



**EX POST АНАЛИЗА ТИТЕЛ-
ИЗВЕШТАЈ О ДОСАДАШЊОЈ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ
СТРАТЕГИЈЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА ОПШТИНЕ ТИТЕЛ
2016-2020. ГОДИНЕ**

УВОД

Све локалне самоуправе су у обавези да усвојене планове развоја, за период од најмање седам година, а анализа ефеката (ex-post анализа имплементације претходног стратешког оквира) представља значајан основ за процес новог планирања.

Извештај о досадашњој имплементацији стратешког документа општине Тител је једна од активности у оквиру пројекта подршке у изради Плана развоја локалних самоуправа у пет пилот локалних самоуправа – Бачка Паланка, Врбас, Србобран, Темерин и Тител, а који се спроводи преко Регионалне развојне агенције Бачка. Циљ наведеног пројекта је израда новог приступа координације јавних политика у складу са новим Законом о планском систему, усвојеном у априлу 2018. године. Како је реч о новим документима јавних политика - плановима развоја, и сама израда извештаја о досадашњој имплементацији и реализацији стратешког оквира локалне самоуправе представља обавезну активност, чиме се креира оквир за реализацију ове врсте евалуације који ће користити и другим локалним самоуправама у фази ex-post анализе као основе за развој планова развоја.

Даље, општина Тител након усвајања Плана развоја, приступа изради средњорочних (трогодишњих) планова, који даље омогућавају испуњавање обавеза које се тичу израде програмских буџета на свим нивоима програмске структуре. Из овог закључујемо да средњорочни план треба да операционализује План развоја општине Тител и омогући годишње извештавање о имплементацији Плана развоја општине Тител као дугорочног развојног документа, док се извештај о ефектима Плана развоја општине Тител израђује на трогодишњем нивоу.

Досадашња стихијска планирања на локалном нивоу узрокована је непостојањем јасног оквира и методолошких правила, што је довело до тога да ЈЛС имају документа различитог квалитета, употребне вредност, различитих методологија, са елементима који често не испуњавају основне услове стратешког планирања и логике интервенције. Нови Закон о планском систему са пратећим уредбама поставља оквир у ком ЈЛС израђују своја документа, а поштовање правила и методологије даје могућност креирања квалитетних планова са циљем имплементације више пројеката у складу са локалним потребама уз поштовање кровних оквира и смерница. Поред тога што ће омогућити јасније дефинисање циљева и мера/пројеката нови Закон и пратећи акти постављају и систем праћења, евалуације и извештавања који треба да обезбеди транспарентност процеса и мерење учинка јавних политика. Имајући у виду прилично сложене захтеве Закона о планском систему за припрему планова развоја ЈЛС (ex-post и ex-ante анализа, свеобухватни процес консултација и јавне расправе, итд.), са једне стране, као и потешкоће са којима се ЈЛС суочавају чак и приликом израде трогодишњих пројекција програмског буџета са друге стране, доследна примена новог планског система представља значајан изазов за локалне самоуправе у Србији (нарочито мање општине) обзиром на недостатак стручних, техничких и финансијских ресурса.

У овом процесу посебно треба нагласити значај Анализе ефеката која представља аналитички поступак у процесу усвајања и имплементације документа јавних политика, док у овој фази ex post анализа – анализа након спровођења усвојених документа јавних политика, у циљу вредновања учинака представља веома битну активност. Овај извештај представља ex post анализу стратешког оквира општине Тител (конкретно Стратегије одрживог развоја општине Тител 2016-2020. године и пратећих акционих планова) уз покушај да се бар делимично методолошки испоштује предложена садржина (Уредба о

методологији управљања јавним политикама, анализи ефеката јавних политика и прописа и садржају појединачних докумената јавних политика) , узимајући, при томе, у обзир да оцењивани документи јавних политика немају све потребне елементе како би била могућа потпуна анализа ефеката.

1. МЕТОДОЛОГИЈА

Комбиновање приступа и метода

Како би резултати истраживања и анализе били богатији и веродостојнији коришћена је комбинација приступа и метода – квалитативне и квантитативне методологије. Разлог за избор предметног начина истраживања и анализе лежи у чињеници да су обе методологије, и квалитативна и квантитативна, суштински различите, али њиховим комбиновањем постижу се најбољи резултати.

Комбинована методологија укључује:

- Више извора или врста података,
- Више истраживача,
- Више метода у прикупљању или истраживању,
- Више теоријских перспектива у интерпретацији резултата у истом истраживачком пројекту.

Током истраживања коришћена су следећа обележја квантитативног истраживања:

– Основна питања – Утиче ли независна варијабла на другу? Јесу ли две варијабле међусобно повезане?

- Начин проучавања – Изолација варијабли, контрола спољних чинилаца како би се уклониле супарничке претпоставке, редукционизам – поједностављење ситуације која постоји у стварности како би се омогућила квантитативна анализа.

- Улога истраживача – Настоји се смањити или потпуно искључити истраживачев утицај, мишљење, погледи и ставови истраживача одражавају се у полазним претпоставкама и одабиру проблема, али не и у методи, анализи и приказивању резултата и њиховом тумачењу.

- Подаци – Резултати на стандардизованим упитницима, информације су сведене на бројеве.

- Обрада података – Статистичка анализа, дескриптивна и инференцијална.

- Примарни допринос – Веће разумевање истраживане појаве до којег се долази провером теорије или теоријских претпоставки.

Када говоримо о квалитативном истраживању, коришћена су следећа обележја:

- Истраживачки нацрт и методе – Дубински интервјуи, посматрање, групни интервјуи, анализа садржаја.

- Испитаници – Мањи узорак испитаника који не допушта уопштавање, али омогућава дубљу анализу.

- Улога испитаника – Испитаници су учесници у истраживању, истраживач и испитаник чине јединство јер заједнички настоје постићи разумевање података, испитаници редовно помажу у процени тачности описа и тумачења које износи истраживач.

- Подаци – Приповедни описи, текстови, транскрипти разговора, подаци садржани у речима које се не преводе у бројеве.

- Обрада података – Литерарна, вербална, нередукционистичка.

2. ФАЗЕ АНАЛИЗЕ

Прва фаза анализе обухватила је прикупљање података неопходних за израду анализе имплементације стратешких докумената општине Тител – свих важећих стратешких докумената усвојених од стране Скупштине у периоду до 2020. године, ревизија стратешких докумената, као и акционих планова који прате стратешка документа, информације о реализованим пројектима наведеним у стратегијама/акционим плановима, те свих стратешких докумената на вишем нивоу на које се ослањају стратешка документа општине Тител.

У другој фази вршена је детаљна анализа важећих стратешких докумената почев од анализе циљева, приоритета, мера, дефинисаних индикатора у акционим плановима, усклађености стратешких докумената са стратешким документима на вишим нивоима и са програмским буџетом.

Наредна фаза анализе укључивала је сарадњу са Канцеларијом за локални економски развој (КЛЕР) општине Тител и прикупљање података за анализу релевантних докумената а у циљу дефинисања јаснијег стања имплементације стратешких докумената – интеракција и одржавање састанка са надлежним члановима Канцеларије.

Четврта фаза обухватила је израду коначне анализе имплементације стратешких докумената општине Тител са дефинисаним препорукама и закључцима у циљу унапређења спровођења, односно имплементације стратешких докумената – анализу података и извођење закључака, те предлог мера за превазилажење поменутих иступања.

3. ПРЕГЛЕД УСВОЈЕНИХ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

Циљ поглавља јесте да идентификује постојање усвојених докумената развојног планирања и јавних политика на нивоу општине Тител и пружи њихов јасан преглед. Обухваћени су и рокови имплементације усвојених докумената и њихова међусобна усаглашеност.

1.1. Листа усвојених докумената јавних политика са роком важења-

У периоду од 2016. до данас, у општини Тител усвојени су следећи документи развојног планирања и јавних политика:

1. Стратегија одрживог развоја општине Тител 2016-2020. године

2. Локални акциони план запошљавања општине Тител за 2017. годину
3. Локални акциони план запошљавања општине Тител за 2018. годину
4. Локални акциони план запошљавања општине Тител за 2020. годину
5. Просторни план општине Тител

Стратегија одрживог развоја општине Тител (у даљем тексту „СРОПТ“) је крвни стратешки документ и усвојена је за **петогодишњи период**. У оквиру стратешког документа за период од 2016-2020.. године дефинисан је целокупан Акциони план на период од 5 (пет) година складу са областима које су дефинисане СРОПТ.

Р. бр.	Питање	Да	Не
1	Да ли су сви стратешки документи усвојени од стране Скупштине?	✓	
2	Да ли су стратешки документи усклађени са другим стратешким документима на вишем хијерархијском нивоу?	✓	
3	Да ли је спровођена ревизија стратешког документа?		✓
4	Да ли стратешки документи садрже визију, односно жељено стањенакон периода за који су усвојени?	✓	
5	Да ли су постављени циљеви, приоритети, мере и индикатори за праћење реализације стратешких докумената?	✓	
6	Да ли постоји тело на нивоу локалне самоуправе које прати имплементацију постављених циљева у стратешким документима?	✓	
7	Да ли се доставља извештај о праћењу имплементације стратешких докумената и да ли се исти усваја од стране Општинског већа?		✓
8	Да ли су стратешка документа усклађена са програмским буџетом?	✓	
9	Да ли стратешка документа прате одговарајући акциони планови?		✓
10	Да ли су реализовани пројекти из акционих планова?	✓	✓

У контексту временских рокова, горе поменути и побројани документи јавних политика су међусобно усаглашени и прате правила стратешког планирања дефинисана Законом о планском систему Републике Србије.

4. СТРАТЕГИЈА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА ОПШТИНЕ ТИТЕЛ 2016 – 2020. ГОДИНЕ

Циљ поглавља је да анализира досадашњи кровни стратешки документ према свим припадајућим интерним и екстерним елементима. У првом делу, идентификовано је место усвојених документата у нормативном оквиру Републике Србије. Даље, приказана је методологија израде кровног стратешког докумената са партиципацијом као незаобилазним процесом. Акцент овог дела биће на разматрању учешћа организација цивилног друштва у процесу израде, те на организовању и спровођењу јавних расправа као важног елемента за повећање транспарентности и партиципације јавности у процесу усвајања јавних политика на локалном нивоу.

Кроз кратак приказ самог документа биће представљене све области обухваће документом са дефинисаним приоритетима и циљевима, са коментарима на процес анализе, те формулације и хијерархијске усаглашености циљева. Даље, анализираће се дефинисани Акциони план путем индикатора, као и планирани процес евалуације и мониторинга стратешког документа.

Визија општине Тител изражава виђење стратешке промене коју су грађани желели да виде до 2020. године, а то је укупно шест визија које се односе на шест области.

Развијати партнерски однос између приватног и јавног сектора, чиме ће се створити позитивна пословна клима у којој ће привредници препознати свој интерес да живе и раде у општини Тител.

Користећи добар геостратешки положај, развијати и усклађивати инфраструктуру и образовање с потребама инвеститора, чиме ће се уз брзу и ефикасну администрацију и уз доступност информацијама створити економски амбијент за привлачење инвеститора.

Користити природне ресурсе, јачати постојеће и развијати нове туристичке капацитете и кроз друштвену активност промовисати локалну заједницу.

Промовисати увођење и коришћење европских стандарда и квалитета рада и подстицати и промовисати пољопривредну производњу засновану на високим еколошким стандардима.

Систем образовања ускладити с потребама привреде, стимулисати усавршавање и стварати једнаке образовне могућности за све становнике општине.

Резултат остварења визија општине Тител је приказан кроз одлуке о завршним рачунима општине Тител за сваку годину појединачно пошто се није израђивала годишња имплементација СОРОТ 2016-2020.године.

Стратегија одрживог развоја општине Тител за период 2016-2020. године је дефинисала следеће **Стратешке циљеве односно приоритетне облатси деловања:**

- 1. Инфраструктура, урбанизам, градитељство и комунална инфраструктура**
- 2. Конкурентност привреде и запошљавање**
- 3. Заштита животне средине и енергетска ефикасност**

4. Здравство, социјална заштита и рањиве групе

5. Млади, спорт, образовање, култура и информисање

6. Туризам.

За реализацију ових циљева у акционом плану предложено је 96 пројеката.

4.1. Нормативни оквир

Закон о планском систему Републике Србије усвојен је 2018. године и прописује усвајање три типа планских докумената:

1. документи развојног планирања;
2. документи јавних политика и
3. остали плански документи.

Документ развојног планирања чије усвајање је у надлежности локалне самоуправе је План развоја ЈЛС, како по Закону о планском систему, тако и по основу Закона о локалној самоуправи и Статуту општине Тител. Стратегије, програми и акциони планови су документи јавних политика чије усвајање је такође у надлежности локалне самоуправе (за сопствену територију).

Стратегија одрживог развоја општине Тител поседује неке од елемената два различита типа докумената која су дефинисана поменутиим Законом, а то су План развоја јединице локалне самоуправе и Стратегија.

4.2. Методолошки приступ са коментарима

Методолошки приступ израде Стратегије приказан је у самом документу (поглавље 2. Методологија израде). У уводном делу поглавља, наводе се надлежности за израду стратешког документа, дефинисане Законом о локалној самоуправи и Законом о регионалном развоју.

Наведени су следећи принципи на којима почива документ:

1. Фокус на људима;
2. Сагласност о дугорочној визији;
3. Свеобухватност и интегрисаност;
4. Усаглашеност са јасним буџетским принципима;
5. Свеобухватна и поуздана аналитичка основа;
6. Посвећеност надлежних институција и органа;
7. Развој постојећих механизма;
8. Повезаност националног и локалног нивоа власти;
9. Развој и унапређење постојећих капацитета.

Кораци ка изради и имплементацији документа подељени су у три фазе:

I Фаза - *Припрема и процес планирања;*

II Фаза – *Израда стратегије;*

III Фаза – *Имплементација, мониторинг и евалуација.*

На самом почетку документа, пре Садржаја документа је приказан је списак чланова аутора и представника институција, дефинисаних према области. При формирању групе аутора и представника институција самог документа испоштован је партиципативни приступ, са мултисекторским укључивањем (присуство јавног, приватног и цивилног сектора). Ипак, нигде се не наводи учешће представника Општинске управе као првог извршног органа Скупштине Тител, као ни одржавање јавних расправа, које су незаобилазне у обезбеђивању принципа транспарентности и партиципације јавности у процесу усвајања докумената овог обухвата.

4.3. Кратак приказ кровног документа са кључним карактеристикама и дефинисаним приоритетима

У садржају документа Стратегије одрживог развоја Тител постоји Уводни део и предговор председника општине који, наравно, није обавезујући али због транспарентности и информисања јавности је важан, такође постоји списак учесника на изради стратегије развоја општине Тител кроз организовану и формирану Комисију за стартешко планирање и Радне групе кроз 8 области и укупно 89 чланова.

Приказан је опис општине Тител - профил заједнице и опште стање локалне економије кроз одељке у садржају:

Општи подаци

Демографија и људски ресурси

Привреда, МСП и предузетништво

Агрокомплекс

Туризам

Енергетика

Инфраструктура

Заштита животне средине

Ванпривредне делатности

Локална самоуправа

Кратак преглед области које су обрађене кровним стратешким документом са кључним карактеристикама.

У време израде СРОТ представљена је организациона структура Општинске управе као главни носилац активности, број запослених, пол запослених заједно са структуром запослених.

Стратешку платформу општине Тител чине стратешки правци у 6 области која обезбеђују синергију између економије, инфраструктуре, животне средине и друштвених делатности

Област 1: ИНФРАСТРУКТУРА И УРБАНИЗАМ

Приоритетни циљ 1.1: Привредна инфраструктура - сектор железнички саобраћај

Приоритетни циљ 1.2: Привредна инфраструктура - сектор друмски саобраћај

Приоритетни циљ 1.3: Унапређење и активирање туристичких ресурса

Приоритетни циљ 1.4.: Привредна инфраструктура - индустријске зоне

Приоритетни циљ 1.5.: Комунална инфраструктура - сектор водопривреде - водоснабдевање

Приоритетни циљ: 1.6.: Комунална инфраструктура - сектор водопривреде – канализација

Приоритетни циљ 1.7.: Комунална инфраструктура - сектор управљања отпадом

Приоритетни циљ 1.8.: Привредна инфраструктура - енергетска инфраструктура

Приоритетни циљ 1.9.: Привредна инфраструктура - сектор телекомуникација

Приоритетни циљ 1.10.: Урбанизам - просторно планирање

Област 2: КОНКУРЕНТНОСТ ПРИВРЕДЕ И ЗАПОШЉАВАЊЕ

Приоритетни циљ 2.1: Одрживи раст и развој привредне конкурентности општине Тител

Приоритетни циљ 2.2: Унапредити институционалне и управљачке капацитете

Приоритетни циљ 2.3.: . Створити услове за инвестиције, предузетништво и нова радна места кроз унапређење предузетништва, туризма и пољопривреде

Приоритетни циљ 2.4.: Подршка развоју предузетничке културе кроз едукацију МСПП

Приоритетни циљ 2.5.: Смањење ефеката економске кризе на постојећа радна места и подстицање формалне запослености

Област 3: ЖИВОТНА СРЕДИНА

Приоритетни циљ 3.1. Здравија, квалитетнија и безбеднија животна средина општине Тител.

Приоритетни циљ 3.2. . Развој зелене, циркуларне економије општине Тител

Приоритетни циљ 3.3.: Развој ресурсно ефикасне општине Тител

Приоритетни циљ 3.4.: Унапређење вредности и функција екосистема општине Тител.

Приоритетни циљ 3.5.: Унапређење институционалних и секторских капацитета у области заштите животне средине са фокусом на развој интегралног управљања животном средином на територији општине Тител.

Област 4: ЗДРАВСТВЕНА ЗАШТИТА, СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА

Приоритетни циљ 4.1.: Унапређење услуга здравствене заштите

Приоритетни циљ 4.2.: Унапређење јавног здравља заједнице

Приоритетни циљ 4.3. Унапређење постојећих социјалних услуга

Приоритетни циљ 4.4.: Развој нових услуга социјалне заштите које подржавају живот у заједници и у складу су са потребама грађана

Приоритетни циљ 4.5.: Унапређење социјалне инклузије посебно угрожених група

Област 5: МЛАДИ, СПОРТ, ОБРАЗОВАЊЕ, КУЛТУРА И ИНФОРМИСАЊЕ

Приоритетни циљ 5.1.: Оснаживање младих путем обезбеђивања доступности континуираних и савремених програма

Приоритетни циљ 5.2.: Даљи развој локалног институционалног система омладинске политике

Приоритетни циљ 5.3: Развој ванинституционалног система локалне омладинске политике

Приоритетни циљ 5.4.: Развој спортске инфраструктуре и унапређење услова за бављење спортом

Приоритетни циљ 5.5.: Развој школског спорта

Приоритетни циљ 5.6.: Популаризација рекреативног спорта

Приоритетни циљ 5.7.: Унапређење система спорта на нивоу општине

Приоритетни циљ 5.8.: Унапређење здравља предшколске и школске деце, активних и рекреативних спортиста

Приоритетни циљ 5.9.: Развој квалитета и доступности образовања

Приоритетни циљ 5.10.: Развој међусекторског умрежавања и сарадње

Приоритетни циљ 5.11.: Развој инфраструктуре у области културе

Приоритетни циљ 5.12.: Отвореност и доступност установа културе

Приоритетни циљ 5.13.: Комуникације и односи са јавношћу локалне самоуправе

Приоритетни циљ 5.14.: Развој комуникације кроз подстицање развоја медија

Приоритетни циљ 5.15.: Развој медијског садржаја локалних медија

Област 6. ТУРИЗАМ

Приоритетни циљ 6.1.: Унапређење туристичке понуде

Приоритетни циљ 6.2.: Развој туристичких производа

Приоритетни циљ 6.3.: Јачање људских ресурса у туризму

Приоритетни циљ 6.4.: Развој туристичке инфраструктуре и инвестиција у области туризма

Појединачне SWOT анализе сваког стратешког циља односно приоритета представљају корисне елементе анализе, посебно у јасно дефинисаним (одређеним) подручјима и представљене су пре развоја приоритетних циљева и пројеката.

Код општине Тител у стратешком документу :

Стратешки циљ = Приоритету

Приоритетни циљ = Циљу

Пројект = Мери.

Дефинисани индикатори

Стратегијом развоја јасно су дефинисани индикатори који би идентификовали почетно стање и промене које су настале у процесу достизања дефинисаних циљева.

За све области стратешког документа нису израђени пратећи акциони планови

Акциони планови би требало да детаљније разрађују мере дефинисане стратешким документом, које су представљене у форми пројектних предлога. Пројектни предлози у свом саставу би требало да имају и дефинисане индикаторе који свакако у општини Тител недостају јер одређене мере захтевају додатну разраду.

У предложеном акционом плану СОРОТ за период од 2016-2020. године укупно је разрађено 96 приоритетних циљева од којих су неки посматрани и презентовани као пројекта анктивност а неки ка мера.

Наведени су извори финансирања, без буџета и то кроз следећи опис: Буџет општине/ Виши нивои власти/донатори без јасних финансијских пројекција.

Укљученост пројеката из Стратегије одрживог развоја општине Тител 2016-2020.године у буџет општине Тител и у ком износу

Општина Тител је Одлукама о завршном рачуну за године периода 2015-2020.године спроводила и реализовала све програмске активности свих 17 програма Програмског буџета и комплетну анализу достављала кроз извештаје о раду како организационих јединица Општинске управе Тител тако и институција и установа чији је Општина Тител оснивач.

Анализа финансијских капацитета општине Тител за време важења претходног стратешког документа, која чини саставни део Прилога Плана развоја општине Тител 2022-2030. године показује планирање и остварење капиталних пројеката, пројеката који су разврстани у групе и функционалне класификације, узимајући у обзир и остварење укупних примања и прихода.

Кроз одељак 10. Стратегије одрживог развоја општине Тител 2016-2020. године обрађен је систем имплементације, мониторинга и евалуације. Утврђена су два поступка и то: мониторинг (праћење) и вредновање (евалуација) а представљена је и кључна улога и одговорност за координацију и спровођење Стратегије коју имају председник општине, Општинско веће, Канцеларија за локални економски развој и Група за мониторинг имплементације Стратегије.

Општина Тител је активности изештавања и имплементације спроводила кроз достављање завршних рачуна и извештаја о раду што организационих јединица Општинске управе тако и институција и установа чији је Општина Тител оснивач.

5. ПРЕДЛОГ СМЕРНИЦА ЗА ИЗРАДУ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈУ ПЛАНА РАЗВОЈА

Развојно планирање ослања се на анализу окружења у коме се налази локална самоуправа док се под окружењем се сматрају демографски трендови, микро и макро економска ситуација, политика, социјална кретања и тако даље, а наведени фактори имају утицај на развој локалне самоуправе. Поменити докуменат јавне политике израђује се на период од минимум 7 година.

План развоја се ради како би се постигао континуитет и конзистентност активности локалне самоуправе и из тог разлога се одређује на временски период (од минимум 7 година). Константне промене у окружењу захтевају флексибилност плана развоја и предвиђање ризика имплементације, те секторске планове треба радити на краћи период (од три до пет година) из разлога смањења прецизности.

Како би План развоја био реалан и остварив, он мора бити са акционим плановима усклађен са буџетом локалне самоуправе, како би ресурси били алоцирани да одражавају избор приоритета локалне самоуправе, а на концу како би се постигао раст и развој исте.

Квалитет документа јавне политике зависи од:

- анализе окружења - прикупљања информација о тренутном стању у локалној самоуправи са економског, друштвеног и других аспеката;
- укључивања приватног, цивилног и јавног сектора у израду стратегије;

- дефинисане визије;
- дефинисаних циљева, приоритета, мера и индикатора праћења резултата;
- усклађености са другим стратешким документима;
- снажног вођства;
- међусекторске сарадње и сарадње на свим хијерархијским нивоима у локалној самоуправи;
- реалне процене у вези са расположивим средствима и људским ресурсима;
- усклађивања са програмским буџетом;
- именовања тела надлежног за спровођење стратегије локалне самоуправе;
- дефинисања правила и процедура при имплементацији стратешког документа;
- праћења имплементације стратешког документа;
- анализе и ревизије стратешког документа.

Анализа окружења подразумева прикупљање неопходних информација пре него што се приступи стратешком планирању и односи се на тренутно стање у локалној самоуправи – социо-економску анализу која подразумева демографске карактеристике, образовање, запосленост/незапосленост, животни стандард становништва, здравство, индустријску и привредну развијеност локалне самоуправе, инвестиције, инфраструктуру – привредну, саобраћајну, пословну, затим заштитну животне средине. Ова анализа укључује и SWOT анализу – анализу снага, слабости, шанси и претњи локалне самоуправе.

Да би се направио добар план развоја неопходно је ангажовати све секторе, јавни, приватни и цивилни, те стручњаке из свих области и оне на руководећим позицијама у свим секторима, како би информације о потребама сваког од поменутих биле веродостојне.

На основу добијених информација, те идентификовања проблема локалне самоуправе, кључно је одредити визију – *којим путем развоја локална самоуправа жели да се креће, које је идеално место где би могла да се налази – где заправо жели да стигне?* Визија по завршетку имплементације важећег развојног документа не мора бити остварена, али је пожељно да се том имплементацијом направио корак ка постигнућу исте.

Узимајући у обзир временски рок имплементације стратегије, фокус се ставља на циљеве који су реални и оствариви у задатом року. Циљеве треба дефинисати по SMART принципу, тако да буду:

- јасни
- мерљиви
- оствариви
- реални
- временски одређени

Циљеви могу бити општи и специфични. Општи циљеви односе се на будућу промењену ситуацију и представљају главне циљеве који се желе постићи. Најчешћа грешка која се јавља при дефинисању општег циља јесте када се исти исказује широко и

када није могуће дефинисати да ли се и у којој мери остварио након завршетка имплементације стратегије. Такође, при дефинисању општег циља/ева важно је одредити се за један или два сегмента и не покушавати обухватити све сегменте развоја локалне самоуправе, што је и немогуће с обзиром на то да се стратешки документ усваја за период од четири до седам година. Специфични циљеви су мањег опсега и заправо су део општег циља сведени на нижи ниво - представљају логички наставак општег циља. Специфични циљеви су продукт разлагања општег циља.

Пример добро дефинисаног циља:

- повећати друштвени бруто производ по глави становника локалне самоуправе за 10% до 2025. године
- смањити емисију штетних гасова до 2025. године за 15% у односу на 2020. годину

Пример лоше постављеног циља:

- повећати друштвени бруто производ по глави становника
- смањити загађење

Дефинисање приоритета, мера и индикатора је корак након дефинисања циљева, с обзиром на то да уколико не постоје приоритети и мере, немогуће је остварити постављене циљеве а без индикатора резултата не постоји могућност за мерење успешности остварености циљева.

Пример постављених приоритета:

- развој људских ресурса
- економски и друштвени развој

Као и код циљева, и при постављању приоритета не треба обухватити све области развоја, него се фокусирати на основне приоритете које је могуће реализовати у временском року имплементације стратешког документа.

Мере представљају конкретизацију циљева – начин остварења постављеног циља. Уколико не постоје мере које следе постављени циљ, исти није могуће адекватно остварити,

Пример постављених мера:

- образовање становништва у руралним подручјима
- изградња водовodne инфраструктуре са циљем побољшања квалитета живота становништва и заштите животне средине

Индикатори представљају инструменте за мерење резултата, односно остварености постављених циљева. Да би било који циљ могли пратити, неопходно је дефинисати показатеље којим ће се исти мерити.

Пример дефинисаних индикатора:

- учешће локалне самоуправе у формирању укупног друштвеног бруто производа Републике Србије у ХУ години
- индекси индустријске производње у Републици Србији и локалној самоуправи у ХУ години

Као што је наведено раније у документу, секторски стратешки план локалне самоуправе треба да буде у складу са стратешким документима на вишем хијерархијском нивоу, а по препоруци израде стратешких докумената методологијом „одоздо на горе“ при којој се прво израђују документи на нижим нивоима, а затим се синтетишу у стратешки план покрајине, републике... Уколико држава не успостави овај систем креирања стратешких докумената, при изради документа је обавезно обратити пажњу на већ постојеће стратегије и исти ускладити са њима, водећи рачуна да се не одступа од потреба локалне самоуправе.

Како би се израдила и имплементирала стратегија одрживог развоја локалне самоуправе, лица ангажована на водећим функцијама морају бити покретачи, лидери који ће утицати да се обезбеде услови за неометано реализовање документа. Такође, све службе морају деловати у корелацији, размењивати информације од значаја и заједнички радити на имплементацији стратегије.

Израда развојног планског документа, по закону који ступа на снагу од 2021. године, мора да буде синхронизована са буџетским циклусом, а сви улазни подаци за процес израде и одобрења буџета треба да буду спремни у складу са предвиђеним временским оквиром.

Програмским буџетирањем се, по програмској класификацији, приказују постављени циљеви, резултати који се очекују, мере и активности, као и средства која су потребна да би се циљеви остварили. Програмским буџетирањем успоставља се нови начин планирања и распоређивања расположивих буџетских средстава и тиме се ствара нова веза између циљева и средстава која су потребна за њихову реализацију. Како би се ово постигло, врши се јасна подела задатака и успоставља се систем за одговорности при реализацији активности локалне самоуправе. Осим приказивања обима потребних, односно планираних средстава, финансијски план треба да садржи циљеве, планиране резултате и мере из стратешког документа. Такође, програмским буџетирањем се изналази најпогоднији начин за решавање конкретних проблема дефинисаних у оквиру стратегије одрживог развоја.

Оваква корелација између буџета и стратегије омогућава константно праћење и остварења планираних резултата (у оба смисла – финансијског и нефинансијског дела). Програмско буџетирање састоји се од фазе планирања- програмирања и фазе буџетирања. У смислу буџетског програмирања, буџетски програми на које се врши алокација трошкова ради остварења постављених циљева су заправо носиоци истог. Да би се вршило програмско буџетирање потребно је да се дефинишу надлежности и одговорности за спровођење буџетских програма.

За праћење и имплементацију планског развојног документа неопходно је постојање дефинисаног тима или представника који ће бити задужен за наведено. То подразумева да један члан градског/општинског већа прати, мониторингује, контролише и врши евалуацију имплементације. Именовани тим/представник даваће инструкције шефовима одељења ЈЛС са циљем да правовремено подносе извештаје о реализацији мера у оквиру својих одељења и надлежности. Након усвајања извештаја о имплементацији од стране Општинског већа, извештај се даље шаље на усвајање у оквиру скупштине града/општине. Такође, шефове одељења ЈЛС-а неопходно је обавезати да у оквиру својих годишњих планова рада обавезно уносе приоритете, мере, задатке и пројекте у складу и искључиво са планом развоја.

Да би се најтачније оценио учинак и измерио степен реализације Плана развоја као документа јавне политике пожељно је радити анализу и, уколико се покаже потребним,

ревизију развојног документа. Околности се мењају константно, фактори који утичу на реализацију стратегије, спољни и унутрашњи веома су промењиви , те је препорука вршити анализу документа на годишњем нивоу израдом SWOT анализе и преиспитивањем постављених циљева. Уколико се покаже да су се приоритети изменили, локална самоуправа приступа ревизији Плана развоја.