**UPUTSTVO ZA IZRADU STRATEGIJE ZA LOKALNO EKONOMSKI RAZVOJ**

novembar 2021.

SADRŽAJ

[**I.** **SPISAK MERA ZA IZRADU I ZAVRŠETAK STRATEGIJE ZA LOKALNO EKONOMSKI RAZVOJ** 3](#_Toc92966685)

[**1.1 RADNA GRUPA** 4](#_Toc92966686)

[**1.2** **JAVNI SASTANCI** 5](#_Toc92966687)

[**1.3** **ANALIZA** 5](#_Toc92966688)

[**1.4** **KONSULTACIJA** 6](#_Toc92966689)

[**1.5** **ANALIZA NAKON KONSULTACIJE** 7](#_Toc92966690)

[**1.6** **ODOBRENJE STRATEGIJE** 7](#_Toc92966691)

[**II.** **UPUTSTVA ZA IZRADU STRATEGIJE ZA LOKALNO EKONOMSKI RAZVOJ** 8](#_Toc92966692)

[**2.1 IZVRŠNI REZIME** 9](#_Toc92966693)

[**2.2 UVOD** 10](#_Toc92966694)

[**2.3 METODOLOGIJA** 10](#_Toc92966695)

[**2.4 ZADATAK I VIZIJA** 11](#_Toc92966696)

[**2.5 POZADINA** 11](#_Toc92966697)

[2.5.1 analiza trenutnog stanja 12](#_Toc92966698)

[2.5.2 definisanje problema 14](#_Toc92966699)

[2.5.3 upoređivanje sa sličnim zemljama/opštinama 14](#_Toc92966700)

[2.5.4 analiza problema i mogućnosti izbora 15](#_Toc92966701)

[2.5.5 sadržaj izazova 17](#_Toc92966702)

[**2.6 CILJEVI** 17](#_Toc92966703)

[2.6.1 pokazatelji/aktivnosti 20](#_Toc92966704)

[**2.7 MONITORISANJE I IZVEŠTAVANJE** 21](#_Toc92966705)

[**2.8 BUDŽETSKI UTICAJ** 22](#_Toc92966706)

# **SPISAK MERA (KORAKA) ZA IZRADU I ZAVRŠETAK STRATEGIJE ZA LOKALNO EKONOMSKI RAZVOJ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Aktinosti** | **Opis** | **Predloženi vremenski rok** |
| PRVI KORAK: Uspoastavljanje radne grupe | Određivanje sastava radne grupe uključujući predsedavajućeg grupe, članove relevantnih opštinskih službi i različite učesnike. | 2-4 nedelje |
| DRUGI KORAK : Javni sastanak (opcionalna) | Otvorena rasprava sa zainteresovanim stranama uključujući građane pre izrade strategije gde se identifikuju važna pitanja koja bi trebalo da budu deo strategije | 2 nedelje |
| TREĆI KORAK : Analiza | * priprema relevantnih delova * prikupljanje podataka * rasprave sa radnom grupom * konsultacije sa raznmim strankama * analiza prikupljenih podataka * identifikacija sledećih mera-koraka | 12-24 nedelje |
| ČETVRTI KORAK: Konsultacija | Konsultacija nacrta –strategije putem web stranice opštine i javnih konsultacija sa građanima. | 4-8 ndelje |
| PETI KORAK: Analiza pas-konsultimit | * analiza komentara/preporuka sa javnih konsultacija * uključenost/neuključivanje komentara u konačnom nacrtu strategije * izveštaj konsultacija | 2 nedelje |
| ŠESTI KORAK 6: Završni sastanak radne grupe | Završetak strategije i njeno dostavljanje na odobrenje. | 1 nedelja |

## **1.1 RADNA GRUPA**

Izrada Strategije lokalnog ekonomskog razvoja je proces koji zahteva posvećenost svakog odeljenja opštine u periodu od 6 do 8 meseci. Određivanje sastava radne grupe u konkretnim slučajevima zahteva vreme od 2 do 4 nedelje kada se konsultuju relevantna odeljenja opštine kako bi se odredilo osoblje kao člana grupe. Dole navedene pozicije su *poželjnije* da budu deo radne grupe:

* predsedavjući radne grupe,
* do predsedavjući radne grupe,
* relevantni službenici za politiku iz svake uprave:

Uprava administracije;

Pravna uprava;

Uprava za politiku i finansije;

Uprava za zdravstvo i blagostanje;

Uprava za obrazovanje;

Uprava za kulturu i sport;

Uprava za urbanizam;

Uprva za geodeziju, katastar i imovinu,

Uprava za poljoprivredu, šumarstvo i ruralni razvoj;

Uprava za javne usluge.

* član/članica iz Sekretarijata,
* član/članica odgovoran za konsultacije i komunikaciju sa javnošću,
* spoljni članovi/članice na osnovu ekspertize,
* član/članica iz organizacija civilnog društva,
* stručnjaci i spoljni savetnici,
* službenici iz relevatnog ministarstva (u raznim slučajevima i posebnim temama).

## **1.2 JAVNI SASTANCI**

Prema članu 10 Administrativnog uputstva br. 06/2018 o minimalnim standardima za javne konsultacije u opštinama, javni sastanci su sastanci koji se organizuju pre početka izrade strategije. Ovi sastanci imaju za cilj da komuniciraju sa zainteresovanim stranama o ciljevima opštine za razvojnu strategiju. Ovi sastanci su otvoreni za sve zainteresovane strane, građane ili različite grupe koje misle da mogu doprineti razvoju sveobuhvatne i efikasne strategije.

Poželjno je da se javni sastanci održavaju na početku procesa izrade Strategije lokalnog ekonomskog razvoja. Član zadužen za komunikacijsku radnu grupu treba da pripremi javni poziv za ovaj sastanak na kome će sveobuhvatno učešće i učešće što većeg broja zainteresovanih strana povećati transparentnost i doprineti demokratskom procesu izrade dokumenta.

Pozive za javne sastanke treba poslati najmanje (8) dana, a najviše (14) dana pre datuma održavanja sastanka kako bi se povećala izvodljivost i dao što više prostora zainteresovanim stranama. Podaci prikupljeni tokom ovih sastanaka mogu poslužiti kao polazna osnova za izradu ciljeva strategije, usklađujući je sa zahtevima građana koji žive u toj opštini.

Javni sastanci nisu obavezni, ali je poželjno da se organizuju kako bi se povećala transparentnost i puno učešće i da bi se doprinelo demokratskim procesima stvaranja politike na Kosovu.

## 1.3 **ANALIZA**

Najvažniji korak u izradi strategije je proces analize koji traje od 12 do 24 nedelje. Tokom ovog perioda radna grupa se mora sastajati u određeno vreme kako bi izradila delove dokumenta. Sastav radne grupe koja uključuje članove iz svake uprave opštine olakšava proces prikupljanja podataka koji je srž izrade odgovarajuće strategije.

Tokom procesa analize, Radne grupa određuje sveobuhvatne i posebne ciljeve strategije, raspravlja o aktivnostima koji su neophodni za postizanje ciljeva, postavlja značajne korake za sprovođenje strategije operacionalizirajući ciljeve u akcionom planu strategije.

Tokom procesa analize i izrade dokumenta, obaveštavanje radne grupe na vreme za zajedničke sastanke, uključujući različite spoljne učesnike kao što su relevantni zvaničnici ministra, spoljni stručnjaci ili predstavnici različitih NVO-a ili grupa, kako bi dali svoj doprinos u posebnim delovima izrade što je jako važno.

U ovom procesu radna grupa takođe mora odlučiti o tome kako će procenjivati i pratiti strategiju. Svaka strategija treba da se prati na četvoromesečnoj (kvartalnoj) osnovi, a godišnji izveštaj o proceni sprovođenja treba da se izradi do kraja prvog tromesečja naredne godine. Radna grupa u procesu izrade i analize može odlučiti o češćem izveštavanju i praćenju po potrebi.

## 1.4 **KONSULTACIJA**

Prema članu 6 Administrativnog uputstva br. 06/2018 o minimalnim standardima za javne konsultacije u opštinama, opštine su dužne da obezbede javne konsultacije za sve strateške i razvojne dokumente koje je izradila opština. Takođe, prema istom uputstvu u svakoj opštini, jedinica/službenik za javnu komunikaciju je odgovoran za koordinaciju procesa javnih konsultacija. Službenik za komunikaciju je i deo radne grupe za izradu strategije.

U skladu sa članom 18.1 javna rasprava traje najmanje 30 kalendarskih dana i ne više od 60 kalendarskih dana od dana objavljivanja javnog oglasa za održavanje konsultacija. U toku procesa konsultacija, odgovorni službenik za konsultacije priprema obaveštenje o obliku konsultacija i objavljuje nacrt strategije na veb stranici opštine i na internet platformi za javne konsultacije. Tokom procesa konsultacija radna grupa može odlučiti da održi sastanke sa zainteresovanim stranama. U saradnji sa službenikom odgovornim za pripremu početnog nacrta strategije i radnom grupom, službenik za komunikaciju koordinira organizaciju neposrednih sastanaka sa građanima i zainteresovanim stranama. Za što efikasniji proces konsultacija neophodno je pravilno i blagovremeno planiranje, organizovanje najsveobuhvatnijih konsultacija i prikupljanje komentara i njihovo slanje radnoj grupi.

## **1.5** **ANALIZA NAKON -KONSULTACIJE**

Po završetku javnih konsultacija o onlajn platformama i javnim sastancima, odgovorni zvaničnik treba da pripremi izveštaj o konsultaciji u kojem se svi dostavljeni komentari predstavljaju radnoj grupi. Razmatranje komentara vrši radna grupa nacrta strategije koja odlučuje o prihvatanju ili odbijanju preporuka dobijenih od zainteresovanih strana.

Prema članu 5.5 Administrativnog uputstva br. 06/2018, opština je dužna da objavi rezultate procesa javnih konsultacija, da objavi izveštaj sa svim predlozima građana i zainteresovanih strana, kao i da pruža potrebna pojašnjenja u vezi sa razlozima odbijanja zahteva građana ili drugih zainteresovanih učesnika.

## **1.6 ODOBRENJE STRATEGIJE**

Poslednji korak izrade strategije obuhvata završne sastanke radne grupe gde je prema nacrtu pre konačnog upućivanja na javnu raspravu, Radna grupa usaglasila sve primljene komentare i sugestije. Na ovom poslednjem sastanku radna grupa odlučuje da se strategija uputi na odobrenje-usvajanje.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# **UPUTSTVA ZA IZRADU STRATEGIJE LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prema Administrativnom Uputstvu br. 07/2018 za planiranje i izradu strateških dokumenata i akcionih planova, sve centralne i lokalne institucije moraju da se pridržavaju pravila utvrđenih u ovom Administartivnom uputstvu za izradu strateških dokumenata i akcionih planova. Na ovaj način, ovo uputstvo je dizajnirano da služi svim opštinama Republike Kosovo u izradi njihovih strategija za lokalni ekonomski razvoj. Uputstva-smernice u nastavku navode sve neophodne informacije koje bi trebalo da budu deo strategije.

Strategija lokalnog ekonomskog razvoja treba da sadrži srednjoročne ciljeve za narednih 5 godina, dok akcioni plan strategije treba da bude izrađen za period od 3 godine. Strategija treba da uključi procenu uticaja na budžet kao dodatak akcionom planu. O načinima vrednovanja i praćenja strategije odlučuje opština.

Nacrt strategije za lokalni ekonomski razvoj je dokument MALS-ovih politika u cilju podrške opštinama u izradi strateških dokumenata koji utiču na lokalni ekonomski razvoj i vodič za opštine kojima će pomoći u izradi strategija za lokalni ekonomski razvoj, koji će takođe orijentisati ili voditi opštine u postizanju svojih ciljeva.

## **2.1 IZVRŠNI REZIME**

U ovom delu predstavlja se priroda problema koji se bavi Strategijom lokalnog ekonomskog razvoja. Navedeni su i glavni ciljevi strateškog dokumenta, a u kratkom rezimeu su navedene preporučene aktivnosti za rešavanje problema kao i obrazloženje za ovaj pristup.

Opštine treba da ulože napore kroz lokalni ekonomski razvoj, da poboljšaju i unaprede kvalitet života građana stvaranjem novih mogućnosti u ekonomskom i društvenom blagostanju. Opštine su različite i njihovi kapaciteti za planiranje su različiti. To znači da svaka opština mora da izabere vrstu planiranja lokalnog ekonomskog razvoja.

Prilikom izrade Strategije lokalnog ekonomskog razvoja, rukovodilac tima mora dosledno da sprovodi oblik i sadržaj opisan u ovom dokumentu. Izvršni sažetak strategije ne bi trebalo da ima više od 3 stranice i treba da sadrži sve dole navedene informacije:

|  |  |
| --- | --- |
| **Sadržajni deo** | |
| Kratak opis problema i glavne svrhe Strategije za lokalno ekonomski razvoj. | Ne više od 3 paragrafa. |
| Spisak opštih ciljeva strategije | Ovde treba navesti samo ciljeve |
| Sadržaj usaglašenih preporuka radi upućivanja problema | Ne više od 2 paragrafa. |
| Glavne preporuke za svaki odsek-sektor | Ne više od 1 paragrafa za svaki odsek-sektor. |

Svrha izvršnog rezimea je kratko pojašnjavanje svih tačaka strategije, zbog toga uključivanje ključnih informacija strategije i njihov kratak opis, učiniće strategiju razumljivim za čitaoce.

## **2.2 UVOD**

Uvodni deo strategije ne bi trebalo da bude duži od jedne stranice i treba da sadrži informacije o razlozima zbog kojih se ova strategija izrađuje, kako se ona odnosi na prioritete opštine i njene srednjoročne planove i reference u različitim dokumentima koji predstavljaju potrebu za izradu Strategije lokalnog ekonomskog razvoja.

Tačnije, Strategija lokalnog ekonomskog razvoja treba da se odnosi na prioritete Vlade koji se odnose na ovu oblast, Srednjoročni i dugoročni strateški plan Vlade, Strategiju lokalne samouprave, Strategiju lokalnog ekonomskog razvoja, različite dokumente opština koje se pozivaju na potrebu izrade Strategije lokalnog ekonomskog razvoja.

Uvodni deo strategije treba da bude što kraća i tehnički dobro pripremljen, i da vrši tačno vezivanje sa svim prethodno izrađenim dokumentima. Održivi plan, realizovani i efikasni obezbeđuje ako se isti koordinuje sa svim drugim činiocima koji utiču na razvoj opštine.

## **2.3 METODOLOGIJA**

Metodološki deo strategije ne bi trebalo da ima više od jedne stranice i trebalo bi da sadrži kratak opis analitičkog pristupa korišćenog tokom procesa izrade strategije. Ovaj deo takođe treba da sadrži informacije o svim opštinskim upravama, raznim lokalnim i centralnim institucijama, organizacijama civilnog društva, poslovnim subjektima, spoljnim stručnjacima i svim drugim zainteresovanim stranama koji su bili deo procesa izrade i doprineli razvoju dokumenta. Sve tačke koje bi trebalo da budu deo metodologije tačnije su:

* povezanost sa strateškim dokumentima;
* spisak opštinskih uprava i drugih članova radne grupe;
* primljeni doprinosi tokom javnog sastanka održanog na početku izrade;
* primljeni komentari/sugeriranja od strane interesnih strana tokom javnih konsultacija;
* informacija u vezi sa pristupom radne grupe za primljene komentare od građana;
* uključenost sugeriranja i zahteva građana i poslovnih subjekata;
* informacija u vezi sa učinjenom analizom tokom izrade strategije od strane stručnjaka raznih oblasti.

Mnogo informacija o analitičkom delu dizajna strategije takođe se može dodati u ovo poglavlje.

Poglavlje o metodologiji treba da se izradi na kraju izrade strategije jer sadrži sve informacije o koracima preduzetim tokom izrade dokumenta.

## **2.4 ZADATAK I VIZIJA**

Pre nego što pređemo na osnovno poglavlje koje sadrži sve informacije o trenutnoj situaciji, glavnim problemima i izazovima, Strategija treba da bude kratka informacija o zadatku i viziji opštine u ovoj oblasti. Zadatak i vizija ne bi trebalo da budu više od pola stranice ukupno. Zadatak i vizija ne treba da se mešaju i razlika između njih treba da bude jasna i dobro shvaćena.

Zadatak opštine za lokalni ekonomski razvoj treba da pomogne u donošenju odluka o načinima i sredstvima za postizanje promena potrebnih za efikasniji ekonomski razvoj.

Dok je vizija opštine povezana sa očekivanjima i težnjama zajednice i treba da definiše jasan pravac lokalnog ekonomskog razvoja.

Tačnije, vizija treba da se fokusira na budućnost i šta opština želi da postigne na kraju. Dok zadatak treba da se fokusira na danas i šta opština čini da to postigne. I jedno i drugo je od životnog značaja za postizanje ciljeva.

## **2.5 POZADINA**

Pozadina je glavno poglavlje Strategije lokalnog ekonomskog razvoja gde su opisane sve urađene analize. Analize i informacije date u pozadini su logika koja omogućava definisanje opštih i posebnih ciljeva. Za ovaj slučaj, sve analize urađene u ovom poglavlju treba da budu što je moguće razumljivije i treba da definišu problem kako bi dale logiku definisanju strateških ciljeva. Pozadina strategije ne bi trebalo da sadrži definicije stranica, već treba da pruži sve potrebne informacije na precizan i razumljiv način.

### 2.5.1 analiza trenutnog stanja

Prvi deo pozadine treba da sadrži opis trenutnog stanja lokalnog ekonomskog razvoja opštine. Trenutna situacija treba da obuhvati sve informacije koje se odnose na društveno-ekonomska pitanja opštine koja treba da budu cilj poboljšanja tokom sprovođenja Strategije. U ovom potpoglavlju radna grupa treba da identifikuje probleme i njihove uzroke, izazove i mogućnosti za njihovo rešavanje. Prema priručniku za izradu strateških dokumenata u ovom potpoglavlju, potrebno je prikupiti i pružiti potkrepljujuću argumentaciju u vezi sa identifikovanim problemima, izazovima i prilikama od strane tima za izradu nacrta koji izrađuje strateški dokument. Empirijski podatak je svaka dostupna činjenica, činjenica ili informacija koja ukazuje na to da li je neko verovanje, sud ili tvrdnja istinita ili validna.

Trenutna situacija treba da obuhvati informacije o društveno-ekonomskoj situaciji, demografiji, poslovnim subjektima, javnim službama itd. Za geografski obim treba uzeti u obzir sledeće reference: geografske koordinate, glavni tip područja (ravnica, visoravan, brdsko, planinsko ili njihovi delovi, itd.); geološke karakteristike područja na kome se nalazi opština; reke koje izviru ili prolaze kroz opštinu, jezera, planine i najviše vrhove područja, ili ako se razlikuju i ako se ne nalaze na teritoriji opštine već u njenoj blizini i sl.

Što se tiče stanovništva, potrebno je odraziti ove neophodne demografske podatke, kao što su: broj stanovnika i grafikon stopa rasta (ili opadanja stanovništva). Ukoliko dođe do smanjenja stopa rasta, kao determinante ovog demografskog fenomena navode se dva ili tri faktora. Muško-ženski sastav; mesto stanovništva centra opštine, stanovništvo cele opštine i broj stanovnika cele opštine u regionu ili na republičkom nivou; sastav stanovništva opštine po nacionalnoj pripadnosti (ne isključujući nijednu grupu) i za bilo koju grupu može se dati trend rasta ili smanjenja. Sastav stanovništva prema verskom uverenju; broj rođenih i umrlih na 1000 stanovnika, trend. Migracioni saldo, trend, 2-3 uzroka. Odnos rađanja muškaraca i žena; struktura stanovništva po starosnoj grupi za poslednju godinu, prosečna starost stanovništva.

Pregled infrastrukture sumira sledeće podatke: dužina u kilometrima asfaltiranih puteva koji prolaze kroz opštinu, odnos km puta / km² površine; dužina asfaltiranih puteva (po mogućnosti i po vrsti, sa šljunkom, zemljom, kamenom itd.), ruta/dužina km puta / površina područja; dužina železničkog puta koji preseca opštinu i njene krajnje tačke; snabdevanje električnom energijom (dobro, dovoljno, loše); telekomunikacioni obim (dobar, dovoljan, loš).

Odražavajući trenutno stanje pružanja javnih usluga, potrebno je razraditi postojeće stanje za svaku uslugu i plan za unapređenje postojećeg stanja usluga kao što su: administrativne usluge, društvena-socijalna zaštita, omladina, kultura i sport, urbanizam, parkovi i trgovi, putevi , trotoari, javni prevoz, javni parking, javna rasveta, vodovod, kanalizacija, sakupljanje otpada, odlaganje otpada itd.

Za sektor obrazovanja treba sumirati podatke kao što su: stepen predškolskog obrazovanja i broj učenika, stepen osnovnog obrazovanja i broj učenika, stepen srednjeg obrazovanja i broj učenika, broj studenata u opštini i trendovi, broj nepismenih i njihovo mesto u stanovništvu opštine, broj nastavnika (odnos nastavnik/učenik i odnos nastavnik/stanovnik).

Sažetak trenutnog zdravstvenog stanja u opštini i ciljevi za unapređenje pružanja ove usluge kao što su broj lekara po glavi stanovnika, broj medicinskih sestara po glavi stanovnika, broj godišnjih poseta, broj pruženih usluga svim zajednicama koje žive na teritoriji opštine.

Tretman zapošljavanja treba da odražava potrebne podatke: mesto zaposlenih u odnosu na stanovništvo, zaposlenost prema polu, etničkoj pripadnosti i starosti. Struktura zaposlenih: javni sektor, samozaposleni, zaposleni u privatnom sektoru; mesto nezaposlenih u odnosu na stanovništvo i zaposlene. Struktura nezaposlenih prema starosnoj grupi i obrazovanju; struktura zaposlenih prema glavnim granama: u poljoprivredi, u drugim granama industrijskog karaktera, u uslugama, u trgovini; struktura zaposlenih u javnom sektoru: u administraciji, zdravstvu, obrazovanju itd.; mesto zaposlenih u inostranstvu.

Ekonomski profil opštine sumira podatke kao što su: sažetak glavnih karakteristika ekonomskog razvoja; rezime glavnih trendova ekonomskog razvoja; glavni pravci privrednog razvoja kao što su: grane industrijskog karaktera, razvoj poljoprivrede, struktura zemljišne administracije, sistemi za kanalizaciju i navodnjavanje zemljišta; površine glavnih useva. Trendovi, promene; prerada poljoprivrednih proizvoda; razvoj turizma; razvoj stočarstva; razvoj šumarstva; razvoj privatnog sektora i poslovne zajednice; stepen organizovanosti u udruženjima; struktura preduzeća i proizvodnje; javni sektor; privatni sektor.

Opštinsko upravljanje sumira sledeće podatke: strukturu i organogram opštinske administracije; strukturu i sastav odbora-komisija Skupštine opštine; opštinske prihode i troškove, period pre izrade Strategije za lokalno ekonomski razvoj; ostale pokazatelje upravljanja u opštini (projekti i saradnju sa donatorima koji su uključeni u proces).

Ovo je glavni deo u identifikovanju ciljeva i određivanje aktivnosti i mera zbog analiza i prikupljnih podataka, stoga u ovoj fazi treba da budu što razumljivije.

### 2.5.2 definisanje problema

Drugi deo pozadine treba da sadrži definiciju problema. Definiciju problema treba da izradi radna grupa, ali u određenim slučajevima doprinose i druge strane kao npr. spoljni stručnjaci ili organizacije civilnog društva takođe treba da budu deo procesa. Prema priručniku za izradu strateških dokumenata, bez obzira koji oblik ili metod bude izabran za analizu (unutrašnja ili ugovorena), važno je konsultovati različite aktere za prikupljanje podataka, analizu i rezultate analize. Zainteresovane strane koje treba konsultovati mogu biti donosioci odluka, osoblje za sprovođenje, korisnici spoljnih usluga, nevladine organizacije itd. Opsežne konsultacije će omogućiti da se problemi pokrenu „na terenu“ i da se politička rešenja prilagode potrebama korisnika usluga ili direktnih korisnika strateškog dokumenta. Treba napomenuti da u fazi javnih sastanaka koji se organizuju na početku izrade strateškog dokumenta, informacije i komentari dobijeni od učesnika sastanka doprinose definisanju problema.

### 2.5.3 upoređivanje sa sličnim zemljama/drugim opštinama

Poređenje sa sličnim zemljama ili sa drugim opštinama u smislu lokalnog ekonomskog razvoja je važan korak u izradi strategije. U ovoj fazi radna grupa treba da napravi analizu upoređujući koji slični problemi postoje u ovim zemljama i koja su rešenja za te probleme ponuđena.

Poređenje u ovom delu je napravljeno sa posebnim osvrtom na iskustva zemalja koje imaju sličnosti relevantne za temu strateškog dokumenta kao i postojeće međunarodne standarde. U slučajevima kada se ne može napraviti poređenje sa međunarodnim iskustvom, treba dati kratak opis razloga zašto je ovaj problem jedinstven za ovu opštinu.

### 2.5.4 analiza problema i mogućnosti za izbor/ rešavanje

Analiza problema može koristiti brojne metode i sredstva ili može biti intenzivniji (i pojednostavljeni) proces. Složenost analize problema zavisiće od složenosti problema i dostupnosti podataka i informacija o uzrocima i uticajima. Rezime faktora koji su izazvali problem ili imaju veliki uticaj na njega trebalo bi da bude važan deo pozadine. Ovaj rezime treba da se zasniva na analizi urađenoj tokom izrade strateškog dokumenta (na primer, SWOT analiza i drvo problema). Takođe treba predstaviti gledišta koji od ovih faktora imaju najveći uticaj na problem prema urađenim analizama.

#### 2.5.4.1 SWOT analiza

SWOT analiza se radi putem sesija razmene ideja-razmišljanja, radionice ili fokus grupe koje uključuju širok spektar zainteresovanih strana i predstavnika srodnih organizacija. Biće potrebne neka prethodna priprema da bi se sprovela uspešna SWOT analiza (na primer, pitanja olakšavanja, prethodne rasprave sa zainteresovanim stranama i proučavanje o ovoj temi). Rezultati su predstavljeni u SWOT tabeli koja je takođe opisana narativno.

|  |  |
| --- | --- |
| **prednosti** | **slabosti** |
| * sve informacije treba da se uzimaju od prikupljenih podataka koje se odnose na prednosti opštine sa gledišta lokalno ekonomskog razvoja. * povezanost ovih prednosti sa predloženim aktivnostima je neophodno. | * slabosti opštine su takođe deo gore definisanih problema. Iz tog razloga logička veza između problema i slabosti je važna za identifikaciju odgovarajućih aktivnosti za sprovođenje strategije. |
| **opasnosti** | **mugućnosti** |
| * rizici proističu iz problema i slabosti i onoga što oni mogu izazvati. Uvek u procesu nabrajanja rizika, radna grupa takođe treba da smisli različite načine za smanjenje ovih rizika. | * mogućnosti opštine su povezane sa postojećim kapacitetima koji su jednovremenno i izvori za sprovođenje aktivnosti strategije. |

#### 2.5.4.2 analiza stabla ili geneze problema

Analiza stabla ili geneze problema je veoma značajna metoda za izradu strateških dokumenata. Geneza problema ne može biti alternativnamza SWOT analizu i radna grupa može odlučiti da upotrebi to tokom procesa ograničenja problema kao pomoćno sredstvo. Geneza problema treba da se upotrebi kao pomoćno sredstvo za identifikovanje aktivnosti koji će biti deo akcionog plana.

|  |
| --- |
| **Uticaji/efekti**  Efekti su rezultat glavnog problema. Prilikom definisanja problema, radna grupa treba da ima za cilj da dođe do jednog ili dva glavna problema kojima se treba baviti za održivi lokalni ekonomski razvoj koji menja živote građana i preduzeća na bolje. Ako radna grupa odluči da koristi analizu stabla/geneze problema, onda treba ovde navesti sve efekte koji proizilaze iz glavnog/ih problema. |
| **Glavni problem**  Broj glavnih problema zavisi od složenosti oblasti koja se analizira. U slučaju Strategije za lokalno ekonomski razvoj, Radna grupa može postaviti u nekoliko ključnih problema. U ovim slučajevima eticaji i razlozi treba da se identifikuju za svaki problem posebno. |
| **Razlozi**  Uzroci su glavni razlozi zašto navedeni problemi postoji. U ovom slučaju, povezanost između uzroka sa svakim efektom je neophodno za rešavanje problema. |

### 2.5.5 sadržaj izazova

Ovaj deo treba da obuhvata sve informacije koje su povezane sa sektorijalnim izazovima. Strategija za lokalno ekonomski razvoj treba da obuhvata informacije i izazove u vezi sa dole navedenim oblastima:

* obrazovanje,
* infrastruktura,
* zdravstvo i blagostanje,
* poljoprivreda i ruralni razvoj,
* turizam i kulturno nasleđe

Rezime na koje od gore navedenih uzroka ne može snažno uticati od opštinskih delatnosti, i koji su van okvira strateškog dokumenta zbog toga jer se upućuju drugom dokumentu i sažetak glavnih aktivnosti i planiranih sa obezbeđenim sredstvima biti takođe deo ovog potpoglavlja. Takođe bi trebalo da uključi ključne aktivnosti razvojnih partnera i civilnog društva. Velike planirane, ali nefinansirane aktivnosti treba da budu uključene kao opcije koje treba razmotriti. Grafikoni i slike mogu se koristiti za ilustraciju izvedenih rezultata, i sve izjave treba da budu potkrijepljene relevantnim podacima ili referencama.

## **2.6 CILJEVI**

Postavljanje ciljeva za ekonomski razvoj opštine je da se omogući zajednici da artikuliše gde želi da bude u budućnosti, kako zamišlja ovaj razvoj i koji putevi se mogu pratiti da bi se taj razvoj dostigao. Vizija će građanima, ali i samoj lokalnoj samoupravi, dati potpunu predstavu o tome šta treba da se radi i gde treba koncentrisati svoje resurse i energiju. Postavljanje ciljeva pomaže u donošenju odluka o načinima i sredstvima za postizanje potrebnih promena.

Opšti cilj predstavlja opštu težnju za najmanje 5 godina u obliku izjave o preporučenim uslovima koje će se opština obavezati da će postići. **Strateški dokument neće imati više od 5 strateških ciljeva koji će se odnositi na identifikovane probleme i njihove uzroke.** Da bi se postigao cilj identifikovanja 5 ciljeva, opštine treba da analiziraju sastav ciljeva gde se više oblasti može uključiti u jedan cilj.U posebnim slučajevima 5 ciljeva Strategije lokalnog ekonomskog razvoja može se identifikovati za sledeće oblasti:

*Opšti cilj 1*: obrazovanje,

*Opšti cilj 2:* zdravstvo i blagostanje,

*Opšti cilj 3*: infrastruktura (ukljulujući sve javne usluge, vodovod, kanalizaciju, prevod i drugo),

*Opšti cilj 4*: poljoprivreda i ruralni razvoj,

*Opšti cilj 5:* turizam i kulturno nasleđe

Sprovođenje opšteg cilja biće operacionalizovana kroz posebne ciljeve. Poseban cilj potencira konkretnije rezultate, bliže fokusirajući se na jedan aspekt polja (ili broj polja) definisanih u opštem cilju, obično sa kratkoročnom (ili srednjoročnom) perspektivom. S jedne strane, posebni ciljevi su postavljeni da daju tačnije pravce za aktivnosti i svaki se mora postići sprovođenjem dve ili više aktivnosti. S druge strane, oni se moraju odnositi na opšti cilj i predstavljati sredstva za postizanje istog.

Za postizanje ciljeva Strategija lokalnog ekonomskog razvoja oslanja se na razvoj svojih prirodnih i ljudskih resursa. Svrha ciljeva je razvoj i stvaranje klime za poslovanje, ali ne i njegovu kontrolu. Razvoj poslovanja, uprkos stavu lokalne samouprave, je prosperitet. Problem je da se njen razvoj usmeri tamo gde ima za cilj sa ciljevima opštine.

Dokument strategije treba da sadrži listu od najviše pet ciljeva koji: rešavanje problema; adresiranje najvažnijih uzroka problema, posebno onih koji se trenutno ne rešavaju postojećim ili planiranim (finansiranim) vladinim aktivnostima; kratko objašnjenje zašto su ovi ciljevi uključeni.

Ciljevi strategije treba da budu:

* neposredno povezani sa identifikovanim problemima i njihovim uzrocima i upućivanjima;
* međusobno usklađeni;
* na osnovu utvrđivanja pokazatelja.

Dakle, opšti ciljevi treba da budu povezani sa glavnim problemima, dok posebni ciljevi proističu iz uzroka glavnog problema. Identifikovanje problema i tačnih uzroka je važno za korak identifikovanja opštih i posebnih ciljeva.

**Ciljevi treba da se izrađuju na osnovu SMART metode:**

POSEBAN CILJ – jedan cilj treba da bude konkretan, da opisuje rezultat koji treba da se postigne i fokusiran, doprinoseći rešavanju;

MERLJIV CILJ – jedan cilj treba da se izražava brojčano i u količinskom aspektu u vezi sa posebnim standardom i treba da omogući praćenje napretka sprovođenja;

POSTIGNUTI CILJ/ OSTVARLJIVI/ ORIJENTISAN KA DELOVANJU – jedan cilj treba da podstakne delatnost i naglasi šta treba da se poboljša, razvija, ojača i treba da bude dostupan;

REALIST – jedan cilj treba da je realan u vremesnkom aspektu i izvora na raspolaganju;

OGRANIČENI CILJ UNUTAR VREMENSKIH ROKOVA – ostvarivanje cilja treba da se naglasi u aspektu vremenskog roka (perioda).

### 2.6.1 pokazatelji/aktivnosti

Opšti i posebni ciljevi moraju biti praćeni najmanje jednim pokazateljom za merenje ostvarenosti ciljeva. U slučaju opšteg cilja, pokazatelj se može postaviti na nivou uticaja. Pokazateljii takođe treba da imaju osnovnu vrednost (početno stanje) i ciljne vrednosti (ciljeve). Pokazatelji strateških dokumenata moraju imati najmanje 2 ciljne vrednosti (cilja) - srednjoročni i konačni cilj - prošle godine u skladu sa periodom sprovođenja strateškog dokumenta. Postoje tri vrste pokazatelja koji se mogu koristiti prilikom izrade akcionog plana strategije:

* pokazatelji konkretnih rezultata (izlaz), tačnije su proizvodi koji potiču iz sprovođenja aktivnosti (n.pr. proizvodi, količina i drugo).
* pokazatelji opštih rezultata (rezultata), tačnije su efekti koji potiču iz sprovođenja aktivnosti (n.pr. poboljšanje obrazovnog sistema u jednoj oblasti).
* pokazatelji uticaja (rezultata), tačnije su dugorčni rokovi koji imaju uticaj na poboljšanje životnog standarda građana.

Dole navedena tabela objašnjava povezanost između ciljeva, aktivnosti i pokazatelja. Značajne posebnosti koje treba da se uzimaju u obzir kada se izrađuje startegija su:

* preporučuje se da startegija ima samo jedan osnovni ili glavni problem;
* preporučuje se da strategija ima pet (5) osnovnih ciljeva koji su nadovezani sa glavnim problemom;
* preporučuje se da strategija ima tri (3) posebnih ciljeva, za svaki cilj posebno koji potiču iz uzroka glavnog problema;
* svaki poseban cilj treba da ima najmanje dva pokazatelja/dve aktivnosti;
* pokazatelji konkretnog rezultata (izlaz) su pokazatelji koji potiču iz posebnih ciljeva i upotrebljavaju za merenje ostvarivanja ciljeva;
* pokazatelji opštih rezultata (rezultata), su pokazatelji koji potiču iz sprovođenja opštih ciljeva;
* pokazatelji uticaja su: pokazatelji koji se upotrebljavaju za merenje opšteg efekta ili uticaja u odnosu na opšte ciljeve i upotrebljavaju se u procesu izveštavanja za sprovođenje strategije.

## **2.7 MONITORISANJE I IZVEŠTAVANJE**

Strategija lokalnog ekonomskog razvoja u periodu od 5 godina takođe ima svoj akcioni plan koji pokriva trogodišnji period koji se sastoji od aktivnosti, pokazatelja, odgovornih institucija, troškova i ciljeva za postizanje. Akcioni plan Strategije će se revidirati na godišnjem nivou (po potrebi) u okviru planiranja monitoringa utvrđenog u strategiji. Strukturu za praćenje sprovođenja Strategije lokalnog ekonomskog razvoja čine pokazatelji merenja, koji su postavljeni na nivou konkretnih ciljeva u strategiji.*Tokom revizijejate, opšti i posebni ciljevi ne mogu sa menjati. Revizija podrazumeva kao ponovno razmatranje pokazatelja i aktivnosti strategije.*

Opština treba da uspostavi radnu grupu za praćenje sprovođenja akcionog plan astrategije za lokalno ekonomski razvoj. Na odluci radne grupe treba da se navode vremenski rokovi za izveštavanje i dostavljanje u Skupštinu opštine.

Praćenje i izveštavanje startegije treba da bude u odnosu na ciljeve kroz postavljene pokatazatelje. Izveštavanje trebalo bi da se završi u prvom tromesečju naredne godine i trebalo da ima inforimacije u vezi sa stepenom sprovođenja pokazatelja, problemima sa sprovođenjem i merama korigovanja. Na osnovu Izveštaja o napretku starteških dokumenata i na osnovu sistema praćenja, prema potrebi vrši se revizija/međuocenjivanje akcionih planova.

## **2.8 BUDŽETSKI UTICAJ**

Procena uticaja strategije na budžet je neophodna prema Administrativnom uputstvu br. 07/2018 za planiranje i izradu strateških dokumenata i akcionih planova svih centralnih i lokalnih institucija. Da bi strategija bila što efikasnija i da bi se sprovele sve aktivnosti koje će doprineti postizanju opštih ciljeva strategije radna grupa treba da popuni tabelu u nastavku. Donja tabela je rezime svih troškova strategije koja uključuje podršku iz opštinskog budžeta i podršku donatora i predstavlja realan scenario za postizanje ciljeva. Troškovi treba da budu usklađeni sa srednjoročnim okvirom rashoda (SOR). Štaviše, u tabeli akcionog plana, troškovi svake aktivnosti i njihov izvor treba posebno navesti.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Sadržaj kostoa strategije** | **Prva godina** | **Druga godina** | **Treća godina** |
|  |  |  |
| Obavezivanje uz podršku stručnjaka |  |  |  |
| Obavezivanje budžetske podrške (usklađena sa SOP) |  |  |  |
| Potencijalne mogućnosti finansiranja za donatore |  |  |  |
| Budžet Kosova |  |  |  |
| **U totalu** |  |  |  |