

ИЗРАДА СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ

ПРИРУЧНИК ЗА ПРАКТИЧАРЕ ИЗ ЈАВНОГ СЕКТОРА



САДРЖАЈ (С АКТИВНИМ [ПОВЕЗНИЦАМА](#))¹

[УВОД И СВРХА ПРИРУЧНИКА У КОНТЕКСТУ СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА И ОДРЖИВОГ УПРАВЉАЊА РАЗВОЈЕМ У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ](#)

- 1.1 [Увод и сврха Приручника](#)
- 1.2 [Систем стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској – регулаторни и институционални оквир](#)

[НАЧЕЛА СИСТЕМА СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА И УПРАВЉАЊА РАЗВОЈЕМ У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ И ГЛОБАЛНИ ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА](#)

- 2.1 [Начела система стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској](#)
- 2.2 [Глобални циљеви одрживог развоја и релевантност Агенде 2030 за процес стратешког планирања у Републици Српској](#)

[АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕХНИЧКЕ И ПРИПРЕМНЕ РАДЊЕ ВЕЗАНЕ ЗА ИЗРАДУ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА](#)

- 3.1 [Административно-техничке радње](#)
- 3.2 [Сврха и успостављање развојних тимова за израду стратешких докумената](#)
- 3.3 [Припремне активности везане за почетак израде стратешких докумената](#)
- 3.4 [Укључивање заинтересованих страна за израду стратешких докумената](#)

[ФАЗЕ ИЗРАДЕ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА](#)

- 4.1 [Стратешка платформа](#)
- 4.2 [Одређивање приоритета и мјера](#)
- 4.3 [Идентификација кључних стратешких пројеката](#)
- 4.4 [Утврђивање међусобне и унутрашње усклађености стратешких докумената](#)
- 4.5 [Израда оквирног финансијског плана за спровођење стратешког документа](#)
- 4.6 [Израда оквира за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа](#)
- 4.7 [Доношење стратешког документа уз претходно спровођење процеса консултација](#)

[ПРИЛОГ](#)

[Регулаторни оквир](#)

[Практични примјери и алати](#)

¹ **Повезнице или хипервезе** (подвучени текст написан плавом бојом) омогућавају читаоцу да директно приступи конкретном садржају Приручника. Таквим се садржајима приступа тако што се курсор позиционира на повезницу, а потом се притисне типка Ctrl+click. Након што прочитате одређени дио Приручника којем сте приступили путем повезнице, на претходни дио се можете вратити користећи комбинацију Alt+лијева стрелица.

УВОД

НАЗАД НА САДРЖАЈ

1 УВОД И СВРХА ПРИРУЧНИКА У КОНТЕКСТУ СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА И ОДРЖИВОГ УПРАВЉАЊА РАЗВОЈЕМ У РЕПУБЛИЦИ СРПској

1.1	Увод и сврха Приручника
1.2	Систем стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској – регулаторни и институционални оквир
ПРИЛОГ	Регулаторни оквир:
	Закон о стратешком планирању и управљању развојем у Републици Српској Уредба о стратешким документима у Републици Српској

1.1 УВОД И СВРХА ПРИРУЧНИКА

Активности на успостављању система стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској започете су још 2016. године доношењем Одлуке о поступку планирања, праћења и извјештавања о реализацији усвојених стратегија и планова Владе Републике Српске и републичких органа управе („Службени гласник Републике Српске”, бр. 50/16 и 108/18) (даље у тексту: Одлука). Између осталог, том одлуком су били утврђени основни задаци везани за поступак стратешког планирања, али само за ниво републичких органа управе, не и за ниво јединица локалне самоуправе. Исто тако, ранијом одлуком није била прецизирана методологија израде стратешких докумената, што је за посљедицу имало то да у Републици Српској постоји велики број методолошки различитих стратегија од којих неке није могуће адекватно пратити због неусаглашености у смислу основних садржајних елемената.

Како се примјеном споменуте одлуке процес стратешког планирања даље развијао, указала се потреба да се тај процес синхронизује и уједначи с процесима планирања у јединицама локалне самоуправе, уз уважавање њихове надлежности, а све с циљем стварања предуслова за уравнотежени развој Републике Српске. У првом реду препозната је потреба за новим нормативним рјешењем којим би се утврдила једнообразна методологија за израду стратешких развојних докумената, планирање развоја, повезивање развојног, буџетског и инвестиционог планирања, затим праћење, вредновање и извјештавање о спровођењу усвојених развојних стратегија и која би се на исти начин примјењивала на оба нивоа власти, републичком и локалном. Таква уједначена методологија треба да омогући стратешко планирање у оба правца (од републичког ка локалном нивоу и обрнуто), од највишег стратешког документа – Стратегије развоја Републике Српске па до стратегија развоја и секторских стратегија јединица локалне самоуправе.

Још један значајан аспект успостављања дугорочно одрживог и ефикасног система стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској је стварање услова за бољи/лакши приступ ЕУ фондовима, као и за повећање апсорпционе моћи и коришћење ванбуџетских средстава за финансирање реализације развојних приоритета.

Као резултат претходно наведених потреба за новим нормативним рјешењем, Народна скупштина Републике Српске је у јулу 2021. године на приједлог Владе усвојила [Закон о стратешком планирању и управљању развојем у Републици Српској](#) („Службени гласник РС”, број 63/21) (даље у тексту: Закон), чији је основни циљ управо успостављање јединственог и функционалног система планирања и управљања одрживим развојем у Републици Српској. Доношењем [Закона](#) систем је, у практичном смислу, значајно унапријеђен на тај начин да су утврђена начела система стратешког планирања и управљања развојем, дефинисани институционални оквир, стратешки и спроведбени документи, финансирање стратешких приоритета одрживог развоја Републике Српске (извори финансирања стратешких приоритета одрживог развоја) и друга питања од значаја за стратешко планирање и управљање развојем.

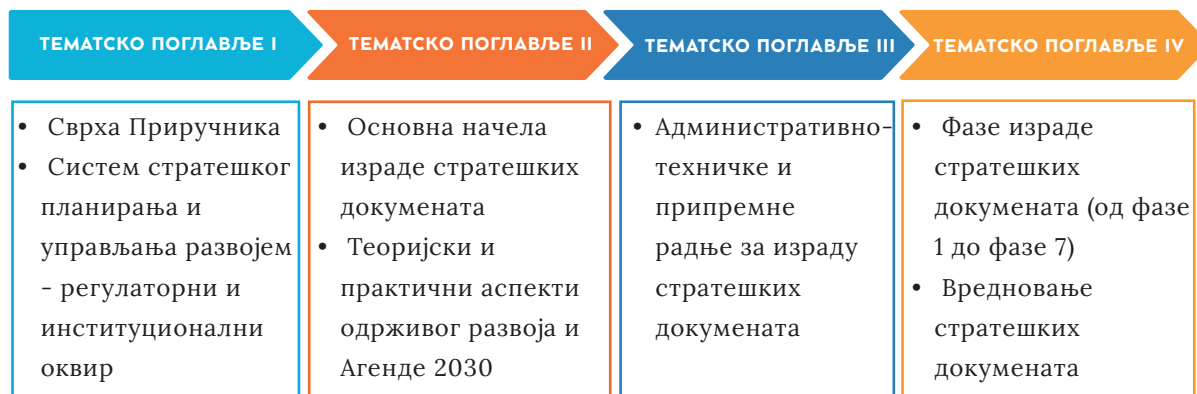
Такође, [Законом](#) је прописана и обавеза доношења подзаконских аката којима ће се детаљније/конкретније уредити процедуре везане за израду стратешких и спроведбених докумената, њихову структуру, начин усклађивања с буџетским планирањем, поступак праћења, извјештавања и вредновања, прелазне и завршне одредбе итд.

Сходно наведеном, припремљена је и Уредба о стратешким документима у Републици Српској којом су, између осталог, утврђени процедура израде и структура стратешких докумената, елементи везани за усклађивање стратешког с буџетским планирањем као и обавезе институционалних актера по основу праћења, извјештавања и вредновања стратешких докумената, њиховог садржаја те јасно дефинисане улоге и одговорности у поступку израде стратешких докумената.

Међутим, када је у питању сам поступак израде стратешких докумената, оно што још увијек представља изазов за планере – руководиоце и практичаре у органима управе који су ангажовани на овим пословима, јесте питање **како**, односно **на који начин** припремити и изградити стратешке документе сходно дефинисаним процесним корацима и прописаној структури.

Управо то је сврха овог приручника, да помогне руководиоцима и практичарима, тренерима и консултантима, који су ангажовани на пословима израде стратешких докумената у Републици Српској, како да квалитетно и благовремено обаве најважније задатке везане за процес израде стратешких докумената, али и да подстакну и координишу друге у извршавању њихових обавеза и задатака у том процесу.

Садржај Приручника је структуриран тако да у четири основна тематска поглавља слиједи цјелокупан поступак израде стратешких докумената, полазећи од општег ка специфичном, с нагласком на практичне аспекте, алате и примјере који демонстрирају препоручени приступ у разради појединачних фаза и корака.



У оквиру првог тематског поглавља даје се шира слика кроз представљање главних аспеката система стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској, с посебним освртом на успостављени нормативни и институционални оквир. Сагледавању шире слике доприноси и увид у основна начела израде стратешких докумената, те разумијевање релевантности Глобалних циљева одрживог развоја и Агенде 2030 за процес стратешког планирања у Републици Српској, што је предмет другог тематског поглавља. Представљањем практичних аспеката процеса израде стратешких докумената кроз припремне и административно-техничке радње започиње трећи тематски блок овог приручника, док четврти и садржајно најобимнији тематски блок даје детаљан осврт на свих седам фаза у процесу израде стратешког документа, од припреме ситуационе анализе и израде стратешке платформе до финалних консултација и доношења стратешког документа. Такође, у оквиру овог тематског поглавља описане су и обавезе институционалних актера у вези с вредновањем стратешких докумената, критеријумима на којима се вредновање заснива као и фазама процеса вредновања.

Са становишта практичне употребе овог приручника треба напоменути да је читаоцима путем повезница или хипервеза омогућено брзо и лако кретање кроз садржај документа као и директан приступ појединачним секцијама Приручника, укључујући и анексе у којима су понуђени примјери, обрасци и алати за рад на конкретним стратешким документима.

1.2 СИСТЕМ СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА И УПРАВЉАЊА РАЗВОЈЕМ У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ – РЕГУЛАТОРНИ И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР

РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР

Како је већ наведено у уводном дијелу Приручника, у протеклом периоду предузете су значајне активности на изградњи система стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској, у првом реду кроз уређење нормативног и институционалног оквира. У јулу 2021. године ступио је на снагу [Закон](#) као основни нормативни акт којим је дефинисана сврха кроз „успостављање јединственог и функционалног система планирања и управљања одрживим развојем у Републици Српској”.

Законом су, поред наведеног циља, утврђена и основна начела стратешког планирања и управљања развојем, дефинисане су врсте стратешких и спроведбених докумената као и институционални актери задужени за кључне процесе. Додатно, представљен је сам процес стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској као и поступци програмирања, праћења, вредновања и извјештавања о спровођењу стратешких докумената.

Шта је стратешко планирање?

Стратешко планирање подразумијева процес креирања стратешких циљева развоја и дефинисање начина њиховог остваривања.

Шта је управљање развојем?

Управљање развојем је претварање развојних циљева и приоритета у конкретне активности, с јасним финансијским ефектом и институционалним одговорностима, њиховом реализацијом, те праћењем и вредновањем њихових резултата.

Шта је одрживи развој?

Одрживи развој је развој друштва који расположивим ресурсима задовољава људске потребе, не угрожавајући природне системе и животну средину, чиме се обезбјеђује дугорочно постојање људског друштва и његовог окружења.

Важно је нагласити и то да су Законом дефинисане сљедеће врсте стратешких докумената у Републици Српској, и то:

- **Стратегија развоја Републике Српске** као стратешки документ који утврђује дугорочне циљеве и приоритете развоја Републике Српске и представља основ за израду осталих стратешких докумената, спроведбених докумената, буџета Републике Српске и буџета општина и градова. Овај стратешки документ усклађује економске, друштвене и остале циљеве развоја, уз поштовање мјера заштите животне средине на принципу одрживости, као и захтјеве и приоритете Републике Српске, произашле из међународних обавеза и процеса европских интеграција;

- **Секторске стратегије Републике Српске** као стратешки документи којима се утврђују циљеви и приоритети развоја појединих или више сродних и међусобно повезаних сектора односно ресурса, а усклађене су са Стратегијом развоја Републике Српске и документима произашлих из међународних обавеза и процеса европских интеграција и представљају основ за израду спроведбених докумената и докумената буџетског планирања;
- **Стратегије развоја јединица локалне самоуправе** као стратешки документи којим се утврђују стратешки циљеви и приоритети развоја јединица локалне самоуправе, који представљају основ за израду секторских стратегија јединица локалне самоуправе и спроведбених докумената јединица локалне самоуправе;
- **Секторске стратегије јединица локалне самоуправе** као стратешки документи којим се утврђују циљеви и приоритети развоја појединих сектора јединица локалне самоуправе, а израђују се уколико је њихово доношење прописано посебним законом.

Сви стратешки документи у Републици Српској се доносе на период од седам година, с тим да се секторске стратегије, у одређеним специфичним случајевима или када је то прописано посебним законом, могу доносити и за периоде који су краћи или дужи од седам година. Дефинисањем јединственог седмогодишњег временског оквира за све стратешке документе у Републици Српској се настојала обезбиједити и усклађеност с циклусом планирања Европске уније, укључујући планирање Вишегодишњег финансијског оквира који је тренутно на снази за период 2021–2027. година (енг. *Multiannual Financial Framework*).

Треба нагласити и то да су Законом, поред наведених стратешких докумената, дефинисани и документи који се доносе у поступку спровођења стратешких докумената – **спроведбени документи**, а то су: смјернице, упутство, акциони план, средњорочни план рада, годишњи план рада, годишњи извјештај о раду и извјештај о спровођењу стратешких докумената о развоју. Веза и међусобна условљеност стратешких и спроведбених докумената су веома важне карактеристике система стратешког планирања и управљања развојем, што је приказано на наредној илустрацији.

Веза између стратешких и спроведбених докумената



Када је у питању сам поступак израде стратешких докумената, он је детаљније прописан [Уредбом о стратешким документима у Републици Српској](#) (у даљем тексту: [Уредба](#)), којом су, између осталог, дефинисане све фазе процеса израде те структура стратешких докумената.

Уредбом је прописано да се **процес израде стратешких докумената** у Републици Српској одвија у следећим фазама:

1. израда стратешке платформе;
2. одређивање приоритета и мјера;
3. идентификација кључних стратешких пројеката;
4. утврђивање унутрашње и међусобне усклађености;
5. израда оквирног финансијског плана за спровођење стратешких докумената;
6. израда оквира за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа;
7. спровођење процеса консултација о стратешком документу.

Уредбом је прописана и **структура стратешких докумената** тако да **сваки стратешки документ у Републици Српској**, без обзира да ли се ради о развојној или секторској стратегији, **обавезно треба да садржи:**

- увод,
- стратешку платформу,

- приоритете и мјере (с индикаторима),
- кључне стратешке пројекте,
- опис унутрашње и међусобне усклађености стратешког документа,
- оквирни финансијски план,
- оквир за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа,
- прилоге стратешком документу: сажети преглед стратешких циљева, приоритета и мјера у стратешком документу, те детаљан преглед мјера.

Из перспективе дефинисања регулаторног оквира, треба још једном напоменути да је Законом предвиђено, поред [Уредбе](#) о стратешким документима, доношење и Уредбе о спроведбеним документима у Републици Српској којом се уређује средњорочно и годишње планирање рада, укључујући и начин израде спроведбених докумената, њихове структуре, поступака оперативног планирања, праћења и извјештавања, као и друга питања од значаја за оперативно планирање, праћење и извјештавање у Републици Српској.

ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР

Када је у питању институционални оквир за стратешко планирање и управљање развојем, он је такође дефинисан Законом и обухвата носиоце послова стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској.

Сходно дефинисаном институционалном оквиру, прописане су и **основне улоге институционалних актера у поступку израде стратешких докумената** и то за:

- А. Генерални секретаријат Владе** који има централну улогу у систему стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској с обзиром на то да је задужен да обавља послове спровођења и координисања процеса стратешког планирања и управљања развојем, да управља процесом израде, спровођења, вредновања и извјештавања о **Стратегији развоја Републике Српске**, као и да пружа стручну и техничку подршку републичким органима управе у процесу израде стратешких и спроведбених докумената. Поред тога, Генерални секретаријат Владе даје мишљења о усаглашености спроведбених и стратешких докумената, односно усаглашености стратешких докумената са Стратегијом развоја Републике Српске и прописаном методологијом израде, води евиденције усвојених стратешких докумената, успоставља и води информациону платформу за стратешко планирање те обавља и друге послове;
- Б. Републичке органе управе** који су задужени да спроводе и координишу процес стратешког планирања и управљања развојем сходно начелима стратешког планирања и својим надлежностима, да израђују, спроводе, вреднују и извјештавају о **секторским стратегијама Републике Српске**, да учествују у изради, спровођењу, вредновању и извјештавању о Стратегији развоја Републике Српске, координишу

учешће јединица локалне самоуправе и Савеза општина и градова Републике Српске у процесима израде и спровођења секторских стратегија Републике Српске, дају мишљења о усаглашености секторских стратегија јединица локалне самоуправе са секторским стратегијама Републике Српске те обављају и друге послове у области стратешког планирања и управљања развојем;

В. Јединице локалне самоуправе које су задужене за израду, усвајање и спровођење стратегија развоја јединица локалне самоуправе, секторских стратегија јединица локалне самоуправе и извјештаја о спровођењу стратегија развоја и секторских стратегија јединица локалне самоуправе, затим да учествују у изради, спровођењу, вредновању и извјештавању о Стратегији развоја Републике Српске, обезбјеђују усклађеност стратешких и спроведбених докумената јединица локалне самоуправе са стратешким оквиром, као и међусобну усклађеност стратешких докумената јединица локалне самоуправе, те обављају и друге послове у области стратешког планирања и управљања развојем.

Потребно је нагласити како регулаторни оквир предвиђа и успоставу посебног **савјетодавног тијела** у систему стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској – Савјета за развој Републике Српске.

Савјет за развој Републике Српске

Савјет за развој Републике Српске чине представници Владе, јединица локалне самоуправе, Савеза, академске заједнице и социоекономски партнери. Њихов задатак је да у процесима стратешког планирања и управљања развојем:

- предлажу Влади кључне развојне приоритете Републике Српске,
- пружају савјетодавну подршку и дају препоруке Влади у изради и спровођењу Стратегије развоја Републике Српске и секторских стратегија Републике Српске,
- разматрају годишње извјештаје о спровођењу Стратегије развоја Републике Српске и секторских стратегија Републике Српске прије њиховог усвајања, те дају препоруке о унапређивању њиховог спровођења.

НАЧЕЛА СИСТЕМА

НАЗАД НА САДРЖАЈ

2 НАЧЕЛА СИСТЕМА СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА И УПРАВЉАЊА РАЗВОЈЕМ У РЕПУБЛИЦИ СРПској И ГЛОБАЛНИ ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

2.1	Начела система стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској
2.1.1	Начело одговорности, ефективности и ефикасности
2.1.2	Начело социјалне укључености, равноправности полова и једнаких могућности за све грађане
2.1.3	Начело јавности, транспарентности и партнерства
2.1.4	Начело хоризонталне и вертикалне усклађености и координације у процесу израде стратешких докумената
2.1.5	Начело одрживог развоја
2.2	Глобални циљеви одрживог развоја и релевантност Агенде 2030 за процес стратешког планирања у Републици Српској
ПРИЛОГ	Сажети приказ Оквира за циљеве одрживог развоја – развојних праваца, акцелератора и покретача
	Документ Оквира за циљеве одрживог развоја у БиХ

2.1 НАЧЕЛА СИСТЕМА СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА И УПРАВЉАЊА РАЗВОЈЕМ У РЕПУБЛИЦИ СРПској

Успостављање сваког система, па тако и система стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској, подразумијева и **дефинисање кључних начела која дају неопходна усмјерења актерима и корисницима система о томе како дјеловати у оквиру самог система**. Законом и Уредбом издвојена су и истакнута **основна начела система стратешког планирања и управљања развојем**, која су планери и други институционални актери **дужни да слиједе током процеса израде стратешких докумената**.

Начела стратешког планирања и управљања развојем

У даљем тексту детаљније се појашњавају ова начела, те њихов значај за процес израде стратешких докумената, с посебним освртом на њихово подручје примјене током израде стратешких докумената.

2.1.1 НАЧЕЛО ОДГОВОРНОСТИ, ЕФЕКТИВНОСТИ И ЕФИКАСНОСТИ

Начело одговорности, ефективности и ефикасности републичких органа управе и јединица локалне самоуправе подразумева да републички органи управе и јединице локалне самоуправе приликом израде стратешких докумената, и уопште током процеса стратешког планирања и управљања развојем, поступају одговорно, ефективно и ефикасно, нарочито током поступака вертикалног и хоризонталног усклађивања, као и поступака усклађивања стратешког и буџетског планирања. У том смислу важно је да примјена начела одговорности, ефективности и ефикасности прати и примјену других начела, посебно начела хоризонталне и вертикалне усклађености и координације, како би се расположиви ресурси за реализацију утврђених развојних приоритета и мјера користили рационално и на тај начин да њихово ангажовање води до жељених (максималних) резултата и ефеката. Начело одговорности, ефективности и ефикасности посебно добива на значају током израде спроведбених докумената, акционих, средњорочних и годишњих планова рада, када планиране стратешке интервенције добивају свој конкретан израз у пројектима и активностима чија имплементација захтијева да постоје потребни ресурси.

2.1.2 НАЧЕЛО СОЦИЈАЛНЕ УКЉУЧЕНОСТИ, РАВНОПРАВНОСТИ ПОЛОВА И ЈЕДНАКИХ МОГУЋНОСТИ ЗА СВЕ ГРАЂАНЕ

Начело социјалне укључености, равноправности полова и једнаких могућности подразумијева равноправно учешће и заступљеност интереса мушкараца и жена, а посебно лица у стању социјалне потребе, у активностима израде, праћења, извјештавања и вредновања стратешких докумената. У практичној примјени то се нарочито односи на укључивање релевантних представника тих друштвених група у процес израде стратешког документа и доношења одлука, вођење евиденција и дефинисање адекватних показатеља ради праћења оствареног напретка и др.

Поштовање аспекта равноправности полова захтијева да су лица мушког и женског пола једнако присутна у свим подручјима јавног и приватног живота, да имају једнак статус, једнаке могућности за остваривање свих права, као и једнаку корист од остварених резултата.² Равноправност полова се сматра важним фактором свих аспеката развоја и због тога представља интегрални дио процеса планирања.

У практичном смислу поштовање начела равноправности полова захтијева да се приликом израде сваког стратешког документа у Републици Српској посебно води рачуна **о равноправном учешћу мушкараца и жена, као и о подједнакој заступљености њихових интереса приликом дефинисања циљева, приоритета и мјера**. Поштовање овог начела треба да омогући једнаку видљивост, оснаживање и учешће оба пола у свим сферама јавног и приватног живота. Конкретно, током припреме и израде стратешких докумената од планера се очекује да заузму приступ у оквиру којег ће константно преиспитивати **да ли жене и мушкарци имају једнака права у расподјели ресурса и добити, односно у приступу услугама или другим ресурсима**.

Поред тога, примјена начела равноправности полова подразумијева и **равноправно учешће мушкараца и жена у самом процесу израде стратешког документа**. Сходно томе, носилац израде стратешког документа треба да обезбиједи равноправну заступљеност оба пола у предвиђеним процесима, приликом именовања чланова радних тијела која су задужена за израду стратешког документа као и током спровођења поступка консултација.

Исто тако, аспект равноправности полова у процесу израде стратешких докумената захтијева и да се, нарочито током ситуационе анализе, **прибављају подаци који су разврстани по полу и да се на основу њих објективно сагледа положај мушкараца и жена** за сваку специфичну област или подручје анализе (нпр. образовање, запошљавање, култура, спорт, социјална и здравствена заштита, безбједност грађана и др.). О подацима који су разврстани по полу такође треба водити рачуна и приликом дефинисања индикатора, као показатеља очекиваних промјена, у свим случајевима гдје је то могуће.

² Члан 9. став (1) тачка б) Закона о равноправности полова у БиХ – пречишени текст („Службени гласник БиХ”, број 32/10)

Претходно описани механизми интеграције аспекта равноправности полова у процес израде стратешких докумената важе и за **аспект социјалне укључености и једнаких могућности** с обзиром на то да се ради о појму који, поред наведеног аспекта равноправности полова, узима у обзир интересе, потребе и приоритете социјално угрожених група грађана. У том контексту важно је нагласити **потребу за активним учешћем представника социјално рањивих група грађана у активностима радних тијела која се оснивају за потребе израде стратешких докумената** као што су развојни тимови, тематске радне групе, партнерске групе, фокус групе и друга тијела.

2.1.3 НАЧЕЛО ЈАВНОСТИ, ТРАНСПАРЕНТНОСТИ И ПАРТНЕРСТВА

Начело јавности, транспарентности и партнерства подразумијева благовремено и потпуно информисање јавности о процесу израде стратешких докумената, успостављање чврстих облика сарадње с представницима пословне и академске заједнице, невладиног сектора, и других интересних група грађана и медија, како би се обезбиједила њихова заступљеност у процесима израде, праћења, извјештавања и вредновања стратешких докумената.

У практичној примјени ово начело се остварује спровођењем различитих облика консултација, континуираним информисањем и доступношћу података о процесима израде, праћења, извјештавања и вредновања стратешких докумената широј јавности.

Партнерство подразумијева и директну сарадњу оба нивоа власти у Републици Српској (републичког и локалног) као и сарадњу са социо-економским партнерима и њихову заступљеност у процесу израде стратешких докумената. Између осталог, то подразумијева учешће у активностима радних тијела основаних за потребе израде стратешких докумената³, као и кроз друге облике партнерских консултација, с нагласком на коришћење механизма двосмјерне комуникације. Употребом механизма двосмјерне комуникације даје се могућност свим заинтересованим актерима да учествују у изради стратешких докумената тако што ће подносити приједлоге, сугестије, коментаре или износити мишљење у вези са садржајем самог стратешког документа. При томе, механизми двосмјерне комуникације омогућују да учесници у консултативном поступку могу у исто вријеме примати поруке и слати повратне информације, што се обично постиже организовањем тематских састанака, кроз електронске или online консултације (путем e-mail-а, веб-платформи или друштвених мрежа), путем јавних расправа и других облика размјене информација и комуникационих алата.

Поред партнерства, за примјену овог начела важни су и аспекти јавности и транспарентности рада, што од носилаца израде стратешког документа захтијева континуирано информисање јавности о процесу израде стратешког документа

³ За примјену овог начела важно је још једном нагласити и улогу Савјета за развој Републике Српске који чине представници Владе, јединица локалне самоуправе, Савеза, академске заједнице и социоекономски партнери.

као и јавно дјеловање носилаца израде стратешких докумената, које карактерише **отвореност и спремност да се подаци о процесу израде стратешких докумената учине доступним широј заједници**, као и подаци који произлазе из процеса.

Сходно Уредби, носиоци израде стратешког документа обавезни су да спроведу јавне консултације о стратешкој платформи и нацрту стратешког документа њиховом објавом на веб-страници носиоца израде стратешких докумената, достављањем стратешке платформе и нацрта стратешког документа надлежним институцијама на републичком нивоу и нивоу јединица локалне самоуправе, организовањем јавних презентација, прикупљањем и разматрањем приједлога и сугестија.

2.1.4 НАЧЕЛО ХОРИЗОНТАЛНЕ И ВЕРТИКАЛНЕ УСКЛАЂЕНОСТИ И КООРДИНАЦИЈЕ У ПРОЦЕСУ ИЗРАДЕ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

Начело хоризонталне и вертикалне усклађености и координације је сасвим сигурно једно од основних начела на којем почива систем стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској. Када се говори о хоризонталној координацији, онда се мисли на **усклађен приступ у процесима стратешког планирања и управљања развојем на истом нивоу власти**, нивоу републичких органа управе или на нивоу јединица локалне самоуправе. С друге стране, вертикална координација подразумева **усклађен приступ у процесима стратешког планирања и управљања развојем између републичких органа управе и јединица локалне самоуправе**. У пракси то подразумева приступ по којем се ЈЛС у процесима израде стратегија развоја и секторских стратегија усаглашавају с развојним циљевима и приоритетима на нивоу РС, уз могућност дефинисања додатних циљева и приоритета. Примјеном овог начела обезбјеђује се међусобна повезаност и усклађеност стратешких докумената у Републици Српској на тај начин да је **Стратегија развоја Републике Српске основна платформа социо-економског развоја Републике Српске и истовремено служи као подлога за све остале стратешке документе у Републици Српској**, укључујући и секторске стратегије на републичком нивоу, односно секторске стратегије на локалном нивоу, као и стратегије развоја јединица локалне самоуправе. За представнике јединица локалне самоуправе то значи обавезу да у процесима израде стратегија развоја и секторских стратегија усаглашавају циљеве и приоритете с циљевима и приоритетима на нивоу Републике Српске, уз могућност дефинисања додатних циљева и приоритета. Исто тако, представницима јединица локалне самоуправе треба да буде омогућено да учествују у изради Стратегије развоја Републике Српске као и релевантних секторских стратегија на републичком нивоу како би интегрисали своје развојне приоритете и у стратешке документе вишег нивоа.

Ради се о важном начелу за функционисање система стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској јер се његовом примјеном обезбјеђује увезаност различитих подсистема, односно координисано дјеловање различитих

институција и актера у оквиру јединственог система. Истовремено, начело хоризонталне и вертикалне усклађености и координације омогућава синергијске ефекте и рационалан приступ у коришћењу ресурса ради остварења заједничких развојних циљева. Управо због тога треба још једном поновити важну улогу коју Генерални секретаријат Владе има у смислу примјене овог начела а то је давање мишљења републичким органима управе и јединицама локалне самоуправе о усаглашености њихових стратешких докумената са Стратегијом развоја Републике Српске и с прописаном методологијом израде.

2.1.5 НАЧЕЛО ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

Начело одрживог развоја подразумијева да се у процесима стратешког планирања и израде стратешких докумената одрживи развој обезбјеђује на тај начин да се утврђивањем циљева будућег економског и друштвеног развоја води рачуна о томе да су они засновани на принципима одрживости, не угрожавајући природне системе и животну средину. Ради се о јединственом начелу које је дефинисано као одговор на потребу усклађивања будућег развоја Републике Српске са свим релевантним документима из процеса европских интеграција, Глобалним циљевима одрживог развоја и Агендом 2030. Због своје специфичности у примјени, начин на који је могуће поштовати ово начело и извршити интегрисање међународно прихваћених Глобалних циљева одрживог развоја у процес стратешког планирања у Републици Српској је представљен у наредном поглављу Приручника.

2.2 ГЛОБАЛНИ ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА И РЕЛЕВАНТНОСТ АГЕНДЕ 2030 ЗА ПРОЦЕС СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРПској

Како је већ поменуто у претходном поглављу, поштовање начела одрживог развоја, између осталог, подразумијева и усклађеност са свим релевантним документима из процеса европских интеграција (споразумима, препорукама, инвестиционим плановима, итд.) и међународно прихваћеним Глобалним циљевима одрживог развоја. Ради се о приступу који може да представља новину за актере у систему стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској, а тиче се поступка усклађивања с Циљевима одрживог развоја. Сходно томе, у наредном тексту даје се детаљнији осврт на Агенду 2030 и Циљеве одрживог развоја у смислу њихове релевантности за сам процес израде стратешких докумената у Републици Српској.

Као уводну информацију вриједи истаћи да је Генерална скупштина Уједињених нација у 2015. години усвојила Агенду одрживог развоја до 2030. године и да су том приликом све земље чланице, укључујући и Босну и Херцеговину, преузеле обавезу

спровођења документа Агенде 2030 и Глобалних циљева одрживог развоја (енг. Sustainable Development Goals – SDG).

Шта је Агенда 2030?



Агенда 2030 се састоји од 17 глобалних циљева и 169 подциљева одрживог развоја, који представљају трансформативни план за стварање боље и одрживе будућности за цијели свијет. Такође, успостављен је и Глобални оквир, који садржи 231 јединствени индикатор за праћење реализације дефинисаних циљева и подциљева. Агенда 2030 се бави глобалним изазовима с којима се цијели свијет суочава, укључујући сиромаштво, неједнакост, климатске промјене, деградацију животне средине, просперитет, мир и правду. Агенда 2030 и Циљеви одрживог развоја заснивају се на три кључна принципа:

1. Универзалност, која подразумијева обавезу и спремност свих земаља за њихову примјену, уважавајући унутрашња уређења и степен развоја који доприносе свеукупном напору за одрживи развој у свим контекстима и временима;
2. Интеграција свих аспеката одрживог развоја, што подразумијева равномјеран економски раст уз заштиту животне средине и природних ресурса, уз истовремено креирање правичног друштва и смањење неједнакости;
3. Принцип „нико не смије бити искључен”, којим се теже елиминисати мултидимензионални узроци сиромаштва и неједнакости као и дискриминација у свим облицима. Увођење овог принципа у праксу захтијева механизме управљања и одговорности на свим нивоима, од локалног до међународног, како би се обезбиједило спровођење мјера према осигуравању једнакости.

У практичном смислу, то значи да су сви нивои власти у Босни и Херцеговини одговорни да планирају и спроводе активности на остваривању Глобалних циљева одрживог развоја те извјештавају о оствареном напретку.

Први корак у реализацији Агенде 2030 у Босни и Херцеговини представља израда **Оквир за реализацију Циљева одрживог развоја у Босни и Херцеговини (скраћено SDG оквир)**, као заједничког документа који утврђује шире развојне правце путем којих сваки ниво власти и друштво у Босни и Херцеговини могу да допринесу остваривању Циљева одрживог развоја. **Дакле, значај SDG оквир је у томе што он дефинише шире развојне правце и на тај начин усмјерава будуће процесе стратешког планирања** на нивоу Босне и Херцеговине, Републике Српске, Федерације БиХ и Брчко дистрикта Босне и Херцеговине. Путем тих процеса, сваки од наведених нивоа власти треба да дефинише даље своје приоритете, мјере и активности, сходно уставним надлежностима и својим развојним потребама, те истовремено обезбиједи допринос у постизању Агенде 2030.

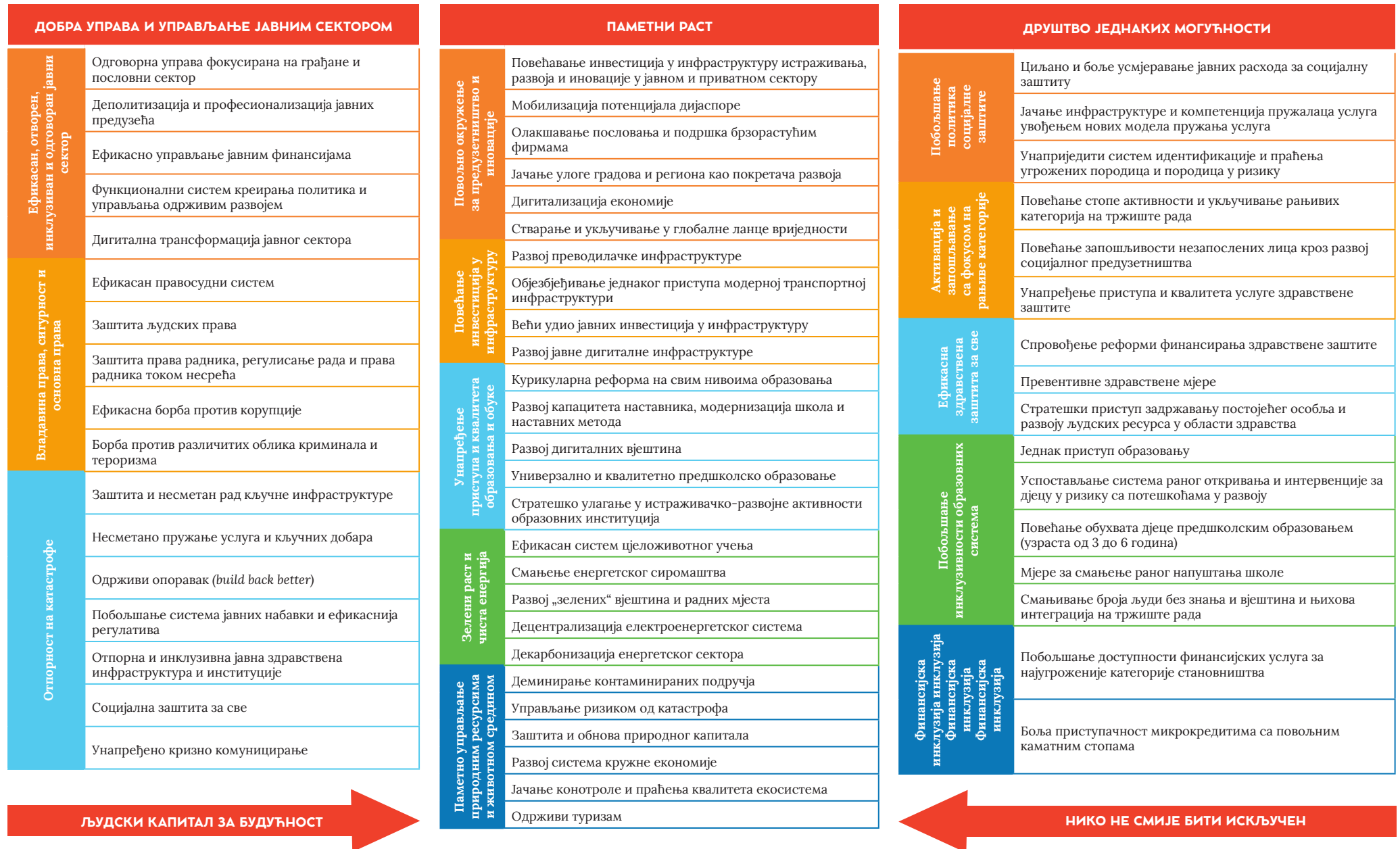
Процес усклађивања стратешких докумената са SDG [оквиром](#) почиње од општег нивоа, а то су развојни правци. На основу анализе стања у погледу одрживог развоја у Босни и Херцеговини, односно кључних трендова развоја, прилика и препрека, посебно у контексту приступања Босне и Херцеговине Европској унији, те опсежних консултација спроведених с представницима институција на свим нивоима власти и социо-економским актерима, **утврђена су три правца одрживог развоја у Босни и Херцеговини:**

- **Развојни правац 1: Добра управа и управљање јавним сектором**, како би се изградио одговоран, транспарентан, ефикасан и дјелотворан јавни сектор, који може да обезбиједи спроведбу владавине права.
- **Развојни правац 2: Паметни раст**, чији је циљ да обезбиједи претварање иновативних и продуктивних идеја у производе и услуге које могу да доведу до отварања високоплаћених радних мјеста и високог раста, уз очување природног капитала и смањење неједнакости у друштву, квалитетно образовање и цјеложивотно учење с циљем припреме за дигиталну економију будућности и боље усклађивање понуда на тржишту рада с промјенљивом потражњом.
- **Развојни правац 3: Друштво једнаких могућности** – затварање јаза у системима социјалне и здравствене заштите, унапређење друштвене кохезије тако да нико не буде искључен.

Уз наведена три развојна правца SDG оквиром су утврђене и двије хоризонталне теме, посебно значајне за контекстуализацију Агенде 2030 у Босни и Херцеговини, а то су: **„Улагање у људски капитал за будућност”** те принцип **„Нико не смије бити искључен”**. Ради се о темама које су вишедимензионалне и прожимају се кроз сва три наведена развојна правца.

Људски капитал подразумијева нематеријалне колективне ресурсе које посједују појединци и групе унутар одређене популације. Полазећи од чињенице да убрзани развој није могућ без снажног људског капитала, настојало се кроз сва три развојна правца обухватити значај улагања у људски капитал и вредновање постојећег. Исто тако се кроз сва три развојна правца провлачи и принцип „нико не смије бити искључен”, имајући у виду да постизање Циљева одрживог развоја неће бити могуће ако најсиромашнији и најрањивији људи буду и даље запостављени и ако не буду имали корист од оствареног напретка и унапређења у друштву.

За разумијевање SDG оквира важно је знати и то да је сваки од наведених развојних правца разрађен на тај начин да су дефинисане развојне политике или шире интервенције, које треба да допринесу остварењу тог развојног правца и Циљева одрживог развоја – **као акцелератора будућег развоја**, а онда опет у оквиру сваког акцелератора утврђени су даље и њихови **главни покретачи као конкретније интервенције које доприносе остваривању напретка** у склопу сваког акцелератора. Начин на који су хијерархијски повезани покретачи, акцелератори и развојни правци представљен је наредном илустрацијом сажетог приказа SDG оквира.

Сажети приказ **SDG** оквира за БиХ: развојни правци, акцелератори и покретачи

Условно речено, може се рећи да је дефинисањем SDG оквира за Босну и Херцеговину припремљен општи образац за преузимање и прилагођавање релевантних циљева и подциљева из Агенде 2030 сходно националном контексту. Истовремено, сет развијених индикатора омогућава да се прати степен напретка у достизању утврђених циљева и подциљева одрживог развоја. За носиоце израде стратешког документа то је посебно важно, јер кроз поступак усклађивања са SDG оквиром имају могућност да се директно позову на неке од утврђених индикатора. Треба нагласити да је поступак усклађивања са SDG оквиром за носиоце израде стратешких докумената у Републици Српској додатно олакшан с обзиром на то да Републички завод за статистику Републике Српске посебно прати и објављује индикаторе одрживог развоја. Публикација „Индикатори одрживог развоја Републике Српске” корисницима пружа увид у Циљеве одрживог развоја и индикаторе којима се прати испуњеност тих циљева, а који се односе на Републику Српску. Индикатори су систематизовани на основу претходно описане структуре развојних праваца, акцелератора и покретача, односно циљева и подциљева одрживог развоја. Представљени индикатори приказани су на основу расположивих података чији извор су редовне статистичке активности које спроводи Републички завод за статистику Републике Српске, а у публикацији су представљени и подаци који су прикупљени од других институција Републике Српске. Преглед индикатора одрживог развоја Републике Српске за 2020. годину можете да преузмете [овдје](#).

Планери имају увид у већ развијене индикаторе одрживог развоја и током израде стратешког документа могу да их преузимају уколико одговарају њиховим развојним потребама.

Илустрације ради, развојном правцу из SDG оквира који носи назив „Паметни раст” придружена је већина Циљева одрживог развоја, између осталих, и SDG 3: „Промовисати здрав живот и добробит свих људи, свих животних доба”. У оквиру тог SDG 3 циља, дефинисан је подциљ 3.6 – „До краја 2030. на глобалном нивоу преполовити број смртних случајева и повреда до којих долази у саобраћајним несрећама” и пратећи SDG индикатор 3.6.1 (видјети табелу испод).

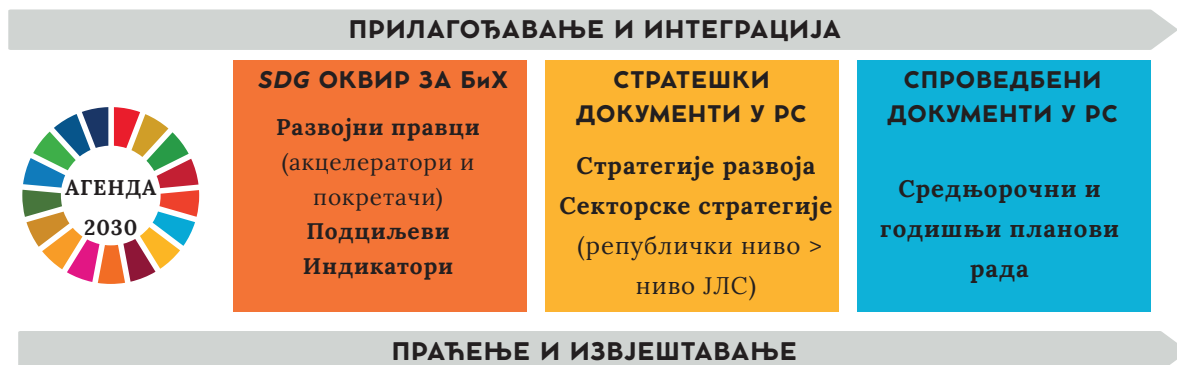
Циљ SDG 3: Промовисати здрав живот и добробит свих људи, свих животних доба			
Подциљ 3.6: До краја 2030. на глобалном нивоу преполовити број смртних случајева и повреда до којих долази у саобраћајним несрећама			
SDG индикатор 3.6.1: Стопа смртности услед повреда у саобраћајним несрећама, по 100.000 становника			
Година	Почетна (2016.)	Средња (2023.)	Циљна (2030.)
Вриједност индикатора	15,7	13,3	8,9

У конкретном примјеру, уколико се стратешким документом планирају предузети интервенције које ће довести до смањења стопе смртности услед саобраћајних несрећа, онда се то препознаје као повезница са SDG оквиром и наводи током провјере међусобне (екстерне) усклађености стратешког документа (поступак екстерног

усклађивања је детаљније представљен у наредним поглављима Приручника, нарочито у дијелу који описује поступак провјере међусобне и унутрашње усклађености стратешких докумената у Републици Српској).

У пракси то значи да планери током израде стратешког документа разматрају SDG оквир и кроз планиране интервенције настоје да идентификују повезнице с развојним правцима, акцелераторима и покретачима, односно да препознају конкретне подциљеве и индикаторе из SDG оквира који одговарају њиховим развојним потребама. У том поступку им могу помоћи тзв. „**контролна питања**“, која планери постављају током израде стратешког документа како би лакше идентификовали повезнице са SDG оквиром и обезбиједили усаглашеност стратешких докумената. Тако већ у почетним фазама израде, када се дефинишу стратешки развојни правци, планери разматрају SDG оквир и настоје да препознају **који од развојних праваца – акцелератора – покретача, дефинисаних SDG оквиром, одговарају развојним потребама конкретног подручја или сектора за који се израђује стратешки документ**. Након тога, када се приступи наредним фазама израде стратешког документа, односно разради стратешких циљева, приоритета и мјера, планери поново разматрају SDG оквир. **Овај пут настоје да препознају конкретне циљеве и подциљеве дефинисане SDG оквиром који су релевантни за сам стратешки документ**. Наиме, уколико постоје циљеви и подциљеви из SDG оквира који су релевантни и валидни за сам стратешки документ, провјерава се **да ли је могуће преузети и њихове пратеће индикаторе**. Преузимање пратећих индикатора подциљева из SDG оквира може да буде у потпуности (при чему се само коригују полазне и циљне вриједности преузетог индикатора) или уз одређена прилагођавања, која се врше како би се формулисао индикатор који боље осликава подциљ из SDG оквира, а могуће га је пратити на конкретном подручју или у посматраном сектору.

Дакле, на основу утврђеног SDG оквира за БиХ, врши се прилагођавање и операционализација Агенде 2030 и Циљева одрживог развоја те њихово интегрисање у стратешке документе Републике Српске. Као што се може видјети на сљедећој илустрацији, прилагођавање и интегрисање Агенде 2030 и Глобалних циљева одрживог развоја у стратешке документе у Републици Српској врши се на основу утврђеног SDG оквира и кроз успостављени систем стратешког планирања и управљања развојем. Као посљедица тога, поштовање основних начела израде стратешких докумената на републичком и нивоу ЈЛС истовремено води ка усклађивању развојних циљева, приоритета и мјера сходно SDG оквиру, а њихова операционализација се обезбјеђује кроз спроведбене документе, средњорочне и годишње планове рада. Процес праћења и извјештавања се одвија обрнутим слиједом, тако што се на основу извјештаја о реализацији спроведбених докумената прати напредак у остваривању стратешких докумената, а тиме и напредак у постизању Циљева одрживог развоја.

Интегрисање Агенде 2030 и *SDG* оквира у стратешке документе Републике Српске

Када је у питању сам поступак усклађивања стратешких докумената између два нивоа власти у Републици Српској и њихова веза са *SDG* оквиром, то у пракси подразумева приступ по којем се релевантни развојни правци, циљеви и индикатори разматрају и усклађују прво са стратешким документима републичког нивоа власти. Усклађивање са *SDG* оквиром вршиће се тако што ће се Стратегија развоја Републике Српске директно реферисати на *SDG* оквир и ускладити с дефинисаним развојним правцима, акцелераторима, покретачима, односно циљевима, подциљевима и пратећим индикаторима. Знајући да све друге стратегије морају да буду директно усклађене са Стратегијом развоја Републике Српске, може се рећи да начело вертикалне и хоризонталне усклађености и координације истовремено обезбеђује и индиректну усклађеност свих других стратешких докумената (републичког или локалног нивоа власти) с утврђеним *SDG* оквиром за БиХ.

С друге стране, без обзира на претходно наведену индиректну усклађеност са *SDG* оквиром, носиоци израде стратешких докумената на нивоу јединица локалне самоуправе или републичких органа управе имају и даље обавезу да разматрају *SDG* оквир и директно преузимају релевантне развојне правце, акцелераторе и покретаче сходно својим развојним потребама и датим надлежностима, а на начин описан у овом поглављу.

Важно је још истаћи да су приликом интегрисања Агенде 2030 и *SDG* оквира у стратешке документе, оба нивоа **власти дужна да обезбиједе партиципативан приступ** (поштујући при томе начело партнерства, јавности и транспарентности и начело социјалне укључености, равноправности полова и једнаких могућности) како би сви актери имали улогу у изградњи одрживог друштва. Водећи се основним принципом из *SDG* оквира „**да нико не смије бити искључен**”, планери имају задатак да уложи додатне напоре како би се током израде стратешких докумената сагледале **потребе и развојне перспективе нарочито оних који су у неповољнијем положају и који често имају најмање користи од развојних процеса.**

АДМИНИСТРАТИВНО- ТЕХНИЧКЕ РАДЊЕ

НАЗАД НА САДРЖАЈ

3 АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕХНИЧКЕ И ПРИПРЕМНЕ РАДЊЕ ВЕЗАНЕ ЗА ИЗРАДУ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

3.1	Административно-техничке радње
3.2	Сврха и успостављање развојних тимова за израду стратешких докумената
3.3	Припремне активности везане за почетак израде стратешких докумената
3.4	Укључивање заинтересованих страна за израду стратешких докумената
ПРИЛОГ	Примјер одлуке о изради стратегије – ниво ЈЛС
	Успостављање развојног тима на нивоу јединица локалне самоуправе
	Примјер обрасца за номиновање чланства партнерске групе за развој

3.1 АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕХНИЧКЕ РАДЊЕ

Првим конкретним корацима на изради стратешког документа претходе припремне и административно-техничке радње па се овдје обично говори о нултој или припремној фази процеса. У формалном смислу, нулта фаза подразумијева **покретање процеса доношењем одговарајуће одлуке о изради стратешког документа**, због чега је важно да се благовремено припреме сви елементи садржаја такве одлуке. Између осталог, одлуком о изради стратешког документа неопходно је дефинисати:

- а. носиоце и учеснике израде стратешког документа,
- б. везу с релевантним стратешким документом Републике Српске,
- в. начин спровођења вертикалне и хоризонталне координације,
- г. рокове за израду и извјештавање о процесу израде те
- д. извор и износ финансијских средстава потребних за израду стратешког документа.

Ради се, дакле, о важном сету припремних активности, које у значајној мјери могу да утичу на динамику и квалитет рада, а коначно и на квалитет самог стратешког документа. Припрема и доношење одлуке о изради стратешког документа је обавезан корак који, како је већ раније поменуто, доносе кључни институционални актери у систему стратешког планирања и управљања развојем, и то: Влада РС за израду Стратегије развоја Републике Српске, односно секторске стратегије на приједлог републичког органа управе. Одлуку о изради развојних и секторских стратегија на нивоу ЈЛС доносе начелници и градоначелници.

У пракси, чланови будућег **оперативног тијела које ће „носити” израду стратешког документа** (најчешће се ради о развојном тиму) обично имају задатак да у оквиру **припремних активности предложе садржај Одлуке о изради стратешког документа**, чијим доношењем процес формално започиње (кликом на понуђени [линк](#) може се преузети образац за припрему Одлуке о изради стратегије развоја за ниво ЈЛС).

3.2 СВРХА И УСПОСТАВЉАЊЕ РАЗВОЈНИХ ТИМОВА ЗА ИЗРАДУ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

Већ је речено како Одлука о изради стратешког документа, којом формално започиње процес, обавезно треба да дефинише носиоце израде стратешког документа. Истакнуто је, такође, у уводним поглављима како су регулаторним оквиром дефинисане институције одговорне за вођење процеса израде стратешких докумената на оба административна нивоа. Међутим, **веома је важно да се на самом почетку процеса, кроз административно-техничке радње, оформе и радна тијела која ће у оперативном смислу водити цијели процес.** Уредбом није прописана обавезна форма и назив ових радних тијела, већ о њима одлучују надлежне институције (републички и локални органи управе) које су одговорне за вођење процеса израде стратешког документа. То такође значи да се радно тијело за израду стратешког документа може дефинисати посебном одлуком или у оквиру саме Одлуке о изради стратешког документа. У зависности од врсте стратешког документа и комплексности самог процеса израде, дефинишу се различита радна тијела или развојни тимови који су у оперативном смислу задужени да воде цијели процес.

Развојни тим је, дакле, **оперативно, извршно и координационо тијело задужено за вођење процеса израде стратешког документа.** Развојни тим, такође, представља комуникациону везу са свим другим тијелима и актерима који учествују у процесу израде стратешког документа, због чега је важно водити рачуна о компетентности будућих чланова, те њиховој спремности за сарадњу и лакоћу комуницирања, посебно када је ријеч о спољним актерима.

Искуства из ранијег периода говоре о пракси формирања локалних развојних тимова **на нивоу јединица локалне самоуправе** (обично као **општински развојни тим – ОРТ**). Ради се о оперативним, извршним и координационим тијелима која су задужена за вођење процеса планирања у општинама/градовима. Локални развојни тимови се формирају одлуком или рјешењем градоначелника/начелника, којим се утврђују улога и одговорност развојног тима, састав/чланство, тематске радне групе и подгрупе које дјелују у оквиру развојног тима као и модалитети рада развојног тима и тематских радних група.

При формирању развојног тима, без обзира о којој врсти стратешког документа се ради, потребно је водити рачуна о поштовању начела стратешког планирања, а нарочито о **начелу социјалне укључености, равноправности полова и једнаких могућности, те настојати да се већ кроз чланство у развојном тиму обезбиједи одговарајућа заступљеност оба пола.** Када је у питању број чланова развојног тима, он зависи од комплексности израде самог стратешког документа, нивоа власти који је надлежан за израду стратешког документа, његове интерне структуре и капацитета. Препорука је, свакако, да бројност у чланству развојног тима не треба да угрози његову оперативност у смислу редовног састајања и комуникације између чланова, доношења одлука, размјене мишљења и ставова итд.

Кликом на сљедећи [линк](#) може се преузети примјер одлука/рјешења о именовању развојног тима за израду стратешког документа на нивоу јединица локалне самоуправе.

Радом развојног тима руководи координатор који/а треба да посједује хијерархијски и лични ауторитет, добре организационе способности, посвећеност процесу планирања, енергију и ентузијазам. Искуства из ранијег периода су показала да од лица које је именовано на позицију координатора у значајној мјери зависи темпо и квалитет рада цјелокупног развојног тима.

Када је у питању **модалитет рада**, развојни тим ради према дефинисаној временској динамици и плану активности који је утврђен у припремној фази и саставни је дио одлуке о формирању развојног тима. У првим фазама израде стратешког документа (укључивање заинтересованих актера, анализа стања и дефинисање стратешке платформе) чланови развојног тима раде заједно, да би током разраде стратешких циљева и приоритета водећу улогу преузимале посебне **тематске радне групе**. Тематске радне групе обично раде одвојено (свака се бави посебном тематском облашћу), с тим да се њихово међусобно усклађивање обезбјеђује путем редовних координационих састанака развојног тима. Такође, чланови развојног тима могу истовремено да буду и чланови тих тематских радних група.

Тематске радне групе се обично успостављају на самом почетку процеса, с тим да постају нарочито активне када израда стратешког документа дође у фазу разраде стратешких циљева, односно дефинисања приоритета, мјера и кључних стратешких пројеката. Уобичајено је да се у оквиру развојног тима, након израде ситуационе анализе и стратешке платформе, чланови тематских радних група посебно задужују да предлажу приоритете те разрађују конкретне мјере и пројекте по претходно утврђеним развојним правцима и стратешким циљевима. На примјер, то могу да буду посебне тематске групе формиране сходно утврђеним стратешким развојним правцима, нпр. за економски развој, друштвени развој и заштиту животне средине или тематске радне групе за појединачне области унутар једног сектора.

Тематске радне групе чине релевантни чланови развојног тима, а по потреби се тематским радним групама могу да придруже и стручњаци за специфичне области као спољни чланови, који својом експертизом могу помоћи да се квалитетније обраде специфична подручја у оквиру одређених области. На исти начин као и код развојних тимова, тако је и при формирању тематских радних група потребно водити рачуна о равномјерној полној заступљености те обезбјеђењу директног или индиректног учешћа угрожених и социјално рањивих категорија становништва у процесу дефинисања развојних приоритета, мјера и кључних стратешких пројеката у различитим областима. Нпр. приликом формирања тематске радне групе за планирање друштвеног развоја или друштва једнаких могућности битно је обезбиједити адекватно чланство, примјера ради, кроз учешће представника Комисије за равноправност полова или представника удружења која окупљају угрожене и социјално рањиве категорије становништва. Исто тако, ако се ради о питању заштите животне средине, у чланству тематских радних група могуће је предвидјети и учешће еколошких невладиних организација или представника академске заједнице који су истакнути у том подручју.



У случају када носиоци израде стратешког документа већ у раној фази процијене да постоји висока подударност утврђених стратешких циљева с развојним правцима из SDG оквира, те уколико располажу потребним капацитетима, тематске радне групе се могу формирати и према SDG развојним правцима па тако у оквиру развојног тима може да буде формирана посебна тематска група за „Добру управу и управљање јавним сектором”, тематска радна група за „Паметни раст” или тематска група за „Друштво једнаких могућности”.

ПАРТНЕРСКА ГРУПА ЗА РАЗВОЈ

Поред наведених радних тијела, развојног тима и тематских радних група, важно је нагласити да носиоци израде стратешког документа имају могућност формирања и других радно-консултативних и партиципативних тијела, којима се обезбјеђује досљедња и потпуна примјена основних начела израде стратешких докумената, а нарочито начела партнерства, транспарентности и јавности. Досадашња пракса **израде локалних развојних стратегија** је подразумијевала и формирање тзв. **партнерских група за развој** као најширих партиципативних тијела која расправљају и усаглашавају се о кључним елементима стратегије током читавог процеса.

Партнерска група је механизам за обезбјеђивање учешћа и доприноса социоекономских актера у процесу планирања, прије свега, на локалном нивоу, **у оквиру процеса израде стратегија развоја јединица локалне самоуправе**. На нивоу партнерске групе се разматрају кључни налази и приједлози, усваја се стратешка платформа као и свеобухватан документ стратегије, те пружа савјетодавна помоћ у имплементацији, надгледању и ажурирању стратегије након њеног доношења.

Партнерска група се формално успоставља усвајањем изјаве о партнерству, коју потписују заинтересовани актери приликом ступања у партнерство. Изјава о партнерству се прихвата и потписује приликом првог конститутивног састанка партнерске групе за развој, али партнерство остаје отворено и за све оне који накнадно изразе жељу да се прикључе. На првом састанку постиже се иницијално заједничко разумијевање процеса планирања и улоге партнерске групе у процесу. Препоручљиво је да се на првом састанку испита и спремност учесника да помогну у брзом извођењу ситуационе анализе (олакшавањем приступа одговарајућим подацима и извјештајима, те учешћем у организованим анкетама, интервјуима, фокус-групама и сл.), као и заинтересованост за директно или индиректно учешће у раду тематских радних група.

Партнерска група се састаје у свим кључним моментима процеса планирања, минимално два, а максимално пет пута током процеса израде стратегије (једном приликом усвајања ситуационе анализе, визије и стратешких циљева, те други пут приликом усвајања првог нацрта стратегије развоја). Партнерска група се састоји од приближно 40–80 чланова, у зависности од величине ЈЛС те компетентности и интереса актера које је развојни тим идентификовао током процеса мапирања актера.

Чланови партнерске групе су обично представници невладиних организација, мјесних заједница, пословног сектора, идентификованих рањивих категорија становништа, гендер комисије, предсједавајући и чланови представничког органа ЈЛС, представници клубова политичких странака заступљених у органу одлучивања ЈЛС, представници извршне власти из свих ресора, представници јавних установа, академске заједнице и др. И овдје је, приликом формирања партнерске групе за развој, потребно водити рачуна о равномјерној полној заступљености. Примјер обрасца за номиновање чланства партнерске групе за развој (на локалном нивоу) можете да преузмете [овдје](#).

3.3 ПРИПРЕМНЕ АКТИВНОСТИ ВЕЗАНЕ ЗА ПОЧЕТАК ИЗРАДЕ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

Саставни дио припремних активности и административно-техничких радњи обично подразумијева и израду плана рада и смјерница за израду стратешког документа. С обзиром на то да је доношењем Одлуке о изради стратешког документа потребно одредити и рокове за израду и извјештавање о процесу израде, чланови развојног тима на једном од припремних састанака сагледавају цјелокупан процес израде и процјењују вријеме потребно за завршетак сваке појединачне фазе.

Оквирни преглед временске динамике процеса израде стратешког документа



На основу тога припрема се план активности тако што се нормирају кључни задаци у погледу израде стратешког документа и утврђују рокови за њихов завршетак. Као резултат једног од припремних састанака могуће је скицирати радну верзију плана активности (нпр. у табеларној форми као у тексту испод) како би се потом кључни елементи из плана активности (задаци и рокови) могли да унесу у одлуку о изради стратешког документа.

Примјер радне табеле за припрему плана активности

ЗАДАТАК	РОК ЗА ИЗВРШЕЊЕ
Доношење Одлуке о приступању изради Стратегије развоја ЈЛС xxx	Нпр. новембар 2021. године
Оснивање оперативних и консултативних тијела за планирање (припремна фаза)	Нпр. децембар 2021. године
Израда стратешке платформе, укључујући и поступак консултација – фаза 1	Нпр. април 2022. године
Утврђивање приоритета, мјера и кључних стратешких пројеката – фазе 2 и 3	Нпр. јуни/јули 2022. године
Провјера међусобне и унутрашње усклађености стратешких докумената Израда оквирног финансијског плана Израда оквира за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање – фазе 4-6	Нпр. август 2022. године
Финалне консултације Подношење Нацрта стратегије развоја на разматрање и усвајање – фаза 7	Нпр. септембар 2022. године
Усвајање Стратегије развоја на Скупштини ЈЛС xxx – завршетак процеса	Нпр. децембар 2022. године

3.4 УКЉУЧИВАЊЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА ЗА ИЗРАДУ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

Још један важан корак у припремној фази је идентификовање кључних актера и омогућавање учешћа заинтересованих страна у процесу израде стратешког документа, поготово што развојни тим има задатак да обезбиједи укљученост свих оних актера за које се сматра да посједују информације и развојне перспективе од суштинског значаја за процес стратешког планирања, било да се ради на нивоу ЈЛС или републичком нивоу.

Да би тај задатак био успјешно обављен, **важно је благовремено спровести анализу заинтересованих страна** како би кључни актери били препознати и укључени у

процес. Такође, неопходно је на почетку процеса имати јасну слику (план рада) о укључивању заинтересованих страна и њиховој улози у процесу израде стратешког документа.

Анализа заинтересованих страна се ради одмах на почетку, у фази припреме, када развојни тим на једном од својих првих састанака идентификује заинтересоване стране и анализира важност њиховог учешћа у процесу, најчешће према критеријумима интереса и утицаја. За тај корак погодно је користити матрицу за анализу заинтересованих страна (види слику испод), у којој се визуелно позиционирају актери према процијењеном интересу и утицају на процес стратешког планирања.

Након спроведене анализе, они актери који имају висок ниво интереса и/или утицаја (горњи десни дио матрице), позивају се да учествују у процесу израде кроз радна тијела – тематске радне групе или партнерску групу за развој. При томе је важно одмах на почетку члановима радних тијела, тематских група и партнерске групе за развој, кроз припремљени план рада, приказати динамику процеса по кључним фазама и указати на њихове појединачне задатке и одговорности у том процесу. Аактери који имају низак ниво интереса и/или утицаја (доњи лијеви дио матрице) вјероватно ће остати пасивни у процесу израде стратешког документа, али их ипак треба редовно информисати о свим фазама процеса и уложити напоре да се они мотивишу за укључивање у касније фазе процеса, нарочито током консултација.

Матрица за анализу заинтересованих страна

УТИЦАЈ ↑ ВИСОК НИЗАК	Задржати наклоност/ добру вољу	Задржати наклоност/ добру вољу	Пажљиво комуницирати и сарађивати
	Задржати наклоност/ добру вољу	Задржати наклоност/ добру вољу	Задржати наклоност/ добру вољу
	Уложити минималне напоре	Редовно информисати	Редовно информисати
	НИЗАК	ИНТЕРЕС ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ → ВИСОК	

Овдје је још једном потребно нагласити значај поштивања начела партнерства, транспарентности и јавности те социјалне укључености, равноправности полова и једнаких могућности, због чега је приликом анализе и укључивања заинтересованих страна потребно водити рачуна о одговарајућој заступљености оба пола, као и о учешћу представника социјално рањивих друштвених група.

Када се говори о актерима који учествују у радним тијелима, обично се ту, поред представника органа управе, укључују и представници организација цивилног друштва (удружења грађана), пословне заједнице, академске заједнице, идентификованих социјалних категорија становништва, гендер комисија или

других тијела која се баве питањем равноправности полова, чланови скупштина и представници клубова политичких странака који дјелују у представничким органима, представници јавних установа и институција и други.

Организациони подсјетник и савјети практичара!

- Формално покретање процеса израде стратешког документа подразумијева доношење одговарајуће одлуке.
- Упоредо с доношењем Одлуке о изради стратешког документа потребно је формирати радна тијела (развојни тим, тематске радне групе, евентуално и партнерску групу) која ће оперативно водити процес, координисати активности сходно прописаној методологији и припремати сам стратешки документ.
- Први задатак развојног тима је да припреми план рада везан за израду стратешког документа, утврди динамику и појединачне кораке у процесу те предложи листу чланова формираних радних тијела и спољних сарадника.
- У ту сврху препоручује се анализа заинтересованих страна како би развојни тим одмах на почетку идентификовао потенцијалне актере у процесу и анализирао важност њиховог учешћа.

4 ФАЗЕ ИЗРАДЕ

НАЗАД НА САДРЖАЈ

4 ФАЗЕ ИЗРАДЕ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

4.1	Стратешка платформа
4.2	Одређивање приоритета и мјера
4.3	Идентификација кључних стратешких пројеката
4.4	Утврђивање међусобне и унутрашње усклађености стратешких докумената
4.5	Израда оквирног финансијског плана за спровођење стратешког документа
4.6	Израда оквира за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа
4.7	Доношење стратешког документа уз претходно спровођење процеса консултација
ПРИЛОГ	Примјери структуре ситуационе анализе секторских стратешких докумената
	Контролна листа за процјену капацитета за дјеловање у случају природних непогода и катастрофа
	Помоћна табела за припрему прогнозе могућности финансирања стратегије
	Примјер SWOT анализе
	Примјер за опис стратешких праваца развоја
	Примјери различитих изјава о визији развоја на нивоу ЈЛС
	Примјери формулације стратешких циљева
	Смјернице за организовање поступка консултација
	Интервентна логика – логика стратешке интервенције
	Примјер описа мјере у оквиру стратегије развоја ЈЛС
	Примјер описа кључног стратешког пројекта
	Примјер за провјеру међусобне усклађености стратешких докумената
	Примјер табеле с прегледом основних активности и одговорности за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа

Прије него што се започне с процесом израде стратешког документа, неопходно је да учесници у процесу имају заједничко разумијевање о томе **шта је сврха стратешке интервенције и која је њена основна логика**. Сходно томе, у наредних неколико реченица кратко је представљен концепт „теорије промјене”, на којем се заснива и гради логика саме стратешке интервенције.

Приступ који се заговара „теоријом промјене” помаже планерима да лакше дођу до одговора на питања гдје смо сада, а гдје желимо да будемо у сљедећих седам година. Такође, помаже им да дају одговоре и на врло значајна питања а то је како да дођемо до циља, с којим средствима (ресурсима) и на који начин можемо да измјеримо свој успјех.

Дакле, „теорија промјене” говори о томе како треба да се одвија постепени процес промјене или преласка из садашње ситуације до визије развоја као будућег жељеног стања. Она објашњава и приказује кораке и међузависне односе између краткорочних, средњорочних и дугорочних исхода, све до остварења крајњих (стратешких) циљева и постизања промјене. Такође, „теорија промјене” помаже актерима укљученим у процес да на самом почетку добро сагледају и разумију ситуацију у којој се налазе и на бази тога изграде свијест о жељеној промјени, односно дефинишу стање у којем желе да буду (визија). Пут од садашње ситуације до жељене промјене подразумева низ међукорака (стратешких интервенција), који ће довести до краткорочних, средњорочних и дугорочних исхода.

Теорија промјене

У свом најосновнијем облику, теорија промјене објашњава како скуп раних и средњих исхода поставља основ за остварење дугорочних резултата. Потпунија теорија промјене артикулише претпоставке о процесу кроз који ће се догодити промјена и специфицира како ће доћи до свих тражених раних и средњих исхода повезаних с постизањем жељене дуготрајне промјене те на које ће начине бити документовани редом како се појављују.⁴

У контексту израде стратешких докумената, „теорија промјене” помаже да се лакше утврди логика стратешке интервенције на тај начин да се на почетку процеса, уз помоћ ситуационе анализе, квалитетно сагледа стање и у форми стратешке платформе утврди полазна основа за будуће дјеловање. Након тога, на основу стратешке платформе, дефинишу се и изграђују везе између различитих процеса на нивоу специфичних пројеката, мјера, приоритета и стратешких циљева који ће довести до очекиваних исхода у кратком, средњем и дугом временском року. Дефинисањем очекиваних исхода и њихових међузависних веза одређују се конкретна подручја стратешке интервенције и указује на промјене које ће се десити у једној заједници, на одређеном подручју или сектору. Исходи се изражавају кроз показатеље/индикаторе промјене који конкретно описују резултате и ситуације, али не и активности.

Другим ријечима, стратешким интервенцијама се подстичу жељене социо-економске промјене а чији се смјер и напредак прате и мјере преко очекиваних исхода, односно кретања вриједности индикатора (полазних насупрот циљних вриједности) на нивоу стратешких циљева, приоритета и мјера. При томе, крајње вриједности индикатора на нивоу мјера треба да воде ка индикаторима на нивоу приоритета, а индикатори на

4 Извор: *The Community Builder's Approach to Theory of Change* (3)

нивоу приоритета онима на нивоу стратешког циља како би се постигла дугорочна жељена промјена (видјети илустрацију испод).



Уколико постоји јасна и директна веза успостављена кроз хијерархијски однос између пројеката, мјера, приоритета и стратешких циљева, све до визије, каже се да је обезбијеђена интервентна логика или логика стратешке интервенције (детаљан преглед структуре и хијерархијских веза унутар стратешке интервенције представљен је [овдје](#)).

У наредним поглављима Приручника детаљно су описани појединачни кораци и фазе у процесу израде стратешких докумената, који су истовремено усклађени и с општеприхваћеном методологијом за успостављање интервентне логике. Ради се о седам следећих фаза: 1) израда стратешке платформе, заједно са ситуационом анализом, дефинисањем визије и стратешких циљева; 2) одређивање приоритета и мјера; 3) идентификовање кључних стратешких пројеката; 4) утврђивање међусобне и унутрашње усклађености стратешких докумената; 5) израда оквирног финансијског плана; 6) израда оквира за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа. На основу седам наведених фаза израде стратешког документа Уредбом су утврђени и обавезни елементи стратешких докумената у Републици Српској и то:

- Увод
- Стратешка платформа
- Приоритети и мјере
- Кључни стратешки пројекти
- Опис унутрашње и међусобне усклађености стратешког документа
- Оквирни финансијски план
- Оквир за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа
- Прилози стратешком документу (сажети преглед стратешких циљева, приоритета и мјера у стратешком документу и детаљан преглед мјера).

Може се уочити да обавезна структура стратешког документа директно слиједи методологију израде, односно свих седам фаза припреме које су детаљно представљене у наставку Приручника.

Приједлог структуре стратешког документа која обухвата и све обавезне елементе из Уредбе може се преузети [овдје](#). Ради се о обрасцу који је креиран примарно за потребу израде стратегије развоја на нивоу јединице локалне самоуправе, али се, уз мања прилагођавања, може користити и приликом израде других стратешких докумената у Републици Српској.

4.1 ПРВА ФАЗА: СТРАТЕШКА ПЛАТФОРМА

У претходном тексту већ је наведено како се процес израде стратешких докумената одвија у седам основних фаза. Колико ће трајати свака од фаза зависи од неколико фактора:

- врсте и комплексности самог стратешког документа,
- начина на који су спроведене све административно-техничке и припремне радње,
- капацитета и спремности планера и носилаца израде стратешког документа да управљају цијелим процесом.

Када се говори о временском трајању појединачних фаза израде стратешких докумената, планери свакако треба да узму у обзир то да прва фаза, током које се припрема **стратешка платформа, обично захтијева највише времена (чак и до неколико мјесеци)**, поготово ако се зна да у овој фази постоји обавеза спровођења консултативног поступка, који треба да траје минимално 15 дана. Оквирни временски период потребан за израду стратешког документа, по основним фазама, представљен је илустрацијом у наставку текста.

Илустрација: Оквирни временски период потребан за израду стратешког документа – по основним фазама



Као што претходна илустрација показује, **припрема стратешке платформе је прва фаза у процесу израде сваког стратешког документа**. Сврха припреме стратешке платформе је у томе да се на основу анализе претходно прикупљених података идентификују кључна развојна обиљежја подручја или сектора за који се припрема стратешки документ, те у форми визије и стратешких циљева утврди и представи жељена промјена којој се тежи током имплементационог периода и која доприноси Циљевима одрживог развоја. Стратешка платформа помаже да се на бази компаративних предности и прилика у окружењу лакше препознају развојни потенцијали посматраног подручја или сектора, а истовремено омогућава да се на вријеме препознају слабости, негативни трендови и изазови који могу да угрозе жељени развој. Сходно томе, **стратешка платформа представља основу за све наредне фазе у процесу израде стратешког документа, због чега је потребно посветити посебну пажњу поступку њене израде.**

Дијаграм: Елементи стратешке платформе



Израда стратешке платформе одвија се у корацима представљеним на претходном дијаграму и подразумева рад на појединачним елементима, од припреме ситуационе анализе до дефинисања стратешких циљева с пратећим индикаторима, а на тај начин да завршетак једног корака претходи изради следећег. Другим ријечима, није могуће урадити SWOT анализу или утврдити стратешке правце развоја док се претходно не уради ситуациона анализа, нити је могуће дефинисати визију и стратешке циљеве а да претходно није урађена ситуациона анализа и утврђени стратешки правци развоја. Ради се о методолошком слиједу корака које је потребно предузети, уз напомену да то не значи како планери не треба да се враћају на поједине елементе стратешке платформе и по потреби их допуњују или дорађују (нпр. када постоји потреба за ажурирањем података током ситуационе анализе или уколико је потребно редефинисање стратешких праваца развоја на основу нових налаза ситуационе анализе и слично).



Добра организација процеса израде и посвећеност планера је кључ добро осмишљене стратегије! Стратешко планирање није нешто што се смишља „у ходу”.

4.1.1 ИЗРАДА СИТУАЦИОНЕ АНАЛИЗЕ

Како је на претходном дијаграму приказано, почетни корак у изради стратешке платформе представља ситуациона анализа. **Сврха ситуационе анализе је да се прикупе релевантни подаци како би се из различитих развојних перспектива (економске, друштвене, еколошке, институционалне,...) сагледало стање те утврдиле компаративне предности и потенцијали, односно проблеми и изазови одређеног подручја или сектора.** Дакле, ситуациона анализа обухвата развојна обиљежја, изазове и потенцијале из подручја која се анализирају. Њоме се утврђује ниво уједначености територијалног и/или секторског развоја и врши поређење с другим релевантним подручјима или секторима.

Приликом израде ситуационе анализе полази се од претпоставке да анализа није сама себи циљ већ средство помоћу којег треба доћи до правих питања на која ће се стратешки документ фокусирати и понудити одговор. Сходно томе, ситуациона анализа треба да обезбиједи аргументацију и чврста упоришта за дефинисање и разраду преосталих елемената стратешке платформе, а касније и за разраду стратешких циљева, приоритета и мјера. То имплицира да без квалитетне аналитичке подлоге и урађене ситуационе анализе није могуће приступити наредним фазама у процесу израде стратешког документа.

Посао припреме ситуационе анализе воде чланови радног тијела задуженог за израду стратешког документа (претходно споменутог развојног тима), уз активну сарадњу с члановима формираних тематских радних група и представницима јавног, приватног и цивилног сектора. На почетку је потребно идентификовати области за које ће се прикупљати подаци и јасно дати задужења члановима развојног тима и тематских радних група у погледу прикупљања потребних података. Након тога се спроводи истраживање, а затим се прикупљени подаци обрађују и анализирају како би се могли извући закључци и дати препоруке.

Уредбом је прописано да се подаци прикупљају минимално за три године уназад, с тим да је због праћења трендова пожељно обезбиједити

ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА

За потребе ситуационе анализе подаци се прикупљају из различитих извора (примарних и секундарних) и у различитој форми. Како би се обезбиједило да у поступку израде на једном мјесту постоји доступна и систематизована евиденција о свим подацима релевантним за ситуациону анализу, препоручује се коришћење excel матрица или табела. За потребе израде локалних стратегија развоја у БиХ до сада се као практични алат користила тзв. „excel матрица за прикупљање података”.

Носиоци израде стратешког документа, било да се ради о стратегији развоја или секторској стратегији, свакако имају могућност да форму excel матрице искористе за похрањивање прикупљених података, као и за лакшу припрему графичких прегледа ради визуелизације налаза, трендова или пројекција.

податке и за дуже временске серије (5 година и дуже). Носилац израде стратешког документа, у циљу хармонизације процеса прикупљања података и сходно општим статистичким праксама, утврђује структуру и формат у којем се прикупљају подаци.

Потребно је напоменути да је у наставку текста представљен поступак припреме ситуационе анализе у случају да се ради потпуно „нови” стратешки документ. Уколико се постојећи стратешки документ ажурира, тада је и поступак израде ситуационе анализе једноставнији јер је могуће користити раније припремљену структуру и формат, као и податке из претходно урађених годишњих извјештаја о спровођењу стратешког документа и извјештаја о извршеном вредновању (евалуацији) стратегије.

На почетку се обично настоји доћи до квантитавних података из расположивих секундарних извора (доступних званичних извјештаја, статистике, публикација и резултата ранијих истраживања). Међутим, уколико се процијени да ти подаци нису довољни, односно да не дају праву слику стања одређене области истраживања, потребно је учинити додатне напоре како би се прикупили подаци и из примарних извора путем различитих метода (консултативних састанака с представницима одређених друштвених група, интервјуа с предузетницима, фокус група и сл.).

У овој је фази, поготово током прикупљања података за потребе ситуационе анализе, **веома важно да постоји редовна комуникација између чланова формираних радних тијела како би се на вријеме уочили проблеми везани за доступност појединих извора података и како би се благовремено предузеле потребне активности.**

Зависно од тога да ли се ради о стратегији развоја или секторској стратегији, области које су предмет ситуационе анализе се даље разрађују према специфичностима самог стратешког документа.

За потребе израде **секторских стратегија, структура ситуационе анализе се посебно дефинише у складу са специфичностима самог сектора за који се припрема стратешки документ.** Сходно томе, појединачни елементи који чине ситуациону анализу се разликују од документа до документа, тако да не постоји њихова јединствена структура коју је могуће слиједити као у случају развојних стратегија. То је и разлог због чега се овај приручник у наставку детаљније бави поступком израде ситуационе анализе за стратегије развоја, имајући у виду да је за ову врсту стратешких докумената могуће утврдити заједничку структуру ситуационе анализе. Међутим, на општем нивоу је могуће и у оквиру секторских стратегија издвојити неколико заједничких елемената, који су најчешће предмет разраде током припреме ситуационе анализе, а који се односе на:

- осврт на друштвено-економски контекст и преглед кључних макроекономских и друштвених показатеља;
- институционални и нормативни оквир посматраног сектора;

- актуелне секторске политике и повезаност с другим секторским документима (на нивоу БиХ и ЕУ);
- детаљан осврт на стање сектора који је предмет стратегије, укључујући преглед највећих изазова.

Важно је нагласити да, без обзира на различите елементе ситуационе анализе секторских стратегија, **методолошки поступак је исти као и у случају развојних стратегија и подразумијева прикупљање и обраду података, њихову интерпретацију и анализу, те извођење закључака.** Примјере структуре ситуационе анализе различитих секторских стратегија рађених у Републици Српској могуће је видјети [овдје](#).

Када су у питању **стратегије развоја**, сходно ранијој већ стандардизованој пракси коришћења током израде локалних стратегија развоја, ситуационом анализом се обично **разматрају** следеће тематске области:

- I. Кључне историјске чињенице важне за идентитет подручја;
- II. Географске, просторне, природне и климатске одлике подручја;
- III. Демографске карактеристике и кретања;
- IV. Стање и кретање на тржишту рада подручја које је предмет израде стратешког документа;
- V. Стање привреде и економска кретања;
- VI. Друштвени аспект ситуационе анализе, који обухвата преглед стања и кретања у сферама образовања, културе и спорта, здравствене и социјалне заштите, цивилног и јавног сектора, безбједности грађана и заштите од природних непогода и несрећа, као и друге аспекте у сфери друштвеног развоја;
- VII. Стање просторно-планске документације, инфраструктуре и јавних услуга;
- VIII. Стање животне средине;
- IX. Стање и кретање јавних прихода и расхода, укључујући пројекцију финансијских средстава потребних за имплементацију стратегије.

У наредном тексту је свака од наведених тематских области ситуационе анализе, у оквиру стратегија развоја, детаљније обрађена на тај начин да су понуђене специфичне теме и тзв. контролна питања, која носиоцима израде стратешког документа могу помоћи да лакше дођу до релевантних информација и јасније уоче главне проблеме и изазове у свим анализираним аспектима.

Током израде анализе нарочито је потребно водити рачуна о томе да се подаци, који се односе на жене и мушкарце, разврставају по полу и старосној структури, с посебним освртом на социјално угрожене категорије становништва. Тако разврстани подаци ће додатно помоћи прецизнијем дефинисању главних проблема и омогућити јасније дефинисање стратешких праваца и будућих интервенција.



Такође, треба имати у виду како је већ приликом започињања активности на изради ситуационе анализе, у зависности од тематске области која се обрађује, неопходно узети у разматрање и релевантне развојне правце, акцелераторе и покретаче из SDG оквира, те стратешке документе виших нивоа власти, како би се утврдила подручја од заједничког значаја за будуће стратешке интервенције.



Сврха ситуационе анализе није да се наведу све компаративне предности посматраног подручја или сектора већ само оне за које носиоци израде стратешког документа сматрају да у наредном имплементационом периоду могу да буду ефектуиране и стављене у функцију одрживог развоја.

I) ПРЕГЛЕД КЉУЧНИХ ИСТОРИЈСКИХ ЧИЊЕНИЦА ВАЖНИХ ЗА ИДЕНТИТЕТ ПОДРУЧЈА

Уводни дио ситуационе анализе садржи кратак преглед кључних историјских чињеница и догађаја који говоре о идентитету предметног подручја (општине, града, ентитета...). Овдје се обично ради о подацима који се преузимају из других докумената (студија, монографија, извјештаја, анализа) с обзиром на то да нису подложни честим промјенама па није потребно радити њихово често ажурирање. Самим тим, релативно је лако обезбиједити њихову доступност. Међутим, оно што се може појавити као изазов у припреми уводног дијела ситуационе анализе јесте потреба да се из богате историјске грађе издвоје само кључне историјске чињенице које најбоље осликавају идентитет посматраног подручја. Због тога је препорука да се у врло сажетој форми (неколико параграфа текста) представи само општи историјски контекст како би се дала основна усмјерења за будући развој из перспективе очувања изворних и историјских вриједности подручја, нарочито у областима попут туризма, културе, образовања, социјалне, здравствене заштите и других.

II) ГЕОГРАФСКЕ, ПРОСТОРНЕ, ПРИРОДНЕ И КЛИМАТСКЕ ОСОБИНЕ ПОДРУЧЈА

Поред кључних историјских чињеница, уводни дио ситуационе анализе даје и преглед основних географских, просторних, природних и климатских особина предметног подручја. При томе је из бројних расположивих података потребно издвојити оне који упућују на потенцијалне компаративне предности подручја, од географског положаја и саобраћајне повезаности до природних ресурса и климатских карактеристика. Сљедеће теме се обично обрађују овим поглављем ситуационе анализе:

- Основне карактеристике подручја (положај на којем се налази општина, град, односно Република Српска – пожељно је убацивање мапе или географске карте подручја, географска ширина и дужина, укупна површина и густина насељености)
- Административно уређење
- Удаљеност од других центара и саобраћајна повезаност (близина аутопутева,

аеродрома, лука, жељезница...)

- Карактеристике рељефа и надморска висина
- Основне климатске одреднице (температура, падавине, учесталост временских непогода)
- Преглед најзначајнијих природних ресурса на посматраном подручју, са степеном њихове истражености или експлоатације

III) ДЕМОГРАФСKE КАРАКТЕРИСТИКЕ И КРЕТАЊА

Анализа демографских карактеристика и кретања је посебно важно подручје ситуационе анализе, гдје је неопходно идентификовати и указати на стратешке изазове с којима се посматрано подручје (општина, град, Република Српска) суочава када су у питању укупан број становника, структура становништва и миграциона кретања. Сходно томе, демографски аспект ситуационе анализе обично обухвата податке о:

- укупном броју становника на посматраном подручју (у одговарајућим временским серијама, укључујући и резултате Пописа становништва из 2013. године);
- старосној, образовној, полној структури становништва;
- просторном распореду становништва (по насељеним мјестима/мјесним заједницама, у урбаним и руралним дијеловима);
- природном прираштају становништва (однос новорођених и умрлих на годишњем нивоу, обично у временским серијама за посљедњих пет година како би се уочили трендови);
- миграцијама становништва унутар и изван посматраног подручја; броју, старосној и полној структури лица која се насељавају у посматрано подручје; развојним потенцијалима и изазовима који се појављују услед имиграција; броју, старосној и полној структури лица која се иселавају из посматраног подручја; развојним потенцијалима и изазовима који се појављују услед емиграција;
- процјени броја становника који живе у дијаспори (према подручјима или насељеним мјестима из којих су отишли и земљама тренутног боравка).

За потребе демографске анализе на локалном нивоу најчешће се као извор података користе публикације завода за статистику, док се дио података прибавља и из матичних евиденција самог органа локалне самоуправе. У ранијем периоду био је изазов обезбиједити податке о становништву које живи у дијаспори. У ту сврху су се обично користиле процјене на бази евиденција које воде матичне службе у јединицама локалне самоуправе или информације које се прибаве анкетирањем, нпр. представника мјесних заједница или вјерских заједница на посматраном подручју. Постоје, такође, и примјери гдје су у неким јединицама локалне самоуправе у протеклом периоду формиране базе података о дијаспори, што, такође, може да послужи као основ за процјену броја становника који живе у дијаспори.

IV) ПРЕГЛЕД СТАЊА И КРЕТАЊА НА ТРЖИШТУ РАДА

Аспект ситуационе анализе који се односи на тржиште рада обично захтијева прибављање следећих информација и података о:

- укупном броју запослених, њиховој полној, образовној и старосној структури, као и података о броју запослених по дјелатностима и величини предузећа;
- укупном броју незапослених, њиховој полној, образовној и старосној структури те дужини чекања на посао;
- просјечној плати, с приказом просјечних нето и бруто плата по дјелатностима;
- укупном броју пензионера, полној структури и структури по врстама пензије;
- кретању просјечне, најниже и највише пензије.

Као и за претходне аспекте ситуационе анализе, и овдје је неопходно посматрати податке у одређеним временским серијама, нпр. у претходних пет година и дуже, како би се јасније могли уочити трендови и на бази тога перципирати будућа кретања. Посебно је важно уочити кретања на тржишту рада која говоре о секторима гдје се убрзано отварају радна мјеста, али и о секторима гдје се значајно смањује број запослених.

Такође, неопходно је нагласити значај утврђивања разлика у положају на тржишту рада између мушкараца и жена, с обзиром на то да се стопа партиципације радно способног становништва на тржишту рада генерално сматра једним од водећих индикатора при дефинисању главних стратешких праваца за креирање мјера и пројеката запошљавања и приступа економским ресурсима.

За прибављање потребних података о локалном тржишту рада обично се користе извори из филијала Завода за запошљавање (подаци о незапосленим), а о пензионерима из филијала Фонда за пензионо и инвалидско осигурање. За податке о запосленима користе се статистички извори (статистички завод) или подаци из филијала Пореске управе ако расположиви статистички подаци нису довољно аналитични.

V) ПРЕГЛЕД СТАЊА ПРИВРЕДЕ И ЕКОНОМСКИХ КРЕТАЊА

Економски аспект ситуационе анализе је посебно важан и подразумијева прикупљање и обраду података по следећим тематским цјелинама:

- Број и структура предузећа (по гранама, по величини), број регистрованих заната или предузетничких радњи;
- Укупни приходи пословних субјеката регистрованих на посматраном подручју;
- Спољно-трговинска размјена и најзначајнији извозни производи и предузећа;
- Веће инвестиције које су реализоване на посматраном подручју или су у току;
- Најзначајније економске дјелатности на посматраном подручју, укључујући податке

о пољопривредним потенцијалима и производима, прерађивачким капацитетима и постојећим мјерама подршке за пољопривредне произвођаче, туристичким потенцијалима и туристичкој инфраструктури, укључујући податке о оствареним приходима од туризма, броју ноћења и броју гостију (по земљама поријекла), о најзначајнијим капацитетима у другим економским дјелатностима (прерађивачка индустрија, услуге и др.).

Економски аспект ситуационе анализе посебно треба да узме у разматрање факторе утицаја, који могу да подстичу или ометају економски раст и развој посматраног подручја.

Као извори података за анализу економских аспеката будућег развоја обично се користе периодичне статистичке публикације, информације Пореске управе, Управе за индиректно опорезивање (увоз и извоз), Спољнотрговинске коморе БиХ и Привредне коморе РС, АПИФ-а, евиденције републичких и локалних органа управе, статистички подаци Републичког завода за статистику, подаци Туристичке заједнице као и други доступни извори.

У ситуацији када не постоје доступни званични подаци, а ради се о подручју од посебног интереса за економску анализу, могуће је користити методе анкетирања и испитивања ставова најзначајнијих економских актера или специфичних друштвених група на посматраном подручју. То посебно треба имати у виду када се ради о економски најрањивијим категоријама становништва, с обзиром на то да расположиви статистички подаци најчешће нису довољни да се сагледа њихов положај и потребе. Такође, још једном се препоручује коришћење табела и матрица које су наведене у материјалима у прилогу како би се обезбиједила систематичност и свеобухватност података неопходних за израду ситуационе анализе.

VI) ДРУШТВЕНИ АСПЕКТ СИТУАЦИОНЕ АНАЛИЗЕ

Друштвени аспект ситуационе анализе подразумијева увид у стање, квалитет, расположивост и приступачност услуга у специфичним сегментима друштвеног живота као што су образовање, здравствена и социјална заштита, култура и спорт, цивилна заштита, пружаоци услуга у јавном и цивилном сектору и др. Сходно томе, овај дио ситуационе анализе захтијева прикупљање и обраду сљедећих група података о:

- стању у сектору образовања: запослено особље, стање инфраструктуре и опреме, расположива буџетска средства, преглед фактора који утичу на квалитет наставног процеса, услови за одвијање инклузивне наставе, број и карактеристике корисника услуга образовања (дјеце, ученика, студената, полазника курсева) у предшколском, основном, средњем и високом школству, те у установама неформалног образовања;

- стању у области културе и спорта: врсте културних и спортских активности, број корисника/посјетилаца, број и структура запослених, установе и организације које се баве културним и спортским дјелатностима, буџетска средства која се издвајају за ове потребе;
- стању у здравству: капацитети и број здравствених установа и услуга, број и структура запослених у здравственим установама, број пацијената и структура корисника услуга, најопасније болести, број умрлих, буџетска средства која се издвајају за ове потребе, те приступ здравственим услугама за најугроженије категорије становништва у физичком и економском смислу. У оквиру овог дијела анализе потребно је, такође, сагледати и процијенити капацитете здравственог сектора (особље, опрема, организација, интерни процеси за дјеловање у ванредним ситуацијама попут догађаја изазваних пандемијом COVID-19 или неким другим). Примјер листе контролних питања за процјену капацитета за дјеловање у случају природних непогода и катастрофа на локалном нивоу представљен је [овдје](#);
- стању у социјалној заштити: стопа сиромаштва, обухват социјалне заштите (број и структура корисника услуга с посебним освртом и подацима разврстаним по осјетљивим групама), капацитети и број установа и услуга социјалне заштите, број запослених, буџетска средства, с посебним освртом на износе помоћи и давања исплаћена путем центара за социјални рад. Као и у области здравствене заштите, и овдје је потребно направити процјену оспособљености сектора социјалне заштите за дјеловање у случају ванредних и кризних ситуација и обезбјеђивање виталних услуга, посебно за најугроженије категорије становништва;
- стању цивилног друштва: број, врсте дјелатности и најважније активности (пројекти) организација цивилног друштва (удружења грађана, фондације) на посматраном подручју, висина и намјена буџетских средстава додијељених организацијама цивилног друштва;
- стању капацитета управе, посебно у домену капацитета за управљање развојем: стање опреме, инфраструктуре и људских ресурса, степена дигитализације услуга које се нуде корисницима, те других аспеката који утичу на ефикасност рада управе;
- стању безбједности грађана: број и врсте кривичних дјела, те друге врсте безбједносних информација;
- стању заштите и спашавања од природних непогода и других несрећа: врсте, обим и број природних непогода и других несрећа, опрема и организациони капацитети за заштиту и спашавање, број интервенција, број волонтера, висина материјалних штета изазваних природним непогодама и другим несрећама.

Као извори података за потребе анализе наведених аспеката друштвеног развоја обично се користе периодичне статистичке публикације, информације и званични извјештаји образовних установа, установа културе и спорта, здравствених установа, центара за социјални рад, ресорних органа управе који се баве кадровским питањима, пословима везаним за цивилно друштво, пословима управљања развојем, органа управе који су надлежни за организовање послова заштите и спашавања, министарства унутрашњих послова, као и други доступни извори.

И овдје је препорука да се, уколико се појави ситуација да не постоје доступни званични подаци а ради се о теми од посебног интереса, за анализу фактора друштвеног развоја користе методе анкетирања или испитивања ставова грађана и кључних актера на посматраном подручју, у зависности од тога шта је конкретна тема од интереса. Тамо гдје је то могуће, треба настојати да се прикупе подаци разврстани по полу, старосним групама и другим категоријама. Такође, приликом прикупљања података, нарочито о корисницима и врстама активности у области културе и спорта, пожељно је обратити пажњу и на представнике дијаспоре те препознати могућности за њихово активније учешће у наведеним аспектима друштвеног развоја.

Анализа аспеката друштвеног развоја подразумијева и увид у стање и потребе рањивих друштвених група. Како би се што реалније сагледале њихове потребе, поред званичних извора података из надлежних јавних институција, пожељно је представнике рањивих друштвених група директно укључити у процес израде ситуационе анализе кроз тематске консултативне састанке или фокус групе с организацијама и лицима која заступају њихове интересе.

VII) СТАЊЕ ПРОСТОРНО-ПЛАНСКЕ ДОКУМЕНТАЦИЈЕ, ИНФРАСТРУКТУРЕ И ЈАВНИХ УСЛУГА

Ради сагледавања стања просторно-планске документације, инфраструктуре и јавних услуга, обично се прикупљају следећи подаци:

- Стање просторно-планске документације у погледу врсте докумената, степена дигитализације и покривености подручја просторно-планском документацијом те у погледу ажурности планова;
- Стање саобраћајне инфраструктуре: дужина путне мреже, квалитет саобраћајница, подаци о промету;
- Стање техничке инфраструктуре у погледу покривености и квалитета електроенергетске мреже, телекомуникација, интернета, РТВ сигнала;
- Стање комуналне инфраструктуре и услуга у погледу доступности и квалитета, првенствено: водоснабдијевање и санитација, дужина водоводне и канализационе мреже у урбаним и руралним подручјима, број корисника (домаћинства и привредни субјекти у урбаним и руралним подручјима), квалитет воде за пиће, количине испоручене воде за пиће, количине отпадних вода (укључујући количине које се пречишћавају прије испуштања у водотоке), капацитети оператера за водоснабдијевање и санитацију, ниво инвестиција за изградњу, реконструкцију и одржавање мреже водоснабдијевања/канализације, цијене услуга, проценат наплате;
- Управљање отпадом: одговорности управе и предузећа у управљању отпадом, технички капацитети оператера за пружање услуга, опис система за сортирање отпада и количине појединих врста сортираног отпада, број корисника у урбаним и руралним подручјима, количине отпада по врстама.

На основу прикупљених података неопходно је направити анализу стања те идентификовати најзначајније недостатке у вези с планским управљањем простором те квалитетом и расположивошћу инфраструктуре и јавних услуга с обзиром на то да то могу да буду нека од кључних ограничења за будући развој посматраног подручја или сектора.

За потребе ове анализе обично се користе подаци из надлежних комуналних предузећа или служби које пружају јавне услуге.

VIII) СТАЊЕ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

Еколошки аспект ситуационе анализе најчешће захтијева прикупљање и обраду сљедећих група података о:

- земљишту: површине расположивог земљишта по категоријама, зелене површине, физички губитак земљишта и контаминација, површине под минама и други подаци који се односе на квалитет земљишта;
- квалитету ваздуха: присутност и концентрације загађујућих материја у ваздуху, број мјерних станица за мјерења квалитета ваздуха и учесталост мјерења, број и врсте погона који загађују ваздух, број лица обољелих од болести које се могу повезати с квалитетом ваздуха;
- квалитету воде у водотоцима: присутност и концентрације загађујућих материја у води, број мјерних станица за мјерења квалитета воде, број и врсте погона који загађују воду;
- начину на који је организовано управљање отпадом, о количини отпада који се прикупља на организован начин и броју корисника, о дивљим и несанитарним депонијама;
- канализационој мрежи (дужини, броју корисника, покривености подручја), постојању система и постројења за пречишћавање вода;
- биодиверзитету: површине „дивље” и мочварног земљишта, површине „рамсарских” и заштићених станишта, број угрожених и рањивих биљних врста, број угрожених и рањивих животињских врста;
- енергетској ефикасности: износи финансијских улагања у енергетску ефикасност јавних зграда и стамбених објеката, трошкови за улагања у енергенте, количина произведене електричне енергије из обновљивих извора енергије, емисије CO₂;
- стању шумских екосистема: коришћење, заштита и управљање шумским ресурсима;
- заштити културно-историјског наслеђа: заштићени објекти и подручја, број и капацитети установа за заштиту културно-историјског наслеђа.

Као извори података обично се користе периодичне статистичке публикације, информације ресорних служби и министарстава, Фонда за заштиту животне средине Републике Српске, института и стручних тијела, агенција за воде, подаци надлежних комуналних предузећа и други доступни извори.

Као и у претходним дијеловима ситуационе анализе, након прикупљања података, анализа стања животне средине подразумева њихову обраду, интерпретацију, те приказивање у виду графикана, дијаграма или табела.

IX) СТАЊЕ И КРЕТАЊА ЈАВНИХ ПРИХОДА И РАСХОДА

Саставни дио ситуационе анализе, посебно када се ради о стратегијама развоја на локалном нивоу, јесте и анализа јавних финансија. У ту сврху анализира се буџет органа управе (ЈЛС) који је задужен за управљање јавним финансијама на посматраном подручју што обично укључује:

- Преглед учешћа пореских и непореских прихода у укупном буџету (обично за посљедњих пет година);
- Кретање и структуру пореских прихода;
- Структуру расхода према (синтетичким) главним групама расхода економске класификације;
- Кретање односа капиталних и административних издатака;
- Кредитну задуженост и кредитни потенцијал буџета, односно институције која управља јавним финансијама на посматраном подручју.

За потребе анализе користе се званични подаци и извјештаји о извршењу буџета (пожељно је да то буде за временски период од пет година уназад или дуже), те је због тога у овом дијелу израде ситуационе анализе потребно остварити активну сарадњу с лицима запосленим у надлежним службама/одјељењима за буџет и финансије.

Анализа стања и кретања јавних прихода и расхода јако је важна у завршном дијелу ситуационе анализе јер представља основ за финансијско планирање за реализацију стратешког документа. На основу те анализе и осврта на финансирање развојних приоритета и/или значајних капиталних инвестиција у протеклих пет година, раде се процјене могућности финансирања стратегије у наредном спроведбеном периоду. Дакле, већ током израде ситуационе анализе, прилика је да се припреми и пројекција могућности финансирања стратегије па се у ту сврху анализирају финансијски подаци који се односе на реализацију приоритета и капиталних пројеката, било да су финансирани из интерних (буџет) или екстерних извора (кроз донације, трансфере, партнерство с приватним сектором или по основу задужења/кредита).

Треба имати на уму како је припрема такве процјене тимски задатак који захтијева консултације чланова развојног тима, као носилаца израде стратешког документа, са запосленима у надлежним министарствима, односно службама/одјељењима за буџет и финансије. Важно је нагласити и да процјена није само трендовска анализа већ да укључује комплекснији увид у укупно стање финансија, од стања кредитне задужености, неплаћених обавеза, ризика потенцијалних судских пресуда, процјене извјесности најављених „нових” прихода, нпр. од имовине и слично, а све да би се могла направити солидно аргументована процјена очекиваног финансирања, односно да то не буде листа жеља без реалног основа за њихово финансирање.

Како је већ наведено, процјена се припрема на основу претходне анализе, која садржи преглед финансирања по годинама, изворима и секторима или тематским областима. На почетку се даје осврт на финансирање развојних приоритета и/или значајних капиталних инвестиција у протеклих пет година и коришћене изворе за финансирање тих инвестиција (однос интерних и екстерних извора).

Пројекција финансијских средстава потребних за спровођење стратегије

Примјер „грубе” пројекције финансијских средстава за општину ХУ:

Извори финансирања стратегије развоја	ОКВИРНА ПРОЦЈЕНА ПО ГОДИНАМА – У МИЛИОНИМА КМ							Укупно у КМ
	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	
Из буџета	2,0	2,0	2,3	2,5	2,5	2,7	3,0	17,0
Из екстерних извора	1,0	1,0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	8,0
УКУПНО (у КМ)	3,0	3,0	3,5	3,7	3,7	3,9	4,2	25,0

Општина процјењује да ће у наредних седам година остварити просјечно годишње финансирање од око 3,5 мил. (од тога, из буџета 2,4 мил. годишње, а из екстерних извора 1,1 милион КМ). Иако је у претходних пет година општина за имплементацију стратегије издвајала просјечно годишње 3,2 мил. (од тога, из буџета 2,5 мил. годишње, а из екстерних извора 0,7 мил.), очекује се да ће та издвајања у наредне двије године бити нешто нижа због тога што су се узели у обзир неповољна економска кретања и могући пад буџетских прихода. Од 2023. очекује се стабилизација прихода и пораст издвајања средстава за имплементацију стратегије. Дио средстава ће бити обезбијеђен из екстерних извора, проактивнијим приступом према расположивим средствима из ЕУ фондова.

На основу прибављених информација, урађене анализе и уочених трендова, даје се „груба” процјена средстава која ће бити расположива за период спровођења стратегије. Та процјена узима у обзир тренд издвојених средстава у протеклом периоду, буџет за текућу годину као и пројекције буџета (Документ оквирног буџета - ДОБ) за наредне године, очекивана допунска средства из осталих екстерних извора (уговорена, у преговорима или за која постоји писмо намјере), очекивани раст или пад просјечних издвајања те могућа ограничења у погледу акумулисаних обавеза и задужености као и других ризика.

ОБРАДА И АНАЛИЗА ПОДАТАКА

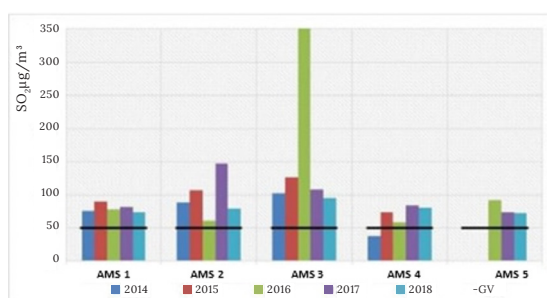
Речено је већ да ситуациона анализа има сврху да се на основу прикупљених података сагледа стање из различитих развојних перспектива (економске, друштвене, перспективе животне средине, институционалне) те да се утврде компаративне предности и потенцијали, односно проблеми и изазови одређеног подручја или

сектора. Носиоци израде стратешког документа имају задатак да након прикупљања података направе анализу најзначајнијих аспеката/фактора за будући развој посматраног подручја или сектора. То у пракси подразумева да се прикупљени подаци обраде, интерпретирају и прикажу на јасан и разумљив начин, обично путем графика, дијаграма и табела.

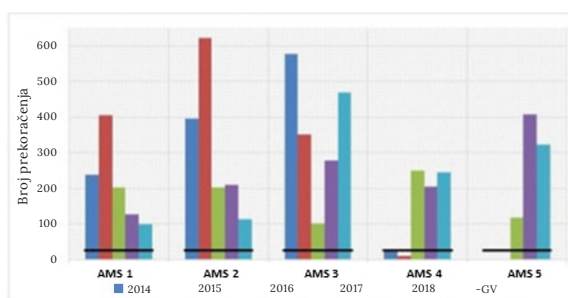
Примјер за визуелизацију и интерпретацију прикупљених података

Квалитет ваздуха на подручју ХУ

Континуирани мониторинг квалитета ваздуха помоћу стационарних аутоматских мјерних станица је у претходном периоду реализован само на подручју града ХХХХ и општине ХХХХ. На сликама испод дат је преглед просјечних годишњих вриједности концентрација SO_2 , те преглед максималних дневних вриједности концентрација SO_2 на подручју града ХХХХ и општине ХХХХ за период 2014–2018. година.



Слика 1 - Просјечна годишња вриједност SO_2



Слика 2 - Број прекорачења сатне вриједности SO_2

АУТОМАТСКА МЈЕРНА СТАНИЦА – БРОЈ ПРЕКОРАЧЕЊА САТНЕ ВРИЈЕДНОСТИ SO_2 ПО ГОДИНАМА	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
АМС 1	220	400	200	120	100
АМС 2	400	620	200	210	120
АМС 3	580	330	100	280	480
АМС 4	20	10	240	200	240
АМС 5	0	0	110	410	320

Са слика и из табеле изнад је видљиво да су прекорачења концентрација SO_2 готово свакодневна, посебно на подручју града ХУ, гдје су главни извори загађења стамбено гријање, саобраћај и индустријски погони. Утврђени лош квалитет ваздуха намеће потребу системског планирања и спровођење планираних санационих мјера у циљу побољшања и заштите квалитета ваздуха, те заштите здравља становништва и стварања услова за одрживи развој.

Након што се прикупљени подаци обраде, потребно их је интерпретирати на тај начин да се истакну главни закључци и дају основне препоруке, сходно аргументацији која је представљена графиконом, дијаграмом или табелом. У стратешки документ се потом у сажетој форми уносе само најважнији закључци по главним областима у виду извода из ситуационе анализе. У овој фази неопходно је да планери направе осврт и на закључке ситуационе анализе релевантних стратешких докумената виших нивоа власти уколико се односе на посматрани временски период, као и на раније поменути SDG оквир за БиХ. То значи да носиоци израде стратешког документа на локалном нивоу узимају у разматрање налазе релевантне секторске стратегије или кровни документ Стратегију развоја Републике Српске и врше усаглашавања уколико утврде да постоје заједнички налази (проблеми, потребе или развојни приоритети).

У овој фази потребно је водити рачуна и о обиму ситуационе анализе која ће бити интегрисана у стратешки документ. Уколико је ситуациона анализа преоптерећена подацима, табелама и графиконима, или својим обимом премашује половину садржаја цјелокупног стратешког документа, велика је вјероватноћа да подаци нису обрађени и систематизовани на прави начин те да нису изведени најважнији закључци за сваку област. Због тога је кроз извод из ситуационе анализе потребно „извући” само најважније податке и налазе за сваку посматрану област.

Имајући у виду да ситуациона анализа, нарочито за потребе израде стратегија развоја, својим обимом често превазилази садржај свих осталих поглавља стратешког документа, препорука је да се на почетку стратешког документа представе само кључни налази у форми сажетог приказа или извода из ситуационе анализе а да се ситуациона анализа у свом пуном обиму уврсти као прилог уз стратешки документ.

4.1.2 SWOT АНАЛИЗА

По завршетку ситуационе анализе, пред носиоцима израде стратешког документа је задатак да синтетизују прикупљене податке и идентификују подручја будућих стратешких интервенција. Постоји више различитих алата који се могу користити за анализу и процјену фактора унутрашњег и спољашњег окружења и њиховог утицаја на будући развој. Сходно ранијој пракси, методолошки алат који се најчешће користи како би се лакше дефинисала подручја стратешке интервенције за наредни спроведбени период је SWOT анализа (енг. *Strengths* - снаге, *Weaknesses* - слабости, *Opportunities* - прилике, *Threats* - пријетње), укључујући и варијације као што су TOWS и PESTLE анализа. Употребом ових аналитичких алата, планери покушавају препознати кључне снаге и прилике као позитивне факторе утицаја, те слабости и пријетње као ограничавајуће факторе будућег развоја.

Матрица SWOT анализе

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
▶ Шта сматрамо нашим предностима? ▶ Гдје имамо најбоље резултате? ▶ Шта добро радимо, који су најзначајнији ресурси и капацитети које посједујемо? ▶ Шта други виде као наше јаке тачке?	▶ Које су наше слабости? ▶ Гдје имамо исподпросјечне резултате? ▶ Који ресурси/капацитети нам највише недостају? ▶ Шта други виде као наше слабе тачке?
ПРИЛИКЕ	ПРИЈЕТЊЕ
▶ Гдје видимо добре прилике? ▶ Који су то трендови и промјене у окружењу који нам иду у прилог?	▶ Шта нас спутава у дјеловању и које су то спољашње препреке? ▶ Који су то трендови и промјене у окружењу који нам не иду у прилог?

У пракси, носиоци израде стратешког документа, кроз један или више тематских састанака, настоје да на основу налаза ситуационе анализе утврде кључне снаге и слабости, односно прилике и пријетње за сваку област која је била предмет ситуационе анализе. У овој фази могуће је да се као радни материјал припреми више секторских или тематских прегледа кључних снага и слабости те прилика и пријетњи, које се потом сублимирају у једну, интегралну SWOT матрицу.

Матрица, која је наведена у тексту изнад, садржи низ питања која носиоцима израде стратешког документа помажу да на основу прикупљених података и понуђене аргументације из ситуационе анализе лакше идентификују кључне снаге и слабости као унутрашње факторе утицаја, те прилике и пријетње као факторе спољашњег окружења. **Нарочито је важно да сви наведени елементи SWOT анализе, било да се ради о снагама и слабостима или приликама и пријетњама, буду објективно процијењени, односно да имају своје упориште у налазима ситуационе анализе.** Како би се то постигло, препорука је да се SWOT анализа ради у тиму гдје се одлуке о кључним налазима доносе консензусом. Приликом изношења приједлога за налазе SWOT анализе, чланови тима треба да објасне и разлоге за свој став, тј. да укажу на аргументацију уколико она постоји у ситуационој анализи.

Један од изазова који се најчешће јавља током SWOT анализе је дилема у вези с поимањем прилика и пријетњи. **Дешава се у пракси да идентичан фактор може бити истовремено и прилика и пријетња, у зависности од контекста, угла посматрања и општих стратешких усмјерења** (нпр. фактор повећаног прилива миграната). Уколико то планери виде као опасност (нпр. угрожавање безбједности грађана), онда се ради о пријетњи, а у случају да у томе виде развојни потенцијал (у смислу потенцијалне радне снаге), онда се ради о прилици. При томе свакако треба имати на уму да једна појава не може у исто вријеме бити и пријетња и прилика. Наиме, једна појава се може схватати као пријетња или прилика, односно као слабост или снага, али иста појава никако не може бити и једно и друго.

TOWS анализа је облик SWOT анализе, при чему се нагласак ставља на спољашње факторе утицаја, за разлику од SWOT анализе, која почиње од унутрашњих фактора (снага и слабости). Помоћу ове анализе настоје се препознати и анализирати све спољашње пријетње и прилике те онда утврдити све унутрашње снаге, али и слабости. TOWS анализом настоји се показати како се спољашње прилике и пријетње могу супротстављати унутрашњим снагама и слабостима.

PESTLE анализа се у пракси често користи како би се још боље и детаљније сагледали спољашњи фактори утицаја. Ради се о проширеној SWOT анализи, гдје се детаљније разлажу могући спољашњи фактори утицаја, и то као Политички, Економски, Социо-културолошки, Технолошки, правни (енг. *Legal*) и еколошки (енг. *Environmental*), па отуд и назив PESTLE.

PESTLE анализа се спроводи тако што се на нивоу развојног тима разматрају претходно наведени фактори утицаја на тај начин да се сагледава њихов садашњи утицај и утицај у прошлости, те процјењују утицаји сваког од наведених фактора у будућности, у периоду од наредних 5–10 година. Тако, на примјер, примјена PESTLE анализе може да помогне практичарима да благовремено утврде секторе у којима у наредним годинама због прилагођавања ЕУ регулативи може да дође до измјене секторског регулаторног оквира, која ће захтијевати другачија институционална рјешења и методологије у односу на постојеће или нпр. техничко-технолошке процесе који ће у значајној мјери обликовати будућа економска и демографска кретања. Важно је да се приликом PESTLE анализе за сваки од наведених фактора разграничи њихов утицај у прошлости од њиховог будућег утицаја. Основни налази PESTLE анализе се потом усаглашавају на нивоу тима и уврштавају у интегралну SWOT анализу.

На основу припремљене SWOT матрице, врши се даље аналитички поступак на тај начин да се одреди стратешки приступ како би се уочене снаге и прилике искористиле ради савладавања кључних изазова и пријетњи из окружења. У том смислу, за SWOT анализу је карактеристично да представља повезницу (мост) између садашњег стања, које је утврђено ситуационом анализом, и жељеног будућег стања, које се дефинише у наредним фазама израде стратешког документа.

4.1.3 РАЗВОЈНИ СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ — СТРАТЕШКО ФОКУСИРАЊЕ

Након што носиоци израде стратешког документа комплетирају ситуациону анализу и утврде развојна обиљежја, изазове и потенцијале из подручја која се анализирају, одређују се стратешки правци развоја подручја односно сектора. Сходно уобичајеној пракси, за овај корак у припреми стратешке платформе користи се и термин стратешко фокусирање. Стратешким фокусирањем настоје се одредити стратешки правци или кључна усмјерења стратегије, најчешће као перспективне конкурентске предности или као најкритичнији проблеми који захтијевају стратешке интервенције.

Нека од питања која се постављају приликом стратешког фокусирања су:

- Које су то области гдје је наша конкурентска предност најочитија?
- Који су то сектори или области с највећим потенцијалом раста?
- Шта је то што је најкритичније и гдје су највећи изазови?
- Шта је то што се у наредном стратешком периоду обавезно мора да ријеши?
- Која су тренутно највећа ограничења за постизање одрживог развоја (перспективе за смањење неједнакости, обезбјеђивање „зеленог раста” и друге развојне перспективе сходно SDG оквиру)?

Стратешким фокусирањем се на основу уочених конкурентских предности настоје препознати потенцијали будућег развоја. Активност на дефинисању стратешких праваца развоја воде чланови развојног тима, с тим да се по потреби могу ангажовати и екстерни стручњаци из оних подручја и области за која се сматра да имају изражен развојни потенцијал и која захтијевају додатну експертизу.

Предуслов да би се могли утврдити стратешки развојни правци је квалитетно припремљена аналитичка подлога у форми сажетка или извода из ситуационе анализе, те процјена унутрашњег и спољашњег окружења. Сам поступак подразумијева „извлачење” стратешких фокуса из налаза ситуационе анализе на тај начин да се идентификују стварне и потенцијалне предности одређеног подручја или сектора те ставе у контекст кључних изазова и спољашњег окружења (прилика и пријетњи). **Примарни задатак у овој фази је да се уоче кључни изазови и изоштре јединствене конкурентске предности.**

Код идентификовања конкурентских предности могу да се узму у обзир фактори развоја који су настали природним дјеловањем (природне предности), затим друштвени, привредни или еколошки фактори развоја који су настали дјеловањем човјека или неке јединствене предности (обично је то комбинација више фактора развоја) по чему се посматрана заједница или сектор разликује од других и које није лако стећи/поновити (нпр. неко подручје може да има богатство шумским ресурсима и квалификовану радну снагу у сектору дрвопрераде или успостављен висок ниво сарадње између образовних институција и ИТ сектора, што је у кратком временском року тешко достижно за друга подручја).

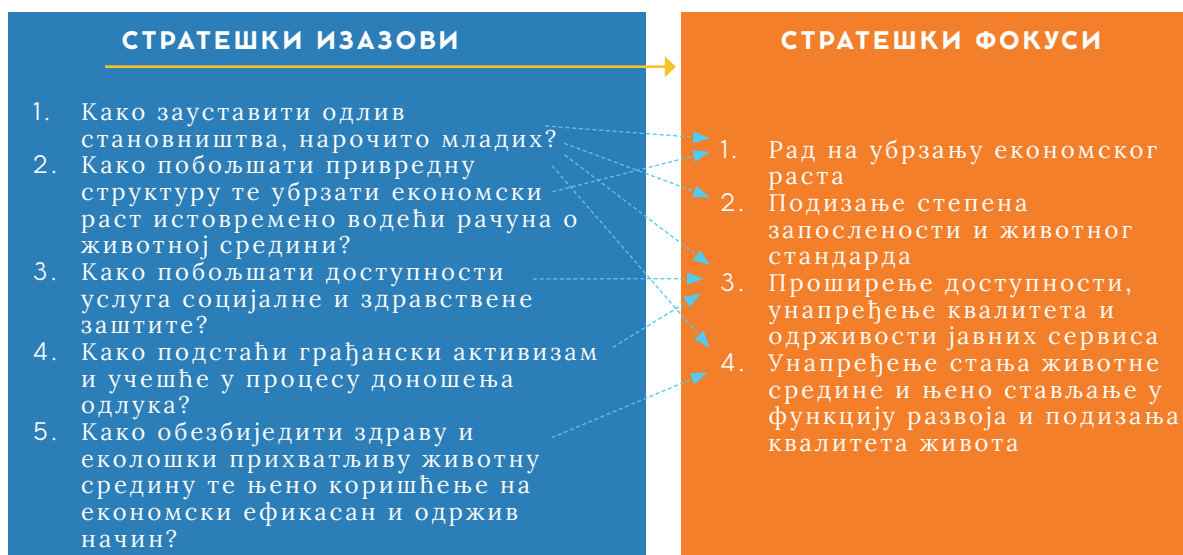
Дијаграм – улога стратешког фокусирања у поступку израде стратешке платформе



С друге стране, идентификовању и изоштравању конкурентских предности обично претходи поступак сагледавања кључних (стратешких) изазова, односно уочавања негативних трендова и проблема с којима се суочава посматрано подручје или сектор и на које стратегија треба да понуди одговор (нпр. „како постићи бржи и одржив економски раст и измјену економске структуре?” или „како повећати социјалну инклузију?”).

Због тога се у пракси најчешће користи приступ по којем се стратешки фокуси „извлаче” из налаза ситуационе анализе, односно уочени кључни изазови се уз помоћ утврђених конкурентских предности и развојних потенцијала транспонују у будуће стратешке правце развоја, односно стратешке фокусе (видјети примјер у тексту испод).

Примјер за успостављање везе између стратешких изазова и стратешких фокуса



Нешто једноставнији поступак дефинисања стратешких фокуса примјенљив је у ситуацији када је потребно ревидирати ранији стратешки документ и када се кроз поступак ситуационе и SWOT анализе ажурирају претходно изведени закључци и утврђени развојни правци.

Након што се утврде фокуси или стратешки развојни правци, потребно их је додатно описати и образложити у наративном дијелу. Носиоцима израде стратешког документа је остављена слобода да опишу стратешке развојне правце на начин који њима највише одговара, уз напомену да је потребно дати само сажети приказ разлога због којих су предложени конкретни стратешки развојни правци, без детаљнијих елаборација. Један од начина на који је то могуће урадити је представљен [овдје](#).



Током поступка утврђивања стратешких развојних праваца важно је да носиоци израде стратешког документа направе осврт и на SDG оквир за БиХ. У овој фази они настоје препознати да ли неки од развојних праваца, те пратећих акцелератора и покретача из SDG оквира, одговара развојним потребама конкретног подручја или сектора за који се израђује стратешки документ. Овдје се ради о идентификовању општих повезница са SDG оквиром, које се детаљније разрађују у наредним фазама израде стратешког документа. Препорука је да се у овој фази у табеларном приказу, као радни материјал, прво унесу дефинисани стратешки фокуси, а онда се њима придруже релевантни развојни правци, односно акцелератори и покретачи из SDG оквира. На сличан начин се врши и усклађивање с другим стратешким документима, истих или виших нивоа власти.

4.1.4 ИЗРАДА ВИЗИЈЕ РАЗВОЈА

Визија развоја се дефинише за све стратешке документе, при чему носиоци израде стратешког документа, заједно с осталим учесницима у процесу, одређују визију развоја за период важења самог стратешког документа.

Визија развоја се дефинише као сажета изјава о изгледу жељене промјене у дугорочној перспективи којој ће стратегија допринијети. Она треба да се заснива на закључцима ситуационе анализе и служи као основ за утврђивање стратешких циљева.

ПРИМЈЕРИ ВИЗИЈА РАЗВОЈА

Визија развоја Приједора

„Град Приједор је локална заједница која је на путу интегрисања у модерне европске токове кроз регионалну и прекограничну сарадњу, основана на грађанским и демократским принципима, људским правима и доброј међунационалној толеранцији.

Снажном предузетничком активности и иновацијама, развојем информационе и дигиталне технологије, употребом нове и обновљиве енергије, приватно-јавним партнерством, урбаним и руралним развојем повећаћемо запосленост и смањити сиромаштво.

Очуваном животном средином, саобраћајном повезаношћу и одрживим развојем становници ће подмирити своје потребе за становањем, образовањем, здравством, културом, спортом, социјалном заштитом и другим”.

Додатне примјере изјава о визији развоја можете да видите [овдје](#).

Приликом дефинисања изјаве о визији важно је да у процес буду укључени кључни доносиоци одлука у оквиру сектора или подручја за које се доноси стратешки документ (градоначелник, начелник, министар, или сам премијер) како би заједно с члановима формираних радних тијела за израду стратешког документа усагласили коначну верзију визије. Препорука је да се креирању или дефинисању визије посвети посебна радионица, која треба да има наглашену креативну компоненту, што треба узети у обзир приликом планирања и припреме самог догађаја. У сврху дефинисања визије, као подлога за рад користе се претходно утврђени и описани стратешки фокуси, на бази којих учесници дају своје приједлоге за основне елементе визије, односно који су то најважнији аспекти које будућа изјава о визији треба да садржи (најизраженије конкурентске предности или одреднице које говоре о дугорочно жељеној позицији). Након тога, приједлози се сублимирају у формулације изјава о визији, које модератор радионице заједно с учесницима треба стилски да уобличи. Постоје различити стилови визија, односно начини на који се оне формулишу. То могу да буду формулације визија којима се обухватају сви основни аспекти цјеловитог приступа развоју, визија које истичу одређену конкурентску позицију, визија као заједничких перспектива које покрећу енергију заједнице итд.

4.1.5 ИЗРАДА СТРАТЕШКИХ ЦИЉЕВА С ИНДИКАТОРИМА

Слиједом претходно утврђених стратешких развојних праваца и изјаве о визији, у завршном кораку израде стратешке платформе потребно је дефинисати стратешке циљеве као израз онога што се жели постићи у периоду важења стратешког документа, односно области унутар којих је неопходно дјеловати.

Приликом дефинисања стратешких циљева потребно је водити рачуна о два аспекта. Први аспект подразумејева **наставак процеса „извлачења” стратешких циљева из претходно утврђених стратешких фокуса**, односно формулисање стратешких циљева на основу утврђених стратешких развојних праваца, кроз разматрање најважнијих улазних података из припремљене ситуационе и SWOT анализе, како је то представљено у претходним поглављима. При томе, формулација стратешких циљева треба да слиједи из стратешких фокуса, али не да буде њихова копија. Уколико су формулације стратешких фокуса и стратешких циљева идентичне, разрада стратешких фокуса губи смисао.

Други аспект се односи на потребу да се приликом дефинисања стратешких циљева размотре стратешки документи вишег реда (као што су нпр. Стратегија развоја Републике Српске или SDG оквир за БиХ, односно релевантне секторске стратегије) и преиспита могућност преузимања релевантних циљева из тих докумената у случају да они у потпуности осликавају развојне потребе посматраног подручја или сектора. Ради се, дакле, о поступку током којег је потребно истовремено водити рачуна о

повезницама стратешких циљева с налазима ситуационе анализе, као и о усклађености са стратешким правцима и стратешким циљевима из других стратешких докумената те Агендом 2030 и SDG оквиром, а посебно у контексту принципа „да нико није изостављен из развојних процеса”.

На примјер, „Убрзан и паметан економски раст” може да буде адекватна формулација стратешког циља уколико је кроз ситуациону анализу и стратешко фокусирање констатована потреба рјешавања проблема успореног економског раста, те је она аргументована и описана на тај начин да представља кључни фактор будућег економског и друштвеног развоја посматраног подручја. Важно је, дакле, да **формулација стратешког циља, не само терминолошки, већ и садржајно, одражава претходно утврђене развојне потребе подручја или сектора, описане кроз стратешке фокусе и изјаву о визији развоја.**

Стратешки циљеви треба да буду јасно формулисани, на тај начин да су оствариви у временском периоду важења стратешког документа те мјерљиви уз помоћ објективно провјерљивих индикатора. Сваки појединачни стратешки циљ означава се редним бројем а њихов максимални број је пет. За мање комплексне стратешке документе, попут локалних стратегија развоја, тај број свакако може да буде и мањи.

Један од начина на који је могуће формулисати стратешке циљеве приказан је на следећем [примјеру](#).

При дефинисању стратешких циљева потребно је разликовати формулацију циљева и њихов садржај. Садржај стратешким циљевима дају индикатори као описи онога што се жели остварити. У том смислу, приликом преузимања стратешких циљева из других стратешких докумената или SDG оквира, потребно је водити рачуна и о ономе шта се планира постићи тим стратешким циљем у посматраном специфичном контексту.

Према томе, упоредо с дефинисањем сваког стратешког циља, потребно је утврдити и пратеће индикаторе/показатеље, који ће омогућити увид у промјене које се постижу реализацијом тог стратешког циља. За ниво стратешког циља дефинишу се индикатори утицаја. Пратећи индикатори утицаја дају стратешким циљевима потребне SMART карактеристике па због тога њихова формулација треба да буде што једноставнија и генеричка, односно довољно широка да интегрише везане приоритете, мјере и појединачне пројектне интервенције у оквиру посматране области или сектора.

Када се говори о индикаторима утицаја, онда се ту мисли на показатеље који указују на промјене које ће се десити на нивоу шире друштвене заједнице или читавог сектора. **То су дугорочне промјене, које обично захтијевају ангажовање значајних ресурса, реализацију бројних активности и пројеката те заједничко дјеловање више институција и организација.** Нпр. за стратешки циљ који је формулисан

као „Убрзан и паметан економски раст”, могући индикатор утицаја био би „Степен повећања бруто домаћег производа по глави становника”. Ако се ради о „Убрзаном економском расту” на нивоу ЈЛС, онда би адекватан индикатор утицаја био „Повећање пореских прихода по глави становника” за ту посматрану општину или град. Дакле, овдје се ради о очекиваним дугорочним промјенама и да би се таква промјена десила потребан је дужи временски период (од најмање неколико година), координисано дјеловање више различитих актера и ангажовање значајних ресурса. Такође, све друге интервенције које се предузимају у сфери економског развоја треба да доприносе остваривању овог индикатора утицаја.

Сходно Уредби, индикатори утицаја се дефинишу посебно за сваки стратешки циљ, при чему је потребно одредити назив индикатора, његову полазну и циљну вриједност.

Носиоци израде стратешких докумената индикаторе утицаја и њихову полазну вриједност обично црпе из претходно урађене ситуационе анализе, гдје су констатовани кључни изазови и наведени подаци који то доказују. Због тога је и овом приликом потребно још једном нагласити значај квалитетно припремљене ситуационе анализе.



Уколико су планери током ранијег поступка дефинисања стратешких фокуса идентификовали опште повезнице са SDG оквиром, онда им се отвара могућност да приликом дефинисања стратешких циљева и њихових индикатора размотре и преузму неки од релевантних SDG индикатора. Подсјећања ради, индикатори у SDG оквиру су утврђени за ниво циљева и подциљева, а у складу с утврђеним општим развојним правцима, акцелераторима и покретачима. Овдје се ради о наредној фази усклађивања са SDG оквиром, када планери кроз сет тзв. „[контролних питања](#)” настоје препознати да ли је неки од понуђених индикатора релевантан за посматрани стратешки циљ те, уколико јесте, да ли га је могуће у потпуности преузети или су неопходна одређена прилагођавања.

У ситуацији када приликом дефинисања одређених индикатора утицаја не постоје доступни подаци, нити је могуће њихово редовно праћење током периода спровођења стратегије, такви индикатори нису адекватни и потребно их је замијенити другим. У ситуацији када ни то није могуће, онда је потребно преиспитати формулацију самог стратешког циља.

Примјер дефинисаног стратешког циља и изабраних индикатора утицаја⁵

РЕДНИ БРОЈ И ОЗНАКА	НАЗИВ СТРАТЕШКОГ ЦИЉА	ИНДИКАТОРИ УТИЦАЈА		
		НАЗИВ ИНДИКАТОРА СТРАТЕШКОГ ЦИЉА	ПОЛАЗНЕ ВРИЈЕДНОСТИ ИНДИКАТОРА*	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ ИНДИКАТОРА**
1. СТРАТЕШКИ ЦИЉ	„УБРЗАН ЕКОНОМСКИ РАСТ“	БДП по глави становника	10.010 КМ (2018.)	Нпр. 13.500 КМ (2027.)
		Порески приходи по глави становника	850 КМ (2019.)	Нпр. 1.200 КМ (2027.)
		Покривеност увоза извозом	78% (2019.)	Нпр. 100% (2027.)
		Стопа запослености	38% (2019.)	Нпр. 47% (2027.)

* Колона „Полазне вриједности индикатора“ односи се на посљедњу годину за коју постоје доступни подаци, обично је то посљедња година која претходи изради стратешког документа. У појединим случајевима, за вриједности гдје постоје изражене осцилације, као полазну вриједност индикатора потребно је навести вишегодишњи просјек (нпр. просјечна вриједност пријављених штета од поплава у протеклом петогодишњем периоду).

** Колона „Циљне вриједности индикатора“ се обично односи на посљедњу годину спровођења стратешког документа.

Када је у питању дефинисање циљних вриједности, оне се обично пројектују на основу општих или агрегатних показатеља друштвено-економских кретања на тај начин да су истовремено довољно изазовне (амбициозне), али и реалне, нпр. „повећање стопе запослености“ од 2,5% на годишњем нивоу.

Овдје је потребно напоменути и то да носиоци израде стратешког документа, након што дефинишу приједлог за стратешке циљеве, имају задатак да размотре стратешке правце и циљеве других релевантних стратешких докумената и обезбиједи њихову усаглашеност. При томе надлежни републички органи управе у изради секторских стратегија преузимају релевантне индикаторе стратешких циљева из Стратегије развоја Републике Српске и по потреби дефинишу додатне индикаторе. Јединице локалне самоуправе у процесу израде стратегија развоја или секторских стратегија преузимају релевантне индикаторе стратешких циљева из Стратегије развоја Републике Српске, секторских стратегија Републике Српске, те по потреби дефинишу и додатне индикаторе.

⁵ Наведене вриједности индикатора (полазне и циљне) су фиктивне и служе искључиво у сврху илустрације приступа.

У пракси то подразумејева успостављање јасне везе између стратешких интервенција различитих нивоа власти (повезаност на нивоу индикатора), али, по потреби, и директно преузимање стратешких циљева и пратећих индикатора утицаја из стратешког документа вишег реда уколико они у потпуности одражавају развојне потребе посматраног подручја или сектора.

Такође, приликом дефинисања индикатора потребно је размотрити и релевантне индикаторе из SDG оквира, које је могуће преузети уколико они одговарају нивоу стратешког циља на који се односе. У том смислу, планерима може бити од помоћи листа подциљева и индикатора из SDG оквира, као и приказ индикатора одрживог развоја Републике Српске за 2020. годину који је могуће преузети [овдје](#).

4.1.6 КОНСУЛТАЦИЈЕ О СТРАТЕШКОЈ ПЛАТФОРМИ

Након што носиоци израде стратешког документа припреме стратешку платформу, она се ставља на увид јавности и заинтересованим странама. Консултације о стратешкој платформи су обавезан корак у процесу израде стратешког документа, а сврха њиховог спровођења је у томе да се постигне сагласност око кључних елемената стратешке платформе прије него што се приступи наредним корацима у изради стратешког документа.

Сагласност заинтересованих актера око кључних елемената стратешке платформе представља истовремено и валидацију прве фазе процеса стратешког планирања.

У Републици Српској, сходно Уредби о стратешким документима, консултације о стратешкој платформи трају минимално 15 дана, а спроводе се њеном објавом на веб-страници носиоца израде стратешких докумената, достављањем стратешке платформе надлежним институцијама на републичком нивоу и нивоу јединица локалне самоуправе, организовањем јавних презентација, прикупљањем и разматрањем приједлога и сугестија.

Кроз поступак консултација је неопходно обезбиједити да партиципативно тијело, које је успостављено на почетку процеса (нпр. партнерска група за развој на нивоу ЈЛС), размотри налазе из ситуационе анализе, те да коментарише или потврди предложену визију и стратешке циљеве како би се даље могло приступити њиховој разради.

Консултације о стратешкој платформи се спроводе са заинтересованом јавношћу сходно капацитетима и временском оквиру израде стратешког документа нивоа власти/органа управе који је носилац израде стратешког документа, а могу подразумевати online консултације, округле столове и радионице, тематске састанке или фокус групе, зависно од доступних ресурса и временског оквира.

Препорука је да носиоци израде стратешког документа овом кораку не прилазе на тај начин да задовоље само формалне захтјеве, у смислу обавезног периода консултација и прописаног начина објаве, већ да покушају иновативним приступом и употребом различитих канала комуникације придобити пажњу и укључити што више релевантних актера у сам процес. Значајну улогу у том послу, поред носилаца израде стратешког документа, свакако треба да имају надлежне службе или организационе јединице задужене за односе с јавношћу. Такође, у циљу поштовања начела социјалне укључености, равноправности полова и једнаких могућности, и овдје је неопходно обратити пажњу на укључивање социјално рањивих група и појединаца (тематски консултативни састанци) с обзиром на то да се кроз класичан поступак консултација њихове потребе и ставови обично не сагледају у довољној мјери.

Носиоци израде стратешког документа треба да на вријеме приступе организовању самог консултативног поступка тако што ће припремити план консултација заједно с листом заинтересованих страна, те утврдити начин (канал комуникације) на који ће са сваким од актера контактирати. Практичан алат у виду смјерница за организовање процеса консултација о стратешкој платформи налази се на следећем [линку](#).

По окончању консултативног поступка, на основу коментара, приједлога и сугестија достављених од заинтересоване јавности и чланова партиципативног тијела (уколико оно постоји), носиоци израде стратешког документа врше корекције и допуне стратешке платформе.

Иако не постоји формална обавеза усвајања стратешке платформе од надлежног тијела (нпр. градоначелника/начелника, владе, скупштине), препорука је свакако да се чланови ових тијела/институција, у виду информације, упознају са садржајем стратешке платформе одмах након њене израде.



ОРГАНИЗАЦИОНИ ПОДСЈЕТНИК И САВЈЕТИ ПРАКТИЧАРА!

- На почетку процеса потребно је организовати уводну радионицу на којој ће бити представљен поступак израде стратешког документа (преглед основних фаза), идентификоване области и формат за прикупљање података за потребе ситуационе анализе те прецизирана појединачна задужења чланова развојног тима и тематских радних група у погледу прикупљања потребних података.
- Важно је током израде ситуационе анализе и стратешке платформе обезбиједити редовну комуникацију и размјену информација унутар развојног тима о оствареном напретку у погледу прикупљања потребних података.
- Кроз заједнички рад и дискусију унутар развојног тима потребно је формулисати налазе за основне тематске области и сублимирати припремљену аналитичку подлогу у извод из ситуационе анализе.
- Током ситуационе анализе потребно је дати оквирну прогнозу могућности финансирања стратегије на основу финансијске анализе.
- Препорука је да се организује најмање један, а по потреби и више посебних

тематских састанака развојног тима, како би се на основу налаза ситуационе анализе сагледали унутрашњи и спољашњи фактори утицаја, односно утврдиле кључне снаге и слабости, прилике и пријетње, те припремила интегрална SWOT матрица (без обзира што SWOT матрица није обавезни дио стратешке платформе).

- Потребно је припремити радни материјал с налазима ситуационе анализе и идентификованим унутрашњим и спољашњим факторима утицаја као подлогу за рад развојног тима и тематских радних група на дефинисању стратешких развојних праваца, визије развоја и стратешких циљева.
- Утврђене приједлоге стратешких праваца развоја, визије и стратешких циљева неопходно је провјерити и усагласити с највишим руководећим структурама подручја или сектора за који се припрема стратешки документ.
- Неопходно је благовремено припремити план консултација о утврђеном нацрту документа стратешке платформе, с јасно дефинисаним задацима и предвиђеним каналима комуникације.
- Прикупљене коментаре, приједлоге и сугестије, након поступка консултација, треба размотрити и уградити у коначну верзију документа стратешке платформе.
- Документ стратешке платформе доставити у виду информације руководству републичког органа управе или јединице локалне самоуправе.

4.2 ДРУГА ФАЗА: ОДРЕЂИВАЊЕ ПРИОРИТЕТА И МЈЕРА

ПРИОРИТЕТИ

Сходно раније представљеној [интервентној логици](#), остварење стратешког циља је резултат синергијског дјеловања низа појединачних, али и међусобно условљених развојних интервенција. Стратешким развојним интервенцијама се подстичу жељене социо-економске промјене, а чији се смјер и напредак прате и мјере преко кретања вриједности индикатора (полазних насупрот циљних) у склопу стратешког циља. Стога, за остварење стратешког циља **предуслов је да се разумију најзначајнији фактори на које треба дјеловати** како би се покренуле социо-економске промјене у жељеном правцу.

Да би се разумјело који су то фактори на које треба приоритетно дјеловати, потребно је вратити се корак уназад, на процес утврђивања стратешке платформе. Као подсјетник, у првој фази се у склопу сваког од стратешких фокуса размотрило: 1) које су конкурентске предности; 2) сектори или области с највећим потенцијалом раста; 3) шта је најкритичније и шта се у наредном стратешком периоду обавезно мора да ријешити. **Тиме се добило довољно улазних информација да се приступи утврђивању развојних приоритета.**

Поступак утврђивања приоритета спроводи се на тај начин да се, на основу закључака и резултата изведених током дефинисања стратешке платформе, визије и стратешких циљева (и стратешких фокуса), разматрају могући приједлози приоритета **кроз двије (међузависне) димензије:**

1. Кроз прву димензију приоритет се разматра као **поље дјеловања у оквиру стратешког циља**, гдје планери настоје да утврде **„жариште” будућих стратешких интервенција**. Утврђено поље дјеловања треба да усмјери планере и актере будућих стратешких интервенција ка постизању одговарајућих и мјерљивих (вишеструких, дугорочних, оптималних и синергијских) исхода, који ће довести до жељене промјене на нивоу стратешког циља. У том смислу, поља дјеловања су најчешће одговори на раније уочена жаришта проблема кроз поступак ситуационе анализе, стратешког фокусирања и дефинисања стратешких циљева. Тако, на примјер, „повећање запослености” може да буде поље дјеловања и жариште будућих интервенција у сфери економског развоја.
2. Кроз другу димензију дефинисања приоритета настоје се утврдити смјерови дјеловања, при чему се планери фокусирају на оне развојне факторе на чије се дјеловање **може (институционално, партнерски или ресурсно) утицати кроз будуће развојне интервенције**. Овдје се обично у обзир узимају идентификоване компаративне предности подручја или сектора **које могу да постану приоритетни развојни фактори или смјерови дјеловања**. Илустрације ради, уколико неко подручје посједује компаративне предности у пољопривреди, онда то може да буде будући развојни фактор или смјер дјеловања на пољу повећања запослености, нпр. „бољим коришћењем ресурса и потенцијала у пољопривреди омогућиће се веће запошљавање”. Сходно томе, могуће је дефинисати приоритет на тај начин да се кроз прву димензију утврди поље (повећање запослености), а потом одреде смјерови дјеловања (нпр. *развој пољопривреде, прерађивачке индустрије, туризма*), који ће у коначници довести до остварења стратешког циља (убрзан економски развој).

ПРИОРИТЕТИ КАО КЉУЧНА ПОЉА И СМЈЕРОВИ ДЈЕЛОВАЊА

Приоритети, као кључна поља и смјерови дјеловања, треба да буду јасно формулисани, оствариви у временском периоду важења стратешких докумената, међусобно усклађени, мјерљиви уз помоћ објективно провјерљивих индикатора, те друштвено и еколошки прихватљиви. Као такви, приоритети треба на одговарајући начин да буду гендер осјетљиви, односно да одражавају родну перспективу и родно осјетљиве крајње резултате. Сваки приоритет означава се хијерархијски нижим редним бројем релевантног стратешког циља.

Утврђивање приоритета је сложен и итеративни поступак. Ресорни практичари и/или консултанци припремају стручне подлоге, усмјеравају израду и дорађују рјешења, међутим, приоритете утврђује развојни тим пажљивим разматрањем свих фактора и консензусом свих чланова развојног тима.

У примјеру који је представљен у тексту испод детаљније је образложена логика којом се планери воде током дефинисања приоритета у склопу свог стратешког циља 1.

ПРИМЈЕР ПРИОРИТЕТА 1

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 1 УБРЗАН ЕКОНОМСКИ РАСТ	ПРИОРИТЕТИ	ИНДИКАТОРИ (НИВО КРАЈЊЕГ РЕЗУЛТАТА)
	1.1 Развој МСП-а предузетништва	Број запослених у МСП-у (по полу) Број запослених у предузетничким радњама/дјелатностима (по полу)
	1.2 Подизање конкурентности пољопривреде	Бруто додана вриједност у пољопривреди - за ниво Републике Српске Остварени годишњи приходи по запосленом у пољопривреди
	1.3 Јачање туризма	Просјечан број ноћења, укупно и по једном посјетиоцу Остварени годишњи приходи од туризма по запосленом у сектору туризма

Као што се може видјети у примјеру (приоритети 1), планери су се определијелили да у склопу првог стратешког циља убрзају економски раст. На бази закључака ситуационе и SWOT анализе, као и образложења претходно утврђених стратешких фокуса, планери су одредили поље дјеловања тако што су нагласак ставили на запошљавање, што је и један од индикатора стратешког циља. Након што су утврдили поље дјеловања, препознати су најзначајнији **фактори који могу да допринесу остварењу стратешког циља, а то су:**

- промјена економске структуре у правцу повећања удјела производа и услуга с високом доданом вриједношћу на основу побољшања пословног амбијента, привлачења потенцијалних инвеститора и понуде квалитетне радне снаге,
- јачање предузетничког сектора на бази квалитетне предузетничке инфраструктуре, подршке start-up пројектима и примјене нових облика предузетништва, као што је социјално предузетништво, развој задружне дјелатности, фарми, samozapošljavanja, заната и креативних индустрија,
- подизање конкурентности пољопривредне производње, с нагласком на производњу пољопривредних производа више додане вриједности, проширење обрадивих површина и остваривање већих приноса,
- јачање туристичке понуде и боље ефектуирање туристичких потенцијала ради генерисања прихода у сектору услуга и повезаним дјелатностима.

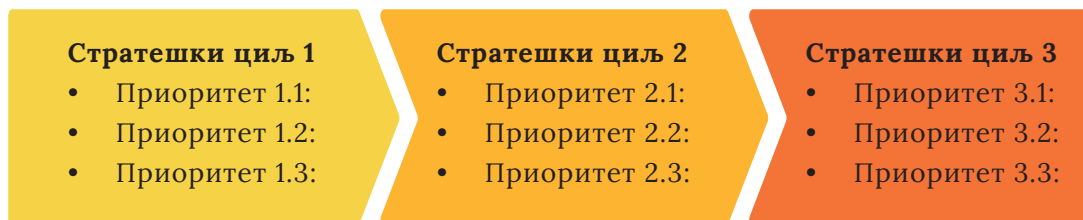
Током разматрања фактора који доприносе остварењу стратешког циља и утврђивања приоритета, планери су размотрили горе наведене факторе из перспективе оних фактора **на које се може утицати (институционално, партнерски и ресурсно), чиме су одређени смјерови дјеловања и заокружено дефинисање приоритета** у склопу тог стратешког циља. Додатни примјери дефинисаних приоритета за различите стратешке циљеве могу се видјети [овдје](#).

Упоредо с дефинисањем приоритета, **потребно је одредити и њихове пратеће индикаторе**. На нивоу приоритета ради се о индикаторима крајњег резултата. За разлику од индикатора утицаја, који се дефинишу на нивоу стратешких циљева и одражавају промјене на нивоу шире друштвене заједнице или читавог сектора, индикатори крајњег резултата треба да укажу на конкретну промјену која ће се десити код специфичних друштвених група (нпр. незапослене жене) или у оквиру одређене секторске дјелатности (нпр. прерађивачка индустрија у оквиру економије). **Показатељи крајњег резултата на нивоу приоритета представљају конкретан одговор на раније уочени друштвени проблем који захтијева приоритетно дјеловање** (нпр. повећана запосленост жена). За индикаторе приоритета дефинишу се, такође, полазне и циљне вриједности како би се обезбиједила могућност њиховог праћења, односно прикупљања и обраде података у сврху упоређивања постигнутих резултата с планираним. То је посебно важно због тога што се на основу утврђених индикатора приоритета даје свеукупна оцјена остварења, не само приоритета, већ и посматраног стратешког циља. Другим ријечима, ако се током спроведбеног периода не успије реализовати зацртани приоритет, велики је ризик да ће и реализација стратешког циља бити непотпуна.

Приликом дефинисања индикатора крајњег резултата на нивоу приоритета, полазне вриједности се најчешће црпе из претходно урађене ситуационе анализе или увида у стање и потребе специфичних друштвених група. Уколико се приоритети преузимају из других стратешких докумената вишег реда, треба размотрити могућност преузимања и повезаних индикатора. Поред тога, у свим случајевима када је то могуће, индикатори треба да буду „гендер осјетљиви”, односно треба да буду дефинисани тако да дају увид у степен утицаја који остварење стратешких циљева и приоритета има на припаднике оба пола.

Након што се утврде приоритети и индикатори, провјерава се њихова међусобна усклађеност у склопу релевантног стратешког циља као и усклађеност с другим стратешким циљевима. При томе се сваки приоритет означава с хијерархијски нижим редним бројем релевантног стратешког циља, као што је приказано на сљедећој слици.

Начин груписања приоритета по стратешким циљевима





Провјера усклађености приоритета подразумијева, такође, и усклађеност са SDG оквиrom. Сходно раније идентификованим повезницама са SDG оквиrom, планери у овој фази настоје да препознају директне везе између дефинисаних приоритета и акцелератора и/или покретача из SDG оквира. Усклађивање се врши и на нивоу индикатора тако што планери поново користе сет тзв. „[контролних питања](#)” и настоје да препознају да ли је неки од референтних индикатора из SDG оквира релевантан за посматрани приоритет те, уколико јесте, да ли га је могуће у потпуности преузети или су неопходна одређена прилагођавања.

МЈЕРЕ

Даља конкретизација будућих стратешких интервенција, поред приоритета, подразумијева и дефинисање мјера. **Мјере представљају скупове сродних садржајних елемената у оквиру једног конкретног подручја планиране стратешке интервенције (подручја дјеловања), којима се врши детаљнија разрада приоритета.** Као такве, мјере усмјеравају будуће планере да лакше, креативније и ефективније осмисле конкретне пројекте и активности (сходно доступним средствима из буџета и спољашњим финансијским изворима). Оне представљају важан аспект разраде сваког стратешког документа јер дају супстанцијални садржај будућим интервенцијама. У техничком смислу, мјере су градивни елементи за каснију разраду пројеката и активности те кључна повезница с поступком оперативног планирања, односно подлога за израду средњорочних и годишњих планова рада, планова капиталних инвестиција и буџета. Због тога овај корак за носиоце израде стратешког документа има посебну тежину.

Сходно раније приказаном, мјере су хијерархијски ниже позициониране у односу на приоритете па се и означавају нижим редним бројем релевантног приоритета.

Веза између стратешких циљева, приоритета и мјера



Да би се дефинисале мјере, потребно је поћи од претходно утврђених приоритета. Речено је већ да се приоритетима одређује шира слика у смислу дефинисања кључних поља и смјерова дјеловања. Разрадом приоритета кроз мјере **настоје се одредити конкретна подручја дјеловања** сходно дефинисаној развојној потреби или уоченом проблему. Конкретније, под подручјем дјеловања подразумијева се скуп циљаних и сродних интервенција, најчешће у форми жељених активности и пројеката, које је потребно предузети како би се **задовољила специфична развојна потреба или ријешено проблем унутар уже групе крајњих корисника**. Мјере у том смислу представљају директно усмјерење будућих стратешких интервенција и „основно средство” за постизање приоритета и стратешких циљева.

Приликом дефинисања мјере, планери често себи постављају питања: „шта је од расположивих ресурса потребно ангажовати да би се ријешено проблем, односно задовољено развојни приоритет?” или „шта је од капацитета потребно изградити и активирати да би се постигла жељена промјена?”. На примјер, уколико је „развој туризма” један од дефинисаних приоритета, онда би припадајуће мјере требале да опишу потребне ресурсе и капацитете за постизање тог приоритета, нпр. да би се развио туризам на одређеном подручју, потребно је изградити туристичку инфраструктуру и увезати постојећу туристичку понуду. Сходно томе, мјере би биле: „изградња туристичке инфраструктуре” и „увезивање туристичке понуде на посматраном подручју”. Или, ако је у питању приоритет који се односи на „развој прерађивачке индустрије”, онда би једна од мјера могла да буде „изградња прерађивачких капацитета”, односно, ако је на неком посматраном подручју као приоритет препознат „развој ИТ сектора”, онда би се припадајућа мјера могла да односи на „јачање људских потенцијала у ИТ сектору”.

Дакле, у овој фази је важно да носиоци израде стратешког документа, а посебно ресорни стручњаци и чланови тематских радних група, дубље сагледају развојне потребе одређеног подручја/сектора, односно идентификују основне узроке уочених проблема (**шта је то што недостаје**) како би се мјерама понудила одговарајућа рјешења у смислу ангажовања капацитета и ресурса (материјалних, временских, људских). Ако су ти капацитети и ресурси расположиви, или је изгледно да се у посматраном периоду могу изградити и ставити у функцију, онда постоји основ за дефинисање мјере. Уколико није изгледно да ће потребни ресурси и капацитети бити на располагању током стратешког периода, онда је потребно размотрити други начин за постизање промјене или, у каснијој фази, редефинисати сам приоритет.

Такође, приликом дефинисања мјере потребно је водити рачуна и о томе да она буде довољно **јасна и специфична, али истовремено и довољно широк оквир за будуће пројекте и активности који су предмет разраде у фази оперативног планирања** (израде средњорочних и годишњих планова и програма рада). У том смислу, носиоци израде стратешког документа током дефинисања мјера треба да се воде логиком да су оне својеврсни сценарио онога што се треба направити како би се постигла

жељена промјена. Фокусирају се на то да одговоре на питање шта од потребних ресурса и капацитета ангажовати и како је то могуће урадити да би се дошло до жељеног резултата. Треба, с друге стране, имати у виду да се мјерама не дају детаљне инструкције о реализацији свих будућих пројеката и активности с обзиром на то да је то задатак оперативних планова и да је то могуће урадити тек у оном моменту када буду стварно познати и извјесни финансијски и други ресурси.⁶

Мјере су повезница између стратешког и оперативног планирања с обзиром на то да се на основу описа мјере кроз поступке оперативног планирања даље разрађују конкретне активности и пројекти те припремају спроведбени документи, укључујући средњорочне и годишње планове рада, документе буџета и планове јавних улагања/капиталних инвестиција.

Због посебног значаја и своје специфичне улоге, Уредбом о стратешким документима у Републици Српској је предвиђено да се мјере описују по посебном обрасцу. Како је већ речено, описом мјера обезбјеђује се постојање јасне логичке везе с релевантним приоритетом и повезаним стратешким циљем те обезбјеђује довољно градивних елемената за дефинисање конкретних пројеката и активности у будућим оперативним плановима.

Као што се може видјети на обрасцу који је приказан у тексту испод, у оквиру стратешког документа потребно је детаљно представити и описати сваку предложену мјеру тако да њен опис минимално садржи следеће елементе:

- **везу са стратешким циљем и приоритетом**, гдје се наводе називи претходно дефинисаног стратешког циља и приоритета којима мјера директно доприноси;
- **назив мјере, опис мјере с оквирним подручјима дјеловања**, што подразумијева навођење тежишта мјере, односно будућих интервенција (оквирних активности или пројеката) које се планирају реализовати у оквиру мјере, а биће предмет детаљније разраде у оперативним плановима. Исто тако, уколико је актуелним оперативним плановима (Планом јавних инвестиција, буџетом...) предвиђена реализација одређених пројеката и активности у наредном периоду, онда се и они могу навести као подручја будућег дјеловања у оквиру описа мјере. То се односи и на пројектне приједлоге према домаћим и међународним фондовима као и кредитне аранжмане којима су обухваћени пројекти и активности у оквиру истог подручја дјеловања. Уколико је мјером предвиђена и реализација одређеног кључног стратешког пројекта (мада није услов да свака мјера садржи један или више кључних стратешких пројеката), онда је потребно дати кратку информацију

⁶ Ранија пракса и коришћени методолошки поступци током израде стратегија развоја, посебно на локалном нивоу, укључивали су и фазу оперативног планирања, током које су се разрађивале конкретне активности и појединачни пројекти. Као што је већ поменуто у уводним поглављима овог приручника, сходно новом методолошком приступу постоји јасна разлика између стратешких и спроведбених планских докумената па планери немају више обавезу да приликом израде стратешког документа и дефинисања мјера детаљно разрађују појединачне пројекте и активности.

о томе шта је сврха тог пројекта и која је његова оквирна вриједност. Носиоци израде стратешког документа треба да воде рачуна о томе да подручје дјеловања у оквиру мјере **обухвата шири аспект од интервенције по основу једног кључног стратешког пројекта;**

- **кључне стратешке пројекте**, што подразумева навођење једног или више кључних стратешких пројеката уколико је њихова имплементација предвиђена у склопу мјере (разрада кључних стратешких пројеката је детаљније објашњена у наредном поглављу овог приручника);
- **индикаторе за праћење резултата мјере**, гдје се посебно наводе, једни испод других, индикатори крајњих резултата мјере (*outcome*) и индикатори излазних резултата мјере (*output*) с полазним и циљним вриједностима. Под индикаторима крајњих резултата мјере сматрају се они индикатори који показују промјену на нивоу одређеног ужег подручја или друштвене групе која је предмет интервенција на нивоу мјере (нпр. проценат становништва којима је ријешен проблем водоснабдијевања). Код индикатора излазних резултата говори се о директним показатељима ангажованих ресурса или изграђених капацитета, који су настали као непосредан резултат спроведених активности (нпр. дужина изграђене водоводне мреже), а воде ка остварењу индикатора крајњег резултата. Овдје је потребно водити рачуна о томе да индикатори крајњег резултата мјере треба да изражавају збирна постигнућа појединачних пројеката, укључујући и стратешке пројекте, те, сходно томе, треба да надилазе њихове појединачне вриједности (индикатор кључног стратешког пројекта – индикатору мјере);
- **развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета**, гдје се даје кратак опис очекиваних ефеката мјере на утврђене индикаторе крајњег резултата на нивоу приоритета на тај начин да се повезују резултати и очекивани ефекти предвиђених интервенција у склопу мјере с дефинисаним индикаторима крајњег резултата на нивоу надређеног приоритета;
- **индикативну финансијску конструкцију с изворима финансирања**, што подразумева укупни финансијски износ предвиђен за реализацију мјере, укључујући и износ потребан за реализацију сваког стратешког пројекта уколико су они наведени у опису мјере. Дакле, финансијска конструкција мјере није једнака финансијској конструкцији кључног стратешког пројекта него би требала да буде ширира од тога с обзиром на то да мјера, поред стратешког пројекта, укључује и друге сродне интервенције. Под тим елементом описа мјере потребно је дати оквирну процјену потребних финансијских средстава, која се обично припрема тако што се у разматрање узима неколико фактора (нпр. раније припремљена прелиминарна пројекција средстава по секторима или тематским областима у склопу ситуационе анализе, обим жељене промјене у склопу приоритета, захтјевност мјере у погледу инфраструктурних/капиталних инвестиција, упоредне информације на основу трошкова сличних интервенција). Оквирна процјена финансијских средстава садржи информацију о изворима финансирања, што значи да поред интерних извора (буџета) треба предвидјети и процијенити екстерне изворе финансирања интервенција предвиђених мјером у форми донација, кредита, јавно-приватног

партнерства или на други начин. Приликом процјене извора финансирања, као полазна основа се користе информације о оним пројектима и активностима за које су извори финансирања већ дефинисани (уколико се ради о пројектима и активностима преузетим из Плана јавних инвестиција, буџета, потписаних уговора о спровођењу пројеката или склопљених кредитних аранжмана), док се за остале интервенције даје процјена на основу горе наведених фактора. Током формирања оквирне процјене потребних финансија за реализацију мјере треба водити рачуна и о томе колика су до тог момента „оквирно предвиђена средства” за реализацију других, већ описаних мјера, како се не би пробио генерални финансијски оквир. Због тога се препоручује да ресорни стручњаци уписују за сваку компоненту у склопу мјере оквирно потребна средства, уз напомену и образложење сврхе намијењених средстава, а како би се касније лакше спровео итеративни поступак „оптимизације” садржаја мјере сходно оквирно процијењеним (преосталим) средствима, након што се исти поступак спроведе за преостале мјере;

- **период спровођења мјере**, гдје је потребно навести укупан временски период потребан за потпуну реализацију будућих интервенција (активности и пројеката) у оквиру мјере, с тим да тај период не може бити дужи од укупног периода имплементације стратешког документа;
- **институцију одговорну за координацију спровођења мјере**, што се односи на институцију која је већински одговорна за праћење и извјештавање о реализацији мјере (у случају када је предвиђено да се мјера реализује у сарадњи с више институција и партнерских организација);
- **носиоце спровођења мјере**, што подразумијева дефинисање свих надлежних институција или партнерских организација које ће бити укључене у реализацију мјере, уз напомену да водећа институција треба да има и водећу улогу у спровођењу мјере сходно датим надлежностима;
- **циљне групе на које се мјера односи**, гдје је потребно навести оне циљне групе којима ће реализација мјере помоћи у рјешавању раније препознатог проблема или исказане потребе.

На основу представљеног обрасца, дат је примјер описа једне мјере за потребе израде стратегије развоја. Начин на који је могуће описати мјеру у оквиру стратешког документа је представљен и у другом примјеру, припремљеном за потребе стратегије развоја на нивоу ЈЛС, који се може преузети [овдје](#).

Образац за детаљан преглед мјера

ВЕЗА СА СТРАТЕШКИМ ЦИЉЕМ	Унапријеђен развој инклузивног и просперитетног друштвеног сектора		
ПРИОРИТЕТ	Јачање социјалне инклузије и приступа заснованих на потребама корисника		
НАЗИВ МЈЕРЕ	Јачање грађанског активизма младих		
ОПИС МЈЕРЕ С ОКВИРНИМ ПОДРУЧЈИМА ДЈЕЛОВАЊА	Циљ ове мјере је створити услове за што квалитетнији живот младих кроз подстицање њихове међусобне сарадње и директно ангажовање у процесима одлучивања у друштвеној заједници. Кључна подручја дјеловања односе се на: подршку превенцији емиграције младих и подршку невладиним организацијама које се баве проблемима младих. Конкретно, мјера подразумијева суфинансирање пројеката и активности удружења - између осталих и удружења која се баве одређеним питањима која су блиска младима, нпр. спречавање злоупотреба дрога, едукација о сексуално преносивим болестима, малољетничкој делинквенцији и сл. Поред тога, у оквиру мјере посебна пажња ће се обратити на пројекте који директно доприносе укључивању младих у процесе одлучивања, јачању мобилности и интеркултурализма. У оквиру мјере реализоваће се пројекти и активности из раније усвојене Стратегије према младима за период 2018-2022. За праћење напретка у реализацији ове мјере користиће се резултати редовних годишњих истраживања о положају младих која се спроводе у сарадњи са савјетима младих и омладинским организацијама.		
КЉУЧНИ СТРАТЕШКИ ПРОЈЕКТИ	нема		
ИНДИКАТОРИ ЗА ПРАЋЕЊЕ РЕЗУЛТАТА МЈЕРЕ	ИНДИКАТОРИ	ПОЛАЗНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ
	► Проценат младих укључених у рад омладинских организација	< 20%	> 40%
	► Проценат младих који сматрају како немају утицаја на доношење одлука које их се тичу	> 70%	< 40%
РАЗВОЈНИ ЕФЕКАТ И ДОПРИНОС МЈЕРЕ ОСТВАРЕЊУ ПРИОРИТЕТА	Подстицањем грађанског активизма младих даће се допринос стварању бољих услова за останак младих у Републици Српској и БиХ. Поред тога, путем заједничке сарадње младих који су припадници различитих народа, изграђиваће се амбијент мултикултуралности и промовисати активнији однос младих према друштвеној заједници.		
ИНДИКАТИВНА ФИНАНСИЈСКА КОНСТРУКЦИЈА С ИЗВОРИМА ФИНАНСИРАЊА	Износ: xxxxxxxx KM Извор: 70% из буџета ресорног министарства 30% из буџета општина и градова		

ПЕРИОД ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ МЈЕРЕ	2021-2027.
ИНСТИТУЦИЈА ОДГОВОРНА ЗА КООРДИНАЦИЈУ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ МЈЕРЕ	Министарство породице, омладине и спорта
НОСИОЦИ МЈЕРЕ	Министарство здравља и социјалне заштите, службе за запошљавање, невладине организације које се баве проблемима младих, савјети младих на нивоу општина и градова
ЦИЉНЕ ГРУПЕ	Млади, невладине организације које се баве проблемима младих

Оно што може да представља посебан изазов за носиоце израде стратешког документа јесте увезивање и усклађивање приоритета и мјера из перспективе очекиваног доприноса остварењу стратешког циља. Начин на који су дефинисани и разрађени стратешки циљеви, приоритети и мјере, те пратећи индикатори утицаја, односно крајњег резултата, треба да обезбиједи постојање јасне [интервентне логике](#) кроз цијели стратешки документ. То подразумијева приступ по којем се дефинисање циљева, приоритета и мјера врши по принципу „top – down” или од врха према доље, док се провјера интервентне логике врши по принципу „bottom – up” или одоздо према горе.

Интервентна логика стратегије кроз повезаност индикатора на нивоу стратешког циља, приоритета и мјере

ДЕФИНИСАЊЕ И РАЗРАДА ЦИЉЕВА, ПРИОРИТЕТА И МЈЕРА	ОБЕЗБЈЕЂЕЊЕ ИНТЕРВЕНТНЕ ЛОГИКЕ
Стратешки циљ (нпр. „Убрзан економски раст”)	Индикатори утицаја (нпр. БДП/п.ц. и пораст укупног броја запослених)
Приоритет (нпр. „Подизање конкурентности пољопривреде”)	Индикатори крајњег резултата приоритета (нпр. повећани укупни приходи од пољопривредне производње)
Мјера (нпр. „Проширење доступности система наводњавања и услуге водоснабдијевања у руралним подручјима”)	Индикатори крајњег резултата мјере (нпр. повећани приноси од пољопривреде код произвођача са системом наводњавања) Индикатори излазног резултата мјере (Тамо гдје није могуће обезбиједити индикатор крајњег резултата, јер се не прати или није доступан, узимају се индикатори излазног резултата мјере. У овом примјеру то би било нпр. број километара изграђене водоводне мреже у руралним подручјима или број сеоских домаћинстава прикључених на водоводну мрежу.)

У пракси то значи да **израда стратешког документа није стриктно подијељена по основним фазама, већ се константно раде подешавања с обзиром на то да измјена једног елемента захтијева усклађивање и са свим другим повезаним елементима. Носиоци израде стратешког документа због тога често имају потребу да се враћају на претходне фазе и врше потребне корекције и усаглашавања.** На примјер, уколико се промијени садржај једне или више предложених мјера, то може да захтијева редефинисање повезаног приоритета, а у крајњем случају и измјене у стратешкој платформи и индикаторима стратешког циља. Каже се због тога да „ништа није завршено док све није завршено”, односно док сви појединачни елементи нису финализовани и уклопљени у цјелину.

Исто се односи и на провјеру „финансијске изводљивости” у смислу могућих ограничења оквирног финансијског плана за реализацију стратешког документа. Уколико се деси да предложени износи за реализацију појединачних мјера у свом укупном збиру премашују процијењени финансијски оквир, који је припремљен током израде ситуационе анализе, корективне интервенције се прво предузимају на предложеним мјерама, а онда се по потреби редефинишу приоритети, евентуално и стратешки циљеви. Због тога се код дефинисања мјера као улазна информациона подлога користи преглед раније припремљене „грубе процјене” интерних и екстерних извора финансирања стратешких приоритета за наредних седам година.



Приликом дефинисања мјера и њиховог описивања, планери поново разматрају SDG оквир за БиХ како би још детаљније сагледали раније утврђене повезнице између стратешких циљева и приоритета из стратешког документа са SDG оквиром. На нивоу мјера обично се ради о идентификовању повезница с релевантним покретачима и SDG оквиром. И овдје је могуће вршити преузимање SDG индикатора на сличан начин, како је то описано у претходним поглављима кроз сет тзв. [„контролних питања”](#).



ОРГАНИЗАЦИОНИ ПОДСЈЕТНИК И САВЈЕТИ ПРАКТИЧАРА!

- Практична искуства из досадашњих процеса израде стратешких докумената потврђују да је, уз добро припремљене улазне информације, довољно организовати 1-2 (модериране) радионице за утврђивање приоритета.
- Радионице се организују за све чланове развојног тима, с тим што током рада, ако се укаже потреба, треба предвидјети могућност паралелног рада у више различитих група (нпр. по посебно формираним групама за сваки стратешки циљ (или приоритет)).
- По потреби, прије и/или после радионице, могуће је организовати посебне тематске подгрупе уколико се током припремних радњи и/или током радионице укаже потреба (нпр. да се за сваки стратешки циљ организује припремни састанак релевантне тематске подгрупе, која би припремила улазне информације или да се након радионице организује допунски састанак у сврху детаљније, додатне или стручне дораде приоритета или индикатора).

- Радионице се организују на тај начин да се током уводног дијела представи сврха и начин рада, гдје се током првог радног дијела представе полазне и стручне подлоге за дискусију током радионице (нпр. релевантни закључци из ситуационе анализе, SWOT анализе те подлоге коришћене током дефинисања стратешких фокуса, као и преглед стратешких циљева, индикатора и визије), а током другог дијела, уз модерирану дискусију (те по потреби уз рад по посебним групама), разматрају приједлози и утврђују приоритети и индикатори, уз провјеру њихове усклађености са стратешким циљевима, али и с расположивим подацима из ситуационе анализе.
- Након дефинисања приоритета, потребно је организовати посебну радионицу за чланове развојног тима/тематских група, на којој ће бити представљени приступ и алати за дефинисање мјера, укључујући и образац за опис мјера те упутства за финансијску пројекцију мјера.
- Приликом конципирања дневног реда радионице која је посвећена дефинисању мјера, потребно је одвојити довољно времена како би се учесницима представиле и могућности за предлагање кључних стратешких пројеката те објасниле њихове основне карактеристике.
- Члановима развојног тима и тематских радних група треба дати довољно времена (двије до три седмице) како би у сарадњи са заинтересованим актерима могли спровести усаглашавање и дати квалитетне приједлоге мјера.
- Задатак координатора развојног тима је да обезбиди да достављени приједлози мјера садрже потребне елементе и информације предвиђене обрасцем за опис мјера те да их систематизује према раније утврђеним стратешким циљевима и приоритетима.
- Потребно је на крају ове фазе организовати радионицу на којој ће чланови развојног тима и тематских радних група размотрити достављене приједлоге мјера, интегрисати их у радну верзију стратешког документа те обезбидити њихову усклађеност с приоритетима и индикаторима крајњих резултата, као и с претходно утврђеним/процијењеним финансијским оквиром.

4.3 ТРЕЋА ФАЗА: ИДЕНТИФИКАЦИЈА КЉУЧНИХ СТРАТЕШКИХ ПРОЈЕКТА

Како је већ наведено у претходном поглављу, у оквиру описа и разраде мјера могу се идентификовати и одређени **стратешки пројекти као интервенције од највећег значаја за остварење стратешких циљева**.

У фази када ресорни стручњаци и чланови тематских радних група сагледавају конкретна подручја дјеловања у склопу описа мјера, могуће је да се утврди и потреба за одређеним кључним пројектима у смислу будућих стратешких интервенција од највећег значаја за остварење стратешких циљева.

Како је у наредној илустрацији представљено, приликом предлагања будућих интервенција настоји се утврдити да ли неки од потенцијалних пројеката има карактеристике кључног стратешког пројекта тако што се постављају сљедећа питања:

- Да ли су ефекти предложеног пројекта вишеструки у смислу утицаја на приоритете и стратешке циљеве?
- Да ли се ради о пројекту који је основ за покретање других пројеката?
- Да ли се имплементацијом пројекта утиче на побољшање квалитета живота веће групе грађана, а нарочито социјално угрожених категорија становништва?

Илустрација – аспекти од значаја за идентификацију кључних стратешких пројеката



Уколико неки од предложених пројеката испуњавају наведене карактеристике, онда се они могу сматрати кључним. Тако, на примјер, „пројекат гасификације” може да буде интервенција од стратешког значаја за једну или више јединица локалне самоуправе, па чак и за ниво Републике Српске, с обзиром на вишеструке ефекте таквог пројекта на свеукупни економски и друштвени развој, односно аспект заштите животне средине. Такође, „гасификација” је основ за покретање бројних других пројеката па се може рећи да таква интервенција има карактеристике кључног стратешког пројекта за одређено подручје или сектор. Или, на примјер, „пројекат изградње регионалне депоније” је интервенција од стратешког значаја за подручје више јединица локалне самоуправе, која има вишеструке ефекте на очување животне средине, друштвени и економски развој ширег подручја, утиче на побољшање квалитета живота веће групе грађана, због чега се, такође, може сматрати кључним стратешким пројектом.

Приједлози кључних стратешких пројеката обично долазе од (тематских) радних група и подгрупа које су формиране по унапријед дефинисаним областима/темама, а по потреби се могу формирати и фокус групе, из којих, такође, може доћи до

идентификације и приједлога кључних стратешких пројеката. Може се примијетити и то да је **за спровођење кључних стратешких пројеката веома често битан предуслов за заједничко дјеловање различитих нивоа власти** (нпр. ЈЛС и републичких органа управе), због чега је неопходно, нарочито приликом разраде приоритета и мјера, пажљиво размотрити стратешке документе вишег реда и обезбиједити усклађеност будућих стратешких интервенција. При томе, носиоци израде стратешког документа у опису мјера као „своје” наводе оне стратешке пројекте за чије спровођење, у односу на друге спроведбене партнере, могу да преузму водећу одговорност (институционалну, финансијску, регулаторну).

Пројекте за које се утврди да су кључни потребно је кратко описати на тај начин да се представе циљеви и очекивани ефекти таквог пројекта те наведу основне информације о њиховој финансијској вриједности и потенцијалним изворима финансирања. Очекивани ефекти кључног стратешког пројекта треба да буду усклађени с развојним приоритетима унутар припадајућег стратешког циља или више њих, а у неким ситуацијама могуће је процијенити и допринос реализацији стратешких циљева у стратешким документима вишег нивоа власти, односно SDG оквира за БиХ.

ОПИС КЉУЧНОГ СТРАТЕШКОГ ПРОЈЕКТА – ПРИМЈЕР

Кључни стратешки пројекат „Јачање система социјалне заштите и инклузије” представља окосницу за рјешавање проблема социјалне искључености и реализацију принципа „нико не смије бити запостављен” (енг. *leaving no one behind*) из Агенде 2030 на подручју одређене ЈЛС.

Реализацијом пројекта обезбиједиће се лакши физички приступ јавним установама и објектима јавне инфраструктуре за лица с инвалидитетом и организоваће се систематско пружање социјалне помоћи и услуга за лица у стању социјалне потребе, првенствено за становништво старије доби, сходно уоченим потребама.

Очекивани ефекти овог пројекта огледају се у томе да ће обезбиједити бољи квалитет услуга социјалне заштите и олакшан приступ јавним услугама за угрожене категорије становништа, те утицати на смањење броја становника испод линије сиромаштва, тј. смањење укупног броја становника у стању социјалне потребе.

Укупна вриједност пројекта процјењује се на 1.000.000 КМ, од чега ће 50% обезбиједити ЈЛС, а 50% ће бити финансирано из донаторских средстава.

Додатне примјере стратешких пројеката с њиховим кратким описом могуће је видјети [овдје](#).

Још једном треба нагласити како **не постоји услов да се у оквиру сваке мјере идентификује један или више кључних стратешких пројеката, нарочито ако се ради о мање комплексним стратешким документима или развојним стратегијама на локалном нивоу**, гдје органи ЈЛС често немају потребне и довољне надлежности

да самостално спроводе сложене стратешке интервенције. Према томе, носиоцима израде стратешког документа остављена је могућност да процијене да ли је потребно предузети такве интервенције које ће пресудно утицати на остварење повезаног приоритета и стратешког циља и које ће произвести вишеструке ефекте на укупан развој. Уколико ресорни стручњаци и чланови тематских радних група приликом дубље анализе развојних потреба одређеног подручја/сектора и предлагања мјера уоче потребу за спровођењем кључних стратешких пројеката, онда их наводе у посебном одјељку стратешког документа и дају им кратак опис.



ОРГАНИЗАЦИОНИ ПОДСЈЕТНИК И САВЈЕТИ ПРАКТИЧАРА!

- Након што се разраде стратешки циљеви, дефинишу приоритети и мјере, потребно је утврдити формат за опис кључних стратешких пројеката, с обавезним елементима који се односе на циљеве, очекиване ефекте и финансијски оквир.
- Чланови развојног тима идентификују потенцијалне кључне стратешке пројекте и достављају своје приједлоге на разматрање. Развојни тим разматра достављене приједлоге и провјерава да ли они испуњавају основне услове за сврставање у кључне стратешке пројекте (вишеструки ефекат, основ за покретање других пројеката, позитиван утицај на шире друштвене групе, нарочито социјално угрожене).
- У овој фази потребно је извршити и детаљан увид у релевантне стратешке документе вишег реда (Стратегија развоја Републике Српске, секторске стратегије, SDG оквир) те идентификовати интервенције од значаја за дефинисање потенцијалних кључних стратешких пројеката.

4.4 ЧЕТВРТА ФАЗА: УТВРЂИВАЊЕ МЕЋУСОБНЕ И УНУТРАШЊЕ УСКЛАЂЕНОСТИ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

Након што планери осмисле приступ и садржај будућих стратешких интервенција кроз разраду стратешких циљева, приоритета и мјера, пред њима је задатак да провјере и обезбиједи **међусобну** или „екстерну” и **унутрашњу** или „интерну” усклађеност стратешког документа.

Под провјером **међусобне усклађености** подразумијева се усаглашавање, **обезбјеђивање комплементарности развојних праваца и стратешких циљева с другим стратешким документима, истог или вишег реда, односно са стратешким документима произашлим из процеса европских интеграција и међународно прихваћеним Глобалним циљевима одрживог развоја.**

Поред екстерне усклађености, у овој фази врши се и **утврђивање унутрашње усклађености у смислу постојања јасне и логичке хијерархијске везе између мјера, приоритета, стратешких циљева и одговарајућих индикатора дефинисаних унутар стратешког документа.**

УТВРЂИВАЊЕ МЕЋУСОБНЕ УСКЛАЂЕНОСТИ

Да би се провјерила међусобна усклађеност, потребно је да носиоци израде стратешког документа претходно припреме анализу релевантног стратешког оквира, односно преглед стратешких докумената истог и вишег реда као улазну подлогу за рад. Анализа релевантних стратешких докумената спроводи се још током ситуационе анализе, када се у првом кораку настоје идентификовати циљеви, приоритети и конкретне мјере, који ће се касније слиједити, преузети или детаљније разрадити кроз посматрани стратешки документ. При томе, на нивоу јединице локалне самоуправе разматра се, прије свега, Стратегија развоја Републике Српске, релевантне секторске стратегије као и SDG оквир за усклађивање по специфичним подциљевима и индикаторима. Приликом израде Стратегије развоја Републике Српске у обзир ће се узимати релевантне секторске стратегије у Републици Српској, стратешки документи БиХ у чијој изради су учествовали представници Републике Српске, те посебно препоруке Европске комисије као и SDG оквир (укључујући подциљеве и индикаторе), о чему је више ријечи било у уводним поглављима овог приручника.

Када је у питању усклађивање с осталим „спољашњим” стратешким документима и SDG оквиром, планери на почетку настоје „снимити” повезнице са стратешким циљевима, приоритетима и мјерама из других стратешких докумената, односно развојним правцима, акцелераторима и покретачима из SDG оквира (тамо гдје такве повезнице постоје даље се разматра могућност преузимања релевантних подциљева и индикатора).

Утврђивање међусобне усклађености стратешких докумената подразумева образложење у којем се на почетку наводи назив стратешког документа из којег се врши преузимање и конкретна ознака и назив стратешког циља и/или приоритета и/или мјере с којом постоји директна усклађеност. Даје се, потом, сажето образложење разлога због којих су посматрани стратешки циљ, приоритет и/или мјера релевантни за стратешки документ који се израђује. Уколико се ради о SDG оквиру, наводи се развојни правац, акцелератор и/или покретач који је релевантан за посматрани стратешки документ.

Када је у питању описивање екстерне усклађености, носиоцима израде стратешког документа је остављена могућност да осмисле начин на који ће описати повезнице с релевантним стратешким документима, да ли ће се определијелити за наративни приступ или ће користити формат табеле.

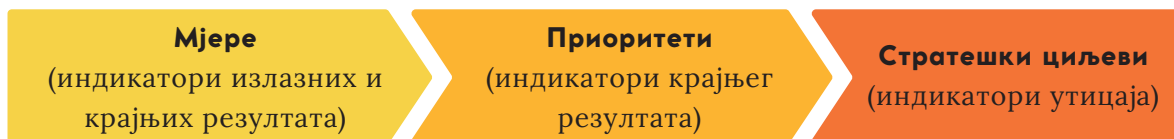
Један од начина на који је могуће спровести ову анализу стратешког оквира и идентификовати релевантне стратешке документе подразумијева коришћење табеларног формата на начин који је представљен [овдје](#).

На основу претходно урађене анализе и „снимљених” повезница, даје се преглед усклађености између посматраног стратешког документа и релевантних стратешких докумената истог или вишег ранга. Кроз овај поступак обезбјеђује се **поштовање начела стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској, а посебно начела хоризонталне и вертикалне координације и усклађености**. У пракси то значи да носиоци израде стратешког документа на нивоу јединица локалне самоуправе усклађивањем са Стратегијом развоја Републике Српске и релевантним секторским стратегијама истовремено обезбјеђују усклађеност и са SDG оквиром, који је претходно интегрисан у посматрани стратешки документ вишег реда.

УТВРЂИВАЊЕ УНУТРАШЊЕ УСКЛАЂЕНОСТИ

Како је већ речено, у овој фази потребно је обезбиједити и унутрашњу или интерну усклађеност стратешког документа, што подразумијева постојање јасне и логичке хијерархијске везе између мјера, приоритета и стратешких циљева дефинисаних унутар стратешког документа. Ради се искључиво о квалитативној оцјени логичких повезница и узрочно-посљедичних веза, тако да не постоји никаква формула или квантитативни приступ за процјену интерне усклађености.

У том поступку **прво се креће од нивоа мјера и провјерава да ли су мјере дефинисане јасно и недвосмислено, да ли су очекивани циљеви мјера јасни и да ли излазни резултати доприносе остварењу крајњих резултата мјера**. Уколико таква веза постоји, онда се провјерава **да ли крајњи резултати мјера (и кључних стратешких пројеката уколико су они предвиђени описом мјера) доприносе остварењу крајњих резултата приоритета, односно колико крајњи резултати приоритета доприносе остварењу очекиваних индикатора утицаја на нивоу стратешког циља**.



Начин на који се врши провјера интерне усклађености је већ описан у поглављу Приручника које се односи на дефинисање мјера и тестирање [интервентне логике](#) кроз цијели стратешки документ.

Као алат за провјеру интерне усклађености користи се образац за сажети приказ стратегије с обзиром на то да садржи информације о усклађености стратешких циљева, приоритета и мјера, првенствено кроз њихове индикаторе, који су наведени у табеларном формату.

Сажети преглед стратешких циљева, приоритета и мјера у стратешком документу као образац за провјеру унутрашње усклађености

РЕДНИ БРОЈ И ОЗНАКА	НАЗИВ	ИНДИКАТОРИ И ФИНАНСИЈСКИ ИЗВОРИ		
1. СТРАТЕШКИ ЦИЉ	Убрзан економски раст	ИНДИКАТОРИ СТРАТЕШКОГ ЦИЉА	ПОЛАЗНЕ ВРИЈЕДНОСТИ ИНДИКАТОРА	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ ИНДИКАТОРА
		Порески приходи по глави становника (у КМ)		
		Укупан број запослених		
		Буџет (КМ)	Остали извори (КМ)	Укупно (КМ)
1.1 ПРИОРИТЕТ	Подизање конкурентности пољопривреде	ИНДИКАТОРИ ПРИОРИТЕТА	ПОЛАЗНЕ ВРИЈЕДНОСТИ ИНДИКАТОРА	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ ИНДИКАТОРА
		Остварени новчани приходи по хектару обрадиве површине (у КМ)		
		Годишња вриједност извоза пољопривредних производа (у КМ)		
		Буџет (КМ)	Остали извори (КМ)	Укупно (КМ)
1.1.1 МЈЕРА	Проширење доступности система наводњавања и услуге водоснабдијевања у руралним подручјима	ИНДИКАТОРИ МЈЕРЕ	ПОЛАЗНЕ ВРИЈЕДНОСТИ ИНДИКАТОРА	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ
		Остварени годишњи приноси код пољопривредних произвођача који су укључени у систем наводњавања (у t)		
		Површина пољопривредног земљишта које је под системом наводњавања (у ha)		
		Буџет (КМ)	Остали извори (КМ)	Укупно (КМ)
1.1.2 МЈЕРА	Проширење примјене савремених агротехничких мјера	ИНДИКАТОРИ МЈЕРЕ	ПОЛАЗНЕ ВРИЈЕДНОСТИ ИНДИКАТОРА	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ
		Остварени годишњи приноси код пољопривредних произвођача који примјењују савремене агротехничке мјере		
		Укупна површина пољопривредног земљишта над којим се примјењују савремене агротехничке мјере		
		Буџет (КМ)	Остали извори (КМ)	Укупно (КМ)

У претходном примјеру представљена је веза између мјера, приоритета и стратешког циља кроз „вертикалну” логику индикатора, од индикатора излазног резултата до индикатора крајњег резултата и утицаја. На примјер, „примјена савремених агротехничких мјера” на одређеном подручју имаће за резултат „повећање годишњих приноса код пољопривредних произвођача који их користе”, а што ће довести до остварења „већих прихода по хектару обрадиве пољопривредне површине” као једног од показатеља конкурентности пољопривреде. „Подизање конкурентности пољопривреде” допринијеће „убрзању економског раста” посматрано кроз индикатор раста БДП-а по глави становника.

Треба нагласити како је ово важан корак у обликовању или „подешавању” стратешког документа с обзиром на то да се током провјере интерне усклађености у пракси често дешава да за поједини ниво интервенције не постоји потребна „вертикална логика”, односно да реализација предвиђених мјера не води директно ка реализацији приоритета и стратешких циљева. Због тога је током провјере интерне усклађености потребно постављати питање „да ли предложени индикатори мјере воде ка достизању индикатора крајњих резултата (на нивоу приоритета) те да ли реализација предвиђених приоритета води ка достизању индикатора утицаја (на нивоу стратешких циљева)”. Уколико не постоје директне и јасне везе између различитих нивоа стратешке интервенције, потребно их је редефинисати како би се постигла њихова логичка увезаност. При томе се корекције прво врше на нижем нивоу стратешке интервенције (ниво мјера), уколико су оне могуће и реалне. Ако то није случај, онда је потребно редефинисати саме приоритете, па чак и стратешке циљеве.

Такође, може се примијетити да представљени образац за сажети преглед стратегије садржи и поља у која је потребно уписати финансијске износе предвиђене за реализацију мјера, приоритета и стратешких циљева. На овај задатак носиоци израде стратешког документа се враћају касније, у другој итерацији, након што утврде индикативни финансијски оквир за реализацију стратешког документа.



ОРГАНИЗАЦИОНИ ПОДСЈЕТНИК И САВЈЕТИ ПРАКТИЧАРА!

Утврђивање екстерне усклађености

- Развојни тим током израде стратешке платформе припрема преглед релевантних стратешких докумената истог или вишег реда, с излистаним кључним елементима тих докумената – стратешким циљевима, приоритетима, мјерама и индикаторима.
- Истовремено, припрема се и преглед релевантних докумената из процеса европских интеграција и преглед SDG оквира – развојних праваца, акцелератора, покретача и индикатора.
- Након што се заокружи „креативни” процес и дефинишу стратешки циљеви, приоритети и мјере, чланови развојног тима описују екстерну усклађеност стратешких докумената тако што образлажу повезнице између стратешког

документа који је предмет израде и конкретних стратешких циљева, приоритета и/или индикатора из стратешких докумената вишег реда и/или планских докумената произашлих из процеса европских интеграција и SDG оквира.

Утврђивање интерне усклађености

- Развојни тим, упоредо с екстерним усклађивањем, врши и провјеру интерне усклађености. Потребно је организовати тематску радионицу на којој ће чланови развојног тима и тематских група провјеравати „вертикалну” логику између описаних мјера, приоритета и стратешких циљева.
- Задужују се чланови тематских радних група да, уколико постоји потреба, изврше потребне корекције у опису мјера како би се постигла интерна усклађеност. Корекције врше чланови тематских радних група који су претходно учествовали у опису тих мјера и достављају дорађене приједлоге развојном тиму на увид.
- Чланови развојног тима потом уносе финалне верзије описа мјера, дефинисаних приоритета и стратешких циљева у образац за сажети преглед стратегије, с тим да се поља с финансијским вриједностима попуњавају накнадно, по завршетку израде оквирног финансијског плана.

4.5 ПЕТА ФАЗА: ИЗРАДА ОКВИРНОГ ФИНАНСИЈСКОГ ПЛАНА ЗА СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

Израда оквирног финансијског плана за спровођење стратешког документа подразумијева идентификацију потребних финансијских средстава за реализацију стратешких циљева, приоритета и мјера без обзира да ли се ради о средствима из буџета, кредитним средствима, средствима ЕУ, донаторским средствима или средствима по основу јавно-приватног партнерства. Сходно томе, носиоци израде стратешког документа овом задатку приступају тек у тренутку када имају јасну информацију о садржају будућих стратешких интервенција кроз разрађене стратешке циљеве, приоритете и описе мјера.

Оквирни финансијски план се као индикативни оквир израђује за период важења стратешких докумената. Улазне информације за израду оквирног финансијског плана се прикупљају током разраде стратешких приоритета и дефинисања мјера, када се разматрају појединачне потребе, могућности као и опције финансирања сваке од мјера и сходно доступним и очекиваним средствима. То значи да се у образац оквирног финансијског плана (који је представљен у тексту испод) прво уписују финансијски износи предвиђени за реализацију мјера по основним изворима (буџетска средства и екстерни извори), на начин како је то већ наведено у опису сваке појединачне мјере.

Образац оквирног финансијског плана

ИНДИКАТИВНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН ЗА ПЕРИОД ВАЖЕЊА СТРАТЕШКОГ ДОКУМЕНТА					
РЕДНИ БРОЈ И ОЗНАКА	СТРУКТУРА ФИНАНСИРАЊА (у %)*	УКУПНО (КМ)	БУЏЕТ ИНСТИТУЦИЈЕ (КМ)	ОСТАЛИ ИЗВОРИ	
				(КМ)	НАЗИВ ПОТЕНЦИЈАЛНОГ ИЗВОРА ФИНАНСИРАЊА
1. Стратешки циљ	%				
1.1 Приоритет	%				
1.1.1 Мјера					
1.1.2 Мјера					
1.2 Приоритет	%				
1.2.1 Мјера					
2. Стратешки циљ	%				
2.1 Приоритет	%				
2.1.1. Мјера					
УКУПНО ИЗ СТРАТЕШКОГ ДОКУМЕНТА**	100 %				
ПРЕГЛЕД ПО ИЗВОРИМА (износи у КМ и проценти)					
Буџет Републике Српске / јединице локалне самоуправе		Средства обезбијеђена на основу ЈПП (јавно-приватног партнерства)		Средства предприступних и других фондова ЕУ	
КМ		КМ		КМ	
%		%		%	
Бесповратна средства других међународних донација		Кредити међународних и развојних институција		Други извори	
КМ		КМ			
%		%			

* Структура учешћа финансирања (у %) приоритета и стратешких циљева у укупном износу финансирања стратешког документа.

** Структура финансирања по изворима финансирања. Напомена: Средства за финансирање стратешког документа се заснивају на пројекцијама доступних и очекиваних финансијских средстава у моменту израде стратешког документа.

Након што се у образац оквирног финансијског плана унесу износи појединачних мјера, подаци се консолидују и утврђују се укупни износи потребни за реализацију приоритета (сабирањем финансијских вриједности припадајућих мјера), односно стратешких циљева (сабирањем финансијских вриједности припадајућих приоритета). Тако припремљена радна верзија оквирног финансијског плана се потом пореди с раније утврђеном оквирном прогнозом могућности за финансирање стратегије (која је припремљена још током ситуационе анализе).

Уколико укупна вриједност средстава потребних за реализацију мјера, приоритета и стратешких циљева превазилази раније утврђени „финансијски оквир“, врше се прилагођавања тако што се преиспитују појединачне вриједности мјера и сходно томе се праве потребне корекције.

Такође, провјерава се и усклађеност према утврђеним развојним правцима како би приступ и по овом основу био избалансиран, односно да се укупна финансијска средства не би доминантно користила за реализацију само једног стратешког циља.

Овдје је потребно још једном нагласити значај благовремене **провјере финансијске усклађености, и то приликом дефинисања мјера**. Као што је описано у поглављу Приручника посвећеном дефинисању мјера, већ током формирања оквирне процјене потребних финансија за реализацију сваке појединачне мјере, треба водити рачуна и о томе колика су до тог момента оквирно предвиђена средства за реализацију других, већ описаних мјера, како се не би „пробио“ генерални финансијски оквир и нарушила секторска структура финансирања. Дакле, потребна прилагођавања се раде у раној фази, што у значајној мјери касније олакшава посао члановима развојног тима на изради оквирног финансијског плана, који се у том случају своди на техничке задатке и провјеру рачунске усклађености. У ту сврху, као практичан алат, може да се користи и excel верзија обрасца за израду оквирног финансијског плана, коју је могуће преузети [овдје](#).



ОРГАНИЗАЦИОНИ ПОДСЈЕТНИК И САВЈЕТИ ПРАКТИЧАРА!

- Прије израде оквирног финансијског плана, чланови развојног тима треба да имају припремљене описе свих појединачних мјера, из којих црпе информације о укупној финансијској вриједности мјера и изворима финансирања.
- У excel верзију обрасца за израду оквирног финансијског плана потребно је прво унијети финансијске вриједности појединачних мјера, како би се на основу тога подаци у табели аутоматски консолидовали за ниво приоритета и стратешких циљева.
- Уколико је у оквиру одређене мјере предвиђена реализација једног или више кључних стратешких пројеката, подаци о њиховој финансијској вриједности се, такође, уносе у образац оквирног финансијског плана, с тим да се не сабирају посебно с обзиром на то да су већ укључени у финансијски износ припадајуће мјере.
- У случају потребе за усклађивањем с раније припремљеном оквирном прогнозом могућности за финансирање стратегије, развојни тим се састаје и разматра потребне корекције на нивоу мјера тако што се од чланова тематских радних група, који су претходно учествовали у опису тих мјера, тражи да их редефинишу и доставе кориговане приједлоге.

4.6 ШЕСТА ФАЗА: ИЗРАДА ОКВИРА ЗА СПРОВОЂЕЊЕ, ПРАЋЕЊЕ, ИЗВЈЕШТАВАЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

У оквиру ове фазе носиоци израде стратешког документа описују одговорности институција надлежних за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа, као и преглед најважнијих поступака, односно предвиђене динамике за спровођење, праћење, извјештавање и евалуацију. Писање поглавља о одговорностима и поступцима за та четири процеса је од виталног значаја, с обзиром на то да се ради о основним инструментима управљања за све што треба да се ради након усвајања стратешког документа.



Каже се да су израдом оквира за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање планери у позицији да „удахну живот” будућем стратешком документу.

У том смислу, потребно је на почетку терминолошки разграничити појмове спровођења, праћења, извјештавања и вредновања.

Спровођење стратешких докумената врши се путем средњорочних и годишњих планова рада републичких органа управе и јединица локалне самоуправе. Приликом израде средњорочних планова рада, органи управе на оба нивоа власти у Републици Српској имају обавезу да преузму релевантне мјере из стратешког документа с припадајућим индикаторима, као и полазне и циљне вриједности индикатора за сваку годину средњорочног (трогодишњег) периода. Мјере из стратешког документа уносе се у средњорочни план рада и за њих се дефинишу активности/пројекти чија реализација у трогодишњем периоду доприноси остварењу мјере, приоритета и стратешког циља из стратешког документа.

Годишњи план рада је спроведбени документ с активностима/пројектима који ће се предузимати на годишњем нивоу како би се реализовали програми из средњорочног плана рада, те оствариле мјере, приоритети и стратешки циљеви из стратешког документа.

Праћење подразумијева константно праћење, систематично и континуирано сакупљање, анализирање и коришћење података и показатеља у сврху мјерења напретка остваривања постављених циљева/приоритета/мјера, као и напретка у коришћењу расположивих средстава и предузимања одговарајућих активности с циљем евентуалних корекција. За успјешну успоставу и спроведбу система праћења све организационе јединице у републичком органу управе, односно у општинском/градском органу управе, треба да успоставе и редовно ажурирају електронске евиденције индикатора остварења стратешких циљева, приоритета и мјера из стратешког документа, те индикатора из годишњег плана рада. Те евиденције су основ за израду годишњег извјештаја о раду органа управе и израду годишњег извјештаја о спровођењу стратешког документа.

Извјештавање се врши путем припреме неколико извјештаја. Годишњи извјештај о раду се припрема с циљем праћења спровођења планираних активности/пројеката и оцјене њиховог доприноса у остваривању програма (мјера) органа и институција на оба нивоа власти. У годишњем извјештају о раду прецизно се наводи да ли су и у којој мјери извршене планиране активности из годишњих планова/програма рада, остварени очекивани резултати, планирана и утрошена средства за извршење активности, и за евентуално неизвршење, разлог за неизвршење или дјелимично извршење.

На основу увида у степен постигнуте имплементације, према извјештајима о раду, и поређења с постављеним индикаторима, могуће је вршити евентуалне корекције планираних мјера из стратешког документа уколико се покаже да оне не дају очекиване резултате.

Извјештај о спровођењу стратешког документа је спроведбени документ којим се на годишњем нивоу сагледавају општи развојни трендови, као и напредак у остварењу стратешких циљева. Извјештај о спровођењу стратешког документа ставља фокус на остварене резултате и утицај током његовог спровођења, за разлику од извјештаја о раду гдје је нагласак на активностима посматраног органа управе. У том смислу извјештаји о раду представљају основу за припрему извјештаја о спровођењу стратешког документа, што упућује на потребу временске усклађености израде ових извјештаја. Извјештај о спровођењу Стратегије развоја Републике Српске у име Владе РС припрема Генерални секретаријат Владе. Републички органи управе израђују годишње извјештаје о спровођењу секторских стратегија Републике Српске, док градоначелник односно начелник општине израђује годишње извјештаје о спровођењу стратегије развоја јединице локалне самоуправе и секторске стратегије јединице локалне самоуправе.

Вредновање је поступак којим се врши оцјењивање успјешности, дјелотворности, напретка и утицаја у фази израде стратешког документа и/или у току његовог спровођења, а на основу прикупљених и анализираних података и сазнања добивених кроз поступак редовног праћења и додатног прикупљања података у току процеса припреме.

Законом и Уредбом је прописано да се **вредновање стратешког документа врши у процесу израде стратешког документа и/или у току његовог спровођења.**

Ако се вредновање врши у процесу израде стратешког документа (за овај поступак вредновања често се користи и израз *ex-ante* или претходна евалуација), онда му је сврха унапређивање квалитета, релевантности и кохерентности стратешког документа у фази његове израде, дакле, прије усвајања. Спровођење поступка *ex-ante* евалуације је нарочито значајно приликом израде комплексних стратешких докумената највишег реда, попут Стратегије развоја Републике Српске, с обзиром на то да се у односу на њих врши усклађивање других „нижих” стратешких докумената. Због тога се поступак вредновања у фази израде Стратегије развоја Републике Српске сматра изузетно важним.

Уколико се вредновање врши у току спровођења стратешког документа, онда му је сврха утврђивање степена извршења стратешког документа, као и сумирање постигнутих резултата те обезбјеђење улазних елемената за наредне стратешке документе. **Вредновање у току спровођења стратешког документа обавезно се врши у предзадњој години спровођења стратешких докумената** с тим да је по потреби тај поступак могуће организовати и раније, на средини периода имплементације. Вредновање у току спровођења стратешког документа је подједнако важно, без обзира да ли се ради о секторској или развојној стратегији, односно стратешком документу вишег или нижег реда, управо због тога што резултати спроведеног вредновања служе као основ за израду новог стратешког документа. У том смислу је и препорука да се поступак вредновања изврши у предзадњој години спровођења и оних стратешких докумената чија је имплементација у току а који су усвојени прије ступања на снагу Уредбе, без обзира што у њиховом случају за то не постоји формална обавеза. Када се говори о одговорности, за вредновање стратешких докумената задужени су органи управе на републичком и локалном нивоу и то:

- Генерални секретаријат Владе за вредновање Стратегије развоја Републике Српске;
- републички органи управе за вредновање секторских стратегија на републичком нивоу;
- јединице локалне самоуправе за вредновање секторских и стратегија развоја на локалном нивоу.

Треба напоменути да је Законом предвиђена и могућност да се поступак вредновања стратешких докумената може повјерити и независном спољном евалуатору.

ФОРМА ОКВИРА ЗА СПРОВОЂЕЊЕ, ПРАЋЕЊЕ, ИЗВЈЕШТАВАЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ РАЗВОЈНИХ И СЕКТОРСКИХ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА

Када је у питању досадашња пракса израде оквира за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање развојних и секторских стратешких докумената, постоје различити примјери и искуства, који се у смислу коришћене форме обично свode на два приступа: дескриптивни или табеларни. При томе су се носиоци израде стратешких докумената на нивоу јединица локалне самоуправе до сада у пракси више служили табеларном формом.

Без обзира на то за који приступ се определијеле, носиоци израде стратешког документа треба да у склопу ове секције представе основне елементе институционалног и организационог оквира који ће омогућити спровођење стратешког документа, његово праћење, извјештавање и вредновање. Сходно томе, **неопходно је на почетку дати преглед институционалног оквира** – ко га чини и које су надлежне структуре одговорне за планирање и управљање развојем посматраног подручја или сектора. **Најважнији институционални актери се потом могу појединачно описати/представити**, како би се истакле њихове кључне функције у систему стратешког планирања и управљања развојем.

Након тога, **потребно је представити кључне кораке годишњег процеса** система за управљање развојем, с навођењем одговорности за њихово извршење. Неки од кључних корака могу да укључују:

- израду Акционог плана за имплементацију стратегије;
- средњорочно и годишње планирање рада према развојним приоритетима и мјерама утврђеним у стратешком документу;
- израду нацрта средњорочних и годишњих планова и њихово разматрање;
- текуће спровођење годишњих планова рада;
- праћење и извјештавање о спровођењу средњорочних и годишњих планова рада.

Када је у питању праћење и извјештавање, оно обухвата како постизање циљева из стратешког документа, тако и спровођење институционалних планова (нпр. на нивоу локалних или републичких органа управе и институција). При томе је потребно **навести у којим временским периодима ће се извјештавати** (нпр. годишње), **у којој форми** (нпр. у форми годишњег извјештаја о степену реализације стратегије) те **на основу којих елемената** (нпр. на основу дефинисаних индикатора и мјера учинка, описа стања по областима, разложима за описано стање, препорукама за унапређење стања по областима).

Речено је већ како су се представници јединица локалне самоуправе у протеклом периоду више користили табеларном формом. У том случају обично се користи двострани приказ, гдје се у једној колони наводе кључни задаци сходно оквирном годишњем календару активности, а у другој колони носиоци одговорности и остали учесници у процесу извршења предметних активности. Примјер табеларне форме за дефинисање оквира за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешких докумената може се преузети [овдје](#).



ОРГАНИЗАЦИОНИ ПОДСЈЕТНИК И САВЈЕТИ ПРАКТИЧАРА!

- Након утврђивања међусобне и унутрашње усклађености стратешког документа, те израде оквирног финансијског плана, чланови развојног тима имају задатак да дефинишу оквир за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа.
- Развојни тим разматра два основна аспекта тог оквира, а то су кључне активности и носиоци одговорности за спровођење активности, односно активности везане за праћење и извјештавање о спровођењу стратешког документа као и активности везане за његово вредновање.
- Форма по којој ће бити представљен оквир за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа није прописана. Планери имају могућност да користе табеларну или дескриптивну форму, сходно специфичним преференцијама.

4.7 СЕДМА ФАЗА: ДОНОШЕЊЕ СТРАТЕШКИХ ДОКУМЕНАТА УЗ ПРЕТХОДНО ПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА КОНСУЛТАЦИЈА

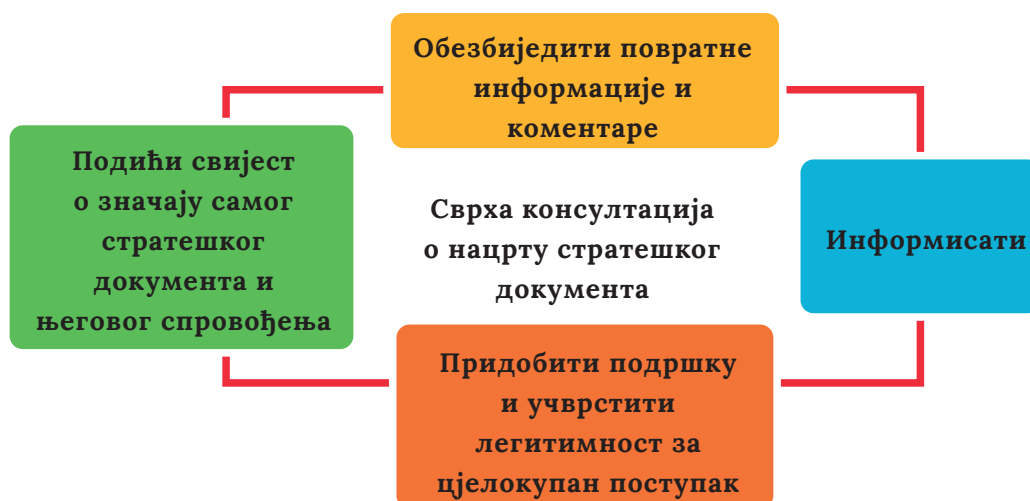
4.7.1 КОНСУЛТАЦИЈЕ О СТРАТЕШКОМ ДОКУМЕНТУ

Последња фаза у поступку припреме стратешког документа су јавне консултације о нацрту документа и његово доношење (усвајање). Као и током првог круга консултација (о стратешкој платформи), и у овој фази се укључују надлежне институције као формални актери, интересне групе, организације цивилног друштва, универзитети, други неформални актери као и појединци-грађани. Финалне консултације о стратешком документу такође трају минимално 15 дана и спроводе се објавом нацрта на веб-страници носиоца израде стратешких докумената, достављањем нацрта стратешког документа надлежним органима управе на републичком или локалном нивоу власти који су релевантни за посматрани стратешки документ, организовањем јавних презентација, прикупљањем и разматрањем приједлога и сугестија.

Финалне консултације су обавезан корак у процесу израде стратешког документа, а сврха њиховог спровођења је у томе да се постигне сагласност око садржаја стратешког документа прије него што се он даље упути у процедуру усвајања/доношења.

У финалне консултације о Нацрту Стратегије развоја Републике Српске и секторских стратегија Републике Српске обавезно треба укључити и Савјет за развој Републике Српске.

Сам поступак припреме и организовања консултација је сличан као и у претходно описаном поступку консултација за стратешку платформу. Носиоци израде стратешког документа треба на вријеме да приступе организовању консултативног поступка тако што ће припремити план консултација заједно с листом заинтересованих страна, те утврдити канале комуникације путем којих ће са сваким од актера контактирати. Практичан алат у виду раније приказаних смјерница за организовање процеса консултација о стратешкој платформи може да буде користан алат и у овој фази (увид је могућ на следећем [линку](#)).



Када је у питању начин на који ће се спровести финалне консултације са заинтересованом јавношћу, носиоци израде стратешког документа, зависно од доступних ресурса и временског оквира, организују *online* консултације, округле столове и радионице, тематске састанке, фокус групе или неку другу форму консултативног поступка. За носиоце израде стратешког документа важно је да управљају цијелим процесом, односно да унапријед размишљају о потребном временском оквиру за припремне активности, израду плана консултација и спровођење самог консултативног поступка. План консултација треба да обухвати кључне секторе/тематске области и актере унутар органа управе који израђује стратешки документ, те све уобичајене „спољашње” интересне групе и остале заинтересоване стране с којима ће се консултовати. Исто тако, потребно је на вријеме размотрити логистичка питања као што су буџет и термини за извођење појединачних консултација. У поступку планирања и организовања финалних консултација треба скренути пажњу и на улогу надлежних служби или организационих јединица које су задужене за односе с јавношћу, прије свега, у осмишљавању приступа и употребе адекватних канала комуникације.

Свакако је и овдје препорука да се финалним консултацијама не прилази искључиво с формалне стране (поштовања обавезног периода консултација и прописаног начина објаве), већ да се на основу претходног искуства кроз консултације о стратешкој платформи искористе они канали комуникације који ће заинтересовати и укључити што више релевантних актера у сам процес. При томе је јако важно да су у финални круг консултација укључене социјално рањиве категорије становништва и појединци кроз посебне консултативне састанке (најчешће кроз форму фокус групе) како би се сагледали и уважили њихови ставови везано за припремљени садржај стратешког документа.

4.7.2 КОРЕКЦИЈЕ НАКОН КОНСУЛТАЦИЈА И ДОНОШЕЊЕ СТРАТЕШКОГ ДОКУМЕНТА

По окончању консултативног поступка, на основу коментара, приједлога и сугестија достављених од заинтересоване јавности и/или партиципативног тијела (уколико је исто формирано), чланови развојног тима разматрају прикупљене материјале, врше корекције и допуне стратешког документа. На основу тога се припрема радна верзија стратешког документа у форми нацрта, која се даље просљеђује надлежним тијелима и институцијама.

Влада Републике Српске предлаже а Народна скупштина Републике Српске доноси Стратегију развоја Републике Српске. Овдје је још једном потребно напоменути да Стратегију развоја Републике Српске, прије њеног доношења, треба да размотри и Савјет за развој Републике Српске.

Када су у питању секторске стратегије на републичком нивоу, Влада на приједлог надлежног републичког органа управе доноси секторске стратегије Републике Српске. И овдје Савјет за развој Републике Српске треба да размотри нацртне верзије секторских стратегија прије њиховог усвајања.

На локалном нивоу, скупштина јединице локалне самоуправе, на приједлог градоначелника односно начелника општине, доноси стратегије развоја или секторске стратегије јединица локалне самоуправе.



ОРГАНИЗАЦИОНИ ПОДСЈЕТНИК!

- С припремом плана консултација неопходно је отпочети након што се комплетира прва радна верзија стратешког документа.
- Препорука је да се укључе и представници надлежне службе или организационе јединице задужене за односе с јавношћу у поступак припреме финалних консултација.
- За представнике социјално рањивих категорија становништва потребно је и у овој фази организовати посебан консултативни састанак.
- У оквиру плана консултација важно је дефинисати поступак администрирања и документовања пристиглих коментара, приједлога и сугестија од заинтересоване јавности (обезбиједити постојање збирне евиденције).
- Прије упућивања стратешког документа у процедуру доношења, неопходно је размотрити пристигле коментаре, приједлоге и сугестије, те, сходно томе, извршити финалне корекције стратешког документа.
- Свим учесницима у поступку консултација важно је пружити повратну информацију о статусу заprimљених коментара, приједлога и сугестија (препорука је да се то уради кроз извјештај о спроведеним финалним консултацијама о нацрту стратешког документа).
- Након доношења стратешког документа, препорука је да се његова финална верзија објави на званичној веб-страници институције/органа управе.

ПРАКТИЧНИ ПРИМЈЕРИ

[НАЗАД НА САДРЖАЈ](#)ПОМОЋНИ ДОКУМЕНТИ, АЛАТИ И
ПРАКТИЧНИ ПРИМЈЕРИ

PRILOG

[Примјер контролних питања за идентификовање повезница с циљевима и подциљевима из SDG оквира](#)[Примјери структуре ситуационе анализе секторских стратешких докумената](#)[Контролна листа за процјену капацитета за дјеловање у случају природних непогода и катастрофа](#)[Помоћна табела за припрему процјене финансирања стратешког документа](#)[Примјер SWOT анализе](#)[Примјер за опис стратешких праваца развоја](#)[Примјери различитих изјава о визији развоја на нивоу ЈЛС](#)[Примјери формулације стратешких циљева](#)[Смјернице за организовање поступка консултација](#)[Интервентна логика – логика стратешке интервенције](#)[Примјер описа мјере \(ЈЛС\)](#)[Примјер описа кључног стратешког пројекта](#)[Примјер за провјеру међусобне усклађености стратешких докумената](#)[Примјер табеле с прегледом основних активности и одговорности за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа](#)

Примјер контролних питања за идентификовање повезница с циљевима и подциљевима из SDG оквира

КОЈИ ЈЕ ТО ПОДЦИЉ ИЗ SDG ОКВИРА РЕЛЕВАНТАН ЗА ВАШ СТРАТЕШКИ ДОКУМЕНТ? (ПРИМЈЕР)	КОЈИ ЈЕ ПРАТЕЋИ ИНДИКАТОР ПОДЦИЉА МОГУЋЕ ПРЕУЗЕТИ У СТРАТЕШКИ ДОКУМЕНТ? (ПРИМЈЕР)	АКО ДА, ДА ЛИ ЈЕ НАВЕДЕНИ ИНДИКАТОР У КОЛОНИ 2 МОГУЋЕ МЈЕРИТИ НА ВАШЕМ ПОДРУЧЈУ ИЛИ У ПОСМАТРАНОМ СЕКТОРУ?	ДА ЛИ ИМАТЕ ИНДИКАТОР КОЈИ БОЉЕ ОСЛИКАВА ПОДЦИЉ ИЗ SDG ОКВИРА?	КАКО УКЉУЧИТИ ИНДИКАТОР?
Подциљ 4.3: До краја 2030. обезбиједити једнаку доступност јефтиног и квалитетног техничког, стручног и терцијарног образовања, укључујући универзитетско, за све жене и мушкарце	SDG индикатор 4.3.1: Стопа учешћа младих и одраслих у формалном и неформалном образовању и обуци током претходних 12 мјесеци, по полу, у %	ДА	НЕ	Индикатори у потпуности преузети за ниво циља, приоритета или мјере
Подциљ 4.4: До 2030. значајно повећати број младих и одраслих који посједују одговарајуће вјештине, укључујући техничке, дигиталне и стручне, за запошљавање, достојанствено запослење и предузетништво	Прилагођени SDG индикатор 4.4.1: Појединци који користе интернет	ДА	ДА	Навести индикатор који боље осликава и увести га у потпуности
Подциљ 4.а: Изградити и побољшати образовне објекте који су прилагођени дјечи, лицима с инвалидитетом и родним разликама, те обезбиједити сигурна, ненасилна, инклузивна и дјелотворна окружења за учење за све	Прилагођени SDG индикатор 4.а.1: Опремљеност школа основног и средњег образовања компјутерима и приступом интернету за ученике; број ученика/ по компјутеру, просјек	ДА	НЕ	Индикатори у потпуности преузети за ниво циља, приоритета или мјере
	<u>Основно образовање</u> ► просјечан број ученика на 1 компјутер ► просјечан број ученика на 1 приступ интернету			
	<u>Средње образовање</u> ► просјечан број ученика на 1 компјутер ► просјечан број ученика на 1 приступ интернету			

Примјери структуре ситуационе анализе секторских стратешких докумената⁷

ОКВИРНА ЕНЕРГЕТСКА СТРАТЕГИЈА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ ДО 2035. ГОДИНЕ	СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ 2021–2027.
ОПШТИ ПОДАЦИ И МАКРОЕКОНОМСКА КРЕТАЊА ► Уређење и општи подаци ► Макроекономска кретања ГЛОБАЛНИ ЕНЕРГЕТСКИ ТРЕНДОВИ ► Електрична енергија ► Нафта и гас ЕНЕРГЕТСКИ СЕКТОР БОСНЕ И ХЕРЕГОВИНЕ ► Пресјек регулаторно-институционалног оквира ► Електроенергетски сектор ► Сектор угља ► Обновљиви извори енергије ► Сектор нафте и нафтних деривата ► Сектор гаса ► Топлинарство ► Енергетска ефикасност ► Преглед кључних корака за креирање - Стратешке процјене утицаја на животну средину	► Извод из аналитичког дијела ► Квантитативна анализа малих и средњих предузећа у Републици Српској ► Квалитативна анализа малих и средњих предузећа у Републици Српској ► Приказ резултата путем оквира системске конкурентности ► Синтеза анализе путем SWOT анализе ► Визија развоја МСП-а и предузетништва ► Стратешки циљеви ► Европски акт о малом бизнису као референтни оквир за дефинисање политика и мјера за подршку развоју МСП-а

⁷ Напомена: Ради се о примјерима секторских стратегија које су рађене прије ступања на снагу Уредбе о стратешким документима у Републици Српској. Нагласак је на структури ситуационе анализе, а не на садржају самих докумената.

Контролна листа питања за процјену капацитета за дјеловање у случају природних непогода и катастрофа**ПРОЦЈЕНА КАПАЦИТЕТА ЗА ДЈЕЛОВАЊЕ У СЛУЧАЈУ ПРИРОДНИХ НЕПОГОДА И КАТАСТРОФА**

За процјену капацитета за дјеловање у случају природних непогода и катастрофа на локалном нивоу може да помогне контролна листа сљедећих питања:

- ▶ Да ли школске установе имају планове за евакуацију и да ли се редовно спроводе вјежбе?
- ▶ Да ли здравствене установе имају довољне капацитете за пружање услуга за сценарије несрећа из процјене угрожености?
- ▶ Да ли су центри за социјални рад укључени у планирање одговора на катастрофе, а социјално угрожена категорија становништва обухваћена плановима заштите од елементарних непогода и других несрећа?
- ▶ Да ли је усвојен програм развоја система заштите и спашавања?
- ▶ Да ли је функционалан систем за рано упозоравање, а становништво упознато са знаковима узбуњивања?
- ▶ Да ли су у буџету обезбијеђена довољна средства за финансирање система заштите и спашавања?
- ▶ Да ли је идентификована и заштићена критична инфраструктура сходно процјени угрожености?

Помоћна табела за припрему процјене финансирања стратешког документа
(по главним изворима финансирања за период 20xx-20xx. године)

ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА СТРАТЕШКОГ ДОКУМЕНТА	ОКВИРНА ПРОЦЈЕНА ПО ГОДИНАМА							УКУПНО (У КМ)
	20xx	20xx	20xx	20xx	20xx	20xx	20xx	
ИЗ БУЏЕТА ЈЛС/ МИНИСТАРСТВА (У КМ)								
ИЗ ЕКСТЕРНИХ ИЗВОРА (КРЕДИТИ, ЕНТИТЕТ, ДРЖАВА, ЈАВНА ПРЕДУЗЕЋА И ПРИВАТНИ ИЗВОРИ) (У КМ)								
ИЗ ЕКСТЕРНИХ ИЗВОРА (ІРА, ДОНАТОРИ И ОСТАЛО) (У КМ)								
УКУПНО (У КМ)								

Приједлог оквирне расподеле финансирања по развојним областима (стварна расподела
ће се утврдити током израде стратегије развоја)

РАЗВОЈНА ОБЛАСТ I (НПР. ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ)	РАЗВОЈНА ОБЛАСТ II (НПР. ДРУШТВЕНИ РАЗВОЈ)	РАЗВОЈНА ОБЛАСТ III (НПР. ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ)	УКУПНО
Xxxxxxxx КМ	Xxxxxxxx КМ	Xxxxxxxx КМ	Xxxxxxxx КМ

Напомене / образложења

ИЗ БУЏЕТА XXXXX	→ нпр. очекивана х концесија за xxxxxxxx, на х година, на основу xxxxxxxx (године х, х) или раст непореских буџетских прихода по основу примјене xxxxx (све године)
ЕКСТЕРНИ ИЗВОРИ (КРЕДИТИ, ЕНТИТЕТ, ДРЖАВА, ЈАВНА ПРЕДУЗЕЋА И ПРИВАТНИ ИЗВОРИ И СЛ.)	→ - нпр. кредит за xxxxxxxxxxxx, на х година, закључен са xxxxxxxxxxxx (године х-х) → - нпр. споразум о ЈПП-у (година xxxx) → - нпр. писмо намјере о заједничким пројектима (година xxxxx) → - ...
ИЗ ЕКСТЕРНИХ ИЗВОРА (ІРА, ДОНАТОРИ И ОСТАЛО) (У КМ)	→ Xxxxxx

Примјер *SWOT* анализе

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
→ Добра комуникациона повезаност и близина кључне путне и жељезничке инфраструктуре; → Повољни услови за развој пољопривредне производње (чиста средина, структура земљишта повољна за развој воћарства, сточарства, повртларства, виноградарства); → Шуме, богатство дрвног сортимената; → Минерална налазишта и њихова експлоатација; → Искусна радна снага у одређеним подручјима (металопрерада, дрвопрерада, текстил, пољопривреда, занатство); → Добра сарадња са сусједним државама / ЈЛС; → Повољни услови за развој занатства и предузетништва – услужне дјелатности (стимулација од управе, брза регистрација); → Припремљена просторно-планска документација за успостављање пословне инфраструктуре; → Услови за развој различитих видова туризма (туристички потенцијал ријеке/планине, ловни, риболовни, рекреативни, вјерски туризам); → Бројност удружења и укљученост цивилног сектора у израду и спровођење развојних пројеката; → Извозно оријентисана индустријска производња – дрвопрерада, текстил и металопрерада.	→ Концентрација запослености у нископрофитабилним дјелатностима (текстил и услужне дјелатности); → Несређени имовинско-правни односи; → Депопулација (негативан салдо миграција и негативан природни прираштај, напуштање села); → Велика парцелисаност пољопривредног земљишта (уситњени посједи); → Непостојање капацитета за прераду пољопривредних производа; → Недовољна увезаност/организованост откупа и прераде пољопривредних произвођача; → Низак степен техничке опремљености и неразвијено тржиште пољопривредних производа; → Неадекватни образовни програми који не прате привредне и развојне потребе; → Слабо развијена предузетничка свијест и обученост предузетништва; → Недовољан степен финализације у дрвопреради.
ПРИЛИКЕ	ПРИЈЕТЊЕ
→ Повећање важности туризма, производње здраве хране, воде и обновљивих извора енергије у глобалној економији; → Увезивање и организовање регионалне и прекограничне туристичке понуде; → Распољивост фондова ЕУ и других донатора за финансирање развојних пројеката; → Либерализација визног режима за привредно повезивање, едукацију кадрова, запошљавање и др.; → Регионално отварање тржишта (билатерални и мултилатерални споразуми); → Успостављање чвршћих партнерских односа локална заједница – приватни сектор; → Привлачење страних инвеститора и капитала, знања и веза из дијаспоре.	→ Утицај пандемије COVID-19 и глобалне економске кризе на економско и социјално стање; → Недовољно стимулативан правни и финансијски оквир у БиХ одвраћа стране улагаче (несигурност за инвеститоре); → Споро усвајање закона који омогућавају примјену стандарда ЕУ; → Нетретирање отпада (индустријског, животињског) и отпадних вода може да угрози квалитет живота и туристичке могућности; → Одлазак радно-способног становништва због либерализације визног режима.

Примјер за опис стратешких праваца развоја**СТРАТЕШКИ ФОКУС 1. РАД НА УБРЗАЊУ ЕКОНОМСКОГ РАСТА**

Рјешавање проблема успореног економског раста представља основ будућег економског и друштвеног развоја посматраног подручја. Фокус је произашао првенствено из уочених слабости, али и расположивих могућности из спољашњег окружења. С тим у вези, будуће акције би требало, између осталог, да се фокусирају на:

- промјену економске структуре у правцу повећања удјела производа и услуга с високом доданом вриједношћу на основу побољшања пословног амбијента, привлачења потенцијалних инвеститора и понуде квалитетне радне снаге,
- јачање предузетничког сектора на бази квалитетне предузетничке инфраструктуре, подршке start-up пројектима и примјене нових облика предузетништва, као што је социјално предузетништво, развој задружне дјелатности, фарми, samozapošljavanja, обрта и креативних индустрија,
- конкурентност пољопривредне производње, с нагласком на производњу пољопривредних производа више додане вриједности, проширење обрадивих површина и остваривање већих приноса,
- јачање туристичке понуде и боље ефектуирање туристичких потенцијала ради генерисања прихода у сектору услуга и повезаним дјелатностима.

СТРАТЕШКИ ФОКУС 2. ПОДИЗАЊЕ СТЕПЕНА ЗАПОСЛЕНОСТИ И ЖИВОТНОГ СТАНДАРДА

Питање рјешавања незапослености је круцијалан проблем укупног развоја, имајући у виду да је утицај запослености вишедимензионалан. Запосленост је примарна компонента благостања једне земље, што значи да рјешавање запослености не узрокује само веће економске ефекте већ и читав низ социјалних, немјерљивих ефеката.

Рјешавање раста степена запослености се може постићи:

- усклађивањем између понуде и потражње на тржишту рада и смањењем структуралне незапослености успоставом дуалног система образовања,
- имплементацијом ефикасних програма преквалификације и образовања одраслих,
- развојем предузетничке културе и активности, као и социјалног предузетништва.

СТРАТЕШКИ ФОКУС 3. ПРОШИРЕЊЕ ДОСТУПНОСТИ, УНАПРЕЂЕЊЕ КВАЛИТЕТА И ОДРЖИВОСТИ ЈАВНИХ СЕРВИСА

Анализом интерних ресурса подручја уочен је велики простор за унапређење постојеће доступности, квалитета и одрживости јавних сервиса. Посебно су уочени недостаци у областима социјалне заштите, здравства, образовања, културе, спорта, безбједности (заштите и спашавања), борбе против криминала и корупције, јавне администрације, креативне економије, те здравственог, културолошког и спортског туризма. Рјешавању поменутих проблема би се требало приступити искоришћавањем прилика из спољашњег окружења путем:

- развијања капацитета образовних институција да производе кадрове за потребе тржишта рада;
- унапређења примјене нових технологија и модела организације дјелатности у јавном здравству;
- подстицања проактивне улоге лица у стању социјалне потребе и генерално рањивих друштвених група с циљем постизања њихове социјалне инклузије;
- организоване друштвене активности на превенцији корупције, криминала, трговине дрогама и људима и других безбједносних пријетњи с циљем спречавања развоја болести, породичних и социјалних штета, укључујући природне и друге несреће као кочничаре економског развоја и раста;
- стварања услова за побољшање понуде јавних услуга социјалног сектора од приватних предузетника или на бази јавно-приватног партнерства;
- подизања активизма институција за развијање одговарајућих форми предузетништва у креативним индустријама.

СТРАТЕШКИ ФОКУС 4. УНАПРЕЂЕЊЕ СТАЊА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ И ЊЕНО СТАВЉАЊЕ У ФУНКЦИЈУ РАЗВОЈА И ПОДИЗАЊА КВАЛИТЕТА ЖИВОТА

Један од највећих изазова посматраног подручја у будућем развоју јесте, свакако, успостављање баланса између стављања животне средине у функцију развоја и њене заштите. Поменуто се може остварити коришћењем прилика из спољашњег окружења, уз развој и активирање властитих људских и организационих капацитета, и то путем:

- либерализације бизниса управљања отпадом у сврху развоја циркуларне економије и развоја зелених бизниса;
- убрзања инвестиција у развој јавне инфраструктуре;
- мобилизације природних и других ресурса за развој на бази ЈПП-а;
- стварања конкурентског окружења у комуналној привреди и привлачења инвеститора кроз ЈПП-е или директне инвестиције.

Примјери различитих изјава о визији развоја на нивоу ЈЛС

ПРИМЈЕР ВИЗИЈЕ КОЈА ОБУХВАТА ОСНОВНЕ АСПЕКТЕ ЦЈЕЛОВИТОГ ПРИСТУПА РАЗВОЈУ

ЈЛС је отворена, предузетна средина, која на оптималан начин спаја обиљежја традиције и савремених могућности, уважавајући принцип квалитета живота и социјалне инклузије за грађане.

ЈЛС ће бити:

- предузетна средина с препознатљивим трговачким, пољопривредним, производним и услужним пословањем,
- средина пожељна за уносно пословање и инвестирање,
- средина уједначеног урбаног и руралног развоја,
- средина у коју се враћају млади с дипломом и трећа генерација дијаспоре,
- центар сајамског, културног и руралног туризма,
- зелена, еколошки чиста средина,
- подручје угодног и здравог живљења и заједница с препознатљивим спортским идентитетом,
- средина оријентисана према ЕУ интеграцијама.

ПРИМЈЕРИ ВИЗИЈЕ С НАГЛАШЕНОМ КОНКУРЕНТСКОМ ПОЗИЦИЈОМ ИЛИ ЗАЈЕДНИЧКОМ ПЕРСПЕКТИВОМ КОЈА ПОКРЕЋЕ ЛОКАЛНУ ЕНЕРГИЈУ

*Мјесто добрих идеја – корак испред других у предузетништву,
производњи хране и очувању здравља.*

Општина Лакташи

Од географске до економске, едукационе и еколошке близине Европске уније.

Г + 3 Е

Град Градишка

Мјесто нових улагања, развијене привреде и квалитетног живота људи.

Општина Мркоњић Град

Мјесто с утиснутим генима Васе Пелагића, средина у коју људи радо долазе и у којој живе, уче и раде.

Општина Пелагићево

Препознатљива средина, привлачна за пословање, живот и рад, с ефикасном управом и очуваном животном средином у којој се одрживо користе природни ресурси.

Општина Чајниче

Најпожељнији мањи град на западном Балкану.

Град Требиње

Примјери формулације стратешких циљева⁸

СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ	ИНДИКАТОРИ УТИЦАЈА	ПОЛАЗНА ВРИЈЕДНОСТ	ЦИЉНА ВРИЈЕДНОСТ 2027.
СТРАТЕШКИ ЦИЉ 1: УБРЗАН ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ	БДП по глави становника, КМ	10.010 (2018.)	
	БДП, мил. КМ	21.984 (2018.)	
	Стопа реалног раста БДП-а, %	3,8 (2018.)	
	Просјечан број запослених	531.483 (2019.)	
	Покривеност увоза извозом (%)	59,6 (2018.)	
	Индекси обима индустријске производње (извори)	97,3 (2019.)	
СТРАТЕШКИ ЦИЉ 2: ПРОСПЕРИТЕТАН И ИНКЛУЗИВАН ДРУШТВЕНИ РАЗВОЈ	Стопа природног прираштаја становништва, на 1.000 становника	-1,8 (2019.)	
	Витални индекс	81,8 (2019.)	
	Просјечна нето плата	928,0 (2019.)	
	Издавања за здравствену заштиту по једном становнику	817,6 (2018.)	
	Индекс социјалне искључености (ХСЕИ)	49,4 (2019.)	
СТРАТЕШКИ ЦИЉ 3: РЕСУРСНО ЕФИКАСАН И ОДРЖИВ РАЗВОЈ	Количине отпада из производних дјелатности, тона	9.652.414 (2018.)	
	Количине опасног отпада из производних дјелатности, тона	8.969 (2018.)	
	Количине прикупљеног комуналног отпада, тона	624.658 (2018.)	

⁸ Примјер формулације стратешких циљева и полазних вриједности индикатора преузет из документа Стратегија развоја Федерације БиХ 2021–2027. година.

Смјернице за организовање поступка консултација

Овај прилог Приручника описује процес консултација о стратешкој платформи и садржи неколико алата, који могу да се користе за спровођење и документовање консултација са заинтересованим странама и широм јавности.

Сходно Уредби о стратешким документима у Републици Српској, консултације о стратешкој платформи/нацрту стратешког документа трају минимално 15 дана, а спроводе се њеном објавом на веб-страници носиоца израде стратешких докумената, достављањем стратешке платформе надлежним републичким и локалним органима управе релевантним за стратешке документе, организовањем јавних презентација, прикупљањем и разматрањем приједлога и сугестија.

Детаљан преглед планског приступа процесу консултација описан је у наставку текста по фазама.

ПРИПРЕМНА ФАЗА

Одредити надлежни орган (најчешће је то у оквиру организационе јединице за стратешко планирање или управљање развојем) за спровођење консултација и именовати лице (у правилу, то је координатор развојног тима) за организовање консултација.

Провјерити анализу заинтересованих страна и одлучити о томе с којим организацијама и појединцима ће се консултовати о нацрту стратешке платформе, поред тога што ће широка јавност бити обавијештена и сви грађани ће бити позвани да доставе коментаре.

Направити свеобухватан план активности за консултације, који садржи: циљ процеса консултација, временски оквир и рокове, одговорна тијела и лица за спровођење активности, врсте информација и документе који ће се објавити, канале комуникације, мјере којима се пружа помоћ појединим интересним групама да се адекватно укључе у процес консултација, методологију за анализу прикупљених коментара и методологију за праћење и евалуацију процеса. План треба да садржи и процјену финансијских, људских, материјалних и других ресурса који су потребни за његову реализацију.

Сачинити документе који се дају на јавни увид (нацрт стратешке платформе – електронска и/или штампана верзија), презентацију (слајдове) за састанке и написати обавјештења (позиве) за расправе. Организовати информативну кампању прије отварања позива за консултације и подизања мотивације за учешће.

Извршити провјеру свих локација на којима ће се одржати јавне расправе, те обезбиједити на вријеме сва техничка помагала (аудио-визуелну опрему, компјутер, микрофоне, звучнике, флип чартове итд.) и провјерити их.

Припремити табелу за потписе присутних и, по потреби, папире, оловке, евалуационе формуларе за учеснике итд.

Планирати простор за представнике медија и њихову опрему.

Припремити дневни ред и одредити правила за вођење јавне расправе (представљање панелиста, дужина излагања, укупно трајање дискусије итд.).

СПРОВОЂЕЊЕ КОНСУЛТАЦИЈА

Објавити документ ситуационе анализе и позив за консултације путем расправа и писмених коментара, те редовно евидентирати све пристигле коментаре.

Организовати састанке – фокус групе. На свим догађајима водити записник и забиљежити све коментаре, приједлоге и питања учесника.

На крају сваког састанка обавијестити учеснике расправе на који ће начин добити повратну информацију о томе како су процесирани њихови приједлози.

ЗАВРШНА ФАЗА

Документовати све коментаре јавности и ажурирати базу података о заинтересованим странама које су се укључиле у процес.

Анализирати прикупљене коментаре, одабрати релевантне коментаре те их уврстити у документе.

Сачинити извјештај који садржи опис цјелокупног процеса, објашњења о прихваћеним или одбијеним приједлозима, примједбама и сугестијама с образложењем за неприхватање оних који су одбијени.

Објавити извјештај и, путем одговарајућих канала, доставити га учесницима јавних догађаја и лицима која су доставила коментаре у писаној форми, те евентуално додатним заинтересованим странама. Обавезно захвалити свим учесницима на коментарима.

Извршити евалуацију процеса консултација и дефинисати научене лекције.

У наставку се налазе примјери – обрасци за израду плана јавних састанака – фокус група, позива заинтересованим странама за састанак и дневни ред састанака.

Прилог 1: Примјер плана јавних састанака

ПЛАН САСТАНАКА СА ЗАИНТЕРЕСОВАНИМ СТРАНАМА	
датум вријеме	Невладине организације
датум вријеме	Тематске групе
датум вријеме	Одборници
датум вријеме	Савјети МЗ
датум вријеме	Вјерске заједнице
датум вријеме	Туристичке организације
датум вријеме	Спортска удружења
датум вријеме	Јавна, државна и градска предузећа
датум вријеме	Академска заједница и институције културе и образовања
датум вријеме	xxxxx

Прилог 2: Примјер позива заинтересованим странама за састанак фокус групе (на нивоу ЈЛС)

Република Српска

Град / Општина xxxxx

(назив надлежног ограна)

Број: _____

Датум: _____

Предмет: Позив на састанак

Поштовани,

Градска/општинска управа је отпочела процес израде Стратегије развоја града/општине за период 20xx-20xx., која се заснива на принципима реалног постављања и остваривања циљева локалног развоја и социјалне укључености.

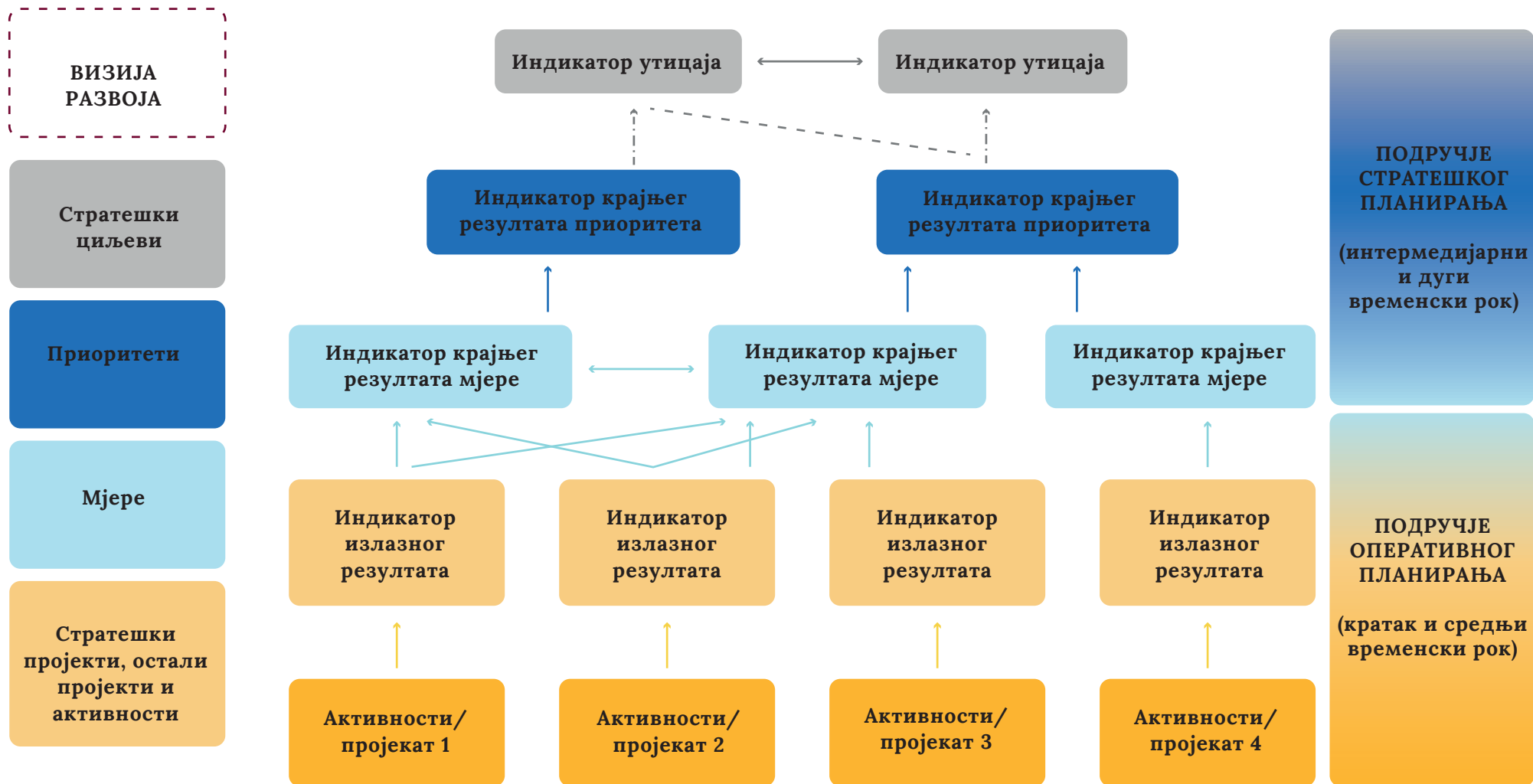
С обзиром на то да нам је циљ да у процес стратешког планирања укључимо све заинтересоване стране на подручју града/општине, користимо ову прилику да вас, као представнике _____ организација/предузећа/xxx на подручју града/општине, позовемо на састанак који ће се одржати _____ у _____ у просторијама _____.

На састанку ћемо вас детаљно информисати о активностима које је у претходном периоду реализовао развојни тим задужен за вођење процеса израде Стратегије развоја града/општине и заједно разговарати о темама од значаја за ваш сектор, које би се могле уврстити у Стратегију развоја.

С поштовањем,

Одговорно лице – функција, име и потпис

Интервентна логика – логика стратешке интервенције



Примјер описа мјере (ЈЛС)

Приликом дефинисања мјера потребно је обезбиједити да се у опис мјере с оквирним подручјима дјеловања укључи довољно садржајних информација, на основу којих ће бити могуће извршити каснију разраду мјере на конкретне активности и пројекте.

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 3: УНАПРИЈЕЂЕНА ИНФРАСТРУКТУРА И СТАЊЕ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

ВЕЗА СА СТРАТЕШКИМ ЦИЉЕМ	3. Одрживо управљање еколошким, просторним и природним ресурсима	
ПРИОРИТЕТ	3.2 Унапријеђена енергетска ефикасност и системи за коришћење обновљивих извора енергије (ОИЕ)	
НАЗИВ МЈЕРЕ	3.1.1 Унапређење енергетске ефикасности у ЈЛС xxx	
ОПИС МЈЕРЕ С ОКВИРНИМ ПОДРУЧЈИМА ДЈЕЛОВАЊА	Циљ ове мјере је смањење емисије гасова стаклене баште, смањење потрошње електричне енергије и минимизовање топлотних губитака у јавним зградама и приватним објектима на подручју ЈЛС xxx. Кључна подручја дјеловања су: → Мапирање објеката и израда студије изводљивости за увођење енергетски ефикасних техничких рјешења у јавне зграде на подручју ЈЛС; → Уређивање локалних аката и регулативе и израда планских докумената за увођење нових техничких рјешења за енергетску ефикасност у јавне зграде и приватне објекте; → Реализација енергетски ефикасних техничких рјешења у јавним зградама на подручју ЈЛС, укључујући и стратешки пројекат „Утопљавање јавних зграда на подручју ЈЛС”; → Реализација подстицаја за увођење енергетски ефикасних техничких рјешења у приватне објекте на подручју ЈЛС.	
СТРАТЕШКИ ПРОЈЕКТИ	→ Стратешки пројекат „Утопљавање јавних зграда на подручју ЈЛС”	Очекивани резултат: Удио јавних зграда на подручју ЈЛС на којима је реализовано утопљавање с циљем повећања енергетске ефикасности. Очекивани крајњи резултат: До 20xx. године смањене емисије CO₂ у сектору зградарства на подручју ЈЛС за xx% у односу на 20xx. годину; До 20xx. године трошкови за електричну енергију у јавним зградама мањи за xx% у односу на 20xx. годину.

	ИНДИКАТОРИ	ПОЛАЗНЕ ВРИЈЕДНОСТИ**	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ***
ИНДИКАТОРИ ЗА ПРАЋЕЊЕ РЕЗУЛТАТА МЈЕРЕ	→ % јавних зграда (у односу на укупан број јавних зграда) у које су уведена енергетски ефикасна техничка рјешења; → % приватних објеката (у односу на укупан број приватних објеката) у које су уведена енергетски ефикасна техничка рјешења; → емисије CO ₂ у сектору зградарства; → % промјена у трошковима за електричну енергију у јавним зградама по м ² простора; → % промјена у трошковима за електричну енергију у приватним објектима по м ² простора.		
РАЗВОЈНИ ЕФЕКАТ И ДОПРИНОС МЈЕРЕ ОСТВАРЕЊУ ПРИОРИТЕТА	Очекује се да ће мјера 3.1.1 Унапређење енергетске ефикасности у ЈЛС ххх стимулисати коришћење нових врста горива (из обновљивих извора енергије), повећано запошљавање у сектору енергије и опште побољшање квалитета животне средине.		
ИНДИКАТИВНА ФИНАНСИЈСКА КОНСТРУКЦИЈА С ИЗВОРИМА ФИНАНСИРАЊА	Износ: ххх КМ Извор: ххх КМ из буџета ЈЛС и ххх КМ из спољних извора		
ПЕРИОД СПРОВОЂЕЊА МЈЕРЕ	20хх-20хх		
ИНСТИТУЦИЈА ОДГОВОРНА ЗА КООРДИНАЦИЈУ СПРОВОЂЕЊА МЈЕРЕ	ЈЛС ХХХХ		
НОСИОЦИ СПРОВОЂЕЊА МЈЕРЕ	Градска/општинска служба за хххх		
ЦИЉНЕ ГРУПЕ	Грађани, запослени у јавној управи		

Примјер описа кључног стратешког пројекта

ПРИМЈЕР 1 – КЉУЧНИ СТРАТЕШКИ ПРОЈЕКАТ „РЕКОНСТРУКЦИЈА РАСВЈЕТЕ НА ТУРИСТИЧКОМ ЛОКАЛИТЕТУ ПЕЋИНЕ ХХХ”

Стратешки пројекат: „Реконструкција расвјете на туристичком локалитету пећине ХХХ” је пројекат од каталитичког значаја за општину ХХХХХХХХ као и за туристичку регију. Реализацијом овог пројекта створиће се услови за привлачење већег броја иностраних и домаћих туриста кроз организоване групне посјете, али и индивидуалне посјете, што доприноси развоју кратких ланаца вриједности у области туризма.

Реализација овог пројекта и изградња туристичке инфраструктуре довешће до повећаног броја посјета пећини ХХХХ за 50% у односу на 2019. годину, што ће директно допринијети развоју туризма на подручју општине и цијеле туристичке регије.

Укупна вриједност пројекта је процијењена на 500.000 КМ, од чега ће 80% бити финансирано из донаторских средстава, док ће општина ХХХХХХХХ и Министарство трговине и туризма учествовати у финансирању преосталих средстава са 20%.

ПРИМЈЕР 2 – КЉУЧНИ СТРАТЕШКИ ПРОЈЕКАТ „ЗАШТИТА ОД ПОПЛАВА”

Стратешки пројекат: „Заштита од поплава кроз уређење ријечних корита” је од великог значаја за цијелу територију посматране општине хуз, а посебно за централни дио, гдје се укрштају главне саобраћајнице и гдје постоји квалитетно пољопривредно земљиште. Пројектом је предвиђено чишћење и уређење ријечних корита и изградња објеката за заштиту од поплава на површинским водама II категорије, које су у надлежности ресорног министарства (Агенције за воде).

Реализацијом овог пројекта биће заштићено од плављења око 50% укупне површине поплавног подручја на територији општина хуз (које је дефинисала Влада Републике Српске), односно 20% становништва општина хуз које је настањено у поплавним подручјима.

Буџет за финансирање предметног пројекта је процијењен у износу од 1.250.000 КМ, од чега ће се 40% финансирати из буџета општина хуз (општина X – 20%, општина Y – 15% и општина Z – 5%), а преосталих 60% из екстерних извора.

Примјер за провјеру међусобне усклађености стратешких докумената

Овај преглед садржи посебан дио који демонстрира приступ за обезбјеђење усклађености стратешког документа с Оквиром за циљеве одрживог развоја у БиХ – SDG оквиром.

СТРАТЕШКИ ДОКУМЕНТ ВИШЕГ НИВОА	ВЕЗАНИ СТРАТЕШКИ ЦИЉ, ПРИОРИТЕТ И/ИЛИ МЈЕРА ИЗ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА
ОКВИР ЗА ЦИЉЕВЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА У БИХ – SDG ОКВИР	
Развојни правац: „Добра управа и управљање јавним сектором” Акцелератор 1.1 Ефикасан, отворен, инклузиван и одговоран јавни сектор	Стратешки циљ 2: Побољшан квалитет живота Приоритет 2.2 „Подизање ефикасности рада локалне управе и развој цивилног сектора” Мјера 2.2.1 „Јачање капацитета локалне управе”
Развојни правац: „Паметан раст” Акцелератор 2.1 Повољно окружење за предузетништво и иновације Акцелератор 2.2 Повећање инвестиција у инфраструктуру Акцелератор 2.3 Унапређење приступа и квалитета образовања и науке Акцелератор 2.4 Паметно управљање природним ресурсима и животном средином	Стратешки циљ 1: Успостављена конкурентна привредна структура базирана на развоју предузетништва, пољопривреде и руралног туризма Приоритет 1.2 „Изградња прерађивачких капацитета и развој предузетништва” Мјера 1.2.1 „Промоција инвестиционих потенцијала општине у прерађивачкој индустрији” Мјера 1.2.2 „Подршка почетним пословним активностима” Стратешки циљ 2: Побољшан квалитет живота Приоритет 2.3 „Проширење понуде, културних, спортских и образовних садржаја на подручју општине” Мјера 2.3.2 „Модернизација основних школа и увођење алтернативних програма образовања за дјецу и младе” Стратешки циљ 3: Унапријеђена инфраструктура и стање животне средине Приоритет 3.1 „Смањење ризика од елементарних непогода и природних катастрофа” Приоритет 3.2 „Ефикасније управљање отпадом”
Развојни правац: „Социјална укљученост – друштво једнаких могућности” Акцелератор 3.1 Унапређење политике социјалне заштите Акцелератор 3.2 Активација и запошљавање рањивих категорија Акцелератор 3.3 Ефикасна здравствена заштита за све Акцелератор 3.4 Побољшање инклузивности образовних система	Стратешки циљ 1: Успостављена конкурентна привредна структура базирана на развоју предузетништва, пољопривреде и руралног туризма Приоритет 1.1 „Развој пољопривреде” Приоритет 1.2 „Изградња прерађивачких капацитета и развој предузетништва” Мјера 1.2.2 „Подршка почетним пословним активностима, укључујући пројекат едукације и суфинансирања предузетничких иницијатива” Стратешки циљ 2: Побољшан квалитет живота Приоритет 2.4 „Унапређење здравствене и социјалне заштите” Мјера 2.4.1 „Јачање примарне здравствене заштите” Мјера 2.4.2 „Подршка рањивим категоријама становништва”

Примјер табеле с прегледом основних активности и одговорности за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање стратешког документа

АКТИВНОСТИ(*)	НАДЛЕЖНОСТ (КО?)
Припрема/ажурирање Календара активности које врши носилац процеса – организациони облик у органу управе задуженом за послове стратешког планирања и управљања развојем (даље у тексту: ОО за планирање и управљање развојем) ⁹	Носилац процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: Остали службеници у оквиру ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем
Припрема механизма и алата за праћење и извјештавање о остварењу стратешког документа (укључујући локализацију Циљева одрживог развоја или Оквира за реализацију Циљева одрживог развоја у БиХ)	Носилац процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: Службеници ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем заједно с руководством органа управе
Дефинисање приоритета на основу стратешко-програмских докумената за наредни 1+2 плански циклус	Носилац процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем, заједно с руководством и радним тимом Учесници у процесу: Остали службеници
Припрема средњорочних и годишњих планова рада организационих јединица, укључујући кључне стратешке пројекте из стратешког документа и активности из надлежности органа управе	Носилац процеса: Орган управе – руководећи државни службеници Учесници процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем с осталим надлежним службеницима
Израда средњорочног и годишњег плана рада ЈЛС (за наредну годину)	Носилац процеса: Орган управе – руководећи државни службеници, уз подршку ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: Остали службеници
Укључивање кључних стратешких пројеката / пројеката и активности у ДОБ-у	Носилац процеса: Орган управе – руководећи државни службеници, уз подршку ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: Руководилац ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем, заједно с осталим надлежним службеницима

⁹ Уколико унутар органа управе не постоји организациона јединица или други организациони облик задужен за послове стратешког планирања и управљања развојем, онда је носилац процеса службеник или службеница органа управе чији реферат укључује наведене послове.

Усклађивање годишњих планова рада организационих јединица и годишњег плана рада органа управе са усвојеним ДОБ-ом и буџетом (за наредну годину)	Носилац процеса: Орган управе – руководећи државни службеници, уз подршку ОО за стратешко планирање или управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем заједно с осталим надлежним службеницима
Усвајање годишњег плана рада органа управе (за наредну годину)	Носилац процеса: Влада / градоначелник односно начелник Учесници процеса: Скупштина
Разрада кључних стратешких пројеката / пројеката из годишњег плана рада органа управе	Носилац процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: Остали службеници ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем
Праћење и привлачење екстерних извора финансирања за реализацију кључних стратешких пројеката / пројеката	Носилац процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: Остали службеници ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем
Праћење спровођења годишњег плана рада и остварења стратешких циљева	Носилац процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: Остали службеници ОО за стратешко планирање и управљање развојем, заједно са службеницима који воде послове финансија
Израда годишњих извјештаја о раду организационих јединица унутар органа управе	Носилац процеса: Начелник Учесници процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем с осталим надлежним службеницима
Укључивање јавности/чланова савјетодавног тијела у праћење спровођења стратешког документа (**)	Носилац процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: Остали службеници ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем; чланови савјетодавног тијела

Припрема и разматрање годишњег извјештаја о спровођењу стратешког документа (за претходну годину)	Носилац процеса: (Руководилац) ООЈ за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: Остали службеници ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем с руководством органа управе
Припрема и разматрање годишњег извјештаја о раду органа управе (за претходну годину)	Носилац процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем, заједно с руководством органа управе Учесници процеса: Остали службеници ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем
Припрема и разматрање годишњег извјештаја о раду Владе, односно јединице локалне самоуправе (за претходну годину)	Носилац процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем, заједно с руководством органа управе; секретар ЈЛС Учесници процеса: Остали службеници ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем
Усвајање и објављивање годишњег извјештаја о спровођењу стратешког документа (за претходну годину)	Носилац процеса: Влада / градоначелник односно начелник Учесници процеса: Скупштина
Усвајање и објављивање годишњег извјештаја о раду органа управе (за претходну годину)	Носилац процеса: Влада / градоначелник односно начелник Учесници процеса: Скупштина
Усвајање и објављивање годишњег извјештаја о раду Владе, односно јединице локалне самоуправе (за претходну годину)	Носилац процеса: Влада / градоначелник односно начелник Учесници процеса: Скупштина
Остале важне активности: → Активности на хоризонталној и вертикалној координацији → Покретање процеса вредновања у предзадњој години спровођења стратешког документа	Носилац процеса: (Руководилац) ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем Учесници процеса: Остали службеници ОО за стратешко планирање и управљање развојем или ОО за управљање развојем

(*) Предвиђене активности се односе на годишњи циклус планирања, праћења, вредновања и извјештавања и за сваки наредни циклус се понављају. Активности су у складу са Законом о стратешком планирању и управљању развојем у Републици Српској. Рокови за извршење предвиђених активности се преузимају из спроведбених уредби Закона о стратешком планирању и управљању развојем у Републици Српској, других релевантних прописа (Закон о буџетском систему и др.), као и интерног регулаторног оквира органа управе.

(**) Савјетодавно тијело се укључује минимално једном годишње у праћење спровођења стратегије.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Švicarska agencija za razvoj i saradnju SDC



Švedska
Sverige



Ова публикација припремљена је уз техничку подршку Пројекта интегрисаног локалног развоја (ILDP), који представља заједнички пројекат Владе Швицарске и Развојног програма Уједињених нација у Босни и Херцеговини (UNDP БиХ). Подршку интегрисању Циљева одрживог развоја у процес израде ове публикације пружила је Влада Краљевине Шведске.

Садржај ове публикације, као и налази приказани у њој, не одражавају нужно ставове Владе Швицарске, Владе Шведске, нити UNDP-а.