

Vodič za strateško planiranje

u gradovima i opštinama

pristup po fazama

VODIČ
ZA STRATEŠKO PLANIRANJE
ZA GRADOVE I OPŠTINE

PRISTUP PO FAZAMA

Novembar 2007.

Vodič za Strateško planiranje za gradove i opštine

Sastavio: Peter Bolton
Konsultant za Strateško planiranje

Priredio: Robin Sluyk
Menadžer komponente Strateškog planiranja MIR2

Sledeće osoblje MIR2 programa je bilo direktno uključeno u implementaciju procesa Strateškog planiranja u svih 13 opština Jablaničkog i Pčinjskog okruga. Njihova iskustva bila su od velike pomoći u toku izrade ovog Priručnika.

AoR Lebane

Supervizor Mirjana Milenković
Facilitatori Snežana Radivojević (Bojnik)
Dragana Stanković (Lebane)
Radule Ristović (Medveđa)

AoR Leskovac

Supervizor Biljana Stanković
Facilitatori Bojan Marčić (Leskovac)
Tanja Panić (Vlasotince/Crna Trava)
Daliborka Najdanović (Surdulica)

AoR Bosilegrad

Supervizor Boris Zlatanov
Facilitatori Marina Stanojković (Vladičin Han)
Jelena Despotović (Trgovište)

AoR Vranje

Supervizor Dobrivoje Stancić
Facilitatori Milovan Batak (Vranje)
Arber Sadiku (Bujanovac)
Eroll Mustafa (Preševo)

SADRŽAJ

i. UVOD	05
1. ŠTA JE STRATEŠKI PLAN I ZAŠTO JE POTREBAN OPŠTINI?	07
2. KO BI TREBALO DA BUDE UKLJUČEN U IZRADU STRATEGIJE?	09
3. KOJI JE PROCES IZRADE STRATEŠKOG PLANA?	13
DA NE ZABORAVIMO: MONITORING I IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	31
DODATAK A UPUTSTVO ZA MONITORING, IMPLEMENTACIJU I REVIZIJU STRATEŠKIH PLANOVA U OPŠTINAMA	33
DODATAK B DETALJI ZA DODATAK KOJI SADRŽI KOMPLETNE INFORMACIJE	37
DODATAK C KONSULTOVANJE JAVNOSTI	41
DODATAK D VEZIVANJE STRATEGIJE ZA OPŠTINSKI BUDŽET	45

i. UVOD

Druga faza Programa "Napredak i oporavak opština" (MIR2) implementira se u južnoj Srbiji u periodu januar 2006 - decembar 2008., i obuhvata Jablanički i Pčinjski okrug. Program se sastoji od četiri komponente, a "Strateško planiranje i implementacija programa" predstavlja Komponentu dva.

U okviru ove komponente, svih 13 opština obuhvaćenih ovim Programom, otpočelo je proces izrade strateškog plana, koji je facilitiralo osoblje MIR2. Odabrana metodologija bila je bazirana na osmomesječnom procesu korak-po-korak, planiranom u skladu sa uobičajenim dogovorenim standardima u strateškom planiranju.

Međutim, glavni princip u osnovi ovog pristupa bila je potreba da se očuva participativni karakter čitavog procesa koji pokreće zajednica. Posebno zato što je za sve opštine uključene u ovaj proces to bilo prvo iskustvo ovog tipa, sveukupna usredsređenost više je bila okrenuta pitanju kako se pravi plan nego šta on povlači za sobom. Naravno, sve planove urađene uz facilitiranje MIR2 osoblja treba poboljšati, što je opet u skladu sa karakterom strateškog planiranja, koji podrazumeva redovno revidiranje.

Iskustva Programa MIR2 koji se implementira u 13 opština jablaničkog i pčinjskog okruga u južnoj Srbiji, prikupljena su i stavljena u priručnik koji ima formu vodiča za sve učesnike u procesu. Rezultat ove aktivnosti je ovej ažurirani i dopunjeni vodič za razvijanje strateškog plana za gradove ili opštine. Ove smernice su prvenstveno namenjene opštinskom osoblju.

Ovaj vodič daje odgovore na tri osnovna pitanja:

1. Šta je Strateški plan i zašto je potreban opštini?
2. Ko bi sve trebalo da bude uključen u izradu plana?
3. Šta podrazumeva proces izrade plana?

1. ŠTA JE STRATEŠKI PLAN I ZAŠTO JE POTREBAN OPŠTINI?

1.1 Svrha Strateškog plana

Strateški plan opštine je praktičan plan koji će pomoći opštini da organizuje i razvije svoje aktivnosti. Detaljnija definicija je: "strateški plan u opštini je planski dokument koji sadrži određeni broj strateških ciljeva. On daje smernice aktivnostima za razvoj opštine u datom vremenskom periodu (normalno 3 do 5 godina) i određuje smer, prioritete, akcije i odgovornosti za implementaciju. On je fokusiran na akciju, t.j., usredsređen je na implementaciju."

Dobra strategija treba da bude:

- bazirana na jasnom razumevanju aktuelne situacije u opštini i potrebi za razvojem;
- relevantna i jasno definisana;
- da uključi ljude i organizacije izvan opštine – t.j. bazirana na stvarnom partnerstvu;
- logički dosledna i konzistentna;
- izvodljiva i realna;
- da izvrši stvaran uticaj na razvojne procese u opštini;
- da omogući primenu monitoringa, stvori osnovu za odgovornost i transparentnost i omogući izmene (t.j. bude dovoljno fleksibilna);
- dovoljno široka da obuhvati glavna pitanja razvoja;
- strategija za razvoj opštine a ne samo strategija za opštinsku upravu;
- autentična/jedinstvena (t.j. da ne bude plagijat nekih drugih strategija) i da odražava lokalno stanje i lokalne ideje o razvoju;
- razumljiva za širu javnost i atraktivno smišljena.

Koristi koje će opština imati od opštinske strategije su sledeće:

- poboljšanje iskorišćenja resursa;
- pomoć opštini da učini promenu i od osnovnog pružaoca usluga postane katalizator promena;
- obezbeđenje katalizatora za građenje lokalnog partnerstva čime će se osigurati veća transparentnost, odgovornost i posvećenost u opštini;
- zadovoljenje spoljnih zahteva i povećanje mogućnosti za privlačenja sredstava.

Strateški plan će biti izrađen za nekoliko meseci, obično 8 do 12, i uključivaće proces koji je u ovom dokumentu podeljen u 8 faza, koje su dalje podeljene na određene aktivnosti (vidi deo 4 niže). Ovaj proces se jednostavno može sumirati na sledeći način:

- **Priprema** (Deo 3 - Faza 1 dalje u tekstu) – uključivanje početnih radionica i uspostavljanje radnih grupa koje usmeravaju proces;
- **Sakupljanje / Analiza informacija** (Faze 2 i 3) – sakupljanje i analiza informacija;
- **Izrada strategije** (Faze 5, 6, 7) – razvoj vizije, ciljeva i akcionog plana;
- **Završetak** (Faza 8)– završetak dokumenta i usvajanje od strane predsednika opštine i opštinskog saveta – posle čega sledi **implementacija**.

1.2 Kako izgleda Strateški plan?

Na početku procesa svim učesnicima treba da bude jasno kakva se vrsta dokumenta izrađuje. Postoje tri glavna dela strategije – analiza (gde smo sada?), ciljevi (gde želimo da idemo?) i akcioni plan, koji navodi odgovornosti za implementaciju (kako ćemo stići tamo?). Dve ključne stvari su: prvo, strategija će biti jasnija ako uključuje opis procesa njene izrade i, drugo, strategija bi trebalo da budu kratka i jednostavna sa što više detaljnog materijala koji se stavlja u anekse.

Ovo je nacrt predloženog formata za strategiju (potpuna verzija je u delu 4.4 niže):

1. **Pregled aktivnosti**
2. **Uvod**
3. **Profil opštine**
4. **Problemi / Trendovi** istaknuti u toku faze prikupljanja / analize informacija
5. **Rezultati SWOT Analize** (vidi deo 4.2. dalje u tekstu radi detalja SWOT analize)
6. **Vizija, Ciljevi**
7. Vizija
8. Strateški ciljevi, prioriteti, detaljni ciljevi
9. **Akcioni Plan** (u formi tabele)
10. **Opis procesa implementacije**
11. **Dodatak** – sve prikupljene informacije

2. KO BI TREBALO DA BUDE UKLJUČEN U IZRADU STRATEGIJE?

Osoblje opštinske uprave trebalo bi da pruži administrativnu podršku za izradu opštinske strategije. Grupe koje imaju udela u izradi strategije dolaze iz različitih sredina a čine ih predstavnici opštinske uprave, kompanija, NVO, druge državne organizacije, itd. Prvi korak je identifikovati ljude koji će preuzeti raznovrsne odgovornosti, ukratko ih informisati i ustanoviti neophodne grupe.

Grupe i pojedinci koji će biti uključeni u strategiju su sledeći:

1. Facilitator, čija je uloga da pomogne proces, upućuje učesnike, bavi se problemima koji prete procesu, održava aktivnost i motivaciju drugih učesnika. Facilitator može da bude član osoblja opštine, koji ima odgovarajuće veštine, ili je to odgovarajuća osoba iz partnerske organizacije, ili spoljni konsultant. Detaljnije, uloga facilitatora je:

- da olakša proces, tj. da podstiče ljude da razmišljaju i omogući da oni sami rade posao;
- da u početku predlaže okvir i uputstva za rad;
- da predstavi iskustvo, najbolju praksu, teoretsko znanje kada je to naophodno;
- da sugeriše pravila postupaka, pruži smernice za prikupljanje i analizu informacija;
- da obezbedi (bar u početku) raspored i učestvuje (pomogne) u podeli zadataka;
- da pregledava pripremljene materijale;
- da pruži pomoć u izradi završnog nacrtu strategije;
- da traži mišljenja i zaključke učesnika (kroz postavljanje pitanja, davanje primera, teorije)..

2. Koordinator, koji će biti iz redova opštinske uprave, i biće na takvom položaju da može da ima direktan kontakt sa šefovima odeljenja i predsednikom opštine (gradonačelnikom) i koji bi trebalo da ima solidno iskustvo u radu opštine. Uloga koordinatora je da organizuje sastanke, što uključuje pisanje poziva, sastavljanje dnevnog reda, zapisnika, izradu dokumenata koji će činiti plan, praćenje napretka, itd.

3. Inicijativna grupa (IG) će imati obimnu ulogu u razvoju strategije. Njom će predsedavati gradonačelnik i biće sastavljena od iskusnih ljudi iz opštinske administracije i izvan nje. Generalno gledno, inicijativna grupa će nadgledati radne grupe i ustanoviti Plan monitoringa i evaluacije strategije. Ona neće imati detaljno određenu ulogu.

4. Radne grupe (RG), koje će biti podeljene po glavnim predmetnim oblastima, obuhvaćene strategijom (npr. socijalna pitanja, ekonomija, životna sredina, itd.) Članovi grupa će biti iz opštine i drugih značajnih organizacija. Kao što samo ime kazuje, njihova uloga će biti razvijanje delova strategije koje pokriva njihova predmetna oblast, uključujući prikupljanje informacija (vidi korak 2) – što znači da će biti dosta posla koji će morati da dele članovi grupa. Biće ukupno 3 do 4 grupe. Ako grupa ima manje od 6 članova, biće teško ostvariti napredak. Najbolje bi bilo da ih ima između 10 i 12.

Svaka RG bi trebalo da ima jasan projektni zadatak (opis posla) i pisana pravila procedure, koja priprema IG kako bi svi članovi RG od početka razumeli ulogu koja im je dodeljena. Pravila procedure pokrivala bi u najmanju ruku sledeće:

- Učestalost i dužinu sastanaka
- Predsedavanje i vođenje zapisnika
- Jasne projektne zadatke – uglavnom se odnose na rezultat
- Jasan vremenski plan do kraja procesa izrade strategije
- Pravila o poverljivosti (čuvanju tajne)
- Zapisnike sa sastanaka i izveštavanje IG.

RU radu radne grupe bi možda trebalo da učestvuje svako ko to želi, a članove radnih grupa ne bi trebalo često menjati, kako bi se obezbedio kontinuitet. Svaka radna grupa će raditi zasebno ali će naravno imati redovne zajedničke sastake sa ostalim grupama kako bi se osigurao među-sektorski pristup.

Na osnovu iskustva MIR2 programa, podela odgovornosti između radnih grupa će najverovatnije biti sledeća:

4.1. Grupa za privredu i poljoprivredu - Ona će obuhvatiti sva pitanja koja se odnose na sve vrste privrednih delatnosti, uključujući velike kompanije, privatizaciju, strana ulaganja, MSP i organizacije koje podržavaju biznis. Ova grupa uključuje i poljoprivredu, kao jednu privrednu oblast, mada bi se možda bolje radilo kada bi se ustanovila posebna grupa za poljoprivredu. Članovi ove grupe bi trebalo da budu:

- pojedinci, predstavnici većih preduzeća;
- organizacije koje predstavljaju mali biznis (kao što su privredne komore i udruženja MSP);
- predstavnici organizacija koje podržavaju biznis (posebno banke);
- opštinsko osoblje koje je zainteresovano za privredu (uključujući osoblje uključeno u urbano planiranje);
- organizacije koje se bave zapošljavanjem i obukama za posao (posebno služba zapošljavanja - tržište rada);
- sindikati;
- organizacije koje predstavljaju poljoprivredne proizvođače, organizacije koje su uključene u poljoprivredu (uključujući opštinu);
- Individualni poljoprivredne proizvođači (ako je moguće).

Bilo bi dobro da (posebno u većim opštinama) postoje posebne radne grupe za poljoprivredu i privredu.

4.2. Grupa za infrastrukturu i životnu sredinu - Baviće se svim aspektima fizičke infrastrukture (uključujući komunikacije, kao što su putevi, železnica, telekomunikacije, vodosnabdevanje, kanalizacija struja, gas), životne sredine (uključujući zaštitu sredine), a bilo bi idealno da u ovoj grupi uzmu učešće predstavnici svih javno-komunalnih preduzeća kao i druge organizacije koje se bave ovim problemima, kao što su NVO.

4.3. Grupa za socijalna pitanja, zdravstvo i obrazovanje - Ova grupa će se baviti svim socijalnim pitanjima (uključujući etničke manjine, socijalne probleme), obrazovanje, kulturu i sport. Ovo će verovatno biti grupa koja će se baviti mnogim bitnim pitanjima koja nisu obuhvaćena radom drugih grupa. Članovi ove grupe će biti:

- Organizacije koje pružaju socijalne usluge;
- Organizacije koje upravljaju zdravstvenim, obrazovanim, kulturnim i sportskim objektima;
- NVO;
- Idealno bi bilo da se u ovu grupu, kao i u grupu za privredu i poljoprivredu uključi Tržište rada.

Neke organizacije bi zaista trebalo da budu uključene u sve radne grupe. Posebno je važno da se u rad svih radnih grupa uključe lokalni predstavnici, što podrazumeva i predstavnike mesnih zajednica ili lice u opštinskoj administraciji odgovorno za mesne zajednice.

4.4. Ostale ključne zainteresovane grupe (stejkeholderi) - Stejkeholderi se definišu kao zainteresovane grupe koje mogu da izvrše značajan uticaj ili zainteresovane grupe na koje će strategija imati značajan uticaj. Mnogi njihovi predstavnici će biti uključeni u rad Inicijativne grupe i radnih grupa – što podrazumeva skupštinu opštine, opštinski savet, glavne ličnosti iz političkih partija, predstavnike društvenih grupa, lokalne predstavnike državnih kancelarija. Neophodno je neformalno konsultovati one koji nisu u inicijativnoj i radnim grupama. Neki od njih su suštinski važni – na primer, od opštinske skupštine će se zahtevati da odobri strategiju. Zbog ključne uloge koju opštinski savet ima u upravljanju, važno je informisati i uključiti njegove članove. Mediji su zainteresovane grupe od suštinskog značaja – oni treba da budu uključeni u čitav proces, uz direktno konsultovanje sa opštinom. Rad s medijima zahteva dužnu pažnju!

4.5. Spoljni stručnjaci (eksperti) mogu biti angažovani od strane opštine kako bi pomogli u izradi Strategije. Oni se mogu finansirati iz opštinskog budžeta ili iz drugih donatorskih projekata. Iako nije neophodno angažovati spoljne stručnjake u izradi dobrog strateškog plana, to ipak ima svoje prednosti jer će konsultant:

- imati vremena da se posveti dodatnim zadacima koji se zahtevaju;
- korišćiće neophodne veštine koje su potrebne za rad po pitanjima koja su uglavnom nepoznata u vezi strateškog planiranja;
- obezbediće objektivn i kritički pristup.

Bilo bi idealno da ti stručnjaci budu konsultanti za opšte strateško planiranje ali i sektorski stručnjaci i iskusni facilitatori.

Verovatno će biti korisno da sektorski eksperti, na primer, iz oblasti poljoprivrede (uključujući i politiku), za podršku MSP, privatizaciju, infrastrukturu, itd, uzmu učešće u ključnim fazama izrade strategije, naročito tokom analize prikupljenih informacija.

Kako izvući najbolje od konsultanata

Ukoliko opština i njeni partneri angažuju konsultante za pomoć u procesu strateškog planiranja ili pak samo radi savetovanja u vezi određenih sektora, ona mora propisno da kontroliše njihov rad; u suprotnom, neće biti korisnih rezultata. Najveći rizik može biti da konsultanti prikupe potrebne podatke i napišu strategiju bez bilo kakvog doprinosa od strane opštine, što bi verovatno dalo strategiju koja nije realna. Organizacija koja angažuje konsultanta može da izbegne ovaj problem tako što će preduzeti sledeće korake:

1. Odlučiti unapred o tome šta se želi da konsultant uradi i precizirati te zadatke u dokumentu (obično se taj dokument naziva "Projektni zadatak" (TOR). Ukoliko je neophodno, potražite savet od ljudi koji imaju iskustva u radu na projektima, koji će vam pomoći da napišete projektni zadatak - TOR.
2. Obaviti tendersku proceduru i tražiti od svakog kandidata da kaže kako će obavljati posao u skladu sa opisom posla, sem ako konsultantski posao nije malog obima.
3. Osigurati da konsultanti rade sa IG i RG i daju savete o strategiji, a ne da rade posao umesto grupa. (Ako konsultanti prave nacrt bilo koje strategije, RG bi trebalo da kontrolišu ovaj proces.)
4. Obezbediti komentare od učesnika u izradi strategije (posebno radnih grupa) i održavati redovne sastanke sa konsultantom kako bi mu preneli komentare učesnika i smernice, tako da on bude siguran koji su njegovi zadaci.

3. KOJI JE PROCES IZRADA STRATEŠKOG PLANA?

Ovo je glavni deo vodiča. On opisuje proces izrade plana. Sastoji se iz 8 faza, od kojih bi svaka trebalo da traje mesec dana ili nešto više, tako da bi izrada plana trebalo da traje od 8 do 12 meseci. Svaka faza je podeljena na određene "aktivnosti".

3.1 Priprema

Ovo je početni proces kojim se obezbeđuje posvećenost i razumevanje onog što strategija predstavlja i koji su resursi potrebni da bi se posao završio.

FAZA 1: ZAPOČINJANJE PROCESA – FORMIRANJE GRUPA (1. MESEC)

Prva faza je započinjanje procesa izrade SP. Ona se može podeliti na sledeće aktivnosti:

Aktivnosti

1. Predsednik opštine i skupština opštine se politički obavezuju da izrade SP. SP nije politički dokument, mada jeste obaveza političara da ga donesu;
2. Opština određuje odgovarajuću osobu za facilitatora (pogledajte prethodno). Ova osoba će potom morati da preuzme dalje vođstvo u nastavku procesa;
3. Određivanje odgovarajućih kandidata za ulogu koordinatora i konsultovanje predsednika opštine u vezi toga. Koordinator treba da bude podržan od strane tima ključnih ljudi u opštini, koji imaju aktivnu ulogu u procesu (odgovoran: facilitator);
4. Određivanje ključnih stejkholdera (odgovorni: facilitator i koordinator);
5. Sa predsednikom opštine dogovoriti članove Inicijativne grupe i ugovoriti inicijalni sastanak (odgovorni: koordinator i facilitator). Na ovom sastanku treba da se:
 - Potvrdi imenovanje Koordinatora;
 - Odluči o tome koje će radne grupe pokrivati određene oblasti i odrediti projektne zadatke za RG;
 - Obavesti o članovima RG;
 - Obezbedi uputstva za RG u vezi prikupljanja informacija;
 - Pregledaju postojeće strategije i druga relevantna dokumenta;
 - Odredi vremenski okvir za proces;
 - Ustanovi sistem monitoringa i evaluacije strategije (pogledajte Dodatak A kao primer).

6. Određivanje mogućih članova RG – ovo podrazumeva konsultovanje glavnih izvora informacija (predsednik opštine, opštinsko osoblje, itd) o tome koje su ključne organizacije i uticajni ljudi unutar tih organizacija (koordinator sa facilitatorom);
7. Poseta mogućim članovima RG kako bi ih animirali da se uključe u rad grupa. Velike kompanije (posebno strani investitori) mogu takođe da se kontaktiraju radi mogućeg finansiranja strategije (koordinator sa facilitatorom);
8. Osigurati da opštinska skupština imenuje Koordinatora i drugo ključno osoblje;
9. Osigurati da opštinska skupština (koja treba da odobri strategiju) razume i podrži proces. To će podrazumevati razgovore o problemima sa predsednikom opštine i vodećim članovima Skupštine (predsednik opštine, koordinator);
10. Održati inicijalne radionice kako bi se ključnim učesnicima objasnila svrha, vrednost i opšta metodologija strateškog planiranja, mogući sadržaj strategije i proces njene izrade. Radionicu bi trebalo da vodi neko sa iskustvom iz oblasti opštinskog strateškog planiranja, uz pomoć facilitatora (koordinator i facilitator);
11. Pružiti pomoć (facilitirati) na početnim sastancima RG kako bi se obezbedila saglasnost o odgovornostima članova, rasporedu, davanju odgovora na osnovna pitanja, predstavljanju procesa prikupljanja informacija i usmeravanju tokom procesa prikupljanja informacija (koordinator sa facilitatorom);
12. I na kraju ono što je vrlo važno – obezbediti obuku za članove radnih grupa na temu strateškog planiranja. Ova aktivnost bi trebalo da započne u 1. mesecu, ali će se nastaviti kroz čitav proces. Možda će biti potrebno angažovati spoljne konsultante ili trenere (facilitator, koordinator).

3.2. Prikupljanje i analiza informacija

Da bi strategija bila korisna ona mora da se zasniva na odgovarajućoj situacionoj analizi, koja se pak bazira na podacima i informacijama. Ovaj proces mora da bude detaljno odrađen.

FAZA 2: PRIKUPLJANJE INFORMACIJA (2. MESEC)

Sledeća faza je prikupljanje informacija koje su neophodne da bi se izradio SP. Ovo je najteži deo procesa. Poteškoće mogu nastati iz sledećih razloga:

- Potrebno je puno rada, posebno članova radnih grupa, naročito u početnoj fazi procesa gde možda još uvek ne postoji dovoljno razumevanje i posvećenost procesu planiranja;
- Komplikovan je ne samo proces određivanja i pristupa izvorima informacija, već i njihovo ugrađivanje u koristan dokument.

Ovo je takođe proces koji zahteva najviše vremena - verovatno i duže od mesec dana. Vrste informacija koje treba prikupiti su sledeće:

- Informacije o samoj opštini (pogledajte u nastavku za detalje);
- Informacije o potrebama obuka i razvoja u organizacijama koje će implementirati SP;
- Informacije iz strategija na višim nivoima vlasti, tj. regionalnih i nacionalnih strategija. Njih bi trebalo detaljno proučiti i gde je to izvodljivo, koristiti kao izvor opštinskih strategija.

Ukoliko ima vremena u ovoj fazi, takođe bi bilo korisno započeti prikupljanje informacija o izvorima finansiranja aktivnosti u okviru strategije – potražite detalje u nastavku u fazi 5.

Glavne aktivnosti su sledeće:

1. Odrediti projektni zadatak (opis posla) za prikupljanje informacija i dodeliti zadatak prikupljanja informacija odgovarajućoj RG (predloženi predmet i plan dela o detaljnom prikupljanju informacija, koji takođe predstavlja Dodatak uz Strategiju, nalazi se u Dodatku B (IG).
2. RG se sastaju kako bi podelile zadatke prikupljanja informacija članovima (RG).
3. Članovi RG prikupljaju informacije (RG uz pomoć koordinatora i facilitatora).
4. Osim toga, trebalo bi prikupiti informacije o potrebnim obukama i jačanju kapaciteta u organizacijama kao što je opština, koja ima ključnu ulogu u izradi strategije, posebno zato što potrebe opštine treba da se nađu u strateškom planu. Opština treba da odredi potrebe preko interne radne grupe (uključujući i Facilitatora, kako bi obezbedila dobru komunikaciju), koja uvodi svoje preporuke u proces prikupljanja informacija – pošto će potrebe organizacija koje učestvuju u izradu strategije predstavljati suštinske informacije. (RG).
5. Utvrditi (ako je to neophodno) da li su velike kompanije u opštini voljne da obezbede resurse za izradu strategije. (koordinator, facilitator, predsednik opštine).
6. Izvestiti IG i RG o mogućim izvorima finansiranja (koordinator).

Uputstvo za prikupljanje informacija

Svrha Odeljka za prikupljanje i analizu informacija za strategiju je da se razjasne potrebe i problemi – on daje sliku situacije u kojoj se nalazi opština.

Veći deo informacija će doći iz sledećih izvora:

- iz same opštine;
- iz drugih planova (kao što je Regionalna strategija RSEDP);
- iz drugih opštinskih organizacija;
- iz publikovanih izvora;
- iz okružnih i republičkih organa vlasti;
- iz drugih državnih i međunarodnih izvora.

Informacije moraju da budu potpune u odnosu na ciljeve strategije. One bi trebalo da obuhvate podatke o lokaciji, životnoj sredini, ekonomiji, tržištu radne snage, infrastrukturi, lokalnim resursima i potencijalima, stanovništvu / organizacijama, i demografske podatke relevantne za razvoj. Suština kod prikupljanja informacija je u sledećem:

- Selektivnost u odnosu na troškove i koristi. Informacije moraju da budu relevantne, shodno definisanim kriterijumima, i ne suviše akademske – prikupljanje previše informacija će dovesti do konfuzije;
- Informacije znače "soft" (meke) podatke, kao što su mišljenja, namere i odluke kao i činjenične i numeričke podatke;
- Trebalo bi koristiti sekundarne izvore pre nego što se pređe na primarne;
- Izvore informacija i tehnike prikupljanja informacija bi trebalo pažljivo odabrati;
- Trebalo bi izraditi plan za prikupljanje informacija;
- Ako je neke informacije teško prikupiti, (npr., iz nacionalnih javnih službi), trebalo bi razmotriti da li ima svrhe prikupljati ih;
- Praznine u raspoloživim informacijama mogu se nadomestiti putem konsultacija i konkretnih istraživanja, uključujući upitnike;
- Biće potrebno da se za neke nacionalne i međunarodne informacije obezbedi kontekst – od izuzetnog značaja će biti postojanje svesti o svim nacionalnim i državnim politikama ili planovima sa kojima opštinski strateški plan mora da bude u saglasnosti.

FAZA 3: ANALIZA PODATAKA, UKLJUČUJUĆI SWOT ANALIZU (3. MESEC)

Sledeća faza je korišćenje prikupljenih podataka, ne radi dobijanja spiska činjenica, već zaključaka o potrebama/potencijalima/mogućnostima, itd. koji će ukazati na postavljene ciljeve. Ključne stavke za analizu su sledeće:

- Mora se ustanoviti značenje podataka – da li je opisana situacija dobra ili loša? Upoređivanja i relativni pokazatelji (npr. procenat nezaposlenosti) su korisni;
- Trebalo bi identifikovati razlike unutar opštine;
- Trebalo bi utvrditi promene nastale tokom vremena;
- Trebalo bi identifikovati međusektorska pitanja;
- Trebalo bi koristiti prethodna iskustva;
- Analiza bi trebalo da bude tačna i realna (t.j. ne optimistička);
- Trebalo bi napraviti jasnu razliku između lokalnih i nacionalnih pitanja;
- Od suštinske važnosti je identifikovati nacionalne planove ili politike sa kojima opštinski strateški plan mora da bude usaglašen.

Najbolji način da se obezbedi da analiza obuhvati sva pitanja koja se pojavljuju u podacima je da se koriste analitički „alati”, od kojih je najbolji SWOT analiza (Prednosti, Slabosti, Mogućnosti, Pretnje). Facilitator i koordinator bi trebalo da navedu svaku RG da uradi SWOT analizu u ovoj fazi.

SWOT Analiza

<p>PREDNOSTI - na koje se treba nadograditi</p> <p><i>UNUTRAŠNJI FAKTORI - Pozitivne stvari koje dobro funkcionišu</i></p>	<p>SLABOSTI - koje treba popraviti ili na njima raditi</p> <p><i>UNUTRAŠNJI FAKTORI - Negativne stvari koje ne funkcionišu dobro ili bi ih trebalo popraviti</i></p>
<p>MOGUĆNOSTI - koje treba iskoristiti</p> <p><i>SPOLJNI FAKTORI - Mogućnosti da se nadgrade prednosti ili prevaziđu slabosti</i></p>	<p>PRETNJE - koje treba izbegavati ili razmatrati</p> <p><i>SPOLJNI FAKTORI - Ograničenja koja smanjuju mogućnosti rasta ili promene</i></p>

- Obratite pažnju na to da je tipična greška kod SWOT analize u tome što postoji konfuzija između mogućnosti i želja i između pretnji i problema!

Glavne aktivnosti su sledeće:

1. Svaka RG se ponovo sastaje radi analiziranja podataka i pravljenja nacрта informacionog dela strategije, koji je relevantan za njihovu grupu. **Kao deo ovog procesa, ako je moguće, trebalo bi potražiti savete spoljnih stručnjaka u posebnim sektorima, o kompleksnim tehničkim i pitanjima politike koja bi mogla da budu relevantna za strategiju. Ovo bi verovatno moglo da bude vrlo važno u delu koji se odnosi na poljoprivredu.** (RG)
2. Sve RG (ili neki njihovi članovi) imaju zajednički sastanak radi dovršavanja informacionog dela strategije. (RG) Ovo je u suštini kratak pregled celokupnog odeljka o informacijama koji će se pojaviti u dodatku uz strategiju. Dodatak B uz ovaj dokument daje pregled potrebnih informacija. Informativni deo u glavnom tekstu strategije trebalo bi da prati iste naslove, ali bi trebao da bude mnogo kraći, možda 5 ili 6 stranica, uz iznošenje ključnih činjenica i problema. Treba ukratko dati ključne činjenice koje sadrže važne trendove/promene. (Primeri važnih trendova su povećanje nezaposlenosti, smanjenje broja stanovnika.) Iza toga bi trebalo navesti glavna pitanja/probleme, od kojih će mnogi proizići iz SWOT analize. Važno je navesti činjenice odvojeno od pitanja/problema.
3. IG odobrava informativni deo strategije (IG).

Konačno, u ovoj fazi, cilj informativnog dela je da pomogne IG i RG u sledećem koraku izrade strategije – formulisanju ciljeva. Činjenice i analiza treba da pomognu u ukazivanju na ključne ciljeve. Nije važno da li informativni deo (uključujući i detaljan dodatak uz strategiju) nema konačnu formu u ovoj fazi. On ne mora da ima konačnu formu do izrade finalnog teksta SP. **Ono što je suštinski važno jeste da su u ovoj fazi identifikovana važna pitanja kojima bi strategija trebalo da se bavi.**

3.3. Građenje Strategije

U ovoj fazi, počinje rad na izradi realnog strateškog dokumenta, baziranog na informacijama i analizi iz informativnog dela. "Srž" strategije predstavlja niz ciljeva koji progresivno postaju sve detaljniji, i konačno prerastaju u detaljan akcioni plan. Postoji 3 nivoa ciljeva: strateški ciljevi, prioriteti i specifični ciljevi (proces kreiranja ovih ciljeva opisan je u nastavku, u fazama 4, 5 i 6). Facilitator ovo treba da razume u potpunosti i da bude u stanju da ključne elemente jednostavno predstavi RG.

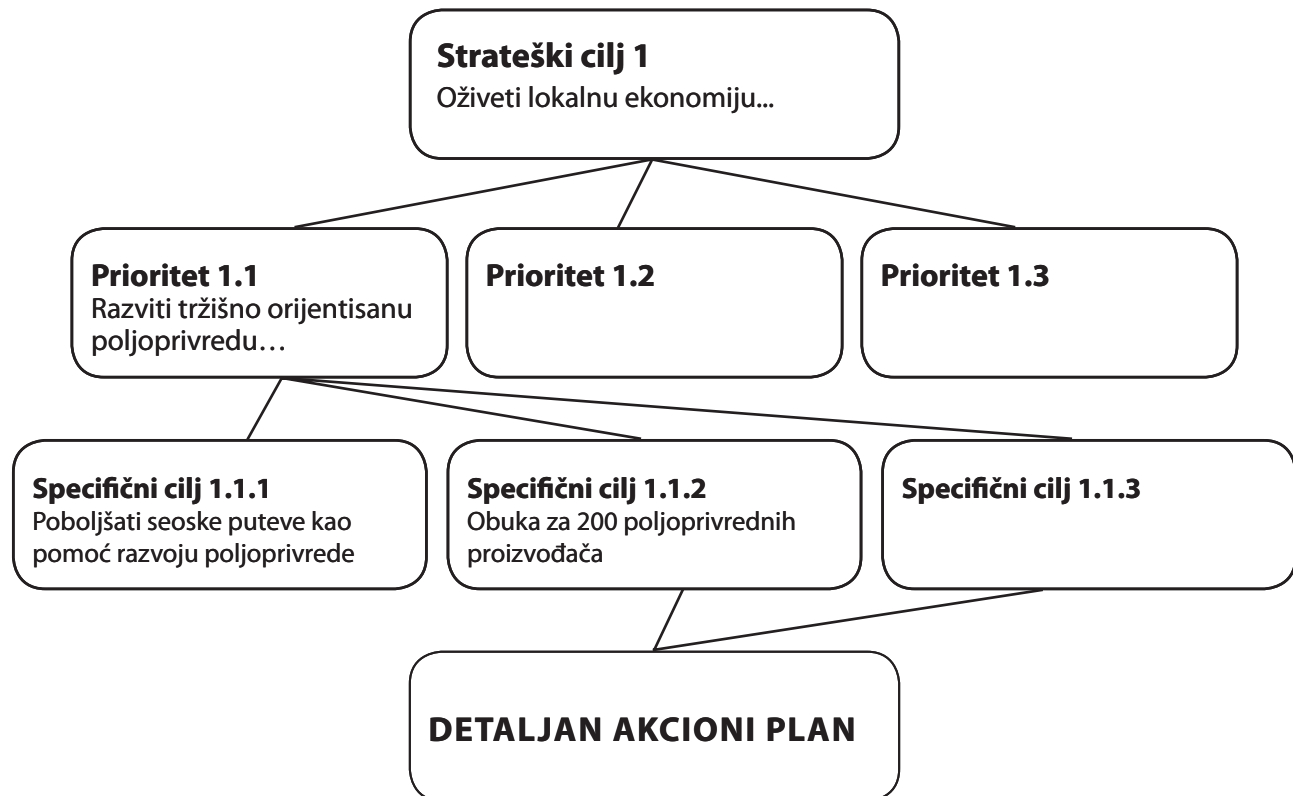
Logika

Model strateških ciljeva, prioriteta, specifičnih ciljeva, i konačno, akcionog plana, je **logičan i hijerarhijski**. Viši ciljevi moraju logično da vode ka nižim ciljevima a niži ciljevi moraju da doprinesu postizanju viših ciljeva. Na primer, ako postoji strateški cilj *"Oživljavanje lokalne ekonomije iznalaženjem novih mogućnosti, radi zadovoljenja marketinških trendova, i istovremenog obezbeđivanja zapošljavanja ugroženih grupa, sve to u skladu sa principima održivog razvoja"*, koji ima za prioritet *"Razviti tržišno orijentisanu poljoprivredu u proizvodnim oblastima, koja može da*

dovede do tržišnog profita” ovo ima smisla – da je prioritet izveden iz strateškog cilja i doprinosi njegovom postizanju. Ako postoji prioritet *“Razviti proizvodnju mrkog uglja”*, on logički nije izveden iz strateškog cilja i ne predstavlja doprinos njegovom ostvarenju jer je u suprotnosti sa zahtevom za *“principima održivog razvoja”*.

Što je više moguće, prioriteti i specifični ciljevi u okviru svakog strateškog cilja trebalo bi da **dopunjuju i podržavaju** prioritete u okviru ovih strateških ciljeva.

Hijerarhijska struktura ova tri nivoa ciljeva najbolje je ilustrovana ovom šemom:



Kao što se vidi na šemi, postoji relativno mali broj vrlo opštih strateških ciljeva (možda između 3 i 6) koji određuju ključne teme strategije. Detaljnije ciljeve (prioritete i specifične ciljeve) trebalo bi izvoditi iz njih.

Konzistentnost

Svi strateški ciljevi, prioriteti i specifični ciljevi moraju da budu **u uzajamnoj saglasnosti** – na primer, ako vam je prioritet da razvijete vrstu zapošljavanja gde manje obrazovani nemaju pristup, to je u suprotnosti sa strateškim ciljem koji se odnosi na to da svim građanima treba pružiti jednake šanse – ukoliko ne postoji drugi prioritet koji se odnosi na zapošljavanje kome imaju pristup manje obrazovana lica – tako da je prilično komplikovano proceniti da li postoje stvarne suprotnosti u strategiji – sve prioritete i strateške ciljeve treba zajedno razmatrati. Ovo je posao koji treba da odradi IG posle sastanka radnih grupa – zato što radne grupe nemaju kompletnu sliku.

Relevantnost

Ciljevi moraju da budu **relevantni** za datu situaciju (stanje). To jest, oni moraju da budu način za bavljenje pitanjima i problemima u toj oblasti, a ne da se stvaraju iz nekih drugih razloga, na primer, ne bi trebalo da bude cilj potrošiti puno sredstava na vodnu infrastrukturu samo da bi se sačuvala radna mesta u javnom preduzeću za vode – cilj bi trebalo da potekne iz identifikovanih potreba. To znači da bi prioriteti i ciljevi trebalo da proizilaze iz onog što se nalazi u informativnom delu strategije. Ako se predloži prioritet ili cilj koji se ne odnosi na informativni deo, tada RG treba da se zadovolji činjenicom da je isti nastao iz stvarne potrebe koja je izostavljena u informativnom delu – i tada opis takve potrebe treba dodati tom delu.

Ako prioriteti i specifični ciljevi proizilaze iz informativnog dela (pa samim tim i iz strateških ciljeva) onda ih ne treba formulisati da bi se opravdale postojeće projektne ideje. Projekti bi trebalo da proisteknu iz specifičnih ciljeva, koji potiču iz prioriteta, itd. U ovoj fazi, članovi RG ne bi trebalo da razmatraju pojedinačne projekte – to će doći kasnije kada se izradi akcioni plan.

Određivanje prioriteta

Strategije se koncentrišu na **pravljenje izbora i određivanje prioriteta** – one su usmerene na one aktivnosti koje su najznačajnije ili imaju najviše izgleda da postignu uspeh. "Prioritet" je naziv za vrstu ciljeva (drugi nivo u ovoj hijerarhiji) koji zaista postavljaju prioritete, pri čemu moraju biti dovoljno specifični u navođenju da će se sredstva koristiti za neke stvari a NE za neke druge. Na primer, prioritet se može formulisati na sledeći način: "Razviti programe infrastrukture za ona sela gde postoji verovatnoća da se u njima zadržati radno sposobna populacija i u kojima se realno mogu otvoriti nova radna mesta ili sačuvati stara." Ovo znači da se NEĆE trošiti na infrastrukturu u drugim selima.

Realnost

Svi ciljevi moraju da budu realni, u smislu da je izvodljivo njihovo sprovođenje i moguće njihovo finansiranje – zato je važno uraditi analizu izvora finansiranja raspoloživih na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou.

Specifičnost

Prioriteti, a naročito specifični ciljevi trebalo bi da budu dovoljno specifični kako bi moglo da se odredi da li su se ostvarili. Bilo bi poželjno da se specifični ciljevi odrede (kvantifikuju) u izvesnom obimu, npr. "Izraditi program izgradnje puteva tako da 90% sela do kojih se može doći dobiju adekvatne prilaze putevima u naredne 3 godine."

Kako bi trebalo da izgledaju strateški ciljevi?

Oni ne treba da budu toliko opšti da bi njihova primena bila moguća u bilo kojoj opštini na svetu – oni treba da se odnose na pitanja koja su karakteristična za opštinu koja izrađuje strategiju. Međutim, oni ne treba da budu isuviše specifični – strateški ciljevi znače postavljanje opšteg pravca, a ne davanje detaljnih uputstava.

Koliko prioriteta i specifičnih ciljeva?

Na ovo pitanje nema izričitog odgovora – ako ima isuviše malo prioriteta i specifičnih ciljeva, strategija se neće baviti svim kompleksnim pitanjima koja postoje. Ako ih ima isuviše mnogo, strategija će biti isuviše komplikovana za implementaciju. Možda bi trebalo da se nađu oko 3 prioriteta po jednom strateškom cilju i 3 specifična cilja po jednom prioritetu – ali može da bude različit broj za različite strateške ciljeve.

Kako bi trebalo da izgledaju prioriteti i specifični ciljevi?

Prioriteti su na sredini puta između vrlo opštih strateških ciljeva i detaljnijih specifičnih ciljeva. Prema tome, oni ne bi trebalo da budu toliko opšti da ne dodaju ništa strateškim ciljevima, niti toliko specifični da specifični ciljevi postanu nepotrebni.

Specifični ciljevi trebalo bi da budu detaljni, i što je više moguće određeni (kvantifikovani). Oni bi trebalo da formiraju kriterijum na osnovu kog će biti moguće procenjivati projekat, ali sami po sebi, oni ne smeju biti toliko detaljni da, ustvari, predstavljaju projekte. Predlagači projekata trebalo bi da budu u stanju da pregledaju specifične ciljeve i odluče o tome da li se njihovi predloženi projekti uklapaju u strategiju, ili to nije slučaj.

Prioriteti za svaki strateški cilj treba da obuhvate sva važna pitanja koja se odnose na onaj cilj koji proizilazi iz informativnog dela. Prioritete je potrebno zajednički pregledati kako bi bili sigurni da važna pitanja ne nedostaju. Isto tako, specifični ciljevi bi trebalo da se bave svim važnim pitanjima iz onog prioriteta iz kog su izvedeni.

Treba da postoji ravnoteža između “hard” (trajnih) i “soft” (privremenih) projekata. Verovatno će postojati tendencija koncentrisanja na ono što je blisko – infrastruktura, radije nego na “soft” aktivnosti, koje su jednako važne, kao što je obuka.

Ciljevi u strategiji će se uglavnom odnositi na pitanja koja su izvan organizacija koje implementiraju strategiju, ali će biti potrebne promene unutar ovih organizacija kako bi se osiguralo da strategija ima efekta. Tako bi trebalo uključiti ciljeve u vezi obuke i razvoja, ako su na primer opštinskom osoblju potrebne veće veštine u implementaciji strategije. Ovakvi ciljevi bi trebalo da se odnose na potrebe opština koje su identifikovane prikupljanjem i analizom informacija (Faze 2 i 3).

FAZA 4: IZJAVA O VIZIJI I STRATEŠKI CILJEVI (4. MESEC)

Posao obavljen tokom faze 4 sastoji se iz dva dela:

- 1. Kreiranje izjave o viziji** - Ovo je vrlo kratka rečenica koja sumira osnovni pravac strategije. Ona nastaje u grupnoj diskusiji - i njena glavna vrednost ogleda se pre u procesu okupljanja grupe ključnih partnera koji razmatraju ključna pitanja za strategiju nego u samim rečima u konačnoj izjavi! Primeri izjava vizije su:
“Vranje, moderan grad u Evropskoj Uniji”.
“Učinimo da opština Lebane postane poželjno mesto za razvoj biznisa i stvorimo povoljne uslove za razvoj ljudi”.
- 2. Formulisanje strateških ciljeva** - Iskustvo pokazuje da RG žele da isuviše brzo pređu na detalje - u krajnjem slučaju, one žele da vide stvarne projekte pred sobom. Prema tome, verovatno će biti pritiska od strane radnih grupa da se strateški ciljevi predvide sa isuviše mnogo detalja. Treba im se objasniti da detalji dolaze kasnije. Primeri strateških ciljeva su:
“Unaprediti životne i radne uslove obnavljanjem i razvojem infrastrukture i zaštitom životne sredine”.
“Osigurati da svi građani imaju jednake šanse i mogućnosti da učestvuju u ekonomskom i društvenom razvoju opštine Leskovac”.

Radionica i sastanci (pogledajte u nastavku), potrebni da bi se formulisali strateški ciljevi, treba da se fokusiraju na ono što je moguće i realno. Ovo je vreme za “proveru realnosti”! Osnovno pitanje koje treba postaviti o idejama je “Šta mi stvarno možemo da učinimo?” i “Šta mi realno možemo da očekujemo da drugi učine?”

Aktivnosti:

1. Organizovati radionicu za IG i sve radne grupe zajedno. Učesnici bi trebalo da razmene ideje (tzv. “brainstorming”) kako bi formulisali “izjavu o viziji”, a zatim, identifikovali važna, opšta pitanja koja će se naći u strateškim ciljevima (čiji će se nacrt kasnije dati detaljno). Radionicu treba da vodi neko sa iskustvom u oblasti opštinskog strateškog planiranja uz podršku facilitatora.
2. RG se sastaju pojedinačno radi pravljenja nacrta strateških ciljeva. Polazna osnova će biti “izjava o viziji” i ideje za strateške ciljeve iznete tokom radionice (1. iznad). Svaka RG treba da razmotri sve strateške ciljeve, pošto će svaka RG imati interesa u čitavoj strategiji. Na primer, uspešan razvoj biznisa zahteva dobru infrastrukturu i obrazovanje, a razvojne mogućnosti za nacionalne manjine mogu zavisiti od aktivnosti koje podržavaju razvoj malog biznisa (RG).
3. Predsedavajući RG (i ako je moguće svi članovi) trebalo bi da imaju zajednički sastanak na kojem će se međusobno dogovoriti o svim strateškim ciljevima (radne grupe)
4. Ako je potrebno, IG razmatra promene i odobrava strateške ciljeve i potvrđuje “izjavu o viziji.” (IG)

Ovo bi bio dobar trenutak za početno konsultovanje javnosti. Najbolje je konsultovati javnost kada je početni deo strategije (strateški ciljevi) izrađen. To je bolje nego uključiti javnost u trenutku kad aktivnosti na strategiji nisu ni otpočele. Oblik konsultacija sa javnošću će se razlikovati zavisno od veličine opštine i drugih faktora, ali tipični oblici koji se koriste, uz korišćenje medija i štampanih materijala, javnih rasprava, fokus grupa, su sastanci sa pojedinačnim organizacijama kao što su NVO. (Uputstvo za konsultacije sa javnošću nalazi se u Dodatku C).

FAZA 5 – DEFINISATI PRIORITETE (5. MESEC)

Prioriteti su samo detaljnije razrađeni ciljevi koji se baziraju na strateškim ciljevima. (Oni su objašnjeni u delu 4.3. iznad.)

Aktivnosti:

1. Svaka RG daje nacrt prioriteta (koristeći procese koji su dati u tabeli ispod). Kako je malo verovatno da strateški ciljevi odgovaraju u svemu onome što su dale pojedinačne RG, svaka RG će želeći da razmatra prioritete u okviru svih strateških ciljeva. Međutim, prirodno je da će svaka RG težiti da se koncentriše na svoju oblast ekspertize. **Važno je da facilitator uvede u ove sastanke izveštaj o mogućim izvorima finansiranja (pogledajte tabelu u nastavku radi detalja) i rezultate svih procesa u kojima je konsultovana javnost.**
2. Facilitator i koordinator bi trebalo da ponovo provere da li se prioriteti zaista bave pitanjima koja su data u informativnom delu plana i u strateškim prioritetima. U slučaju da na sastanku radne grupe nisu pokrivene sve važne oblasti, o tim oblastima mogu se izvestiti kombinovane radne grupe (pogledajte tačku 3 ispod), tako da na tom sastanku mogu da se popune sve praznine (koordinator, facilitator)
3. Pošto je moguće da svaka radna grupa odredi različite prioritete koji obuhvataju istu oblast, tada bi na zajedničkom sastanku radnih grupa (bar predsedavajućih) trebalo dogovoriti konačan niz prioriteta. (Radne grupe)
4. IG se sastaje da (ako je potrebno) izmeni i dogovori prioritete. (IG)

U ovom trenutku će biti korisno da se, ako je moguće, strategija veže za opštinski budžet. Neće biti moguće izraditi strategiju i budžet tako da budu usaglašeni u prvoj godini strategije, ali trebalo bi učiniti napredak u ovom smislu u nekoliko narednih godina. (Pogledajte Dodatak D za detalje.)

Mogući proces za facilitatore da kroz sastanke RG i IG definišu prioritete

- Održite za RG prezentaciju koja objašnjava cilj sastanka i kako bi trebalo da izgledaju prioriteti.
- Ohrabrite RG da razmenjuje ideje za do 6 mogućih prioriteta baziranih na svakom strateškom cilju.
- Analizirajte informativni deo strategije kako bi proverili da li su prioriteti relevantni i da neka od ključnih stavki nije izostavljena.
- Napravite nacrt konačnih prioriteta – bilo bi poželjno da bude manje od 6 – i proverite da li obuhvataju sva važna pitanja u informativnom delu i da li su na odgovarajući način povezani sa strateškim ciljevima.
- IG će zatim proveriti da li su svi prioriteti dosledni i potpuni.

Pribavljanje informacija o izvorima finansiranja

Informacije o mogućim izvorima finansiranja će takođe biti potrebne za strateško planiranje. Ako je moguće, sa ovim bi trebalo da se počne u vreme prikupljanja preostalih informacija i da se završi kada prioriteta budu pripremljeni (pogledajte fazu 5 ispod). Razlog za prikupljanje ovih vrsta informacija je taj što su za SP potrebni izvori finansiranja da bi se implementirali – uglavnom (mada ne u potpunosti) novac. Ovo znači da je važno da se u toku pripreme strategije identifikuju mogući izvori finansiranja, tako da strategija može da se koncentriše na aktivnosti i projekte za koje je moguće obezbediti sredstva verovatnoća da mogu da se finansiraju. Dobro urađena strategija koja nije implementirana jer nije nađen finansijer, gora je mogućnost nego nepostojanje bilo kakve strategije.

Informacije o izvorima finansiranja mogu se naći preko web sajtova, traženja saveta od korisnih izvora (osoblje UNDP na lokalnu i u Beogradu), opštinskog osoblja, lokalnih kancelarija državnih organizacija (npr. Tržište rada). Mogući izvori finansiranja su:

- Opštinski budžet
- Republička vlada (posebno Nacionalni investicioni plan)
- Velike kompanije – to jest, sponzorstvo
- Međunarodne donacije – sada su naročito važni novi pred-pristupni fondovi (IPA), koji će zameniti fondove kojima trenutno upravlja Evropska agencija za rekonstrukciju (EAR) – pogledajte radi informacija http://www.ear.europa.eu/publications/main/pub-interview_ser_20070108.htm.

FAZA 6: DEFINISATI SPECIFIČNE CILJEVE (6. MESEC)

Specifični ciljevi se izvode iz prioriteta (kao što je objašnjeno u delu 3.3. iznad). Ne zaboravite da bi specifični ciljevi trebalo da budu dati u što više detalja, i ako je to moguće određeni (kvantifikovani).

Mogući proces za facilitatore da kroz sastanke RG i IG definišu specifične ciljeve

- Održite za radnu grupu prezentaciju koja objašnjava cilj sastanka i kako bi trebalo da izgledaju specifični ciljevi
- Ohrabrite radnu grupu da razmenjuje ideje za do 6 mogućih specifičnih ciljeva baziranih na svakom prioritetu koji je za njih relevantan
- Analizirajte prioritete kako bi proverili da li su specifični ciljevi relevantni i da neka od ključnih stavki nije izostavljena. Ako je potrebno, ponovo se vratite na strateške ciljeve i informativni deo.
- Napravite nacrt konačnih specifičnih ciljeva – bilo bi poželjno da bude manje od 6 – i proverite da li obuhvataju sva važna pitanja vezano za prioritete kao i da li se mogu upotrebiti kako bi se odredilo da li su specifični projekti relevantni u odnosu na strategiju.

IG će zatim proveriti da li su svi specifični ciljevi dosledni i potpuni.

Aktivnosti:

1. IG ili (ako nije moguće održati sastanak uz prisustvo svih članova) predsednik opštine, koordinator, facilitator i predsedavajući radne grupe bi trebalo da podele dogovorene prioritete u strategijama različitim RG, tako da svaka RG izradi strateške ciljeve za neke od prioriteta i da pri tome nema preklapanja. (Razlog za ovo je da, ukoliko ima, recimo, 5 strateških ciljeva, od kojih svaki ima 4 prioriteta, 4 specifična cilja, dobili bismo 80 specifičnih ciljeva, što je previše za radnu grupu da ih uzme u razmatranje, te se stoga posao mora podeliti između njih – u krajnjem slučaju, bilo bi bolje imati manje specifičnih ciljeva od 80!) (IG)
2. Na zajedničkom sastanku radne grupe (bar predsedavajućih) postiže se dogovor o konačnom nizu prioriteta (radna grupa, koordinator, facilitator).
3. (Ako je potrebno) IG se sastaje da izmeni ili potvrdi prioritete. (IG)
4. Koordinator (uz podršku radne grupe i facilitatora) donosi zatim nacrt strateškog dokumenta, koji se sastoji od informativnog dela i analize strateških ciljeva, prioriteta i specifičnih ciljeva (koordinator sa random grupom i facilitator).
5. U toku ovog procesa, sprovedite neformalne konsultacije sa ključnim zainteresovanim grupama (naročito sa predstavnicima skupštine opštine) kako bi bili sigurni da su oni zadovoljni onim što je urađeno i da neće osporiti konačnu formu strategije. (IG, koordinator)

Ovo bi bio dobar trenutak da se po drugi put konsultuje javnost u manjem obimu, i da se o rezultatima izveste IG i RG.

FAZA 7: IZRADITI DETALJAN AKCIONI PLAN S TROŠKOVIMA (7. MESEC)

Uvod

Akcioni plan je, definitivno, najvažniji deo strateškog dokumenta u praktičnom smislu, jer čini osnovu za implementaciju strategije. On bi trebalo da proistekne iz analize i ciljeva i trebalo bi da bude usmeren ka postizanju ciljeva. Akcioni plan daje odgovor na pitanje "Šta bi mi trebalo da uradimo?" Ali ukoliko se svede samo na to, onda bi to bio samo spisak želja ili potreba. Zato bi on trebalo da pruži odgovore na neka dodatna pitanja, kao što su "Koji su resursi potrebni i odakle će doći?" i "Ko će uraditi posao?"

Akcioni plan je proces koji se sastoji iz tri faze:

1. Klasifikacija: Klasifikujte različite vrste aktivnosti na osnovu kojih će ih organizacije implementirati i finansirati. Moguća klasifikacija bi mogla biti:

- A. Aktivnosti koje finansira i implementira opština;
- B. Aktivnosti koje finansiraju i implementiraju druge lokalne zainteresovane grupe, uključujući privatne firme;
- C. Aktivnosti koje implementiraju lokalni akteri (opštine/druge zainteresovane grupe) koje finansiraju državni organi ili međunarodni izvori;
- D. Aktivnosti državnih organa koje finansiraju državni izvori na teritoriji opštine;
- E. Opšte nacionalne politike (npr. poreska politika), preporuke za aktivnosti na nivou države.

Opštinska strategija bi trebalo da se fokusira na A, B i C a da stavke D i E uglavnom razmatra kao deo okruženja u kome radi. U suprotnom, to neće biti opštinska strategija, već samo niz preporuka drugim organizacijama.

2. Određivanje prioriteta: Da bi se odredili prioriteti potrebno je ustanoviti određene kriterijume. Ključno pitanje koje treba postaviti je "Da li se predložena aktivnost uklapa u bilo koji specifični cilj strategije?" Ako je odgovor negativan, ona se odmah odbacuje, pošto je ključni cilj strategije da omogući izbor različitih mogućih aktivnosti.

Dalji kriterijumi bi mogli da se vežu za gore navedenu klasifikaciju. Neki kriterijumi bi mogli da uključuje:

- Važnost i hitnost potrebe;
- Kako će se aktivnost uklopiti u druge važne aktivnosti;
- Poteškoće, vreme i troškove (odaberite aktivnosti koje se mogu implementirati brzo i jeftino);
- Odnos troškova i isplativosti, jedinični troškovi (posebno ako postoje različite opcije).

U svakom slučaju, bila bi dobra ideja pravilno definisati nivoe prioriteta čak i u konačnom akcionom planu.

3. Izrada dokumenta Akcionog plana: Akcioni plan je dokument u formi tabele, koji bi trebalo da izgleda kao dole navedeni primer:

Tabela Akcionog plana (sa primerima)

Aktivnost	Specifični cilj	Rezultati	Uticaj	Vremenski okvir	Odgovorni / Partneri u implementaciji	Izvori finansiranja	Troškovi (€)
Istraživanje tržišta za tržišno orijentisanu poljoprivredu	1.1.4	Studija koja identifikuje profitabilne sektore i marketing plan	Profitabilna poljoprivreda; Povećano zapošljavanje.	Jan – Apr 2007.	RG za poljoprivredu	Opština, Ministarstvo za poljoprivredu, UNDP	50,000
Logo za lokalne poljoprivredne proizvode	1.1.4	Jasno identifikovani proizvodi iz Vranja	Itd!				

Elementi akcionog plana su sledeći:

- **Aktivnost** – opisana u nacrtu. Aktivnost mora da bude finansirani projekat ili neka druga vrsta aktivnosti (npr. određivanje radnog tela za bavljenje specifičnim pitanjem, ili kreiranje novih radnih praksi u okviru organizacije);
- **Specifični cilj** u koji se aktivnost uklapa – ako nema relevantnog specifičnog cilja, aktivnost se isključuje;
- **Planirani Rezultati** – opisuje šta će se direktno postići određenom aktivnošću. Na primer, "Obučiti 100 nezaposlenih lica", "Sagraditi 6 informatičkih kabineta u školama";
- **Planirani Uticaji** – identifikuju dugoročniji uticaj aktivnosti, npr. "manja nezaposlenost među seoskom populacijom";
- **Vremenski okvir** – kada će se aktivnost završiti?
- **Ko je odgovoran?** – Odrediti pojedince i organizacije odgovorne za sprovođenje aktivnosti;
- **Izvori finansiranja** – koji su izvori finansiranja? (Može postojati više od jednog, a u tabeli treba taksativno navesti sve);
- **Troškovi** – Odgovarajuća, realna procena troškova.

Tabela se može uprostiti ako se isključe "rezultati" i "uticaj". Ove dve stavke su važne i trebalo bi ih odrediti u predlogu projekta, međutim, ako još uvek ne postoje tako kompletna dokumenta, nije potrebno da se pominju u Akcionom planu.

Aktivnosti:

1. Na sastanku IG dogovorene specifične ciljeve strategije trebalo bi podeliti različitim radnim grupama, tako da svaka pojedinačna radna grupa obrađuje samo stavke iz akcionog plana za određene specifične ciljeve, čime se izbegava preklapanje. Pri izradi akcionog plana, članovi radne grupe bi verovatno mogli da obave neformalne konsultacije sa drugima kako bi bilo više ideja (IG);
2. Na zajedničkom sastanku radnih grupa (bar predsedavajućih) dogovara se konačan niz stavki za akcioni plan – a posebno se smanjuje broj aktivnosti na samo onoliko koliko je izvodljivo i realno (radne grupe);
3. IG se sastaje da (ukoliko je potrebno) izmeni i odobri akcioni plan (IG).

FAZA 8: ZAVRŠETAK STRATEŠKOG PLANA (8. MESEC)

Sada su skoro svi dokumenti strategije napisani. Facilitator treba da proveri da li su svi delovi završeni. Možda će biti potrebno dodati još podataka informativnom delu. Iza toga će biti potrebno kreirati i organizovati proces monitoringa, implementacije i revidiranja strategije.

Aktivnosti:

1. Proveriti da li neki elementi nedostaju u dokumentu na osnovu formata strategije (koordinator, facilitator).
2. Dodati podatke u informativnom delu ako ima još dostupnih podataka (koordinator);
3. Napisati kratak pregled aktivnosti (koordinator).
4. Neka IG odobri plan monitoringa i implementacije (pogledajte u nastavku Dodatak A za više detalja). Ovo bi trebalo da pruži detaljniji odgovor na pitanje KO će uraditi posao. Ovo je posebno važno za široku, sveobuhvatnu strategiju, koja zahteva uključivanje mnogih organizacija (ne samo lokalne vlasti) u implementaciju.
5. Koordinator, facilitator i drugo osoblje MIR2 programa proverava da li je strategija realna: Treba postavljati pitanja kao što je – Da li je ovo moguće? Da li je dovoljno specifično? Kako ćemo znati kada smo to ostvarili? Da li postoje raspoloživa sredstva?
6. Strategiju bi trebalo da odobri Skupština opštine kako bi se na demokratski način osigurao legitimitet (predsednik opštine, koordinator).

Kompletna struktura plana

Predložena kompletna struktura plana će biti sledeća:

1. **Kratak pregled aktivnosti** – maksimalno 2 stranice. Ovo će biti napisano tek onda kada se završi preostali deo dokumenta.
2. **Uvod**, koji pokriva pitanja kao što su zašto je strategija bila potrebna, o kakvom se procesu radi. On će biti napisan kada se završi preostali deo strategije.
3. **Profil opštine** – u osnovi to je kratak pregled prikupljenih ključnih informacija, kompletne informacije se nalaze u dodatku. Naslovi bi trebalo da sadrže:
 - Osnovne detalje – lokaciju, klimu, komunikacije, infrastrukturu (kao što se koristi u drugim dokumentima – uključujući i mapu);
 - Detalje o stanovništvu;
 - Zaposlenost / nezaposlenost;
 - Privredu (uključujući MSP sektor);
 - Poljoprivredu/selo;
 - Obrazovanje/zdravstvo/socijalna pitanja.
4. **Probleme/Trendove** istaknute tokom faza prikupljanja/analize informacija.
5. **Rezultate SWOT Analize** (pogledajte u nastavku za detalje SWOT analize)
6. **Vizija, ciljevi:**
 - Vizija;
 - Strateški ciljevi, prioriteti, specifični ciljevi. Strateški ciljevi su opšti ciljevi i oni vode ka specifičnijim ciljevima, koji se izvode iz strateških ciljeva (Pogledajte u nastavku u fazama 4 i 5 radi detalja).
7. **Akcioni plan** (u formi tabele) – Svaki akcioni plan mora da bude povezan sa specifičnim ciljem. Aktivnosti mogu, ali ne moraju biti isključivo projekti osmišljeni za finansiranje sa strane.
8. **Opis procesa implementacije** – uključujući sistem Monitoringa i Evaluacije.
9. **Dodatak** – sve prikupljene informacije – u formatu informativnih tabela za sastanke podgrupa, plus detaljne mape, grafikone, itd.) – pogledajte Dodatak B za izgled ovog dela.

DA NE ZABORAVIMO:

MONITORING I IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Izrada strategije nije kraj procesa. Ispitivanje da li strategija ima efekta odnosi se na pitanje da li se ona, u stvari, može implementirati, i da li je dovoljno fleksibilna da može da se nastavi kao vodič za lokalne aktivnosti za budućnost koja se može predvideti. Kada se strategija odobri, biće potrebno da se ustanovi i održava proces monitoringa i implementacije, kako bi se proveravalo da li se strategija primenjuje. Ovaj proces vodi ka reviziji strategije, koja će se vršiti na godišnjem nivou.

U planu, ovaj proces izgleda ovako:

1. **Treba osnovati grupu za monitoring.** Ona bi trebalo da uključi ljude koji će morati da implementiraju strategiju, i predstavnike radnih grupa – posebno organizacija van opštinske uprave. Mora se dati jasan projektni zadatak (opis posla) za one koji vrše monitoring.
2. **Treba kreirati informativnu bazu podataka.** Koordinator treba da kreira Listu svih projekata/aktivnosti (na osnovu Akcionog plana), i dostavi informacije grupi za monitoring o tome kako tačno napreduje svaka aktivnost/projekat. Informacije treba redovno ažurirati a to će biti osnova za pravljenje izveštaja grupe za monitoring.
3. **Grupa za monitoring prati (kontrolise) strategiju** – i osigurava implementaciju strategije. Ona bi trebalo da otpočne sa radom ubrzo posle odobrenja strategije tako da se bilo koja revizija može odobriti dosta ranije u odnosu na dan kad se navrší godinu dana od odobrenja strategije. Grupa za monitoring bi trebalo da se sastaje bar na tri meseca radi monitoringa (praćenja) napretka (uz korišćenje informacija iz baze podataka) i radi utvrđivanja da li su preduzete korektivne mere. Ovo može da znači, npr., zamenu projekata koji nisu otpočeli ili požurivanje onih implementatora projekata koji kasne sa implementacijom.
Na svom glavnom godišnjem sastanku grupa za monitoring će takođe morati da odluči o tome da li je došlo do važnijih promena ili to nije bio slučaj, što će značiti da će ciljevi strategije morati da budu promenjeni.
4. **Revizija strategije.** Normalna godišnja revizija strategije će jednostavno predstavljati ažuriranje akcionog plana, ukoliko neka veća promena u okolnostima ne zahteva promenu ciljeva. Na svakih 3 do 5 godina treba izvršiti kompletnu reviziju. Ovo će značiti prolaženje kroz sve faze procesa, mada će postojanje strategije značiti da će proces biti jednostavniji nego što je bio kada je strategija pisana po prvi put.

DODATAK A

UPUTSTVO ZA MONITORING, IMPLEMENTACIJU I REVIZIJU STRATEŠKIH PLANOVA U OPŠTINAMA

1. Uvod

Cilj ovog uputstva je da pruži smernice o tome kako vršiti monitoring, implementirati i revidirati strateške planove pošto ih odobri skupština opštine.

2. Principi

Potrebno je da se procesom upravlja prema nekim osnovnim principima. Ti principi podrazumevaju:

- **Jasnost i transparentnost** – strategija se mora podvrgnuti procesima jasnog, prethodno određenog i transparentnog monitoringa i revizije/korekcije kako bi se osiguralo da se uspeh može identifikovati i da je merljiv kao i da su lekcije naučene.
- **Jednostavnost** – u lokalnom kontekstu potreban je jednostavan sistem za praćenje efektivnosti i vršenje promena tamo gde je to potrebno, što ne povlači za sobom značajnije troškove u smislu vremena i novca. U nekim opštinama sa ograničenim sredstvima sistem može biti jednostavniji nego u drugim – ne bi trebalo da „koristimo malj da slomimo orah“.
- **Lokalno upravljanje** – trebalo bi da sistemom upravljaju lokalni partneri koji su bili odgovorni za izradu i implementaciju strategije – ovo bi, ako je moguće, trebalo da uključi predstavnike organizacija van opštinske uprave.
- **Fleksibilnost** – pošto se strategija implementira u nesigurnoj sredini, mora da postoji mogućnost njene izmene da bi se uzele u obzir promenjene okolnosti.
- **Odgovornost** – pošto strategije odobrava skupština opštine, znači da sistem monitoringa itd., mora da dobije ovlašćenje od, i bude odgovoran prema skupštini opštine.

3. PROCES USTANOVLJAVANJA SISTEMA

3.1. Oformiti grupu - Grupa za monitoring treba da ima legitimitet i odgovornost. Prema tome, nju treba da imenuje skupština opštine ili telo koje odgovara skupštini, kao što je opštinski savet. Skupština očigledno ima slobodu imenovanja bilo koje grupe kao grupe za monitoring, ali ta grupa će raditi efektivnije i odgovornije ako u njoj budu:

- ljudi koji su odgovorni za implementaciju strategije u celini (npr. Predsednik opštine i neki drugi članovi inicijativne grupe za strateško planiranje);
- neki članovi radnih grupa, posebno aktivni članovi (kao što je koordinator radne grupe) i oni izvan opštinske uprave, na primer, predstavnici NVO sektora ili obrazovne organizacije;
- predstavnici organizacija koje će fizički implementirati veliki deo projekata – to jest, javna komunalna preduzeća.

Grupa bi trebalo da ima 10 do 15 članova kako bi bila efektivna, a koordinator za strateško planiranje (u početku uz pomoć facilitatora UNDP-a) bi normalno imao/la funkciju sekretara, t.j., organizovao/la sastanke, izradu dnevnog reda i zapisnika sa sastanaka i pisanje izveštaja o napredovanju implementacije strategije. Predsedavajući će normalno biti predsednik opštine ili njegov/njen odabrani predstavnik.

U nekim manjim opštinama gde nema mnogo organizacija izvan opštinske uprave, verovatno će se desiti da Inicijativna grupa postane Grupa za monitoring. To zavisi od okolnosti u svakoj pojedinačnoj opštini – princip je da bi Grupa za monitoring trebalo da uključi što je moguće veći mogući broj partnera koji su bili uključeni u izradu strateškog plana.

3.2. Dati Grupi projektni zadatak / Akcioni plan - Skupština opštine bi trebalo da predstavi Grupi jasan projektni zadatak, u smislu koji je njen posao, i kada treba da se sastaje i koje vrste izveštaja ona treba da dostavlja skupštini opštine. (Deo 4 niže, opisuje šta će grupa da radi, pa se tako može upotrebiti kao osnova za skiciranje projektnog zadatka.)

3.3. Formirati bazu podataka - Koordinator će napraviti listu aktivnosti (većina predstavlja projekte ili grupe projekata) baziranih na listi u akcionom planu SP. To bi trebalo da bude dokument u Excel-u koji treba da sadrži dodatne kolone koje ukazuju na napredak u odnosu na krajnje rokove postavljene u akcionom planu.

Ovo je efektivna baza podataka koja će grupi za monitoring pružiti osnov za izveštavanje. Minimum informacija koje bi trebalo obezbediti za svaki projekat jesu:

- Informacije o tome da li će se aktivnost završiti prema roku određenom u akcionom planu, a ako to nije slučaj, kada će se završiti;
- Informacije o svim važnijim promenama sadržaja i/ili budžeta za konkretnu aktivnost, sa navedenim razlozima promene;
- ako je aktivnost otkazana ili odložena, to treba naznačiti, uz obrazloženje;
- tamo gde su projekti izrađivani korišćenjem PFF i/ili formata logičkog okvira, detalji u izveštaju o monitoringu trebalo bi da budu dati u istom formatu.

Koordinator će trebati da prikupi informacije od organizacija koje su odgovorne za svaku aktivnost za redovne sastanke grupe za monitoring.

3.4. Ustanoviti format izveštavanja - Izveštaji koji se obezbeđuju za Grupu za monitoring trebalo bi da sumiraju informacije iz baze podataka (koju bi u celini trebalo priložiti kao Dodatak uz izveštaj). Izveštaj bi trebalo da grupiše aktivnosti ispod prioriteta u SP – na primer, u njemu bi moglo da se kaže da od 12 projekata pod prioritetom 4.1, 4 se odvija na vreme, 2 su završena na vreme, 4 kasne više od 3 meseca, 1 kasni više od 6 meseci a jedan je otkazan. U Izveštaju bi trebalo da se daju detaljne informacije o bilo kom projektu koji je bitno izmenjen.

3.5. Grupa za vezu sa javnim komunalnim preduzećima (JKP) itd. - Osim formalne grupe za monitoring moglo bi biti korisno formirati neformalnu grupu za vezu koju će činiti implementatori projekta, uglavnom predstavnici JKP, kako bi se osiguralo da postoji odgovarajuća koordinacija među različitim projektima. Bilo bi idealno da se takva grupa sastaje neposredno pre grupe za monitoring i njenim sastancima bi trebalo da prisustvuje koordinator, tako da on/ona mogu da izveste o svim pitanjima koje JKP imaju za grupu za monitoring.

4. KAKO RADI GRUPA ZA MONITORING

4.1. Grupa za monitoring bi trebalo da se formira odmah po usvajanju strategije a sastajće se da formalno vrši monitoring strategije na godišnjem nivou kako bi mogla da izvrši sve potrebne revizije strateškog plana. Proces prikupljanja informacija za godišnji sastanak trebalo bi da otpočne ne manje od 4 – 6 meseci posle usvajanja strateškog plana, **tako da godišnja revizija SP bude završena ne kasnije od 9 meseci posle usvajanja plana.**

4.2. Monitoring će se oslanjati na bazu podataka koja je kreirana iz akcionog plana, formata kratkog izveštavanja (pogledajte deo 3.3 i 3.4 iznad), a njegov rezultat će biti formalni godišnji izveštaj o monitoringu. Ovaj izveštaj će sadržati izvršenje svakog projekta/aktivnosti i detalje grupa aktivnosti ispod svakog prioriteta, i navodiće revizije i korektivne akcije koje je potrebno izvršiti. Ljudi/organizacije - odgovorni za korektivne akcije biće jasno identifikovani, a grupa za monitoring treba da prati proces kako bi se uverila da su preduzete korektivne radnje. Godišnji izveštaj koji će voditi ka godišnjoj reviziji strateškog plana će odobravati skupština opštine.

4.3. Grupa za monitoring će se sastajati na svaka tri meseca da vrši privremeni monitoring i, ako je to potrebno, manje izmene (t.j., one koje ne utiču na ciljeve i prioritete). Takve izmene mogu da porazumevaju napuštanje pojedinih i dodavanje novih projekata ako je obezbeđeno finansiranje. Za isveštavanje sa tromesečnih sastanaka koristiće se isti format, a izveštaji će se dostavljati skupštini opštine.

4.4. Na svom glavnom godišnjem sastanku, Grupa za monitoring će takođe razmatrati pitanje da li veće promene u okolnostima zahtevaju reviziju strategije. Ovo će biti urađeno kroz proces u kome će se proveriti koliko značajne promene utiču na validnost informacija korišćenih za osmišljavanje strateških ciljeva i prioriteta – drugim rečima, proverava se da li je došlo do značajne promene situacije u opštini.

5. VEZIVANJE STRATEŠKOG PLANA ZA OPŠTINSKI BUDŽET

Obezbediti da strateški plan i opštinski budžet budu uzajamno potpuno usaglašeni predstavljajući postupan proces za koji će možda biti potrebno nekoliko godina, ali bi neke aktivnosti trebalo implementirati što pre:

- Po izradi nacрта godišnjeg budžeta, koordinator za strateško planiranje bi trebalo da ima sastanak sa službenikom nadležnim za budžet kako bi osigurao da su stavke u strateškom planu koje zahtevaju finansiranje od strane opštine, uključene u opštinski budžet sa istim prioritetima i krajnjim rokovima. Ako je ovo nemoguće ostvariti, o ovoj situaciji bi trebalo izvestiti Grupu za monitoring strateškog plana.
- Pošto se održe javne rasprave o budžetu, organizacije koje predlažu projekte kao deo tog procesa, treba samo da dostave projekte koji su u saglasnosti sa strateškim planom. Ukoliko žele da dostave projekte koji nisu u skladu sa strateškim planom, od njih će se tražiti da ih obrazlože Grupi za monitoring strateškog plana.

6. NACIONALNI INVESTICIONI PLAN (NIP)

NIP bi trebalo da bude prilika da se obezbede finansije za dobre projekte koji, u suprotnom, ne bi mogli da se finansiraju. Koordinator i grupa za monitoring trebalo bi da obezbede da samo oni projekti koji su u saglasnosti sa ciljevima strateškog plana postanu projekti za NIP. **Ako se predloženi NIP projekti ne nalaze u SP, od Grupe za monitoring strateškog plana će se tražiti da ih odobri.**

7. REVIZIJA STRATEGIJE

Normalna godišnja revizija strategije će jednostavno predstavljati ažuriranje akcionog plana (kao što je opisano u delu 4.1. iznad) ukoliko važnije promene okolnosti ne zahtevaju promenu ciljeva (kao što je opisano u delu 4.3.)

Na svakih 3 do 5 godina, posle kojih je sigurno da su se desile promene koje će zahtevati veću reviziju strategije, trebalo bi uraditi kompletnu reviziju. Ovo će značiti podrobno ispitivanje svih faza i procesa (uključujući i konsultovanje javnosti), mada će postojanje strategije značiti da će proces (posebno prikupljanje i analiza informacija) biti jednostavniji nego što je to bilo kada je strategija pisana po prvi put.

DODATAK B

DETALJI ZA DODATAK KOJI SADRŽI KOMPLETNE INFORMACIJE

Predloženi naslovi su:

Osnovni detalji – lokacija, klima, istorija

Ovaj deo ne bi trebalo da bude dug niti detaljan. To je samo uvodna napomena o opštini tako da čitalac zna gde se ona nalazi, i osnovne detalje o njoj. Ove činjenice neće uticati na sadržaj strategije.

Detalji o stanovništvu

- Detalje o stanovništvu trebalo bi prezentovati u formi tabele (podeljeno po godinama starosti, polu, nacionalnosti, obrazovanju, mesnim zajednicama);
- Uporediti sa situacijom u regionu, zemlji;
- Navesti promene tokom vremena – uporediti sa situacijom od pre 5 do 10 godina;
- Uneti podatke o veličini domaćinstava i prihodima; životnom standardu, platama, troškovima života – takođe i promene tokom vremena i poređenje sa podacima iz okruga i Srbije. Takođe u formi tabele.

Zaposlenost / nezaposlenost

Najveći deo ovih podataka takođe bi trebalo dati u formi tabele – zaposlenost po privrednim sektorima, vlasništvu poslodavca, veličini preduzeća (npr., javno, privatno). Nezaposlenost treba podeliti po godinama starosti, polu, nivou obrazovanja, mesnim zajednicama.

Promene tokom vremena – recimo, treba navesti situaciju od pre 5 i 10 godina, kao i poređenje sa situacijom u regionu i zemlji.

Prirodni resursi

- Detalji prirodnih resursa – minerali (rude), šume, voda;
- Kvalitet zemljišta, vazduha, vode;
- Detalji o eksploataciji ruda, drvene građe.

Životna sredina

- Detalji o zagađenju životne sredine;
- Pitanja održivosti.

Biće potrebno potražiti savet od agencija koje se bave pitanjima životne sredine/NVO.

Infrastruktura

- Navesti po vrstama infrastrukture: transport/komunikacije (takođe detalji o vozilima), telekomunikacijama, komunalnoj infrastrukturi (voda, gas, struja). Uglavnom numerički podaci;
- Navesti nedostatke i probleme;
- Navesti postojeće programe sa troškovima.

Korišćenje zemljišta

Detalji o korišćenju zemljišta (ako su raspoloživi), problemi i planovi.

Privreda (uključujući MSP sektor) – tj. poslovi koji ne uključuju poljoprivredu

- Uglavnom informacije date u tabelama – veličina, sektor, vlasništvo, broj zaposlenih;
- Poseban deo o malim i srednjim preduzećima (MSP) i drugim kategorijama malog biznisa (t.j. radnje);
- Važno je nabaviti procene o aktivnim preduzećima – nasuprot samo registrovanim, i zapažanjima po pitanju poslova koji imaju izgleda na uspeh;
- Detalji o velikim poslodavcima pojedinačno – sektor, broj zaposlenih, realni podaci o privatizaciji;
- Detalji (ako su raspoloživi) o stranim ulaganjima i spoljnoj trgovini – ovo bi trebalo da obezbedi komora, ali je za spoljnu trgovinu uvek teško dobiti precizne detalje;
- Treba obezbediti informacije o “sivoj” ekonomiji uključujući “realne” brojke o nezaposlenosti – mada je, svakako, teško doći do preciznih informacija ovog tipa;
- Podatke bi trebalo u najvećoj mogućoj meri upoređivati sa situacijom od pre 5 i 10 godina, u regionu i Srbiji u celini;
- Podaci o turizmu – njih bi trebalo dati odvojeno od opštih podataka o privredi, zbog važnosti koja se ovde pridaje!

Poljoprivreda / Selo

Uglavnom informacije date tabelarno:

- Registrovani/neregistrovani poljoprivredni proizvođači;
- Broj zaposlenih;
- Vrsta proizvodnje (voće, povrće, stoka – sa pod-podelom - na koji su način predstavljene postojeće informacije);
- Zadruga – detalji trenutnog stanja;

- Infrastruktura – navodnjavanje, staklenici;
- Pogoni za preradu hrane;
- Potrebe za obukama;
- Raspoložive informacije o tržištu – npr., proporcija proizvoda proizvedenih za sopstvenu potrošnju, lokalno, državno i međunarodno tržište.

I ovde je potrebno u što većoj meri praviti poređenja sa situacijom od pre 5 i 10 godina, u okrugu i Srbiji u celini.

Finansijske usluge

Lista banaka, kreditnih aranžmana i drugih organizacija koje podržavaju biznis sa detaljima raspoloživih finansija i zapažanjima kompanija.

Podrška opštine privredi

Detalji o organizacijama koje podržavaju privredu i njihove aktivnosti i bilo šta drugo što o njima dobijemo.

Uticaj oporezivanja na poslovanje.

Vanprivredne aktivnosti

Navedite ustanove i pitanja / probleme u sledećim oblastima (takođe pogledajte specifične komentare ispod svakog naslova) – uključujući, ako je moguće, broj zaposlenih:

- Kultura, sport;
- Obrazovanje (uključujući predviđanje školske populacije, dostignuća u obrazovanju);
- Obrazovanje posle završene škole;
- Zdravstvo – uključujući specifične zdravstvene probleme, npr., povećanje oboljenja od kancera, koje se pripisuje DU, pritisak na usluge izazvan povećanjem populacije;
- Državne organizacije, npr., Služba zapošljavanja;
- Sama opština (struktura, aktivnosti, zaposleni);
- NVO.

Treba uključiti podatke do kojih je lako doći, o trendovima tokom vremena i uporediti ih sa podacima iz regiona i Srbije.

Socijalna pitanja – problemi nacionalnih i drugih manjina; problemi izazvani upotrebom droga

DODATAK C

KONSULTOVANJE JAVNOSTI

Kako funkcioniše proces konsultovanja

Proces konsultovanja javnosti je važan kako bi se osiguralo da je strategija, u najvećoj mogućoj meri, vlasništvo čitave zajednice, kao i vodećih javnih ličnosti i važnih organizacija. Ako se konsultuju obični ljudi i njihovi predstavnici, to će takođe poboljšati strategiju na dva načina – prvi, komentari javnosti mogu poboljšati strategiju identifikovanjem više važnih pitanja, i možda, stvaranjem dobrih ideja. Drugi, ako je javna rasprava održana na efektan način, veća je verovatnoća da javnost bude posvećena strategiji i podrži njenu implementaciju.

Iskustvo pokazuje da nema korisnih rezultata ako konsultujete ljude u trenutku kada nemate nacrt dokumeta koji bi oni mogli da razmatraju. Ako pitate ljude “Šta bi trebalo da sadrži strategija?” oni će napraviti dugu listu ideja i pritužbi koje će biti teško analizirati – ako im, umesto toga objasnite proces strateškog planiranja i od njih zatražite da prokomentarišu ideje koje su već stvorene (kao što je nacrt strateških ciljeva), odgovor će verovatno biti logički dosledan i usredsređen.

U osmišljavanju procesa konsultacija, treba razjasniti nekoliko aspekata:

a) Ko sve mora da bude konsultovan?

Javnost treba razmatrati u dva dela – javnost u celini i posebne zainteresovane grupe – ili oni kojima su potrebne specijalne mere da bi se uključili (veće etničke ili druge manjinske grupe, kao što su invalidi) ili grupe koje bi mogle da imaju značajan uticaj na uspeh strategije – npr., privrednici. Grupa koju takođe treba konsultovati je skupština opštine, kao i političke partije.

b) Cilj i nivo participacije (‘Zašto?’)

Treba napraviti jasnu razliku između **pružanja informacija** (reći ljudima šta će se naći u strategiji, bez traženja povratnih informacija) i **konsultacije** (traženje ideja za strategiju, mišljenja o mogućim opcijama ili mišljenja o delovima strategije čiji je nacrt dat – (za ovo su **povratne informacije osnovna stvar**). Ako treba održati stvarne konsultacije, tim odgovoran za izradu strategije trebalo bi da bude spreman da prihvati i iskoristi reakcije konsultovanih pojedinaca i organizacija. Ovo ne bi trebalo posmatrati samo kao vežbu u oblasti “odnosa sa javnošću” u nameri da se samo dobije odobrenje za strategiju koja je već dogovorena.

Osim toga, trebalo bi održati poseban proces konsultacija za ključne zainteresovane grupe (posebno za predstavnike skupštine opštine) da bi se osiguralo da njihova podrška i dalje postoji u toku procesa.

Važno je da se ne zaboravi da je iskreno konsultovanje javnosti novi koncept u Srbiji. Biće potrebno objasniti kako to funkcioniše kod svih koji su obuhvaćeni procesom, uključujući opštinsko osoblje i članove skupštine. Pojedinci mogu odbiti da izraze svoje mišljenje ili mogu smatrati da njihova mišljenja neće bilo šta promeniti – važno je objasniti im da je ovo koristan proces i da su njihova mišljenja i saveti važni.

c) Sadržaj ('Šta' – glavna pitanja o kojima će se konsultovati)

Konsultacije bi trebalo osmisliti tako da identifikuju nedostajuća pitanja/potrebe i partnere/zainteresovane grupe koje treba uključiti u radne grupe, kao i ideje za prioritete i specifične ciljeve (vidi faze 5 i 6 ispod), moguće izvore i mišljenja i preference).

d) Korišćene forme i metode ('Kako')

Konsultovanje javnosti je skupo u smislu vremena i novca. Prema tome, važno je osmisliti proces koji će imati efekta i poželjno je koristiti procese koji već postoje. Opcije su sledeće (a može se koristiti više opcija):

- Koristite medije i štampane materijale (kao što su brošure) da pružite informacije o strategiji i zatražite komentare – kroz forme povratnih informacija koje se mogu ostaviti na mestima određenim za okupljanje (npr. Skupštinska sala, kancelarije MZ).
- Organizujte javne sastanke na različitim mestima u opštini – sastanke u centru opštine, i nekim ruralnim oblastima. Predstavnici strateškog tima će predstaviti strateški proces i dokument koji je predmet konsultacija (npr. strateški ciljevi) i zatražiti pitanja i komentare, koji će voditi ka otvaranju rasprave.
- Iskoristite postojeće javne sastanke (npr., u MZ ili javne rasprave o opštinskom budžetu) da bi se konsultovali o strategiji.
- Koristite fokus grupe i upitnike – ovo se takođe može učiniti u toku procesa prikupljanja informacija, kada je potrebno više informacija o, npr. mišljenjima poljoprivrednih proizvođača. Ovo je, samo po sebi, forma konsultovanja javnosti.
- Najefektivniji metod za konsultovanje posebnih interesnih grupa (kao što su nacionalne manjine ili invalidi) jeste organizovanje sastanaka sa njihovim organizacijama koje ih predstavljaju, uglavnom NVO. Od organizacije se može zahtevati da pozove odgovarajuće predstavnike njihove grupe, a sastanak se zatim može održati na isti način kao i javni sastanci (vidi gore).
- Takođe bi trebalo upriličiti posete pojedinačnim organizacijama (posebno većim kompanijama).

Bilo koja forma/metod konsultacija, a posebno sastanaka zahteva dobru pripremu i vešto facilitiranje (vođenje sastanka).

e) Vreme ('Kada?')

Važno je učiniti da konsultativni proces bude moguć, pa je prema tome, od suštinske važnosti vreme održavanja. Proces treba da bude strukturisan tako da osigura adekvatno vreme koje će omogućiti da se odgovori zajednice unesu u strateške procese odlučivanja. Ako to dozvoljavaju vreme i resursi, dobar način da se planira vreme konsultacija je da to bude proces iz dve faze, prva (i najdetaljnija) su konsultacije koje bi se bazirale na strateškim ciljevima, i druga koja je ograničenija, posle određivanja specifičnih ciljeva. U malim opštinama verovatno će biti izvodljivo imati samo jednu javnu raspravu (konsultacije).

Aktivnosti:

1. U konsultaciji sa predsednikom opštine, koordinatorom i drugim ključnim ljudima IG i RG, osmisli odgovarajući proces konsultacija kako bi se dobile povratne informacije o strateškim ciljevima. Proces bi trebalo da uključi neke ili sve metode opisane gore. Iskoristite postojeći proces konsultacija (rasprave) i lokalno iskustvo gdegod je to moguće. (IG, koordinator, facilitator, drugo osoblje UNDP)
2. Ma koji proces konsultacija da se koristi, dajte (uz pomoć koordinatora i radnih grupa) jasne informacije tako da oni koje konsultujete mogu da shvate o čemu se radi u strategiji. One bi trebalo da sadrže – kratak pregled glavnih pitanja koja proizilaze iz prikupljanja informacija, iznošenje (i objašnjenje strateških ciljeva), objašnjenje svrhe i vrednosti strategije, objašnjenje o ljudima i organizacijama koje su uključene u izradu strategije i verovatno vreme kad će se izraditi ključni elementi strategije. (IG, koordinator, facilitator)
3. Sprovedite proces konsultovanja na vreme da bi ste uticali na izradu specifičnih ciljeva itd. (koordinator, IG, radna grupa)
4. Prezentujte rezultate konsultacije IG i radnim grupama što pre možete tako da ih oni mogu ugraditi u svoj rad. (koordinator)

DODATAK D

VEZIVANJE STRATEGIJE ZA OPŠTINSKI BUDŽET

Podloga

Bilans troškova u opštinskom budžetu trebalo bi da bude u skladu sa prioritetima strategije. Međutim, postoji dobar broj razloga zašto je malo verovatno da se to desi, posebno kada se strategija radi po prvi put:

- Budžetski sistem možda ne kreira finansijske informacije u formi koja omogućava da se vrši upoređivanje sa strategijom
- Budžetski proces je dobro ustanovljen i kompleksan – trebaće vremena (više godina pre nego meseci) da bi mogao da se promeni kako bi reflektovao određivanje prioriteta u strategiji, posebno zbog činjenice da je strategija nov i nepoznat koncept
- Strategija će uključivati elemente koji, u svakom slučaju, nisu sadržani u opštinskom budžetu.

Kada se strategija uvede po prvi put, verovatno je da je, ono najbolje što se može postići da opština može da opiše neslaganje između budžeta i strategije, a potom izradi plan za postepeno (možda u periodu od 2-3 godine) usaglašavanje budžeta i strategije. Verovatno je da će se na početku pojaviti poteškoća koja se ogleda u tome da kad se strategija izrađuje po prvi put, proces se ne odvija u pravo vreme da bi mogao da se veže za budžetski proces.

Aktivnosti:

1. Budžetsko osoblje daje kratak pregled budžeta, koji se analizira kako bi se odredilo kako se on uklapa u prioritete strategije (koordinator, facilitator, budžetsko osoblje, finansijski stručnjaci);
2. IG analizira ključne razlike (IG);
3. Kada se izradi kompletna strategija, IG vrši detaljno upoređivanje između budžeta i strategije i daje preporuke predsedniku opštine i skupštini za izmene u budućim budžetima kako bi se oni bolje usaglasili sa strategijom (IG, koordinator, facilitator).

Ovo je oblast gde će – bar u početku – biti suštinski važno uključiti spoljnog finansijskog stručnjaka sa iskustvom u ovoj oblasti.



Municipal Improvement and Revival Programme
Program oporavka i razvoja opština
Programi për përmirësimin dhe zhvillimin e komunave

MIR2 Programme Office / Kancelarija Programa MIR2

Gazda Mladenova bb, 17500 Vranje, Serbia

Tel/fax: (+381 17) 400 962, 400 963, 412 684

<http://www.mir2.undp.org.yu/>

MIR2

Municipal Improvement and Revival Programme



Druga faza Programa "Napredak i oporavak opština"(MIR2) implementira se u južnoj Srbiji u periodu januar 2006 - decembar 2008, i obuhvata Jablanički i Pcinjski okrug. Program čine četiri komponente, od kojih je jedna i "Strateško planiranje i implementacija programa".

U okviru ove komponente, svih 13 opština obuhvaćenih Programom, otpočelo je proces izrade strateškog plana, koji je pratilo osoblje Programa MIR2. Odabrana metodologija bila je bazirana na osmomesečnom procesu korak-po-korak, planiranom u skladu sa uobičajenim i prihvaćenim standardima u strateškom planiranju.

© copyrights by MIR2 Programme 2007