

MIR 2 – Program oporavka i razvoja opština

Programska kancelarija, Gazda Mladenova bb,

17500 Vranje, Srbija i Crna Gora

Tel/fax: 017/ 400 962, 400 963, 417 566, 412 684;

e-mail: vranje.yu@undp.org

<http://www.undp.org.yu>



UVODNI IZVEŠTAJ

Decembar 2005 – Februar 2006

Vranje, Februar 2006

1. Kratak pregled.....	2
2. Ažuriranje prethodnih informacija.....	3
3. Sinopsis projekta.....	4
3.1 Sveukupni cilj.....	4
3.2 Svrha projekta.....	4
3.3 Planirani rezultati.....	4
3.4 Korisnici.....	10
4. Detaljni plan radova.....	11
4.1 Celokupni plan radova ili radni plan za projekat u celini.....	11
4.2 Plan radova za sledeći period.....	11
5. Aranžmani za implementaciju.....	13
6. Monitoring i evaluacija.....	16
6.1 Definicija Indikatora.....	16
6.2 Monitoring/Revizija/(Evaluacija).....	23
7. Ažurirani podaci o pretpostavkama i rizicima.....	24
7.1 Pretpostavke na različitom nivou.....	24
7.2 Rizici & Fleksibilnost.....	24
8. Planiranje koje će osigurati održivost.....	25
8.1 Podrška politici.....	25
8.2 Odgovarajuća tehnologija.....	25
8.3 Mere zaštite životne sredine.....	25
8.4 Socijalni aspekti.....	25
8.5 Institucionalni i upravljački kapaciteti.....	25
8.6 Ekonomska i finansijska analiza.....	26
ANEKS I: Okvir za rezultate i sredstva.....	27
ANEKS II: Opšti plan aktivnosti, ili Radni plan projekta u celini.....	30
Komponenta 1.....	30
Komponenta 2.....	30
Komponenta 3.....	32
Komponenta 4.....	32
ANEKS III: Plan aktivnosti za sledeći implementacioni period.....	34

1. Kratak pregled

Program MIR2 je počeo od Decembra 2005 godine i ovaj izveštaj obuhvata početni period tj. prva tri meseca implementacije. U toku ovog perioda nije bilo značajnih promena u osnovnim informacijama i kao i u pretpostavkama i rizicima naglašenih u originalnom predlogu. Sam izveštaj ipak naglašava potrebu da se zadrži uvid u situaciju na Kosovu kao i na političke promene koje su se javile u Preševu u zadnjih nekoliko meseci.

U smislu dostignića postignutih u početnoj fazi glavni focus je bačen na razvoj plana Monitoringa i Procene, sakupljanju osnovnih podataka, kompletiranju sistema menadžmenta i organizacionih struktura, započinjanju procesa strateškog planiranja i razvoju planova implementacije sve četiri programske komponente. U vezi sa pismom, bilo je nekih zakašnjenja zbog problema u zapošljavanju Komponent Menadžera, o čemu se detaljno raspravljalo u većem delu samog izveštaja.

Mesta gde je načinjen pravi napredak su razvoj MIP plana i sakupljanje osnovnih podataka. Glavni sadržaj MIP plana je proširen nakon unapredjenja osnovnog dela i ono što je važno napomenuti je da su specifični programski ciljevi i način na koji će oni biti ostvareni, jasno naznačeni. Nadalje, u toku protekla tri meseca, glavni fokus je bio na sakupljanju osnovnih podataka i indikatora koji su osoblju pružili mogućnost da razviju sopstvene ideje koje se tiču prevashodno načina i adaptacija procesa intervencije u sve četiri komponente. Dobar broj ovih podataka je prezentovan u većem delu ovog izveštaja uz napomenu da se preostali deo i dalje sakuplja. Na posletku, je takodje razvijen Indeks Opštinskog Kapaciteta kao jedna od važnijih alatki monitoringa.

Struktura i sistemi menadžmenta su takodje razjašnjeni. Postojale su neznatne promene u onome što je predstavljeno u samom predlogu ali štaviše postoji i jako verovanje od strane menadžment tima da su ove promene bile neophodne da bi se pojačala uloga Komponent Menadžera kao i da bi se omogućila efektivnija interna komunikacija. Eksterni sistemi menadžmenta su takodje definisani u samom predlogu i o njima će biti detaljnije diskutovano za vreme sastanka Projektnog Upravnog Odbora (PUO).

U pogledu detaljnijih planova implementacije postojala su određena zakašnjenja, kao što je i gore navedeno, ali je za svako zakašnjenje jasno definisana ključna odrednica, dok što se tiče strateškog planiranja, razvijen je detaljni plan implementacije. Strateško planiranje je ta komponenta gde je načinjen najveći napredak do danas i kao što se može videti iz samog plana ovaj process je već započet na nekoliko mesta.

Pitanje održivosti je dosledno naglašavano za vreme internih sastanaka tako da je ovo jedan od aspekata programa gde postoji potreba da se omogući saradnicima njeno dobro razumevanje. Osnove razumevanja će biti u samom MOR koji će biti potpisan sa opštinama i KT. Štaviše, veoma je važno da se u svim vidovima komunikacije naglasi važnost same održivosti.

Na kraju, u pogledu komunikacije i vidljivosti, veoma uspešno otvaranje je održano 13-og Februara u Beogradu, na osnovu kojeg se planira prateći događaj 24 Marta u južnoj Srbiji. Osim toga, napravljen je početni propagandni materijal tako da se trenutno piše i detaljniji plan vidljivosti/komunikacije o čemu će više biti reči u glavnom delu teksta.

2. Ažuriranje prethodnih informacija

Postoje dva glavna mesta gde treba ažurirati informacije. Prvo je politička situacija u opštini Preševo. Pošto je dat nacrt prvobitnog predloga, glasanje za opoziv predsednika opštine u Preševu je obavljeno na kojem je gradonačelnik izgubio. Uprkos osporavanju rezultata, bivši gradonačelnik, Riza Halimi, na kraju je prihvatio ono što je neizbežno. U takvim slučajevima, normalna procedura podrazumeva organizovanje novih izbora u roku od šezdeset dana nakon potvrđivanja rezultata od strane izborne komisije. Medjutim, u ovom slučaju, kako su izbori predviđeni za leto u svakom slučaju, izbori su odloženi do tog perioda. U medjuvremenu, predsednik opštinske skupštine, u ovom slučaju Ragmi Mustafa, preuzima vršenje dužnosti funkcije gradonačelnika.

Drugo mesto gde se zahteva ažuriranje informacija su aktivnosti na ostalim projektima koje podržavaju medjunarodni donatori u regionu. Postoji bar jedna inicijativa, a možda i dve koje su razvijene u prethodnim mesecima a koje se odnose na poslovne inkubatore. Konkretna akcija po ovom pitanju dešava se u Vranju gde OEPS uz podršku Republičke Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP) otvara inkubator u zgradi Yumco-a. Pored toga, izgleda da norveška vlada koja je finansirala Entranse projekat u Leskovcu takodje planira da otvori inkubator zgradu nakon posla koji je završila u Nišu. Konačno, Sida koja je podržala projekat "Reka Mleka" planira da proširi svoje aktivnosti sa regiona Niša na Jablanički i Pčinjski okrug. Ovaj projekat se fokusira na razvoj lanca snabdevanja izmedju proizvođača mleka i preradjivača. MIR2 će uspostaviti kontakt i vezu sa njima i povezati ih sa svim ovim intervencijama.

3. Sinopsis projekta

3.1 Sveukupni cilj

Celokupni cilj programa je

Da doprinese implementaciji zakona o lokalnoj samoupravi jačanjem dobre lokalne uprave u Južnoj Srbiji u smislu pružanja usluga građanima i upravljanju društvenim i ekonomskim razvojem na lokalnom i medjuopštinskom nivou.

3.2 Svrha projekta

Konkretna svrha MIRa je da izgradi kapacitete lokalne samouprave kako bi:

Opštine u Južnoj Srbiji, pojedinačno i zajedno, planirale i preduzimale strateške akcije za ostvarivanje održivog ekonomskog i društvenog razvoja regiona i ispunjenje svojih obaveza prema građanima.

3.3 Planirani rezultati

O svakom rezultatu, kao što je navedeno u programskom dokumentu, prezentiraće se detaljni izveštaj.

1. Interesne grupe u opštini i okrugu će saradjevati radi realizacije zajedničkih akcija kako bi rešili ključne probleme razvoja regiona i pripremili se za institucionalizaciju svoje saradnje na regionalnom razvoju.

Za ovaj rezultat, učinjen je relativno mali napredak iz razloga koji su u nastavku navedeni

Aktivnost 1.1: Subjekt regionalnog razvoja :- Sporazum je još uvek u fazi finalizacije sa RSEDP i drugim interesnim grupama kako bi dobio formu i funkciju koju će Agencija za Regionalni Razvoj prihvatiti. RSEDP je uradio nacrt koncepta i dalji cilj je da se ovaj dokument proširi u konkretniji biznis/akcioni plan. RSEDP je angažovao spoljnog konsultanta koji će pripremiti ulazni materijal, a MIR 2 je takodje imenovao osobu koja će na ovom dokumentu raditi izvesno vreme u martu. ILO i CHF su već izrazili interesovanje da se uključe u ovaj proces i ILO je naročito zainteresovan da se angažuju postojeće agencije koje su otvorene. Gradonačelnici pokazuju izuzetni entuzijazam za ovaj aspekt programa nakon nekoliko sastanaka koje je RSEDP program održao sa njima i pojedinačno i u malim grupama. Vrlo je važno da dodje do relativno brzih koraka u ovoj aktivnosti kako bi se iskoristila prednost postojećeg entuzijazma koji postoji na lokalnom nivou. Medjutim, istovremeno je važno da postoji konkretan biznis/akcioni plan pre započinjanja bilo kakvih početnih koraka. Kada se izradi konkretan akcioni plan, detaljni plan i budžet za budžetsku stavku 2.2.3 će se prezentirati Inicijativnom odboru projekta.

Aktivnost 1.2: Regionalni Garancijska Agencija za Južnu Srbiju :- Dogovoreno je da se pre preduzimanja bilo kakvih daljih akcija ili koraka sa Regionalnim Garancijskim Fondom (RGF) pošalje misija koja će se upoznati sa RGF i načinom kako on funkcioniše u sadašnjem trenutku i koja unapredjenja bi se mogla učiniti. Cilj je bio da se ova misija direktno finansira od Austrijske Asocijacije za Razvoj (ADA). U pogledu ove aktivnosti došlo je do zastoja, ali se očekuje da se realizuje u skoroj budućnosti.

Aktivnost 1.3: Zajednički projekat infrastrukture :- Do sada nikakva akcija nije zabeležena, iako će UNDP sa RSEDP predsedavati regionalnom radnom grupom zaduženom za infrastrukturu, od koje se očekuje da se pojavi sa mnoštvom ideja, a koja će takodje služiti kao početni forum gde će se razmatrati potencijalni regionalni projekti za infrastrukturu koji su predloženi u ponudi programa. Štaviše, kada se RDA fokusira na planiranje i razvoj regionalnog projekta, to će biti jedan od početnih prioriteta.

Do danas se Regionalni inicijativni Odbor nije sastao, iako je prvi sastanak planiran u toku meseca marta.

2. Opštine imaju bolje interne kapacitete da sakupe i analiziraju podatke, ocene razvojne potencijale i pametno planiraju i realizuju konkretne strateške akcije razvoja na bazi opsežnih konsultacija sa gradjanskim društvom.

Značajan napredak je učinjen u ovoj komponenti programa kao što se vidi iz informacija iznetih u nastavku

Aktivnost 2.1: Ugradjeni kapacitet za strateško planiranje :- Do sada je projektovan proces koji jasno definiše korake koje svaka opština treba da prodje kao deo procedure strateškog planiranja, za detaljni pregled procesa pogledajte aneks dva. Trenutno, svaki facilitator utvrđuje tačno gde se nalazi svaka opština u procesu. Postoje ogromne razlike izmedju opština a koje se u suštini javljaju zbog činjenice da je nekoliko opština već preduzelo proces strateškog planiranja čiji se kvalitet u velikoj meri razlikuje. Tabela 1 sinopsis podataka koji su sakupljeni do sada. Proces je tako koncipiran da se može skratiti na proces prioriteta ili uraditi kao detaljno strateško planiranje. Da li će opštine uspeti da implementiraju kompletan proces zavisiće od stepena njihove angažovanosti i kapaciteta, mada bi se očekivalo da velike opštine budu sposobne da to urade dok bi u nekim manjim, udaljenijim opštinama raspoloživost odgovarajućeg kapaciteta mogla biti limitirajući faktor. Imajući ovo na umu, opštine su podeljene u dve grupe, jednu gde će plan uključiti celokupan proces i drugu gde se predvidja skraćeni proces. Odluka o tome, zavisiće od učešća i entuzijazma pojedinačnih opština. Medjutim, za sada postoje dve grupe, grupa jedan koja je počela 6. februara i grupa 2 za koju se planira da počne 6. maja.

Nakon početnog perioda i pregleda regiona od strane menadžera obe komponente i konsultanta za strateško planiranje, opštine za koje se predvidja da budu najproblematičnije su Leskovac i Presevo a obe karakteriše

- Političko previranje
- Postojanje najmanje još jednog drugog plana
- Predstojeći lokalni izbori ovog leta

Uvodni Izveštaj Decembar 2005 – Februar 2006

U opštini Vranje gde je ovaj proces započeo tokom faze MIR1, proces se privodi kraju.

Strateško planiranje je sada započelo i celokupno osoblje, bilo u njihovim vlastitim opštinama ili u susednim, uključeno je i angažovano u procesu. Pored toga, održano je nekoliko sastanaka i razgovaralo se o ovom aspektu programa kao i o obuci a naročito o tehničkim pitanjima u vezi strateškog planiranja. Ostale obuke koje su planirane za osoblje su

- Obučavanje
- Sakupljanje podataka i analiza

Ostala podrška i obuke će biti pružene kada i ako je to potrebno. Menadžer komponente je na funkciji od sredine januara, a konsultant za strateško planiranje je već završio jedan zadatak i treba da se vrati tokom marta.

Tabela 1 Kratak pregled informacija koje postoje u vezi strateških planova u svih trinaest opština

Opština	Kompletna strategija	Po fazama	Postojeća strategija	Početni akcioni plan	Ostali komentari
Leskovac	Da - revizija	I – počinje 06 feb.	Opsežna - zbrkana – puno informacija –bez formata – nije stvarna strategija (nema donatora)	Sastanak sa ključnim ljudima kako bi se dobio pristanak za stvaranje SG and WGs i revidiranje strategije	Verovatno će otpasti
Vlasotince	Da - revizija	I – počinje 06 feb.	Da - loše – prelazi brzo na listu za nabavku (MSP)	Kontaktirati E Srpski program kako bi se razmotrila strategija, susreo gradonačelnik, itd. Kako bi se ostvario dogovor za proces	
Lebane	Da	I - počinje 06 feb.	Rečeno da je akcioni plan CHF-a	Ustanoviti status CHF procesa – postići dogovor sa gradonačelnikom, itd. Ponovo obraditi	
Bojnik	Ne	II – 06 maj	Samo spisak	Sakupiti početne informacije	
Medveđa	Ne	Rana faza – početak 06 feb.	Plan izradio konsultant – samo analize – nije kompletan plan. Rezultati iz radnih grupa CB-a	Ustanoviti ukoliko se dalje nastavi sa radom na planu; proces dogovora sa gradonačelnikom	
Crna Trava	Verovatno ne – zavisi od toga koliko postojeći plan može da se razvije	II – 06 maj	Kompletna strategija (MSP) – uradjena prema obrascu modela - slaba	Proces dogovora sa gradonačelnikom; sakupiti početne informacije	
Bujanovac	Da	I – počinje 06 feb.	WG uspostavljeni preko CHF – nije jasno šta je uradjeno- postoji strategija zaštite životne sredine; urbanistički plan postoji; Rezultati od CB radnih grupa	Održati sastanak sa CHF; započeti proces!	

Uvodni Izveštaj Decembar 2005 – Februar 2006

Presevo	Da	I - počinje 06. feb.	Deo GPKT; CHF proces u toku; Retultati od CB radnih grupa	Sastati se sa CHF-om; proces pregovora sa ključnim igračima; pregledati GPKT plan kao deo informacija	Ima izgleda da se odbaci – za svaki slučaj početi rano!
Vladicin Han	Ne	I - počinje 06. feb.	Ne? – ali je WG	Krenuti!	
Surdulica	Da	II - počinje 06. maja	Ne? – ali je WG	Saznajte da li postoji plan ili proces planiranja; sakupite početne informacije	Prva rezerva za punu strategiju?
Bosilegrad	Ne	II – počinje 06. maja	Ne- ne nedavno	Sakupiti početne informacije	
Trgovište	Da	II – počinje 06. maja	Deo GPKT	Saznajte da li postoji strategija ili proces planiranja; sakupite početne informacije	
Vranje			U toku		

Aktivnost 2.2: Opštinski projekti treba da budu katalizatori za održivi ekonomski i društveni razvoj:- do sada nije doneta nikakva konačna odluka po pitanju kako će se tačno definisati pod-projekti, mada je ovo bila tema žestoke debate na nekoliko internih sastanaka osoblja. Jedna interna radna grupa radi na ovom pitanju i očekuje se da konačni proces bude uskoro završen. Postoji saglasnost da proces strateškog planiranja ne treba potpuno da se završi pre početka rada na identifikaciji pod-projekata. To će osigurati da se ne implementiraju svi pod-projekti na brzinu pri kraju programa. Svi pod-projekti će zahtevati odobrenje ne samo od opštinskih predstavnika, već takodje i od inicijativnog odbora za pod-projekte gde će sve strane biti zastupljene.

3. Sposobnost opštine da komunicira sa građanima i upravlja osobljem, projektima, razvojnim sektorima i finansijama je poboljšana.

Medjunarodni menadžer komponenti za komponente 3 i 4 još uvek nije izabran. Proces je u toku i očekuje se da se ovo pitanje brzo reši.

Aktivnost 3.1: Unapredjenje univerzalnog upravljanja i veštine komunikacije:- Tender za medjunarodnog ponudjača obuke je uradjen i objavljen. Pored toga, upitnici za svaku od tema identifikovanih kao oblasti gde je poželjna promena ponašanja su napravljeni i upitnike trenutno popunjava opštinsko osoblje. Pre nego što su upitnici bili distribuirani, obavljen je interni razgovor kako bi se tačno odredilo kome treba proslediti upitnike. Uprkos činjenici da će postojati razlike medju opštinama po pitanju ko će tačno odgovarati na upitnik što će uglavnom zavisiti od veličine te opštine, ciljna grupa će biti načelnici uprave, načelnici finansija, i načelnici službi kao i opštinski menadžer i opštinski arhitekta/inženjer ukoliko postoje. Konačno, indeks opštinskog kapaciteta je uradjen (MCI) i o njemu se dalje govori u delu M i E. Upitnici su sredstvo za sakupljanje osnovnih podataka dok je MCI monitoring sredstvo.

Aktivnost 3.2: Unapredjenje upravljanja razvojem poljoprivrednog sektora :- Ovde je glavna aktivnost bila da se tačno identifikuje koje je to osoblje na opštinskom nivou koje je uključeno u poljoprivredne aktivnosti. Napravljen je takodje i upitnik u svhu sakupljanja osnovnih podataka i trenutno se intervjuiše svo osoblje uključeno u poljoprivredu. Konačno, osnovni podaci o ključnim indikatorima koji su prikazani u delu šest su sakupljeni.

Aktivnost 3.2: Unapredjenje Menadžmenta za Razvoj Sektora Poljoprivrede:- Ovde se nalaze dve glavne aktivnosti, precizna identifikacija osoblja na opštinskom nivou koje je uključeno u aktivnosti vezane za poljoprivredu i evaluacija onoga što je prethodno bilo urađeno na polju poljoprivrede od strane SSMIRP programa sa naglaskom na unapređenje dizajna ovog aspekta programa (to je aktivnost 3.2). Napravljen je upitnik sa ciljem sakupljanja osnovnih podataka i trenutno se vrši intervjuisanje celokupnog osoblja zaduženog za poljoprivredu. Štaviše, kao što je već predstavljeno u delu šest, svi osnovni podaci o ključnim indikatorima su već sakupljeni. Što se tiče druge aktivnosti, medjunarodni konsultant je već zapošljen i on trenutno, uz pomoć MIR2 Savetnika za Poljoprivredu kao i uz pomoć podataka od strane Ministarstva Poljoprivrede, pregledava rezultate SSMIRP-a. Očekuje se da će rezultati i

preporuke ove studije biti uključeni u izradu detaljnog akcionog plana sa osvrtom na budžetsku liniju 4.3.1.

4. Gradjani mogu brzo da dobiju uobičajene usluge koje opština pruža u opremljenim uslužnim opštinskim centrima koji dobro funkcionišu.

Aktivnost 4.1: Osnivanje Uslužnih opštinskih centara : Postoje planovi da se osnuju uslužni opštinski centri u svim opštinama u kojima još ne postoje. Trenutno, što se tiče ove komponente, fokus je stavljen na zadatke u vezi aktivnosti koje su u nastavku navedene.

Aktivnost 4.2: Jačanje opštinskih uslužnih centara : U toku je proces sakupljanja osnovnih podataka kao i obezbedjenje korisnih informacija koje ukazuju gde treba primeniti buduće intervencije i fokusirati se na te aktivnosti. Do sada je početna anketa za svaki CAC uradjena, upitnici su kreirani i raspodeljeni svim CAC-ovima i posebna pažnja je usmerena na pružanje usluga u vezi izdavanja gradjevinskih dozvola. Što se ovog poslednjeg tiče, početni indikatori su da većina CAC ne pruža ovu vrstu usluga, u nekima je mesto gde bi trebalo da sedi odgovorna osoba za ovu vrstu usluge jednostavno prazno, dok u drugim sedi osoba ali jednostavno samo beleži zahteve i usmerava klijenta na razne javne komunalne službe. Izuzetak od ovoga je Leskovac gde bar pokušavaju i gde se trude da pruže kompletniju uslugu. Anketa se trenutno sprovodi medju pojedincima koji su dobili gradjevinske dozvole u poslednjih pet meseci i na osnovu dobijenih rezultata izradiće se konkretniji akcioni plan u odnosu na buduće korake koje treba preduzeti.

Početne indikacije ankete koja je distribuirana svim CAC ukazuju na to da su gradjani izuzetno zadovoljni uslugama koje dobijaju. Žalosno je što su odgovori većinom došli od onih koji su tražili dobijanje dokumenta kao što su krštenice, venčanice i umrlice..

3.4 Korisnici

Pojedinci, grupe i institucije na koje će direktno uticati MIR Faza II su opštinske samouprave, opštinski lideri i administrativno osoblje, posebne interesne grupe, lideri i članovi lokalnih zajednica kao što su Bojnik, Lebane, Leskovac, Medvedja, Bosilegrad, Bujanovac, Presevo, Vladicin Han, Vranje, Surdulica, Trgoviste, Crna Trava i Vlasotince (13 opština u Jablaničkom i Pčinjskom okrugu).

4. Detaljni plan radova

4.1 Celokupni plan radova ili radni plan za projekat u celini

Čitalac bi trebalo da pogleda aneks dva radi detaljnih radnih planova po komponenti. Usled činjenice da menadžeri za komponentu 1 i komponente 3 i 4 još uvek nisu izabrani, navedeni su samo ključni prelomni periodi akcija.

4.2 Plan radova za sledeći period

U ovom delu su navedeni ključni prelomni periodi za svaku aktivnost za sve četiri komponente

Komponenta jedan

Aktivnost 1.1: Subjekt regionalnog Razvoja :- Ciljevi u toku sledećeg tromesečja su da se izradi konkretan akcioni/biznis plan za koji će se dobiti saglasnost od svih interesnih grupa, koji će se prezentirati i biti odobren od gradonačelnika. Idealno bi bilo da se osoblje RDA regrutuje, institucija uspostavi i počne da funkcionise.

Aktivnost 1.2: Regionana Garancijska Agencija za Južnu Srbiju :- Da se implementira eksterna evaluacija tekućih praksi i daju preporuke kako da se poboljšaju. Trebalo bi sklopiti sporazum izmedju fonda i MIR2 o tome kako nastaviti u vezi bilo kojih preporuka koje su date pre nego što ova institucija dobije bilo koju dalju podršku. Dokument o ovome će biti prezentiran PSC-u pre no što se bilo koji koraci preduzmu u vezi budžetske stavke 2.3.1.

Aktivnost 1.3: Zajednički Projekat infrastrukture:- Konkretnije ispitivanje o mogućnosti različitih infrastrukturnih projekata koji su navedeni u predlogu. MIR2 , koji će u koordinaciji sa RSEDP zajedno predsedavati regionalnom grupom za regionalnu infrastrukturu koju je RSEDP uspostavio.

Komponenta dva

Aktivnost 2.1: Ugradjeni kapacitet za strateško planiranje: Do kraja sledećeg tromesečja, proces strateškog planiranja će bar započeti u svih 13 opština. On bi trebalo u ovo vreme takodje da bude završen u Vranju.

Aktivnost 2.2: Opštinski projekti kao katalizatori za održivi ekonomski i društveni razvoj : Radni priručnik će biti završen i definisaće se jasno proces za selekciju projekata.

Komponenta tri

Aktivnost 3.1: Unapredjenje univerzalnog upravljanja i veština komunikacije : Tokom sledećeg tromesečja, medjunarodni provajder usluga će biti izabran. Pored toga, raspisaće se tender za lokalnu kompaniju koja će izvoditi obuke. Osnovni podaci će se takodje sakupiti i analizirati za upitnike za svaku od tema koja će se izučavati. Takodje će se uspostaviti odnos sa Stalnom konferencijom gradova i opština.

Aktivnost 3.2: Unapredjenje upravljanja razvojem poljoprivrednog sektora : Sakupljanje osnovnih podataka će se završiti i dalje analizirati i završiće se evaluacija posla koji je uradjen kao deo SSMIRP sa poljoprivrednim zadrugama. Na osnovu prethodna dve aktivnosti, PSC-u će biti prezentiran detaljniji plan koji se odnosi na to kako će ova aktivnost dodeliti raspoloživa sredstva.

Komponenta četiri

Aktivnost 4.1: Osnivanje Uslužnih opštinskih centara : Rad će početi nakon uspostavljanja CAC u opštinama gde još nisu prisutni.

Aktivnost 4.2: Jačanje Uslužnih opštinskih centara : Na osnovu sakupljenih informacija i opažanja tokom sakupljanja osnovnih podataka, uradiće se ponovo jedan interventni plan kojim će se tačno odrediti gde će se ovaj aspekt intervencije primeniti i koji će biti očekivani rezultati.

5. Aranžmani za implementaciju

Interna organizacija

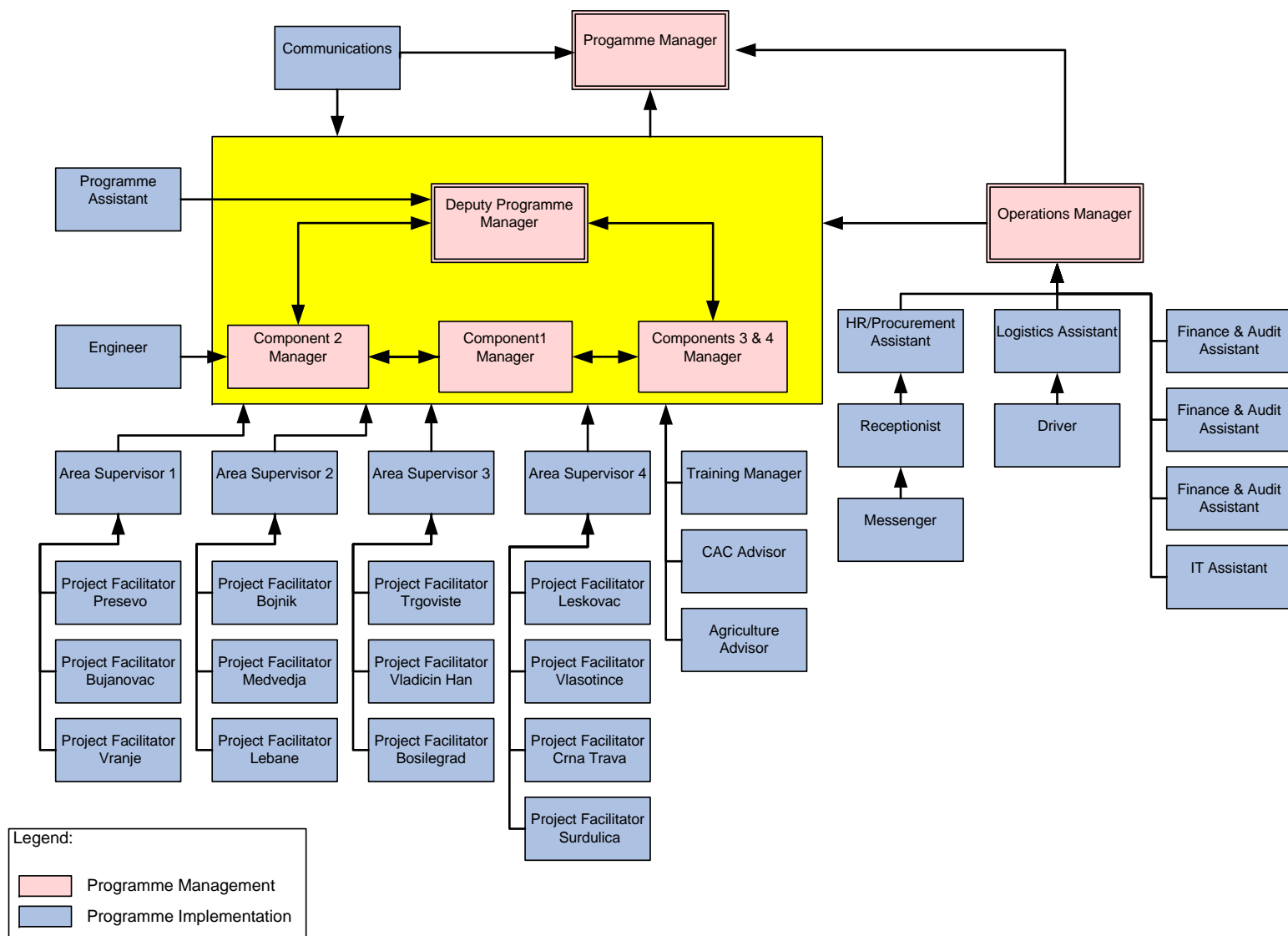
Programska struktura je do sada finalizirana i prikazana na Dijagramu 1. Došlo je do neznatnih promena u odnosu na ono što je predviđeno u prvobitnoj ponudi, a razlog tome je što ova nova konstrukcija u potpunosti integriše menadžere komponenti, dok prethodna to nije činila. Ono što je važnije od tekuće strukture je novi 'način rada' koji je uveden. Ključ za ovo leži u tome da će menadžeri komponenti biti odgovorni za svoje konkretne oblasti i koristiće osoblje bez obzira da li se radi o supervizorima, facilitatorima, tehničkom osoblju i operativnoj podršci kao sredstva za korišćenje u implementaciji željenih aktivnosti u svojim komponentama.

Osoblje, s druge strane, treba da se navikne na sistem koji predviđa izveštavanje različitih osoba o različitim pitanjima. Od osoblja će se očekivati da se ponaša na način koji predviđa pružanje usluga menadžeru komponente ili drugim kolegama, a cilj je što će se uspostaviti odnos usmeren na pružanje usluga klijentu. Ovo je jasno rečeno u svim novim opisima poslova.

Na primer, supervizori će, i pored toga što će i dalje imati DPM kao svoje direktne supervizore, izveštavati menadžere komponenti o pitanjima u vezi svojih komponenti. Slično ovome, tehničko osoblje će izveštavati jednog od tri menadžera komponenti kao svog supervizora ali će se od njih takodje očekivati da izveštavaju i ispunjavaju potrebe ostalih kada i ako je potrebno. Kao sa svakom novom inicijativom, vrlo je verovatno da će se pojaviti problemi a time će se uspostaviti i sistem monitoringa koji će uspostaviti i voditi konsultant za upravljanje promenama. Pored toga, kao sredstvo davanja uputstava osoblju kako bi trebalo da raspodeljuju vreme za različite sektore kojima pružaju usluge, uveden je šestomesečni sistem planiranja koji predviđa da na početku svakog šestomesečnog perioda, menadžeri komponenti sednu i dogovore se o određivanju orjentacionog vremena za različite grupe osoblja. Prvi primer ovoga je prikazan u aneksu tri. Druga ključna razlika se odnosi na to kako će organizacija funkcionisati u budućnosti u poredjenju sa onom iz prošlosti koja predviđa da od sada svim aktivnostima na lokalnom nivou upravljati i kontrolisati facilitatori u pogledu svih aspekata programa.

Da bi ovaj sistem funkcionisao, očigledno je da će biti potrebno puno strpljenja i fleksibilnosti, ali će rezultati na duži rok u jednom potpuno integrisanom programu koji u potpunosti angažuje sva raspoloživa sredstva biti vredni investiranja. Medjutim, ukoliko bude neophodno, relativno će se odmah prebaciti na stari tradicionalni sistem hijerarhijskog linijskog rukovodjenja. Tim za promenu menadžmenta je posetio program početkom nedelje od 20-og Februara i prvi rezultati ove posete su veoma pozitivni. Za vreme ove posete uspostavljen je sistem monitoringa nove strukture.

Dijagram 1: MIR2 Organizaciona šema



Eksterna Organizacija

Odnos sa opštinama će biti rukovodjen Sporazumom o saradnji (MOU) koji će se pripremiti i potpisati u toku narednih meseci. Namera je da se potpuno preradi MOU koji se ranije koristio i da on postane detaljniji i precizniji dokument. Uloge i odgovornosti obe strane će se jasno navesti, a postoji jasan cilj programa da se koristi MOU kao sredstvo kojim će se obezbediti da opštine preuzmu veću odgovornost za programske aktivnosti. Postojeće Priručnik za rad i on će biti integralni deo MOU-a.

Poseban MOU će definisati odnos sa Koordinacionim telom. I ovaj dokument je trenutno u fazi izrade. Namera je da se finalizuje i potpiše u toku narednih nedelja. Oba modela za MOU i sa CB i sa opštinama se baziraju na standardnim UNDP modelima.

Regionalni inicijativni odbor će imati sastanke na lokalnom nivou na tromesečnoj bazi, i mada ovo nije deo upravljanja programom, on ima jednu važnu komunikacionu ulogu.

PSC će biti sveobuhvatno telo koje će rukovoditi programom i sastoji se od predstavnika svih interesnih grupa u programu. Sastanci će se održavati na tromesečnoj bazi i na njima će se izveštaj o prethodnom periodu razmatrati i odobriti. Pored toga, PSC pod-odbor će se koristiti u završnom delu u procesu odobrenja pod-projekata. Kada pod-projekti počnu da se podnose, ovaj odbor će se sastajati na mesečnoj bazi kako bi odobrio sve pod-projekte koji su dostavljeni.

Transparentnost

MIR2 će biti prezentiran kao program koji finansira i implementira grupa partnera koji su rešeni da ispune opšte i pojedinačne ciljeve programa. Nakon pokretanja programa 13. februara, koje je pratila velika pokrivenost u medijima, biće i drugih ključnih događaja tokom trajanja programa. Prvi takav događaj biće svečanost u Južnoj Srbiji tokom koje će se potpisati MOU i sa CB i sa opštinama, planirano je da se pozove nekoliko visokih zvaničnika iz Beograda kao i gradonačelnici i drugi lokalni predstavnici. Nakon ovoga, ključni događaji će biti oni na kojima će učestvovati sve interesne grupe iz regiona i koji će pojasniti program svim zainteresovanim stranama. Posebni kulturni i sportski događaji koristiće se za promovisati MIR2 obezbedjujući da je transparentnost akcijski orjentisana. Detaljni plan transparentnosti/komunikacije se trenutno izradjuje i sledeći elementi će biti osnovni u njegovom sastavu

- Logo i obrasci modela (postignuta saglasnost)
- Veće table za označavanje
- Promotivni i informativni materijal koji se tiče programa
- Spisak ključnih poruka na srpskom i albanskom kojima se tumači ponuda programa na jedan jasan i efektivan način koji je razumljiv i odgovara lokalnim interesnim grupama
- Plan za jednu intenzivnu informativnu kampanju na lokalnom nivou
- Konkretni sportski i kulturni događaji koji će se koristiti ne samo za promovisanje programa, već i za stvaranje određenog faktora dobrog raspoloženja

6. Monitoring i evaluacija

6.1 Definicija Indikatora

Specifične aktivnosti monitoringa i evaluacije fokusiraće se na četiri oblasti rada. Ove oblasti rada odnose se na obim u kome program:

1. postiže očekivane rezultate i ciljeve kao što je specificovano u Delovima 2.1 do 2.3 i logičkom okviru programskog dokumenta (logički ciljevi programa)
2. promoviše jednake mogućnosti za oba pola da učestvuju u i kontrolišu rezultate programa kao i rodnu ravnopravnost u okviru opštinske uprave (ciljevi rodne ravnopravnosti)
3. promoviše svest o uticaju razvojnih aktivnosti na životnu sredinu i uvodi alate za procenu uticaja na životnu sredinu (ciljevi vezani za životnu sredinu)
4. ustanovljava sredstva za održivost postignuća obe faze MIR programa izvan vremenskog okvira programa (ciljevi održivosti).

Indikatori su dati u Izveštaju o monitoringu i evaluaciji koji se može dobiti na zahtev. Ovaj plan još uvek treba da se doradjuje, medjutim, ono što je ovde predstavljeno je u velikoj meri fundamentalna osnova u smislu načina na koji će se vršiti monitoring i evaluacija programa. Specifični indikatori koji će se koristiti su sledeći:

TABELA 2. INDIKATORI POSTIGNUĆA, KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE, CILJEVI I IZVORI PODATAKA ZA SVAKU DIMENZIJU RADA

DIMENZIJA RADA	INDIKATOR POSTIGNUĆA	KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE	CILJ AKTIVNOSTI	IZVORI PODATAKA
LOGIČKI CILJEVI PROJEKTA				
1.1 Jačanje dobre lokalne uprave u južnoj Srbiji u smislu pružanja usluga građanima i lokalnim i medjuopštinskim upravama za društveni i ekonomski razvoj.	1. Rezultat indeksa kapaciteta opštine prilagodjen za južnu Srbiju		Poboljšanje od 15% između 2. i 23. meseca	Anketiranje opština vršeno u 2. i 23. mesecu.
1.2 Opštine južne Srbije, pojedinačno i zajedno planiraju i preduzimaju strateške aktivnosti radi postizanja održivog društvenog i ekonomskog razvoja regiona i ispunjavaju obaveze prema građanima	2. Broj implementiranih opštinskih razvojnih projekata	Projekti moraju da odgovaraju društveno inkluzivnim prioritetima i da se drže principa strateškog razvoja	9 opština implementira projekte do 23. meseca.	Projektni ugovori; izveštaji programa
	3. Završen nacrt projekta razvoja regionalne infrastrukture	Opštine moraju da zajedno planiraju suštinske stvari u projektu; Projekat mora da uključi najmanje 4 opštine	Nacrt Projekta postoji do 23. meseca	Zapisnici Regionalnog inicijativnog odbora document nacrta Projekta

TABELA 2. INDIKATORI POSTIGNUĆA, KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE, CILJEVI I IZVORI PODATAKA ZA SVAKU DIMENZIJU RADA

DIMENZIJA RADA	INDIKATOR POSTIGNUĆA	KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE	CILJ AKTIVNOSTI	IZVORI PODATAKA
	4. Broj organizacionih reformi (npr. nova odeljenja, komisije, organi, administrativni procesi, postupci, opis poslova)	Reforme se moraju odnositi na MIR izgradnju kapaciteta u fokusiranim oblastima ili CAC komponentu i da su formalno postavljene od strane opština	Reforme stupaju na snagu izmedju 2. i 23. meseca.	Službeni glasnici Jablaničkog i Pčinjskog okruga; Zvanična opštinska komunikacija
1.3 Opštinske i okružne interesne grupe saradjuju na implementaciji zajedničkih aktivnosti radi rešavanja ključnih regionalnih problema razvoja i spremne su da formalizuju ili institucionalizuju njihovu saradnju na regionalnom razvoju	5. Regionalna agencija za razvoj (RDA)	Opštinski i okružni lideri uzimaju vlasništvo nad RDA i kreću sa radom (osoblje selektovano, finansirano u skladu sa biznis planom) kao medjupštinski entitet	Kreće sa radom do 7. meseca	Statut; zvanične odluke; ugovori o radu; biznis plan
	6. Odluka o zajedničkom projektu razvoja infrastrukture	Opštinski i okružni lideri učestvuju u procesu izrade projekta razvoja tokom perioda trajanja MIR programa	Odluka do 23. meseca.	Zapisnici sa sastanka Regionalnog inicijativnog odbora; Projektni dokument
	7. SSRGF radi na osnovu principa društvenog i ekonomskog razvoja	Reforme moraju da budu u skladu sa preporukama Reinprecht Report	Reforma do 23. meseca	Statut SSRGF; SSRGF buznis plan; Zapisnici sa sastanka Regionalnog Inicijativnog odbora
1.4 Opštine imaju bolji interni kapacitet za sakupljanje i analizu podataka, procenu razvojnih potencijala i zdravo planiranje I implementaciju specifičnih aktivnosti strateškog razvoja na osnovu iscrpnih konsultacija sa građanskim društvom.	8. Odobreni strateški planovi održivog razvoja	Planovi se moraju razvijati putem procesa strateškog planiranja koji uključuje opštinsko osoblje; Planovi moraju biti na zdravoj osnovi, i odražavati prave opštinske prioritete; Odobrenja se moraju davati putem formalnih mehanizama (Odluke Skupštine itd.)	5 Opštine odobravaju planove do 23. meseca.	Službeni glasnici Jablaničkog i Pčinjskog okruga; Strateški planovi razvoja; Projektni podaci (koji pokazuju suštinski proces planiranja)

TABELA 2. INDIKATORI POSTIGNUĆA, KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE, CILJEVI I IZVORI PODATAKA ZA SVAKU DIMENZIJU RADA

DIMENZIJA RADA	INDIKATOR POSTIGNUĆA	KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE	CILJ AKTIVNOSTI	IZVORI PODATAKA
	9. Odobreni prioriteti razvoja koji odražavaju potrebe zajednice	Prioriteti se moraju identifikovati kroz process participacije	9 opština identifikuju prioritete do 12. meseca	Službeni glasnici Jablaničkog i Pčinjskog okruga; Liste razvojnih prioriteta; Programski podaci (koji pokazuju suštinski proces planiranja)
1.5 Mogućnost opštine da komunicira sa građanima i rukovodi osobljem, projektima, sektorima razvoja i finansije su poboljšane.	10. Interni kapacitet odnosa sa javnošću	Kapacitet mora da se institucionalizuje, npr. odeljenje ili ustanovljena funkcija u opštini; Kapacitet bi trebalo da bude orjntisan na informisanje javnosti o opštinskim aktivnostima.	50% opština ustanovljava kapacitete za odnose sa javnošću do 23. meseca	Opštinske organizacione šeme i funkcionalni projektni zadaci; Službeni glasnici Jablaničkog i Pčinjskog okruga;
	11. Broj samoformulisanih predloga projekta	Opština mora da formuliše predloge (t.j. ne van konsultanata); Predlozi moraju da odražavaju shvatanje metodologije projekta i norme za predloge Evropske Komisije	40% svih nacrti projekata, podržanih od strane Opštinskog razvojnog fonda, uradili opštinski činovnici	Projectni podaci (predlozi); Izveštaji fasilitatora Projekta
	12. Korišćenje metoda i alata modernog finansijskog upravljanja	Metode i alati moraju da odgovaraju Upravnom pravu i Zakonu o lokalnoj samoupravi; Metode i alati moraju da budu izvedeni iz ili u vezi sa MIR izgradnjom kapaciteta #	25% opština koristi nove alate do 23. meseca.	Izveštaji o napredovanju posla

TABELA 2. INDIKATORI POSTIGNUĆA, KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE, CILJEVI I IZVORI PODATAKA ZA SVAKU DIMENZIJU RADA

DIMENZIJA RADA	INDIKATOR POSTIGNUĆA	KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE	CILJ AKTIVNOSTI	IZVORI PODATAKA
	13.Uspešno konkurisanje za i implementacija sredstava za obuke	Aplikacije moraju da prate ustanovljeni format / obrazac predloga projekta; Predloženi sadržaj treninga mora da odražava samoidentifikovane i opravdane potrebe treninga; Aplikacije mora da odobri UNDP; Opštinsko osoblje mora učestvovati u znatnoj mri u implementaciji treninga	8 opština konkuriše za i organizuje / domaćin je treninga do 23. meseca	Programski podaci (aplikacije; podaci o održanim treninzima); Izveštaji o napredovanju aktivnosti
	14.Rezultati pismenih i praktičnih provera koje se tiču razvoja poljoprivrede.	Testovi su oni koji se administriraju kroz program kao deo MIR obuke za razvoj poljoprivrednog sektora; Test polaže opštinsko osoblje iz sektora poljoprivrede koje učestvuje u obuci; Prelaznu ocenu određuje konsultant koji vrši obuku	70% učesnika dobija prelaznu ocenu	Podaci programa; Izveštaji konsultanta koji vrši obuku
	15.Broj poljoprivrednika koji ima pristup poljoprivrednim grantovima i kreditima	Poljoprivrednici su iz Jablaničkog i Pčinjskog okruga	20% povećanja od 2. do 23. meseca	Javni podaci o programu poljoprivrednih grantova i kredita
	16.Broj registrovanih poljoprivrednika	Poljoprivrednici su iz Jablaničkog i Pčinjskog okruga; Registracija je kod Ministarstva poljoprivrede	20% povećanja od 2. do 23. meseca	Podaci Ministarstva poljoprivrede
	17.Broj udruženih poljoprivrednika	Udruženi poljoprivrednici mogu biti ili registrovana udruženja ili zadruge; Poljoprivrednici su iz Jablaničkog i Pčinjskog okruga	20% povećanja od 2. do 23. meseca	Podaci opštinskih odeljenja za poljoprivredu

TABELA 2. INDIKATORI POSTIGNUĆA, KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE, CILJEVI I IZVORI PODATAKA ZA SVAKU DIMENZIJU RADA

DIMENZIJA RADA	INDIKATOR POSTIGNUĆA	KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE	CILJ AKTIVNOSTI	IZVORI PODATAKA
1.6 Gradjani mogu brzo dobiti uobičajene opštinske usluge u opremljenim i efikasnim uslužnim centima (CAC)	18.Vreme potrebno da se dobiju gradjevinske dozvole	Ciljni proces je onaj koji je u već postojećim CAC	Smanjenje od 2. do 23. meseca	Anketa podnosioca zahteva za gradjevinsku dozvolu; Podaci koji se kompjutski prate
	19.Mišljenje korisnika CAC o uslugama CAC	Povratne informacije o anketama kreira i sprovodi UNDP	Poboljšanje od 2. do 23. meseca	Povratne informacije od korisnika CAC
CILJEVI RODNE RAVNOPRAVNOSTI				
2.1 Povećana mogućnost za učešće žena u i kontroli rezultata programa	20.Odnos učesnika žene - muškarci u MIR modulima izgradnje kapaciteta		40:60 ¹	Podaci sa obuka
	21.Moduli o relevantnoj temi ravnopravnosti rodova MIR kurseva na izgradnji kapaciteta	Trajanje modula mora da bude najmanje ¼ od dana treninga (1.5 sat)	Svaki kurs uključuje jedan modul	Podaci sa obuka
	22.Izjava o viziji u Radnom priručniku, MoU sa opštinama i MoU sa Koordinacionim telom	Izjava o viziji mora da se odnosi na povećanje mogućnosti za žene da učestvuju u i kontrolišu rezultate programa	100% dokumenata sadrži izjavu o viziji	MoU; Priručnik o operacijama
2.2 Žene imaju povećane mogućnosti da rade kao osoblje opštinskih administracija u Južnoj Srbiji.	23.Specijalne mere ili ciljevi koji će promovisati jednake mogućnosti za muškarce i žene u strateškim planovima	Strateške planove moraju interno da razviju opštine kroz proces participacije.	50% strateških planova uključuje specijalne mere ili ciljeve	Opštinski strateški planovi
CILJEVI U POGLEDU ŽIVOTNE SREDINE				

¹ Ciljani odnos nije 50:50 jer će se sadržaj treninga fokusirati na zvaničnike zaposlene na posebnim, prevashodno muškim poslovima, kao što su gradski menadžer, načelnik administracije, načelnici finansijskih službi zvaničnici odeljenja za poljoprivredu. Žene će biti regrutovane da učestvuju sa 40% ispunjenosti mesta za trening.

TABELA 2. INDIKATORI POSTIGNUĆA, KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE, CILJEVI I IZVORI PODATAKA ZA SVAKU DIMENZIJU RADA

DIMENZIJA RADA	INDIKATOR POSTIGNUĆA	KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE	CILJ AKTIVNOSTI	IZVORI PODATAKA
3.1 Povećana svest o životnoj sredini u planiranju za i donošenju odluka o socijalnom i ekonomskom razvoju	24.Projekti podržani od strane MDF, SSRGF i RDA, koji pokazuju razmatranje bitnih pitanja uticaja na životnu sredinu	Projektna dokumenta će uključiti smisleni odraz uticaja projekta na životnu sredinu i pokazati da je učinjen izbor u kreiranju projekta kako bi se minimiziralo dugoročno štetno dejstvo na sredinu	80% projektnih dokumenata sadrži relevantne rasprave	Opštinska projektna dokumenta; Projektna dokumenta SSRGF i RDA; Izveštaji o progresu
3.2 Prenos znanja o konkretnim alatima za vršenje procena uticaja na životnu sredinu	25.RDA procedure koje opisuju sredstva za procenu uticaja razvojnih projekata na životnu sredinu	RDA osoblje će raditi ekspertizu u proceni uticaja na životnu sredinu	Procedure postoje	Okvirna dokumenta RDA
CILJEVI ODRŽIVOSTI				
4.1 Opštinski odbori za razvoj su formalno integrisani u opštinsku strukturu	26.Opštinska odluka		75% opština donosi odluke do 23. meseca	Službeni glasnici Jablaničkog i Pčinjskog okruga
4.2 Upravljanje projektom i funkcije implementacije (funkcije PIU) prenose se na opštinsko osoblje	27.Interni kapacitet upravljanja projektom	Kapacitet se mora formalno označiti	75% opština ustanovljava kapacitet za vođenje projekata do 23. meseca.	Opštinske organizacione šeme i funkcionalni projektni zadaci; Službeni glasnici Jablaničkog i Pčinjskog okruga
4.3 Resursi treninga razvijeni u toku trajanja MIR faze II prenešeni na trajno uspostavljenu nacionalnu instituciju	28.Prenešena sredstva	Sredstva za trening treba da uključuje: • Bazu podataka za kojoj su obučeni javni zvaničnici (identitet, funkcija), u kom obimu i u kojim predmetima • Razvijene priručnike i materijali za obuku. • Osnovu za procenu rada domaćih trenera • Bazu podataka identifikovanih daljih potreba za obukama	Izvršen transfer svih sredstava	Korespondencija; Završni izveštaj
4.4 Regionalni Inicijativni odbor pretvoren u organizaciju koja ima samoinicijativu	29.RSC kao organizacija	Osnivanje će biti formalno	Osnivanje RSC kao organizacije	Pravna dokumenta o osnivanju (Statut itd.)

TABELA 2. INDIKATORI POSTIGNUĆA, KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE, CILJEVI I IZVORI PODATAKA ZA SVAKU DIMENZIJU RADA

DIMENZIJA RADA	INDIKATOR POSTIGNUĆA	KRITERIJUMI ZA VREDNOVANJE	CILJ AKTIVNOSTI	IZVORI PODATAKA
STRATEGIJE IMPLEMENTACIJE				
5.1 "Meka" pomoć je efikasna u ispunjavanju ciljeva programa	30. Podaci o "mekoj" pomoći	Podatke o mekoj pomoći treba sakupiti i proceniti	Procenjena kao efikasna	Izveštaji programa
5.2 Partnerstva su efikasna u ostvarivanju ciljeva programa	31. Podaci o partnerskoj aktivnosti	Podatke o korišćenju partnerstva za postizanje ciljeva treba sakupiti i oceniti	Procenjena kao efikasna	Izveštaji programa
5.3 Dizajn programa i strategija implementacije su efikasni u ostvarivanju ciljeva programa	32. Postizanje ciljeva putem meke implementacije	Dizajn programa i strategiju implementacije treba razmatrati u svetlu procene regionalnog konteksta i uslova	Procenjena kao efikasna	Ex Post Evaluation

Sledeći indikatori zahtevaju sakupljanje osnovnih podataka da bi se opisala situacija na početku intervencije:

- Rezultat (Vrednost) indeksa opštinskog kapaciteta prilagodjenog za južnu Srbiju (#1) :- MCI je razvijen i trenutno se sakupljaju osnovne informacije.
- Broj poljoprivrednika koji imaju pristup poljoprivrednim grantovima i kreditima :- ove informacije su sakupljene.
- Broj registrovanih poljoprivrednika (#16) :- kao gore
- Broj udruženih grupa poljoprivrednika (#17) :- kao gore
- Vreme potrebno za dobijanje gradjevinskih dozvola :- informacije se trenutno sakupljaju
- Mišljenje korisnika CAC o CAC uslugama (#19) :- napravljena je anketa i trenutno se implementira.

Drugi indikatori zahtevaju dalje informacije o situaciji na početku intervencije i tokom prve dve godine MIR programa:

- Interni kapacitet za odnose sa javnošću (#10)
- Korišćenje modernih metoda i alata finansijskog upravljanja (#12)
- Interni kapacitet rukovodjenja projektom (#27)
- Poboļjšani opštinski kapacitet za sastavljanje i upravljanje projektima prema normama EU

Za svaki od ovih sektora sačinjena je anketa koja je u procesu implementacije. Ciljna grupa ove ankete variraće od opštine do opštine a generalno će uključivati pojedince koji su odgovorni

za temu o kojoj se radi kao i one koji vrše funkcije kao što su načelnik administracije, načelnik finansija, načelnike službi i gradskog menadžera i gradskog arhitektu/inženjera tamo gde ih ima. Sačinjene ankete se mogu dobiti na zahtev.

6.2 Monitoring/Revizija/(Evaluacija)

Metodologija koja će se upotrebiti za ova pitanja predstavljena je sveobuhvatno u planu M i E (monitoringa i evaluacije). Ukratko, posle početnog procesa sakupljanja, osnovni specifični podaci biće beleženi tokom čitavog perioda programa. Ovaj proces monitoringa biće dopunjen sa šest mesečnih poseta spoljnog tima za monitoring koji se sastoji od M i E konsultanta plus drugih članova osoblja koji će više nego verovatno biti iz klastera za Institucionalni razvoj i reformu javne administracije. Cilj ovih poseta će biti da se prati i vidi da li su postignuti osnovni ciljevi i parametri i da li su sakupljeni relevantni podaci. Posete će, u stvari, pružiti pomoć rukovodstvu projekta u upravljanju procesom M & E. Takodje će postojati i mehanizam koji će obezbediti veće učešće, usmeren na glavnu ciljnu grupu programa, tojest opštinske službenike. Ovo će uključiti organizovanje konferencije / seminara u toku prvih šest meseci programa i sličan takav događaj u toku poslednja dva meseca programa. Cilj bi bio obezbedjivanje foruma za samoprocenu promena koje su se desile u toku programskog perioda. Na kraju, će se izvršiti i eksterna evaluacija u toku poslednja dva meseca programa.

Odvojeno od programskog M i E takodje će biti i finansijski monitoring opštinskih razvojnih fondova kao i fondova podrške koji će se obezbediti za CB. Ovo će uključiti process monitoringa od strane programskog osoblja na tromesečnoj osnovi zavisno od nivoa isplata i trošenja sredstava, kao i spoljnu reviziju.

7. Ažurirani podaci o pretpostavkama i rizicima

7.1 Pretpostavke na različitom nivou

Za sada, nema šta da se dalje doda onom što je već izneto u predlogu programa.

7.2 Rizici & Fleksibilnost

Pretpostavke, kao što su već date u originalnom izveštaju, ostaju važeće. Jedna oblast, gde je potrebno dati kratak komentar, je u pogledu političkog / etničkog konflikta i uticaja koje će imati pregovori za konačan status Kosova. Stanovište kontakt grupe je da granice nisu predmet razgovora. Nedavno je grupa albanskih lidera (uglavnom članova opštinskih skupština Preseva, Bujanovca i Medvedje) izjavila da se slaže sa mišljenjem kontakt grupe, međutim, oni su takodje rekli da ako se razgovara o granicama, onda bi opštine u kojima oni žive trebalo da budu deo tih razgovora. Bilo je različitih navoda i diskusija u štampi po ovom pitanju koje možda nisu bile potpuno precizne².

² Informacija u ovom delu Izveštaja zasniva se na razgovorima sa Martin Brooks-om, predstavnikom OEBS-a za Južnu Srbiju, sa sedištem u Bujanovcu.

8. Planiranje koje će osigurati održivost

8.1 Podrška politici

Za sada, nema šta da se dalje doda onom što je već izneto u predlogu programa.

8.2 Odgovarajuća tehnologija

Za sada, nema šta da se dalje doda onom što je već izneto u predlogu programa.

8.3 Mere zaštite životne sredine

Identifikovane su četiri osobe koje će raditi u fokusiranoj oblasti zaštite životne sredine. Organizovaće se početni kratak trening u skorijoj budućnosti. Kao deo tog treninga razviće se jednostavne čeking liste da svi projekti treba da zadovolje kriterijume po osnovu zaštite životne sredine.

8.4 Socijalni aspekti

Troje ljudi je identifikovano za rad u fokusiranoj oblasti rodne ravnopravnosti, i ponovo će se organizovati kratak trening za ove pojedince. Iza toga će oni biti grupa odgovorna za inicijalni monitoring ovog aspekta programa kao što je, da se obezbedi da na svim treninzima učestvuje najmanje 30% žena. Biće sačinjene smernice kao deo procesa treninga koji će oni proći.

8.5 Institucionalni i upravljački kapaciteti

Dugoročna stabilnost je suštinski aspekt programa MIR2 i to je tema o kojoj se mnogo razmišljalo i raspravljalo. Plan je da se tamo gde su ustanovljene institucije i prakse obezbeduju uslovi da se takav rad nastavi i posle završetka programa. Na primer, plan je da se institucionalizuju Opštinske komisije za razvoj i ustanovi Odbor koji nadgleda sve opštinska ulaganja iznad određenog nivoa. Zakon o lokalnoj samoupravi dozvoljava takvo telo ali ništa ne kaže o tome kako se ono osniva ili kako se njime upravlja. Ovo pitanje je već bilo istraživano, nadograđujući se na ono što je odradjeno tokom MIR1, a plan je da se ova aktivnost pilotira u Vranju.

Medjutim, sa opštije tačke gledišta, mnogo će se veći akcenat staviti na opštine koje preuzimaju stvarno vlasništvo nad programom tokom MIR2 a ovo će početi sa MOU, koji će biti mnogo detaljniji dokument. Jasno će se naznačiti da većinu posla mora da odrade same opštine i da se određeni uslovi kao što je imenovanje saradnika i aktivne tenderske komisije moraju zadovoljiti (bar dva). Ako uslovi koji su izneti u MOU nisu zadovoljeni, predviđaju se

kazne, ukratko, uvešće se “pristup šargarepe i štapa” u upravljanje opštinskim poslovima. Predjašnje iskustvo je pokazalo da imati samo “šargarepu” nije uvek dovoljno da dodje do punog učešća.

8.6 Ekonomska i finansijska analiza

Za sada, nema šta da se dalje doda onom što je već izneto u predlogu programa.

ANEKS I: Okvir za rezultate i sredstva

	Активности	Показатељи који се могу вредновати	Извори вредновања	Претпоставке
Укупан циљ	Допринос спровођењу Закона о локалној самоуправи јачањем локане управе у јужној Србији у смислу пружања услуга грађанима и локалног и међуопштинског управљања друштвеним и економским развојем	<ul style="list-style-type: none"> Побољшање од најмање 15% између 2. и 23. месеца у облику индекса општинског капацитета израђеним за јужну Србију, на основу примера СЛГРГ 	Обављена анкета општина и анализирана у М2 и М23	Да се успешно имплементирају и други пројекти који, заједно са МИР, имају за циљ побољшање управљања
Циљ пројекта	Општине јужне Србије, појединачно и заједно, планирају и предузимају акције ради постизања одрживог економског и друштвеног развоја региона и испуњавања њихових обавеза према грађанима.	<ul style="list-style-type: none"> Бар девет општина је спровело пројекте развоја општине, у складу са дефинисаним социјалним приоритетима који ће се придржавати принципа стратешког развоја, до 23. месеца Општине су заједнички планирале и урадиле нацрт реалног регионалног (укључујући бар четири општине) пројекта развоја инфраструктуре до 23. месеца Општине су примениле одлуке (донете од стране Скупштине општине) о организационим реформама у корист бољих услуга за грађане између 2. и 23. месеца 	Уговори; програмска документација; Записници са састанака Регионалног Иницијативног одбора; Званични подаци Скупштине општине	Носиоци локалних органа власти желе да доделе већину средстава на основу техничких, а не политичких критеријума
Резултати	1. Све заинтересоване стране у општинама и окрузима сарађују на спровођењу заједничких акција ради решавања главних проблема регионалног развоја и спремне су да формализују или институционализују своју сарадњу на регионалном развоју.	<ul style="list-style-type: none"> Органи локалне самоуправе и округа основали су до 23. месеца Регионалну агенцију за развој Органи локалне самоуправе и округа донели су одлуку до 23. месеца о започињању потпуно израђеног пројекта развоја заједничке инфраструктуре ССРГФ је реформисан према принципима датим у Реинпрецхт извештају до 23. месеца 	Записници РСЦЈ; ССРГФ чланови о удруживању и друга документа о оснивању	Наставак економске и политичке стабилности (не дешавају се конфликти или изненадне негативне промене)
	2. Општине поседују бољи капацитет за сакупљање и анализу података, процењивање могућности развоја и ефикасно планирање и спровођење специфичних акција стратешког развоја на основу обимних консултација са невладиним сектором	<ul style="list-style-type: none"> Најмање 5 општина је одобрило Стратешке планове одрживог развоја, који су развијени кроз процес интерног стратешког планирања до 23. месеца Најмање девет општина је идентификовало, кроз процес учешћа, развојне приоритете до 12. месеца 	Документа Скупштине општине; Програмска документа	Расположење локалних органа власти да отворено консултују грађанско друштво
	3. Побољшана способност општине да комуницира са грађанима и управља пројектима, секторима за развој и финансијама	<ul style="list-style-type: none"> Најмање 50% општина је основало одељење за односе са јавношћу са најмање једним запосленим до 23. месеца. Побољшано је мишљење запослених у општини о начину 	Општинска архива; Анкетирање особља запосленог у општинама и анализа у 2.М и у 23.М;	Општина која жели да имплементира организационе реформе које ће пратити нове

	Активности	Показатељи који се могу вредновати	Извори вредновања	Претпоставке
		<p>управљања за 20% од 2. до 23.месеца.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Број предлога пројеката које су израдиле општине повећан је за 40% од 2. месеца до 23. месеца. • 25% општина је увело и користило нове, модерне начине финансијског управљања до 23. месеца. • осам општина је конкурисало за и одржало/било домаћин специфичних тренинга на основу потреба које су саме општине идентификовале до 23.месеца. • 70% запослених у општинама који раде на питањима пољопривреде је учествовало на курсевима МИР у области развоја пољопривредног сектора, положило тестове спроведене током трајања програма • 20% више пољопривредника из појединачних општина имају приступ расположивим пољопривредним донацијама и кредитима у 23.месецу у поређењу са 2. месецом • Број регистрованих пољопривредника у региону је повећан за 20% између 2. и 23.месеца • Број активних група пољопривредника (било удружења или регистрованих задруга) у региону повећан је за 20% између 2. и 23.месеца 	<p>Белешке о садржају и квалитету општинских подпројеката; Опсервације Фацилитатора; Документа о регистрацији Општинских одељења за пољопривреду/ Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде; јавни подаци о програмима за пољопривредне донације и кредите</p>	<p>надлежности</p>
	<p>4. Грађани могу брзо да добију уобичајене општинске услуге у Услужним центрима (ЦАЦ) који су добро опремљени и добро раде</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 20% више општина користи ИТ системе за издавање докумената или дозвола грађанима у 23. месецу у поређењу са 2.месецом • Степен задовољења потреба грађана квалитетом услуга које пружа општина повећано је за 20% од 2. месеца до 23. месеца 	<p>Обављена и анализирана анкета општина и анкета чији је циљ испитивање степена задовољења потреба грађана у 2.месецу и 23. месецу.</p>	<p>Општине желе да остваре своју улогу у постизању успешног рада ЦАЦ (и не посматрају га као поклон у облику опреме и намештаја)</p>
<p>Активности</p>	<p>1. Олакшати регионалну сарадњу ради развоја 1.1 Олакшати оснивање Регионалне агенције за развој 1.2 Избалансирати напредак Регионалног гаранцијског фонда као подршке одрживом развоју 1.3 Олакшати успостављање заједничког пројекта инфраструктуре 2. Изграђивање капацитета општине ради стратешког планирања развоја 2.1 Помоћи органима локалне самоуправе у сакупљању података,</p>	<p><u>Средства:</u> Техничка помоћ ИЦТ опрема Намештај</p> <p>(погледати план активности)</p>	<p><u>Трошкови:</u> Паушали Накнаде Директни трошкови</p> <p>(погледати буџет)</p>	<p>Органи локалне самоуправе спремни и у стању да одржавају састанке једном у 4 месеца</p> <p>Координационо тело које жели да покрене процес</p> <p>ССРГФ који је спреман да прође реформу у мисији и раду</p> <p>Органи локалне самоуправе који су спремни да учествују</p>

	Активности	Показатељи који се могу вредновати	Извори вредновања	Претпоставке
	<p>анализи, планирању и/или одређивању приоритетних мера за дугорочни развој и у изради стратешких планова</p> <p>2.3 Обезбедити средства и техничку помоћ општинама за израду и спровођење пројеката као помоћ стратешким плановима развоја или приоритетима</p> <p>3. Изградити капацитет општине за управљање и комуникацију</p> <p>3.1 Конципирати и имплементирати програм обуке и саветовања да би се постигле бољи резултати у управљању и комуникацији</p> <p>3.2 конципирати и спровести програм обуке ради повећања способности запослених у општинама који раде у секторима за пољопривреду</p> <p>4. Побољшати пружање општинских административних услуга</p> <p>4.1 Основати нове општинске услужне центре (ЦАЦ) у општинама где таквих установа нема</p> <p>4.2 Предложити и помоћи у побољшању административних процеса који стоје иза услуга које пружа ЦАЦ</p>			<p>у припремном процесу ради израде пројекта заједничке инфраструктуре</p> <p>Органи локалне самоуправе спремни да учествују у процесу интензивног стратешког планирања</p> <p>Органи локалне самоуправе спремни да део времена запослених посвете настојањима на изграђивању капацитета њиховог усавршавања</p> <p>Општине желе оснивање ЦАЦ</p> <p>Пилот општине заинтересоване за усмеравање административних процеса</p>
				<p>Предуслов: Влада ангажује средства кроз општинске развојне фондове, што представља општински допринос подпројектима (Компонента 2)</p>

“Ако се постигну резултати, и установи тачност претпоставки, тада ће бити постигнут циљ пројекта”

ANEKS II: Opšti plan aktivnosti, ili Radni plan projekta u celini

Komponenta 1

Jos uvek je u fazi razvoja. Aktivnosti na ovoj komponenti projekta zavise od nekih spoljasnih cinilaca, sto je navedeno u glavnom tekstu. Kljucne odrednice su sledece:

1. Izrada detaljnog implementacionog plana za Regionalnu razvojnu agenciju do 01. aprila.
2. Usaglasiti plan sa svim partnerima do 31. aprila.
3. Poceti sa implementacijom 01. maja.

Komponenta 2

Mesec	Korak #	Aktivnost opštine	Rezultati
	1	Uspostavljanje Upravne grupe	Dogovor o cilju strategije
			Izabran fasilitator
			Prepoznaje glavne partnere, spoljasne I unutasnje. Inkorporira ih u rad Upravne grupe
			Radi procenu postojećih informacija I strategija
			Radi procenu strategije koja se u ovom trenutku koristi u opstinskom budzetu
	2	Prva radionica	Odrediti:
			Gde smo sada?
			Gde zelimo biti za X godina?
			Koje su glavne stavke na koje treba obratiti paznju?
			Koji obim strategije I informacija potreban?
	3	Upravna grupa	Bira koordinatora
			Bira radne grupe
			Donosi pravila radnih grupa
			Radi procenu postojećih informacija I strategija
			Odredjuje parametre za prikupljanje informacija. Vodi se potrebama kao ogranicavajuci faktor. Daje zadatke grupama za prikupljanje informacija.
			Odredjuje vremenski okvir i budzet za aktivnost
			Obavestava obstinsko vece
			Uspostavlja sistem nadzora za strategiju
			Krajnji rezultat: Radni plan procesa

Uvodni Izveštaj Decembar 2005 – Februar 2006

	4	Radne grupe sakupljaju informacije od:	Opštine
			Organa unutar opštine
			Javnih dokumenata
			Okruga i Vlade
			Državnih izvora
	5	Analiza podataka od strane Radnih grupa (uz pomoc SWOT analize, STEP analize, pomoc fasilitatora)	Izveštaj Upravne grupe
			Konsultacije sa Strucnjacima iz određenih oblasti.
	6	Upravna grupa radi putem javnih rasprava	Posebne grupe, upitnici
			Rasprave za posebne grupe. Npr. Biznis, manjine
	7	Upravna grupa	Revidira potrebe/predloge
			Skicira strateske ciljeve
	8	Upravna grupa i Radne grupe sprovode javne rasprave	Odrediti:
			- potrebe
			- partnere
			- ideje za ciljeve / plan
			- ideje za dodatne izvore
			- Upravna grupa i Radne grupe ivode u poslove nove partnere
			Upravna grupa se konsultuje sa članovima opštinskog upravnog veća
	9	Radionice Upravne i radnih grupa, vodi ih fasilitator	Rezultat: «Definicija Vizije», preliminarna lista strateskih ciljeva izvedenih iz potreba
			Provera ostvarljivosti: Sta ustvari mozemo uraditi? Sta mozemo ocekivati od drugih da urade?
	10	Radne grupe rade odvojeno na posebnim ciljevima	Dogovor o posebnim ciljevima / prioritetima
			Draftovati budzet
			Koordinator / Radne grupe revidiraju mogucnost finansiranja sa strane, i procenjuju realnost finansiranja u okviru strategije
	11	Konsultacije sa partnerima putem sastanaka	Predsednik opštine
			Preduzetnici
			Manjine
			Opštinsko veće
			ltd.
	12	Radne grupe	Proizvesti detaljne operativne ciljeve sa budzetom
			Konsultovati se strucnjacima iz odredjene oblasti
	13	Radne grupe prave radne planove sa budzetom	Radni plan se deli:
			- Ono sto moze biti ostvareno lokalnim sredstvima
			- Sta je potrebno od ulaganja sa strane

			Onda: Finansijska vrednost se upoređuje sa vaznoscu cilja, i budzetskih mogucnosti.
			Grupa uz pomoc fasilitatorasastavlja dokument:
			- rezime, opis metodologije i konsultacija, monitoring i revizija
			- check consistency, style, etc.
	14	Završne konsultacije	Kroz postojećih konsultacija, mediji, istrazivanja Identifikuje preferirane opcije
	15	Provera izvodljivosti sa fasilitatorom	- Da li je to izvodljivo? Da li je dovoljno konkretno?
			Kako cemo znati da je zadatak završen?
			Ima li sredstava u budzetu?
	16	Završna verzija strategije	Reflektuje preporuke završnih konsultacija i provere izvodljivosti
	17	Upravna grupa i Predsednik opštine	Traziti odobrenje Opstinskog veca
	18	Pokretanje Start plana	Implementacija Prisustvo
	19	Monitoring i evaluacija	Revizija Azuriranje podataka
	20	Sledeca strategija	

Komponenta 3

Zbog kasnjenja sa rekrutmentom Komponent menadzera, kasni se i sa razvojem detaljnog implementacionog plana. Plan je da se zaposli Komponent menadzer u sto kracem roku, a da implementacioni plan bude prvi prioritet te osobe koja se zaposli. U medjuvremenu, odrednice s sledece:

1. Zaposliti Stranog Komponent menadzera
2. Prikupiti osnovne informacije do 31. marta (ukljucujuci detaljnu listu osoblja za koje se planira da ucestvuju na raznim trening sesijama)
3. Pokrenuti tenderski postupak za odavir medjunarodnog trening provajdera do 28. february
4. Izabrati medjunarodnog trening provajdera do 01. maja
5. Pokrenuti tenderski postupak za odavir lokalnog trening provajdera do 15. maja
6. Maj / jun, poceti i završiti analizu trenutne situacije
7. Jul / avgust, priprema nastavnog plana
8. Pocetak sa treninzima u oktobru

Komponenta 4

Kao i za prethodnu komponentu, glavni akcenat se stavlja sa prikupljanju osnovnih informacija do dolazka Komponent menadzera. Ovo takodje omogucuje osoblju

Uvodni Izveštaj Decembar 2005 – Februar 2006

angazovanom na rad pod ovom komponentom da steknu dobar uvid u funkcionisanje Opstinskih uslužnih centara, i identifikuju moguće smernice delovanja. Ključne odrednice s sledeće:

1. Prikupiti osnovne informacije do 31. marta
2. Razviti detaljni plan intervencije, gde će biti identifikovani segmenti Opstinskih uslužnih centara koje treba dalje razraditi i podržati.
3. Početi sa aktivnostima za otvaranje Opstinskih uslužnih centara i opstinama gde ne postoje do 01. aprila

ANEKS III: Plan aktivnosti za sledeći implementacioni period

Sledi pregled iznosa vremena za različite delove programa na kojima će različito osoblje programa raditi tokom sledeća tri meseca.

Supervizori & Fascilitatori

Prva komponenta	5%
Druga komponenta	70%
Treća komponenta	15%
Četvrta komponenta	5%
Opšta administracija	5%

Tehnički tim

Projektni inženjeri

Prva komponenta	10%
Druga komponenta	60%
Treća komponenta	5%
Četvrta komponenta	20%
Opšta administracija	5%

Savetnik za poljoprivredu

Prva komponenta	0%
Druga komponenta	35%
Treća komponenta	60%
Četvrta komponenta	0%
Opšta administracija	5%

Savetnik za građanske uslužne center

Prva komponenta	0%
Druga komponenta	45%
Treća komponenta	0%
Četvrta komponenta	50%
Opšta administracija	5%

Menadžer obuka

Prva komponenta	0%
Druga komponenta	25%
Treća komponenta	70%
Četvrta komponenta	0%
Opšta administracija	5%

Saradnik za odnose sa javnošću

Komponenta broj jedan	5%
Komponenta broj dva	10%
Komponenta broj tri	5%
Komponenta broj četiri	5%
Opšta administracija	5%
Opšti programski odnosi sa javnošću	70%

Saradnici za Finansije i Reviziju

Komponenta broj jedan	0%
Komponenta broj dva	30%
Komponenta broj tri	10%
Komponenta broj četiri	0%
Opšta administracija	5%
Operativni i Finansijski menadžment	65%