Prethodno vrednovanje Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine

ZAVRŠNO IZVJEŠĆE

o provedenom postupku prethodnog vrednovanja Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine

Institut za razvoj i međunarodne odnose, IRMO

Zagreb, 21. listopad 2022.

SADRŽAJ

1. Uvod 3
2. Kontekst vrednovanja 4
3. Metodološki pristup 6
4. Nalazi vezano za kriterije vrednovanja i odgovori na evaluacijska pitanja 12
5. Zaključak 20

1. UVOD

Završno izvješće o provedenom postupku vrednovanja Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine pripremljeno je u skladu sa Ugovorom broj 16/2022 o nabavi usluga ***Prethodnog vrednovanja Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine***, od 25. siječnja 2022. Za provedbu navedene usluge Naručitelj, Ministarstvo turizma i sporta, zadužio je Institut za razvoj i međunarodne odnose iz Zagreba.

Pravni okvir za provedbu prethodnog vrednovanja definiran je Zakonom o strateškom planiranju i upravljanju razvojem RH (NN 123/17) te Uredbom o smjernicama za izradu akata strateškog planiranja od nacionalnog značaja i od značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 89/18). Ključni podzakonski akt za proces vrednovanja je Pravilnik o provedbi postupka vrednovanja (NN 66/19).

Prethodno vrednovanje ***Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine*** *(u daljnjem tekstu: Strategija)* realizirano je u potpunosti sukladno pristupu i metodologiji koja je zadana spomenutim Pravilnikom. Uz vrednovanje Strategije, tim za vrednovanje je ujedno usmjeravao proces izrade te odobravao ključne korake u izradi ***Nacionalnog Plana razvoja održivog turizma 2021.-2027. (u daljnjem tekstu Plan)*** s obzirom da je Plan logičan slijed izrađene Strategije.

Svrha provedenog postupka prethodnog vrednovanja bila je dati argumentiranu podlogu za poboljšanje Nacrta Strategije i Nacionalnog plana održivog razvoja turizma te time doprinijeti u cjelini poboljšanju kvalitete isporuka Izrađivača Strategije i osiguranju okvira za njezinu učinkovitu i djelotvornu provedbu u budućnosti. Na taj način osigurana je i održivost planiranih ishoda Strategije.

2. KONTEKST

Izrada Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine dio je reformskih procesa koje je pokrenulo Ministarstvo turizma i sporta s ciljem uspostave cjelovite osnovice za djelotvorno i učinkovito upravljanje razvojem održivog turizma u Republici Hrvatskoj.

Planski okvir za izradu Strategije određen je *Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine.*

Korisnici i ciljane skupine na koje se odnosi Strategija, kao i Nacionalni plan održivog turizma, su u prvom redu ključni dionici u turizmu, javni i privatni sektor, organizacije civilnog društva, udruženja, turističke zajednice, komore, lokalno stanovništvo i dr.

Postupak vrednovanja

Postupak vrednovanja tijekom izrade Strategije temeljio se na načelima vrednovanja, a među ključnim načelima valja izdvojiti slijedeća:

- **Neovisnost** – vrednovanje provodi tim stručnjaka koji je funkcionalno neovisan o izrađivaču Strategije, odnosno, koji ni na koji način nije sudjelovao u pripremi Strategije (time se ostvaruje potreba za objektivnom ocjenom kvalitete dokumenta);
- **Prilagođen pristup** – vrednovanje koristi različite načine prikupljanja podataka, tj. odgovora na evaluacijska pitanja, a zaključke i preporuke temelji na sintezi svih nalaza;
- **Pravovremenost** – odnosi se na planiranje provedbe vrednovanja i dostupnost rezultata vrednovanja kako bi naručitelj imao pravovremene informacije na temelju kojih se mogu unaprijediti sadržaj i provedba Strategije;
- **Komunikacija i transparentnost** - kontinuirani dijalog između naručitelja i stručnjaka u svrhu osiguravanja pravovremenih informacija, usmjeravanja procesa vrednovanja te osiguravanja da rezultati vrednovanja imaju najveću moguću korist za naručitelja. Cjelokupan proces provedbe vrednovanja treba biti interaktivan i iterativan.

Tim za vrednovanje posebnu je pažnju posvetio načelima prilagođenog pristupa i pravovremenosti uslijed specifičnih okolnosti pod kojima je zadatak vrednovanja preuzet, ali i okolnosti u kojima je postupak vrednovanja do kraja realiziran.

Naime, uobičajeno je da se prethodno vrednovanje provodi tijekom cjelokupnog procesa izrade Strategije kako bi se pomoglo izrađivaču Strategije i naručitelju vrednovanja u svim fazama izrade Strategije te osiguralo da se nalazi vrednovanja mogu pravovremeno uzeti u obzir prilikom razrade pojedinih faza izrade Strategije.

Međutim, u realizaciji prethodnog vrednovanja Strategije tim za vrednovanje je uključen tek u zadnjoj fazi izrade Nacrta Strategije, a ta je okolnost uvjetovala potrebu za drugačijim, tj. izrazito fleksibilnim pristupom u provedbi postupka vrednovanja. Uslijed spomenute okolnosti nije bilo moguće primijeniti uobičajeni „fazni“ pristup, već se u početnoj fazi realizacije zadatka krenulo vrednovati izrađen cjelovit

Nacrt i druge priloge kako bi se Izrađivaču i Naručitelju pomoglo u pravovremenoj izradi što kvalitetnije i u većoj mjeri provedive finalne verzije Strategije.

Unatoč spomenutom bitnom ograničenju, nastojalo se realizirati vrednovanje barem u određenoj mjeri po faznom principu **u sadržajnom smislu**. Tako se primjenjivao uobičajen evaluatorski pristup uz korištenje kriterija evaluacije i evaluacijskih pitanja u svakoj od realiziranih faza Strategije – a poglavito analize stanja, SWOT analize, vizije te predloženog i opisanog strateškog okvira. Pri tome se interventnoj vertikalnoj logici unutar Strategije dao prvenstveni značaj i ova logika se kontinuirano i sustavno pratila od početne faze – analize stanja, do predloženih prioritetnih područja i pokazatelja za praćenje rezultata provedbe.

Tim za vrednovanje je komentirao svaki zaprimljen Nacrt, odnosno po potrebi izdvojeni dio Nacrta Strategije, npr. izdvojeno poglavlje ili prilog, tablični prikaz ili matricu te je provjeravao razinu usvajanja ključnih komentara i sugestija za poboljšanje. Ujedno, **kako bi se osigurala konzistentnost i unutarnja koherentnost, tim za vrednovanje je vezao nalaze vrednovanja i prve nacrte dijelova Nacionalnog plana održivog razvoja turizma, čija izrada je krenula tijekom realizacije postupka prethodnog vrednovanja Strategije.**

Osnovna svrha i djelokrug prethodnog vrednovanja

Osnovna svrha vrednovanja je poboljšanje kvalitete Strategije, iznalaženje optimalnog načina korištenja resursa za dostizanje utvrđenih strateških ciljeva te time omogućavanje kvalitetne osnove za buduće što jednostavnije, svrsishodnije i učinkovitije praćenje i vrednovanje provedbe Strategije. Realizacija postupka vrednovanja Strategije podrazumijevala je primjenu nekoliko kriterija vrednovanja, a u okviru kojih su bila formulirana evaluacijska pitanja koja su obrazložena u daljnjem tekstu.

Realizirana ranija vrednovanja

Koncem 2017. godine realizirano je *Vrednovanje u tijeku provedbe strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine* (interim evaluacija). Radilo se o prvoj sektorskoj interim evaluaciji u RH. Prilikom vrednovanja korišteni su standardni kriteriji te evaluacijska pitanja kao i kriteriji prosudbe, uobičajeni za vrednovanja u tijeku provedbe određenog strateškog dokumenta.

Svrha vrednovanja bila je utvrditi kako napreduje ostvarivanje ciljeva i provedba mjera zacrtanih u dokumentu, a radi njezina poboljšanja. **Vrednovanje je prije svega bilo usmjereno na analizu relevantnosti, djelotvornosti, učinaka i održivosti mjera predloženih u okviru Strategije.** Kriterij učinkovitosti nije analiziran obzirom da je bio predmetom vrednovanja provedenog od strane Državne revizije tijekom 2016. godine.

Iz dobivenih rezultata moglo se zaključiti da relevantnost Strategije nije upitna. Međutim, **vidljivo je bilo da većina donesenih akcijskih planova nije relevantna, te da se planovi provode samo djelomično ili se uopće ne provode. Pokazalo se da se provedba Strategije odvija manje-više stihijski, da je izostala institucionalna podrška, da međuresorna suradnja nije ostvarena u skladu s očekivanjima, a izostalo je i praćenje provedbe akcijskih planova. Dodatno, pokazalo se da utjecaj**

provedbe tadašnje Strategije na druge sektore i općenito na gospodarstvo Hrvatske bilježi blag, ali nedostatan pomak.

3. METODOLOŠKI PRISTUP

Plan izvedbe i metode vrednovanja

Slijedom prethodno spomenutog vezano za postupak vrednovanja, ponovno ističemo kako se **vrednovanje nije provodilo prema uobičajenom postupku vrednovanja po „fazama" izrade Strategije, već, razmatrajući sve zaprimljene nacrte „unatrag", kroz primjenu evaluacijskih kriterija i evaluacijskih pitanja.**

Ključni koraci u realizaciji vrednovanja bili su sljedeći:

- **Provjera metodologije izrade Strategije u odnosu na Upute MRRFEU** za izradu sektorskih strategija i nacionalnih planova;
- **Ocjena kvalitete Analize stanja, SWOT analize te identificiranih razvojnih potreba i potencijala** kao osnove za izradu strateškog okvira;
- Ocjena intervencijske logike te provjera da li su ciljevi postavljeni na logičan način, utemeljeni u analizi stanja, hrvatskim razvojnim smjerovima i europskim i globalnim smjernicama za razvoj održivog turizma; provjera hijerarhije ciljeva te jasnoće očekivanih rezultata. **Ovom koraku se posvetila posebna pažnja s ciljem postizanja unutarnje usklađenosti Strategije. Provjeravalo se postojanje jasne poveznice između analize stanja te svih elemenata u strateškom okviru - strateških ciljeva te prioritetnih područja. Koherentnost će se nadalje provjeravati sve do mjera, aktivnosti i projekata /u Nacionalnom planu održivog turizma/ kao zadnjem elementu unutar strateškog okvira;**
- **Ocjena utvrđenih mjerljivih pokazatelja učinka provedbe strateških ciljeva** (na što će se naknadno nadovezati provjera pokazatelja ishoda u Planu)
- Procjena kvalitete konzultacijskog procesa – ocjena razine uključenosti svih relevantnih dionika u odlučivanje tijekom procesa izrade Strategije te ocjena stvarnog doprinosa dionika/partnera prilikom njihove izrade;
- Ocjena (sugestije za poboljšanje) svih poglavlja Strategije, uz primjenu kriterija relevantnosti, koncentracije, usklađenosti i konzistentnosti, djelotvornosti, dosljednosti i jasnoće.

Metode vrednovanja

Metodologija vrednovanja zahtijevala je primjenu metoda i alata vezanih uz načela vrednovanja. Njihova primjena omogućava da rezultati vrednovanja budu nepristrani te da omogućavaju ispunjavanje svrhe vrednovanja. Kako bi se to postiglo, uobičajeno je korištenje kvantitativnih i kvalitativnih metoda.

Vrednovanje je uključilo **sljedeće metode prikupljanja podataka:**

- **Istraživanje sekundarnih izvora**: pregled svih zaprimljenih relevantnih dokumenata od izrađivača i naručitelja te prikupljanje i analiza dodatnih dokumenata i izvora (nacionalnih, EU i dr.) koji se odnose na problematiku, tj. svih neophodnih informacija za vrednovanje te provedbu kvantitativnih i kvalitativnih analiza.
- **Primarno prikupljanje podataka**: odnosilo se na rasprave s predstavnicima Ministarstva tijekom održanih radionica u okviru projekta.
- **Sinteza nalaza**: analiza nalaza, potvrda uzročno-posljedičnih odnosa, nalazi i zaključci po svakom evaluacijskom pitanju temeljem primjene ključnih evaluacijskih kriterija.

Uz spomenuto, nalazi vrednovanja su se raspravljali u niz navrata sa Izrađivačem i Naručiteljem.

Metode analize podataka – Koristile su se prvenstveno sljedeće metode:

- Analiza intervencijske logike
- Analiza pokazatelja
- Kvalitativna analiza
- Rasprave sa ključnim dionicima i stručnjacima

Izvori podataka – Prvenstveno se radilo o sljedećim izvorima:

- Nacrti Strategije
- Relevantne strateške smjernice na nacionalnoj i nadnacionalnoj razini (Nacionalna razvojna strategija do 2030.g., Strategija prilagodbe klimatskim promjenama u Republici Hrvatskoj za razdoblje do 2040. godine s pogledom na 2070. godinu (Narodne novine, broj 46/20); Strategija niskougljičnog razvoja do 2030. godine sa pogledom na 2050. godinu (Narodne novine, broj 63/21); Ciljevi održivog razvoja (SDG /Sustainable development goals) i dr.
- Relevantne sektorske analize i drugi sektorski dokumenti na EU i globalnoj razini (Transition Pathway for Tourism i sl.)

Metodologija za odgovaranje na evaluacijska pitanja i donošenje zaključaka

Temeljem primjene spomenutih metoda omogućeno je cjelovito sagledavanje i vrednovanje Strategije te formuliranje komentara i preporuka usmjerenih poboljšanju svih dijelova Strategije.

Odgovori na evaluacijska pitanja rezultat su primjene evaluacijskih kriterija i spomenutih metoda evaluacije te su poslužili kao osnova za donošenje zaključaka vrednovanja.

Ključni pojmovi, kriteriji vrednovanja i evaluacijska pitanja

Vrednovanje je obuhvatilo sljedeće ključne kriterije:

– **Važnost (relevantnost)** kojim se provjerilo da li su strateški ciljevi i prioritetna područja Strategije utemeljeni na stvarnim potrebama i razvojnim potencijalima, tj. provjerila se razina u kojoj su opravdani u odnosu na ključna razvojna ograničenja i potrebe utvrđene u izrađenim analizama.

– **Djelotvornost (efektivnost)** kojim se razmatralo već u fazi izrade Strategije do koje mjere se očekuje da će se ostvariti planirani ciljevi.

– **Usklađenost (koherentnost)**, kriterij kojim se razmatralo da li je ostvarena unutarnja i vanjska usklađenost Strategije. Posebna pažnja se kontinuirano pridavala ovom kriteriju i to:

- unutarnjoj usklađenosti, s obzirom da je predložen strateški okvir Strategije, razmatrano „unatrag“, morao biti u cijelosti usklađen sa Analizom stanja, SWOT analizom i analizom razvojnih potreba i potencijala. Kad je ova usklađenost vidljiva, moguće je konstatirati da je postignuta neophodna unutarnja interventna logika Strategije. Ovaj kriterij je imao i svrhu da pomogne prilikom provjere da li su predloženi ciljevi i prioritetna područja komplementarni (u Planu će se provjeravati mjere), a što je izuzetno značajno radi postizanja poželjne sinergije.

- vanjskoj usklađenosti, s obzirom da je nužno bilo provjeriti da li su nalazi, a poglavito prijedlozi u okviru strateškog okvira usklađeni sa NRS 2030 te ključnim strateškim dokumentima na razini EU.

Dodatni kriteriji kojima se pridala važnost bili su sljedeći:

- **Koncentracija** na ključno s obzirom da su raspoloživi resursi oskudni te uvažavajući činjenicu da dio zacrtanog u okviru prethodne Strategije nije mogao biti ostvaren upravo iz tog razloga.

- **Jasnoća -** s obzirom da je bilo nužno postići jednostavan, kratak, operativan i jasan te nedvosmislen stil pisanja.

Ključna evaluacijska pitanja

U nastavku slijede evaluacijska pitanja u okviru nekoliko ključnih kriterija. Valja napomenuti da će **odgovori na četiri pitanja dijelom ili u cijelosti biti prezentirani tijekom postupka vrednovanja predstojećeg Plana, ali se njima već u fazi vrednovanja Strategije dao određen značaj, no odgovori na ova pitanja nisu sastavni dio Završnog Izvješća za Strategiju. Ona su navedena u nastavku te će biti razmotrena u Izvješću za Plan. Radi se o evaluacijskim pitanjima br. 4, 6, 8 i dijelom pitanju 9.**

Kriterij relevantnost

Evaluacijsko pitanje 1.: Da li je analiza stanja potpuna i ukazuje li jasno na ključne razvojne probleme, potrebe i potencijale?

Evaluacijsko pitanje 2.: Da li je strateški okvir jasno povezan s utvrđenim potrebama?

Kriterij djelotvornosti/efektivnosti

Evaluacijsko pitanje 3.: Da li su svi ključni dionici u turizmu konzultirani i uključeni u pripremu Strategije na adekvatan način?

Evaluacijsko pitanje 4.: Predstavljaju li u Planu predloženi posebni ciljevi, mjere - provedbeni mehanizmi, aktivnosti i projekti najbolji način rješavanja razvojnih potreba u sektoru turizma?

Kriterij unutarnje usklađenosti/koherentnosti

Evaluacijsko pitanje 5.: Da li su strateški ciljevi i prioritetna područja u Strategiji utvrđeni na logičan način? (provjera unutrašnje interventne vertikalne logike Strategije)

Evaluacijsko pitanje 6.: Da li su u Planu posebni ciljevi, mjere, provedbeni mehanizmi, aktivnosti i projekti utvrđeni na logičan način?

Kriterij vanjske usklađenosti/koherentnosti

Evaluacijsko pitanje 7.: Kakva je usklađenost Strategije s Nacionalnom razvojnom strategijom do 2030.g. te sa drugim relevantnim strateškim dokumentima?

Kriterij komplementarnosti

Evaluacijsko pitanje 8.: Da li su mjere u Planu komplementarne na način da omogućavaju međuosnažujući efekt i sinergiju te podržavaju li i druge javne politike?

Kriterij učinkovitosti/efikasnosti

Evaluacijsko pitanje 9.: Da li su financijski, institucionalni i ljudski resursi predviđeni za provedbu Strategije, Plana i Akcijskog plana jasno identificirani i dovoljni za provedbu? (da li je institucionalni sustav za provedbu Strategije, Plana i Akcijskog plana kvalitetno osposobljen i adekvatan?)

Fazni pristup tijekom realizacije vrednovanja Nacrta Strategije

U prvoj fazi vrednovanja koristili su se prvenstveno sljedeći kriteriji:

- Unutarnja i vanjska usklađenost/koherentnost
- Konzistentnost
- Jasnoća

Kako bi se Izrađivaču i Naručitelju omogućilo da se izradi daljnja verzija Nacrta u što kraćem vremenskom roku, posebna se pažnja usmjerila u prvoj fazi vrednovanja postizanju unutarnje usklađenosti jer ona nije bila jasno naznačena, te, nadovezano, bile su izražene određene nekonzistentnosti. Slijedom primjene spomenuta tri kriterija, ključne i specifične sugestije po svim poglavljima Nacrta bile su inkorporirane u prvo fazno Izvješće. Ključne preporuke iz te faze su obuhvaćene kroz odgovore na evaluacijska pitanja.

U drugoj fazi vrednovanja, nakon što je Nacrt Strategije sadržajno presložen te je unutarnja usklađenost bila vidljiva, vrednovanje je u većoj mjeri bilo usmjereno na primjenu ostalih kriterija vrednovanja te na odgovore na ključna evaluacijska pitanja.

Moguća ograničenja metodološkog pristupa

Primjena prethodno obrazloženog metodološkog pristupa često podrazumijeva i moguće probleme i ograničenja. Oni su prikazani u slijedećoj tablici koja je bila sastavni dio Prvog faznog izvješća vrednovanja:

Rizici	Vjerojatnost	Učinak	Mjere ublažavanja
Kašnjenje s dostavom daljnjih verzija Nacrta Strategije	Srednja	Jak	Stalne konzultacije s Naručiteljem i Izrađivačem u svrhu razumijevanja važnosti pridržavanja zadanih rokova za izradu daljnjih verzija Nacrta Strategije.
Problemi sa pribavljanjem relevantnih dokumenata i podataka	Niska	Jak	Rano identificiranje ključnih dokumenata od strane tima za vrednovanje te stalna komunikacija i konzultacije s naručiteljem u početnoj fazi realizacije postupka vrednovanja.
Ograničen broj sudionika u planiranim razgovorima; neadekvatna suradnja sa Izrađivačem i Naručiteljem	Niska	Umjeren	Dobro vremensko planiranje, stalna komunikacija i konzultacije tri uključena tima (izrađivač, naručitelj, tim za vrednovanje), dobra suradnja i postignuta razina povjerenja od strane svih uključenih.

Na kraju realiziranog procesa vrednovanja treba istaknuti da je jedini ograničavajući faktor bio prvo naznačeni - kašnjenje s dostavom daljnjih verzija Nacrta Strategije te izuzetno kratki rokovi za davanje povratnih informacija na zaprimljene dokumente. Kontinuirane konzultacije s Naručiteljem u svrhu razumijevanja važnosti pridržavanja zadanim rokovima za izradu daljnjih verzija Nacrta Strategije su u određenoj mjeri pomogle prilikom ublažavanja ovog ograničenja koje je pratilo rad tima za vrednovanje od samog početka do konca realizacije zadatka.

U cjelini gledajući, ključni faktori koji su pospješili uspješnu primjenu predviđene metodologije te smanjili moguća ograničenja tijekom realizacije postupka prethodnog vrednovanja bili su sljedeći:

- Kontakt podaci svih predviđenih dionika su bili dostupni stručnjacima za vrednovanje i omogućena je izravna i dinamična komunikacija tijekom realizacije cijelog postupka vrednovanja;
- Naručitelj i stručni tim Izrađivača razumjeli su svrhu, značaj i doprinos vrednovanja te su bili voljni sudjelovati i dati doprinos u raspravama i konstruktivnoj suradnji usmjerenoj ostvarivanju osnovne svrhe vrednovanja Strategije;
- Sve potrebne informacije i dokumenti bili su dostupni timu za vrednovanje.

4. NALAZI VEZANO ZA KRITERIJE VREDNOVANJA I ODGOVORI NA EVALUACIJSKA PITANJA

Svi dijelovi i sve verzije Nacrta kao i pojedini prilozi su bili pravovremeno vrednovani te komentari raspravljeni na sastancima i radionicama. Svi ključni komentari su pismenim putem odaslani Naručitelju. U nekoliko navrata su se sugestije za poboljšanje unosile direktno u zaprimljene nacrte, kako bi Naručitelju bio olakšan i ubrzan unos sugeriranih poboljšanja.

U nastavku slijedi prikaz ključnih nalaza kroz odgovore na evaluacijska pitanja u okviru svakog ključnog kriterija vrednovanja. Nalazi su sažetak procesa kontinuiranog raspravljanja i komentiranja. U procesu vrednovanja kontinuirano je sudjelovao tim od strane Naručitelja kao i tim od strane Izrađivača. Kao što je ranije spomenuto, nekoliko ključnih evaluacijskih pitanja, predviđenih Prvim faznim Izvješćem, biti će adresirano u Izvješću prethodnog vrednovanja Nacionalnog plana održivog razvoja turizma s obzirom da se radi o pitanjima koja se odnose na sadržaj samog Plana.

Kriterij relevantnost

Evaluacijsko pitanje 1.: Da li je analiza stanja potpuna i ukazuje li jasno na ključne razvojne probleme, potrebe i potencijale?

Ovom se pitanju dala posebna pozornost s obzirom da se radilo o osnovi za postizanje daljnje unutarnje usklađenosti Strategije te osnovi za izradu kvalitetnog strateškog dijela dokumenta.

Analiza stanja u prvom zaprimljenom Nacrtu nije bila dovoljno sveobuhvatna za potrebe daljnjeg razumijevanja strateškog okvira. S obzirom da je prije zaprimljenog Nacrta od strane Naručitelja bila izrađena opsežna analitička podloga koja nije bila u dovoljnoj mjeri uključena u Nacrt Strategije, sugerirano je Izrađivaču u kojim poglavljima i na koji način osnažiti analitički dio Strategije temeljem vrlo ekstenzivne i sveobuhvatne analitičke građe. Nadalje, tim za vrednovanje je u komentarima naznačio da određene razvojne teme nisu bile u dovoljnoj mjeri istaknute kao i neki problemi, tj. potrebe. Razvojni potencijali nisu inicijalno bili primjereno obrazloženi te je dorada sugerirana kroz dane primjere i sugestije za nadopune analize stanja. **Temeljem primjene evaluacijskog načela koncentracije, sugerirano je da budu snažnije istaknuta ključna obilježja današnjeg turizma uz navođenje ocjena stanja, gdje god moguće** (pad/porast, jačanje/slabljenje, usporedbe u odnosu na druge zemlje i sl.), a bez ekstenzivnih opisa u kojima neminovno dolazi do manjih ponavljanja te se umanjuje usredotočenost na relevantno.

Sugerirano je Izrađivaču da nazivi izazova budu formulirani na način da daju što jasniju informaciju o njegovoj relevantnosti i sadržaju samog izazova te da svi utvrđeni izazovi budu međusobno usklađeni radi izbjegavanja određenih preklapanja, osim ukoliko razlozi (djelomičnog) preklapanja nisu jasno navedeni.

Ključni nedostatak na koji je tim za vrednovanje upozorio odnosio se na nedovoljno dobro strukturirane i obrazložene potrebe i potencijale, a što bi, u slučaju zadržavanja opisa, predstavljalo ograničenje prilikom

kasnijeg osiguravanja neophodne vertikalne interventne logike Strategije. Stoga se ovom pitanju u okviru prve tri verzije zaprimljenog Nacrta Strategije pridala posebna pažnja, a organizirane su i dodatne rasprave sa Izrađivačem i Naručiteljem.

Izrađivaču su također sugerirane nadopune u relativno kratkoj SWOT analizi koja nije u potpunosti odrazila nalaze analize stanje. Predloženo je nekoliko dodatnih ključnih slabosti i snaga, a za što se ocijenilo da spomenuta ranije pripremljena obimna analitička podloga može poslužiti kao vrlo argumentirana osnova. Predložene su i manje korekcije kod prilika i prijetnji u SWOT analizi te sugerirana poboljšanja konzistentnosti i jasnoće vezano za PESTLE analizu.

Prijedlozi tima za vrednovanje vezano za poboljšanja analize stanja, SWOT te PESTLE analize su u daljnjem Nacrtu Strategije usvojeni, analitika je osnažena dodatnim ocjenama trenutnog stanja u turizmu te je postignuta bolja usklađenost analitičkog dijela Strategije sa SWOT analizom. Rasprave sa Izrađivačem i Naručiteljem doprinijele su boljem razumijevanju nužnog razlikovanja razvojnih potreba u odnosu na razvojne potencijale te je u ovom poglavlju u zadnjoj verziji Nacrta Strategije vidljivo značajno sadržajno poboljšanje, bitno u smislu mjerodavne i sveobuhvatne analitičke podloge za strateški okvir u narednom dijelu dokumenta.

Pozornost kod ovog kriterija usmjerila se i provjeri u kojoj mjeri analitički dio Strategije odražava najnovije razvojne teme ključne za područje turizma, a što je ocijenjeno izuzetno zadovoljavajućim. Predloženo je da se napravi dodatni osvrt za nekoliko relevantnih, a nedovoljno istaknutih tema, kao što je to primjerice potreba smanjenja pritiska turizma na prostor.

Evaluacijsko pitanje 2.: Da li je strateški okvir jasno povezan s isplaniranim potrebama?

Ovo je pitanje dijelom vezano i za kriterij unutarnje usklađenosti te se nadovezuje na prethodno obrazloženo vezano za kvalitetu odrađene analize stanja. Usklađenost u prvim verzijama Nacrta nije bila vidljiva zbog spomenutog problema nedovoljno dobro obrazloženih opisa razvojnih potreba u Poglavlju *Potreba i potencijala* te su sugerirana poboljšanja.

Tim za vrednovanje je u nekoliko navrata tijekom komentiranja Nacrta posebnu pažnju usmjerio pitanju potreba s obzirom da su one refleksija razvojnih slabosti/ograničenja tj. izazova u hrvatskom turizmu te osnova za definiranje strateških ciljeva i prioritetnih područja djelovanja u okviru strateškog okvira. Bilo je neophodno razgraničenje potreba i potencijala u odnosu na način kako su oni bili opisani u prve dvije verzije Nacrta te je sugerirano da svaka izdvojena potreba ima svoju poveznicu na ključne izazove. Nakon što je identificirano deset ključnih izazova održivog razvoja turizma u Hrvatskoj, potkrijepljenih relevantnim podacima, te slijedom zajedničke rasprave sa Izrađivačem i Naručiteljem, uslijedilo je redigiranje poglavlja *Opis razvojnih potreba i razvojnih potencijala* na način da budu izdvojene obrazložene potrebe u odnosu na potencijale. **Sadržajno preslagivanje uz poboljšane opise potreba u analitičkom dijelu Nacrta Strategije je omogućilo formuliranje argumentirane osnove potrebne za izradu prijedloga strateškog okvira. Postizanje ove povezanosti kroz jasno obrazložene opise sa relevantnim ključnim podacima predstavljalo je jedan od ključnih zadataka tijekom procesa unapređenja kvalitete Nacrta Strategije.** Ukoliko se kvalitetno pripremi ovaj dio, on će biti osnova za planiranje razvojnih mjera u Planu razvoja održivog turizma i to dodatno naglašava važnost preporuka tijekom izrade Strategije. **Temeljem obrazloženog, zaključujemo da je Izrađivač u konačnici kvalitetno doradio tekst vezano za ovaj kriterij.**

Kriterij djelotvornosti/efektivnosti

Evaluacijsko pitanje 3.: Da li su svi ključni dionici u turizmu konzultirani i uključeni u pripremu Strategije na adekvatan način?

Iako je primjena kriterija djelotvornosti uobičajena u prvom redu u okviru provedbe postupka vrednovanja strateških dokumenata tijekom i nakon njihove provedbe, korisno ga je razmotriti i u fazi prethodnog vrednovanja. Jedna od osnova za njegovo sagledavanje je svakako razina uključenosti ključnih dionika u proces pripreme Strategije. S obzirom na razinu uključenost svih ključnih dionika u turizmu u pripremu Strategije te na stvoren osjećaj vlasništva u odnosu na dokument, može se pretpostaviti da će biti moguće ostvariti planirane ciljeve. Snažan participativan proces u tom je smislu bitan faktor u postizanju zacrtanih ciljeva Strategije i Plana.

Članovi radne skupine za izradu Strategije predstavnici su devet Ministarstava, svih koja se i u najmanjoj mjeri dotiču problematike razvoja turizma te niza komora, udruženja, udruga, sveza, koordinacijskih tijela, predstavnika relevantnih znanstvenih institucija i drugih tijela koja su značajna za razvoj sektora. **Radna skupina ne samo da je uzorna po broju članova (više od sto članova), već je i uzorno raznolika, što je izuzetno značajno u svrhu osiguravanja djelotvorne međusektorske suradnje, holističkog i integriranog pristupa razvoju održivog turizma te djelotvorne suradnje i komplementarnosti mjera, a što će biti u jednakoj mjeri značajno tijekom procesa finalizacije izrade Plana**. Održana su 4 sastanka Radne skupine i vidljivo je da je značajan broj članova sudjelovao na svakom sastanku/radionici, te da se radilo o vrlo intenzivnom i svrhovitom procesu komentiranja koji je doprinio kvaliteti konačne verzije Nacrta. **Sustavna i kontinuirana uključenost spomenutih dionika biti će neophodna i tijekom cijelog procesa provedbe Strategije te će o kvaliteti i intenzitetu ove uključenosti ovisiti i uspješnost provedbe. Ovom se pitanju sugerira posvetiti posebna pozornost tijekom predstojećeg vrednovanja tijekom provedbe Strategije.**

Kroz kriterij djelotvornosti se ujedno razmatra kolika je vjerojatnost da će se postavljeni strateški ciljevi ostvariti putem planiranih mjera i raspoloživih resursa te provedbenih kapaciteta. Razina ove vjerojatnosti moći će se sagledati tijekom provedbe predstojećeg postupka vrednovanja tijekom izrade Plana kao i provedbom vrednovanja tijekom provedbe Strategije i Plana. **Zaključno, uz brojno i izuzetno angažirano sudjelovanje predstavnika, vrsnih stručnjaka iz Ministarstva turizma i sporta (uključujući na svim sastancima i radionicama održanim u okviru provedbe postupka prethodnog vrednovanja), te temeljem praćenja razine aktivne uključenosti ključnih dionika može se potvrditi da se radilo o uzorno participativnom procesu prilikom izrade Nacrta strategije.**

U predstojećem vrednovanju Nacionalnog plana održivog razvoja turizma, kao i vrednovanju tijekom provedbe Strategije i Plana razvoja održivog turizma, posebna pozornost će se posvetiti pokazateljima provedbe definiranih ciljeva i mjera u okviru ovog kriterija. Tim za vrednovanje je sugerirao da se prvobitno predloženi pokazatelji revidiraju, da se usklade s onima iz Biblioteke pokazatelja MRRFEU ali i onima iz drugih baza relevantnih za područje turizma. Neki od prvobitno istaknutih pokazatelja su bili pokazatelji ishoda na razini posebnih ciljeva, što je prikladnije za Nacionalni plan održivog razvoja turizma nego za Strategiju te su u tom dijelu sugerirane korekcije. U konačnici su odabrani najprikladniji

pokazatelji učinka koje je moguće prikupiti iz javno dostupnih baza te koji osiguravaju kontinuirano praćenje učinaka.

Kriterij konzistentnosti i unutarnje usklađenosti/koherentnosti

Evaluacijsko pitanje 4.: Da li su strateški ciljevi i prioritetna područja u Strategiji utvrđeni na logičan način?

U okviru ovog kriterija u prvom je redu provjerena unutrašnja vertikalna logika usklađenosti ključnih elemenata Strategije. U prvom Nacrtu Strategije nije u potpunosti bila postignuta unutarnja usklađenost. Pojedini elementi su se preklapali, a uočene su bile i manje kontradiktornost te nepotrebna ponavljanja. U svrhu osnaživanja konzistentnosti i jasnoće sugerirana su pojašnjenja i korištenje istih termina za određeni pojam te naglašenija i konzistentna tematska koncentracija, što je u daljnjem Nacrtu postignuto. **S obzirom na ranije spomenutu nužnost jasnog razdvajanja razvojnih potreba i potencijala u Strategiji, te činjenicu da su potencijali bili dijelom dvosmisleno interpretirani, tim za vrednovanje je naznačio gdje su potrebne korekcije, kako bi potrebe i potencijali poslužili kao mjerodavna i argumentirana osnova za definiranje strateških ciljeva i daljnjih elemenata strateškog okvira**. Ovi su prijedlozi s daljnjom doradom teksta bili usvojeni. Da bi se postigla neophodna unutarnja logika cijelog dokumenata i posebice strateškog okvira, nalazi SWOT analize morali su se dalje uskladiti sa ostatkom teksta**.** Kako bi logika bila što jednostavnija za pratiti, te tekst bio što jasniji i konzistentniji, a imajući na umu predstojeću izradu Plana održivog razvoja turizma, sugeriralo se Izrađivaču da opisi provedbenih mehanizama iz poglavlja o strateškim ciljevima budu iskorišteni prilikom izrade Plana. S obzirom da su opisi provedbenih mehanizama najvećim dijelom odgovarali izazovima i potrebama (provjeru je tim za vrednovanje odradio te tablično prikazao u Prilogu prvog izvješća), predloženo je da se ti opisi iskoriste prilikom opisivanja prioritetnih područja a kasnije iskoriste za pripremu prijedloga mjera u Planu razvoja održivog turizma.

U svrhu osiguravanja konzistentnosti i unutarnje neophodne logike dokumenta tim za vrednovanje je sugerirao da se u matričnoj formi prikaže povezanost izazova i potreba te strateških ciljeva i prioritetnih područja. Predložena matrica raspravljena je na zajedničkoj radionici. Ovakva matrica je olakšala razumijevanje, te provjeru cjelokupne unutarnje konzistentnosti i usklađenosti strateškog dokumenta**. Matrica je ujedno olakšala provjeru hijerarhije ciljeva, tj. provjeru da li je unutarnja logika podjele strateškog dijela Nacrta na strateške ciljeve i prioritetna područja jasna i odgovarajuća.**

Valja istaknuti da je vizija Strategije postavljena kao jasna i fokusirana predodžba željene promjene, a formulirani strateški ciljevi i prioritetna područja bi očekivano trebali doprinijeti njenom ostvarenju.

Zaključno, daljnjom doradom Nacrta Strategije postignuto je da strateški dio Nacrta u cijelosti proizlazi iz osnovnih nalaza analize stanja, da je hijerarhija strateških ciljeva i prioritetnih područja zadovoljavajuća te da je unutarnja vertikalna logika Strategije uglavnom ostvarena. Spomenuto je vidljivo u matrici koja se nalazi u *Upravljačkom sažetku* Nacrta Strategije.

Kriterij vanjske usklađenosti/koherentnosti

Evaluacijsko pitanje 5.: Kakva je usklađenost Strategije s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030.g. (NRS 2030.) te sa drugim relevantnim strateškim smjernicama?

Prilikom izrade Nacrta Strategije provjerila se vanjska usklađenost sa ključnim nadređenim strateškim dokumentom - Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine. Iz Priloga 5. u Nacrtu Strategije je vidljivo da su sva četiri strateška cilja Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine u potpunosti usklađena sa razvojnim smjerom 1 (RS1) – održivo gospodarstvo i društvo iz *Nacionalne razvojne strategije RH do 2030. godine.* Ova je usklađenost poglavito vidljiva iz opisa Strateških ciljeva kao i prioritetnih područja u okviru svakog cilja u Poglavlju 8. Nacrta Strategije. Usklađenost sa Razvojnim smjerom „održivo gospodarstvo i društvo" iz NRS 2030. izravno je vidljiva i u formuliranoj viziji razvoja održivog turizma u Hrvatskoj:

Poštujući prirodno i kulturno nasljeđe i jedinstveni identitet svih regija, stvorit ćemo održiv cjelogodišnji turizam poželjan za investicije, rad i život, koji doprinosi skladnom gospodarskom razvoju Hrvatske.

Iz ovako formulirane vizije proizlazi da je ona u cijelosti usuglašena te da podržava realizaciju *Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine* i realizaciju nacionalnih klimatskih i energetskih ciljeva te da je usklađena s temeljnim politikama Europske unije i u skladu s očekivanim trendovima po predviđanjima Svjetske turističke organizacije (UNWTO).

Dodatno, u Prilogu 4. Nacrta Strategije tablično je prikazan doprinos strateških ciljeva održivog turizma Hrvatske ciljevima Programa Ujedinjenih naroda za održivi razvoj 2030. (*Sustainable Development Goals* /SDG/). Ova je usklađenost vidljiva kod svakog od 4 cilja razvoja turizma Hrvatske, i to u odnosu na barem 7 ciljeva Programa UN u okviru svakog cilja, a prvi strateški cilj (*Cjelogodišnji i regionalno uravnoteženiji turizam*) doprinosi realizaciji čak 10 ciljeva Programa UN-a. Usklađenost je također vidljiva i u odnosu na Strategiju prilagodbe klimatskim promjenama u RH do 2040. te Strategiju niskougljičnog razvoja do 2030. godine.

Tijekom finalizacije Strategije predložena su manja usklađivanja pokazatelja za praćenje uspješnosti provedbe Strategije na način da se popis pokazatelja učinka iz Biblioteke pokazatelja dopuni s pripadajućim kodovima svakog pojedinog strateškog cilja NRS-a, kao i s podacima o ciljnim vrijednostima i prikazom doprinosa relevantnom razvojnom smjeru Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine.

Usklađenost Strategije sa relevantnim razvojnim smjerom Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine (razvojnim smjerom 1 – održivo gospodarstvo i društvo) vidljiva je iz tablice koja slijedi. U njoj je ujedno naznačen popis pokazatelja učinka iz Biblioteke pokazatelja s pripadajućim kodovima svakog pojedinog strateškog cilja, s podacima o ciljnim vrijednostima. Prikazano potvrđuje usklađenost strateških ciljeva strategije i predloženih pokazatelja učinka (zajedno s odgovarajućim ciljanim vrijednostima) sa sadržajem razvojnog smjera 1 Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine.

Razvojni smjer NRS-a 2030. – RS 1 održivo gospodarstvo i društvo				
Rb	Naziv strateškog cilja Strategije	Pokazatelj učinka	Početna vrijednost pokazatelja učinka	Ciljna vrijednost pokazatelja učinka
1	Cjelogodišnji i regionalno uravnoteženiji turizam	II.02.8.25 Udio ostvarenog BDV-a djelatnosti I u Kontinentalnoj Hrvatskoj u ukupno ostvarenom BDV-u u Republici Hrvatskoj	28,3%	**37,4%**
		II.02.8.26 Udio prihoda od turizma u 1.,2. i 4. kvartalu u ukupnim prihodima od turizma	37,1%	**44,2%**
2.	Turizam uz očuvan okoliš, prostor i klimu	II.02.8.21 Indeks razvoja putovanja i turizma (TTDI-WEF) - Okolišna održivost	25	**≤ 15. mjesta**
		II.02.8.27 Emisije CO2 u zrak prema NACE (revizija II) aktivnostima u turizmu	46196 t	**27717 t**
3	Konkurentan i inovativan turizam	II.02.8.01 Ukupni indeks razvoja putovanja i turizma (TTDI – WEF)	42	**≤ 35. mjesta**
		II.02.8.29 Prihod po stranom noćenju u odnosu na prosjek EU	57 %	**67 %**
		II.02.8.28 Bruto dodana vrijednost po zaposlenome u djelatnosti I u odnosu na prosjek EU	81,8 %	**100 %**
4	Otporan turizam	II.02.8.22 Indeks razvoja putovanja i turizma (TTDI-WEF) – Prioritizacija putovanja i turizma	43	**≤ 35. mjesta**
		II.02.8.23 Indeks razvoja putovanja i turizma (TTDI-WEF) – Pokretači potražnje	46	≤ 35. mjesta
		II.02.8.24 Indeks razvoja putovanja i turizma (TTDI-WEF) – Zaštita i sigurnost	23	≤ 15. mjesta

Kriterij komplementarnosti

Evaluacijsko pitanje 6.: Da li su ciljevi i prioritetna područja u Strategiji komplementarni na način da omogućavaju među-osnažujući efekt i sinergiju te podržavaju i druge javne politike?

Tim za vrednovanje je bio usmjeren i na provjeru komplementarnosti ciljeva i prioritetnih područja. Ovo je bitno s obzirom na važnost među-osnažujućeg utjecaja pojedinih strateških ciljeva prilikom realizacije drugih, kao i s obzirom na značaj podržavajućeg efekta prioritetnih područja (PP) u okviru istog kao i u okviru različitih ciljeva. Kada je ova komplementarnost vidljiva, sinergijski efekt provedbe ciljeva i prioritetnih područja je bitno izraženiji te su posljedično veći efekti njihove realizacije, a što osnažuje djelotvornost prilikom provedbe Strategije, ostvarenje relevantnih i održivih učinaka.

Temeljem načina na koji su formulirani ciljevi i njihovih detaljnih opisa u Poglavlju 8. Nacrta Strategije, **može se zaključiti da su sva četiri cilja međusobno komplementarna. Nema preklapanja među njima, te je „hijerarhija" ciljeva u odnosu na prioritetna područja (PP) primjerena**. Primjerice, četvrti cilj: O*tporan turizam*, je izrazito komplementaran sa sva tri preostala cilja. Nemoguće je zapravo sagledati ostvarenje i jednog cilja a da se istovremeno ne vodi računa o realizaciji preostalih. Također, za *Cjelogodišnji i regionalno uravnoteženiji turizam* je od presudne važnosti uspješna realizacija trećeg i četvrtog cilja (*Konkurentan i inovativan turizam te Otporan turizam*) te se ista komplementarnost prenosi, razumljivo i na prioritetna područja u okviru spomenutih ciljeva.

Kada je riječ o vidljivoj povezanosti te mogućim efektima međusobnog osnaživanja prioritetnih područja u okviru različitih strateških ciljeva, među nekoliko primjera valja izdvojiti slijedeća prioritetna područja: *Razvoj uravnoteženijeg i uključivog turizma i Stvaranje boljih uvjeta života i rada; Prostorno ravnomjernije raspoređen turistički promet i Unapređenje domaće i međunarodne prometne povezanosti; Razvoj posebnih oblika turizma i strukturirani razvoj proizvoda* te *Odgovor na promjene trendova i potreba; Repozicioniranje Hrvatske kao cjelogodišnje autentične destinacije održivog turizma i Odgovor na promjene trendova i potreba; Razvoj uravnoteženijeg i uključivog turizma i Stvaranje boljih uvjeta života i rada; Poticanje inovacija i digitalne transformacije turizma i Jačanje ljudskih potencijala u turizmu; Unapređenje strukture i kvalitete smještajnih kapaciteta i Prostorno ravnomjernije raspoređen turistički promet; Razvoj uravnoteženijeg i uključivog turizma i Unapređenje strukture i kvalitete smještajnih kapaciteta i niz drugih*. Istovremeno, PP kao što su to*: Unapređenje zakonodavnog okvira, Unapređenje sustava turističkih zajednica, Unapređenje sustava praćenja podataka i Jačanje ljudskih potencijala u turizmu* su samo neki u nizu prioritetnih područja koje možemo razmatrati u smislu „horizontalnih", tj. onih značajnih za uspješnu realizaciju većine drugih prioritetnih područja.

Očekivano, vidljivo je da je komplementarnost prioritetnih područja najizraženija u okviru istih ciljeva, ali je skoro u jednakoj mjeri naglašena i između prioritetnih područja različitih ciljeva, što smatramo posebno značajnim.

Zaključno, spomenute međuovisnosti i sinergijski učinci samo su potvrda da se na holistički način sagledavao daljnji razvoj sektora. Primijenjen pristup prilikom formuliranja strateškog okvira će omogućiti sinergijske efekte u provedbi Strategije. Ovakva naglašena komplementarnost ujedno naglašava važnost sustavne primjene intenzivnog i svrhovitog participativnog pristupa tijekom provede, tj. djelotvorne i učinkovite suradnje i koordinacije svih relevantnih dionika iz nadovezanih javnih politika koji mogu posredno ili neposredno pridonijeti uspješnoj realizaciji zacrtanih ciljeva i prioriteta Strategije. Suprotstavljeni ili međusobno pobijajući učinci na razini strateških ciljeva i prioritetnih područja nisu uočeni.

Kriterij učinkovitosti/efikasnosti

Evaluacijsko pitanje 7.: Da li su financijski, institucionalni i ljudski resursi predviđeni za provedbu Strategije, (*Plana*) jasno identificirani i dovoljni za provedbu? (Da li je institucionalni sustav za provedbu Strategije, (*Plana)* kvalitetno osposobljen i adekvatan?).

Kriterij učinkovitosti uobičajeno se koristi u okviru postupka vrednovanja strateških dokumenata tijekom njihove provedbe. Ipak, tijekom postupka prethodnog vrednovanja, moguće je dati načelnu prosudbu vezano za raspoloživost financijskih, institucionalnih i ljudskih resursa potrebnih za provedbu strateškog dokumenta. Ovaj kriterij i evaluacijsko pitanje će se razmatrati tijekom provedbe postupka prethodnog vrednovanja Plana. U ovom Izvješću moguće je samo konstatirati da je slijedom svih održanih rasprava, radionica, uključujući one na sastancima Radne skupine, moguće zaključiti da se o svim potrebnim resursima za provedbu Strategiju vodilo računa. Načelnu osnovu za ovu prosudbu moguće je dati temeljem obrazloženog u Poglavlju 9. Nacrta: *Međuresorna suradnja u provedbi Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine*, Poglavlju 10.: *Indikativan financijski plan* te u Prilogu 3. u kojemu je riječ o *Organizacijskoj strukturi upravljanja turizmom u Hrvatskoj*, gdje se, među ostalim, ističu potrebe za implementiranjem inovativnih rješenja u funkciji veće efikasnosti turističke politike. U Planu razvoja održivog turizma će biti dodatno obrazloženi i prikazani planirani financijski resursi. Stoga, odgovor na ovo važno evaluacijsko pitanje pripremit će se tijekom vrednovanja Plana razvoja održivog turizma.

Učinkovitost je nadovezana i na nužnost primjene integriranog pristupa prilikom promišljanja daljnjeg održivog razvoja turizma u smislu kontinuirane učinkovite kao i djelotvorne međusektorske suradnje relevantnih resora s obzirom na izuzetnu povezanost problematike razvoja turizma sa problematikom pokrivenom drugim javnim politikama – regionalnom, gospodarskom, poljoprivrednom, kulturnom, klimatskom, socijalnom, zdravstvenom i drugima. Učinkovita suradnja i koordinacija relevantnih tijela pretpostavlja primjenu participativnog upravljanja i uključivanje svih bitnih aktera na svim hijerarhijskim razinama kako bi se osigurala kvalitetna provedba Strategije i Plana razvoja održivog turizma. Koristi od ovakvog pristupa biti će vidljive stoga i kod drugih javnih politika, ne samo politike razvoja održivog turizma. U tom smislu je razmatranje kriterija učinkovitosti dijelom povezano i razmatranjem kriterija djelotvornosti.

Preporuka je da se **razina i kvaliteta suradnje prati tijekom razdoblja provedbe Strategije te da se primjeni ovog kriterija posveti posebna pozornost u predstojećem vrednovanju Strategije tijekom provedbe. Ova preporuka slijedi jedan od zaključaka prethodno realiziranog vrednovanje tijekom provedbe Strategije razvoja turizma u okviru prethodne financijske perspektive, do 2020. godine.**

ZAKLJUČAK

Tijekom provedenog postupka vrednovanja korišteni su propisani kriteriji vrednovanja te uobičajena evaluacijska pitanja koja se koriste prilikom realizacije prethodnog vrednovanja. Postupak vrednovanja se odvijao kroz niz koraka i prijedlozi tima za vrednovanje su se usvajali tijekom izrade svake daljnje verzije Nacrta Strategije.

Iz odgovora na evaluacijska pitanja je vidljivo da nije moguće potpuno izdvojeno razmatrati pojedine kriterije tijekom provedbe postupka vrednovanja. Niz kriterija je međusobno povezan i upravo ti međuodnosi su značajni kada je riječ o stvaranju osnove za uspješnu provedbu Strategije. To je primjerice slučaj sa kriterijem konzistentnosti i unutarnje usklađenosti, kriterijem djelotvornosti i komplementarnosti te kriterijem jasnoće u odnosu na sve druge kriterije. Ovakav pristup prilikom vrednovanja svake verzije zaprimljenog Nacrta je omogućio holističko i integrirano sagledavanje problematike, uz kontinuirano promišljanje kako stvoriti pretpostavke za što djelotvorniju i učinkovitiju provedbu Strategije, kao i onih za postizanje održivosti očekivanih relevantnih učinaka.

Kada je riječ o pokazateljima za praćenje uspješnosti provedbe Strategije može se ocijeniti da, nakon realiziranih dopuna, oni u cjelini gledano zadovoljavaju standarde dobre prakse koje promoviraju te da osiguravaju odgovarajući okvir za kvalitetno praćenje provedbe Strategije.

Temeljem uvida u zadnji cjelovit Nacrt Strategije bilo je vidljivo da su se usvajali brojni komentari i sugestije za poboljšanje tima za vrednovanje. Tijekom rada na izradi posljednjih verzija Nacrta, bila je naglašena odlična, izrazito predana suradnja sa istaknutim stručnjacima Ministarstva turizma i sporta te su svi uključeni od strane Ministarstva pokazali visoku razinu profesionalnosti, odgovornosti, predanosti i vlasništva u odnosu na ovaj ključni strateški dokument za politiku razvoja turizma.

U predstojećem razdoblju, Strategija podliježe postupku vrednovanja tijekom provedbe i nakon provedbe. Rezultati, ishodi i učinci utvrđeni postupkom budućih vrednovanja predstavljaju temelj za reviziju politike turizma kao i za njen daljnji proces strateškog planiranja.

Vrednovanje tijekom provedbe Strategije provest će se tijekom 2025. godine kako bi se utvrdili mogući nedostatci u provedbi te, u skladu s nalazima vrednovanja, kao i s ciljem daljnje optimizacije provede Strategije, poduzeli potrebni koraci ukoliko su potrebne njezine izmjene.

Tijekom 2031. godine, nakon razdoblja provedbe Strategije, predviđeno je vrednovanje nakon provedbe Strategije koje će ocijeniti cjelokupni proces provede a prioritetno ostvarene rezultate, uz primjenu kriterija održivost, djelotvornosti i učinkovitosti. Vrednovanje nakon provedbe prilika je za isticanje ključnih naučenih lekcija kao i preporuka nositeljima politike turizma u svrhu olakšavanja daljnjeg procesa djelotvornog i učinkovitog strateškog planiranja politike.

Temeljem iznesenog, tim za vrednovanje smatra da nacrt Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine predstavlja kvalitetan strateški okvir za donošenje ostalih strateških dokumenata te razradu provedbenih instrumenata u funkciji razvoja održivog turizma u Republici Hrvatskoj do 2030. godine.