnosti.	Grad Zagreb i Razvojna agencija Zagreb	neposredna
	B. Sustav pokazatelja i praćenja			
P4	Revidirati pokazatelje ishoda	Provesti ciljanu reviziju pokazatelja ishoda kod posebnih ciljeva kod kojih je utvrđena nedostatna reprezentativnost. Pokazatelje usmjerene na uske strukturne veličine zamijeniti pokazateljima koji bolje odražavaju kapacitete i obuhvat intervencija te, gdje je potrebno, redefinirati ciljne vrijednosti.	Razvojna agencija Zagreb, uz nositelje mjera	srednjoročna
P5	Unaprijediti sustav pokazatelja ishoda	U suradnji s MRRFEU predložiti izmjene i dopune pokazatelja ishoda tako da budu precizniji i prikladniji za praćenje razvojnih promjena Grada, kao podloga za izradu novog Plana razvoja.	Razvojna agencija Zagreb i Grad Zagreb, u suradnji s MRRFEU	dugoročna

Br.	Preporuka	Preporučene radnje	Odgovornost za provedbu	Rok za provedbu
P6	Uvesti pokazatelje na razini mjera	Za svaku mjeru definirati ograničen broj pokazatelja koji će povezati aktivnosti s posebnim ciljevima i zaokružiti evaluacijski lanac aktivnost – rezultat – ishod.	Gradski uredi kao nositelji mjera u suradnji s Razvojnom agencijom Zagreb	srednjoročna
P7	Osigurati stabilnost i sljedivost okvira praćenja	Sve izmjene pokazatelja, aktivnosti i proračunskih stavki provoditi uz sustavno evidentiranje promjena kako bi se očuvala usporedivost podataka i kontinuitet vremenskih nizova.	Razvojna agencija Zagreb i Grad Zagreb	dugoročna
	C. Provedbeni kapaciteti i koordinacija			
P8	Ojačati i stabilizirati provedbene timove	Osigurati stabilne timove koji će pratiti cjelokupan ciklus strateškog upravljanja – od planiranja i provedbe do praćenja, izvještavanja i vrednovanja.	Grad Zagreb – nadležna gradska upravna tijela	srednjoročna/ dugoročna
P9	Uspostaviti zajedničku mrežnu stranicu Plana razvoja po uzoru na hrvatska2030.hr	Postupno, usporedno s revizijom pokazatelja, uspostaviti jednostavnu mrežnu stranicu Plana razvoja s vizualnim prikazom napretka po posebnim ciljevima, namijenjenu javnosti. Stranicu razvijati i ažurirati zajednički sa svim gradskim upravnim tijelima, uz godišnju reviziju, kako bi se ojačalo njihovo vlasništvo nad Planom razvoja.	Razvojna agencija Zagreb sa svim gradskim upravnim tijelima	srednjoročna/ dugoročna
P10	Ojačati suradnju s gospodarskim, civilnim i akademskim sektorom	Uspostaviti redovite i strukturirane mehanizme suradnje s gospodarskim sektorom, organizacijama civilnoga društva i akademskom zajednicom, posebno u područjima gospodarskog razvoja, zelene i digitalne tranzicije te razvoja društvenih usluga.	Grad Zagreb i Razvojna agencija Zagreb	srednjoročna
	D. Financijsko upravljanje i djelotvornost			
P11	Razdvojiti redovne i razvojne proračunske aktivnosti u sustavu praćenja provedbe	U sustavu praćenja uz svaku aktivnost evidentirati vrstu rashoda kako bi se omogućilo odvojeno praćenje razvojnih ulaganja i rashoda redovitog poslovanja te kvalitetnija procjena vrijednosti za novac.	Grad Zagreb – gradsko upravno tijelo nadležno za financije, uz Razvojnu agenciju Zagreb	srednjoročna/ dugoročna
P12	Revidirati procjene troškova u područjima znatnijih odstupanja	Kod mjera i posebnih ciljeva kod kojih ostvareni utrošak značajnije odstupa od planiranoga periodično revidirati početne procjene troškova radi povećanja realnosti financijskog planiranja.	Gradski uredi kao nositelji mjera uz koordinaciju Razvojne agencije Zagreb	neposredna
	E. Održivost rezultata			
P13	Osigurati kadrovske preduvjete za funkcioniranje novih javnih usluga	Planiranje potrebnog stručnog kadra provoditi usporedno s pripremom i dovršetkom infrastrukturnih ulaganja, osobito za nove kapacitete u mreži usluga za starije osobe, socijalnim uslugama u zajednici, obrazovanju i zdravstvu, kako bi novoizgrađena infrastruktura pravodobno ostvarila svoju punu funkciju.	Grad Zagreb i ustanove u nadležnosti Grada	dugoročna
P14	Osigurati kontinuitet praćenja pokazatelja i nakon završetka provedbenog razdoblja	Praćenje ključnih pokazatelja zadržati i nakon 2027. godine kako bi se učinci ostvarenih ulaganja mogli pratiti u razdoblju u kojem se njihovi puni razvojni rezultati tek očekuju, čime se omogućuje pouzdanije sagledavanje dugoročnih učinaka i kvalitetnije oblikovanje sljedećeg planskog ciklusa.	Razvojna agencija Zagreb	dugoročna
	F. Strateški projekti			

Br.	Preporuka	Preporučene radnje	Odgovornost za provedbu	Rok za provedbu
P15	Procijeniti opravdanost i modele financiranja nepokrenutih projekata	Za strateške projekte u ranim fazama pripreme, osobito brownfield projekte, prije nastavka aktivnosti provesti ažuriranu procjenu razvojnih potreba, tržišnih okolnosti, očekivanih učinaka i raspoloživih mogućnosti financiranja, kako bi odluke o nastavku pripreme bile utemeljene na aktualnim potrebama i realnim provedbenim mogućnostima.	Grad Zagreb i nositelji strateških projekata	srednjoročna
P16	Formalizirati koordinaciju s vanjskim nositeljima	Za projekte izvan izravne nadležnosti Grada ili u podijeljenoj nadležnosti uspostaviti redovite koordinacijske mehanizme s nadležnim nositeljima i partnerima, uređene kroz zajedničke vremenske okvire, jasno definirane odgovornosti, ključne točke odlučivanja i redovito izvještavanje o napretku.	Grad Zagreb, uz vanjske nositelje i partnere	srednjoročna

Naznačene odgovornosti za provedbu i rokovi indikativne su naravi i predstavljaju prijedlog tima za vrednovanje. Konačna raspodjela nadležnosti utvrđuje se odlukom tijela zaduženog za provedbu akta strateškog planiranja.

PRILOG 10

Pregled ključnih razvojnih izazova iz analize stanja Plana razvoja

Prilog sadrži cjeloviti popis razvojnih izazova prepoznatih u analizi stanja i SWOT analizi Plana razvoja Grada Zagreba, razvrstan prema tematskim područjima. Sinteza izazova nalazi se u poglavlju 4.1 izvješća.

DRUŠTVO – ključni razvojni izazovi

- nedostatak financijskih sredstava za izgradnju prostornih potreba društvenih djelatnosti i realizaciju planiranih programa;
- nedovoljni kapaciteti i dotrajalost odgojno-obrazovnih ustanova;
- nedostatak stambenih zajednica;
- smanjena dostupnost zdravstvenih i bolničkih kapaciteta, osobito u pojedinim zdravstvenim djelatnostima, uz dotrajalost zdravstvenih objekata i opreme;
- stopa smrtnosti veća od EU prosjeka (kronične bolesti, ozljede, neke vrste raka i dr.);
- nedostatni kapaciteti palijativne skrbi i rane intervencije;
- nedostatak smještajnih kapaciteta za starije osobe;
- nedovoljna umreženost dionika sustava socijalne skrbi na lokalnoj razini;
- neadekvatna uključenost marginaliziranih skupina;
- nedostatak izvaninstitucijskih oblika skrbi za mlade koji izlaze iz alternativnih oblika skrbi te za beskućnike;
- premalo građana uključenih u sportske aktivnosti;
- nedostatan broj, dotrajalost i neravnomjerna raspodjela postojećih sportskih i rekreativnih objekata;
- nedovoljno razvijene metode razvoja publike kroz kulturne programe;
- nedovoljna iskorištenost informacijskih i komunikacijskih tehnologija za povećanje dostupnosti kulturnih sadržaja;
- nedovoljno razvijeni kapaciteti ljudskih potencijala i nedostatak iskustva unutar organizacija civilnog društva u povlačenju bespovratnih sredstava iz EU programa i fondova;
- starenje stanovništva;
- rizici od novih bolesti i razvoja pandemije;
- potres i druge prirodne nepogode kao prijetnje.

GOSPODARSTVO – ključni razvojni izazovi

- premalo investicija u proizvodnju, brownfield i greenfield projekata;
- izvoz znatno manji od uvoza;
- nedovoljna digitalizacija uprave i javnih servisa;
- nedovoljna digitalizacija MSP-a i obrta;

- nedostatak stručnih radnika u pojedinim strukama;
- nedostatna ulaganja u istraživanje i razvoj, nove i zelene tehnologije, inovacije i ekoinovacije;
- nedostatna suradnja akademskog, poslovnog i javnog sektora u jačanju inovativnosti i konkurentnosti;
- nedostatna svijest o važnosti zelenog održivog gospodarstva;
- neiskorišteni potencijal gradske imovine;
- sporost u povlačenju sredstava EU fondova za javne investicije;[IN1]
- slaba percepcija o vrijednosti kulturne i prirodne baštine kao resursa za razvoj;
- nepostojanje strateškog razvojnog dokumenta za sektor turizma;
- nedostatna aviopovezanost;[IN2]
- proizvodna i tržišna neorganiziranost poljoprivrednih proizvođača;
- neadekvatno građeni gospodarski objekti neotporni na potres;
- administrativne barijere u privlačenju investicija u poduzetništvo;
- privlačnost vanjskog okruženja za odljev radne snage kao prijetnja.

PROSTOR – ključni razvojni izazovi

- djelomična nepokrivenost rubnih gradskih područja komunalnom infrastrukturom;
- zastarjela mreža komunalne infrastrukture (veliki gubitci vode, troškovi održavanja);
- infrastruktura otpadnih i oborinskih voda u velikom dijelu nije odvojena;
- neusklađeni podatci katastra, zemljišne knjige i stanja na terenu;
- kompliciran i dugotrajan postupak utvrđivanja dokumenata prostornog uređenja;
- loše stanje pročelja i unutrašnjosti donjogradskih blokova;
- napušteni i nedovršeni objekti;
- nedovoljno održavanje graditeljske baštine, posebice povijesne gradske jezgre, dodatno oštećene u potresu 22. ožujka 2020.;
- nedovoljno održavanje Mirogoja kao kulturnog dobra;
- manjak broja gradskih stanova za najam;
- nezadovoljavajuće urbanistički uređena gradska područja;
- prevelika gustoća izgradnje u pojedinim dijelovima grada uz manjak zelenih i javnih površina;
- nepostojanje integriranog sustava javnog putničkog prijevoza Zagreba i okolice;
- nepovezanost tarifnih sustava različitih prijevoznika i neusklađenost voznih redova;
- niska prosječna brzina vožnje tramvaja;
- loša dostupnost javnog prijevoza u pojedinim dijelovima grada (veliki razmaci između autobusnih stajališta, nedovoljan broj dnevnih linija);
- slaba protočnost individualnog i javnog prometa;
- nedovoljna razvijenost i nekvalitetna biciklistička infrastruktura;

- loše održavanje željezničke infrastrukture;
- nerazvijena komunikacijska mreža optičkih kabela;
- poteškoće u rješavanju imovinsko-pravnih odnosa kod pripreme zemljišta za projekte od gradskog interesa;
- seizmički rizik;
- opasnost od ekstremnih vremenskih uvjeta kao posljedica klimatskih promjena i njihov učinak na infrastrukturu.

OKOLIŠ I ZELENA TRANZICIJA – ključni razvojni izazovi

- divlja odlagališta otpada;
- necjelovit sustav gospodarenja otpadom;
- nedovoljno pridavanje važnosti konceptu kružnog gospodarstva;
- nedovoljan udio korištenja obnovljivih izvora energije;
- nedovoljno energetski učinkovit građevinski fond;
- nedovoljno iskorišteni geotermalni izvori;
- ugroženost podzemnih voda;
- loša kvaliteta zraka;
- nespremnost za niskougljičnu tranziciju u sektoru grijanja i nespremnost na izgledno povećanje cijena energije;
- nedovoljno korištenje vrijednosti kulturne i prirodne baštine za održivi razvoj;
- nedovoljna svijest javnosti o potrebi brige za okoliš;
- nedovoljna suradnja sa susjednim županijama u zaštiti okoliša i prirodnih vrijednosti;
- ovisnost o uvozu energije;
- centralizacija upravljačkih funkcija na državnoj razini u većini sektora iz područja okoliša (šume, poljoprivredno zemljište, vode);
- sve veći negativni utjecaj klimatskih promjena;
- česte izmjene propisa, planova i programa iz područja gospodarenja otpadom.
-

UPRAVLJANJE RAZVOJEM I DIGITALNA TRANSFORMACIJA – ključni razvojni izazovi

- nedovoljno razvijen sustav strateškog planiranja i monitoringa/evaluacije;
- nedovoljno razvijeni kapaciteti ljudskih potencijala unutar gradske uprave i organizacija civilnog društva za povlačenje bespovratnih sredstava EU;
- ovisnost razvojnih strategija, projekata i programa o političkim promjenama i političkoj volji u Gradu i na državnoj razini;
- nedovoljna umreženost dionika sustava socijalne skrbi na lokalnoj i državnoj razini;
- nepostojanje kriterija vrednovanja rada, rezultata i razvojnih učinaka organizacija civilnog društva;

- gubitak dijela proračunskih prihoda zbog promjena poreznih politika i smanjivanja ovlasti jedinica lokalne / regionalne samouprave;
- konkurencija drugih europskih gradova u apliciranju i korištenju sredstava EU fondova;
- potreba snažnijeg uključivanja Grada Zagreba u procese nacionalnog programiranja;
- u području digitalne transformacije i urbane sigurnosti: ograničeni ljudski i tehnički resursi sustava civilne zaštite, dio zastarjele opreme, nedovoljna digitalna povezanost i koordinacija između službi.

PRILOG 11

Rezultati upitnika

Prilog sadrži cjelovite rezultate anketnog upitnika provedenog s ključnim dionicima u okviru srednjoročnog vrednovanja Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027. godine.

1. Metodološka napomena

Anketni upitnik za dionike proveden je u okviru srednjoročnog vrednovanja Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027. kao jedan od instrumenata prikupljanja kvalitativnih i kvantitativnih uvida u relevantnost, provedbu, učinke i održivost Plana razvoja. Upitnik je obuhvatio petnaest pitanja: pitanja o strukturi i ulozi ispitanika, ocjenske ljestvice od 1 do 5 (Likertov tip) o relevantnosti Plana razvoja, razini suradnje, učinkovitosti provedbe, učincima i održivosti rezultata te otvorena pitanja o novim razvojnim izazovima, pokazateljima, preprekama provedbi i preporukama.

Upitnik su ispunila 23 ispitanika. Struktura uzorka pretežno je interna: 21 od 23 ispitanika dolazi iz gradske uprave, trgovačkih društava u vlasništvu Grada ili gradskih ustanova, uz jednoga ispitanika iz javnopravnoga/komunalnoga tijela i jednoga iz organizacije civilnog društva. Rezultati stoga primarno odražavaju samoprocjenu provoditelja, a ne neovisnu ili korisničku perspektivu, što treba imati na umu pri njihovoj interpretaciji: nalaze upitnika valja čitati kao pogled sustava na vlastitu provedbu, koji je u vrednovanju triangularan s analizom pokazatelja, fokus-grupom i intervjuima.

Kod ocjenskih ljestvica prosjeci i medijani izračunati su isključivo na temelju numeričkih odgovora; odgovori „Ne mogu procijeniti“ i „Nije primjenjivo“ iskazani su odvojeno i nisu uključeni u izračun.

2. Struktura ispitanika

Većina ispitanika djelomično je upoznata sa sadržajem Plana razvoja (15 od 23), dok je pet ispitanika vrlo dobro, a tri dobro upoznato s dokumentom. Prema vrsti institucije, najzastupljeniji su gradski uredi (11), zatim trgovačka društva u vlasništvu Grada (6) i gradske ustanove (4), uz po jednoga predstavnika javnopravnoga/komunalnoga tijela i civilnog društva.

Prema području Plana razvoja u kojem organizacija sudjeluje (moguće je bilo označiti više područja), ispitanici najčešće navode Društvo (11) i Prostor (11), zatim Okoliš (9) i Digitalnu i zelenu transformaciju (6), dok su Dobro upravljanje (2) i Gospodarstvo (1) slabije zastupljeni. Prema ulozi u provedbi (također višestruki odgovori), 13 ispitanika nositelji su mjera ili projekata, 10 sudjeluje u praćenju provedbe, 6 ima savjetodavnu ulogu, a 3 su korisnici mjera.

3. Relevantnost Plana razvoja

Ispitanici relevantnost Plana razvoja ocjenjuju visokom i stabilnom. Sve tri tvrdnje o relevantnosti postižu prosječne ocjene oko 4, uz medijan 4 i potpuni izostanak ocjena 1 i 2 — ni jedan ispitanik ne osporava temeljnu relevantnost okvira, a raspršenje se svodi na razliku između umjerenoga (ocjena 3) i izrazitoga slaganja (ocjene 4 i 5).

Tvrdnja / aspekt	1	2	3	4	5	n	N/P*	Prosjek	Medijan
Posebni ciljevi Plana razvoja odgovaraju potrebama područja.	0	0	5	12	6	23	0	**4,04**	**4**
Plan razvoja odgovara aktualnim razvojnim izazovima.	0	0	5	15	3	23	0	**3,91**	**4**
Mjere Plana razvoja i dalje su relevantne.	0	0	5	11	7	23	0	**4,09**	**4**

* N/P — odgovori „Ne mogu procijeniti“ / „Nije primjenjivo“, isključeni iz izračuna prosjeka i medijana.

3.1. Novi izazovi i potrebe

Nešto niža prosječna ocjena tvrdnje o odgovaranju aktualnim izazovima (3,91) konzistentna je s odgovorima na pitanje o novim razvojnim potrebama: 10 od 23 ispitanika (43 %) identificiralo je nove razvojne izazove koje bi Plan razvoja danas trebao dodatno obraditi, dok ih 13 smatra da takvih izazova nema. Iz otvorenih odgovora izdvaja se sedam tematskih jezgri koje dionici smatraju nedovoljno zastupljenima u postojećem okviru:

Umjetna inteligencija i digitalna zrelost MSP-ova — primjena umjetne inteligencije u javnim uslugama Grada te podrška malim i srednjim poduzećima u podizanju razine digitalizacije poslovanja; **kibernetička sigurnost** — usklađivanje gradskih informacijskih sustava, ustanova i trgovačkih društava s novim europskim sigurnosnim zahtjevima (direktiva NIS 2); **prilagodba klimatskim promjenama** — sustavno upravljanje urbanim poplavama i oborinskom odvodnjom te zaštita građana od toplinskih valova; **potresna obnova i seizmička otpornost** — ubrzanje obnove nakon potresa i sustavno jačanje otpornosti zgrada na buduće potrese; **priuštivost stanovanja** — odgovor na rast cijena stanovanja kroz programe javnog i priuštivog stanovanja (poput Podbrežja); **energetske zajednice** — poticanje građana, ustanova i tvrtki na zajedničku lokalnu proizvodnju i dijeljenje obnovljive energije; te **javni i biciklistički prijevoz** — daljnje širenje mreže javnoga gradskog prijevoza i sigurne biciklističke infrastrukture. Dio ispitanika uz navedeno ističe sprječavanje nastajanja otpada te potrebu integriranoga, nesektorskoga pristupa prostornom i urbanističkom planiranju.

Novim se temama pridružuju i potrebe same provedbe, koje se u odgovorima pojavljuju s usporedivom težinom kao i sadržajni izazovi: 52 % ispitanika (12 od 23) kao glavnu prepreku navodi nedostatak stručnih kadrova, a 39 % (9 od 23) izdvaja nedovoljnu međuresornu

koordinaciju provedbe (usporediti poglavlje 7). Ispitanici uz to upozoravaju da administrativno i nabavno opterećenje usporava projekte te traže stabilne projektne timove kroz cijeli ciklus planiranja i zadržavanje kadra konkurentnijim uvjetima rada.

Poruka dionika pritom nije revizionistička nego nadograđujuća: prijedloge izostavljanja ili bitnoga preoblikovanja postojećih ciljeva i mjera daju samo tri ispitanika (20 od 23 postojeće ciljeve ne osporava), a i ti se prijedlozi pretežno svode na preoblikovanje, ne ukidanje — postojeći okvir valja nadograditi novim temama i preoblikovati generičke potpore u ciljane mjere za visokotehnološke djelatnosti te zelenu i digitalnu tranziciju. Izdvajaju se prijedlog izostavljanja mjere unaprjeđenja zračnoga prometa te, kod PC 17, snažniji naglasak na sigurnosnu dimenziju (smanjenje rizika od kibernetičkih napada, implementacija direktive NIS 2).

Prijedlozi dodatnih pokazatelja kreću se od sektorski specifičnih (u kulturi: udio programa izvan centra grada, programa za ranjive skupine, djecu i mlade te treću životnu dob, zadovoljstvo kulturnom ponudom) do sustavnih: pokazatelji inovacija i zelenih tehnologija, energetske tranzicije, otpornosti na potres, klimatske adaptacije, mobilnosti, participacije građana te stanovanja i socijalne otpornosti — uz eksplicitno obrazloženje da bi takvi pokazatelji omogućili „realno mjerenje napretka, a ne samo aktivnosti“. Jedan ispitanik upozorava i na potrebu metodološkoga usklađivanja pokazatelja s institucijama koje redovno prikupljaju podatke (dobne granice, definicije skupina).

4. Suradnja u provedbi

Ocjene razine suradnje otkrivaju jasan gradijent. Najbolje je ocijenjena horizontalna suradnja između gradskih ureda i ustanova (prosjek 4,13), slijedi suradnja s organizacijama civilnog društva i akademskom zajednicom (3,65), zatim vertikalna suradnja s nacionalnim tijelima (3,32), dok je najslabije ocijenjena suradnja s gospodarskim sektorom (3,14) — jedini aspekt kod kojega je najčešći odgovor ocjena 2 (8 od 22 ispitanika).

Tvrdnja / aspekt	1	2	3	4	5	n	N/P*	Prosjek	Medijan
a) Vertikalna suradnja s nacionalnim tijelima	0	3	11	6	2	22	1	**3,32**	**3**
b) Horizontalna suradnja između gradskih ureda i ustanova	0	0	5	10	8	23	0	**4,13**	**4**
c) Suradnja s OCD-ima i akademskom	0	2	8	9	4	23	0	**3,65**	**4**

Tvrdnja / aspekt	1	2	3	4	5	n	N/P*	Prosjek	Medijan
zajednicom									
d) Suradnja s gospodarskim sektorom	0	8	6	5	3	22	1	**3,14**	**3**

* N/P — odgovori „Nije primjenjivo“, isključeni iz izračuna.

Takav profil sugerira da je unutargradska koordinacija percipirana kao razmjerno funkcionalna, dok su sučelja prema vanjskim partnerima — državi i osobito gospodarstvu — mjesta na kojima dionici vide najveći prostor za jačanje suradnje.

5. Učinkovitost provedbe i percipirani učinci

Učinkovitost provedbe Plana razvoja u vlastitom sektoru ispitanici ocjenjuju prosječnom ocjenom 4,00 (medijan 4; tri ispitanika ne mogu procijeniti). Pozitivne pomake u sektoru koje pripisuju provedbi Plana razvoja ispitanici ocjenjuju nešto suzdržanije — prosjek 3,80 (medijan 4, uz tri odgovora „Ne mogu procijeniti“). Razlika između ocjene provedbe i ocjene pripisivih pomaka mala je, ali smjerom konzistentna s nalazom vrednovanja o razmaku između razine rezultata i razine ishoda: dionici lakše prepoznaju da se provodi nego da provedba već proizvodi mjerljive sektorske pomake.

Tvrdnja / aspekt	1	2	3	4	5	n	N/P*	Prosjek	Medijan
Učinkovitost provedbe Plana razvoja u vlastitom sektoru	0	1	4	9	6	20	3	**4,00**	**4**
Pozitivni pomaci u sektoru pripisivi provedbi Plana razvoja	0	2	4	10	4	20	3	**3,80**	**4**

* N/P — odgovori „Ne mogu procijeniti“, isključeni iz izračuna.

6. Održivost rezultata

Održivost rezultata nakon završetka razdoblja Plana razvoja ocijenjena je prosječnom ocjenom 3,68 (medijan 4) — najnižom među sažetim ocjenama kriterija, uz najveći broj suzdržanih (četiri odgovora „Ne mogu procijeniti“). Najčešća pojedinačna ocjena je 3 (9 od 19 numeričkih

odgovora), bez ijedne ocjene 1 ili 2. Dionici, dakle, održivost ne osporavaju, ali je ocjenjuju opreznije od same provedbe, što korespondira s naglaskom otvorenih odgovora na kadrovske kapacitete i kontinuitet financiranja kao pretpostavke trajnosti rezultata.

Tvrdnja / aspekt	1	2	3	4	5	n	N/P*	Prosjek	Medijan
Održivost rezultata nakon završetka razdoblja Plana razvoja	0	0	9	7	3	19	4	**3,68**	**4**

7. Prepreke učinkovitoj provedbi

Na pitanje o glavnim preprekama (višestruki odgovori) ispitanici su gotovo ravnomjerno rasporedili teret na pet strukturnih prepreka, pri čemu ni jedna ne dominira apsolutno, ali njihova kombinacija ocrtava prepoznatljiv profil provedbenih uskih grla:

Prepreka	Broj ispitanika (od 23)
Složeni administrativni postupci	13
Nedostatak kadrova	12
Imovinsko-pravni odnosi	11
Javna nabava	11
Nedovoljna financijska sredstva	10
Nedovoljna koordinacija	9
Vanjske okolnosti (pandemija, potres, geopolitika)	3

Uz ponuđene kategorije, ispitanici u slobodnim nadopunama navode nedostatak osposobljenih projektnih timova i poslovnih procesa te kompetencije rukovodećega kadra za suvremene izazove.

8. Prijedlozi prilagodbi i preporuke dionika

Prijedlozi prilagodbi mjera u preostalom razdoblju provedbe sektorski su raznoliki, ali se grupiraju oko nekoliko jezgri. U društvenim djelatnostima ističu se jačanje ljudskih potencijala (iznadstandardne stipendije za deficitarni kadar, zadržavanje stručnjaka), integrirana skrb u kući uslijed starenja stanovništva te modernizacija upravljanja ustanovama u kulturi uz jačanje participacije građana. U prostorno-okolišnom bloku predlažu se razvoj oborinske odvodnje i ubrzanje digitalizacije infrastrukturnih sustava, intenziviranje ozelenjivanja pri novoj gradnji, donošenje nove strategije upravljanja imovinom (PC 11) te mjere prevencije getoizacije u programima priuštivoga najma (PC 10). Jedan ispitanik daje cjelovitu sektorsku ocjenu okolišnoga bloka: vidljiv napredak u energetskoj tranziciji i javnom prijevozu uz zaostajanje gospodarenja otpadom, klimatske otpornosti i zelene infrastrukture, s preporukom uvođenja preciznijih pokazatelja.

Preporuke za učinkovitiju provedbu i praćenje konvergiraju prema četiri linije: (1) jačanje koordinacije — između gradskih ureda, komunalnih društava i dionika, uz jasno definirane odgovornosti i rokove; (2) jačanje kapaciteta — kompetentan i motiviran kadar, sprječavanje odljeva stručnjaka, osposobljeni projektni timovi; (3) fokusiranje i konkretizacija — manji broj stvarnih strateških prioriteta, usklađenost s prostorno-planskim, financijskim i imovinsko-pravnim okvirom, povezanost planova s financijskim instrumentima i rokovima; te (4) participativnije praćenje — redovitije okupljanje i informiranje dionika, izlaganje godišnjih izvješća po skupinama, edukacije za nositelje mjera, digitalizacija i dostupnost podataka te vanjska evaluacija. Znakovito je da preporuke dionika u velikoj mjeri anticipiraju nalaze samoga vrednovanja, osobito u dijelu koji se odnosi na arhitekturu pokazatelja i mehanizme koordinacije.

Izvor: Anketni upitnik za dionike — Plan razvoja Grada Zagreba (N = 23). Obrada: tim za vrednovanje.

PRILOG 12

Rješenje o osnivanju tima za vrednovanje

Prilog sadrži rješenje čelnika tijela zaduženog za provedbu akta strateškog planiranja o osnivanju tima za vrednovanje, doneseno sukladno članku 21. Pravilnika.

Na temelju članka 21. Pravilnika o provedbi postupka vrednovanja akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave („Narodne novine" br. 44/2023) i članka 19. Statuta javne ustanove „Razvojna agencija Zagreb za koordinaciju i poticanje regionalnog razvoja", ravnateljica Razvojne agencije Zagreb za koordinaciju i poticanje regionalnog razvoja, 02. ožujka 2026., donosi

ODLUKU
o osnivanju tima za vrednovanje tijekom provedbe Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027.

Članak 1.

Na temelju Članka 21., stavka 3. ravnateljica Razvojne agencije Zagreb osniva mješoviti tim za vrednovanje tijekom provedbe Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027. sastavljen od 2 unutarnja i 2 vanjskog stručnjaka.

Članak 2.

Tim za vrednovanje obvezan je održati Odboru za vrednovanje izlaganje o nacrtu izvješća o provedbi postupka vrednovanja sa zaključcima i preporukama, izrađen u skladu s Prilogom I. Pravilnika o provedbi postupka vrednovanja akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave („Narodne novine" br. 44/2023, u daljnjem tekstu: Pravilnik)

Članak 3.

Za članove tima za vrednovanje tijekom provedbe Plana razvoja Grada Zagreba za razdoblje do kraja 2027. imenuju se:

1. **Edita Čamber**, Razvojna agencija Zagreb, kao unutarnji stručnjak
2. **Natalija Vuger**, Razvojna agencija Zagreb, kao unutarnji stručnjak
3. **Ivana Novoselec**, IMPULS SAVJETOVANJE d.o.o., kao vanjski stručnjak
4. **Jelena Brbora**, IMPULS SAVJETOVANJE d.o.o., kao vanjski stručnjak

Članak 4.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja i biti će objavljena na službenoj web stranici Razvojne agencije Zagreb.

KLASA: 960-03/26-03/01
URBROJ: 251-723-02-26-9

Zagreb, 02. ožujka 2026.

RAVNATELJICA:

Kornelija Mlinarević, dipl. oec