



Овај пројекат финансира  
Европска унија



# Akcioni plan za razvoj zajednice (sela ili gradskog naselja)

CRTA:



**Priručnik za**  
**Akciono planiranje razvoja zajednice**  
(sela ili gradskog naselja)

**Izdavač:**

Udruženje „I Ja se Pitam“ – Leskovac  
Svetozara Markovića 35  
Tel: +381 62 8532 545  
WEB: [ijasepitam.org.rs](http://ijasepitam.org.rs)

Autori: Bratislav Stamenković I agencija “Asocijacija”  
Lektura: Vlastimir Veljković  
Dizajn: Dimitrije Stajić  
Godina izdanja:2021

.....  
Ova publikacija objavljena je uz finansijsku pomoć američkog naroda putem Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID) i Evropske unije. Za njenu sadržinu je odgovorno udruženje „I ja se pitam“ i ta sadržina nipošto ne izražava stavove USAID-a niti Vlade Sjedinjenih Američkih Država i Evropske unije.

## SADRŽAJ

	Strana
• Uvod.....	3
• Poglavlje 1. - Važnost akcionog paniranja.....	4
• Poglavlje 2. - Šta je, ustvari, akciono planiranje.....	5
• Poglavlje 3. - Inicijativa-proces mobilizacije zajednice.....	7
• Poglavlje 4. - Metodologija efikasnog planiranja.....	10
• Poglavlje 5. - Sadržaj Akcionog plana razvoja zajednice.....	11
• Poglavlje 6. - Presentacija Akcionog plana razvoja zajednice u zajednici.....	23
• Poglavlje 7. – Selekcija prioriternih projekata.....	24
• Poglavlje 8. – Akcioni plan u funkciji.....	28
• Prilozi.....	29
• Reference i korisne adrese.....	32

## 1.UVOD

Udruženje „I Ja se Pitam“, je neprofitno udruženje građana okupljenih oko ideja razvoja građanskog društva, demokratije, kulture življenja i vladavine prava. Svojim delovanjem Udruženje podstiče transparentnost organa vlasti, promoviše aktivizam građana u cilju učešća u procesu donošenja ekonomskih, političkih i društvenih odluka od značaja za njihovu zajednicu, utiče na osnaživanje demokratskih principa i sistema upravljanja, zahteva poštovanje principa odgovornosti u društveno političkom životu.

Udruženje „I Ja se Pitam“ je osnovano 11. avgusta 2020.g, od građana različitih struka, iskustava i građanske orijentacije, koji su saglasni sa gore navednim principima i spremni su da kroz aktivno delovanje doprinose njihovom ostvarivanju.

Članovi Udruženja su svoje namere pretočili u priručnik pod nazivom „Razvij svoju zajednicu“, koji je sklop iskustava, znanja i namera da se pomogne lokalnim zajednicama da svoje probleme, potrebe i planove pretoče u dokument koji će im pomoći da ostvare svoje ciljeve.

Ovaj dokument nije obavezujući, već služi kao uputstvo kako na najbolji način pokrenuti razvoj lokalnih zajednica, ali je važan deo koji se odnosi na uključivanje svih (većine) i svih struktura građana koji žive u njoj u odlučivanje i usvajanje planova, kako se ne bi zanemarile nečije potrebe, problemi i predlozi za rešavanje istih.

## Važnost akcionog planiranja

Savremeno društvo koje se zasniva na pluralističkim osnovama dozvoljava mogućnost da se iskažu i ostvaruju različiti interesi pojedinaca, različitih grupa i zajednica. Ovi interesi uglavnom obuhvataju probleme, potrebe i prepoznavanje prioriteta razvoja, njihovo uokviravanje u kontekst projekata i kreiranje uslova za realizaciju i održivi razvoj. Sastavni deo ovakvog sistema razvoja obuhvata jačanje kapaciteta građana i predstavnika grupa i zajednica za prepoznavanje ovih mogućnosti i prioriteta.

Jedan od najvažnijih uslova za razvoj lokalnih zajednica u pluralističkim društvima je aktivno građansko učešće u odlučivanju, predstavljanju i zastupanju (kroz izbore i izborni proces).

Između različitih tipova učešća građana u razvoju svoje lokalne zajednice, dva su najprisutnija i mogu se predstaviti kao:

- Donošenje odluka građana (ili izabranih saveta/odbora) o potrebama i problemima zajednice, uz delegiranje odgovornosti predstavnicima vlasti da preuzmu akcije, a uspešnost ovog modela uslovljena je aktivnostima organa vlasti u svakoj zajednici koju teritorijalno pokriva;
- Izrada akcionog plana zajednice uz preuzimanje odgovornosti za sopstveni razvoj kroz kreiranje vizije razvoja zajednice, prepoznavanje potreba, problema i mogućnosti razvoja u višegodišnjem periodu, postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i planiranje aktivnosti za zagovaranje, zastupanje prema organima uprave i konačnu realizaciju projektnih aktivnosti u skladu sa ciljevima. (Ovaj proces razmatramo u daljem tekstu)

Prvi tip od dva pomenuta, predstavlja, uglavnom, spisak akutnih i aktuelnih problema zajednice, bez jasno definisane vizije i sa aktivnostima građana svedenim na minimum. Ovaj proces je, uglavnom, veoma spor, često je zavistan od političkih interesa i ukoliko se ne podigne na nivo drugog tipa, ne donosi značajne promene u procesu razvoja, već stvara prostor za politički uticaj i izborne manipulacije.

Drugi tip je zasnovan na aktivnim građanima. U kompleksnim i zahtevnim uslovima razvoja naselja bilo da su urbana ili ruralna, neke od najvažnijih stvari su: Vizija – koja predstavlja osnovni pravac razvoja za duži period, planiranje i aktivnost članova zajednice (saveta, odbora ili grupa građana). Aktivni građani su ti koji stvaraju viziju, planiraju i upravljaju razvojem svoje zajednice. Vizija i sve aktivnosti se zasnivaju na potrebama i mogućnostima razvoja i treba da budu definisane na odgovarajući način i uz konsenzus svih članova.

Osnova za konsenzus je dokument koji u ovom priručniku nazivamo Akcioni plan razvoja zajednice, a predstavlja sveukupni materijal koji obuhvata:

- Analizu trenutne situacije u zajednici,
- Definisane vizije o tome kako članovi zajednice vide svoj razvoj u narednom periodu,
- Vremenski definisane ciljeve za naredni period,
- Dostupna sredstva i specifične aktivnosti za ostvarenje tih ciljeva,
- Raspodelu specifičnih zadataka i obaveza između članova zajednice (saveta/odbora zajednice ili grupe građana),
- Aktivnosti.

Proces planiranja je najsnažnije sredstvo za zajednicu kojim ona obezbeđuje jasnu sliku o svim aktivnostima i akcijama za naredni period i koje omogućava svojim članovima da rade dugoročno na sopstvenom razvoju.

## Poglavlje 2

### **Šta je, ustvari, akciono planiranje zajednice?**

Akciono planiranje zajednice predstavlja proces sastavljen iz više koraka i faza, koje je neophodno preduzeti u svrhu dostizanja ciljeva zajednice. Kao što je naglašeno u uvodnom delu ovog priručnika, postoji više načina da se dostignu ciljevi, ali najdinamičniji i najefikasniji proces, koji uključuje zajednicu direktno u planiranje i predviđanje neophodnih aktivnosti i njihovu pripremu za realizaciju, je izrada akcionog plana razvoja.

Poželjno je da sve aktivnosti u okviru planskog procesa budu koordinirane sa organima lokalnih vlasti, njihovim stručnim službama, kao i osobama zaduženim za određenu teritoriju koju pokriva zajednica. Imajući u vidu da je razvoj demokratskog sistema zasnovan na „objektivno informisanim građanima u procesu donošenja ekonomskih, socijalnih i političkih odluka“, kreiranje osnovnih preduslova bi najoptimalnije uključivalo predstavnike vlasti od samog početka procesa, kako bi razumeli i prihvatili ovaj vid građanskog učešća. Učešće predstavnika vlasti na svim nivoima u kreiranju osnove za građansko učešće je poželjno i doprinosi stvaranju mosta saradnje između građana i predstavnika vlasti/donosilaca odluka.

#### **Opšti koraci u akcionom planiranju:**

- Mobilizacija zajednice;
- Izbor tima(saveta, odbora) koja će organizovati proces i usmeravati radnu grupu za akciono planiranje;
- Prikupljanje i sublimiranje informacija o trenutnoj situaciji u zajednici;
- Istraživanje potreba, problema i mogućnosti razvoja zajednice;
- Definisane vizije zajednice

- Kreiranje prve verzije razvojnog akcionog plana zajednice;
- Presentacija radne verzije plana članovima zajednice (zbor građana, generalni sastanak) i javna rasprava o detaljima razvojnog plana.
- Konačna verzija plana zasnovana na radnoj verziji i sugestijama i preporukama sa generalnog sastanka.

#### Opšti koraci u akcionom planiranju:

- Mobilizacija zajednice;
- Izbor tima(saveta, odbora) koji će organizovati proces i usmeravati radnu grupu za akciono planiranje;
- Prikupljanje i sublimiranje informacija o trenutnoj situaciji u zajednici;
- Istraživanje potreba, problema i mogućnosti razvoja zajednice;
- Definisane vizije zajednice
- Kreiranje prve verzije razvojnog akcionog plana zajednice;
- Presentacija radne verzije plana članovima zajednice (zbor građana, generalni sastanak) i javna rasprava o detaljima razvojnog plana.
- Konačna verzija plana zasnovana na radnoj verziji i sugestijama i preporukama sa generalnog sastanka.

Razvoj zajednice nije moguć ukoliko ne postoji spremnost i posvećenost građana, nema aktivnog učešća ispred zajednice ili grupe koja se predstavlja, niti spremnosti za učenjem, prihvatanjem normi i standarda, poštovanjem potreba i zahteva pojedinaca, grupa i zajednice. Takođe, dokazano je da inicijative građana i njihovo aktivno učešće u procesu razvoja, olakšavaju organima vlasti donošenje adekvatnih odluka kod podrške određenim aktivnostima na teritoriji za koju su odgovorni. Po pravilu, tamo gde su aktivnosti građana primetnije i proces razvoja zajednice je brži i adekvatnije podržan od strane nadležnih institucija i mogućih investitora. Takođe aktivni članovi zajednice mogu adekvatnije sagledati i planirati budžet, koji predstavlja osnovu za javnu raspravu i odlučivanje o sredstvima u skladu sa potrebama i planovima u lokalnoj sredini.

U okviru aktivnog razvoja zajednice mogu se prepoznati nekoliko međusobno zavisnih faza:





## Inicijativa – proces mobilizacije zajednice

Ukoliko u zajednici ne postoji organizovan savet za razvoj zajednice, ili radna grupa za razvoj zajednice, prvi korak bi trebao da bude formiranje ovih tela. Optimalni koraci u ovoj fazi su:

- Izbor članova saveta koji će predstavljati širu zajednicu
- Razvoj neophodnih mehanizama (unaprediti informisanje građana, javnost rada, izgradnja poverenja prema svim strukturama u zajednici)
- Kreiranje ambijenta o važnosti specifičnih demokratskih procedura (usaglašavanje o viziji razvoja, proces planiranja, način donošenja odluka, utvrđivanje prioriteta i hronologije realizacije)
- Komunikacija sa javnošću (uključujući zajednicu) i zagovaranje prema donosiocima odluka na višem nivou.

Ova metoda, pored šire zajednice, može biti primenjena kod različitih aktera kao što su: preduzetnici, poljoprivredni proizvođači, saveti mladih, populacija žena, romska zajednica itd. Za širu zajednicu neophodno je organizovati savet koji ima strukturu u skladu sa strukturom stanovništva u istoj. Ovaj uslov treba da obezbedi učešće svih grupa koje po različitosti mogu biti identifikovane u okviru zajednice, kao što je napred navedeno.

### Izbor članova saveta

Izbor članova saveta ključan je za primenu odgovarajuće metodologije planiranja i predstavlja početnu tačku saradnje sa celokupnom zajednicom. Izborom članova saveta i radne grupe za planiranje, pospešuje se demokratski proces odlučivanja. Kod izbora treba težiti što ravnomernijem prisustvu žena i muškaraca, kao i pripadnika zajednice različitih struktura.

Ima više načina da se organizuje izbor saveta za razvoj zajednice. Dva od njih su najzastupljenija: Javno glasanje (dizanjem ruku) i tajno glasanje (zaokruživanjem predloženih imena na listićima).

## Proces izbora članova Saveta za razvoj zajednice

### 1. Javno glasanje (dizanjem ruku)

Usmeravanje i kontrolu glasanja treba dogovoriti pre samog glasanja i za to odrediti osobu koja će predstaviti predložene osobe na listi i pojasniti način glasanja. Obično to vodi lider zajednice (predsednik MZ, ili neko drugi o kome se dogovore građani).

- a. Pre pojašnjenja procesa glasanja, jedan od lidera u zajednici treba da podeli list sa opisom uloge Saveta za razvoj zajednice, njegove obaveze i cilj formiranja;
- b. Neko od organizatora, po dogovoru, treba da prezentuje koristi od formiranja Saveta za razvoj zajednice i radne grupe za planiranje, informaciju o procedurama planiranja razvoja zajednice, obavezama i odgovornostima predloženih članova i načinu glasanja (dizanjem ruku);
- c. Jedan od lidera zajednice prezentuje listu predloženih kandidata i otvara mogućnost za komentare i predloge. Ukoliko se zajednica složi oko liste, kandidati se izjašnjavaju da li su spremni da prihvate ulogu članova saveta;
- d. Nakon potvrde od strane preloženih kandidata na listi, glasanje može da počne. Neophodno je zadužiti jednog od članova zajednice da prebrojava glasove prisutnih. Takođe, pre samog glasanja treba izabrati komisiju koja će potpisati zapisnik sa glasanja, koji treba da obuhvati i sve preloge, sugestije i komentare prisutnih građana;
- e. Glasa se za svakog kandidata pojedinačno i to tako što se po kvoti prvo glasa za predloge sa liste na kojoj se nalaze ženski predstavnici, a zatim za listu sa muškim predstavnicima;
- f. Nakon prebrojavanja glasova jedan član zajednice objavljuje rezultate glasanja;
- g. Prvih pet ili šest kandidata (ukoliko zajednica odluči da Savet ima 10 članova, u tom slučaju pet, a ukoliko se odluči da ima 12 članova, u tom slučaju šest) sa najvećim brojem glasova sa obe liste su izabrani za savet.
- h. Nakon završenog izbora članova Saveta i predloga koje su dali prisutni članovi zajednice o pitanjima koja treba da budu uzeta u razmatranje od strane Saveta, jedan od lidera zajednice, ili osoba koja je vodila sastanak, treba da zahvali prisutnima i najavi prvi sastanak novoizabranih članova gde će razmotriti svoju ulogu i obaveze u narednom periodu do izrade konačne verzije Akcionog plana razvoja zajednice.

## 2. Zaokruživanje imena (tajno glasanje)

Usmeravanje i kontrolu glasanja treba dogovoriti pre samog glasanja i za to odrediti osobu koja će predstaviti predložene osobe na listi i pojasniti način glasanja. Obično to vodi lider zajednice (predsednik MZ, ili neko drugi o kome se dogovore građani).

- a. Pre pojašnjenja procesa glasanja, jedan od lidera u zajednici treba da podeli list sa opisom uloge Saveta za razvoj zajednice, njihove obaveze i cilj formiranja;
- b. Neko od organizatora, po dogovoru, treba da prezentuje koristi od formiranja Saveta za razvoj zajednice i radne grupe za planiranje, informaciju o procedurama planiranja razvoja zajednice, obavezama i odgovornostima predloženih članova i načinu glasanja (zaokruživanjem imena predloženih potencijalnih članova)
- c. Jedan od lidera zajednice prezentuje listu predloženih kandidata i otvara mogućnost za komentare i predloge. Ukoliko se zajednica složi oko liste, kandidati se izjašnjavaju da li su spremni da prihvate ulogu članova Saveta;
- d. Nakon potvrde od strane predloženih kandidata na listi, glasanje može da počne. Jedan od članova iz zajednice vrši podelu listića sa imenima predloženih članova za Savet za razvoj zajednice (jedna lista sa ženskim predstavnicima i jedna sa muškim predstavnicima). Takođe, pre samog glasanja treba izabrati komisiju koja će prebrojavati glasove i potpisati zapisnik sa glasanja, koji treba da obuhvati i sve preloge, sugestije i komentare prisutnih građana;
- e. Glasa se za svakog kandidata pojedinačno i to tako što se po kvoti prvo glasa za predloge sa liste na kojoj se nalaze ženski predstavnici, a zatim za listu sa muškim predstavnicima (zaokruživanjem imena);
- f. Glasački listići se ubacuju u unapred za to pripremljenu kutiju;
- g. Nakon prebrojavanja glasova jedan član zajednice objavljuje rezultate glasanja.
- h. Prvih pet ili šest kandidata (ukoliko zajednica odluči da Savet ima 10 članova, u tom slučaju pet, a ukoliko se odluči da ima 12 članova, u tom slučaju šest) sa najvećim brojem glasova sa obe liste su izabrani za Savet.
- i. Nakon završenog izbora članova Saveta i predloga koje su dali prisutni članovi zajednice o pitanjima koja treba da budu uzeta u razmatranje od strane saveta, jedan od lidera zajednice, ili osoba koja je vodila sastanak, treba da zahvali prisutnima i najavi prvi sastanak novoizabranih članova gde će razmotriti svoju ulogu i obaveze u narednom periodu do izrade konačne verzije Akcionog plana razvoja zajednice.

## Metodologija efikasnog planiranja

### Važnost akcionog plana razvoja zajednice

Kao što je već napomenuto, Akcioni plan razvoja zajednice (u daljem tekstu APRZ) je osnovni dokument za aktivnosti Saveta i lokalne zajednice sa svrhom da:

- Uspostavi odgovarajući sistem razvoja i stvori jasna slika o potrebama zajednice;
- Predstavi struktura vlasti i njihova odeljenja (u cilju mogućnosti pristupa javnim budžetima za sveukupne potrebe i projekte zajednice);
- Objasni sveukupna situacija u zajednici sa osvrtom na tradiciju, prošlost i geografski položaj;
- Pomogne zajednici da kreira sopstvenu viziju obnove i razvoja, i pravce za dostizanje vizije;
- Obezbedi odgovorajuće podatke planiranih aktivnosti za zajednicu i potencijalno uključivanje strukture vlasti, lokalne samouprave, donatora, domaćih i međunarodnih organizacija i agencija.

### MOBILIZACIJA I PRIPREMA ZA PLANIRANJE

Da bi se obezbedilo razumevanje funkcije APRZ i osposobljavanje članova Saveta za razvoj zajednice da adekvatno planiraju APRZ, neophodno je za njih organizovati obuku koja bi obuhvatila sve detalje planiranja.

#### Sadržaj obuke

- Prezentacija predložene forme APRZ sa objašnjenjem pojedinih specifičnih delova i važnosti za zajednicu;
- Pojašnjavanje koraka koji nisu potpuno jasni za izabrane članove SRZ;
- Važnost utvrđivanja potreba zajednice i potreba specifičnih ciljnih grupa korisnika (mladi, žene, etničke grupe/manjine, proizvođači itd.) Ukoliko već postoji neko udruženje kooperativa ili nevladina organizacija koja/e je/su aktivna/e i rade na nekim specifičnim stvarima ili programima važnim za planiranje razvoja zajednice, treba je/ih konsultovati i tražiti njihovo mišljenje i planove, ukoliko ih poseduju.
- Savet utvrđuje prioritetne oblasti za razvoj zajednice kao što su: ekonomske oblasti, transport, školstvo, zdravstvene usluge, putna i ostala prateća infrastruktura, problemi mladih, problemi romske populacije, životna okolina i problemi deponovanja otpada itd.

- Kada savet zajednice definiše prioritete oblasti za razvoj zajednice, sledeći koraci treba da uključe specifične volonterske radne grupe koje treba da preuzmu obavezu izrade APRZ (grupa za prikupljanje podataka, radna grupa za izradu specifičnog dela APZ, kao što su uvodni deo, deo za infrastrukturu, laku i tešku ekonomsku infrastrukturu, ekonomsku situaciju zajednice, radna grupa za obrazovanje, zdravstvo i upravljanje životnom okolinom itd.). Takođe, celokupna prva verzija na osnovu prikupljenih delova, treba da bude urađena od strane jedne radne grupe. Zajednica/radna grupa može uključiti ili konsultovati u aktivnostima planiranja druge članove zajednice, kao što su lokalni učitelj/nastavnik, med. sestra/doktor sa određene teritorije, poslovne zajednice, odbornik u lokalnom parlamentu i sl., kako bi dali odgovarajuće objašnjenje iz oblasti u kojoj rade i pripadaju i predlože aktivnosti iz tih oblasti gde su najbolje upoznati sa problemima i potrebama. Na ovaj način, veliki broj članova zajednice daje odgovarajući doprinos u izradi APRZ;
- Određivanje rokova i dinamike za završetak prve/radne verzije APRZ ne bi trebalo da traju duže od 30 do 45 dana.

## Sadržaj APRZ

Prilikom izrade APRZ prolazi se šest koraka.

### KORAK 1: ANALIZA ZAJEDNICE

#### 1. Opis zajednice

Opis zajednice predstavlja „ličnu kartu“, odnosno profil zajednice kojim dajemo presek stanja i trendova u njenom razvoju. Što se zajednica vernije opiše, to su veće šanse za dobru postavku vizije njenog razvoja. U ovom delu treba obuhvatiti sledeće detalje:

- Kratku istoriju i strateški položaj (udaljenost od gradova, geografske karakteristike, vodne resurse, putnu mrežu i udaljenost od glavnih puteva sa preciznim navođenjem lokacija);
- Postojeću lokalnu proizvodnju i industriju (tip proizvodnje, broj ljudi zaposlenih u lokalnoj industriji...);
- Proizvodi koji su zastupljeni u zajednici (pojasniti tip proizvoda, kvalitet, količine i tehnologiju za svaki od najvažnijih proizvoda i navesti tržišne i proizvodne (uporedne) prednosti i mogućnosti koje mogu olakšati planiranje ekonomskog razvoja zajednice);
- Postojeća i potencijalna tržišta za plasman proizvoda zajednice, tipove, udaljenost i uslove za pristup tržištima (slika o uslovima, prednostima, preprekama i potencijalnim merama za poboljšanje svih navedenih oblasti);
- Uslužne delatnosti u zajednici (vrsta i tip usluga, broj zaposlenih u tim uslužnim delatnostima, teritorija koju pokrivaju...);
- Konkurenciju, odnosno konkurente u susednim zajednicama i tržištima ( ko je konkurent, u kom tipu proizvodnje, da li postoji mogućnosti za zajednički rad i poslovanje, da li postoje zajedničke usluge koje mogu biti organizovane u saradnji sa nekim konkurentom...);
- Spisak postojećih objekata i njihova namena. Potrebno je odgovoriti na pitanje: ko koristi ove objekte/prostore, i za koje namene? (magacini, kooperative/zadruga, šta im je funkcija, da li postoji mogućnost da budu rekonstruisani, kakve su prepreke da budu stavljeni u funkciju...);
- Novija ekonomska i društvena kretanja (koje okolnosti/uslovi su imali najveći uticaj na promene, da li postoje mogućnosti da se postave novi pravci razvoja zajednice, kakva je rukovodeća struktura, da li je potrebna podrška za uspešno funkcionisanje zajednice...).

#### 2. Resursi i potencijali zajednice za stvaranje prihoda

- Površine i namena zemljišta pod šumom, poljoprivredne površine i vrsta proizvoda (pšenica, ostale žitarice, voće i vrsta, povrće i vrsta povrća...); proizvodna tehnologija i mogućnosti za poboljšanje proizvodnje imajući u vidu mogućnosti investiranja, unapređenje znanja i dobijanje potrebne podrške; karakteristike prethodnih, trenutnih i potencijalnih tržišta, trenutni način pristupa tržištima i metode/načini za poboljšanje mogućnosti.
- Uzgoj stoke – broj domaćinstava koja se bave uzgojem stoke, broj stoke po vrstama, kao i ukupan broj grla po vrstama, karakteristike trenutnih i prethodnih tržišta; načini prodaje proizvoda i mogućnosti za povećanje prodaje; informacije o tome ko su kupci i ko je konkurencija zajednici u povećanju prihoda u ovoj oblasti; postojeće mogućnosti za privatno investiranje i neophodni uslovi za pokretanje investicija;
- Vrste porodičnih delatnosti, proizvodnje, udruženih poslovnih grupa (poljoprivreda, prerada drveta, trgovina, različiti vidovi proizvodnje...). Dati u opisu broj domaćinstava/stanovnika, ili članova grupa koje rade na specifičnim vrstama poslova, uključujući kooperative i mogućnosti za uspostavljanje kooperativa; postojeća sredstva i mogućnosti za stvaranje prihoda, načini prodaje proizvoda i potencijali za proširenje.
- Lanac vrednosti (dodata vrednost proizvodu, definisana kao razlika između sirovog i prerađenog proizvoda) i proizvodnje u zajednici; postojeće mogućnosti za kreiranje novih vrednosti kroz preradu i finalnu proizvodnju proizvoda; postojeće mogućnosti za alternativno rešenje plasmana proizvoda (otvaranje otkupnih stanica u saradnji sa nekom firmom, ugovaranje proizvodnje za poznatog kupca...); mogući načini za plasman proizvoda, poluproizvoda i sirovina; postojeći uslovi za privatno investiranje u cilju uspostavljanja lanca vrednosti (prerada otkupnih proizvoda); vrsta tehničke podrške neophodna za unapređivanje proizvodnje u zajednici (zavodi za poljoprivredu, fakulteti, instituti, stručne službe lokalne samouprave - grada/opštine...);
- Izvori hrane i vode (koji su izvori snabdevanja hranom i vodom, da li ima i koji su viškovi proizvoda, koja je roba u deficitu); koji su načini da se poboljša situacija.

Jako je korisno navesti i druge, specifične resurse zajednice koji ovde nisu navedeni.

### **3. Demografsko stanje zajednice**

Ovi podaci mogu biti preuzeti iz ranije sačinjenih analiza i planova, ili, ako ih nema, iz evidencije prikupljene u zajednici, odnosno zvaničnih statističkih podataka (podaci Republičkog zavoda za statistiku). Ovi podaci su važni, jer doprinose boljem uključivanju predstavnika zajednice u planiranje. Podaci treba da sadrže:

- broj stanovnika;
- strukturu populacije (po polu, etničkom sastavu, starosti, delatnosti, ...);

- trendove migracije stanovništva u poslednjih 10 godina.

#### 4. Opis problema i potreba u različitim oblastima

- **Infrastruktura:** Informacije o postojećem stanju i potrebama unapređenja infrastrukture mogu olakšati zajednici da postavi prioritete, a potencijalnom investitoru da adekvatno usmeri svoja ulaganja. U prikupljanju ovih informacija bitno je konsultovati stručne službe i pojedince (gradske/opštinske kao što su: odeljenje za urbanizam i izgradnju, odeljenje za privredu i poljoprivredu, odeljenje za društvene delatnosti, odeljenje za lokalni razvoj, odeljenje za zaštitu životne sredine, odeljenje za imovinu i imovinsko pravne odnose, odeljenje za saobraćaj i infrastrukturu).
- **Ekonomska infrastruktura:** Pregled postojeće (kooperative, centri za otkup proizvoda, uslužne aktivnosti kao što su veterinarske ambulante, poljoprivredna služba), ili izgradnja neophodne infrastrukture (sistemi za navodnjavanje, uređenje poslovne zone, poboljšanje snabdevanja i napajanja električnom energijom...). Podaci dobijeni analizom uticaja na broj i vrstu korisnika, predviđanje povećanja prihoda i potencijala ekonomskog razvoja zajednice usled uređenja ove oblasti, mogu pomoći prilikom definisanja zainteresovanih strana za učešće, donošenje odluka i doprinos razvoju.
- **Karakteristike životne sredine:** Ekološki problemi sa kojima se zajednica (selo/naselje) suočava i njihov uticaj na kvalitet života (rešavanje pitanja otpadnih voda, snabdevanje pijaćom i tehničkom vodom, pitanje zagađenosti vazduha, problem odlaganja čvrstog otpada, načini otpremanja i deponovanja...).
- **Slika (imidž) vaše zajednice/sela/grada/gradskog naselja u očima okoline:** Naglasiti prednosti bolje slike životne okoline zajednice ukoliko se preduzmu aktivnosti za njeno unapređenje.
- **Obrazovanje:** Nabrojati i opisati obrazovne objekte i uslove u njima, broj učenika, udaljenost škola, potrebe za poboljšanje znanja i veština stanovništva zajednice nezavisno od starosne grupe (zanati, obuka za različite proizvodne oblasti, spisak postojećih i potrebnih profila sa aspekta zahteva i specifičnosti lokalne privrede, informatička obuka...); definisati stvarne potrebe zajednice.
- **Otvoranje novih mogućnosti zapošljavanja i sticanja prihoda:** Opis (broj i tip) prethodnih aktivnosti na podršci članovima zajednice (posebno ugroženim grupama); nabrojati načine/tipove i količinu potrebne podrške za aktivnosti, od kojih zavise ljudi u zajednici; napraviti listu prioriteta, od najvažnijih ka manje važnim i obeležiti ih sa hitno i manje hitno.



## 5. Opis međuljudskih odnosa u zajednici

- Identifikovati lidere i postojeći odbor i savete. Opisati odnose između stanovnika u zajednici (ukoliko postoje potencijalni konflikti, predožiti način njihovog razrešenja); Lideri u zajednici veoma retko imaju mogućnosti za unapređenje svojih veština, pa je bitno prepoznati i navesti veštine koje bi lideri u zajednicama, putem obuka, trebalo da usavršavaju (npr. veštine u oblasti planiranja, prikupljanja sredstava, upravljanje finansijama, rešavanja konflikta, itd.); obuka lidera može imati višestruke dugoročne pozitivne efekte na razvoj čitave zajednice.

### Načini komunikacije

- Kako članovi zajednice komuniciraju između sebe? Kako se građani informišu (info table, od vrata do vrata, preko društvenih mreža, preko web sajta ili neki drugi način)? Da li postoje drugačije ideje za efikasniju komunikaciju?
- Sa drugim zajednicama; Da li se organizuju zajednički sastanci i kako se razmenjuju informacije sa drugim zajednicama? Kakvo je stanje komunikacije imajući u vidu infrastrukturu, puteve, telefonske linije, internet?
- Sa susednim tržištima: Kakve su veze sa susednim tržištima? Kakvo je stanje putne mreže i kako utiče na ekonomske tokove u zajednici? Kako se obavlja transport dobara? Kako se dolazi do informacija sa tržišta (TV, radio, internet, telefon, itd.)? Kakav je sveukupni uticaj ovih uslova na prihode u zajednici? Da li postoje ideje o poboljšanju načina komunikacije i plasiranju informacija svim zainteresovanim članovima zajednice?
- Zajednice sa lokalnim vlastima (opština, okrug, lokalna skupština): Objasniti način komunikacije sa gradskom/opštinskom upravom; Da li zajednica ima direktne predstavnike koji su u bliskoj komunikaciji sa zvaničnicima, nevladinim organizacijama, odeljenjima lokalne samouprave? Šta zajednici nedostaje da bi uspostavila efikasnu komunikaciju? Na koji način zajednica može uticati na usvajanje budžeta? Koju vrstu uticaja ima zajednica na donošenje odluka u lokalnoj samoupravi? Da li postoje kontakti onih koji mogu da zastupaju interese zajednice i prikupiti ih?

Sve izneto je od važnosti za efikasno zastupanje i zagovaranje u pravcu zajednica – drugi akteri.

## KORAK II: Vizija razvoja i ciljevi

Opis vizije zajednice je važan korak zasnovan na analizama zajednice. Ako je analiza zajednice urađena kako treba, onda je lako definisati izjavu o viziji i ciljeve. Vizija treba da bude sastavljena od nekoliko rečenica, koje će jasno odražavati očekivanja zajednice i pravce razvoja u budućnosti. U skladu sa definisanom vizijom, treba planirati ciljeve, buduće korake i aktivnosti. Pitanje na koje je potrebno dati odgovor je: Šta zajednica očekuje i kako vidi svoju budućnost i koja je uloga odbora za razvoj zajednice u izjavi o viziji?

### Primer izjave o viziji

Zajednica /selo/naselje će biti prepoznatljivo kao turistička etno destinacija u Srbiji, poznata po radovima domaće radinosti i etno okruženju. Uspostavićemo veze sa Turističkom organizacijom i sa svim prodavcima radova domaće radinosti sa ciljem da stvorimo i proširimo mogućnosti plasmana naših proizvoda. Da bismo kao zajednica bili prepoznatljivi po proizvodima domaće radinosti, stalno ćemo voditi kampanju u cilju promocije i kako bismo podigli svest i potražnju za njima. Svake godine će naša zajednica organizovati manifestacije – izložbe/sajam ručnih radova i učestvovali na svim događajima gde je moguće promovisati naše mogućnosti i ponudu. Sa ovakvim imidžom naše selo će biti poznato i kao turistička destinacija i to će stvoriti uslove za kreiranje dodatnog prihoda i zapošljavanje stanovnika u ugostiteljstvu, proizvodnji, plasmanu hrane i smeštajnim kapacitetima. U školi će se organizovati kursevi za mlade i odrasle da bismo stekli, ili razvili veštine za osmišljavanje ove vrste proizvodnje i usluga. Atmosfera u zajednici će biti zasnovana na dobrim međuljudskim odnosima između stanovnika, uključujući sve etničke i rodne grupe, sa ciljem da se kreira atraktivan i miroljubiv ambijent za turiste. Infrastruktura zajednice će omogućavati lak pristup zajednici i dobar osećaj posetiocima. Plan upravljanja životnom sredinom biće pridodat kao prilog razvojnom planu zajednice. Stvaranjem većeg dohotka, zajednica će biti u mogućnosti da konstantno investira u poboljšanje životnog standarda i ambijenta u mestu. Stanovnici, naročito mladi iz sela/naselja će želeći da ostanu u zajednici.

Opis očekivanog profila zajednice nakon perioda od tri godine, treba da odgovori na pitanje: Kako bi zajednica trebalo da izgleda po mišljenju odbora? Odgovor na ovo pitanje treba da sadrži izjavu o očekivanim dostignućima za period od tri godine zajednice.

Prilikom postavljanja ciljeva zajednice treba jasno definisati šta će se postići u prvoj godini, šta u drugoj i šta u trećoj.

Ciljevi treba da budu jasno formulisani, vremenski određeni i merljivi, u skladu sa vizijom i potrebama zajednice.

### Primer

U periodu od tri godine zajednica će postići sledeće rezultate:

- **Prva godina**

- Izgradnja pristupnog puta;
- Organizovanje kurseva domaće radinosti;
- Obezbeđivanje investitora, obezbeđivanje podrške finansijskih institucija (mali krediti) i kontaktiranje Turističke organizacije Srbije sa ciljem dobijanja podrške za zanatlije i za razvoj turizma;
- Kontaktiranje svih galerija, prodajnih objekata, institucija, firmi koje rade sa ovakvim tipovima proizvoda u celoj Srbiji i štampanje kataloga sa zanatsko turističkom ponudom zajednice;
- Učenici u školi će imati organizovano takmičenje za najbolje i najlepše rešenje web prezentacije, i stranica na društvenim mrežama u cilju promovisanja potencijala preko interneta;
- Svako domaćinstvo će posaditi cveće ispred svog dvorišta, urediće i postaviti klupe;
- U prvoj i drugoj godini će biti inicirana i realizovana kampanja o umetnosti ručnih zanata i turističkim potencijalima i biće organizovana izložba rukotvorina;
- Zajednica će, na osnovu Lokalnog ekološkog akcionog plana (u daljem tekstu LEAP), organizovati akcije jednom mesečno u cilju uređenja okoline i podizanja svesti građana o ovom problemu, promovišući ekološke aktivnosti putem TV stanica i medijskih portala.

- **Druga godina**

- Naša zajednica će biti prepoznatljiva kao najlepša u regionu;
- Tokom druge i treće godine zajednica će samoodržavati dostignute uslove sa ciljem održavanja dobre slike (imidža);
- U centru zajednice, uz učešće zanatlije i uz pomoć i podršku lokalne samouprave, biće izgrađen etno zanatski centar sa prodavnicom za proizvode domaće radinosti;
- Biće rekonstruisano ulično osvetljenje uz poboljšanje snabdevanja električnom energijom, a u skladu sa novim željenim imidžom zajednice;

- Sva interesantna mesta biće obeležena istim tipovima tabli. Za idejno rešenje , biće organizovano takmičenje učenika u školi sa ciljem izgradnje osećaja pripadnosti zajednici;
- Biće uređen park u centru zajednice, kako bi se stvorio što bolji osećaj i ambijent prijatnosti stanovnicima i posetiocima;
- Biće promovisano investiranje u smeštajne kapacitete i restorane sa nacionalnim jelima.

- **Treća godina**

- Biće organizovan sajam zanatske umetnosti, uz podršku grada/opštine i Turističke organizacije Srbije;
- Organizovaće se tri letnja kampa za mlade tokom školskih raspusta, a učenici i meštani iz zajednice će biti organizovani za smeštaj svojih vršnjaka i učesnika iz drugih zajednica.
- Medijske kuće će biti informisane i pozvane da prate sve događaje;
- Promotivni materijali za ručne zanatske radove i turističke potencijale zajednice biće distribuirani na svim benzinskim stanicama, galerijama, turističkim agencijama, Turističkoj organizaciji Srbije i na svim događajima na kojima će zajednice učestvovati.
- Biće otvorena prodavnica u centru grada u saradnji sa Turističkom organizacijom grada i Srbije, na atraktivnoj lokaciji, sa svrhom povećanja prodaje i promocije zajednice i njene ponude.

Plan će se ocenjivati svake godine, a u skladu sa postignutim efektima realizovanih aktivnosti, biće urađena potencijalna poboljšanja i izmene.

### Korak III: SWAT Analiza

Unutrašnji faktori:

SNAGE zajednice	SLABOSTI zajednice
Šta je najveći potencijal zajednice	Šta su nedostaci, slabe tačke u zajednici?
Do sada najbolji rezultati u oblasti .....	Šta konkurencija radi bolje?
Perspektive zajednice	Šta je u istoriji sela/naselja loše odrađeno?
Po čemu se zajednica razlikuje od drugih?	Koju vrstu aktivnosti bi trebalo izbegavati?
Šta drugi vide kao prednost zajednice?	Šta može biti unapređeno?

Spoljašni faktori:

MOGUĆNOSTI zajednice	PRETNJE zajednici
Šta biste želeli da ostvarite kada ne bi bilo prepreka?	Šta je glavna prepreka/kočnica spolja u napredovanju zajednice?
Šta je realno moguće ostvariti?	Da li bi konkurencija mogla da ugrozi planove, projekte zajednice i mesto na tržištu?
Gde vidite zajednicu i stanovnike u njoj za 5 narednih godina?	Čime se konkurentske zajednice bave?
Koje i kako nove tehnologije mogu uticati na uobičajene tokove?	Koji su mogući negativni efekti novih tehnologija po zajednicu?
Koja je moguća korist zajednice od mogućih finansijskih i zakonskih promena u bliskoj budućnosti?	Koja su moguća negativna dešavanja po razvoj zajednice i kakvi su mogući efekti na nju?
Sa kim bi želeli i mogli da sarađujete?	Da li je moguće obezbediti i od koga, sredstva za kratkoročnu i dugoročnu realizaciju projekata?

#### **KORAK IV: Predviđanje aktivnosti**

Zajednica treba da opiše sve aktivnosti koje je potrebno preduzeti u cilju kreiranja kompletne liste projekata, kako bi se obezbedilo rešavanje problema i ispunjavanje potreba zajednice.

Ovaj korak se, pre svega, odnosi na komunikaciju sa zajednicom i na prikupljanje podataka od samih građana o potrebama, problemima i predlozima projekata. Ovo se može uraditi na sastancima sa ciljnim grupama, gde se one izjašnjavaju i daju svoje mišljenje o viziji zajednice, rešavanju određenih problema i o aktivnostima koje bi trebalo pokrenuti i realizovati u skladu sa potrebama. Ciljne grupe se mogu podeliti po različitim kriterijumima (npr. mladi do 20 godina, mladi nezaposleni do 35 godina, žene, preduzetnici, poljoprivrednici, članovi kooperativa, samohrane majke; roditelji; prosvetni radnici; medicinsko osoblje; članovi raznih udruženja; i sl...). U izboru ciljnih grupa važno je da se obuhvati raznovrsna struktura, kako bi se osiguralo učešće čitave zajednice u kreiranju boljih uslova za razvoj iste.

Drugi metod informisanja o stavovima članova zajednice je organizovanje anketa, koje treba da obuhvate različitu strukturu stanovništva i problema, potreba i mogućnosti u zajednicama.

## KORAK V: Projekti

U okviru ovog koraka, a na osnovu procene Saveta o tome šta je važno za određenu zajednicu, treba izraditi listu tema i predloga za potencijalne projekte. Lista projekata treba da uključuje:

- Nazive predloga projekata;
- Trenutnu situaciju (opis problema);
- Predviđeno rešenje (sa predlogom aktivnosti i radova koje treba uraditi da bi se problem rešio);
- Trenutni status predviđenog projekta (dokumentacija, ukoliko je potrebna, vlasnički odnosi, ukoliko je neophodno, potencijalne prepreke i rizici za realizaciju...)
- Spisak potencijalnih učesnika/partnera na aktivnostima/projektu i njihovu vezu sa izlistanim projektima;

Primer:

### 1. Razvijanje imidža i osnovnih uslova za razvoj sela Malinovac.

Izgradnja pristupnog puta za zajednicu i obeležavanje.

Problem:

Pristupni put je u veoma lošem stanju sa velikim brojem udarnih rupa, što odvraća posetioce da prolaze i dolaze u selo. Iz tog razloga turistički potencijal, promocija zanata i ručnih radova nije na željenom nivou. Zajednica poseduje veliki potencijal kojim može privući posetioce i turiste, ali mnogi od njih izbegavaju da putuju kroz zajednicu i da dolaze u nju zbog loše putne infrastrukture.

Rešenje:

Izgradnja novog atraktivnijeg puta u zajednici, sa odgovarajućom signalizacijom i obeležavanjem. Neophodno je uraditi projekat sanacije/rekonstrukcije pristupnog puta, obezbediti saglasnosti od nadležnih institucija (EDB, Telekom, vodovod, akt o urbanističkim uslovima...), građevinsku dozvolu, organizovati tender, izabrati izvođača radova.

Potencijalni partneri za finansiranje:

- Grad/opština/selo (projekat rekonstrukcije puta);
- Grad/opština/selo/međunarodna organizacija / Turistička organizacija Srbije/kompanije iz sela (prikupljanje sredstava za izgradnju puta);
- Lokalne organizacije, udruženja građana, turistička organizacija grada (kreiranje plana za privlačenje turista/lokalnih turista);
- Međunarodne organizacije/Turistička organizacija grada/opštine (pomoć u uspostavljanju tržišta i potencijalno finansiranje)

- Zajednica (određena vrsta doprinosa zajednice, npr. u radu, materijalu, finansiranju kampanje za promociju i izgradnju puta)

## 2. Poboljšanje veština zainteresovanih stanovnika zajednice, za izradu ručnih radova/zanatstvo i smeštajne i ugostiteljske delatnosti:

Organizovati treninge/kurseve za razvoj zanata, izradu ručnih radova, smeštajne uslove i ugostiteljstvo.

Problem:

U zajednici postoji mnogo ljudi koji su vešti u preradi drveta, izradi ukrasnih predmeta od drveta, izradi ukrasnih predmeta od tekstila, grnčarije, prikupljanje i preradu šumskih proizvoda i sl... Ova oblast je u ekspanziji zbog velikog broja turista zainteresovanih za ekologiju, zanatske proizvode, ukrasne predmete. Zajednica je bogata drvetom, glinom koje se distribuira uglavnom u neprerađenom stanju. Članovi zajednice gube mogućnost da dodaju određenu vrednost takvim proizvodima i da povećaju prihod/dohodak u zajednici. Postoji grupa od 20 osoba koji bi želeli da pokrenu zanatsku proizvodnju sa izradom umetničkih predmeta od drveta, prerađuju šumske proizvode i da ponude iste na tržištu. Ovakva aktivnost može kreirati mogućnost za dodatno zapošljavanje u zajednici i može postati osnova za dalji razvoj.

Rešenje:

U preiodu od šest meseci, za zainteresovane će biti organizovana škola za izradu ručnih radova, preradu šumskih proizvoda i turizam, sa namerom da se poveća informisanost, znanje i veštine iz ove dve oblasti. Ovakva obuka će obezbediti odgovarajuće znanje o tipovima popularnih ručnih radova, dizajnu istih, brendiranju sela, standardima u smeštaju, neophodnim resursima, potencijalnim mogućnostima finansiranja (kredit, zajmovi, subvencije, donacije), tipovima tržišta, promociji i marketingu proizvoda i usluga, formiranju kooperativa (zanatskih, poljoprivrednih, uslužnih...). Za ovakvu vrstu obuke, biće angažovan institut za lepe zanate, gradska/opštinska turistička organizacija i organizacije koje rade na ovom tipu edukacije.

Potencijalni partneri:

- Turistička organizacija grada/opštine (dizajn programa za zanatstvo, preradu šumskih proizvoda, smeštajne i ugostiteljske usluge);
- Nacionalna služba za zapošljavanje (sredstva za prekvalifikaciju odraslih, samozapošljavanje, treneri i predavači);
- Banke (sredstva za investiranje u zanate, smeštajne i ugostiteljske usluge);
- Prodavci zanatskih proizvoda (uspostavljanje tržišnih lanaca);
- Međunarodne organizacije (potencijalne donacije)
- Lokalna zajednica (selo) – (rad, materijal, dodatno finansiranje)

Očekivani rezultati u zapošljavanju:

Trideset novozaposlenih osoba i kreiranje uslova za dalje zapošljavanje stanovnika kroz različite mogućnosti u okviru trgovine, prodaje i turizma.

### **KORAK VI: Objašnjenje/opis projekta**

U planu je poželjno identifikovati što veći broj projekata, kako bi se mogla napraviti hronologija realizacije aktivnosti na njima. Neki projekti zbog svoje prirode i zahteva, često zahtevaju veliki vremenski period za pokretanje i realizaciju, pa je u međuvremenu moguće realizovati neke za koje postoje preduslovi da se u kratkom roku pokrenu i donesu korist zajednici. Za svaki od predloženih projekata iz plana potrebno je:

- Napisati analizu problema, potrebe i mogućnosti koje projekat treba da obuhvati
- Objasniti svrhu projekta/cilj;
- Objasniti šta je potrebno uraditi kako bi se ostvario cilj i rešio problem/potreba, ili stvorila mogućnost za zajednicu.
- Navesti broj ljudi i imena onih koji će ispred zajednice biti angažovani na realizaciji projekta i obezbediti njihove kontakt podatke za komunikaciju;
- Objasniti pojedinačne zadatke članova zajednice;
- Objasniti da li susedne zajednice i grad/opština podržavaju realizaciju projekta i opisati način podrške;
- Navesti nivo znanja i iskustva članova zajednice koji će aktivno učestvovati u realizaciji projekta;
- Definisati sredstva, opremu i kapacitete zajednice koji mogu biti korišćeni u procesu realizacije projekta;
- Navesti kategorije ljudi koji će biti direktni korisnici projekta;
- Objasniti ko su mogući indirektni korisnici;
- Navesti imena firmi, pojedinaca i institucija koji mogu, ili koje će pomoći u procesu realizacija projekta i pojasniti način pomoći;
- Navesti ostale činjenice (koristi, rizici) koje mogu biti od značaja za realizaciju projekta;
- Navesti slabosti zajednice koje mogu ugroziti, ili usporiti realizaciju projekta;
- Navesti ostale faktore koji mogu na pozitivan, ili negativan način uticati na proces;
- Objasniti da li realizacija projekta može izazvati neki negativan efekat ili rizik i predviđene mere prevencije koje treba preduzeti kako bi se rizik ili negativan efekat izbegao;

### **Revizija i dopuna APRZ**

Kada je završena prva verzija APRZ, savet/odbor za razvoj zajednice treba da ga predstavi zajednici na generalnom sastanku zbog saglasnosti zajednice, dodatnih sugestija i preporuka. Nakon toga, plan se podnosi savetu MZ, odgovarajućim institucijama i organizacijama (opštinska odeljenja, turistička organizacija, poljoprivredni zavodi, udruženja građana i sl...) zbog revizije.



Revizija je važna, jer savetu/odboru treba da ukaže na pravce budućeg razvoja i da pruži povratnu informaciju zajednici o kvalitetu plana.

Nakon saglasnosti zajednice i završene revizije, savet/odbor preuzima plan. U skladu sa primedbama i sugestijama zajednice i revidenta, završna verzija plana treba da bude dopunjena u roku ne dužem od dve nedelje. Nakon usvajanja, zajednica može koristiti plan kao osnovu za saradnju sa partnerima iz različitih sektora, a posebno u nastojanjima da obezbedi finansijsku podršku za predviđene aktivnosti

Period pripreme, razmatranja i finalizacije plana traje u proseku između šezdeset i devedeet dana.

Akcionni plan razvoja zajednice (APRZ) treba da da projektne detalje u odeljku predloženih projekata za svaki predloženi projekat o:

- Približnom vremenu realizacije projekta;
- Procenjenoj vrednosti projekta;
- Svim aktivnostima koje treba preduzeti da bi se projekat realizovao;
- Načinima učestvovanja i doprinosa zajednice u realizaciji projekta;
- Nosiocima odgovornosti za održavanje projekta u budućnosti, nakon realizacije projekta (plan i način da se to obezbedi).

Kao dodatak, APRZ treba da uključi i mapu i plan zajednice (ukoliko postoji).

Tokom kreiranja APRZ, treba održavati redovne sastanke odbora/saveta za razvoj zajednice (**SRZ**), sa ciljem da se, između ostalih redovnih tema, ohrabri SRZ i da se s' vremena na vreme, izvrši provera o tome koliko je APRZ odmakao/urađen. Takođe, ukoliko je neophodno, tokom tih sastanaka treba obezbediti dodatna pojašnjenja i raditi na obezbeđenju dodatne asistencije i podrške.

## Poglavlje 6

### **Prezentacija APRZ u zajednici (proces javne rasprave o planu)**

Na sličan način kao generalni sastanak za izbor SZR, treba da bude organizovan i zbor građana sa ciljem prezentovanja i upoznavanja članova zajednice sa planom. Pre same prezentacije plan treba da bude dostupan/pristupačan članovima zajednice za ocenu, u pisanoj formi, a u cilju izbegavanja dezinformisanja građana i kreiranja pogrešne slike o planu pre javne rasprave.

Prezentacija i javna rasprava treba da budu organizovane od strane predstavnika SRZ/MZ. Jedan od članova SRZ/MZ treba da predstavi najvažnije delove i projekte koji su definisani kao prioriteti. Nakon prezentacije, članovima zajednice treba dati prostor za diskusiju o usvajanju ili dopuni akcionog plana kroz sugestije i preporuke za dopunu.

Ne zaboraviti na zapisnik sa sastanka koji treba da sadrži precizno evidentirane predloge i sugestije!

Proces pripreme plana pomaže samim učesnicima da bolje razumeju proces razvoja zajednice, da razmene informacije i unapređenje znanja, kao i da steknu novi pogled na aspekte uređenja kvaliteta ličnog i zajedničkog života.

Tokom planiranja, članovi SRZ i MZ pohađaju, po potrebi, obuku i predavanja koje jačaju njihove kapacitete za upravljanje razvojem zajednice i unapređuju veštine u zastupanju interesa članova zajednice pred predstavnicima institucija vlasti, donatora i drugih institucija i organizacija.

## Selekcija prioriternih projekata

Ukoliko se uspostave i ispoštuju jasni kriterijumi, proces definisanja prioriternih projekata je veoma jednostavan. Ovaj proces zahteva učešće svih predstavnika zajednice.

Najjednostavniji način selekcije je zasnovan na listi projekata koji su obuhvaćeni planom zajednice. Svako domaćinstvo u zajednici treba da zaokruži od 3-5 predloga (projektnih aktivnosti), od najmanje 10 ponuđenih. Rangiranje prioriteta, zasnovano na zaokruživanju/glasanju, pruža sliku o tome šta građani vide kao najvažnije koje bi trebalo biti realizovano u zajednici. Takođe, na listi sa predloženim projektima mogu biti dodata pitanja koja se tiču doprinosa koje domaćinstvo može obezbediti kada je u pitanju realizacija projekta (novac, rad, materijal i koja vrsta materijala, tehnička asistencija u osmišljavanju projekata i volonterskom radu itd...). Na ovaj način članovima zajednice je data mogućnost da aktivno učestvuju u procesu odlučivanja. Ovo, takođe, može pomoći kod hronologije određivanja aktivnosti koje realno treba preduzeti u određenom vremenskom periodu.

U praksi se veoma često ponavlja greška zajednice ili SRZ u vezi sa izborom prioriteta. Zajednica na početku definiše najveći problem i prioritet za zajednicu i fokusira sve aktivnosti na njega, pokušavajući da prvo reši taj problem. U većini slučajeva, najveći problem sa sobom nosi mnogo nerešenih pitanja i zahteva vreme (ponekad godinu, dve ili više) za njihovo rešavanje, pre nego što projekat ili aktivnost dođu u fazu kada se može fizički pokrenuti. Zato adekvatno planiranje aktivnosti pomaže da se sinhronizovano radi na više prioriteta ili potreba. Ukoliko zajednica želi da radi na sopstvenom razvoju dinamičnije, mora veoma pažljivo da kreira listu prioriteta, sa ciljem da uštedi vreme i uspostavi odgovarajući proces u zajednici. Postoje određeni alati i načini koji mogu biti od koristi za planiranje prioriteta zajednice, akcija i procesa aktivnosti. To je stvar obuke i treninga za članove SRZ.

Ukoliko postoji problem definisanja prioriteta od strane zajednice (SRZ/MZ), savet može napraviti tabelarni pregled sa kriterijumima za određivanje prioriternih projekata. Primer takve tabele dat je u nastavku.

Sledeći primer tabelarnog pregleda je ponuđen kao predlog, nije obavezujući i može biti modifikovan u skladu sa okolnostima koje su prisutne u zajednici.

Naziv projekta	Broj korisnika	Broj zajednica koje su obuhvaćene	Osnovne ljudske potrebe	Efekat projekta	Ciljne grupe	Mogućnosti za realizaciju	Efekat na zajednicu	Ukupni zbir	Rang
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Svaka kolona od 2 do 8 za svaki predloženi projekat se boduje određenim brojem bodova i na kraju daje konačni zbir bodova i rang na listi.

### Primer vrednovanja kolona

**Kolona 2.** – Broj korisnika (broj ljudi koji bi mogli imati koristi od projekta)

Pojedinci ili manje grupe iz zajednice imaju koristi od projekta	0
Svi članovi zajednice imaju koristi od projekta	1
Stanovnici više zajednica imaju koristi od projekta	2

**Kolona 3.** – Broj zajednica (ovaj kriterijum govori o tome da li će biti veća ili manja podrška u realizaciji)

Samo jedna zajednica ima koristi od projekta	1
Više susednih zajednica može imati koristi od projekta	2

**Kolona 4.** Osnovne ljudske potrebe (zdrava pijaća voda, odvođenje otpadnih voda, čistiji vazduh i zemljište, potreba za zdravom hranom, uticaj na napredak i blagostanje stanovnika, uticaj na biljni i životinjski svet, obrazovanje, zdravlje)

Projekat nema pozitivnog uticaj na ljudske potrebe	0
Projekat ima delimično pozitivan uticaj na ljudske potrebe	1
Projekat ima veliki uticaj na ljudske potrebe	2

**Kolona 5.** – Efikasnost projekta

Visoki troškovi/cena projekta u odnosu na broj stanovnika/po stanovniku	0
Odnos između cene projekta i broja korisnika je prihvatljiv	1
Niski troškovi projekta po stanovniku	2

U nekim tačkama rangiranja, trebalo bi razmotriti sve osnovne troškove u cilju obezbeđivanja realizacije projekta (uključujući dizajn i projektno/tehničku dokumentaciju; prikupljanje sve neophodne dokumentacije, dozvole i saglasnosti; vlasničku dokumentaciju i troškove rešavanja imovinskih odnosa i slično). Ukoliko je u pitanju izgradnja, treba uključiti i troškove održavanja projekta nakon završetka.

#### Kolona 6. – Ciljna grupa (direktni korisnici)

Projekat	Deca	Žene	Manjine	Izbeglice i interno raseljena lica	Odraslo stanovništvo	Lokalno stanovništvo	Zbir

Kod ocenjivanja direktnih korisnika jedan (1) poen se upisuje u tabelu ukoliko određena grupa ima koristi od projekta ili nula (0) poena, ukoliko neka ciljna grupa nema koristi od projekta. Nakon toga, u tabeli određivanja prioriteta projekata u koloni šest (6) upisuje se zbir poena za svaki predloženi projekat.

#### Kolona 7. – Mogućnosti za realizaciju

Projekat	Nadležnost zajednice (grada, opštine)	Mogućnosti, opcije za obezbeđivanje učesća	Zakonske regulative i pravila (vlasnički odnosi, dozvole...)	Svest o potrebi	Vremenski okvir realizacije	Zbir
1	2	3	4	5	6	7

Svaki od navedenih kriterijuma iz kolone 7 se boduje/rangira na sledeći način:

#### Kolona 7.2.- Nadležnost zajednice

Zajednica/grad/opština nema nadležnost u realizaciji projekta	0
Zajednica/grad/opština ima nadležnost, ali je neophodno odobrenje više institucije	1
Zajednica/grad/opština ima kompletnu nadležnost u realizaciji projekta	2

Nadležnost zajednice se odnosi na legalne mogućnosti zajednice. Na primer, opština pokriva neku zajednicu, izdaje dozvole i saglasnosti za realizaciju nekog projekta. Ukoliko u skladu sa zakonskom regulativom za projekat, Republička vlada ili institucija izdaju građevinsku ili neku drugu dozvolu (što zahteva često vreme za dobijanje), u tom slučaju zajednica nema nadležnost kod projekta. Ukoliko opštinski organi izdaju dozvole ili saglasnosti, u tom slučaju se naglašava da zajednica ima nadležnost kod realizacije projekta.

#### Kolona 7.3. – Mogućnost obezbeđivanja učešća na projektu

Zajednica nije u poziciji da obezbedi stvarno učešće	0
Zajednica je u poziciji da obezbedi delimično učešće uz podršku institucija	1
Zajednica je u poziciji da obezbedi stvarno učešće iz sopstvenih izvora, ili donacija	2

Učešće zajednice pokriva sve vrste radova, koji mogu biti obezbeđeni od strane zajednice, materijal za projekat, transportna vozila, opremu i mašine, ili mehanizaciju, finansijska sredstva prikupljena u zajednici, dobrovoljne doprinose i sredstva obezbeđena od strane opštine, međunarodnih i domaćih institucija i organizacija.

#### Kolona 7.4. – Zakonske regulative i pravila (vlasnički odnosi i odobrenja)

Zajednica/grad/opština još uvek nije započela pripremu neophodne dokumentacije	0
Zajednica je u procesu prikupljanja neophodne dokumentacije	1
Obezbeđena je sva neophodna dokumentacija, uključujući dozvole i saglasnosti	2

Neophodna dokumentacija obuhvata tehničku dokumentaciju za radove (ukoliko se govori o izgradnji), dozvole svih institucija koje su zadužene za projekat i saglasnosti za realizaciju aktivnosti.

#### Kolona 7.5. - Svest o potrebi

Manja grupa ima mišljenje da je projekat važan za zajednicu	0
Veći broj stanovnika ima mišljenje da je projekat važan za zajednicu	1
Svi stanovnici su saglasni da projekat ima značajan efekat na zajednicu	2

#### Kolona 7.6. –Vremenski okvir realizacije

Više meseci ili godina je neophodno za početak i realizaciju projekta	0
Projekat može biti pokrenut i realizovan u periodu kraćem od šest meseci	1
Za pokretanje i realizaciju projekta je potrebno kratko vreme ne duže od 3 meseca	2

Zbir ocena iz kolone 7 se zatim unosi u glavnu tabelu za određivanje prioriteta u kolonu 7 i to tako što se daju poeni po konačnom rangu projekata. Na primer ukoliko se ocenjuje 5 projekata, onaj sa najvećim zbirom dobija 5 poena, a onaj sa najmanjim dobija 1 poen.

#### **Kolona 8. – Efekat na zajednicu**

Projekat ima privremeni uticaj na zajednicu	0
Projekat ima ograničeni rok trajanja i kratkoročni uticaj na zajednicu	1
Projekat ima dugoročni ili trajni uticaj na zajednicu	2

Ukupan broj poena za svaki projekat predstavljen je u tabeli za određivanje prioriteta projekata, uz rang projekata koji se određuje u skladu sa brojem poena. Prioritet za pokretanje aktivnosti se daje projektima sa najvišim zbirom. Uvek treba obratiti pažnju i na mogućnosti realne realizacije projekta i sa tom procenom napraviti hronologiju aktivnosti u akcionom planu.

### Poglavlje 8

#### **Akcioni plan u funkciji**

Nakon usvajanja akcionog plana i definisanja prioriteta, stvorena je povoljna osnova za akciju. Akcija predstavlja sledeću fazu u razvoju zajednice koja proističe iz jasno definisanih projekata predviđenih u samom planu.

Korišćenje plana olakšava komunikaciju sa organima vlasti, kao što su grad/opština sa stručnim službama koje su zadužene za podršku razvoju. Plan kao dokument omogućava da se predstave potrebe i pravac razvoja zajednice **istim** organima vlasti, kao i drugim potencijalnim partnerima na razvoju. Takođe, plan je osnova za aktivnosti koje zajednica treba da preduzme radi ostvarivanja predviđenih i očekivanih ciljeva. Pored stvaranja uslova za brži i efikasniji razvoj, plan pospešuje i atmosferu u zajednici, kao i interaktivne odnose kako u njoj, tako i nje i organa vlasti i svih ostalih partnera koji su učestvovali u njegovom kreiranju, ili će biti uključeni u realizaciju aktivnosti predviđenih u njemu.

Zajednicama koje imaju jasno definisane potrebe i plan, budžet koji se usvaja svake godine omogućava da efikasno zagovaraju realizaciju istih i da budu uključene u finansiranje, delimično, ili u celosti. Plan usvajanja (kalendar) budžeta se nalazi u prilogu 2 ovog priručnika i jasno je definisan zakonskim okvirima.

## Prilozi

### Prilog 1. Mapa izrade Akcionog plana razvoja zajednice

→	<b>Grupa građana saziva inicijativni sastanak</b>
→	-Formiranje inicijativnog odbora za razvoj zajednice; -Definisanje koraka koje treba da uradi odbor; -Uključivanje zajednice u proces.
→	<b>Inicijativni odbor</b>
→	-Zakazivanje zбора građana; -Definisanje teme, termina, prostora za zbor građana; -Dogovaranje načina pozivanja i informisanja; -Organizovanje zбора ili generalnog sastanka zajednice.
→	<b>Zbor građana</b>
→	-Prezentacija teme okupljanja (izrada plana razvoja zajednice); -Prezentacija obaveza i zadataka saveta za razvoj zajednice (SRZ); -Izbor SRZ članova; -Diskusija o mogućim aktivnostima i projektima; -Zapisnik o procesu sastanka i diskusijama.
→	<b>Prvi SRZ sastanak – odmah nakon izbora</b>
→	-Diskusija o zadacima SRZ; -Podela obaveza i odgovornosti (organizaciono).
→	<b>Drugi SRZ sastanak</b>
→	-Upoznavanje sa formom Akcionog plana razvoja zajednice; -Formiranje radnih grupa i podela obaveza za izradu akcionog plana po grupama; -Podsastanci radnih grupa i dogovor oko izrade plana.
→	<b>Treći SRZ sastanak</b>
→	-Izveštaji radnih grupa/prezentovanje prikupljenih informacija; -Definisanje vizije razvoja zajednice.
→	<b>Četvrti SRZ sastanak</b>
→	-Definisanje potreba; -Definisanje prioriteta; -Postavljanje ciljeva zajednice u skladu sa vizijom i prioritetima; -Definisanje projekata i njihov razvoj;
→	<b>Peti SRZ sastanak</b>
→	-Razmatranje prve verzije APRZ.
→	<b>Javna rasprava-zbor građana</b>
→	-Prezentacija prve verzije APRZ; -Rasprava/diskusija o predloženom akcionom planu i davanje predloga i sugestija; -Uključivanje zajednice u proces planiranja;



	-Zapisnikom pratiti raspravu i predloge.
→	<b>Šesti sastanak SRZ (odmah nakon zbora)</b>
→	-Dogovor o dopunama i izmenama APRZ; -Određivanje rokova za izmene i dostavljanje izmena od strane radnih grupa.
→	<b>Sedmi sastanak SRZ – finalni APRZ</b>
→	-Kompletiranje finalne verzije APRZ
→	<b>Zbor građana</b>
→	Usvajanje finalne verzije Akcionog plana razvoja zajednice - APRZ

## Prilog 2. Budžetski kalendar

Zakonom o budžetskom sistemu uspostavljena je procedura za usvajanje budžeta. Procedura je stavljena u strogo definisani okvir, u oblik takozvanog budžetskog kalendara, koji precizno definiše krajnje rokove različitih faza u budžetskom postupku. Izradom akcionog plana i pravilnim vremenskim predviđanjem aktivnosti i projekata, pored sopstvenih i drugih mobilisanih sredstava, zajednica može konkurisati i za budžetska sredstva u određenim rokovima i ovako dobijena sredstva stavljati u funkciju ili ih planirati za realizaciju projektnih aktivnosti.

### Budžetski kalendar – tabela

Mesec	Republika	Lokalna samouprava (grad/opština)
April	Ministar dostavlja nacrt Fiskalne strategije Fiskalnom savetu.	
Maj	Fiskalni savet daje mišljenje o nacrtu Fiskalne strategije.	Fiskalni savet daje mišljenje o nacrtu Fiskalne strategije.
Jyh	Ministar dostavlja Vladi predlog Fiskalne strategije na usvajanje.	
	Vlada usvaja Fiskalnu strategiju i dostavlja je Narodnoj skupštini na razmatranje.	

	Narodna skupština dostavlja Vladi komentare i preporuke u vezi sa Fiskalnom strategijom.	
Jul	Ministar dostavlja uputstvo za pripremu nacrtu budžeta Republike Srbije.	
	Ministar dostavlja uputstvo za pripremu odluke o budžetu lokalnoj vlasti, kao i Fiskalnu strategiju organizacijama za obavezno socijalno osiguranje.	
Jul	Ministar dostavlja uputstvo za pripremu odluke o budžetu lokalnih vlasti.	15.Jul – Direktni korisnici budžeta šalju predložene finansijske planove lokalnom organu uprave nadležnom za finansije
Avgust		Lokalni organ uprave nadležan za finansije dostavlja uputstvo za pripremu nacrtu budžeta lokalne vlasti.
Septembar	Direktni korisnici sredstava budžeta Republike Srbije i organizacije za obavezno socijalno osiguranje dostavljaju predlog srednjoročnog i finansijskog plana Ministarstvu.	Direktni korisnici sredstava budžeta lokalne vlasti dostavljaju predlog finansijskog plana lokalnom organu uprave nadležnom za finansije za budžetsku i naredne dve fiskalne godine.
Oktobar	Vlada, na predlog ministra, usvaja revidiranu Fiskalnu strategiju, sa informacijama o finansijskim i drugim efektima novih politika	Lokalni organ uprave nadležan za finansije dostavlja nacrt odluke o budžetu nadležnom izvršnom organu lokalne vlasti.
	Vlada dostavlja Narodnoj skupštini revidiranu Fiskalnu strategiju	
	Ministar dostavlja Vladin nacrt zakona o budžetu Republike Srbije, nacrt odluka o davanju saglasnosti na finansijske planove organizacija za obavezno socijalno osiguranje sa finansijskim planovima organizacija za obavezno socijalno osiguranje.	
Novembar	Vlada usvaja Predlog zakona o budžetu Republike Srbije i dostavlja ga Narodnoj skupštini, zajedno sa predlozima odluka o davanju saglasnosti na finansijske planove organizacija za obavezno socijalno osiguranje i finansijskim planovima organizacija za obavezno socijalno osiguranje.	Nadležni izvršni organ lokalne vlasti dostavlja predlog odluke o budžetu skupštini lokalne vlasti.
Decembar	Narodna skupština donosi Zakon o budžetu Republike Srbije i odluke o davanju saglasnosti na finansijske planove organizacija za obavezno socijalno osiguranje.	15.decembar – Lokalna skupština donosi budžet lokalne samouprave
		25.decembar – organ lokalne samouprave zadužen za finansije predaje usvojeni budžet ministru za finansije.

## Reference i korisne adrese

### Reference:

Prilikom izrade ovog priručnika korišćeni su sledeći materijali:

- Radni materijal Udruženja „I Ja se Pitam“;
- Metodologija određivanja prioriteta projekata;
- SWOT analiza (standardni materijal za procenu prednosti, slabosti zajednice i rizici i potencijali u okruženju);
- Akcioni plan (forma korišćena u radu sa zajednicama);
- Priručnik za finansije i budžetski proces lokalnih samouprava u Srbiji
- CRTA- Budžetski kalendar

### Korisne adrese:

#### Ministarstvo finansija Republike Srbije

Kneza Miloša 20,  
11000 Beograd  
[www.mfin.gov.rs](http://www.mfin.gov.rs)

#### Razvojna agencija Srbije

Kneza Milosa 12,  
11000 Beograd  
Tel:+381 11 3398 900  
e-mail: [office@ras.gov.rs](mailto:office@ras.gov.rs)  
[www.ras.gov.rs](http://www.ras.gov.rs)

#### Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede

Nemanjina 22-26  
11000 Beograd  
Tel: +381 11 2607 960  
E-mail: [office@minpolj.gov.rs](mailto:office@minpolj.gov.rs)  
[www.minpolj.gov.rs](http://www.minpolj.gov.rs)

#### Ministarstvo građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture

Nemanjina 22-26  
11000 Beograd

[www.mgsi.gov.rs](http://www.mgsi.gov.rs)

**Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija**

Pariska 7

11000 Beograd

Tel: +381 11 2020 070

e-mail: [kabinet@mtt.gov.rs](mailto:kabinet@mtt.gov.rs)

[www.mtt.gov.rs](http://www.mtt.gov.rs)

**Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja**

Nemanjina 22-26

11000 Beograd

Tel: +381 11 3616 243

[kabinet@minrzs.gov.rs](mailto:kabinet@minrzs.gov.rs)

[www.minrzs.gov.rs](http://www.minrzs.gov.rs)

**Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave**

Birčaninova 6

11000 Beograd

Tel: +381 11 3620 146

E-mail: [sekretarijat.mduls.mduls.gov.rs](mailto:sekretarijat.mduls.mduls.gov.rs)

[www.mduls.gov.rs](http://www.mduls.gov.rs)

**Ministarstvo privrede**

Kneza Miloša 20

11000 Beograd

Tel: +381 11 3642 600

E-mail: [kabinet@privreda.gov.rs](mailto:kabinet@privreda.gov.rs)

[www.privreda.gov.rs](http://www.privreda.gov.rs)

**Ministarstvo zaštite životne sredine**

Bulevar Mihajla Pupina 2

11000 Beograd

Tel: +381 11 3110 271

E-mail: [eko-kabinet@eko.gov.rs](mailto:eko-kabinet@eko.gov.rs)

[www.ekologija.gov.rs](http://www.ekologija.gov.rs)

**Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog znanja**

Nemanjina 22-26

11000 Beograd

Tel: +381 11 3613 734

E-mail: [kabinet@mpn.gov.rs](mailto:kabinet@mpn.gov.rs)

[www.mpn.gov.rs](http://www.mpn.gov.rs)

**Fond za razvoj Republike Srbije**

Kneza Mihajla 14

11000 Beograd

Tel: +381 11 2621 887

Bulevar Nemanjića 14a

18105 Niš

Tel: +381 18 4150 200

E-mail: [office@fondzarazvoj.rs](mailto:office@fondzarazvoj.rs)

[www.fondzarazvoj.gov.rs](http://www.fondzarazvoj.gov.rs)