

METODOLOGIJA ZA IZRADU STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE

Strateškim planom razvoja se utvrđuje postojeće stanje razvoja jedinice lokalne samouprave (u daljem tekstu JLS), opšti cilj razvoja, specifični strateški ciljevi sa prioritetima za njihovo ostvarivanje, projekti i programi u određenom vremenskom periodu, orijentaciona sredstva za sprovođenje Strateškog plana razvoja, način njihovog obezbjeđivanja i druga pitanja od značaja za razvoj.

Priprema i sprovođenje Strateškog plana je u nadležnosti JLS, uz podršku organa državne uprave nadležnog za poslove regionalnog razvoja (u daljem tekstu; Ministarstvo).

Strateški plan razvoja predlaže predsjednik/gradonačelnik JLS, a usvaja Skupština JLS.

Predsjednik opštine, odnosno gradonačelnik Odlukom imenuje koordinadora i Radnu grupu za pripremu Strateškog plana razvoja. S obzirom da izrada Strateškog plana podrazumijeva postojanje participativnog i inkluzivnog procesa, predsjednik opštine/ gradonačelnik donosi Odluku o formiranju Konsultativne grupe za pripremu Strateškog plana. U njenom radu će učestvovati predstavnici različitih relevantnih zainteresovanih strana sa lokalnog i po potrebi nacionalnog nivoa.

Uloga koordinadora je da koordiniše poslovima pripreme i finalizacije Strateškog plana razvoja, radom Radne i Konsultativne grupe, kao i procesom izvještavanja o realizovanim projektima iz Godišnjeg akcionog plana.

Uloga Radne grupe je da na operativnom nivou podrži funkcionisanje Konsultativne grupe, kroz prikupljanje podataka i informacija, pripremanje inicijalnih verzija poglavlja Strateškog plana razvoja, prikupljanje i analizu komentara od strane Konsultativne grupe i unos izmjena.

Odlukom o formiranju Konsultativne grupe se bliže definiše sastav, uloga, pravila funkcionisanja i odgovornost članova. Uloga Konsultativne grupe je da analizira materijale koje je pripremila Radna grupa i kroz inpute i komentare doprinese finalizaciji poglavlja i Godišnjeg akcionog plana za sprovođenje Strateškog plana razvoja. Konsultativna grupa učestvuje u nadgledanju sprovođenja Godišnjeg akcionog plana kroz redovne godišnje sastanke na kojima će se analizirati izveštaj za prethodnu godinu i finalizovati Godišnji akcioni plan za sljedeću godinu. Konsultativnom grupom rukovodi imenovani koordinador.

Obrazac za izradu poglavlja Strateškog plana predlaže Ministarstvo. Radna grupa je zadužena za pripremu inicijalnih verzija poglavlja Strateškog plana. Konsultativna grupa je zadužena da kroz komentare i diskusiju učestvuje u pripremi konačne verzije Strateškog plana. Sastancima Konsultativne grupe prisustvuju i članovi Radne grupe.

Strateški plan treba da sadrži sljedeća poglavlja:

1. Uvod

Uvodno poglavlje predstavlja obraćanje predsjednika opštine, odnosno gradonačelnika, građanima i treba da pruži opšte informacije o potrebi i svrsi Strateškog plana, periodu na koji se odnosi, te informacije o očekivanom ishodu sprovođenja Strateškog plana i promjenama kojima bi trebalo da doprinese u JLS.

2. Prikaz Strateškog plana razvoja JLS

Svrha ovog poglavlja je da obezbijedi kraći prikaz osnovnog dokumenta, koji će sadržati informacije o procesu planiranja (informacije o Konsultativnoj grupi i njenim članovima, načinu rada i donošenja odluka), specifičnim strateškim ciljevima, prioritetima, te najznačajnijim očekivanim rezultatima koje treba ostvariti sprovođenjem projekata, koji će omogućiti lakše predstavljanje Strateškog plana građanima, medijima i najširoj grupi ostalih aktera na teritoriji JLS i šire.

3. Analiza postojećeg stanja i SWOT analiza

Analiza postojećeg stanja predstavlja opis i ocjenu trenutne opšte situacije u JLS, kroz sektorske analize uz korišćenje kvalitativnih i kvantitativnih podataka i informacija. U cilju praćenja trendova, trebalo bi da se analiziraju podaci za poslednjih nekoliko (tri do pet) godina. Analiza stanja treba da omogući da se JLS sagleda iz perspektive šireg demografskog, socio-ekonomskog i kulturnog razvoja i razvojnih perspektiva. Takođe u okviru ovog djela je potrebno pripremiti analizu realizacije Strateškog plana razvoja za prethodni period.

Ovo poglavlje treba da uključi i SWOT analizu koja omogućava da se na logičan način prikažu i analiziraju prikupljene informacije i jedan je od najčešće korišćenih analitičkih modela u planiranju. SWOT analiza pomaže da se sagledaju i grupišu unutrašnje prednosti (odnosno jače strane i prednosti u samoj JLS) koje se mogu iskoristiti u cilju eliminisanja postojećih, unutrašnjih nedostataka u JLS. Istovremeno, kroz SWOT analizu se mogu sagledati mogućnosti koje će se zajedno sa prednostima iskoristiti u cilju razvojnog planiranja. Tokom SWOT analize identifikuju se i prijetnje (rizici), koji mogu da negativno utiču na razvoj JLS, a njihov uticaj se tokom planiranja može predvidjeti i minimizirati. Dakle, prednosti i slabosti se izvedu iz karakteristika i dinamike lokalne zajednice (JLS), a mogućnosti i prijetnje nastaju pod uticajem spoljašnjih okolnosti (spoljni faktori).

4. Razvojni ciljevi opštine

Strateški plan razvoja treba da bude struktuiran kroz jasnu hijerarhiju razvojnih ciljeva. To su opšti cilj, specifični strateški ciljevi i prioriteti. *Opšti cilj* (često se još naziva i *dugoročni ili sveobuhvatni cilj*) pokazuje smjer, ono što treba da postignemo na duži rok, ostvarenjem niza specifičnih strateških ciljeva.

Specifični strateški ciljevi se baziraju na promjenama koje želimo postići u određenim oblastima, u kojima su identifikovane razvojne mogućnosti i potencijali (tokom analize postojećeg stanja, SWOT i drugih analiza).

U namjeri da se lakše operacionalizuju specifični strateški ciljevi, treba definisati *prioritete* (u okviru svakog strateškog specifičnog cilja). Prioriteti su uže oblasti koje predstavljaju razradu i konkretizaciju specifičnih strateških ciljeva. Prioriteti se mogu identifikovati tokom analize problema ili grupe problema.

5. Godišnji akcioni plan (sa projekcijom za sljedeću godinu) uz opis planiranih projekata

U okviru Strateškog plana razvoja se priprema *Godišnji akcioni plan za tekuću godinu sa projekcijama za sljedeću godinu*. U okviru Godišnjeg akcionog plana predstavljeni su prioritetni projekti za tu godinu u kraćoj formi (koncept projekata). Detaljni projektni dokumenti će biti urađeni tokom sprovođenja Strateškog plana razvoja, u skladu sa izvorima finansiranja i definisanim zahtjevima.

Tokom perioda sprovođenja Strateškog plana razvoja, svake godine se priprema i usvaja novi Godišnji akcioni plan za njegovu realizaciju. Istovremeno, sa pripremanjem novog Godišnjeg akcionog plana, priprema se izvještaj o napretku i rezultatima ostvarenim tokom sprovođenja prethodnog Godišnjeg akcionog plana.

Godišnji akcioni plan i izvještaj o ostvarenju akcionog plana za prethodnu godinu podnosi se Konsultativnoj grupi, Skupštini JLS i u skladu sa članom 11 stav 2 Zakona o regionalnom razvoju, Ministarstvu.

6. Praćenje i kontrola sprovođenja (monitoring) Strateškog plana razvoja JLS

Praćenje sprovođenja Godišnjeg akcionog plana uz ocjenu ostvarivanja rezultata i procjenu efekata sprovođenja je značajan element za ostvarenje Strateškog plana razvoja. Zato je potrebno uspostaviti jasan monitoring sistem, kao sastavni dio Godišnjeg akcionog plana, kako bi se ostvarila efikasnija i transparentnija implementacija Strateškog plana razvoja.

Monitoring sistem treba da uključi indikatore (pokazatelje) uspješnosti za svaki projekat, uz definisanu polaznu osnovu i planirane rezultate kao i izvore provjere kojima će se verifikovati napredak u sprovođenju. Takođe, monitoring sistem treba da definiše ko će biti zadužen za sprovođenje aktivnosti predviđenih u okviru monitoringa.

JLS će definisati sistem za prikupljanje i analizu podataka od strane koordinatora i Radne grupe. Saradnja sa Vladom Crne Gore, MONSTAT-om i drugim institucijama biće uspostavljena, u skladu sa potrebama, zahtjevima i procedurama.

7. Prilozi

Ovaj dio Strateškog plana će uključiti podatke i informacije koje nisu uključene u sam tekst Strateškog plana razvoja, a mogu biti od značaja za bolje razumjevanje situacije u JLS.

Prilog 2

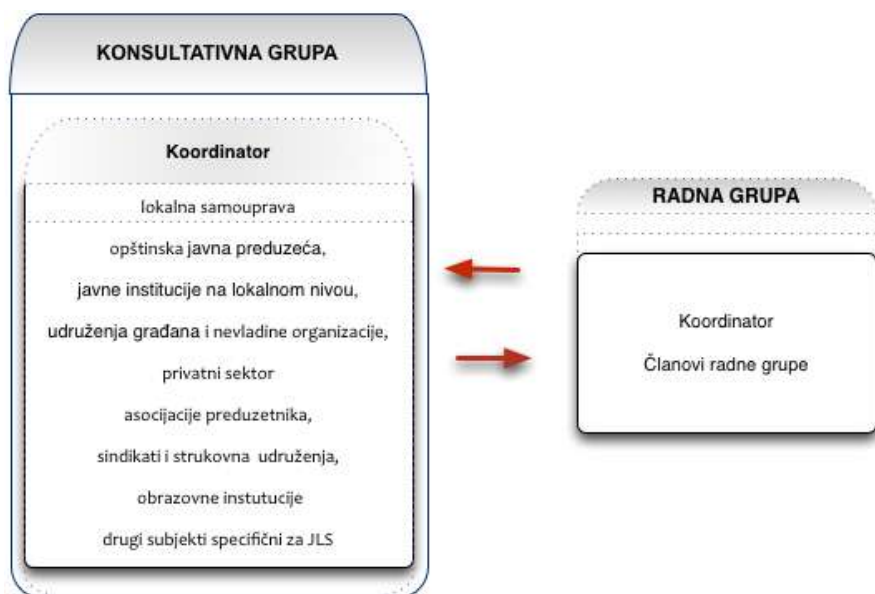
Smjernice za primjenu Metodologije za izradu Strateškog plana razvoja JLS

1 Proces pripreme Strateškog plana razvoja JLS

1.1 Konsultativna i Radna grupa

Predsjednik opštine, odnosno gradonačelnik, imenuje **koordinatora i predstavnike Radne grupe**. Koordinator upravlja procesom pripreme, sprovođenja i izvještavanja o realizaciji Strateškog plana razvoja i Godišnjih akcionih planova.

Na predlog koordinatora, uspostavlja se **Konsultativna grupa** odlukom predsjednika opštine ili gradonačelnika i treba da uključi predstavnike raznih zainteresovanih strana iz JLS i po potrebi sa nacionalnog nivoa. To mogu biti: predstavnici lokalne samouprave i opštinskih javnih preduzeća, predstavnici nacionalnih institucija na lokalnom nivou, predstavnici udruženja građana i nevladinih organizacija, predstavnici privatnog sektora i asocijacije preduzetnika, predstavnici sindikata i strukovnih udruženja, predstavnici obrazovnih institucija i predstavnici drugih subjekata u skladu sa specifičnostima JLS.



Odlukom o formiranju Konsultativne grupe se bliže definiše sastav, uloga, pravila funkcionisanja i odgovornost članova. Naime, uloga Konsultativne grupe je razrada poglavlja, definisanje opšteg i specifičnih strateških ciljeva, učestvovanje u pripremanju Godišnjeg akcionog plana, praćenje sprovođenja i kad je potrebno revidiranje Strateškog plana razvoja.

Uloga koordinatora je da, uz podršku Radne grupe, koordiniše/upravlja procesom pripreme Strateškog plana razvoja i Godišnjih akcionih planova, priprema radne verzije dokumenata, saziva sastanke Konsultativne grupe, provjerava i šalje dokumenta članovima Konsultativne grupe, vodi sastanke i prezentuje dokumenta, potpisuje dokumenta koja su pripremljena i finalizirana od strane Konsultativne grupe, i nadgleda ispravnost procesa donošenja odluka. Dodatno, koordinator u saradnji sa Radnom grupom, priprema Izvještaje o realizaciji Strateškog plana razvoja i projekata iz Godišnjih akcionih planova, i organizuje godišnje sastanke Konsultativne grupe na kojima izvještava članove o reaalizovanom planu i razmatra Godišnji akcioni plan za naredni jednogodišnji period.

Uloga Radne grupe je da na operativnom nivou podrži funkcionisanje Konsultativne grupe, kroz prikupljanje podataka i informacija, pripremanje inicijalnih verzija poglavlja Strateškog plana razvoja, prikupljanje i analizu komentara od strane Konsultativne grupe i unos izmjena.

1.2 Sastanci Konsultativne grupe

Pripremne radnje u osnivanju Radne i Konsultativne grupe će sprovesti imenovani koordinator na početku procesa.

Konsultativna grupa će se sastajati najmanje četiri puta tokom pripreme Strateškog plana razvoja, po sljedećem rasporedu:

Dio Strateškog plana	Period	Svrha sastanka	Zadatak za članove Konsultativne grupe
Inicijalni sastanak Konsultativne grupe	1. mjesec	Planiran je na početku pripreme Strateškog plana razvoja, nakon donošenja Odluke o osnivanju Konsultativne grupe, imenovanju koordinatora i Radne grupe. Koordinator će sve prisutne upoznati sa procesom pripreme Strateškog plana razvoja JLS, u skladu sa Pravilnikom	
Priprema Analize postojećeg stanja i SWOT analize	3. mjesec	U roku od dva mjeseca nakon inicijalnog sastanka, Radna grupa priprema Analizu stanja i SWOT analizu i šalje je članovima Konsultativne grupe sedam dana prije sastanka.	Konsultativna grupa treba da pripremi pisane komentare na Analizu stanja i SWOT analizu i dostavi ih Radnoj grupi u roku od 5 radnih dana nakon održavanja sastanka.
Priprema opšteg cilja, specifičnih strateških ciljeva i prioriteta	4. mjesec	Na osnovu finalizovane Analize postojećeg stanja i SWOT analize, Radna grupa priprema inicijalnu verziju opšteg cilja, specifičnih strateških ciljeva i prioriteta i šalje ih članovima Konsultativne grupe sedam dana prije sastanka	Konsultativna grupa treba da pripremi pisane komentare na opšti i specifične strateške ciljeve i prioritete i dostavi ih Radnoj grupi u roku od 5 radnih dana nakon održavanja sastanka.
Priprema Godišnjeg akcionog plana	5. mjesec	Radna grupa priprema Godišnji akcioni plan, u skladu sa definisanim ciljevima i prioritetima i šalje je članovima Konsultativne grupe sedam dana prije sastanka	Konsultativna grupa treba da pripremi pisane komentare na Godišnji akcioni plan i dostavi ih Radnoj grupi u roku od 5 radnih dana nakon održavanja sastanka. Radna grupa priprema finalnu verziju Godišnjeg akcionog plana
Finalizacija Strateškog plana razvoja JLS	6. mjesec	Radna grupa šalje konačnu verziju Strateškog plana razvoja članovima Konsultativne grupe. Organizovanje javne diskusije (uz učešće članova Konsultativne/ Radne grupe i koordinatora.	Strateški plan razvoja podniet Skupštini na usvajanje

2 Uputstvo za pripremanje poglavlja Strateškog plana razvoja JLS

Strateški plan razvoja JLS treba da bude pripremljen kroz participativni proces uz učešće ključnih predstavnika zainteresovanih strana i usklađen sa Strategijom regionalnog razvoja Crne Gore i ostalim nacionalnim i regionalnim politikama, strategijama i planovima.

2.1 Uvod (Poglavlje 1)

Ovo poglavlje, koje obično potpisuje predsjednik opštine/gradonačelnik, treba da pruži opšte informacije o potrebi i svrsi Strateškog plana razvoja i periodu na koji se odnosi, te informacije o očekivanom ishodu sprovođenja Strateškog plana razvoja i promjenama koje bi trebalo da se dese u JLS.

Uvodno poglavlje bi trebalo da bude napisano kada se završi pripremanje preostalih djelova Strateškog plana razvoja.

2.2 Prikaz Strateškog plana razvoja JLS (Poglavlje 2)

Prikaz Strateškog plana bi trebalo da bude sažetak, ne duži od 3 strane i da sadrži: i) strateške ciljeve i prioritete, sa kratkim opisom i uz finansijske pokazatelje i ii) očekivane rezultate koji bi trebalo da budu ostvareni sprovođenjem Strateškog plana razvoja.

Svrha ovog poglavlja je da obezbijedi kraću formu osnovnog dokumenta. Takođe je potrebno pružiti osnovne informacije o procesu planiranja (informacije o konsultativnoj grupi i njenim članovima, načinu rada i donošenja odluka), specifičnim strateškim ciljevima, prioritetima te najznačajnijim očekivanim rezultatima koje treba ostvariti sprovođenjem projekata.

Ovim će se omogućiti lakše predstavljanje Strateškog plana razvoja građanima, medijima i najširoj grupi ostalih aktera na teritoriji JLS i šire.

2.3 Analiza postojećeg stanja i SWOT analiza (Poglavlje 3)

Analiza postojećeg stanja se odnosi na opis i ocjenu trenutne situacije odnosno položaja JLS, kroz korišćenje kvalitativnih i kvantitativnih podataka i informacija. U cilju praćenja trendova, trebalo bi da se prikupe i analiziraju podaci za poslednjih tri do pet godina. Analiza stanja treba da omogući da se JLS sagleda iz perspektive šireg socio-ekonomskog razvoja i trebalo bi da se usmjeri na sljedeće segmente:

OPŠTI PODACI: u okviru ovog dijela bi trebalo dati osnovne podatke o JLS, na primjer, opšte karakteristike, površina, položaj u Crnoj Gori i regionu, saobraćajna i druga povezanost.

ANALIZA DEMOGRAFSKE SITUACIJE (UKLJUČUJUĆI I TRŽIŠTE RADA): treba da prikaže osnovne podatke koji se odnose na stanovništvo u JLS. To su broj stanovnika, starosna, obrazovna i rodna struktura. Ovi podaci treba da posluže kako bi se u vremenskom kontekstu sagledale demografske promjene (smanjenje ili porast broja stanovnika, starenje stanovništva i migracioni tokovi, vitalni kapacitet, itd). Istovremeno, u okviru ovog dijela trebalo bi analizirati i predstaviti ljudske kapacitete sa kojima JLS raspolaže.

Napomena: Ovo nije obavezujuća i konačna lista podataka koje treba analizirati. Tokom prikupljanja podataka i analize podataka vjerovatno je da će biti prikupljeni i drugi podaci za analizu.

Neki od preporučenih podataka za analizu mogu biti:

- Ukupno, radno aktivno i izdržavano stanovništvo;
- Starosna i polna struktura stanovništva;
- Procijenjeni broj stanovnika;
- Natalitet/mortalitet, migracije;
- Obrazovna struktura stanovništva;
- Obrazovna struktura radno aktivnog stanovništva;
- Stopa nepismenosti;
- Stopa aktivnosti radne snage (izračunava se kao odnos aktivnog stanovništva i ukupnog stanovništva radnog uzrasta-15+, a izražava u %);
- Opis ranjivih grupa u JLS, uključujući analizu siromaštva (do nivoa dostupnosti podataka) i mjera koje se primjenjuju za unapređenje pozicije ranjivih grupa.

ANALIZA EKONOMSKE SITUACIJE: treba da posluži kako bi se kroz prikaz ključnih makro-ekonomskih indikatora utvrdili privredna dinamika u prethodnom periodu, i razvojni pravci. Ovo se odnosi na analizu tržišta rada, stanje privrede i razvijenost JLS.

Napomena: Ovo nije obavezujuća i konačna lista podataka koje treba analizirati. Tokom prikupljanja podataka i analize podataka vjerovatno je da će biti prikupljeni i drugi podaci za analizu.

Stoga, okvir za analizu bi mogao da uključi sljedeće elemente:

Privreda u JLS

- privredna aktivnost u JLS (prema podacima kojima JLS raspolaže);
- privredna aktivnost u JLS po sektorima (u skladu sa dostupnim podacima) i veza između privredne dinamike i zapošljavanja;
- prikaz podataka o ključnim oblastima privrednog razvoja, kao što su na primjer turizam, poljoprivreda; ribarstvo i marikultura; industrija i proizvodne djelatnosti; i dr.
- izvoz i uvoz na nivou JLS;
- analiza podataka o broju i vrsti privrednih subjekata (broj i struktura MSP, itd), uključujući i trendove u otvaranju novih preduzeća; takođe analiza preduzeća bi trebalo da uključi analizu stope opstanka novih preduzeća (na primjer, preduzeća otvorena u prethodne tri godine, koja još postoje);
- analiza sive ekonomije, njenih uticaja na opšti razvoj i zapošljavanje uključujući i procjenu prihoda koji se ostvaruju kroz sivu ekonomiju;
- analiza prihoda zaposlenih, po privrednim granama, sektorima, obrazovnom nivou, itd.

Analiza tržišta rada i radne snage

Zaposlenost

- Zaposlenost po polu i starosti;
- Zaposlenost po nivou obrazovanja;
- Zaposlenost po sektorima (poljoprivreda, industrija, usluge);
- Zaposlenost po statusu zaposlenosti (za platu, samozaposleni i pomažući članovi domaćinstva);
- Zaposlenost u sivoj ekonomiji (procjena);
- Mehanizmi za podršku zapošljavanju (da li postoje, koji su i kako funkcionišu).

Nezaposlenost

- Kretanje nezaposlenosti u posljednje tri godine (uzeti anketnu stopu nezaposlenosti (MONSTAT) ako je podatak raspoloživ, odnosno stopu registrovane nezaposlenosti (ZZZCG) lica starosti 15–64 godine);
- Starosna i polna struktura nezaposlenih i dužina čekanja na zaposlenje;
- Kvalifikaciona i polna struktura nezaposlenih;
- Osjetljive grupe nezaposlenih (teže zapošljive kategorije);
- Korisnici novčane naknade;
- Da li postoje drugi prihodi za nezaposlene i da li je to značajan prihod u opštini (na primjer, pomoć porodice, doznake iz inostranstva i sl.).

Drugi podaci

- Nepoljoprivredno i poljoprivredno stanovništvo;
- Udio zaposlenih u najdominantnijoj djelatnosti;
- Udio zaposlenih u javnom sektoru;
- Udio privatnog sektora;
- Aktivacija dugoročno nezaposlenih;
- Priliv u dugoročnu nezaposlenost;
- Praćenje lica uključenih u aktivne mjere, stopa zapošljavanja prema tipu mjere, i slično;
- Broj kreiranih slobodnih radnih mjesta (po sektorima ukoliko su podaci raspoloživi);
- Uslovi za neformalno obrazovanje i prekvalifikaciju (raspoloživa mreža i kapacitet obrazovnih ustanova).

ANALIZA SOCIJALNIH PITANJA, ZDRAVSTVA I ŠKOLSTVA: u okviru ovog dijela, trebalo bi uraditi analizu glavnih pokazatelja koji se odnose na školstvo, zdravstvo, socijalnu zaštitu, kulturu, sport.

Napomena: Ovo nije obavezujuća i konačna lista podataka koje treba analizirati. Tokom prikupljanja podataka i analize podataka vjerovatno je da će biti prikupljeni i drugi podaci za analizu.

Analiza zdravstva i zdravstvene situacije u JLS: treba da se usmjeri na analizu zdravstvene infrastrukture i kapaciteta koji postoje u zdravstvu (broj i vrsta zdravstvenih ustanova u JLS i njihova opremljenost, broj zdravstvenih radnika - ljekarke i ljekari, opšti i specijalisti; pomoćno medicinsko osoblje, itd.) i analizu zdravstvenog stanja stanovništva (ključni indikatori zdravstvenog stanja u JLS, najčešće hronične i akutne bolesti među populacijom).

Analiza bi trebalo da utvrdi postoji li deficit zdravstvenih radnika i u kojim specijalnostima, na osnovu jasnih parametara, sa posebnim fokusom kako to utiče ili može da utiče na zdravlje stanovništva i u široj perspektivi na lokalni socio-ekonomski razvoj.

Takođe, u okviru ove analize trebalo bi da budu identifikovane bolesti koje su najprisutnije u stanovništvu, koji su najčešći uzročnici smrtnosti, kao i uzroci prisutnosti tih bolesti.

Analiza školstva u JLS treba da se usmjeri na analizu školske infrastrukture, kao što je broj školskih ustanova, vrsta (predškolske, osnovne škole, srednje škole i visoke škole) i njihovo stanje, opremljenost, pristup.

Ovaj dio treba da uključi procjenu ljudskih (nastavnih) kapaciteta uz identifikovanje deficitarnih kadrova i analizu stanja u smislu učenika (na primjer, broj učenika i učenika u školama uključujući i broj - procenat učenika koji napuštaju škole ukoliko je dostupan podatak; prolaznost ka srednjoj školi i ka visokoškolskim institucijama i sl.)

Analiza socijalne zaštite treba da pruži uvid u stanje ranjivih grupa (koje su ranjive grupe u opštini, po čemu), odnosno broj korisnika mjera socijalne zaštite i da pruži informaciju o vrstama mjera socijalne zaštite koje se primjenjuju. Analiza bi mogla da uključi procjenu uspješnosti primjene ovih mjera (ako postoji mogućnost da se utvrdi).

Analiza stanja u kulturi uključuje analizu postojanja i funkcionisanja institucija kulture, analizu kulturnog naslijeđa i manifestacija odnosno probleme i izazove sa kojima se suočava ovaj sektor.

Analiza stanja u sportu treba da se fokusira na sportsku infrastrukturu (postojanje stadiona, sportskih sala, terena i sl.) i analizu sportskih aktivnosti (od najzastupljenijih sportova, broja i vrste sportskih klubova, problema sa kojima se suočavaju, itd.).

ANALIZA INFRASTRUKTURE I STANJA ŽIVOTNE SREDINE: u okviru ovog dijela, trebalo bi uraditi procjenu komunalne i javne infrastrukture, i analizirati situaciju u vezi sa životnom sredinom.

Komunalna i javna infrastruktura bi trebalo da uključi sljedeće elemente:

- Analiza povezanosti JLS (putevi - vrsta, dužina, kvalitet; željeznica i željeznička mreža; pomorska povezanost i sl.);
- Analiza komunalne infrastrukture (vodosnabdijevanje i vodovodna mreža; pokrivenost i snabdijevanje električnom energijom; upravljanje otpadom - kanalizacija, prečišćavanje otpadnih voda, upravljanje čvrstim otpadom, i sl.);
- Analiza telekomunikacija i korišćenja informacionih tehnologija;
- Analiza potencijala za privlačenje i sprovođenje investicija: ovaj dio treba da uključi informaciju o postojanju biznis zona i njihovu analizu, informacije o lokacijama za greenfield i brownfield investicije, infrastrukturna i administrativna podrška novim investicijama, i sl.

U okviru **analize stanja životne sredine**, trebalo bi se usmjeriti na analizu posebnosti životnog okruženja, postojanje rizika koji mogu ugroziti životnu sredinu, posojanje kontaminiranih mjesta i zagađenje i erozija zemljišta, kakve su prirodne opasnosti i tehnološki rizici, problemi koji ugrožavaju životnu sredinu, mjere koje se sprovode i sl.

Ovaj dio treba da uključi i analizu parkova, prisutnost lova i ribolova i način upravljanja, upravljanje šumama i zaštita biodiverziteta (flora i fauna). U okviru ovog dijela trebalo bi obraditi i posebnosti biljnog i životinjskog svijeta u JLS.

ADMINISTRATIVNI I FINANSIJSKI KAPACITETI: U okviru ovog dijela, potrebno je dati prikaz organizacione strukture opštine i analizu ljudskih kapaciteta u opštini /zaposlenih koji će raditi na realizaciji Strateškog plana razvoja. Takođe je potrebno napraviti pregled finansijskog stanja JLS, odnosno prikazati podatke o budžetu (za period 3-5 godina), plan, ostvarenje, izvorni prihodi ostali prihodi (donacije, sredstva iz Egalizacionog fonda, krediti i sl.), dug (iznos kredita i rokovi vraćanja, eventualni Ugovor o reprogramu obaveza prema državi i rokovi) i slično.

ANALIZA REALIZACIJE STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA JLS ZA PRETHODNI VREMENSKI PERIOD: U ovom dijelu biće prikazani rezultati sprovođenja prethodnog strateškog plana, kroz opšti prikaz i tabelarni prikaz o realizaciji planiranih projekata.

U cilju sagledavanja JLS u širem kontekstu Crne Gore, u izvesnim slučajevima biće potrebno da se sagledaju vrijednosti na nacionalnom nivou, odnosno u drugim opštinama. Na taj način će se izvršiti poređenje između razvoja na opštinskom i nacionalnom nivou i utvrditi da li trenutni nivo razvoja na nivou JLS vodi ka boljem ili lošijem pozicioniranju JLS u odnosu na prosjek u Crnoj Gori, odnosno, na nacionalni nivo.

Tokom analize postojećeg stanja trebalo bi koristiti odgovarajuće statističke podatke koji su dostupni preko MONSTAT-a i drugih nacionalnih institucija (Vlada Crne Gore i ministarstva, Centralna banka Crne Gore, Zavod za zapošljavanje Crne Gore itd.) kao i podatke koji su dostupni/prikupljaju se na lokalnom nivou.

Nakon prikupljanja podataka, Radna grupa na čelu sa koordinatorom će pripremiti inicijalnu analizu podataka, koja će biti podnijeta Konsultativnoj grupi, sa ciljem da se prikupe komentari i unapredi analiza stanja.

Analiza postignutih rezultata tokom sprovođenja prethodnog Strateškog plana razvoja

Dio analize sadašnje situacije u opštini treba da uključi i prikaz odnosno analizu rezultata te nastalih promjena tokom sprovođenja prethodnog Strateškog plana razvoja.

Analiza i prikaz bi trebalo da uključi sljedeće elemente:

- specifični i opšti ciljevi prethodnog Strateškog plana razvoja;
- informacija o sprovedenim projektima, uključujući broj projekata, finansijska sredstva koja su utrošena i izvore finansiranja (opštinski i državni budžet, EU fondovi, privatne investicije, ostali izvori finansiranja);
- ostvareni rezultati, promjene i uticaj na unapređenje socio-ekonomskog života u JLS;
- naučene lekcije iz prethodnog perioda sprovođenja Strateškog plana razvoja (pozitivna iskustva, problemi, izazovi i slično)

SWOT analiza

SWOT analiza (**S**trength - Snage; **W**eaknesses - Slabosti; **O**pportunities - Mogućnosti; **T**hreats - Prijetnje) omogućava da se na logičan način prikažu i analiziraju prikupljene informacije i jedan je od najčešće korištenih analitičkih modela u planiranju.

Tabela 1: Obrazac SWOT analize

SNAGA - jače strane, na koje se oslanjamo UNUTRAŠNJI FAKTORI Pozitivne stvari koje dobro funkcioniraju.	SLABOSTI – ono što treba poboljšati ili na čemu treba raditi UNUTRAŠNJI FAKTORI Negativne stvari koje ne funkcioniraju dobro ili bi se mogle poboljšati.
MOGUĆNOSTI – koje treba iskoristiti SPOLJNI FAKTORI Mogućnosti da se iskoriste dobre strane ili prevaziđu loše strane.	PRIJETNJE – koje treba izbjeći ili uzeti u obzir tokom planiranja SPOLJNI FAKTORI Ograničenja koja sužavaju mogućnosti za rast ili promjenu.

SWOT analiza pomaže da se sagledaju i grupišu unutrašnje prednosti (odnosno jače strane i prednosti u samoj JLS) koje se mogu iskoristiti u cilju eliminisanja postojećih, unutrašnjih nedostataka u JLS. Istovremeno, kroz SWOT analizu se mogu sagledati mogućnosti koje će se zajedno sa prednostima iskoristiti u cilju razvojnog planiranja. Konačno, tokom SWOT analize identifikuju se i prijetnje (rizici), koji mogu da negativno utiču na razvoj JLS, a njihov uticaj se tokom planiranja može predvidjeti i minimizirati.

Znači, prednosti i slabosti se izvode iz karakteristika i dinamike lokalne zajednice (JLS), a mogućnosti i prijetnje nastaju pod uticajem spoljašnjih okolnosti (spoljni faktori).

SWOT analiza se može izvoditi na više nivoa, odnosno, primijeniti na različite elemente lokalne socio-ekonomske situacije. Ipak, najbolje je ograničiti se na ključne teme vezane za održivi socio-ekonomski razvoj. Preporuka je uraditi: SWOT analizu radne snage, SWOT analizu lokalnog ekonomskog razvoja, poslovanja i investiranja, SWOT analizu socijalnih pitanja, SWOT analizu životne sredine. Dobro pripremljena SWOT analiza je značajan element u definisanju Strateškog plana razvoja, jer pokazuje kojim inputima i resursima raspolažemo i šta možemo postići, uz istovremeno sagledavanje mogućnosti i rizika sa kojima se suočava JLS.

Tokom pripremanja SWOT analize potrebno je uzeti u obzir odgovarajuća strateška i programska dokumenta koja postoje na nacionalnom nivou. To se prevashodno odnosi na:

- Pravci razvoja Crne Gore 2015-2018,
- Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2016-2018,
- Program ekonomskih reformi za Crnu Goru 2016-2018,
- Strategiju regionalnog razvoja Crne Gore za period 2014-2020,
- Nacionalnu strategiju održivog razvoja Crne Gore do 2030. godine,
- nacionalne sektorske strategije i sektorske strategije JLS,
- Prostorni plan Crne Gore i prostorni plan JLS,
- Master plan za razvoj turizma,
- statističke podatke (Monstat-a, Centralne banke, Zavoda za zapošljavanje, Ministarstva finansija, Poreske uprave itd.),
- budžet JLS, statističke podatke koji se prikupljaju na nivou JLS, ostale programe i planove razvoja.

Radna grupa na čelu sa koordinatorom priprema nacrt SWOT analize i dostavlja je Konsultativnoj grupi na razmatranje i komentarisanje. Konačna verzija SWOT analize treba da reflektuje komentare i obrazloženo mišljenje članova Konsultativne grupe, dostavljeno u pisanoj formi koordinatoru.

2.4 Opšti i specifični strateški ciljevi i prioriteta (Poglavlje 4)

Strateški plan razvoja treba da bude struktuiran kroz jasnu hijerarhiju ciljeva.

Na vrhu treba da bude **Opšti cilj** (često se još naziva i *Dugoročni ili Sveobuhvatni cilj*) koji se želi postići.

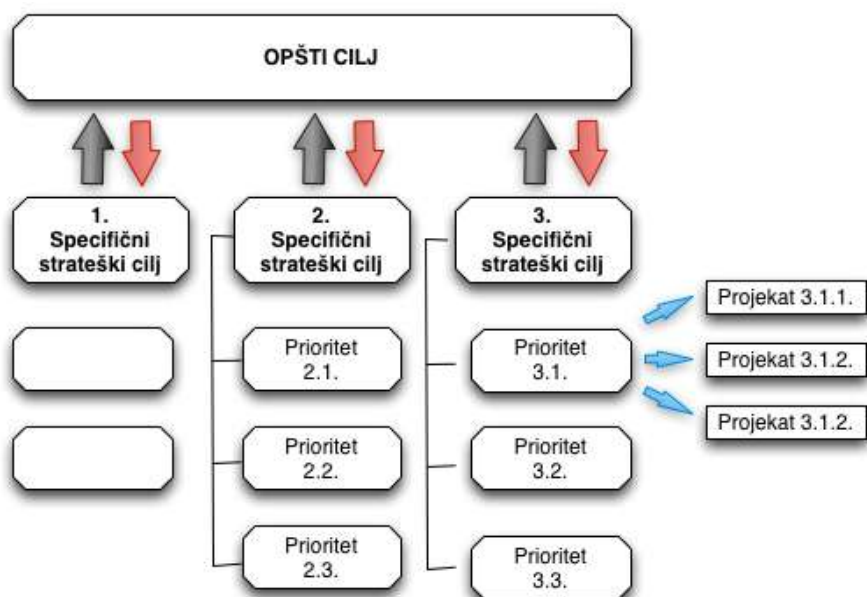
OPŠTI CILJ pokazuje smjer, ono što treba da postignemo na duži rok, ostvarenjem niza posebnih specifičnih ciljeva.

Primjeri: Kao primjer opšteg cilja možemo navesti:

«Stvaranje povoljnih uslova za socio-ekonomski razvoj i unapređenje života stanovnika u JLS»:

ili

«Stvaranje povoljnih uslova za otvaranje novih radnih mjesta i investicije u JLS»



SPECIFIČNI STRATEŠKI CILJEVI se baziraju na promjenama koje želimo postići u određenim oblastima, u kojima su identifikovane razvojne mogućnosti i potencijali (tokom analize podataka, SWOT analize i drugih analiza).

Primjeri za specifične strateške ciljeve mogu biti:

SC1: Stvoreni povoljniji uslovi za investicije i ulaganja u opštinu

Pokazatelj uspješnosti (indikator): Broj kompanija koje investiraju u JLS ili broj kompanija koje traže informacije o investicijama u JLS

Sredstvo provjere: Izvještaji JLS

Polazna osnova: nepostojanje odgovarajuće infrastrukture i administrativnih olakšica; nepostojanje mehanizama za podršku investicijama

Željena vrijednost: Uspostavljena biznis zona do 2019. godine; Osposobljavanje kadra za promociju investicija do 2018. godine

SC2: Unaprijeđena turistička ponuda u JLS

Pokazatelj uspješnosti (indikator): broj turista koji posjećuju JLS (ili broj prenoćišta i slično)

Sredstvo provjere: podaci lokalne Turističke organizacije ili MONSTAT-a

Polazna osnova: Broj turista u 2016. godini je bio XYZ

Željena vrijednost: Broj turista povećan za 5% na godišnjem nivou

PRIORITETI: U namjeri da se lakše operacionalizuju specifični strateški ciljevi, treba definisati **prioritete** (u okviru svakog strateškog specifičnog cilja). To su uže oblasti koje predstavljaju razradu i konkretizaciju specifičnih strateških ciljeva.

Primjeri za Prioritete:

Primjer 1, ako je strateški cilj: *Stvoreni povoljniji uslovi za investicije i ulaganja u opštinu*, onda prioriteti mogu biti:

Prioritet 1: Reforma opštinske administracije za podršku investicijama i investitorima - jačanje ljudskih resursa za privlačenje investicija

Prioritet 2: Uspostavljanje biznis zona u opštini

Prioritet 3: Promocija opštine kao dobrog mjesta za investicije

Primjer 2, ako je Specifični strateški cilj: *Unaprijeđena turistička ponuda u JLS*

Prioritet 1: Diversifikacija turističke ponude - uvođenje novih turističkih proizvoda

Prioritet 2: Jačanje kapaciteta zaposlenih koji rade u sektoru turizma za pružanje kvalitetnijih usluga klijentima

Prioritet 3: Unapređenje javne i komunalne infrastrukture na glavnim turističkim lokacijama

Prioritet 4: Promocija turističkih potencijala i mogućnosti JLS

Uputstvo za definisanje ciljeva:

Ciljevi se definišu tako da budu **SMART** (na engleskom znači: PAMETNI), odnosno da ispune sljedeće zahtjeve: da budu specifični (specific), mjerljivi (measurable), odgovarajući (adequate), realni (realistic) i vremenski određeni (time bounded).

Primjer cilja:

Povećana stopa zaposlenosti mladih od 15 do 24 godine starosti u periodu od 2016. do 2019. za 5%

Kod definisanja ciljeva, trebalo bi da se navede koja je polazna osnova, koja nam je željena vrijednost i čime ćemo da mjerimo da smo dostigli željenu vrijednost odnosno ostvarili cilj.

Znači, dobar primjer cilja bi trebalo predstaviti na sljedeći način:

Primjer cilja:

Povećana stopa zaposlenosti mladih od 15 do 24 godine starosti u periodu od 2016. do 2019. godine za 5%

Pokazatelj uspješnosti (indikator): Stopa zaposlenosti mladih od 15 do 24 mjerena od strane MONSTATa

Sredstvo provjere: Podaci o zaposlenosti MONSTAT-a

Polazna osnova: Stopa zaposlenosti mladih od 15 do 24 godine starosti je bila 35% u 2015. godini

Željena vrijednost: Stopa zaposlenosti mladih od 15 do 24 godine starosti u 2019. godini je 40%

U nekim slučajevima nećemo moći da definišemo «SMART» ciljeve, što se često dešava u praksi. Ipak korišćenjem pokazatelja uspješnosti, sredstava provjere, odnosno uz jasno postavljenu polaznu osnovu i željeni rezultat, cilji postaju SMART. Time je moguće mjerenje i provjera uspješnosti ostvarenja cilja.

Primjeri i mogući pristup za formulisanje ciljeva

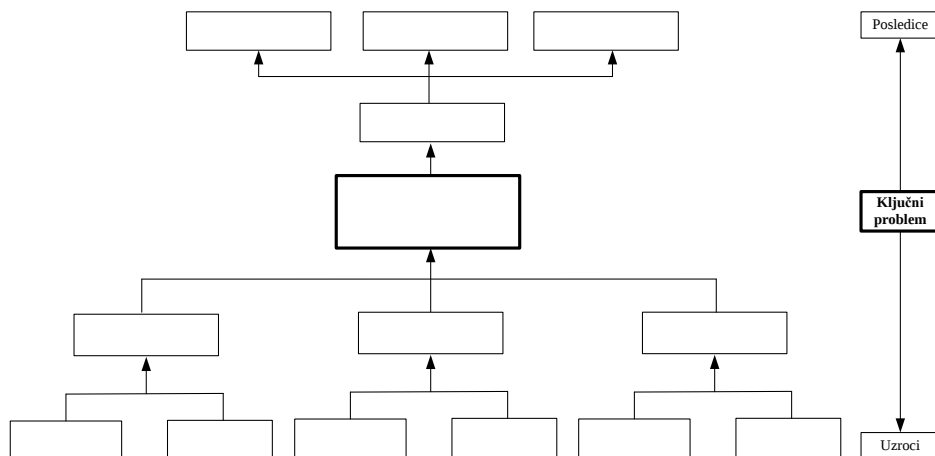
Na teritoriji JLS svakako će se pojaviti niz značajnih problema koji utiču na socio-ekonomski razvoj, i koje bi trebalo rješavati. Zbog ograničenih resursa (ljudi, vrijeme, novac, prostor, tehnika i sl.) nije moguće, a često nije ni neophodno, istovremeno rješavati sve probleme. Zato je potrebno izdvojiti lokalne probleme po važnosti i hitnosti - time ćemo doći do formulisanja strateških ciljeva i prioriteta.

U definisanju opšteg i specifičnih ciljeva i prioriteta, osnovno pitanje na koje bi trebalo odgovoriti je: **Koji problem/probleme želimo da riješimo tokom sprovođenja Strateškog plana razvoja.**

Na osnovu identifikovanih i jasno artikuliranih problema čije rješavanje zahtijeva hitne akcije, definišu se ciljevi. Dakle, ciljevi se mogu sagledati kao rješenja hitnih problema. To znači da, nakon analize situacije i urađene SWOT analize, glavni fokus je na identifikaciji i izdvajanju ključnih problema za socio-ekonomski razvoj u JLS. Preporuka je da se formulisanja ciljeva počne od analize problema - iskustvo je pokazalo da je «drvo problema» najefektivnija tehnika za identifikaciju problema.

Napomena: Priprema «Drva problema» nije obavezujuće i ne smatra se obaveznim dijelom Strateškog plana razvoja JLS. To je preporučeno sredstvo za analizu problema i definisanje ciljeva.

Slika 1: Model «drvo problema»



Naime, svaki problem ima svoje mjesto u lancu uzroka i posljedica i dio je šireg konteksta, čime se postiže da se uočeni problemi poređaju u lanac uzroka i posljedica.

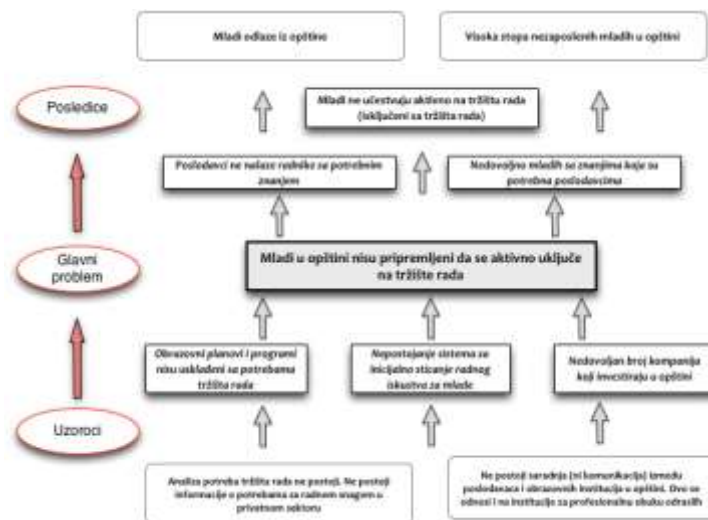
Neki od primjera problema koji se mogu identifikovati u JLS su:

- Odlazak mladih i smanjenje broja stanovnika u JLS;
- Visoka stopa ukupne nezaposlenosti;
- Mladi su neaktivni i nepripremljeni za tržište rada (bez odgovarajućih kvalifikacija, znanja, vještina i sl.);
- Nedovoljno investiranje u JLS ;
- Ograničenje za investicije i preduzetništvo u JLS (infrastruktura, dostupnost i povezanost, neefikasna administracija, izražena siva ekonomija i sl.);
- Smanjen broj učenika u školama i neadekvatan kvalitet nastave;
- Nepostojanje institucija za obrazovanje odraslih/ neadekvatni programi za obrazovanje odraslih;
- Postojanje viškova radne snage u javnim preduzećima;
- Loša opšta infrastruktura i saobraćajne veze između naseljenih mjesta – smanjena mobilnost radne snage sa sela.

Ovo su samo primjeri, i svaka JLS će imati svoje specifične probleme koji će biti identifikovani tokom procesa planiranja.

Problemi se mogu rješavati samo djelovanjem na uzroke. Tako, na primjer, ako se problemi povezani sa nezaposlenošću mladih poređaju u lanac uzroka i posljedica i kao ključni izdvoji problem formulisan kao „mladi nijesu dobro pripremljeni za tržište rada“, onda će oni imati sljedeći prikaz:

Slika 2: Prikaz «drva problema»



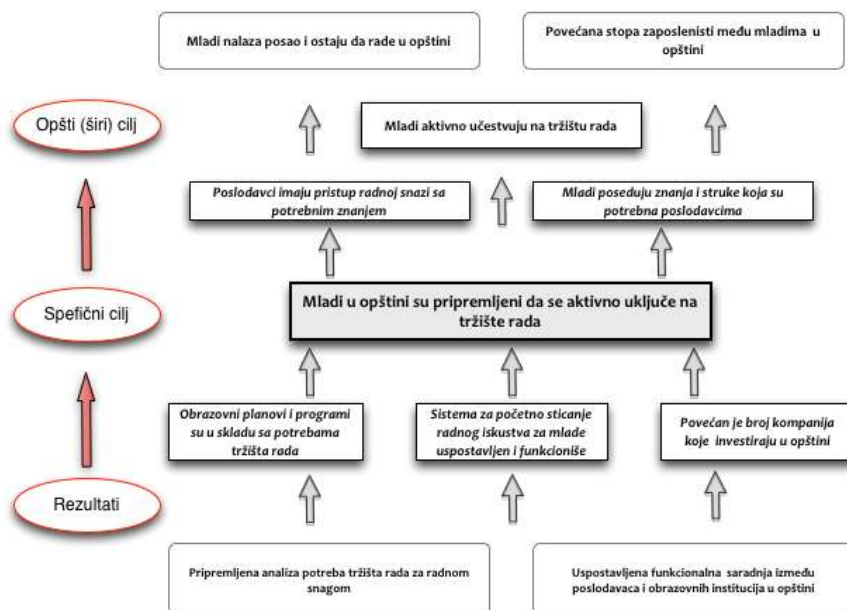
Analiza uz korišćenje «drva problema» omogućava da se identifikuje ključni problem. Cilj je da taj problem – sadašnja situacija – bude promijenjena u novu željenu situaciju, koja neće rezultirati sa posljedicama.

Sadašnja situacija	Nova, željena situacija
Problem 1: Mladi ne učestvuju na tržištu rada jer nijesu pripremljeni.	Rješenje 1: <u>Mladi su pripremljeni da aktivno učestvuju na tržištu rada.</u>
Problem 2: Na tržištu rada se ne otvaraju nova kvalitetna radna mjesta.	Rješenje 2: <u>Nova kvalitetna radna mjesta se otvaraju u JLS.</u>

Znači, rješavanje ključnog problema je «nova, željena situacija», koja može da postane naš strateški cilj.

Ipak, rješavanje nekih od identifikovanih problema (kao što je slučaj sa Problemom 2) zavisi od više faktora, koje nijesu u direktnoj ingerenciji JLS odnosno lokalnih struktura, ali su od suštinskog značaja za lokalni socio-ekonomski razvoj i zapošljavanje. Zato ih prepoznajemo kroz ovu inicijativu, te kroz usmjerene i partnerske aktivnosti pokušavamo da utičemo na njihovo rješavanje.

Slika 3: Prikaz «drva rješenja»



Znači, cilj može da se ostvari jedino ako se djeluje na uzroke koji su doveli do problema. Zato je, radi formulisanja ciljeva potrebno izvršiti analizu problema odnosno njihovih uzroka. Dakle, umanjena ekonomska aktivnost je dovela do smanjene potrebe za radnom snagom i o ovome bi trebalo voditi računa. Znači, donošenje planova podrazumijeva djelovanja na posljedice, a ne na uzroke. Zbog toga paralelno sa pripremanjem mladih za tržište rada, trebalo bi da postoji upravo dinamično tržište rada odnosno rastuća lokalna ekonomija. Ako nema ponude i kreiranja radnih mjesta dobro pripremljeni mladi su "izgubljeni" iz perspektive lokalne ekonomije. Sa druge strane, njihova pripremljenost za tržište rada može da im omogući da postanu mobilniji.

Najčešće se ne može djelovati na sve uzroke. Zato bi među prepoznatim uzrocima trebalo izdvojiti one na koje se može djelovati. Da bi se odredio način na koji se može djelovati na uzroke pristupa se kreiranju programa i mjera aktivne politike tržišta rada.

Priilikom definisanja ciljeva lokalnih Strateških planova razvoja trebalo bi voditi računa o tome da budu usaglašeni sa ključnim nacionalnim politikama, kao što su:

- nacionalna ekonomska politika,
- razvojni planovi i programi na nivou Crne Gore koji su od značaja za JLS,
- postojeće aktivnosti, redovni programi, projekti i aktivnosti koji se sprovode na nivou JLS.

Uputstvo za provjeru ciljeva

Kako bi se osiguralo da su ciljevi ispravno definisani, dato je nekoliko suštinskih pitanja koja bi trebalo da omoguće ispravno definisane ciljeve.

Da li su ciljevi relevantni?

- Da li ciljevi odgovaraju najvažnijim (najznačajnijim, najhitnijim i sl.) potrebama i problemima?
- Da li su ciljevi definisani kroz «drvo problema»?
- Da li su ciljevi definisani uzimajući u obzir dobre strane i mogućnosti (koje su identifikovane kroz SWOT analizu)?

Da li su ciljevi konzistentni?

- Da li su ciljevi jasno definisani?
- Da li su ciljevi objašnjeni (zašto taj cilj i koji problem namjeravamo da riješimo?)
- Da li postoji jasna veza između sredstava i ciljeva?
- Da li ostvarivanje ciljeva nižeg nivoa doprinosi ostvarivanju ciljeva viših nivoa?
- Da li su postignuti komplementarnost i sinergija između ciljeva?
- Ima li sukoba ili preklapanja između ciljeva?

Nivo operacionalizacije

- Da li su ciljevi SMART i dovoljno konkretni?
- Da li se ciljevi mogu kvantifikovati? Da li postoje definisani pokazatelji uspjehnosti (indikator)? Da li su postavljene polazna osnova i željeni rezultat?

Da li su ciljevi realni?

- Da li su ciljevi realni (ostvarivi) u planiranom periodu i uz korišćenje postojećih i dostupnih resursa?
- Da li ciljevi odražavaju stvarne prioritete ili je to samo "spisak želja"?

2.5 Godišnji akcioni plan uz opis planiranih projekata (Poglavlje V)

U okviru Strateškog plana razvoja priprema se Godišnji akcioni plan za realizaciju SPR-a za tekuću godinu sa projekcijama za sljedeću godinu. Kao dio Godišnjeg akcionog plana predstavljani su prioritetni projekti za tu godinu u kraćoj formi (project fiches - koncept projekata). Detaljni projektni dokumenti će biti urađeni tokom sprovođenja Strateškog plana razvoja, u skladu sa izvorima finansiranja i definisanim zahtjevima.

Tabela 1: Godišnji akcioni plan za sprovođenje SPR-a

Specifični strateški cilj:

Prioritet:

Projekat	Očekivani rezultati	Indikatori i sredstva provjere	Period sprovođenja	Nosioци aktivnosti	Učesnici u implementaciji	Izvori finansiranja			
						Ukupno	Budžet JLS	Državni bužet	Drugi izvori
Razvojni projekat koji planiramo za tekuću godinu	Navešti koji su očekivani rezultati projekta?	Navešti koji će se indikatori koristiti kako bi se mjerilo ostvarenje projekta. Navešti sredstva provjere	Vremenski okvir sprovođenja projekta- u slučajevima da projekat traje više godina, onda se u Godišnjem akcionom planu za sljedeću godinu prenosi projekat	Navešti instituciju i odgovorna lica zadužena za sprovođenje projekta	Navešti ostale učesnike u sprovođenju projekta	Kolika su ukupna sredstva potrebna za sprovođenje projekta?	Koliki dio sredstava se finansira iz budžeta JLS	Koliki dio sredstava se finansira iz državnog budžeta	Navešti iznose iz ostalih izvora finansiranja projekta (donacije, sredstva EU, krediti, privatni kapital i sl.)

Tokom sprovođenja Strateškog plana razvoja, svake godine se priprema i usvaja novi Godišnji akcioni plan za realizaciju SPR. Istovremeno, sa pripremanjem novog Godišnjeg akcionog plana, priprema se izvještaj o napretku i rezultatima ostvarenim tokom sprovođenja prethodnog Godišnjeg akcionog plana.

Godišnji akcioni plan i izvještaj o ostvarenju akcionog plana za prethodnu godinu priprema Radna grupa, na čelu sa koordinatorom i podnosi ih Konsultativnoj grupi na komnetare i finalizaciju. Finalni akcioni plan i izvještaj se podnosi Skupštini JLS i Ministarstvu (u skladu sa članom 11 stav 2 Zakona o regionalnom razvoju).

Tabela 2: Godišnji izvještaj sprovođenje SPR-a

Specifični strateški cilj:

Prioritet

Projekat	Ostvareni rezultati	Indikatori i sredstva provjere	Period sprovođenja	Nosioци aktivnosti	Učesnici u implementaciji	Komentari na sprovođenje projekta
Razvojni projekat koji je sproveden tokom perioda na koji se izvještaj odnosi	Navešti koji su ostvareni rezultati tokom sprovođenja projekta?	Navešti koji su indikatori korišćeni u cilju merenja napretka? Navešti sredstva provjere	Vremenski period tokom kog je sproveden projekat	Navešti instituciju i odgovorna lica zadužena za sprovođenje projekta	Navešti ostale učesnike u sprovođenju projekta	U ovom dijelu treba navesti da li je došlo do kašnjenja, odlaganja, ili pak da li je bilo poteškoća tokom sprovođenja projekta. Na primjer: Zbog tenderske procedure, došlo je do poništavanja tendera. Time su radovi kasno počeli, pa će dio aktivnosti planiranih u okviru projekta biti sproveden u sljedećoj godini.

Tabela 3: Finansijski godišnji izvještaj sprovođenja Godišnjeg akcionog plana za SPR

Specifični strateški cilj:

Prioritet

Finansijski dio izvještaja

Projekat	Utrošena sredstva			
	Ukupno	Budžet JLS	Državni budžet	Drugi izvori
Razvojni projekat koji je sproveden tokom perioda na koji se izvještaj odnosi	Koliki je iznos ukupno utrošenih sredstava?	Koliki je iznos utrošenih sredstava iz budžeta JLS?	Koliki je iznos utrošenih sredstava iz državnog budžeta?	Koliki je iznos utrošenih sredstava iz ostalih izvora? (iznose precizirati pojedinačno po izvoru finansiranja - donacije, sredstva EU, krediti, privatni kapital i sl.)

Dakle, Godišnji akcioni plan podrazumijeva pripremu više projekata koji će biti sprovedeni tokom godine na koju se odnosi akcioni plan. U skladu sa članom 20, stav 2, Zakona o regionalnom razvoju, «razvojni projekti su projekti izgradnje i/ili rekonstrukcije saobraćajne, komunalne, obrazovne, zdravstvene, socijalne i energetske infrastrukture i infrastrukture u funkciji zaštite životne sredine, očuvanja i održivog korišćenja kulturnih dobara i unaprjeđenja kapaciteta naučnih, obrazovnih, zdravstvenih, kulturnih i drugih institucija, kao i drugi projekti koji su u funkciji unaprjeđenja životnog standarda i razvoja Crne Gore».

Priprema projekata zahtjeva analizu problema, prioriteta i strateških ciljeva te nacionalnih politika i strategija relevantnih za oblast.

Najbitnije je da predloženi set projekata u okviru svakog prioriteta jasno slijedi specifične potrebe prepoznate u JLS. Naime, svaki predloženi projekat trebalo bi povezati sa ključnim problemom čije bi rješavanje trebalo da služi ostvarenju specifičnih ciljeva odnosno doprinijeti opštem cilju. Istovremeno, projekti moraju da budu povezani sa izvorima finansiranja - dakle, u Godišnjem akcionom planu treba uvrstiti projekte koji će izvjesno biti finansirani ili za koje postoje sredstava obezbjeđena dijelom ili u cijelosti.

Primjer projekta

U daljem dijelu je dat prikaz jedne relativno jednostavne Projektna ideje, koji se sprovodi u okviru prioriteta za smanjenje nezaposlenosti među mladima. Identifikovan je problem da mladi koji ostaju na selu ili dolaze na selo, nemaju potrebno znanje za adekvatno i optimalno korišćenje poljoprivrednih mašina.

Projektna ideja: Obuka za korišćenje poljoprivrednih mašina i priključnih sprava
Područje i nivo prioriteta: Poljoprivreda i ruralni razvoj
Usklađenost sa nacionalnom politikom zapošljavanja – Strategijom zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa: PRIORITET 1: Povećanje zaposlenosti. Smanjenje stope nezaposlenosti Cilj 2: Povećanje efikasnosti mjera aktivne politike zapošljavanja sa posebnim naglaskom na uključivanje na tržište rada mladih, žena i dugoročno nezaposlenih lica PRIORITET 3: Unaprjeđenje kvalifikacija i kompetencija usklađenih sa potrebama tržišta rada Cilj 2: Unaprjeđenje kvaliteta obrazovanja na svim nivoima i usaglašavanje sa potrebama tržišta rada
Opis projekta: Tokom projekta planirana je obuka za korišćenje poljoprivrednih mašina među mladima koji žele da se bave poljoprivredom. Namjera je da se mladi obuče optimalnom pristupu i mjerama za obrađivanje zemljišta, čime bi se postigli bolji krajnji rezultati u poljoprivrednoj proizvodnji.
Namjena i cilj programa: Program je namijenjen nezaposlenim i drugim licima koja su iskazala namjeru da se bave poljoprivredom.
Aktivnosti: 1. Poziv za podnošenje prijave i registracija mladih koji su pokazali interesovanje da učestvuju u programu obuke 2. Odabir grupe od 20 polaznika za obuku 3. Odabir izvođača obuke (opis posla, javni konkurs, selekcija, ugovaranje i dogovori oko detalja obuke) 4. Izvođenje obuke za 20 polaznika 5. Evaluacija uspjeha obuke od strane polaznika
Projektni ishod (očekivani rezultat): • 20 mladih obučeno za korišćenje poljoprivrednih mašina
Izlazni indikatori: • broj novoregistrovanih poljoprivrednih proizvođača • procenat povećanja proizvodnje određenih poljoprivrednih kultura
Odgovorna strana: Izvođač programa obezbijediće se putem tendera u skladu sa zakonom
Ukupni budžet i izvor finansiranja: 8,000 EUR iz budžeta opštine
Ciljne grupe/korisnici: Mladi, nezaposleni, uzrasta 18–30 godina, sa završenom najmanje srednjom školom
Period implementacije: 3 mjeseca
Monitoring i evaluacija: 6 mjeseci nakon sprovođenja programa biće organizovana posjeta polaznicima, kako bi se utvrdilo da li i koliko im stečena znanja pomažu u radu u poljoprivredi.

Preporučeno je da se u okviru Strateškog plana razvoja pripreme Projektna ideje u skladu sa prioritetima, odnosno identifikovanim problemima za godinu dana, sa projekcijama za sljedeću godinu.

U okviru Strateškog plana razvoja treba da budu predstavljene samo osnovne projektna ideje (project fiches), a detaljni projektni dokumenti treba da budu urađeni tokom sprovođenja Strateškog plana razvoja - u skladu sa izvorima finansiranja odnosno zahtjevima razvojnih partnera.

Tokom sprovođenja Strateškog plana razvoja, svake godine se priprema nova lista projekata, odnosno donosi Godišnji akcioni plan za realizaciju SPR. Istovremeno, u skladu sa članom 11 stav 2 Zakona o regionalnom razvoju, JLS izvještava o tome šta je urađeno od planiranih projekata za prethodnu godinu, a šta nije i daje pojašnjenja.

Izvori finansiranja

Obezbeđivanje sredstava za sprovođenje programa i projekata u okviru Strateškog plana razvoja JLS predstavlja jednu od kritičnih dimenzija njegovog sprovođenja. Naime, akcioni planovi često budu usvojeni bez osiguranih finansijskih sredstva za njihovo sprovođenje.

Finansiranje programa i projekata u okviru Strateškog plana razvoja može se obezbijediti:

- iz sredstava lokalnog budžeta;
- iz sredstava državnog budžeta, preko finansiranja kapitalnih projekata ;
- iz specifičnih donacija preduzeća i partnera iz privatnog sektora;
- iz sredstava inostranih donatora, sredstava Evropske unije, itd ;
- iz kredita i

- iz drugih izvora.

Najvažniji dio Strateškog plana razvoja predstavljaju finansijske tabele u kojima se sumira nivo investicija koje se mogu očekivati u narednim godinama (s obzirom da je period za koji se donosi Strateški plan razvoja do sedam godina). S obzirom da je većina investicija koje će biti realizovane izvan nadležnosti JLS, u finansijskim tabelama u kojima se procjenjuje nivo investicija, se nalaze investicije koje se više ili manje mogu očekivati u svakoj JLS. Svaka JLS će morati na osnovu svoje veličine i prioriteta da procijeni nivo investicija koje mogu biti realizovane na njenoj teritoriji.

2.6 Praćenje i kontrola sprovođenja (monitoring) Strateškog plana razvoja (Poglavlje VI)

Praćenje sprovođenja Godišnjeg akcionog plana uz ocjenu ostvarivanja rezultata i procjenu efekata sprovođenja je značajan element za ostvarenje Strateškog plana razvoja. Zato je potrebno uspostaviti jasan monitoring sistem, kao sastavni dio Godišnjeg akcionog plana, kako bi se ostvarila efikasnija i transparentnija implementacija Strateškog plana razvoja.

Monitoring sistem treba da uključi indikatore (pokazatelje) uspješnosti za svaki projekat, uz definisanu polaznu osnovu i planirane rezultate, kao i sredstva provjere kojima će se verifikovati napredak u sprovođenju. Takođe, monitoring sistem treba da definiše ko će biti zadužen za sprovođenje aktivnosti predviđenih u okviru monitoringa.

Šta su indikatori?

Indikatori su pokazatelji koji pružaju dokaz da je rezultat ostvaren. Istovremeno, indikator može da mjeri i napredak tokom procesa ka ostvarenju cilja, tako što bilježi promjene nastale u različitim vremenskim periodima. Indikatori bi trebalo da budu SMART.

Indikatori mogu biti **kvalitativni i kvantitativni**. **Kvantitativni** indikatori su brojevi: mjere učestalost, razmjere (broj ljudi, procenat odstupanja i sl.). **Kvalitativni** indikatori mjere promjene u stavovima, ponašanju, vještinama, znanjima i sl. i ne izražavaju se brojevima.

Kada se postavljaju indikatori trebalo bi voditi računa o tome da uključe i mjerljivi dio, odgovorima na pitanja:

- Šta bi jedna projekat trebalo da postigne u vezi sa kvalitetom – **koliko dobro?**
- Šta bi trebalo da postigne u vezi sa kvantitetom – **koliko?**
- Vremenski okvir – u kom vremenskom periodu – **kada?**
- Kome su projekat i rezultati projekta namijenjen, ciljna grupa – **kome?**
- Koje je geografsko područje obuhvaćeno projektom – **gdje?**

Sistem za prikupljanje i analizu podataka će biti definisan i implementiran od strane JLS. Saradnja sa Vladom Crne Gore, MONSTAT-om i drugim institucijama biće uspostavljena, u skladu sa potrebama, zahtjevima i procedurama.

Monitoring se sprovodi tokom procesa realizacije projekata (ili više projekata koji su grupisani u program) u unaprijed definisanim vremenskim intervalima. Evaluacija se obično radi na kraju ili u ciklusima kada se završe određene etape u realizaciji, i njen cilj je sistematska procjena dostignuća, odnosno uspješnosti projekta.

Sistem monitoringa i evaluacije treba da bude jednostavan za JLS, ali istovremeno temeljan i sveobuhvatan u smislu opsega i tačnosti.

Osnova za monitoring sistem će biti Godišnji akcioni plan, koji može dalje biti razrađen kako bi se precizirali rezultati u odnosu na period monitoringa.

Koordinator, u saradnji sa Radnom grupom, će sprovesti praćenje i monitoring, i on će godišnje izvještaje da podnosi i prezentuje Ministarstvu, Konsultativnoj grupi i ostalim zvaničnicima JLS.