

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ
ЕВРОПСКИ СТУДИИ ЗА ИНТЕГРАЦИЈА И КОМУНИКАЦИИ



МАГИСТЕРСКИ ТРУД

СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

МЕНТОР:

Проф. Д-р. Илија Ацески

КАНДИДАТ:

Апостолов Ѓоко

Охрид, 2012

1. **ВОВЕД**
2. **ШТО Е ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ**
3. **ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ И СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ**
 - 3.1. **ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА ОДРЖЛИВИОТ РАЗВОЈ**
 - 3.1.1. Трендови, најголеми предизвици и реакции
 - 3.1.2. Децентрализација и глобализација
 - 3.1.3. Децентрализација
 - 3.1.4. Глобализација
 - 3.2. **ОДРЖЛИВИОТ РАЗВОЈ - ВОДЕЧКА ВИЗИЈА ЗА ОПФАЌАЊЕ НА ПРЕДИЗВИЦИТЕ**
 - 3.2.1. Интегрирање и корелација помеѓу економските, социјалните и еколошките цели
 - 3.2.2. Развивање на пристапи кои ги рефлектираат посебните околности на секоја држава
 - 3.2.3. Препознавање на централната важност на управувањето
 - 3.3. **ЗОШТО Е ПОТРЕБЕН СТРАТЕШКИ ПРИСТАП КОН ОДРЖЛИВИОТ РАЗВОЈ**
 - 3.3.1. Потреба од структурни промени
 - 3.3.2. Потешкотии во воведувањето на промените.
 - 3.3.3. Што значи "да се биде стратешки"
 - 3.3.4. Зошто одржливиот развој има потреба од стратешки одговор
 - 3.3.5. Зошто стратешкиот одговор е потребен за одржливиот развој
4. **СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ**
 - 4.1. ШТО ПРЕТСТАВУВААТ СТРАТЕГИИТЕ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ?
 - 4.2. ВОДЕЧКИ ПРИНЦИПИ ЗА СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ
 - 4.3. ПОДРАЧЈЕ НА ДЕЛУВАЊЕ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ
 - 4.4. СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ НА ЕУ: ПРОЦЕСИ И ПЕРСПЕКТИВИ
5. **ВИДОВИ СТРАТЕГИИ - ПОСТОЕЧКИ РАМКИ НА ДРЖАВНО НИВО**
 - 5.1. **СТРАТЕГИИ НА НАЦИОНАЛНО НИВО**
 - 5.1.1. Дефинирање на националната стратегија за одржлив развој
 - 5.1.2. Национална стратегија за одржлив развој во Република Македонија (2009 - 2030).
 - 5.1.2.1. Организациона и имплементациона рамка за постигнување на одржлив развој во Република Македонија
 - 5.1.2.2. Осврт на процесот на подготовка на НСОР
 - 5.1.2.3. Општи цели, насоки и водечки принципи за постигнување одржлив развој во Република Македонија
 - 5.1.2.4. Посебни цели и стратешки определби за постигнување одржлив развој во Република Македонија
 - 5.2. **СУБ-НАЦИОНАЛНИ СТРАТЕГИИ**
 - 5.3. **СТРАТЕГИИ НА ЛОКАЛНО НИВО**
 - 5.3.1. Кои се карактеристиките на одржливите општини?
 - 5.3.2. Што да преземат локалните власти за постигнување одржливост?
 - 5.3.3. Улогата и можностите на локалната самоуправа во Република Македонија во осмислување на локалниот одржлив развој
6. **ПРИМЕНА НА ПОСТОЈНИТЕ ДРЖАВНИ СТРАТЕГИИ**
 - 6.1. **ВОСПОСТАВУВАЊЕ НА ДОЛГОРОЧНА ВИЗИЈА, ОДРЕДУВАЊЕ НА ПРИОРИТЕТИ И ПОСТИГНУВАЊЕ НА ИНТЕГРАЦИЈА**
 - 6.1.1. Визија за иднината
 - 6.1.2. Интеграција и вршење на размени
 - 6.1.3. Сопствеништво на стратегиите

- 6.2. ДОЛГОРОЧНИ ЗАЛОЖБИ
 - 6.2.1. Важноста од политички заложби на високо ниво
 - 6.2.2. Потребата од централно координативно тело.
 - 6.2.3. Потребата од вклучување на сите министерства
 - 6.2.4. Заложбите на приватниот сектор и граѓанското општество
- 6.3. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА ПАРТИЦИПАЦИЈА
 - 6.3.1. Политичка и партиципативна поддршка на стејкхолдерите
 - 6.3.2. Сопственост и учество на стејкхолдерите
 - 6.3.3. Капацитет
- 6.4. ОПШТЕСТВЕНО - БАЗИРАНИ ПРИСТАПИ И ПРИСТАПИ ОДДОЛУ-НАГОРЕ
 - 6.4.1. Балансирање на присшапише "одгоре-надолу" и "оддолу-нагоре"
 - 6.4.2. Балансирање помеѓу употребата на експертиза и потребата од партиципативен пристап
- 6.5. ЕФЕКТИВНИ ПАРТИЦИПАЦИИ И ВКЛУЧЕНИ ТРОШОЦИ.

7. АНАЛИЗИ

- 7.1. КОНВЕРГЕНТНОСТ, КОМПЛЕМЕНТАРНОСТ, КОХЕРЕНТНОСТ И КООРДИНАЦИЈА ПОМЕЃУ ДРЖАВНИТЕ РАМКИ НА СИТЕ НИВОА
 - 7.1.1. Регионални прашања
 - 7.1.2. Национални прашања
 - 7.1.3. Важноста на децентрализацијата
- 7.2. СИСТЕМ И КАПАЦИТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА СТРАТЕГИИТЕ
 - 7.2.1. Поддршка на капацитетот на менаџментот на сите нивоа
 - 7.2.2. Јавна комуникација
 - 7.2.3. Системи за менаџирање на конфликти
 - 7.2.4. Системи на знаење и информативност
- 7.3. ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА ИНДИКАТОРИ, ВОСПОСТАВУВАЊЕ НА МОНИТОРИНГ СИСТЕМ И ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ОДГОВОРНОСТИ
 - 7.3.1. Независен мониторинг и ревизија
 - 7.3.2. Општествено базиран мониторинг и традиционални општествени форуми
- 7.4. ФИНАНСИСКИ РЕСУРСИ ЗА СТРАТЕГИИТЕ
 - 7.4.1. Финансирање на стратешките процеси и континуирани системи за рекурентно (повратно) трошење
 - 7.4.2. Генерална буџетска помош за стратегиите
 - 7.4.3. Финансиска поддршка на суб-националните стратегии
 - 7.4.4. Финансиски активности при имплементација на стратегиите
- 7.5. ИЛУСТРАТИВНИ ЧЕКОРИ ЗА ВОСПОСТАВУВАЊЕ, ЗАЈАКНУВАЊЕ И ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

8. ЛОКАЛНА АГЕНДА 21

- 8.1. ШТО Е ЛА21?
 - 8.1.1. Од каде потекнува ЛА21?
 - 8.1.2. Кој е вклучен во ЛА21?
 - 8.1.3. Зошто треба да се преземе ЛА21?
 - 8.1.4. Кои се целите на ЛА21?
 - 8.1.5. Придобивки од спроведувањето на ЛА21
 - 8.1.6. Водечки принципи на ЛА21
 - 8.1.7. Улогата на локалната власт во ЛА21
 - 8.1.8. Како се вклопува ЛА21 во политиките, програмите и активностите на локалната самоуправа?
 - 8.1.9. Кои се трошоците за спроведување на ЛА21?
 - 8.1.10. Компоненти на ЛА21

9. ФАЗИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ЛА21 – СТРАТЕГИЈА ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ – АГЕНДА 21 – ОПШТИНА ОХРИД

- 9.1. ОРГАНИЗИРАЊЕ НА СИЛИТЕ / АКТИВНОСТИТЕ - ПРИПРЕМА НА ТЕРЕН ВО ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА
 - 9.1.1. Формирање список на стратегии и активности на локалната самоуправа
 - 9.1.2. Информирање на органите на локалната самоуправа дека е инициран процесот ЛА21
 - 9.1.3. Градење на партнерства во општината
 - 9.1.3.1. Идентификување на заинтересирани страни во ЛА21
 - 9.1.3.2. Партнерства за водење на ЛА21
 - 9.1.3.3. Организациска структура на ЛА21
- 9.2. ОЦЕНКА НА КОНКУРЕНТНОСТА И ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИ И КЛУЧНИ ПРАШАЊА.
 - 9.2.1. Изработка на профил на општината
 - 9.2.2. Идентификување на проблеми и клучни прашања
 - 9.2.2.1. Утврдување на список на ресурси и собирање податоци за ресурсите во општината
 - 9.2.2.2. Испитување на потребите во општината
 - 9.2.2.3. Проценка на ресурси и идентификување на проблеми
 - 9.2.2.4. Проценка на потреби и идентификување на проблеми
 - 9.2.2.5. Проценка на проблеми
 - 9.2.2.6. Изработка на БАС Анализа
 - 9.2.3. SWOT анализа
 - 9.2.3.1. Рангирање на приоритети
 - 9.2.4. Креирање на визија
 - 9.2.4.1. Карактеристики и придобивки од креирањето на визија
 - 9.2.4.2. Методи за креирање на заедничка визија
 - 9.2.5. Мисија
- 9.3. ИЗРАБОТКА НА ЛОКАЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ СО АКЦИОНЕН ПЛАН НА ОПШТИНАТА
 - 9.3.1. Изработка на Акционен План
 - 9.3.2. Подготовка на нацрт Стратегијата
 - 9.3.3. Усвојување на Стратегијата
 - 9.3.4. Имплементација на Стратегијата
 - 9.3.5. Остварливост на Стратегијата и буџетирање
 - 9.3.6. Изработка на база на Предлог Проекти
 - 9.3.7. Мониторинг, евалуација и ревизија на Стратегијата
 - 9.3.7.1. Мониторинг
 - 9.3.7.2. Евалуација
 - 9.3.7.3. Информирање за напредокот
 - 9.3.7.4. Ревизија

10. ЗАКЛУЧОК

11. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. ВОВЕД

Одржливиот развој значи интегрирање на економските, социјалните и еколошките цели на општеството, во насока на максимизирање на човековата благосостојба во сегашноста без компромитирање на можностите на идните генерации за задоволување на нивните потреби. Ова бара заедничко поддржани пристапи онаму каде е можно, и создавање на баланс каде е потребно. За земјите во развој, и за развојна соработка, императивите за овие генерации се намалување на сиромаштијата и исполнувањето на Меѓународните Развојни Цели, во рамките на поширокиот контекст на одржливиот развој.

Одржливиот развој како водечка визија во напорите за развој на сите држави е востановен на конференцијата на Обединетите Нации за животна средина и развој (UNCED), позната како "Самит за планетата Земја", на која учествуваа 179 национални влади од целиот свет, одржана 1992 год. во Рио де Жанеиро. На овој самит, а и со другите понатамошни активности, сите влади презедоа обврски за воспоставување и имплементирање на национални стратегии за одржлив развој. Стратегиите за одржлив развој одредени во Рио, се предвидени како високо партиципативни инструменти кои треба да бидат надградување и хармонизирање на различните секторски, економски, социјални и еколошки политики и планови кои се оперативни во државата со цел "да се обезбеди социјално одговорен економски развој притоа зачувувајќи ги природните ресурси и животната околина за бенефит на идните генерации". Притоа беше развиена Агенда 21 - детален акционен план за постигнување на одржлив развој во глобални рамки.

Во 1997г., Специјална Сесија на Генералното Собрание на ОН, беше одржана се цел прегледување на прогресот од Самитот во Рио, при што беше забележано континуирано влошување на глобалната состојба на животната средина, пропратено со комбиниран притисок на неодржлива продукција и потрошувачка и раст на популацијата. Притоа владите ја одредија како таргет датум 2002 година, за воведување на национални стратегии за одржлив развој.

Агендата 21 понатаму беше реafirмирана со **Милениумската Декларација**, потпишана од шефовите на 189 држави од светот во Септември 2000 година. Притоа прифатените Меѓународни Развојни Цели посебно повикуваат за "воспоставување на одржливи развојни стратегии во националните политики до 2005". **Милениумските развојни цели** произлегоа од 8-те поглавја на Милениумската Декларација на ОН, при што беа дефинирани 8 генерални и 21 посебни цели

Во периодот до Светскиот Самит за Одржлив Развој (WSSD) одржан во Јоханесбург 2002, беше определен прогресот кон постигнувањето на овие заложби, како и согласноста за тоа како меѓународната заедница најдобро може да го помогне развојот на државите кон постигнувањето на оваа цел.

МИЛЕНИУМСКИ РАЗВОЈНИ ЦЕЛИ

1. Искоренување на екстремната сиромаштија и глад,
2. Постигнување на универзално основно образование,
3. Промовирање на еднаквост на половите,
4. Намалување на смртноста кај децата,
5. Подобрување на здравјето кај мајките,
6. Борба против ХИВ/СИДА, маларија и другите болести
7. Обезбедување на еколошка одржливост
8. Креирање на глобално партнерство за развој

Сепак, од Самиот во Рио, забележан беше напредок во развојот на државите во некои клучни области, вклучувајќи го намалувањето на нивото на апсолутна сиромаштија и зголемување на вниманието кон еколошките прашања. Од друга страна, во другите области имаше значително влошување, вклучувајќи ги прашањата со водата, почвите и био-диверзитетот. Екстремната сиромаштија сеуште го разорува животот на четвртина од популацијата во земјите во развој. Ваквото ниво на сиромаштија и нееднаквост предизвикува сериозни проблеми во одржливоста - на мирот и безбедноста, праведноста и солидарноста, и на животната околина и екологијата - на национално, регионално и глобално ниво.

Предизвиците на одржливиот развој остануваат ургентни и акутни. За секоја земја, предизвикот, и стратегијата која е избрана да произлезе како одговор, ќе бидат различни. Како и да е, сето тоа изискува длабоки структурни промени, поврзани со економијата, општеството и политиката.

2. ШТО Е ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

Одржливиот развој, како концепција на развој се јавува во 1980-тите години во некои од најразвиените држави во светот, и тоа некои скандинавски земји и Канада, за веднаш потоа оваа концепција да се прошири во голем број држави во светот.

Концептот на одржливиот развој настанува кога се согледани недостатоците на дотогашната развојна концепција. Имено, со индустријализацијата, која започнува во Англија во втората половина на 18-от век, а која се проширува во Франција, Германија, САД и Чешка во 19-от век, за да се прошири во многу други земји во текот на 20-от век, доаѓа до значителен пораст на материјалното богатство на државата која се индустријализира. Во процесот на индустријализацијата главниот акцент е ставен на порастот на индустријата затоа што таа битно го зголемува националниот доход (според денешната терминологија бруто домашниот производ), и со тоа доведува до пораст на животниот стандард на определен број слоеви во една држава, а некаде и на целокупното население. Секако, според оваа концепција, во првиот период било потполно небитно, а потоа било сосема споредно прашање, во која мера индустрискиот развој ја загадува животната средина, и дали вкупниот економски раст и развој ги опфаќа сите слоеви.

Во тој контекст, некои од најразвиените држави во 1970-тите години стануваат свесни за загадувањата што ги предизвикува севкупната интензивна индустријализација, како и за исцрпувањето на светските ресурси што ваквиот тренд ги носи, па почнуваат да размислуваат како да го решат овој проблем. Веќе во 1980-тите години тие тогашната развојна концепција ја заменуваат со концепцијата за одржлив развој, која како концепција ќе најде место и во меѓународните документи. Така, според Брутендскиот извештај на Светската комисија за животна средина и развој (*прилог 1*) од 1987 година се наведува дека **"Одржливиот развој е развој што ги задоволува потребите на сегашните генерации без да ја загрози можноста на идните генерации да ги задоволат нивните потреби¹".**

¹ In *Our Common Future (The Brundtland Report)* - Report of the 1987 World Commission on Environment and Development, 1987

Прилог 1. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА БРУТЛАНДОВАТА ДЕФИНИЦИЈА

Заложбите за постигнување на потребите на сегашните и идни генерации имаат различни импликации. За да се задоволат потребите на сегашноста значи задоволување на:

- *Економските барања* – вклучувајќи и пристап до средства кои обезбедуваат адекватно доволно приход за живот или продуктивна економска сигурност во случај на невработеност, телесен недостаток или друг тип на неможност од заработувачка.
- *Социјални, културни и здравствени барања* – вклучувајќи и засолништа кои се здрави сигурни, достапни, обезбедени со водовод, канализација и заштита од природни непогоди
- *Политички барања* – вклучувајќи ја и слободата за вклучување во националните и локални политики и денесувања на одлуки, во поглед на управувањето и развојот на непосредното опкружување во пошироки рамки, со што се овозможува почитување на граѓанските и политичките права.

Исполнувањето на овие барања без да се загрози можноста на идните генерации за добивање на нивните права, значи:

- *Минимална употреба на необновливи ресурси* – вклучувајќи го минимизирањето на потрошувачката на фосилните горива и нивна замена со обновливи ресурси. Исто така минимизирање на потрошувачката на ретките минерални ресурси (намалена употреба, рециклирање и сл.)
- *Одржлива употреба на обновливи ресурси* – вклучувајќи ја и слатката вода, почвата и шумите на начин кој осигурува природна стапка на обновување.
- *Почитување на абсорпционите капацитети на локално и глобално депонирање на отпад* – вклучувајќи го и капацитетот на реките да го сработаат биодеградивниот отпад, како и капацитетот на глобалните еколошки системи, како што е климата со абсорпција на гасови.

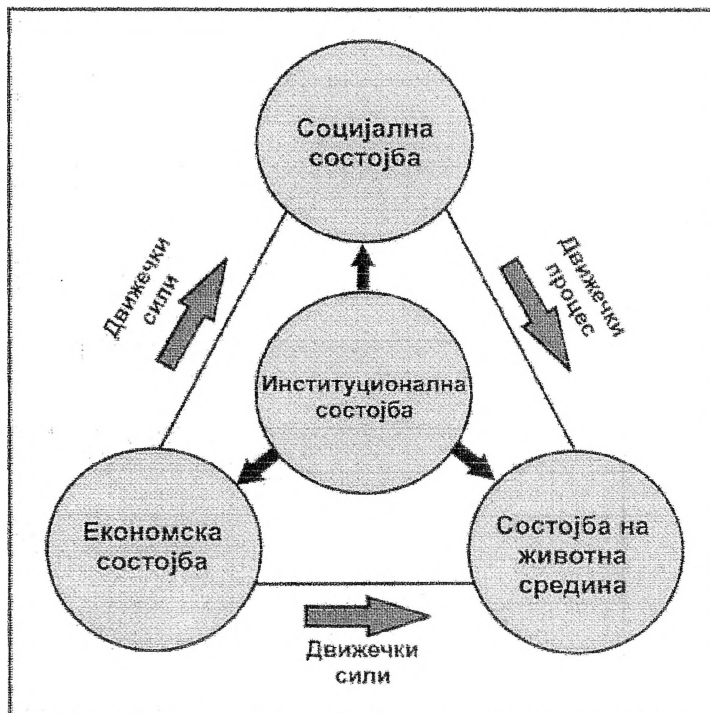
Сржта на концептот е верувањето дека социјалните, економските и целите на животната средина треба взаемно да се надополнуваат и да бидат меѓузависни во текот на целиот развоен процес. Од тука произлегува дека одржливиот развој треба да се третира како прашање кое се базира на интеграција на економскиот и социјалниот развој во контекст на висококвалитетно управување со животната средина. Токму ваквиот интегративен пристап е силната страна, практичноста и корисноста од овој мултидисциплинарен концепт.

Наместо да се фокусира на економски раст во изолација, одржливиот развој наметнува интеграција на социјалната, економската и еколошката димензија како и јавно учество во процесот на донесување на одлуки, во владина или локална рамка која овозможува целосна партиципација и одговорност.

Според тоа, одржливиот развој се состои од 3 аспекти, и тоа:

- Економски аспект – создавање на благосостојба и доволен приход за живеење,
- Социјален аспект – елиминирање на сиромаштијата и подобрување на квалитетот на живот,
- Еколошки аспект – зачувување на природните ресурси за идните генерации.

Поврзаноста помеѓу овие три аспекти е најчесто илустрирана преку три вкрстени кругови (слика 1). Традиционално, општествата се стремеле да ги постигнат економските, социјалните и еколошките цели, но најчесто во изолација еден од друг. Затоа, зачувувањето на животната средина е цел сама по себе, без разлика на целите за економски развој или намалување на сиромаштијата.



Слика 1. Корелација на институционалната состојба со економската, социјалната и состојбата на животната средина.

Резултатот на ова бил создавање на краткотрајни “зелени острови” во морето на неодржливоста. Носителите на одлуки поради тоа станале свесни дека еколошките цели можат да бидат постигнати преку интегрирање во текот на социјалното и економското креирање на политиката. Затоа, одржливиот развој се насочува кон интегрирање на овие три цели – онаму каде што е возможно, или посредува во преговорите и размените помеѓу засебните цели – онаму каде што тоа не е возможно. Овие преговори во голема мерка се под влијание на фактори како мирот и безбедноста, актуелните економски интереси, политичките системи, институционални договори и културни норми. Постигнувањето на овие цели претставува суштествена задача за трансформирање на владеењето во јавниот, приватниот и општествениот сектор кон постигнувањето на избалансиран и интегриран пристап кон развојот. На ваков начин се овозможува почитување на посебните потреби и околности на различните држави, општества и култури².

Всушност, одржливиот развој е поверојатно да бидевозможен онаму каде што постојат можности за сите заинтересирани страни да партиципираат значително во одлуките кои влијаат врз нивниот живот и каде што поддршката е возможна при ваквата партиципација. Владите би можеле да имаат потреба од поддршка и взаемно охрабрување, и притоа да го балансираат притисокот како би обезбедиле политичка, институционална, правна и економска рамка за ова да се случи.

Процесот кој ги канализира овие активности и ги става во рамка за да може да се одговори на предизвиците претставува стратегијата која ќе ги движи работите во правец на одржливиот развој. Затоа, стратешкото планирање претставува партиципативен процес на анализа, дебата, јакнење на капацитетите, планирање и акција во насока на одржлив развој³.

Концептот на одржливиот развој станува светски прифатен развоен концепт после одржувањето на Конференцијата на Обединетите Нации за животна средина во Рио де Жанеиро во 1992 година.

Во Република Македонија овој концепт е јавно промовиран во 2000-та година од страна на Министерството за животна средина и просторно планирање и Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања од Скопје. Притоа, овој Институт ја дава следнава дефиниција за одржливиот развој: **”Одржливиот развој е економски развој кој е социјално одговорен и праведен, прифатлив за животната средина и кој се потпира врз основните постулати на граѓанското општество.”**

Значи, концепцијата на одржливиот развој нужно е базирана на економскиот развој, бидејќи економијата создава претпоставки за задоволување на сите останати потреби на населението како што се образованието, здравството, социјалната заштита, итн. Но, во рамки на концептот за одржливиот развој економскиот развој е насочен кон што е можно помала искористеност на необновливите енергетски ресурси, како што се јагленот и нафтата, а се повеќе према обновливите ресурси како што се водата, сончевата енергија, енергијата на ветерот, итн., се со цел голем дел од денешните ресурси да им останат на располагање и на идните генерации. Покрај ова, економскиот развој е насочен кон што е можно помало загадување на животната средина, што од една страна се постигнува со што е можно поголема

² National Strategies for Sustainable Development: The Challenge Ahead. Barry Dalal-Clayton and Stephen Bass. London, International Institute for Environment and Development. 2001

³ *Strategies for Sustainable Development: Can country-level strategic planning frameworks achieve sustainability and eliminate poverty? A discussion paper prepared by the Sustainable Development Unit (DFID), IIED and CAPE ODI.* June, 2000.

употреба на загадувачки технологии, кои би можеле да ја сведат на минимум емисијата на штетни гасови во воздухот, преку максимална опременост на индустриските и други објекти со заштитни средства како филтери за прочистување, а во случај да не е можно стопанството да го избегне во целост загадувањето на животната средина, оваа концепција излезното решение го бара во одвојување доволно средства за обновување или пречистување на природната средина. Наредно, но не и помалку важно во овој контекст е дека економскиот развој е насочен кон тоа да обезбеди претпоставки за социјален развој, а тоа значи не само да обезбеди можности за поголема социјална заштита на ранливите општествени групи, туку и можности за поголемо вработување, што претпоставува покрај развојот на капитал-интензивните гранки, да дојде до развој и на трудово-интензивните гранки, до развој и населување на напуштените региони кои имаат природни ресурси, итн. Како што можеме да видиме, концепцијата на одржливиот развој, нужно тежи кон сеопфатност и до определен степен на воедначеност на развојот на разните општествени дејности (економија, социјална заштита, вработеност, и други), зачувување на природата и енергетските ресурси и приближно рамномерна вклученост на разните општествени групи во развојните процеси.

Значи, за разлика од претходната концепција на развој, која имаше преовладувачка тенденција да го зголеми материјалниот стандард на населението, или барем на определен број негови слоеви, концепцијата на одржливиот развој има за крајна цел да го подобри целокупниот квалитет на живот на населението на определена територија, што покрај материјалниот стандард подразбира чиста животна средина, вработеност, добро здравје, непречен пристап до образовните и социјалните институции, итн.

Во овој контекст би требало да се истакне дека секоја развојна концепција бара еден доста осмислен приод, а концепцијата на одржлив развој наметнува уште поголема осмисленост во приодот во однос на претходните развојни концепти, затоа што, тој се протега во голем број општествени области, и нужно бара нивно усогласено делување. Одржливиот развој бара промена на политиките на многу сектори, бара нивна усогласеност и нов начин на управување со општествените работи. Тоа значи дека остварувањето на ваквиот концепт бара огромна маса на интелектуална и работна енергија и вклученост во неговото осмислување и реализација на многу општествени субјекти, кои покрај институциите на јавната власт (Владата односно министерствата, Собранието) ги опфаќа и научните институции, невладините организации, граѓаните, стопанските субјекти, и други.

Секако, вложувањето на вака големиот, осмислен, организиран и усогласен напор во развојните процеси мора да резултира во интензивен економски раст и развој, зачувување на животната средина, рационално трошење на природните ресурси, особено необновливите сировини, зголемување на стапката на вработеност, подигање на квалитетот на здравствената заштита, подигање на квалитетот на образованието и зголемување на неговиот опфат, зголемување на нивото на социјалната заштита, итн.

Притоа, во секоја држава Концептот на одржливиот развој се осмислува и реализира и на државно и на локално ниво, затоа што во секоја современа држава, и локалната самоуправа, како и државната власт има голем број на надлежности, (логично од локално значење), и тоа во областа на локалниот економски развој, образованието, здравството, социјалната заштита, културата, спортот, домувањето, комуналната инфраструктура (патишта, улици, водоводи, канализација, итн).

3. ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ И СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

3.1. ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА ОДРЖЛИВИОТ РАЗВОЈ

3.1.1. Трендови, најголеми предизвици и реакции

Развојниот процес во последните триесет години беше сосема нов и без преседан. Животниот век во земјите во развој порасна за повеќе од 20 години; смртноста на доенчињата беше преполовена а бројот на децата во примарното образование беше двојно зголемен. Производството на храна и потрошувачката се зголемена за околу 20% побргу отколку растот на популацијата. Темпото на подобрувањето на нивоата на приходот, како во здравството така и во образованието, го надмина она на индустријските држави. И покрај овие значителни напредоци, останаа многу комплексни и итни предизвици за одржлив развој (прилог 2). Со овие предизвици мора да се сочат локалните, националните и глобалните институционални системи.

Прилог 2. КЛУЧНИ ПРЕДИЗВИЦИНА ОДРЖЛИВИОТ РАЗВОЈ ВО ЗЕМЈИТЕ ВО РАЗВОЈ

- **Екстремната сиромаштија** сеуште го опустошува животот на еден од секои пет лица во развојниот свет. Социјалните недостатоци заедно со сиромаштијата, вклучувајќи ги и болестите, распадот на семејствата, криминалот и употребата на наркотични средства се во пораст во многу држави.
- **Политичката нестабилност**, која понекогаш предизвикува насилни конфликти, и го запира социо-економскиот развој, постои во многу држави и региони. Растечката нееднаквост на приходите, и во и помеѓу државите, како и маргинализацијата на етничките и други малцинства, допринесува за оваа нестабилност.
- **Влошувањето на животната средина** продолжува да се зголемува. Искористувањето на природните ресурси (ерозијата на почвите, сечењето на шумите, искористувањето на природните живеалишта, и биодиверзитетот и искористувањето на залихите на риби), загадувањето, се поголемата истакнатост на значењето на квалитетот на водата, почвата и воздухот, се јасно евидентни во поголемиот дел од државите. Моменталната состојба со производството и потрошувачката, како и климатските промени предизвикуваат прашања за континуитетот на капацитетот на земјините природни ресурси базирани на снабдувањето и одржливоста на растечката урбанизирана популација. Последните истражувања открија дека екосистемот на Земјата и обновливите природни ресурси се намалиле за повеќе од 30% во последните 30 години, додека побарувачката за нив се зголемила за 50%. Земјите во развој, а посебно оние најмалку развиените, се очекува да бидат најранливи од влијанијата од глобалните климатски промени, иако нивниот сегашен допринос кон проблемот е сосема мал.

- **Растот на популацијата** се очекува да ги влоши овие притисоци. Иако повеќе загрижува нивото на потрошувачка на популацијата отколку самата нејзина бројка. Повеќе од 95% од проценетиот прираст од околу 2 милијарди луѓе во наредните 20 години, ќе живее во земјите во развој.
- **ХИВ/СИДА-та и маларијата** се посебно сериозни заболувања кои го еродираат капацитетот на продуктивност и социјален состав на нациите. Во најпогодените држави Сидата веќе има длабоко влијание на постоечката стапка на морталитет на доенчињата, децата и мајките. Близу 500 милиони луѓе страдаат од акутна маларија, од кои 1 милион годишно умираат.
- **Маргинализација.** Многу држави се борат комбинирани со тешкотиите на слабиот економски раст, големите надворешни долгови, корупцијата, насилните конфликти и несигурноста со прехранувањето. Голем дел од нив се соочуваат и со проблемите на трговскиот протекционизам и загадувањето, што предизвикува глобално затоплување. Како резултат на тоа, тие се повеќе се маргинализираат од глобалната економија⁴.



3.1.2. Децентрализација и Глобализација

Децентрализацијата и глобализацијата - двата главни трендови кои можат или да се засилуваат еден со друг, исто како што можат да си бидат и контрадикторни - се мошне релевантни во овој поглед. Иако се повеќе се зголемува очигледноста дека најголемиот дел на социјални и еколошки прашања се решаваат на децентрализирано ниво, сепак добар дел од нив се поврзуваат со глобализацијата и бараат систем на глобално владеење.

Формулирањето на стратегиите за одржлив развој изискува детерминирање на нивото за решавање на посебните проблеми, при што треба да се обезбеди кохерентна политичка опција која истите ќе ги насочува на различните нивоа, и ќе изнаоѓа патишта за одржување на вклученоста на локалното население дури и таму каде што политичката агенда е адресирана на национално и интернационално ниво.

⁴ *Strategies for sustainable development: practical guidance for Development co-operation. OECD, 2001.*

3.1.3. Децентрализација

Децентрализацијата може да ги унапредува развојните политики и стратегии кои се адаптирани кон локалните социјални, економски и еколошки услови. Таа поседува потенцијал за промовирање на добри владејачки структури кои се одговорни спрема граѓанските барања и овозможува побрз и поблизок пристап кон проблемите од страна на централните владини институции.

Како и да е, основните принципи на децентрализацијата се слабо разбрани и применети а капацитетите за менаџирање на процесите се доста неадекватни. Успешната децентрализација зависи од јасната дефиниција на посебните улоги на локалните, регионалните и националните авторитети, како и од развитокот на ефективни локални институции за планирање и одлучување. Доколку овие побарувања и потреби не можат да бидат воспоставени на правото место, се ризикува од зајакнување на локалните елити, социо-политичка фрагментација помеѓу етничките линии - што може да доведе и до конфликт, маргинализација на помалку динамичните региони и слабеење на националната кохезија.

3.1.4. Глобализација

Процесот на глобализација е воден од мноштво фактори од типот на трговска либерализација, зголемување на надворешните инвестиции, брзо подобрување и поевтинување на комуникациите, рапидни технолошки иновации, ширење на економските реформски програми и пролиферација на мултилатерални институции и договори.

Глобализацијата го стимулира економскиот раст, креира нови можности за приход, ја забрзува дисеминацијата на знаењето и технологијата и овозможува нови меѓународни партнерства. Таа може да има длабоки импликации за одржливиот развој во земјите во развој. Сепак, постојат грижи околу надворешните шокови поврзани со глобализацијата, како и од ранливоста и маргинализацијата предизвикана од нив. Но влијанието од глобализацијата на овој начин има само мал ефект врз стратегиите за одржлив развој. Тие мора да ја потенцираат оваа интернационална димензија и да се справат со проблемите на ранливост предизвикани од надворешните шокови.

3.2. ОДРЖЛИВИОТ РАЗВОЈ - ВОДЕЧКА ВИЗИЈА ЗА ОПФАЌАЊЕ НА ПРЕДИЗВИЦИТЕ

Извештајот на Brundtland од 1987г., го дефинира одржливиот развој како "развој кој ги исполнува потребите на сегашноста без да ја компромитира способноста на идните генерации да ги исполнат сопствените потреби". Во срцето на овој концепт лежи верувањето дека долгорочно социјалните, економските и еколошките цели треба да бидат комплементарни и меѓузависни во развојниот процес. Во 1992г., Самитот во Рио го востанови одржливиот развој како водечка визија за развој и во индустријализираните и во земјите во развој, како меѓународна развојна соработка.

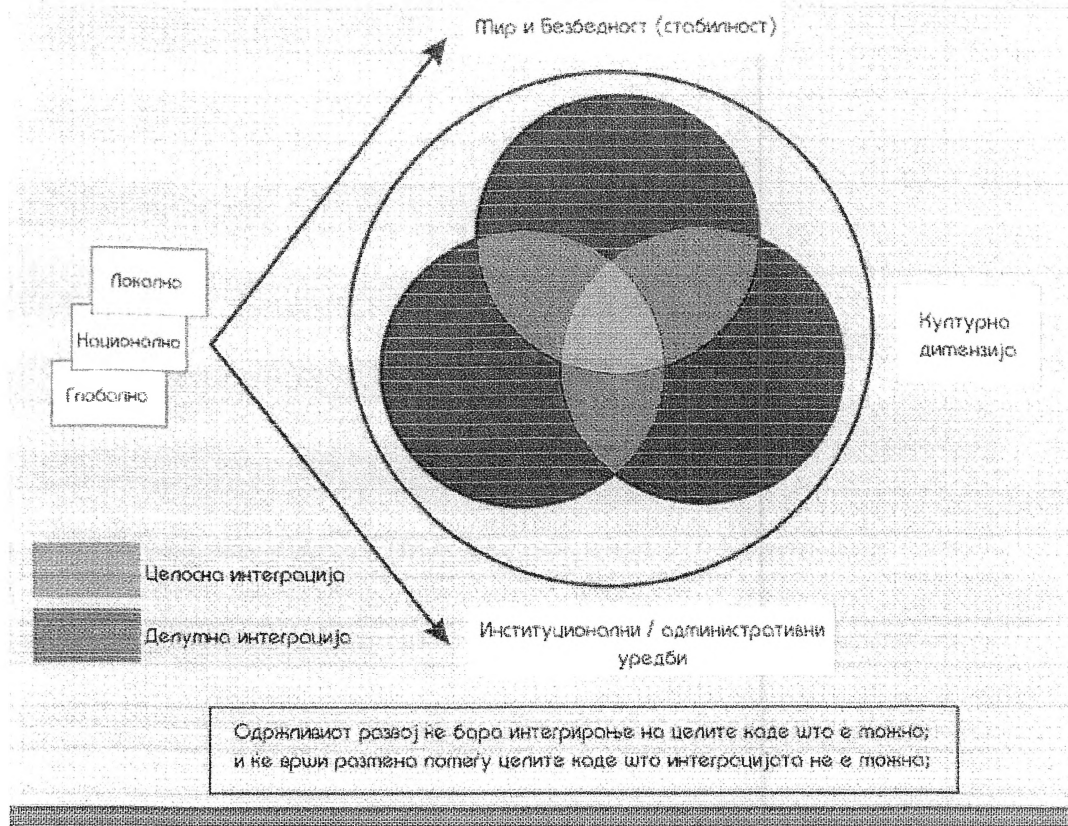
3.2.1. *Интегрирање и корелација помеѓу економските, социјалните и еколошките цели*

Одржливиот развој не се однесува само на животната средина. Тој изискува балансирање помеѓу економските, социјалните и еколошките цели на општеството - трите димензии на одржливиот развој - нивно интегрирање секаде каде што е можно, преку заеднички подржувачки политики и практики, и преку вршење размена каде што тоа не е можно (*Слика 2*). Ова вклучува, посебно, земање во предвид на влијанијата од сегашните одлуки врз правата на идните генерации. На овој начин, тежнението кон одржливиот развој бара политички промени во многу сектори и обезбедување на кохерентност помеѓу нив. Сепак, одржливиот развој често е тесно поврзуван и интерпретиран како еколошко прашање без импликации на повеќе од само една мала општествена група. Во многу држави, одговорноста за прашањата поврзани со одржливиот развој им се доделувани на министерствата за животна околина / екологија - кои често се меѓу најслабите и најневлијателните во владите. На овој начин, се спречува неопходниот процес на меѓу-секторска политичка интеграција.

3.2.2. *Развивање на пристапи кои ги рефлектираат посебните околности на секоја држава*

Релативниот приоритет кој им е даден на трите димензии за одржлив развој, варира во секоја држава поединечно, како и во индивидуалните културни, општествени и временски положби. Затоа, додека одржливиот развој претставува универзален предизвик, практичните одговори и пристапи можат единствено да бидат дефинирани на национално и локално ниво. Пристапите до одржливиот развој го одразуваат диверзитетот на социјалните, економските и еколошките предизвици со кои се соочуваат државите во развој. Поради тоа постојат и толку многу интерпретации за одржливиот развој, кои потекнуваат од различните вредности и интереси во различните општества. На пример, во Тајланд, одржливиот развој е дефиниран како целосен развој кој вклучува шест димензии: економија, социјала, животна околина, политика, технологија и знаење, и ментален и духовен баланс. Во Боливија, пак, посебно нагласени се политичката димензија (доброто владеење и партиципација) и културниот и духовниот идентитет на различните домородни народи.

Слика 2: Димензии на Одржливиот Развој



Слика 2. Димензии на Одржливиот Развој

3.2.3. Препознавање на централната важност на управувањето

Постигнувањето на договор за решавање на предизвиците со кои државата се соочува, бара извесен степен на плурализам и место за преговори. Способноста да се постигне консензус за тоа како да се справи со предизвиците на одржливиот развој, ќе зависи од факторите како мир и безбедност, преовладување на економските интереси, политичкиот систем, институционалните уредби и културните норми. Постигнувањето на одржливиот развој, затоа есенцијално претставува задача за трансформирање на управувањето.

3.3. ЗОШТО Е ПОТРЕБЕН СТРАТЕШКИ ПРИСТАП КОН ОДРЖЛИВИОТ РАЗВОЈ

3.3.1. *Потреба од структурни промени*

Постигнувањето на одржлив развој бара длабоки структурни промени и нови начини за работа во сите сфери на економскиот, социјалниот и политичкиот живот. Ова ги вклучува промовирањето на економскиот раст и реформи во фискалната политика. Долгорочно, државите ќе треба да обезбедат нивната целокупна добросостојба (вклучувајќи го природниот, создадениот и човековиот капитал) да остане иста или да се подобри. Ова ќе се постигне ако се осугура пазарните цени да влијаат врз целиот социјален и еколошки трошок на производството и потрошувачката.

Прашањата на неправилности и нееднаквости во пристапот кон активата и ресурсите треба да бидат соочени. На пример, може да биде неопходно да се реформира политиката за закуп на земјиште како би се зголемил пристапот до неа од страна на хендикепираните и маргинализирани групи. Еднакво на тоа, би требало да се зајакнат социјалниот капитал и формалните безбедносни мрежи како тие би можеле да излезат на крај со надворешните и домашните шокови.

Одржливиот развој има важни политички, институционални и капацитетни импликации. На национално и локално ниво, тој изискува меѓу-секторски и партиципативни институции и интегративни механизми кои ќе можат да ги вклучат владите, граѓанското општество и приватниот сектор во развивањето на заеднички визији, планирања и одлучувања. Владите, корпорациите и развојните агенции ќе треба, исто така, да бидат што поотворени и попресметливи за нивното делување. Иновациите и инвестирањето во дејствија кои промовираат одржлив развој треба да бидат охрабрувани. Генерално земено, економското планирање и креирањето на политиката треба да бидат што повеќе партиципативни, претпазливи и транспарентни, како и долгорочно ориентирани, како би можеле да ги почитуваат и запазат интересите на идните генерации.

3.3.2. *Потешкотии во воведувањето на промените.*

Постојат повеќе технички и политички потешкотии во интегрирањето на социјалните, економските и еколошките цели и во адекватно насочување на интер-генерациската димензија на одржливиот развој. Генерално, постои само мало документирано искуство во повеќето држави во однос на равојот на вакви механизми, а притоа не постојат испробани и тестирани методологии. Интегрирањето и вршењето размени помеѓу целите на одржливиот развој, исто така, бара силни законодавни и судски системи. Овие, најчесто се многу слаби во земјите во развој.

Како што беше претходно истакнато, различните предизвици треба да бидат адресирани на различни нивоа. Некои од предизвиците за одржлив развој треба да имаат глобално ниво на интерес (како на пример климатските промени, озонската дупка и сл.); некои треба да имаат национален интерес (економска, фискална и трговска полититка, или законски промени); додека некои треба да бидат адресирани само на локално ниво. Влијанијата на одлуките носени на различни нивоа треба да бидат земени во предвид, но само на еден интегративен и кохерентен начин. Нивните консеквенции и импликации помеѓу различните сектори и различните групи на интерес мора да бидат експлицитно земени во предвид.

Можат да постојат конфликти помеѓу глобалните, националните и локалните приоритети за одржлив развој, особено кога станува збор за краткорочните. Но, исто така може да има и комплементарности. На пример, зачувувањето на глобалниот биодиверзитет бара заштита на животната средина, додека потребата за исхрана на растечката популација го поттикнува нејзиното претварање во земјоделски површини. Сепак, за долгорочна одржливост, потребата да се заштити животната средина според есенцијалните потреби на екосистемот, како што се запрашување на жетвата, контрола од поплави и прочистување на водите, на крај го унапредуваат земјоделското производство. Слично на тоа, подобрената енергетска ефикасност која води и кон намалената локална загаденост на воздухот, има важни здравствени бенефити на локално ниво, како надополнување на намалувањето на емисиите на гасови и ефектот на стаклена бавча.

Многу често присутни се трошоци при воспоставувањето на институции и процеси кои водат кон одржливиот развој (на пример, за воспоставување на регуларни форуми за партиципација, време и напор за ангажирање во процесот, механизми за собирање на информации и мониторинг на индикаторите за одржливиот развој). Овие трошоци можат да бидат високи, гледано краткорочно, посебно за земјите во развој и сиромашните групи. Но, трошоците од преземањето акции можат да бидат далеку поголеми.

Сите овие прашања треба да бидат земени во предвид при воспоставувањето на насоки за одржлив развој. Пристапот кон нив не треба да биде ад хок или парцијален, туку тие бараат стратешки пристап.

3.3.3. *Што значи "да се биде стратешки"*

Да се биде стратешки имплицира на поставувањето на целите и идентификување на средства за постигнување на истите. Ова го содржи прифаќањето на пристап кој има потцртана визија, базиран е на цврсти докази, поставил приоритети, цели и насоки и ги утврдил главните тактики за нивно постигнување. Во насока на одржливиот развој, да се биде стратешки бара обемно сваќање на концептот и неговите импликации, но не е неопходно обемен збир на активности - барем не во секое време.

Одржливиот развој бара стратешки пристап кој што не бара неопходно произведување на стратешки документ. Да се биде стратешки – напротив – може да значи промоција и надоградба на процесот, со што всушност би се олеснила стратешката анализа, дебата и акциите кои би допринеле за напредок кон одржливиот развој⁵.

Стратешкиот пристап за одржлив развој имплицира нови насоки на размислување и работење, како:

- Придвижување од развојните и имплементирачки фиксни планови, идеи и солуции кон операционализација на прилагодлив систем кој што ќе може континуирано да го подобри владеењето и да промовира кохеренција помеѓу одговорите на различните предизвици,

⁵ The DAC Guidelines - Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Co-operation. OECD, 2001.

- Придвижување од гледната точка од каде само државата е онаа која е одговорна за развојот кон погледот кој што ја оговорноста ја распределува на општеството како целина,
- Придвижување од централизираното и контролирано носење на одлуки кон распределбата на резултатите и можностите, транспарентни преговори, соработка и складни акции,
- Придвижување од фокусирањето кон аутпутите (пр. проекти и закони) спрема фокусирањето кон резултатите (пр. влијанијата на проектите и законските промени),
- Придвижување од секторското кон интегрираното планирање,
- Придвижување од зависноста од надворешната помош кон домашно-водениот и финансиран развој,
- Придвижување кон процесот кој може да го приспособи мониторирањето, учењето и напредокот.

Ваквиот пристап би им помогнал многу на државите во поефективно партиципирање во меѓународните работи - овозможувајќи можности за земање во предвид на негативните социјални и еколошки ефекти од глобализацијата и изнаоѓање на начини како би можеле да ги искористат своите бенефити. Исто така, би требало да се овозможи подобар дијалог со странските влади, корпорации и НВО-и кон договарање на нови начини за работа кон постигнувањето и подржувањето на одржливиот развој⁶.

3.3.4. Зошто одржливиот развој има потреба од стратешки одговор

Во рамките на Специјалната Сесија на Генералното Собрание на ОН, на лидерската средба одржана во Јуни 1997 година, при прегледувањето на прогресот од “Самитот на Планетата Земја” од 1992 година, беше констатирано рапидно зголемување на бројките на луѓе кои живеат во сиромаштија и енормно зголемување на нееднаквоста во и помеѓу државите. Исто така во континуитет се влошувала и состојбата со глобалната животна средина. Гледајќи напред, ОН предвидоа дека “наредниот четврт век по се изгледа ќе биде окарактеризиран со намалување на стандардите на живот, зголемено ниво на конфликти и еколошки стресови”, доколку одлучни чекори не се преземат за запирање на овие негативни трендови и нивно оддалечување од одржливиот развој. (UNDP/PCSD 1997).

На овај начин беше евидентно дека зголемувањето на свеста од потребата за одржлив развој ќе бара најчесто длабоки структурни промени во економијата, општеството, менаџментот со ресурси и политичкиот живот. Политиките кои ја поддржуваат потрошувачката на ресурсите и маргинализацијата на сиромашните треба да се сопрат. Владите ќе треба да бидат поотворени и попресметливи за нивните активности. Носителите на одлуки ќе треба да станат попретпазливи, со проширен временски период за почитување на интересите на идните генерации. Моќта ќе треба да биде редистрибуирана кон оние држави и заедници кои се исклучени од најзначајните ресурси, како и да им се даде капацитет за постигнување на подобри договори. Со други зборови, одржливиот развој ќе бара стратешки одговор од прилично нов вид.

⁶ *Strategies for sustainable development: practical guidance for Development co-operation. OECD, 2001.*

На “Самитот на Планетата Земја” од 1992 година, светските влади развија неколку начини за справување со овие предизвици преку договарање, како дел од Агендата 21, да сите држави воведат **национални стратегии за одржлив развој** (NSSD). Повеќето од владите се одзваа да овој повик, изготвувајќи претежно еколошко – фокусирани национални стратегии (national conservation strategies NCS) како и Национални Еколошки Акциони Планови (National environmental action plans - NEAP). Пет години подоцна, растечката ургентност за глобалната ситуација ги наведе владите да постават временска цел до 2002 год., за воведување на вакви стратегии во сите држави. Во рамките на стратегијата за развој и соработка – *Обликување на 21-от век*, од страна на Организацијата за Економска Соработка и Развој (OECD), 2005 год беше датумот поставен за започнување на процесот на имплементација на овие стратегии во секоја земја, и ги обврза донаторските агенции да ги поддржат земјите во развој при воведувањето на овие стратегии.

Сепак, многу малку е сторено во однос на исполнителноста и ефективноста на овие стратегии и нивното влијание во праксата. Посебно мал е освртот кон развивањето на водичи за начинот на надгледување и мониторинг на овие стратегии и нивна имплементација. Оние кои се подготвени се базираат врз целосно нова рамка, наместо во основа да ги имаат веќе тестираните локални процеси. Генерално мислење е дека шаблонските стратегии треба да се избегнуваат. Овој пристап, немаше успех во минатото, неуспевајќи да го препознае императивот од прецизирање на стратегиите кон различните услови кои постојат низ светот. Денеска, усвојување на шаблонски модел на стратегија би бил дури и нерелевантен и контрапродуктивен, имајќи го во предвид фактот дека општеството и индустријата насекаде низ светот се борат да излезат на крај со глобализацијата.

Веќе не е возможно да се гледа на стратегиите за одржлив развој фокусирани само на социјалните, економските и еколошките услови во рамките на границите на една држава. Во растечки либерализираната глобална економија, трговијата и инвестициите влијаат критично врз државните ресурси и способноста за нивно чесно менаџирање: ова посебно влијае врз сиромашните држави кои се соочуваат со нееднакви услови за трговија, високи пропорции на трговијата во однос на националниот приход и високи долгови. Меѓународните правила за трговија, помош, инвестиции, интелектуална сопственост и животна средина ги поставуваат рамките на напатствијата спрема кои националните стратегии за одржлив развој можат да се толкуваат. Исто така и светските поместувања кон пазарно базираните пристапи кон економијата, илустрирани преку програмите за структурни ускладувања, заедно со демократскиот стил на владеење бара широка партиципација во секое ниво на донесување на одлуки и преиспитување на традиционалните планирачки процеси.

Но, не е само глобалниот контекст во кој што нациите развиваат стратегии кои се трансформираат во последните години: повеќето влади се соочуваат со комбинација од интензивирање на обврските спрема одржливиот развој и намалувањето на ресурсите на локално ниво. Има многу притисоци и за “локализација”, како што има за глобализација. Сето ова води кон синдромот на “политичка инфлација и колапс на капацитетите”. Затоа и не е изненадувачки дека оние кои што се вклучени во одржливиот развој се прекумерно исцрпени од работа, и треба да бидат поефективни, политички привлечни и економски остварливи, правилно насочени кон реалните локални потреби, и овозможувајќи им на државите повеќе да допринесуваат кон меѓународните одлуки⁷.

⁷ NATIONAL STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE CHALLENGE AHEAD By Barry Dalal-Clayton and Stephen Bass. International Institute for Environment and Development: 2000.

3.3.5. Зошто стратешкиот одговор е потребен за одржливиот развој

Четвртина од светската популација живее во апсолутна сиромаштија со помалку од 1 долар дневно, и постои заголемена свесност дека последиците од човековото однесување се неразбирливи. Природните ресурси кои се од витално значење за животот на сиромашните луѓе се под остар притисок. Глобалните еколошки ресурси (на пример стабилната клима, био-диверзитетот и сл.), чие што пореметување влијае врз сите, но посебно врз сиромашните – исто така се менуваат со несмалени чекори. Со овие проблеми мораме да се соочиме во контекстот на рапидните промени во светот: конфликтите и политичките промени кои беа донесени со крајот на Студената Војна, глобализацијата како капитална променливост и рапидниот технолошки раст, го прават светот помал, бројот на популацијата расте и се преместува од руралните кон урбаните средини. Сите овие промени имаат и позитивно и негативно влијание за одржливоста. Повеќето од овие промени се надвор од контрола на една поединечна држава и поради тоа е потребно формирање на регионални и меѓународни владеечки структури. Одговорот кон предизвиците на одржливиот развој во рапидно променливиот свет бараат структурни промени во политиката, економијата, општеството и менаџментот со ресурсите. За да се постигнат вакви големи промени, потребно е државите да ги мапираат чекорите кои треба да ги преземат кон одржливиот развој, и да се зафатат со дебатирање околу најдобриот пристап и мерки за прогрес.

4. СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

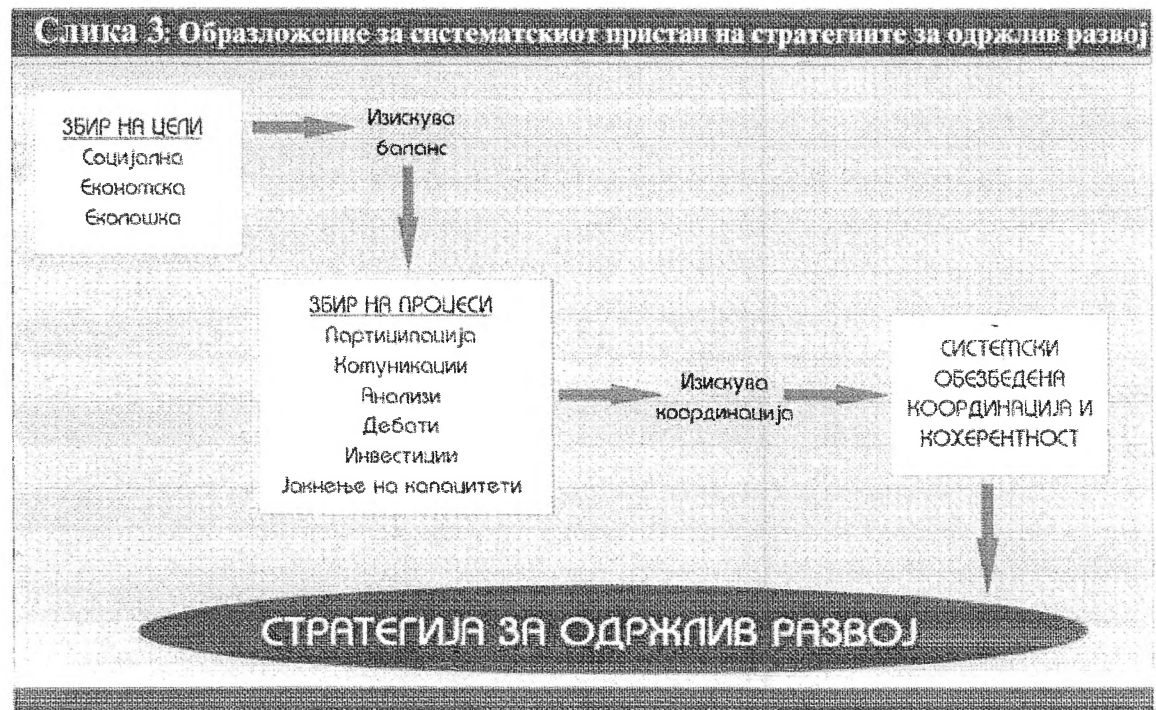
4.1. ШТО ПРЕТСТАВУВААТ СТРАТЕГИИТЕ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ?

Стратегиите за одржлив развој претставуваат нацрт кој обезбедува стратешки насоки и рамка за активности кои се однесуваат на развојот. Во нив се вклучени приоритетите и акционите планови на општеството за интегрирање на одржливиот развој во развојните политики. Стратегиите за одржлив развој ги опишуваат приоритетите и акционите планови кои треба да го направат општеството подобро место за живеење.

За да се постигнат предизвиците за одржлив развој, практикувањето на стратешкото планирање треба да стане поефективно, поефикасно, веродостојно и одржливо. Стандардизираниот и шематски пристап треба да се избегнува, бидејќи во најдобар случај е ирелевантен, а во најлош - контрапродуктивен. Наместо тоа, треба да се реструктурираат постоечките процеси, институционалните уредби и процедури, индивидуално според државните потреби, приоритети и ресурси.

Според тоа, стратегијата за одржлив развој треба да вклучува: Координиран збир на партиципативни и континуирано подобрувачки процеси на анализа, дебата, зајакнување на капацитетите, планирање и инвестирање, кои бараат интегрирање на краткорочните и долгорочните економски, социјални и еколошки цели на општеството - преку меѓусебно поврзани пристапи секаде каде што е возможно - и менаџирање на размените секаде каде што тоа не е возможно.

Стратегиите за одржлив развој бараат систематски пристап (слика 3) и интерактивен процес на учење преку работење. Тие немаат дискретен почеток или крај. Тие многу ретко ќе содржат во себе почетнички и комплетно нови или засебни стратешко планирачки процеси.



Слика 3. Образложение за систематскиот пристап на стратегиите за одржливи развој

Мноштво на разновидни воспоставени процеси на стратешко планирање можат да бидат употребени како почетна точка за стратегијата за одржлив развој. Нивната етикета воопшто не е важна. Она што е битно е да се држи до основните принципи на стратешкото планирање и да има правилен координиран сет од механизми и процеси кои ќе ја осигураат неговата имплементација. Клучната цел е да ја подобри конвергенцијата помеѓу постоечките стратегии, да избегне дуплирање, конфузија и притисок на капацитетите и ресурсите на земјата во развој.

Досегашните искуства потврдуваат дека операционализацијата на стратегиите за одржлив развој, во праксата најчесто се состои од подобрување на постоечките процеси за стратешко планирање, како и нивна комбинација, наместо воспоставување на нови процеси. Ова последново не е воопшто препорачливо. Внатреджавниот дијалог може да идентификува мноштво на специфични акции, механизми и процеси кои можат да ја зајакнат ефективноста на државните развојни стратегии. Начинот на кој овие механизми и процеси се имплементираат треба да биде составен од збир на базични принципи на стратешкото планирање.

При подготовката на стратегиите за одржлив развој, во секоја земја е неопходно најпрвин да се организираат меѓусебни средби и да се воспостават дијалози помеѓу стејкхолдерите со цел испитување на постојните и минатите стратешки процеси на планирање, начинот на нивната подготовка, вклучени страни во нејзината изработка, и слично. Овие дијалози, како и различните искуства можат да сугерираат бројни чекори кои ќе и помогнат на државата или надлежниот орган во зајакнувањето на процесот на стратешкото планирање и нивно насочување во правец на стратегија за одржлив развој. Ова ги наметнува механизмите за идентификација, координација и континуирано подобрување со цел помагање кон балансирање на економските, социјалните и еколошките грижи и проблеми на различните стејкхолдери. *Сликата 4* ги илустрира типовите на механизми кои најчесто се потребни. Начинот на кој овие механизми се координирани мора да е усогласен со принципите и елементите наведени во *Прилог 3*.



Слика 4. Типови на механизми во процесот на стратешко планирање

Во оваа слика се наведени базичните елементи на системот за развој и имплементација на стратегија за одржлив развој. Системот треба да го охрабри и олесни градењето на консензус во општеството околу визијата и целите на одржливиот развој (централниот круг). Притоа, треба да се обезбеди координиран сет на информативни и институционални механизми за да се постигнат наведените резултати (во квадратите). При воспоставувањето на ваков систем, има потреба од разгледување и употреба на претходните активности, последните трендови и подобрувања во механизмите кои ги надминуваат брендираните пристапи кои можат да обезбедат примери за тоа како да се направи напредок⁸.

⁸ *Sustainable development strategies – A Resource Book*. Barry Dalal-Clayton and Stephen Bass of the International Institute for Environment and Development. London: Earthscan Publications, 2002.

4.2. ВОДЕЧКИ ПРИНЦИПИ ЗА СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

Различните национални околности и приоритети изискуваат различни пристапи кон стратешкото планирање. Но, консултациите со државите во развој и користењето на широките меѓународни искуства, вклучувајќи ги и препораките на ОН и нејзините регионални консултативни работилници за одржлив развој, покажаа дека постојат многу заеднички одлики на најдобрите искуства. Овие заеднички одлики насочуваат кон збирот на принципи врз кои се потпираат стратегиите за одржлив развој (Прилог 3). Овие принципи имаат универзална релевантност и можат да бидат применети како и во земјите во развој, така и во оние развиените. Земјите во кои владее мирот, со равни демократски системи, слобода на говор и владеење на правото, се разбира, ќе бидат во подобра позиција да ги пренесат во пракса.

Прилог 3. КЛУЧНИ ПРИНЦИПИ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

Овие се следните принципи кон кои стратегиите треба да тежнеат. Тие се сите важни и не е применет никаков редослед според приоритетност. Исто така, не претставуваат список за проверка на критериуми кои треба да бидат исполнети, туку треба да опфатат збир на пожелни процеси и исходи кои ќе бидат прифатливи според локалните разлики.

• Народо-насочен

Ефективната стратегија бара народно-насочен пристап, обезбедувајќи долгорочни бенефициони влијанија врз обесправените и маргинализирани групи, како што се на пример сиромашните.

• Консензус за долгорочна визија

Рамките на стратешкото планирање би биле повеќе успешни кога ќе се базирани на долгорочна визија со јасни временски рамки, со кои сите заинтересирани страни ќе бидат согласни. Во исто време, тие треба да инкорпорираат и начини за справување на краткорочните и среднорочните потреби и промени. Долгорочната визија треба да биде прифатена од страна на сите политички партии, така што секоја нова владејачка структура нема да гледа на стратегијата како репрезент само на погледите или политиката на нивните претходници.

• Сеопфатност и интегративност

Страгегиите треба да ги интегрираат економските, социјалните и еколошките цели. Но, онаму каде што интеграцијата не е можно да биде постигната, треба да се договараат размени. Исто така, правото и можните потреби на идните генерации мора да бидат вметнати во овие процеси.

• Определени со јасни буџетски приоритети

Страгегиите за одржлив развој мора во целост да бидат интегрирани во постојните буџетски процеси со цел осигурување на плановите со финансиски ресурси за постигнување на целите, при што не треба да останат само "список на желби". Спротивно на тоа, формулирањето на буџетите мора да биде спроведено преку јасна идентификација на приоритети. Ограничувањата на капацитетите и временската лимитираност ќе имаат влијание на обемот кон кој се насочува интенцијата на постигнатите резултати. Целите треба да бидат предизвикувачки - но реалистични, во релација со овие ограничувања.

▪ **Базирани на сеопфатни и доверливи анализи**

Идентификацијата на приоритетите мора да биде базирана на сеопфатни анализи на моменталната ситуација, како и врз предвидените трендови и ризици, и врските помеѓу локалните, националните и глобалните предизвици. Надворешните притисоци врз државата, како што се глобализацијата, или влијанијата од глобалните климатски промени, треба да бидат земени во предвид во овие анализи. Ваквите анализи бараат веродостојни и доверливи информации за промените на економските, социјалните и еколошките услови, притисоци и реакции, и нивните корелации со стратешките цели и индикатори. Локалните капацитети за анализирање и постоечките информации треба да бидат целосно искористени а различните перцепции помеѓу стејхолдерите треба да бидат земени во предвид.

▪ **Инкорпорирање на мониторинг, учење и постојано подобрување**

Мониторингот и евалуацијата треба да бидат базирани на јасни индикатори и вградени во стратегиите со цел да управуваат со процесот, да ги следат промените, завземаат поуки и сигнализираат каде што е потребна промена на насоката.

▪ **Државно водена и национално поседувана**

Поранешните стратегии многу често беа резултат на надворешните притисоци и барањата на развојните агенции. Есенцијална е потребата самата држава да го преземе водството и иницијативата во развојот на сопствените стратегии, за да ја обезбеди нивната истрајност.

▪ **Високо ниво на посветеност на Владата и влијателно водство на институциите**

Овие заложби се есенцијални доколку се сака постигнување на политички и институционални промени, при што и финансиските ресурси треба да бидат достапни, а со тоа да биде преземена јасна одговорност за имплементацијата.

▪ **Надградба на постоечките процеси и стратегии**

Стратегијата за одржлив развој не треба да претставува нов планирачки процес, туку треба да е надградба на она што веќе постои во државата, притоа овозможувајќи конвергентност, комплементарност и кохерентност помеѓу различните планирачки рамки и политики. Ова бара добар менаџмент со цел обезбедување координација на механизмите и процесите, како и идентификување и решавање на потенцијални конфликти. Ова може да бара дури и независна и неутрална трета страна која ќе има улога на фасилитатор. Улогите, одговорностите и поврзаноста помеѓу различните клучни партиципенти, мора уште рано да бидат разјаснети.

▪ **Ефективна партиципација**

Широката партиципација помага за отварање на дебати за нови идеи и извори на информации; изложување на проблемите кои треба да се решаваат; овозможување на изразување на постоечките проблеми, потреби и приоритети; идентификување на способноста потребна за нивно третирање; и развивање на консензус врз основа на потребите за акција која води кон подобра имплементација. Централната Влада мора да биде вклучена (преку обезбедување на водство, обликување на поттикнувачки структури и алоцирање на финансиски ресурси), но процесот на вклучување поширок спектар на заинтересирани страни е исто така потребен. Овде треба да бидат вклучени децентралистичките авторитети, приватниот сектор и граѓанското општество, како и маргинализираните групи. Ова изискува одлична комуникација и информативни механизми со со вредности базирани на транспарентноста и одговорноста.

▪ **Поверзаност на национално и локално ниво**

Стратегиите треба да бидат двонасочни процеси во и помеѓу националното и локалните (децентрализирани) нивоа. Главните стратешки принципи и правци треба да бидат поставени на централно ниво (економска, фискална и трговска политика, законски промени, меѓународни работи и надворешни релации - како клучни одговорности). Но, деталното планирање, имплементацијата и мониторингот треба да бидат преземени на локално ниво, со соодветен трансфер на ресурси и авторитети.

▪ **Развој и надградба на постоечките капацитети**

На почетокот на стратешкиот процес, многу важно е да се оцени политичкиот, институционалниот, човечкиот, научниот и финансискиот капацитет на потенцијалните државни, пазарни и граѓански учесници. Каде што е потребно, подготовки треба да се направат за да се развие потребниот капацитет како дел од стратешкиот процес. Стратегијата треба да ги оптимизира локалните вештини и капацитет, заедно внатре и надвор од владата⁹.

Овие сугерирани принципи го опишуваат правецот на пожелните процеси и исходи, со можност за локални разлики. Тие не претставуваат листа за проверка на критериумите кои треба да се исполнат. Поточно речено, тие се принципи кон кои стратегиите треба да се стремат. Сепак, во овие принципи и нема ништо ново, туку повеќето од нив се целосно конзистентни со базичните стратешки планирања. Но, искуството покажува дека, и покрај најдобрите намери и заложби, кон овие принципи ретко се придржуваат. Предизвикот треба да биде една од зајакнувачките стимулации и да обезбеди заложба за промени, наместо да претставува проблем на недостаток на знаење.

Со тоа, се врши одобрување на овие принципи и се прави обврска за ставање во пракса во земјите во равој во насока на поддршка на стратегиите за оддржлив развој. На тој начин, секоја стратегија која ги применува овие принципи, и која става во функција координиран сет на механизми и процеси кои ја обезбедуваат нивната имплементација, претставува стратегија за оддржлив развој и има голема шанса за успех. Посебно важно е дека воопшто нема потреба од ставање на етика на стратегијата. Постоенето на процес за стратешко планирање е одлична почетна точка.

Мноштво од овие принципи претставуваат добра развојна пракса и веќе биле имплементирани на ниво на проекти. Но сепак, нивното ставање во пракса во стратешкото планирање и во политичкиот процес останува предизвик. Многу претходни процеси на стратешко планирање, немаа долгорочно влијание во поглед на придвижување на државите кон патеката на пооддржлив развој бидејќи тие не водеа, а во некои случаи и немаа таква цел, кон интегрирање во матицата на државниот систем за стратешко планирање.

⁹ *Strategies for sustainable development: practical guidance for Development co-operation. OECD, 2001.*

4.3. ПОДРАЧЈЕ НА ДЕЛУВАЊЕ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

Вистинскиот предизвик е изнаоѓањето на нов фокус: промената од рамките на формалните стратегии кон оние со поширок опфат во насока на подобрување на процесите на носење на одлуки во време на рапидни промени. Главните карактеристики на овој процес се следниве:

- Постои огромна и колеблива област на промени, вклучувајќи ги: големите трендови на глобализацијата, приватизацијата и децентрализацијата; значајните промени во очекувањата на стејхолдерите; како и големите осцилирања во сите видови на системи од пазарот до глобалната клима.
- Постојат процеси на носење на одлуки кои, до некое ниво, можат да ги пратат промените и и да даваат соодветни одговори. Овие одговори се движат од едноставно игнорирање на самите промени, адаптирање, па се до активно влијание за промена на самиот процес. Многу од овие процеси ќе останат долгорочни, како на пример развојните плански механизми и традиционалното селско владеење.
- Конечно, постојат и неодамна прифатените формални стратегии кои претставуваат одговор на повикот за стратегии за одржлив развој во многу држави – Националните Стратегии за Заштита, Националните Акциони Планови за Екологија, Националните Совети за Одржлив Развој. Овие стратегии беа ефикасни во однос на решавање на некои аспекти на промените, меѓутоа целосно неефикасни во однос на други. На пример, доста ефикасност покажаа за управување со еколошките проблеми, но многу понеефикасни беа со справувањето со социјалните и економските прашања. Понатаму, овие стратегии ги имаат само делумно инкорпорирано постоечките процеси за носење на одлуки (равнојното планирање и буџетските процеси најчесто беа исклучувани). Тука постои потреба од осигурување на синергија помеѓу поврзаните национални планови за биодиверзитет, клима, сечење на шумите, пошумување и сл.

Сето ова имплицира на тоа дека подобро испитување во областа на потребните промени е потребно, како и тоа дека улогата на сите клучни креатори на политиката и носители на одлуките е особено важна во однос на самите промени. Доколку се остане ограничен кон испитувањата на ефективноста на одредени стратегии, може, од една страна да се изгуби погледот кон областите на промени во кои стратегиите се уште не биле ефективни, а од друга страна да се игнорираат другите процеси кои можат да бидат повеќе ефикасни и можат да бидат инкорпорирани во стратешките пристапи во иднина.

Вистинскиот предизвик ќе биде потребата да се истражат стратешките пристапи кон компонентите кои биле ефективни во државните или институционалните развои во било која држава. Информациите за ова треба да произлезат низ разговорите со стејхолдери на сите нивоа, и да бидат направени спогодби преку консензус на сите нивоа.

Прилог 4. ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВО ПРОЦЕСОТ НА ИЗРАБОТКА НА СТРАТЕГИИ

Процесот на глобализација е воден од страна на многу фактори: трговската либерализација, поратс на странските инвестиции, намалените трошоци за комуникација, забрзаната технолошка иновација, распространувањето на програмите за економски реформи, како и порастот на мултилатералните институции и договори. Но, влијанието на глобализацијата до сега има мало влијание врз националните стратегии за одржлив развој. Сепак, глобализацијата има длабоки импликации врз одржливиот развој во земјите во развој, и затоа постои итна потреба за нови пристапи кон меѓународните димензии на националните стратегии. Трговијата и инвестициите ги обезбедуваат одлучувачките извори на капитал за движење на економскиот развој во земјите во развој, и стануваат се повеќе важни со опаѓањето на надворешната помош. Зголемената трговија и инвестиции во земјите во развој може да има значително влијание врз животната средина доколку зголемените производствените активности – како што се вадењето на минералите и новите производствени процеси – не се придружени од големи социјални и еколошки контроли. Нееднаквостите во земјите во развој можат исто така да се зголемат, бидејќи сиромашните луѓе се ногаат себеси помалку способни за експлоатација на новите економски можности и со тоа стануваат поранливи во однос на губењето на пристап до ресурсите и неконтролираната еколошка деградација поврзана со приватизацијата и индустријализацијата. Управувачката глобализација кон одржливиот развој зависи од капацитетот на владите да го стимулираат и регулираат пристапот до пазарот со што би се заштитиле од

еколошка деградација и би обезбедиле услови бенефитите да бидат широко дистрибуирани. Најважните области на ваквата политика вклучуваат:

- **Структурни приспособувања и реформи:** Стабилизацијата и приспособувањето можат да поттикнат неодржлива употреба на природните ресурси и еколошка деградација поради слабите институционални капацитети и регулаторни рамки, како и недостатокот на јасна сопственост врз ресурсите. Ова останува главно прашање во националните стратегии за одржлив развој.

- **Трговија:** Извозно базираниот развој претставува главна насока за просперитет на сиромашните нации. Пошироките импликации за употреба на ресурсите и одржливиот развој на трговската либерализација се уште не се во целост имплементирани. Стратешките анализи се потребни за да овозможат на државите да ги разберат пошироките импликации и нивната употребата во склучувањето на компензациските договори.

- **Странски инвестиции:** Од неодамна светските институции ја потенцираат неопходноста на земјите во развој да преземат стратешки активности во насока на балансирање на потребите за сигурно инвестициско владеење со цел привлекување и задржување на странскиот капитал преку механизми за охрабрување и поддршка на корпоративната одговорност за социјални и еколошки перформанси.

- **Развојна помош:** Нивото на помош е на најниско ниво во последниве 25 години, со мали знаци на промена. Оваа стагнација значи дека стратегиите за одржлив развој се од особена важност за избирање на приоритетите на донаторската помош и обезбедување на рамките за донаторската координација.

• Политичка кохерентност: долгорочните планови за одржлив развој во сиромашните држави најчесто се многу зависни од одлуките на други држави. Стратегиите за одржлив развој

можат да помогнат – во идентификацијата на цената на политичката инкохерентност во другите држави како прв чекор на политичките реформи.

4.4. СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ НА ЕУ: ПРОЦЕСИ И ПЕРСПЕКТИВИ

Потребата од одржлив развој беше воведена како цел на ЕУ преку Амстердамскиот Договор кој стапи на сила во Мај 1994 год. Невладините Организации (вклучувајќи ја и Европското Биро за Животна Средина) лобираше кај тогашниот Фински Претседател на Советот за Животна Средина да преземе чекори за имплементација на концептот на одржлив развој преку креирање на ЕУ Стратегија. Советот за Животна Средина упати ваква препорака до Хелсиншкиот Европски Совет – ЕС (Декември 1999 год) кој потоа ја покани Европската Комисија да подготви долгорочна стратегија за економски, социјален и еколошки одржлив развој до Состанокот на Советот во Јуни 2001 г. во Гетеборг.

Според иницијативната насока, во Ноември 2001 год, Генералниот Секретар на ЕС воспостави мала Работна Група да го координира овој процес. Притоа беше воспоставен дво-насочен процес. Најпрвин беше подготвен аналитички извештај (без заклучоци) преку преговорите помеѓу Генералните Директорати на ЕС. Беше донесена одлука да не се опфати надворешната димензија на стратегијата и да се остави за понатамошно разгледување, а да се разгледуваат само внатрешните прашања со што би се зајакнала релевантноста на стратегијата кон Европската популација. Консултативниот документ беше издаден кон крајот на Март 2001 год, со цел опфаќање на поширок обем на коментари и вклучување на стејкхолдери од кои се барање искажување на нивните ставови до крајот на Април истата година. Аналитичкиот консултативен документ опфати тематски пристап сличен како и *Шестиот Еколошки Акционен Програм*. Некои од приоритетите / областите на анализата се слични и изработувачите ја увидоа нивната сличност. Но додека 6-ЕАП има 10 годишен план, Стратегијата е многу појасна и поставува попрецизни крајни рокови. Консултативниот документ поставува холистички пристап, иако го нагласува еколошкиот аспект многу повеќе и посилно отколку социјалниот и економскиот аспект, кои веќе беа договорени со Лисабонската Стратегија. Посебна тежина се става на економските прашања како што се ефикасноста, ефективноста на трошоците, кохерентноста и квалитетот на креирањето на политиките.

Документот постави серија на прашања и анализа на 6 клучни теми (климатски промени и чиста енергија, јавно здравство, менаџмент на природните ресурси, сиромаштија и социјална ексклузија, стареење и демографија, и мобилност, употреба на земјиштето и територијален развој), а воедно сугерира политички орудии за решавање на клучните проблеми. Покрај лимитираното време за коментари, документот беше прилично добро прифатен, но отсуството на надворешната димензија беше силно критицизирана. Европскиот Парламент не беше во можност ефективно да се вклучи во креирањето на стратегијата, но неговите Комитети за Животна Средина, Јавно Здравство и Политика на Потрошувачи подготвија извештаи за одржливиот развој при подготовката за Советот во Гетеборг.

Спротивно на некои национални стратегии за одржлив развој, Европската Стратегија немаше намера да обезбеди „чадор“ за сите други стратегии и политики. Политички и практично, не може да послужи во таа намена. Таа имаше наменски тесен и рестриктивен фокус, делумно поради потребата да биде подготвена до Светскиот Самит за Одржлив Развој во 2002 година. Бројот на теми опфатени во Консултативниот Документ а потоа и во финалната Стратегија, свесно беше лимитиран со цел да обезбеди стратегија која ќе може да биде операционализирана. Селектирани беа проблемите кои имаа големо влијание но добросостојбата или оние кои имаа значајна меѓусекторска димензија. Селекцијата на клучните прашања беше базирана на три главни критериуми: прашањата мора да бидат важни, да имаат долгорочен елемент и да имаат широко европска димензија (да не се само од национален интерес).

Конечно, Колегиумот на Комесари на ЕС, во Мај 2001 год, ја прифати новата Стратегија за Одржлив Развој: **Одржлива Европа за Подобар Свет – Европска Стратегија за Одржлив Развој** (COM (2001)264 final). Таа се состоеше од три дела:

- Сет на пресек на предлози за обезбедување дека идните креирања на политики се покохерентни и поефективни, со долгорочен фокус, како и тоа дека промовираат технолошки иновации и засилено вклучување на граѓанското општество и бизнис секторот во креирањето на политиките. Се предвидува да понатамошните разгледувања на заедничките политки (земјоделство, рибарство, транспорти и сл.) да имаат Стратегии за Одржлив Развој за свој сопствен интерес.
- Сет на насловни цели и широки европски мерки за прифаќање на најголемите предизвици во рамки на Стратегијата, кои не се содржани во Лисабонската стратегија: климатски промени, закани по јавното здравство, исцрпување на природните ресурси, сообраќајна преполнетост и проблеми со употребата на земјиштето.
- Чекори потребни за имплементација на стратегијата и прогрес. ЕС да поднесува извештаи за напредок на имплементацијата на Стратегијата на сите наредни пролетни состаноци на Европскиот Совет, и да воспостави Тркалезна Маса од независни експерти кои ќе го советуваат Претседателот на Комисијата. Стратегијата да биде детално прегледувана на почетокот на секој мандат на Комисијата, и да се изврши проценка на секои две години од страна на Форумот на Стејкхолдери.

Европскиот Совет одржан во гетеборг (15-16 Јуни 2001) ја одобри Стратегијата, но исто така ко покани Комесарите за понатамошен развој преку вклучување на надворешната димензија до Јануари 2002 г. По тој повод беше формирана Внатрешна Група, составена од Генералните Дирекции за Животна Средина, Развој и Трговија) предводена од Канцеларијата на Генералниот Секретар. Финалниот документ **„Во насока на глобално партнерство и одржлив развој“** беше одобрен од страна на Комисијата на 13 Февруари 2002 год. Сепак, поради краткиот период за подготовка, речиси и да немаше воопшто време и можност за вклучување на надворешни стејкхолдери во подготовката.

Надворешната димензија на Стратегијата постави приоритети и даде краток преглед на конкретни акции за искористување на глобализацијата и промовира улогата на трговијата во одржливиот развој, да се бори против сиромаштијата и да промовира социјален развој, да промовира одржлив менаџмент на природните и

еколошките ресурси. Исто така, ги наведува предусловите за успех, подобра кохерентност на европските политики, подобро владеење на сите нивоа и зголемени финансиски ресурси.

Документот беше испратен до Европскиот Парламент, Европскиот Совет (за разгледување до Самитот во Барселона – 15-16 Март 2002), до Економскиот и Социјален Комитет, и до Комитетот на Региони.

Стратегијата за Одржлив развој на ЕУ е еден од најголемите политички извештаи кои ЕУ ги направила, и затоа, е предмет на продолжени процедури за проценување и утврдување на влијанието.

5. ВИДОВИ СТРАТЕГИИ - ПОСТОЕЧКИ РАМКИ НА ДРЖАВНО НИВО

Во многу држави, постои низа на пристапи за стратешко планирање на национално и локално ниво. Многу од овие биле надворешно замислени, мотивирани и промовирани. Само мал дел од нив биле адаптирани и изградени врз системот, процесите и праксите кои функционираше во државата извесно време. Воедно, мал дел на држави развиле специфични стратегии за одржлив развој. Со настојувањата за да се зајакне ефективноста на државните рамки за планирање на одржливиот развој, многу важно е да се надгради она што веќе постои. Според тоа, почетната точка би била идентификувањето на веќе постоечките процеси и иницијативи во државата.

5.1. СТРАТЕГИИ НА НАЦИОНАЛНО НИВО

Постои силна традиција во повеќето земји во развој за подготовка на *национални развојни планови*, најчесто покривајќи петгодишен временски распон. Обично, посебните министерства подготвуваат секторски документи следејќи ги инструкциите од страна на националните комисии за планирање или еквивалентни координативни тела. Овие планови тежнеат кон поставување на широки цели и вклучуваат проекти и активности кои се финансираат од годишните рекурентни и развојни буџети. Економските, или повремено социјалните императиви се преобладаваат. Овие планови настојуваат да се поврзат со годишните буџети или со среднорочните потрошувачки рамки - тригодишни буџетски процеси.

Во минатото, сосема мала била инволвираноста на граѓанското општество или приватниот сектор во развојот или мониторингот на овие планови. Но, веќе евидентно е учеството на стейхолдерите во овие процеси во последно време во се повеќе држави. Исто така, се поголема е и употребата на еколошките скрининг механизми (иако обично подобро е да се провери - направи скрининг - на одредени лоши влијанија, отколку да се оптимизира еколошкиот потенцијал).

Врзани за овие планирачки инструменти, ресорните министерства подготвуваат *широко-секторски планови* и инвестициони стратегии. Примерите вклучуваат транспортни, земјоделски, здравствени и образовни стратегии. Многу држави, исто така, подготвуваат меѓу-секторски стратегии. Овие примери ги вклучуваат стратегиите за намалување на ХИВ/СИДА или подобрување на правата на жената. Многу еколошки стратегии одговараат на Конвенцијата од Рио, како на пример Акциониот План за Биодиверзитет или Националниот Акционен План за Борба Против Новосоздадени Пустински Површини. Одговорноста за подготовка на овие планови, често им е давана на министерствата за екологија.

Некои од Владите се одзвале на Агендата 21 преку обновување на вниманието на, претежно еколошко-фокусираните национални стратегии за одржлив развој и националните еколошки акциони планови, кои беа развивани во 80-те и 90-те. Потоа, дел од државите ја подготвуваа *Националната Агенда 21*, која ја операционализираа на национално ниво. Овие стратегии често беа подготвувани од страна на Националните Совети за Одржлив Развој (НСОР), кои претставуваа широко-партиципативно тело, кое постоеше во повеќе од 70 држави (*Прилог 5*).

Прилог 5. НАЦИОНАЛНИ СОВЕТИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ (НСОР)

Иако НСОР имаат широки варијанти во формата и функцијата, заедничките улоги се:

- Олеснување на партиципацијата и соработката на граѓанските и економски заедници и владите во процесот на одржлив развој,
- Асистирање на владите во донесувањето на одлуки и формулирање на политиките,
- Интегрирање на економските, социјалните и еколошките акции и перспективи,
- Набљудување на локалните импликации предизвикани од глобалните договори, како што е Агендата 21 и други меѓународни конвенции поврзани со одржливиот развој,
- Обезбедување на систематска и информирана партиципација на граѓанското општество во размислувањата на ОН.

Од формирањето на првиот НСОР во Филипини, во Септември 1992г., Советот на Земјата го олеснуваше и подржуваше воспоставувањето и јакнењето на НСОР-те, особено во земјите во развој. Извештајот за Одржлив Развој на Советот на НСОР претставува прогресивен извештај кој ги документира успешните искуства и

проблематични области, и ја оценува ефективноста на НСОР во влијанието врз политичкото одлучување во неколку клучни тематски области.

Со финансиска поддршка од GEF-UNDP, развиен е прототип проект за развивање на методологии за интегрирање на глобалните еколошки приоритети во плановите за одржлив развој. Учесници во овој проект се НСОР-и на земји во развој, како Коста Рика, Доминиканската Република, Мексико, Филипини, Уганда и др.

Проектот е формиран врз концептот за "Мулти-стејкхолдерско планирање на интегративна одржливост" - пристап кон развојното планирање кој има многу сличности со принципите на стратегиите за одржлив развој, како што се:

- Градено врз учеството и активноста на граѓаните,
- Голем број на различни заинтересирани страни, кои бараат помирување на дивергентните интереси на заинтересираните страни,
- Флексибилност и адаптивност,
- Фокусирано на промовирање на координација, вертикална и хоризонтална интеграција и оспособување,
- Динамичност и зачестеност.

Статусот на НСОР варира од регион до регион, но онаму каде што постојат често пати играат важна улога во промовирањето на дијалог и партиципативниот процес на носење одлуки. Тие имаат потенцијал да играат слична фасилитаторска улога во развојните стратегии за одржлив развој - иако треба да го прошират нивниот примарен еколошки фокус и поопширно да ги покријат заинтересираните страни од социјалната и економската сфера.

Се поголем број на држави ги развиваат *националните визии* за одржлив развој, најчесто подржани од програмата Капацитет 21 на УНДП. Националните визии ги здружуваат заедно различните општествени групи, вклучувајќи ги и оние од различните политички партии, да договорат заеднички и единствени развојни цели.

Многу држави, исто така, се фокусирани на создавање на *стратегии* за намалување на сиромаштијата. Сепак, различните држави креираат и стратегии со различен квалитет. Најдобрите имаат меѓу-секторски пристап насочен кон намалувањето на сиромаштијата поддржан со јасни буџетски приоритети. Но, и другите тежнеат кон тоа да претставуваат листа на инвеститорски проекти од социјалниот сектор.

Сеопфатните или *Комбинирани Развојни Рамки (CPR)* беа воведени од Светската Банка во Октомври 1998г, а започнаа со примена во Јануари 1999г. како концепт за комплетен пристап за развој, со што беа понудени за пилот програми на поголем број на држави. CPR претставува обид за комбиниран и обемен пристап за развој. Клучниот елемент на CPR е да охрабри долгорочен стратешки хоризонт, на пример 15-20 години. Нејзината цел е да обезбеди подобар баланс во креирањето на политиката преку потенцирање на меѓу-зависноста на сите елементи на развој - социјални, структурни, човекови, владејачки, еколошки, економски и финансиски. Таа ги нагласува партнерствата помеѓу владите, развојно кооперативните агенции, граѓанското општество, приватниот сектор и дите други инволвирани во развојниот процес. Од посебно значење е да се потенцира на поседувањето на државата на овој процес која и ја режира развојната агенда, заедно со билатерални и мултилатерални развојно кооперативни агенции, при што секоја ја дефинира својата поддршка преку сопствените посебни планови.

Во овие рамки, Светската Банка и ММФ во Септември 1999г, го лансираа процесот на Стратегија за Намалување на Сиромаштијата на сиромашните земји. Овие Стратегији (CHC) се напишани од страна на државите и претставуваат детални планови за постигнување на одржливо намалување на сиромаштијата. Некои од наведените цели на овие Стратегији се: *"стратегииите треба да бидат водени од државите кориснички, да бидат транспарентно развивани со широка партиципација на избраните институции, заинтересирани страни, вклучувајќи го и Граѓанското општество, клучните развојно кооперативни агенции и регионални развојни банки, и да имаат јасна поврзаност со предвидените и договорени меѓународни развојни цели"*.

5.1.1. Дефинирање на националната стратегија за одржлив развој

Јасно е дека одржливиот развој бара долгорочен поглед, опфаќајќи прашања како што се економската нееднаквост и сиромаштија, социјалната нестабилност и еколошката деградација. Тоа значи обезбедување на можности на сите стејхолдери (вклучувајќи ги сиромашните и маргинализираните луѓе) за значителна партиципација во донесувањето одлуки кои влијаат врз нивниот живот, и им помага да ги зајакнат капацитетите кои им овозможуваат таква партиципација. Одговорност е на владата да обезбеди еднаква политичка, институционална, законска и економска рамка кои ги опфаќаат овие и поширок обем на вакви слични прашања.

Една од дефинициите кои се користат за Националните Стратегији за Одржлив Развој е таа дека претставува *стратешки и партиципативен процес на анализа, дебата, зајакнување на капацитетите, планирање и акција кон одржливиот развој* (DAC High Level Meeting endorsed the following definition of an *nssd* in May 1999). Оваа дефиниција имплицира на тоа дека Националните Стратегији за Одржлив Развој треба да бидат гледани како процес или механизам кој може да:

- Овозможи подобра комуникација и информативни дебати помеѓу стејкхолдерите;
- Бара да изгради консензус околу животната околината, социјалните и економските цели, и да овозможи преговори каде што консензусот не е можен;
- Ги подобрува постоечките процеси на стратешко планирање;
- Ги олеснува интеграциите и кохерентноста помеѓу овие процеси и ги обезбедува пропуштените недостатоци;
- Го олеснува подобрувањето на начините на работење;
- Ги прегледува и континуирано подобрува пристапите;

Во идеален свет, овие стратегии можат да бидат гледани како чадор за сите стратешки планирања. Притоа, можат да обезбедат широка визија за развојните цели и насоки на нацијата во одреден временски период, и рамка во која што секторските политики, планови и законската поддршка, процедурите и акциите можат да се развиваат, прегледуваат и хармонизираат. Но, во многу земји, нова ваква иницијатива не може да биде реална опција и ќе служи само како дополние на презаситеноста со постоечките политики и акциони планови. Затоа, овие стратешки пристапи најчесто треба да воспоставуваат синергија и кохерентност помеѓу останатите стратешки пристапи, идентификувајќи ги празнините и приоритизирајќи следни акции.

На тој начин, освен ако државата одлучи поинаку, Националните Стратегии за Одржлив Развој не треба да претставуваат комплетно нов процес кој треба да започне од почеток. Наместо тоа, треба да се воочи дека во земјите поединечно, постојат голем број на иницијативи кои се донесено како одговор на заложбите од Самитот во Рио, или како дел од други меѓународни договори или конвенции, кои во таа земја можат да се сметаат како Национални Стратегии за Одржлив Развој.

Во *Прилог 6* се наведени ваквите процеси на стратешко планирање кои засебните држави можат да ги вклучат. Но предизвикот е во собирањето на објаснувања за тоа кои иницијативи се дел на овие стратегии, за потоа да се идентификува кои подобрувања треба да се направат кон овие иницијативи, за тие потоа да можат да бидат Национални Стратегии за Одржлив развој¹⁰.

Прилог 6. ПРОЦЕСИ ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ НА ОДРЖЛИВИОТ РАЗВОЈ

Во изминативе години државите одговориле на предизвиците на стратешкото планирање на одржливиот развој на различни начини. На пример:

- Некои држави ги надградиле своите претходни или постоечки процеси како што се Националните Стратегии за Заштита, како и Националните Акциони Планови за Шумарство;
- Други развиле Национални Еколошки Акциони Планови, најчесто со помош на Светската Банка;

¹⁰ National Strategies for Sustainable Development: The Challenge Ahead. Barry Dalal-Clayton and Stephen Bass. London, International Institute for Environment and Development. 2001

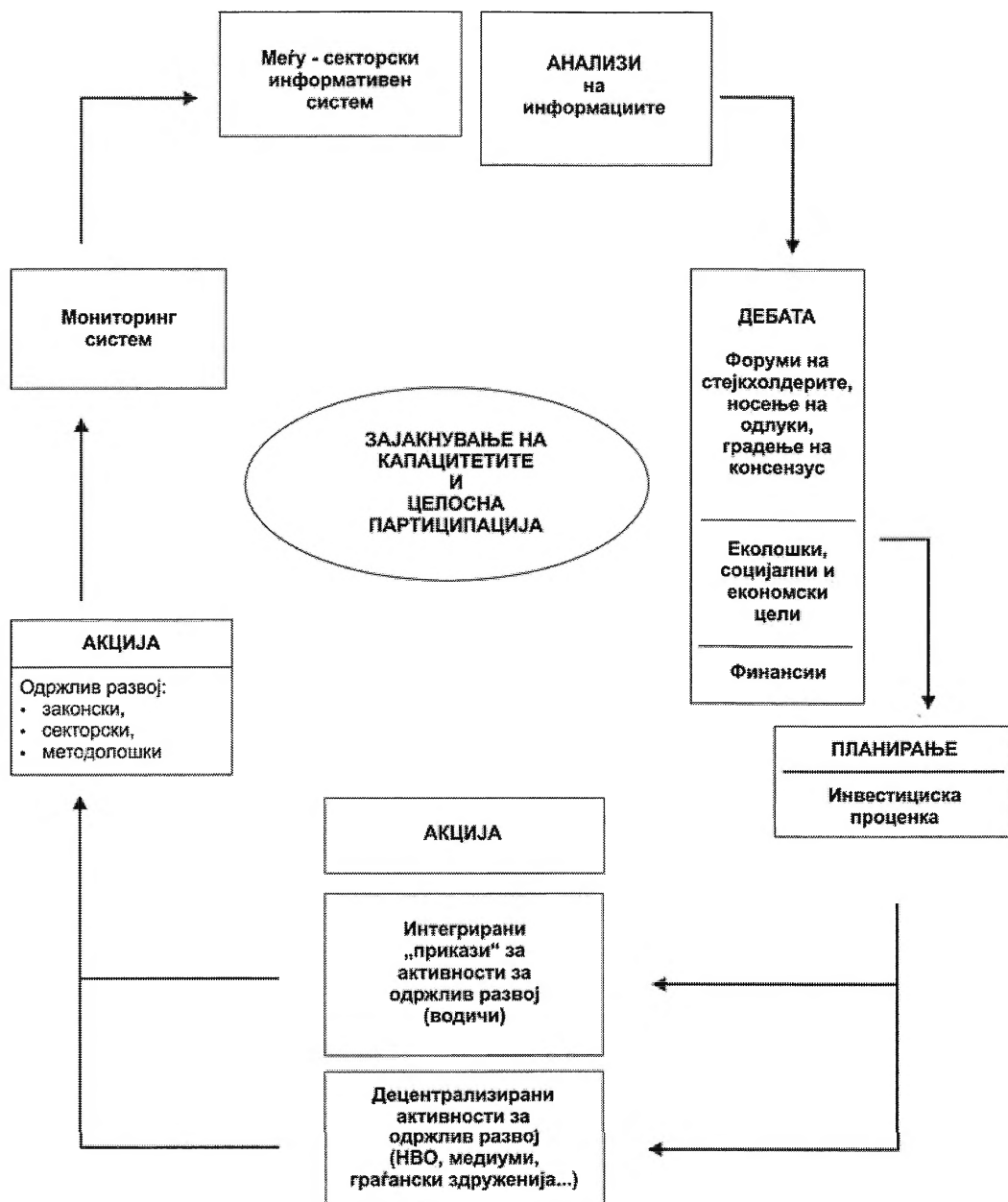
- Само мал дел од државите подготвиле посебни документи наречени Национални Стратегии за Одржлив Развој;
- Исто така, посебен тренд е подготовка на суб-национални пристапи со посебен акцент на провинциските стратегии и планови, како и локални процеси како што се локалните еколошки акциони планови и Локална Агенда 21;
- Некои држави подготвиле Национална Агенда 21, додека другите развиле национални „визии“ за иднината;
- Под закрила на Конвенцијата од Рио, на државите им се препорачува да развијат Национални Акциони Планови;
- Понатаму, Светската Банка вовеле концепт за холистички пристап кон развојот – Свкупна Развојна Рамка;
- Друга клучна иницијатива промовирана од ММФ / Светска Банка во голем број на високо задолжени сиромашни држави е развојот на Стратегија за Намалување на Сиромаштијата, како метод за олеснување на долговите;
- За разлика од претходните, сите развиени држави преземаат планирање на националниот развој, како и секторско креирање на политиката и планирање;

Многу државни влади гледаат на некоја од овие индивидуални стратегии / планови, или збир на повеќе од нив како одговор на државата кон императивот за развивање на национална стратегија за одржлив развој. Но ваквите документи најчесто се фокусирани на секторски прашања или на интегрирање на еколошките во националните развојни планови. Само мал број на држави успеале, или барем се обиделе да ги интегрираат сите димензии на одржливиот развој (екологија, социјални прашања, економски аспект, владеење и сл.), и зато само мал дел од нив можат исправно да се сметаат за стратегии за одржлив развој. Сепак, сите овие планови и стратегии ги обезбедуваат клучните елементи за подготовка на Национални Стратегии за Одржлив Развој. Но, сепак останува потребата од за поврзување и синергија помеѓу нив, за воспоставување на долгорочен процес на дебата помеѓу стејхолдерите за клучните димензии на одржливиот развој во државата, за постигнување на консензус околу развојните можности и за поставување на приоритети за акција¹¹.



Поголем број на држави веќе ги искористиле некои од елементите наведени во Прилог 6, други ги имаат искористено елементите на цел систем или циклус (на пример Националната стратегија за заштита). Националната стратегија за одржлив развој ги идентификува, зајакнува, хармонизира и поддржува овие елементи, и ја овозможува нивната меѓусебна поврзаност.

¹¹ National Strategies for Sustainable Development: The Challenge Ahead. Barry Dalal-Clayton and Stephen Bass. London, International Institute for Environment and Development, 2001



Слика 5: Предложени елементи на циклусот на развој и имплементација на национални стратегии за одржлив развој

5.1.2. Национална стратегија за одржлив развој во Република Македонија (2009 - 2030)

Уставот на Република Македонија содржи членови кои се однесуваат на фундаменталните принципи врз кои се темели одржливиот развој. Законот за животна средина, покрај другите принципи, го содржи и принципот за одржлив развој. Стратегијата за одржлив развој се донесува согласно член 186 став 2 од Законот за животна средина, каде се наведува дека „Владата на Република Македонија заради усогласување на економскиот развој, социјалниот напредок и заштитата на животната средина на национално ниво може да изработи национална Стратегија за одржлив развој. Националната Стратегија за одржлив развој ја усвојува Владата на Република Македонија, која е должна пред усвојувањето да ја достави на разгледување до Собранието на Република Македонија. Законот за животна средина, исто така, нуди можност за подготовка на Локална Агенда 21.

Почетните активности во однос на поттикнување на одржливиот развој во РМ се јавуваат со подготовката на „Концепциски приод во креирањето и оживотнувањето на Националната Стратегија за одржлив развој во РМ“ (2000) и изработката на „Истражувачки концепт за обезбедување аналитичка и прогностичка граѓа во функција на изработка на Национална Стратегија за одржлив развој во РМ“ (2002).

Националната Стратегија за одржлив развој во РМ се заснова врз принципите за одржлив развој прифатени на глобално ниво а дефинирани на Конференција за животна средина и развој на ОН (Рио де Жанеиро, 1992) со цел Агенда 21 да биде во функција, понатаму врз Декларацијата и планот за имплементација од Јоханезбург 2002 усвоена на Светскиот самит за одржлив развој, врз принципите на Милениумската декларација на ОН кои се содржани во Милениумските развојни цели и принципите развиени во обновената Стратегија за одржлив развој на ЕУ, усвоена од страна на Европскиот совет во 2006 год.

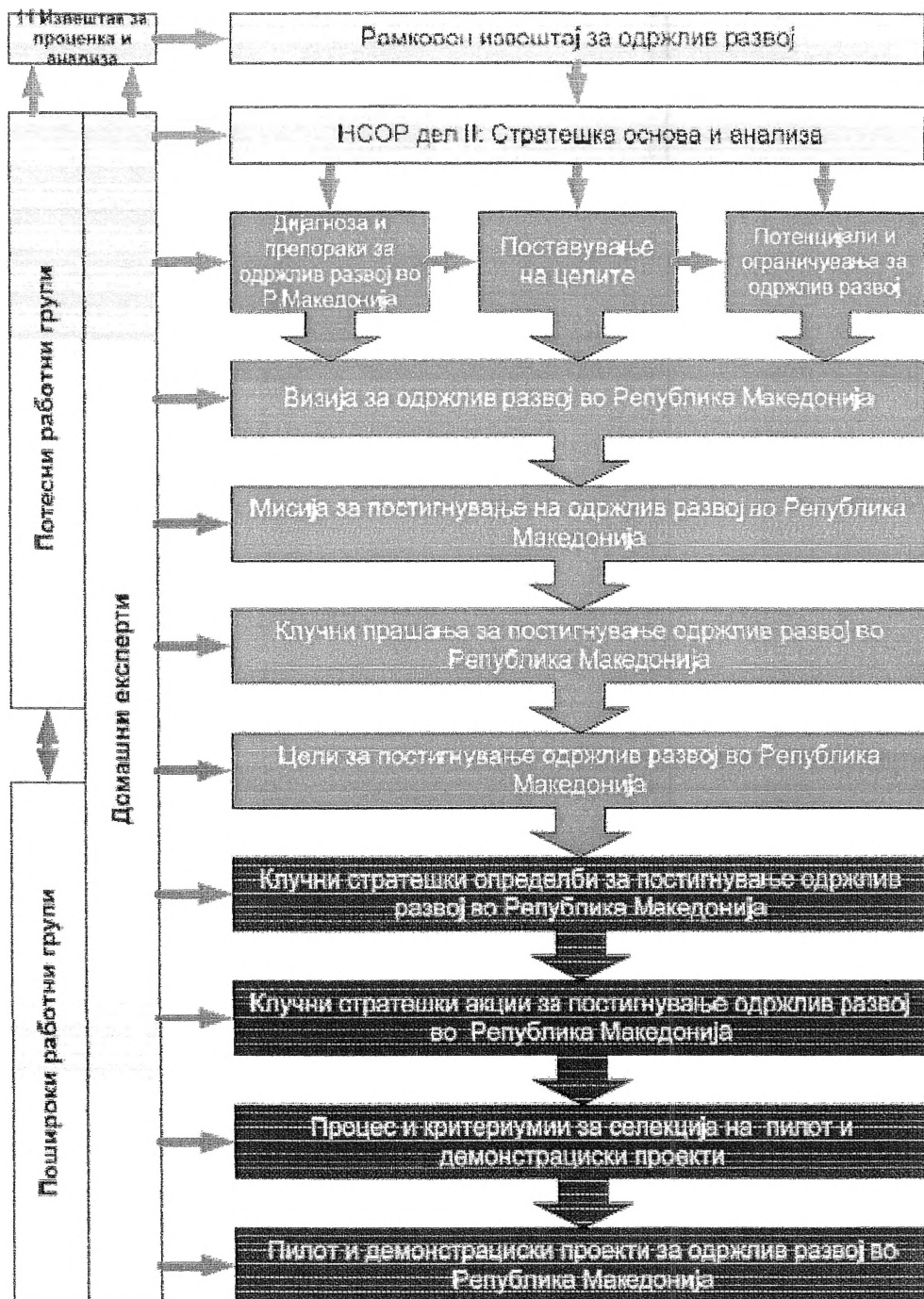
Националната Стратегија за одржлив развој претставува значаен елемент меѓу приоритетите поставени во Европското Партнерство, како и за исполнување на обврските наведени во „Стратегијата на РМ за интеграција во ЕУ“. Стратегијата треба да обезбеди широка прифатеност и да биде цврсто вкоренета во сите сфери на животот во Република Македонија.

Со имплементацијата на проектот „Подготовка на Национална Стратегија за одржлив развој во РМ“, Република Македонија не само што покажа силна и целосна посветеност кон Стратегијата за одржлив развој на Европската Унија, но исто така се придружува кон светското движење за одржлив развој.

Националната Стратегија за одржлив развој во Република Македонија (НСОР), се состои од два дела: Дел I, којшто ја содржи целокупната стратешка рамка и Дел II (одделен извештај), којшто ја содржи стратешката основа за поддршка, а нејзиното имплементирање е во насока на обезбедување економски развој кој е социјално одговорен и праведен, прифатлив за животната средина и кој се потпира врз основните постулати на граѓанското општество.

Токму поради сето ова, Република Македонија не смее да ги намали напорите на домашно поле. Во Националната стратегија за одржлив развој Владата го презентира она што ќе го направи Република Македонија за да обезбеди урамнотезен развој на општеството. Стратегијата претставува одговор на предизвиците презентирани на конференцијата во Рио во 1992 година и придонес кон исполнувањата на меѓународните обврски за поттикнување на одржливиот развој.

Одржливиот развој претставува крајна цел за Европска соработка- во Европската Унија. Член 2 во Спогодбата на Европската Унија пропишува дека, цел на Унијата е да “промовира економски и социјален напредок и високо ниво на вработеност како и да постигне урамнотежен и одржлив развој”.

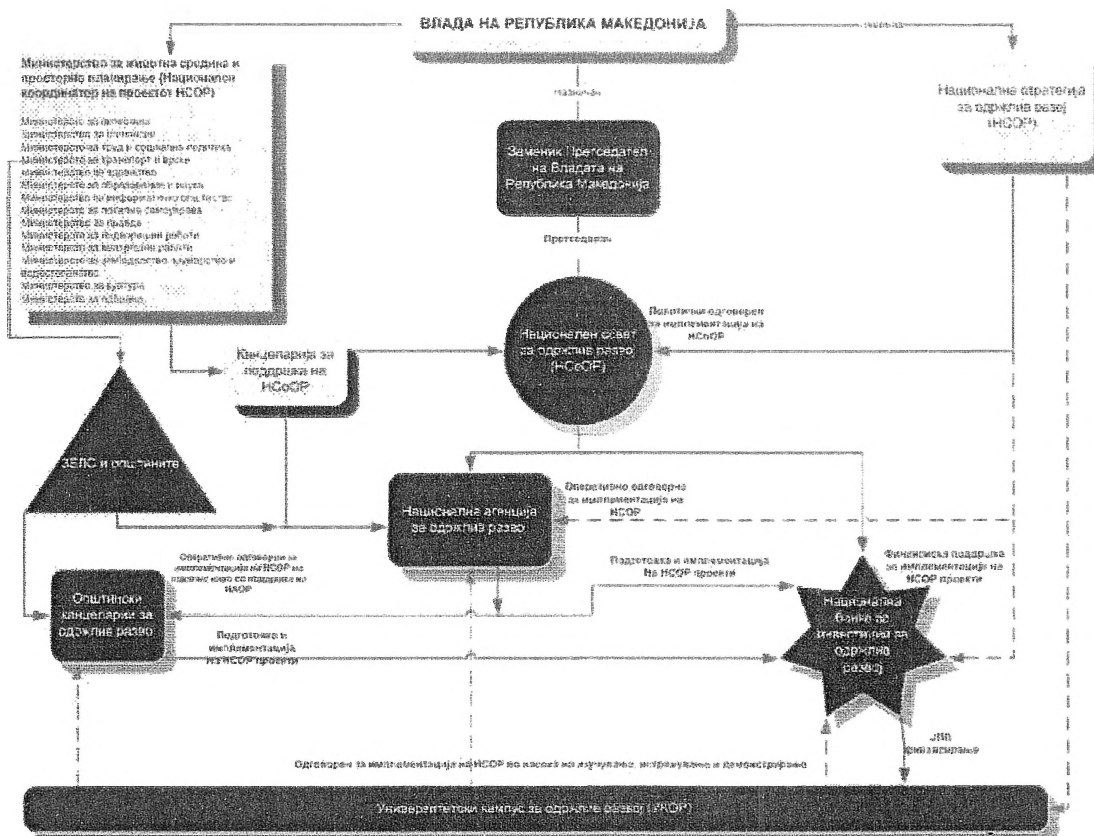


Слика 6. Национална Стратегија за одржлив развој на Република Македонија

5.1.2.1. Организациjsка и имплементациjsка рамка за постигнување на одржлив развој во Република Македонија

Како што веќе неколку пати е нагласено, вистински одржлив развој, кој ги опфаќа сите три столба на развој, економски, социјален и животна средина, е базиран врз меѓусекторски, интегриран и сеопфатен стратешки пристап.

Имајќи ја во предвид комплексноста и мулти-секторската природа на одржливиот развој во целина, и потребата од примена на нов сеопфатен и стратешки ориентиран начин на размислување и делување, се предлага институционална поставеност која ќе даде поддршка на имплементацијата на одржливиот развој во Република Македонија.



Слика 7. Организациjsка поставеност на елементите за подготовка и спроведување на Национална Стратегија за одржлив развој на Република Македонија

Согласно Член 186 од Законот за животна средина (Службен Весник 53/2005), Органот на државна управа надлежен за работите од областа на животната средина, во соработка со другите органи на државна управа и други институции, и со општината, Градот Скопје и општините во Град Скопје, е должен да се грижи за имплементирање на принципите на одржлив развој, како и да го промовира и поддржува одржливиот развој во Република Македонија.

Во согласност со проектната задача на проектот за поддршка во подготовката на Национална стратегија за одржлив развој, Владата на Република Македонија, по иницијатива на Министерството за животна средина и просторно планирање, го основа Националниот совет за одржлив развој (НСООР).

Со усвојувањето на Национална стратегија за одржлив развој од страна на Владата на Република Македонија, Националниот совет за одржлив развој ќе превземе и политичка одговорност за спроведувањето на Националната стратегија за одржлив развој.

Со НСоОР ќе претседава Заменик Претседателот на Владата на Република Македонија одговорен за економски прашања, а ќе ги вклучува министрите од клучните министерства во Владата. НСоОР ќе служи како отворен форум за сите учесници во Македонија да ги претстават своите гледишта. На НСоОР ќе се дискутираат прашања поврзани со главните политики за процесот на спроведување на Националната стратегија за одржлив развој каде НСоОР ќе претставува движечка сила за подигање на свеста, како и за обезбедување транспарентност и заложба. Во НСоОР треба да постои балансирана застапеност на компетентни и истакнати претставници од приватниот и од јавниот сектор, како и од бизнис заедницата.

Потребната експертска, техничка и логистичка поддршка на НСоОР ќе ја обезбедува Канцеларијата за поддршка на работата на Националниот совет за одржлив развој. Се предлага Канцеларијата за поддршка на НСоОР да функционира во рамки на Македонската академија на науките и уметностите а финансирањето на истата да биде на проектна основа, во првите две до три години, се до нејзиното инкорпорирање во една од постојните органи на државна управа на централно ниво со постојано вработени лица. При воспоставувањето на Канцеларијата за поддршка на работата на Националниот совет за одржлив развој се предлага да се искористи искуството и поддршката од веќе воспоставената мрежа на експерти кои учествува во процесот на подготовка на Националната стратегија за одржлив развој на РМ. Канцеларијата за поддршка на работата на Националниот совет за одржлив развој во соработка со Министерството за животна средина и просторно планирање ќе изработат Акционен план за имплементација на Националната стратегија за одржлив развој во Република Македонија. Акциониот план го донесува Владата на Република Македонија по претходно добиено мислење од НСоОР.

Со цел овозможување на имплементацијата и врз основа на искуствата ширум Европа при спроведување на Национална стратегија за одржлив развој, спроведувањето на Националната стратегија за одржлив развој во Република Македонија треба да биде обезбедено со дополнителна институционална поставеност како што е прикажано подолу:

1. Национална агенција за одржлив развој (НАОР) доо,
2. Национална банка за инвестиции за одржлив развој (НБИОР) и
3. Универзитетски кампус за одржлив развој (УКОР).

Првите две наведени институции, НАОР и НБИОР, се основаат врз основа на најдоброто достапно знаење, искуство и наменски човечки ресурси од веќе постојни владини агенции и институции за поддршка на одржлив развој во земјата на ефикасен, рационализиран и поедноставен начин.

Националната агенција за одржлив развој (НАОР) се основа како друштво со ограничена одговорност (доо) со акции кои ги поседува Владата на Република Македонија и проактивните општини (Постојат различни чекори што може да се преземат кои конечно придонесуваат за основање на друштво со ограничена одговорност. Првиот чекор може да биде мрежа на експерти. Моделот на НАОР доо е близок на германскиот модел Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH). НАОР доо е оперативно одговорна за спроведувањето на ОР врз основа на Национална стратегија за одржлив развој, како што е усвоена од Владата на Република Македонија. НСоОР врши супервизија врз НАОР, кој всушност дејствува како супервизорски одбор.

НАОР редовно го известува НCoOP за напредокот при спроведувањето на Националната стратегија за одржлив развој (секоја година), и го ажурира Акциониот план на НCoOP (секои 2 години). Нејзината главна задача е дизајнирање и спроведување проекти за одржлив развој во согласност со целите во НCoOP, цврсто следејќи ги севкупните цели на Стратегија за одржлив развој на ЕУ и нејзината обновена верзија. НАОР доо обезбедува дека достапните средства од меѓународни институции (на пример, предпристапните фондови на ЕУ) се од максимална корист за Република Македонија.

НАОР, која работи на национално ниво, тесно соработува со Канцелариите за одржлив развој на општинско ниво. Како и за НАОР доо на национално ниво, главната задача на општинските канцеларии за одржлив развој е дизајнирање и спроведување проекти за одржлив развој. Општинските канцеларии за одржлив развој се поткрепени со комуникациска мрежа и поддршка обезбедена од Заедницата на единици на локалната самоуправа на Република Македонија (ЗЕЛС).

И НАОР и општинските канцеларии за одржлив развој се поврзани со Националната банка за инвестиции за одржлив развој (НБИОР), преку која се канализираат сите активности од значење за проектите за одржлив развој и инвестиции. НБИОР е финансиски одговорна за спроведувањето на ОР врз основа на Националната стратегија за одржлив развој, како што е усвоена од Владата на Република Македонија. НБИОР конкретно е одговорна за сите финансиски трансакции поврзани со меѓународни институции и донатори. НБИОР се основа со реорганизирање и пренасочување на постојните структури кон поддршка за одржлив развој во Р Македонија. Според тоа, не се потребни дополнителни средства за основање на НБИОР.

Предложената институционална поставеност за поддршка на спроведувањето на одржлив развој во Република Македонија цврсто се заснова и на **Универзитетскиот кампус за одржлив развој (УКОР)**, кој е одговорен за спроведување на ОР во смисла на проучување, истражување и демонстрирање врз основа на НCoOP, како што е усвоена од Владата на Р Македонија. УКОР се основа и гради како нов универзитетски кампус надвор од Скопје, на тој начин дејствувајќи како движечка сила за регионален развој и иновации, како и „место за нови начини на размислување, иновации и живеење“. Предвидено е УКОР да се основа, изгради и да функционира како јавно-приватно партнерство (ЈПП).

Директната целна група на УКОР се, пред сè, сите мотивирани, проактивни и иновативни студенти од Македонија, кои се посветени на генералната визија за одржлив развој. Овие студенти ќе бидат персоналот и помладите стручни лица за НАОР, општинските канцеларии за одржлив развој и НБИОР и ќе обезбедат среднорочно и долгорочно спроведување и на визијата за одржлив развој и на практичното спроведување на проектот.

При вториот чекор, УКОР ќе биде привлечен, исто така, и за меѓународни студенти да студираат и да дејствуваат за одржлив развој. Целокупната придобивка од ваков вид визионерски УКОР, кој сè уште не е реализиран ниту во Европа ниту ширум светот, не се однесува само на Република Македонија. **Оттука, УКОР претставува максимална заложба и извонреден бренд на модерна и напредна Македонија за одржлив развој во Европа и ширум светот¹².**

¹² *Национална стратегија за одржлив развој во Република Македонија - Подобра иднина преку Промени - користење на нашето богато општествено, културно и природно наследство на урамнотежен начин.* Скопје: Министерство за животна средина и просторно планирање, 2010.

5.1.2.2. Осврт на процесот на подготовка на НСОР

Националната стратегија за одржлив развој во Република Македонија (НСОР) е базирана врз претходни искуства и исполнување на обврските што Република Македонија ги има прифатено на меѓународен план, особено на оние што се однесуваат на приближувањето кон Европската Унија. Целта е да се обезбеди ефективна рамка преку практични упатства за јавниот и приватниот сектор за тоа како да планираат и имплементираат одржлив развој и како да се поттикне раст на домашните и странски инвестиции.

Стратешкиот процес е базиран на партиципативен приод. Движечка сила на процесот претставува избраната група на истакнати домашни експерти, од кои што секој покрива одреден сектор или пак неколку сектори и се во центарот на промените кои се постигнуваат со процесот.

Се надеваме дека со промените како резултат на имплементацијата на НСОР, граѓаните на Р Македонија ќе почнат да размислуваат и да работат на поодржлив начин. Сето тоа ќе бара пофлексибилен пристап кон животот и развојот на општеството. Заедницата треба да се сфати како одговорна единка за развој, а сето тоа пак значи неопходност за транспарентност во процесот на донесување одлуки фокусиран на квалитетот на процесот, од страна на сите учесници. Различните сектори во општеството треба да пристапат кон интегрирано планирање, а развојот би требало првенствено да се движи и да биде финансиран од домашни извори.

За да се постигне сево ова, мора да се зголеми свеста за одржлив развој, и тоа не само помеѓу самите учесници во стратешкиот процес, туку исто така и помеѓу граѓаните на Македонија. Домашните експерти и членовите на нивните работни групи имаат развиени силни мрежи и ја превземаат улогата на амбасадори кои покрај другите активности, работат и на подигнување на свеста. Тие не само што работат во потесните работни групи, туку и со пошироки работни групи покривајќи на тој начин голем број заинтересирани страни во Република Македонија.

Основата на целиот процес на подготовка на Стратегијата се 11-те секторски и меѓусекторски извештаи за проценка и анализа. Со цел да се добие пофокусирана стратешка ориентација, 11-те Извештаи за проценка и анализа, кои покриваат 4 меѓусекторски работни групи, како и 7 секторски работни групи, се соединија во следните шест главни области кои ќе ја формираат стратешката структура на која се базира НСОР:

1. Политика и правна рамка (меѓусекторска)
2. Животна средина (меѓусекторска)
3. Енергија (меѓусекторска)
4. Рурален развој (вклучува земјоделство, шумарство и туризам)
5. Социјални прашања (вработување, социјална заштита, здравство и образование)
6. МСПИТИ (вклучува мали и средни претпријатија (МСП), инфраструктура и транспорт (ИТ) и индустрија (И)).

11те Извештаи за проценка и анализа се соединети во *Рамковниот Извештај за одржлив развој*, којшто ги содржи следните главни делови :

- *Платформа на знаења* која во најголем дел ги содржи консолидираните заклучоци и наоди од 11-те Извештаи за проценка и анализа, структурирани во согласност со горенаведените шест главни области.
- *Поволно опкружување* кое се однесува на потребата од верба во иднината, политичка подготвеност и капацитет, правни и регулаторни инструменти и инвестициската клима.

- *Капацитет за имплементација* се однесува на техничките и професионалните капацитети, институционалните и организациските капацитети, како и капацитетите за инвестирање и финансирање.

11те Извештаи за проценка и анализа и Рамковниот Извештај за одржлив развој се обединети во НСОР, *Дел II- Стратешка основа и анализа*, кој претставува стручна појдовна точка за изработката на Националната Стратегија за одржлив развој во Република Македонија (НСОР).

Во сликата дадена на подолу прикажан е стратешкиот процес кој води до подготовката на НСОР, во која јасно се гледа улогата на домашните експерти и нивните потесни и пошироки работни групи, како стручно јадро и движечка сила на Проектот¹³.

Согласно Националната стратегија за одржлив развој во Република Македонија, направена е дијагноза за одржливиот развој на Република Македонија. Сеопфатната дијагноза за одржлив развој на Република Македонија се заснова врз *Рамковниот Извештај за одржлив развој и НСОР Дел II: Стратешка основа и анализа* претставени во консолидираните наоди, заклучоци и препораки.

Основен предуслов за да се извршат промени во една земја и општеството во насока на одржлив развој е разбирањето и прифаќањето на концептот и принципите на одржливиот развој. Во Република Македонија, постои недоволно развиена свест, разбирање и прифаќање на концептот и принципите на одржлив развој, со одредени исклучоци.

Развојот и креирањето политики во Република Македонија врз принципите на одржливиот развој е еден од условите РМ побрзо да стане членка на ЕУ. А што се однесува до важноста за пристапување кон ЕУ, постои целосна посветеност. Истовремено, членството во ЕУ ќе претставува голема поддршка за одржлив развој во Република Македонија, без кое остварувањето би било многу тешко.

Што се однесува до одржливиот развој, Република Македонија остварува одредена корист од тоа што е **земја со економија во развој**, нејзините ресурси сеуште не се преексплоатирани. Како резултат на тоа, богатите природни и културни ресурси на Република Македонија во моментот се сеуште неуништени. Сето ова, во контекст на одржливиот развој, значи дека се потребни мудри чекори и активности насочени кон превенција и заштита на животната средина и природното и културно наследство.

На кратко, сеопфатната дијагноза за одржлив развој на Република Македонија може да се одреди како:

- Недоволна развиена свест, разбирање и посветеност за одржлив развој.
- Целосна посветеност кон ЕУ членство на национално ниво.
- Богато природно и културно наследство.
- Висока стапка на невработеност и потреба од зголемување на стапката на вработеност.
- Потреба од значително подобрување и стратешко насочување на здравствениот сектор.

¹³ *Национална стратегија за одржлив развој во Република Македонија - Подобра иднина преку Промени - користење на нашето богато општествено, културно и природно наследство на урамнотежен начин.* Скопје: Министерство за животна средина и просторно планирање, 2010.

- Потреба од значително подобрување и стратешко насочување на образовниот сектор.
- Потреба од стратешко пренасочување во одредени сегменти во областа на енергетиката, земјоделството и шумарството.
- Потреба од структурирано стратешко работење и планирање во туризмот, кој претставува сектор со голем потенцијал.
- Потреба од значително подобрување на системот за водоснабдување, третманот на отпадни води и управувањето со цврст отпад.
- Потреба од значително подобрување на железничката мрежа.
- Потреба од стратешко фокусирање во областа на планирањето и изградбата на патишта.
- Потреба од индустриски развој, особено развој на малите и средни претпријатија кои имаат значајна улога и за кои има потреба од стратешко пренасочување.
- Потреба од сеопфатен организациски развој и институционално зајакнување во сите сфери на јавниот живот, вклучувајќи креирање на политики, подготовка на правна и регулаторна рамка, стратешко планирање, администрација, мониторинг и спроведување.

Исто така, Националната стратегија за одржлив развој во Република Македонија предвидува *Општи цели, насоки и водечки принципи за постигнување одржлив развој во Република Македонија*, како и *Посебни цели и стратешки определби за постигнување одржлив развој во Република Македонија*.

5.1.2.3. Општи цели, насоки и водечки принципи за постигнување одржлив развој во Република Македонија

Општите цели, насоките и водечките принципи за постигнување одржлив развој во Р Македонија, се базирани на претходната дијагноза за одржлив развој и идентификација на клучните предизвици од *НСОР Дел II, Стратешка основа и анализа*.

Претходно е ситакнато дека далекусежна цел и насока за постигнување одржлив развој во РМ е што поскоро членство во ЕУ.

Целите и насоките, како почетна точка би требало да ги имаат богатите и релативно неуништени природни и културни ресурси на Република Македонија.

Оттука, целта ќе биде насочена кон одржлива интеграција на туризмот, шумарството, земјоделството и индустрискиот сектор со одржлива поддршка од енергетскиот сектор, инфраструктурата и секторот за транспорт. Секторот животна средина ќе биде меѓусекторски во горе-споменатата интеграција. Важно е да се запомне дека одржливиот развој е континуиран процес, којшто бара постојано прилагодување, следење и подобрување.

Со цел Национална Стратегија за одржлив развој во РМ биде колку што е можно поостварлива, истата е изградена врз следните три заеднички, водечки принципи на поддршка, кои се илустрирани во сликата на следната страна:

- **Водечки принцип бр. 1:** Владата да има **иновативна, поддржувачка и водечка улога** во однос на општините и приватниот сектор, кои пак имаат оперативна улога во остварувањето на одржлив развој во Република Македонија.

- **Водечки принцип бр. 2:** Да се воведи **Е-управување** (електронско) на национално и локално ниво. Со тоа би се обезбедила поголема транспарентност и ефикасност и би претставувало добар начин за побрзо и поефикасно реализирање на одржливиот развој.
- **Водечки принцип бр. 3:** Краткорочниот фокус би требало да биде насочен кон високообразованата работна сила, со цел да се спречи понатамошниот “одлив на мозоци” и по можност да се привлечат македонците кои живеат во странство, а кои се високо-квалификувани, добро образовани и поседуваат голем потенцијал. Понатаму, истите би требало да бидат движечка сила која би го поттикнала развојот, опишан детално во *НСОР, Дел II: Стратешка основа и анализа*¹⁴.

5.1.2.4. Посебни цели и стратешки определби за постигнување одржлив развој во Република Македонија

Главните **препреки** за постигнување одржлив развој во Република Македонија може да се сумираат во следното:

1. Недоволно разбирање, свест и посветеност на концептот и принципите на одржлив развој.
2. Нецелосно развиена рамка за поддршка на политиката за одржлив развој.
3. Нецелосно развиена правна и регулаторна рамка за поддршка на одржливиот развој.
4. Слаб капацитет за меѓусекторски и интегриран пристап потребен за постигнување одржлив развој.
5. Слаб капацитет за стратешко работење засновано на одржлив развој - планирање, администрирање и спроведување.
6. Недостаток од домашни и странски фондови за поддршка на проекти и активности за одржлив развој, како и недоволна поддршка на банкарскиот сектор на проекти за одржлив развој.

Во следната табела е даден шематски приказ на предлогот на конечната Стратегија. Евидентно е дека главните цели се поврзани со членството во ЕУ.

Предлогот на Стратегија, како што е прикажан во следната табела, се состои од два главни дела:

- **Долгорочни, среднорочни и краткорочни цели**, кои се однесуваат на важното прашање за членство во ЕУ, како и на остварување на одржлив развој во Република Македонија.
- **Седум стратешки определби**, базирани на трите водечки принципи од претходните поглавја кои ги приоритизираат прашањата на кои треба да се насочи Република Македонија. За да се оствари одржлив развој тие би требало да ги опфатат трите главни области: економска одржливост, социјална одржливост и одржливост на животната средина.

¹⁴ *Национална стратегија за одржлив развој во Република Македонија - Подобра иднина преку Промени - користење на нашето богато општествено, културно и природно наследство на урамнотежен начин.* Скопје: Министерство за животна средина и просторно планирање, 2010.

I ниво - до 2010 година, со наслов **Фокусирање**, е во насока на поттикнување и започнување на процесот на одржлив развој со фокусирање на важното прашање за членство во ЕУ и во таа насока обезбедување на разбирање на целиот процес и посветеност кон истиот. Понатаму е-управување, како значаен инструмент за обезбедување поголема транспарентност и ефикасност и поддршка во процесот на постигнување одржлив развој во Република Македонија. Покрај ова, предвидени се и имплементација на одреден број на пилот и демонстрациски проекти.

II ниво - од 2010 до 2015 година, со наслов **Созревање** се однесува на прашањето на созревање на јавниот, економскиот и приватниот сектор во насока на одржливиот развој. Ова е веќе идентификувано како една од клучните пречки за одржлив развој во Република Македонија. Оттука, насочувањето на споменатите сектори претставува основен предуслов за одржлив развој на Република Македонија. Во ова ниво, исто така, се селектираат и имплементираат пилот и демонстрациски проекти.

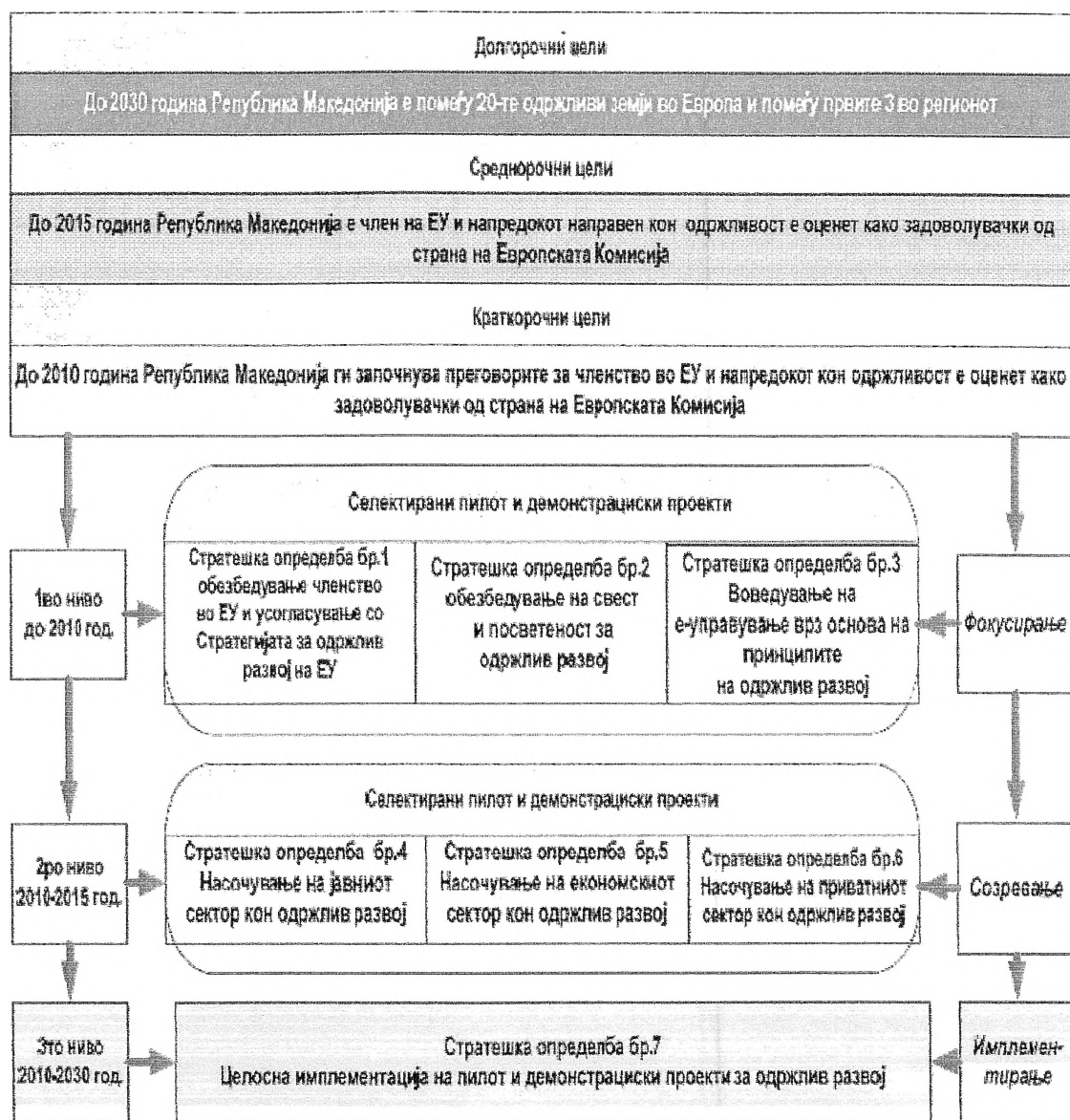
III ниво - 2015 до 2030 година, со наслов **Имплементирање** се однесува на посеопфатна селекција и имплементација на пилот и демонстрациски проекти, базирана врз основа на искуствата од имплементираните пилот и демонстрациски проекти од 1-во и 2-ро ниво, каде би требале да бидат вклучени што повеќе заинтересирани страни и тоа на сите нивоа.

Врз основа на претходно изнесеното се предлагаат **Седум стратешки определби**, кои треба да ги искористат потенцијалите на земјата и да ги надминат пречките за постигнување на главните цели, врз основа на Трите водечки принципи. Главната идеја зад Седумте стратешки определби е, како што споменавме и претходно, Република Македонија да се подготви и да созрее за одржлив развој, како основен предуслов за имплементирање на акциите и проектите за одржлив развој.

Во таа смисла, седумте стратешки определби се однесуваат на:

1. Значајното прашање за обезбедување членство во ЕУ.
2. Зголемување на свеста и на посветеноста за одржлив развој, покривајќи ги сите сфери на живот во Република Македонија.
3. Воведувањето на Е - управување како силно орудие за поддршка и имплементација на одржливиот развој.
4. Насочување на јавниот сектор преку организациски развој и институционално зајакнување врз основа на концептите и принципите на одржлив развој, како и меѓусекторско и интегрирано стратешко и партиципативно работење.
5. Насочување на банкарскиот и финансискиот сектор за обезбедување средства за финансирање проекти и активности за одржлив развој.
6. Насочување на приватниот сектор кон развој кој е заснован на принципите на одржлив развој.
7. Реализирање на демонстрациски и пилот проекти во раната фаза на имплементација на НСОП¹⁵.

¹⁵ *Национална стратегија за одржлив развој во Република Македонија - Подобра иднина преку Промени - користење на нашето богато општествено, културно и природно наследство на урамнотежен начин.* Скопје: Министерство за животна средина и просторно планирање, 2010.



Слика 8. Национална Стратегија за Одржлив Развој на Република Македонија

5.2. СУБ-НАЦИОНАЛНИ СТРАТЕГИИ

Во многу држави, постојат рамки за стратешко планирање на провинциско и реонско - односно внатрешно регионало ниво како што се регионалните еколошки акциони планови и Локалната Агенда 21 (прилог 7). Преку денцентрализацијата, регионите и општините се повеќе ги преземаат на себе децентралистичките одговорности за одржлив развој и имаат за потреба да ги подготват и имплементираат нивните развојни стратегии и планови - зголемувајќи го партиципативниот процес. Сепак, вештините и методите кои треба да бидат употребени во партиципативниот процес обично се слаби, а финансиските средства за имплементирање на планирањата се недоволни. Често ваквите планирања треба да бидат проследени нагоре за одобрување на регионално и национално ниво.

ПРИЛОГ 7. ЛОКАЛНА АГЕНДА 21

Локалната Агенда 21 може да помогне во пронаоѓањето на слабостите или ограничувањата во планирањето на локалниот развој и управувањето со животната средина - преку неа се зголемува волјата на граѓаните, организациите и НВО-и да земат учество во планирањето и управувањето со животната средина, онаму каде што се организирани, на начин како би се охрабрила и поддржала нивната партиципација. Таа исто така има одредени потенцијали за овозможување на интеграција на глобалните еколошки проблеми во локалното планирање. Но, исто така, постојат две главни ограничувања на Локалната Агенда 21:

* Нејзината ефективност зависи од одговорноста, транспарентноста и ефективноста на локалната самоуправа - иако истовремено може да претставува и средство за промовирање на овие квалитети,

* Досегашните искуства покажуваат слабости во однос на обезбедување на адекватно внимание на помалку очигледните еколошки проблеми, како што се преносот на еколошките трошоци генерирани во одредена област кон други луѓе и други екосистеми, подеднакви и сега и во иднина.

Развојот на Локалната Агенда 21 доведе до значителни иновации во

урбаните области низ светот, вклучувајќи и иницијативи за охрабрување на градските власти за размена и поделба на нивните искуства. Илјадници урбани центри веќе ја примениле Локалната Агенда 21. Сепак, додека кај некој довела до практични решенија и влијанија, кај некои претставува само нешто повеќе од документ кој ги поставува целите или плановите на локалните влади, развиени со мали консултации - или со други зборови речено, само еден конвенционален план. Од друга страна, Локалната Агенда 21 може да биде неуспешна или помалку успешна, доколку не се развијат добри акциони планови поради ограничениот капацитет на градските власти да работаат во партнерство со други групи.

Искуствата покажуваат дека најважниот предизвик за успешноста на Локалната Агенда 21 е хармонизирањето на националните и локалните регулативи и стандарди. Доколку локалните акции и регулативи не се поддржани од националната политика и законска рамка, тие не можат да бидат успешни. Воспоставувањето на национална асоцијација на локалните власти може да помогне во обезбедувањето на колективниот глас и влијание.

5.3. СТРАТЕГИИ НА ЛОКАЛНО НИВО

Во земјите во развој, постои значајно искуство на планирања на ниво на град и село. Се повеќе, ваквите планирања се преземаат преку стратешки, партиципативен и транспарентен начин.

Разнообразни стратегии на локално ниво се развиваат преку механизмите кои се во голема мера игнорирани од страна на централната влада, но кои можат да обезбедат екстремно значајни локални столбови за одржливи развојни стратегии и нивни споредни координативни системи. Некои вклучуваат дури и традиционални форуми во кои заедниците и локалните групи се во состојба да ги изразат грижите и да се согласат за акциите за креирање на културно-соодветни одржливи општества.

НВО-и често се мобилизатори на локалната енергија која ја комбинираат со социо-економскиот развој и еколошката заштита на основно ниво.

5.3.1. Кои се карактеристиките на одржливите општини?

Карактеристиките на одржливите општини најдобро можат да се разберат со презентирање на концептот подготвен од Dr. Ian Vaggett, координатор за животна средина од Велика Британија. Според него, во одржливата општина:

- Ресурсите се користат ефикасно и отпадот се минимизира со примена на циклични затворени процеси.
- Загадувањето е ограничено на ниво со кое природните системи можат да се справат без штетни последици врз здравјето на луѓето и животната средина,
- Доброто здравје на луѓето е обезбедено со креирање безбедна, чиста и пријатна средина и здравствени услуги кои ја истакнуваат заштитата од болести и соодветната нега на болните,
- Разновидноста на природата се цени и е заштитена,
- Потребите во општината, секогаш кога е тоа можно, се задоволуваат од страна на локални деловни субјекти, институции или организации,
- Секој граѓанин има пристап до храна и вода со добар квалитет, соодветен дом и гориво за разумна цена,
- Секој поединец има можност за работа со која ќе биде задоволен, со плата која е праведно распределена, а волонтерската работа се признава и се цени,
- Пристапот до објекти, опрема и средства, услуги, добра и до други луѓе не е на штета на животната средина и не е ограничен само на оние жители кои имаат сопствени автомобили,
- Граѓаните живеат без страв од насилство и криминал и не се прогонувани заради нивната вероисповед, раса, пол или сексуална определба,
- Секој жител има пристап до информации, знаења и вештини кои му се потребни за да заземе соодветно место во заедницата,
- Сите граѓански здруженија и стопански субјекти од општината се поттикнувани да учествуваат во процесот на донесување на одлуки.
- За секој поединец се достапни можностите за негување на културата, рекреацијата и исполнување на слободното време, кои не и штетат на животната средина:
- Местата, просторот и објектите во општината се спој на убавото и на корисното. Населбите се прилагодени на потребите на жителите во поглед на димензиите и во поглед на функционалноста. Различностите и локалните специфики се вреднувани и заштитени,
- Глобалната перспектива е присутна во сите локални активности.

5.3.2. Што да преземат локалните власти за постигнување одржливост?

За да се постигне одржливост на општината, многу е важно да се делува во насока на заедничка посветеност кон принципите на одржливоста за тие да се вметнат во политиките и активностите на локалната самоуправа, во училиштата и другите институции. Одржливоста треба да стане интегрален дел од културата на управување, а не нејзин додаток. Вработените во општинската администрација треба да ги познаваат основните принципи на одржливиот развој и да знаат како да ги користат тие знаења во својата секојдневна работа. Во принцип, секогаш ќе има потреба од обучување на општинската администрација заради подлабоко разбирање и применување на генералните принципи на одржливост во секојдневната практика.

Постојат бројни методи и алатки кои можат да помогнат во подобрувањето на дејствувањето на локалната самоуправа во насока на одржливост, вклучувајќи:

- Вработување или назначување на службеници за одржлив развој или формирање на посебни тела: одделенија, сектори или комисии во рамките на општинската администрација или Советот на општината кои ќе работат на одржливиот развој на општината;
- Обуки за вработените во општинската администрација и локалната самоуправа за да добијат нови сознанија за тоа што можат да направат во нивната секојдневна работа и на тој начин да ја промовираат одржливоста;
- Пополнување на анкетни прашалници за проверка на одржливоста и применување на критериуми за проценка на политиките за донесување одлуки;
- Изјави за мисија и заедничка визија;
- Формирање на работни групи чии членови се претставници на локалната самоуправа, невладиниот и бизнис секторот од заедницата и на мултидисциплинарни тимови со задача да промовираат одржливост.

Функционирањето на локалните власти има големо влијание и ефект врз одржливоста на заедницата. Најголем дел од функциите на локалната самоуправа ќе бидат предмет на стратешките документи како што се различните планови со кои се презентира нивната политика. Конкретното практикување на одржливоста ќе се постигне токму со вградување на принципите на одржливиот развој во плановите и активностите на локалната самоуправа. Станува збор за документи кои треба јасно да покажат што ќе се работи за да се обезбеди критериумите на одржливост да се почитуваат при спроведувањето на ваквите планови.

Еден ваков документ кој има суштинска важност за севкупниот развој на општината е Локалната стратегија за одржлив развој (ЛСОП) која локалната самоуправа, во партнерски однос, или во соработка со заедницата, ќе треба да преземе како обврска, да ја изработи и спроведе во дело. Покрај локалната власт, и жителите на општината треба да одиграат важна улога во преземањето на активности за одржливиот развој на заедницата. Тие треба да ги разберат проблемите и да сфатат дека акциите што ќе се преземаат се насочени кон решавање на проблемите, а не се нивен составен дел. Најчесто, вообичаените локални проблеми, како на пр.: невработеноста, загадувањето или нерасчистениот отпад се само почетните точки за одредување на вистинските проблеми. На граѓаните треба да им се објасни дека тоа се последици од некои поголеми проблеми. Организирањето на кампањи, соработката со електронските и печатените медиуми, натпревари, итн. се важни алатки за подигање на свеста кај јавноста за одржливиот развој. Друга област каде може да се дејствува се образовните институции: училиштата и високошколските установи. Преку нив може брзо и ефективно да се рашири пораката за одржливост и тоа не само преку формалната

наставна програма, туку и преку различните секции и преку создавање услови за практикување на одржливоста во рамките на училиштата, со поставување на секојдневни прашања на учениците што се однесуваат на нивниот стил на живеење, за тоа како го поминуваат слободното време, дали се задоволни од начинот на школување, каков е нивниот домашен стандард, дали планираат да отворат сопствен бизнис, или како го третираат отпадот итн. Сите овие, и слични прашања, можат да ги поттикнат младите луѓе да размислуваат за нивните потреби и проблеми, а со тоа и на одржливоста на заедницата.

5.3.3. Улогата и можностите на локалната самоуправа во Република Македонија во осмислување на локалниот одржлив развој

Од независноста од СФРЈ во 1991 година, Република Македонија го наследува југословенскиот систем на децентрализирана општинска самоуправа, систем кој беше познат како многу децентрализиран. Општините имаат големи одговорности и овластувања, управувајќи успешно со значајни делови од локалниот живот преку локалната администрација. Но, заради конфликтот во другите Југословенски републики и можната опасност од еден децентрализиран административен систем, веднаш по независноста имплементиран е комплетно централизиран административен систем.

На општините им се одземени нивните надлежности и не маат вистински одговорности. Уште поважно е тоа што немаат сопствен приход да ги решаваат локалните проблеми и целосно се зависни од финансиските трансфери од централната власт. Локалните проблеми се решавани и управувани преку подрачни единици на Министерствата кои едновременно преземаат значаен број од општинските вработени. Овие подрачни единици се сместени во просториите на „старите“ 34 општини, ограничувајќи го физичкиот пристап на „новите“ општини до нивните услуги и намалувајќи го генералниот квалитет на услугите заради нивната подреденост на центарот кој всушност не ги разбираше локалните проблеми.

Актуелната законска рамка за локалната самоуправа е поставена во периодот од 2002-2004 година. Ревидираниот Закон за локална самоуправа е донесен во 2002 година, засилувајќи ги надлежностите на избраните локални власти и зголемувајќи ги значајно нивните овластувања во согласност со Уставот и Европската повелба за локална самоуправа. Овие зглоемени овластувања првично се имплементирани во јули 2005 година со официјалниот почеток на фискалната децентрализација, едновременно поставувајќи го прашањето на потребното знаење и искуство на локалната администрација во управувањето со актуелните состојби.

Покрај низата други одговорности, локалниот економски развој е една од првите одговорности која новиот Закон за локална самоуправа ја префрла на општинско ниво. Со тоа општините стануваат одговорни за поставувањето на приоритетите и водењето на локалната економска политика, но при тоа потребна им е помош. Заради долгиот период на централизиран административен систем во државата, локалните човекови ресурси се многу намалени и општините имаат потешкотии да обезбедат соодветен кадар за реализација на активностите врзани за своите нови надлежности.

Како резултат на различното манифестирање на транзициските социјални и економски проблеми во секоја општина, централната власт има ограничена способност позитивно да влијае врз локалниот економски развој. Во овој контекст, општините се препуштени сами на себе, но во исто време и немаат искуство во планирање и управување на локалниот економски развој. Заради тоа, тие мораат да

се обратат на меѓународните донатори за помош во знаење и експертиза кои се потребни на овој план.

Околноста што новиот Закон за локална самоуправа од 2002 година значително ги проширува локалните надлежности (во областа на локалниот економски развој, образованието, животната средина, социјалната заштита, здравството, спортот и други дејности), а кои ќе се ефектуираат со промена на повеќе закони во текот на 2004 и 2005 година (законите за основно и средно образование, социјална заштита, здравствена заштита, и други) создава простор, односно и овозможува на македонската локална самоуправа да изгради Стратегија на одржлив развој на локално ниво. За разлика од стратегијата на одржлив развој на национално ниво (на ниво на Република Македонија) која е единствена, Стратегијата на одржлив развој на локално што не е единствена, туку секоја општина поодделно треба да ја создаде, од проста причина што секоја општина има свои специфични карактеристики (достигнат ниво на стопански развој, природни услови, образовно и квалификационо ниво, комуникации, и слично), кои мораат да бидат земени при изработката на Стратегијата на одржлив развој на конкретната општина, а кои во целост и поединечно се разликуваат од истите во сите останати општини¹⁶.

Веднаш се поставува прашањето дали општинските органи го имаат капацитетот да отпочнат со изработка на стратегијата на одржлив развој на ниво на нивната општина. Одговорот би бил побаран по неколку месеци, кога ќе дојде до пренос на надлежности од централно на локално ниво и кога ќе се знае точно кои надлежности се локални, од една страна, а од друга страна кога непосредно потоа ќе дојде до комплетирање на локалниот административен апарат со службениците во разни области како што се образованието, здравството, социјалната заштита и други кои би биле пренесени од државно на локално ниво. Тогаш локалните органи би можеле да го отпочнат процесот на изработка на локална стратегија за одржлив развој, но тие немаат капацитет ниту сами да ја осмислат и изработат оваа стратегија ниту истата да ја реализираат во практика. Ова од проста причина што Стратегијата треба да ја анализира и инкорпорира економските можности на општината, нејзините природни ресурси, нејзината животна средина, образовното и квалификационо ниво на работно активното население на општината, и многу други елементи на одржливиот развој, и при ваквите анализи и експертизи мораат да бидат вклучени, се разбира покрај општинските органи, и стопанските претпријатија на територијата на општината и пошироко, и научните институции, и невладините организации и граѓаните, и другите општествени субјекти.

Сега се поставува прашање, доколку е познато дека во изработката на ваквата стратегија на локално ниво би требало да бидат вклучени повеќе субјекти, кој е тој што финансиски би го поддржал ваквиот зафат.

Финансиска помош за ваквата реализација би можела да се побара, со очекување дека ќе се добие од меѓународните или странските организации или фондови во кои спаѓа Програмата за развој на Обединетите Нации (UNDP), Американската агенција за меѓународен развој (USAID) и разни други владини или невладини организации од развиените земји. Во овој контекст би сакале да го сумираме временски и според базични активности процесот на отпочнување на изработка на сстратешките развојни документи на општината:

- Согледување на потребата да се изработи стратегија за одржлив развој на локално ниво, со уважување на локалните специфичности.

¹⁶ Како до подобро спроведување на Стратегиите за локален економски развој во Македонија. Стојков, Глигор. Скопје: 2007.

- Остварување почетна соработка со невладина или научна институција заради осмислување на стратегијата за одржлив развој, во чија изработка, а покасно и практична реализација би учествувале, покрај органите на локалната самоуправа, и голем број стручни и научни институции, стопански организации, невладини организации и граѓаните.
- Поднесување барање до разните странски и меѓународни фондации и организации за добивање средства за реализација на горенаведениот зафат. Информациите за овие организации кои би можеле да го спонзорираат процесот и евентуална стручна помош во составувањето на барањето за средства или апликацијата би можеле да се добијат од страна на определен број невладини организации или научни институти.
- Да се почека да се префрлат на локално ниво значителен дел на надлежностите кои се во овој момент на државно ниво, по донесувањето на законите за основно и средно образование, за социјална заштита, за здравствена заштита и други.
- Да се почека со надлежностите да се префрлат и определен број на сегашни делови од државната администрација и тоа одделенијата врзани за администрирање на основното и средното образование, социјалната заштита и други, кои би ја зајакнале и комплетирале локалната администрација во управувањето со локалните работи во еден зголемен обем на локални надлежности¹⁷.

¹⁷ *Локална Агенда 21, водич*. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

6. ПРИМЕНА НА ПОСТОЈНИТЕ ДРЖАВНИ СТРАТЕГИИ

Ова поглавје ги прегледува практичните искуства на стратешкото планирање, и ги покажува дека успешните пристапи делат заеднички карактеристики. Се потврдува дека принципите потенцирани во *Прилог 2*, обезбедуваат добра основа за успех каде што се применети.

6.1. ВОСПОСТАВУВАЊЕ НА ДОЛГОРОЧНА ВИЗИЈА, ОДРЕДУВАЊЕ НА ПРИОРИТЕТИ И ПОСТИГНУВАЊЕ НА ИНТЕГРАЦИЈА

6.1.1. Визија за иднината

Рамките на стратешкото планирање би биле поуспешни доколку имаат долгорочна визија за одржлив развој со транспарентни цели, и кога вклучуваат јасни приоритети за кои заинтересираните страни се сложуваат. Визијата би требало да произлезе од националните и суб-националните аспирации, земајќи ги во предвид и оние на маргинализираните групи, и треба да биде поврзана со регионалните и интернационалните стварности. Внимание треба да се посвети на фактот дека границите на модерните држави понекогаш можат да пресекуваат и да поминуваат низ културно различните народи кои имаат различни традиции и кои живеат во посебни околин. Најповеќето од постоечките стратегии, сепак, се развиени како краткорочни одговори на тековните (па дури и минати) проблеми, или како одговор на глобалните договори или грижите на развојните агенции. Само мал број на стратегиите се подготвени како средство за поставување на правец за државата со цел да се постигне визија за одржлива иднина. И покрај тоа, било која долгорочна визија треба да вметнува краткорочни чекори. На пример, Стратегиите за Намалување на Сиромаштијата, наместо да биде операционализирана преку серија на кратки временски периоди, таа треба да биде базирана на долгорочна визија врз основа на принципите на Рамката за Опсежен Развој.

6.1.2. Интеграција и вршење на размени

Искуствата покажуваат дека стратегиите најдобро функционираат кога се развиени во линија со опсежни и интегрирани размислувања на економските, социјалните, еколошките и институционалните прашања. Но, ваквата интеграција била слаба во најповеќето од минатите стратегии. На пример, животната средина најчесто била разгледувана како сектор, додека сиромаштијата била третирана како прашање од социјалната политика, наместо двете овие да бидат разгледувани како поперчни (cross-cutting) интереси. Последните Рамки за Опсежен Развој и Стратегиите за Намалување на Сиромаштијата го опфаќаат ова. Рамките за Опсежен Развој бараат поголема интеграција на социјалните и еколошките прашања. Стратегиите за Намалување на Сиромаштијата, исто така, тежнеат кон холистичен пристап, посебно адресирајќи се кон прашањата на социјалната политика. Напори се правени и за осигурување на интеграцијата на еколошките прашања во процесот.

Изминатите стратегии не се справувале ефективно со размените бидејќи методите останале слабо развиени и имало недостаток од неопходните вештини и политичка волја. Во најдобар случај, резултатот бил "шопинг листа" на идеи и проектни предлози без должниот однос кон потребите за приоритизација, и ограничувањето на ресурсите. Ова многу често не успеало да има директно влијание ниту кон инвестициите на владиниот ниту кон приватниот сектор на било кое ниво.

6.1.3. Сопствеништво на стратегиите

Во многу држави постои значителен проблем од недостаток на сопствеништво на стратегиите. Меѓу причините се слабо владино лидерство, временски притисок, потреба од одговор на надворешните побарувачки, тенденција на развојните агенции за поддршка на нивните сопствени процеси и проекти, недостаток на транспарентност и одговорност и ограничен капацитет за ангажман во процесот. Најповеќето од рамките за стратешкото планирање се воочливо ексклузивност на владите, или се рационализација на надворешните интервенции. Постои малку чувство на заложби од страна на заинтересираните страни во приватниот сектор и граѓанското општество. Во некои случаи, незадоволството со националните процеси ги довело заинтересираните страни кон развој на нивните сопствени паралелни стратегии.

Многу планирачки рамки се надворешно-водени како последица на условеност и временски притисок. Затоа тие се гледани како "сопственост" на развојните агенции. Ова може да биде резултат на недостаток на координација помеѓу различните рамки, и како тенденција за препишување на одговорностите на една единствена владина институција. Овие најчесто се министерствата за животна средина кога животната средина и природните ресурси се во фокусот, и министерствата за финансии кога е вклучена буџетската поддршка. Ова може да биде предизвикано од недостаток на политичка кохерентност и отуѓеност на другите министерства и агенции кои исто така можат да имаат легитимни интереси или можат да дадат важни допринеси. Во насока да се зголеми државното сопствеништво на стратегиите, многу е важно да бидат изградени врз основа на претходно постоечките стратегии и да обезбедат континуиран развој и подобрување на овие стратегии преку мониторинг и евалуација¹⁸.

6.2. ДОЛГОРОЧНИ ЗАЛОЖБИ

6.2.1. Важноста од политички заложби на високо ниво

Политичката заложба на високо ниво претставува предуслов за политичките и институционалните промени, и затоа е есенцијално важно за ефективност на стратегиите. Во некои случаи, стратешкиот развој е управуван од Шефот на државата или од Премиерот. Овие заложби, исто така, треба да бидат долгорочни, и затоа треба да вклучуваат долгорочно заинтересирани страни, како што се парламентарци, политички партии и помлади генерации на идни носители на одлуки. Во спротивно, постои опасност дека идните Влади би имале претстава на поединечните стратегии како застапување на погледите или политиките на нивните претходници, и на тој начин или би ги игнорирале, а можеби и дури би иницирале процес за донесување на нови стратегии кои би биле во склад на нивните сопствени ставови и мислења.

¹⁸ The DAC Guidelines - Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Co-operation. OECD, 2001.

6.2.2. Потребата од централно координативно тело

Со цел обезбедување на заложба на Владата, препорачлива е координацијата на стратешкиот процес да биде одговорност на кабинетот на Премиерот или Претседателот, или на министерствата со централен авторитет - како што се за финансии или економија. На овој начин, стратегиите би биле изложени како сериозна владина иницијатива и линковите кон важните политики и процедури ќе бидат зајакнати. Овој пристап помага за надминување на институционалните ривалства и инерции.

6.2.3. Потребата од вклучување на сите министерства

Во минатото, одредено министерство најчесто иницирало дискусии за стратегиите. Овој начин многу ретко покажувал ефективна поврзаност со другите министерства при изградбата на меѓувладина поддршка. Ретко, овие проблеми биле дискутирани кабинетски, со што би се собрала поширока политичка заложба уште во раните фази. Искуствата покажуваат дека кога главната одговорност за стратегиите лежи во само едно министерство, ова создава перцепција дека стратегијата е проект на тоа министерство (посебно кога го контролира и процесот и буџетот), или ограничена секторска материја. Ова резултира со ограничена вклученост и соработка од другите министерства.

Во сите земји, главните развојни одлуки тежнеат да бидат преземени од министерствата одговорни за финансии или за економија. Одговорноста за одржливиот развој, од друга страна, најчесто им се припишува на министерствата за животна средина кои имаат ограничени влијанија во владите. Стратегиите за одржлив развој затоа не се гледаат како релевантни на другите сектори. Во најдобар случај, ова овозможува формирање на заедница или мрежа која се грижи само за еколошката политика. Во најлош пак случај, ова би го минирало прогресот кон одржливиот развој преку недостаток од интеграција во другите сектори.

За главните финансиски и економски заинтересирани страни да станат водечки учесници во стратегијата, мора да постои заложба на високо ниво и релевантни економски анализи и анализи на ризик. Во некои држави, ова е постигнато со поврзување на стратегиите со регуларните буџетски процеси.

6.2.4. Заложбите на приватниот сектор и граѓанското општество

Особено е важно да се обезбеди заложба на приватниот сектор и граѓанското општество. Неформалните движења (граѓанските групи, професионалните мрежи и др.) можат да бидат ангажирани во зајакнувањето на кохерентноста меѓу позициите и политиките на заинтересираните страни и во изградбата на широка политичка поддршка и заложба. Многу граѓански организации често пати имаат поголемо познавање отколку самите министерства за социјала, економија и животна средина или од одлуките донесени од централната Влада. Во некои земји, на пример, многу вакви организации станале контролори со континуирана заложба за мониторинг на новите и веќе постоечките проекти за согласност со правилата и процедурите. Ова довело до подобра изведливост и влијание, јавно разбирање и откажување на некои проекти со неприфатливи и неповолни влијанија.

Како одговор на предизвиците на глобализацијата, приватниот сектор ја адресира својата улога во однос на развивање на одржливиот развој на глобално ниво, преку работата на Светскиот Бизнис Совет за Одржлив Развој (World Business

Council for Sustainable Development) за одговорно бизнис однесување. Во последните години се појавува одредена вклученост на домашниот приватен сектор во процесот на стратешко планирање во многу држави, но меѓународниот приватен сектор бил вклучен во само неколку случаи. Имајќи го фактот дека приливот на финансиски ресурси кон земјите во развој преку приватни инвестиции сега ја сопираат официјалната развојна помош, претставува предизвик кој треба да биде адресиран кон развојот и имплементирањето на стратегиите за одржлив развој.

Заложбата и вклученоста на приватниот сектор и цивилното општество е зависно од тоа колку добро стратегијата одговара на мотивациите на овие групи и од тоа кои стимулации ги имаат за вклучувањето во стратешкиот процес. На тој начин, во креирањето на стратешкиот процес, анализата на заинтересираните страни треба да биде применета уште во раната фаза (Прилог 8). ова може да обезбеди важни информации за мотивираноста и интересите на заинтересираните страни; средствата кои тие ги употребуваат за нивните интереси, притисоците врз нив да се променат и присилувањата да прават промени.

Вклученоста на приватниот сектор е повеќе продуктивна кога стратешкиот процес е отворен за волонтерски и пазарно-базирани инструменти, балансиран со регулаторни и фискални инструменти. Приватниот сектор делува во компетитивна околина, па затоа главните предизвици се да се создаде околина во која натпреварувањето не е само за најниската цена добра и услуги, туку и исто така се интересира и за подобрувањето на социјалните, економските и еколошките услови. За ефективно да се вклучат заинтересираните страни од приватниот сектор потребен е дијалог во насока на разбирање на интересите со кои се соочуваат и факторите кои можат да поттикнат иновации и нови начини на работа.

Широкиот пристап на заинтересираните страни е погоден за формулирање на одржливите принципи и стандарди за различните бизнис сектори - кои тогаш можат да бидат применети кон овој опсег на инструменти. Исто така, вклучувањето на цивилното општество подразбира отвореност кон грижите на широката јавност околу приходите за живот и етичките интереси. Стратешките процеси може да бидат дизајнирани да бидат приспособени кон диверзитетот на гледни точки, и поврзаните капацитети и ограничувања, во насока на генерирање на автентични заложби.

Прилог 8. ПОТРЕБИ ЗА ЕФЕКТИВНА ПАРТИЦИПАЦИЈА ВО СТРАТЕГИИТЕ

Потребите ќе зависат од подрачјето и целите на стратегијата и на способноста на учесниците, како и од политичките и социјалните околности. Генерално, потребите се:

- Соодветни партиципативни методи за проценетите потреби и можности, дијалози, решенија, формирање на партнерства, решавање на конфликти и постигнување на спогодби.

- Погодно разбирање на сите оние кои имаат легитимен интерес во стратегијата, како и значаен и конкретен пристап за вклучување на вулнерабилните и лишените од граѓанските права.

- Филтер за партиципација, на пр. НВО и локални авторитети, за почеток на партиципацијата и поврзување на одлуките кои треба да бидат преземени централно со они соодветните на локално ниво.

- Посебни активности кои се фокусираат на партиципативноста.

- Чекор - по - чекор пристап, со умерен почеток, кој ќе се надградува врз постоечките партиципативни системи, а кој потоа ќе ја продлабочува и фокусира партиципативноста со секое повторување на процесот.

- Адекватни ресурси, вештини и време - ефективната партиципација

тежнее кон спор почеток и бара рано инвестирање, а потоа станува порентабилен.

Доколку постои околина за учење (на пр. политики, закони и институции кои ја охрабруваат, поддржуваат, менаџираат и наградуваат партиципацијата во

планирачко-развојниот процес, вклучувајќи специјално-формулирани групи онаму каде што не постојат соодветни институции, и кои дозволуваат на партиципиентите и професионалците да ги тестираат пристапите), тогаш овие потреби е поверојатно дека ќе бидат исполнети .

6.3. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА ПАРТИЦИПАЦИЈА

Широката партиципација во стратешкото планирање е неопходна за обезбедување на заложби и добивање на клучни информации за процесот на планирање. Сепак, многу широка партиципација не е секогаш возможна - не би била ниту ефективна а ниту пожелна. Постојат многу потенцијални сектори, групи и нивоа за партиципација кои треба да бидат вклучени. Нивната волја за учество зависи од тоа дали тие се убедени дека нивните ставови и размислувања ќе бидат земени во предвид. Исто така, зависи од нивната можност да учествуваат, бидејќи самото учество предвидува време и трошоци за припрема и присуство на средбите. Прашањата околу репрезентативноста, одмереноста и соодветниот степен на партиципација се многу важни. Рамнотежата треба да биде постигната помеѓу вклучувањето на што поширок опсег на учесници - со цел постигнување на широк и одржлив консензус, како и избегнување на преоптовареност на фасилитаторските и менаџерските капацитети на оние кои го водат стратешкиот процес. Што подобро развиен и репрезентативен механизам за партиципација - тоа поефективен ќе биде самиот процес. Доколку менаџерските капацитети се слаби и механизмот за партиципација е лош, бројот на учесници најпрво може да биде ограничен, но истиот треба да биде зголемуван паралелно со развојот и повторувањето на специфичните стратешки задачи.

Онаму каде што врските помеѓу владиниот и цивилниот сектор се добри, условите за ефективна стратегија за одржлив развој се поволни. Тука важи и обратниот случај. Многу важна насока за одржливиот развој е потребата од зајакнување на државните демократски институции и улогата на изборните тела, посебно парламентарното собрание. Ова е од витално значење за зајакнување на интеракцијата помеѓу владиниот и невладиниот сектор.

Учеството на заинтересираните страни треба да се одвива за време на стратешкиот процес при дефинирањето на целите, анализирањето на проблемите, имплементацијата на програмите и учењето од искуствата. Иако, во случај кога ова е добро воспоставено и теоретски и реторички, искуствата со постоечките национални рамки за стратешко планирање покажуваат дека праксата сеуште заостанува. Формулацијата на повеќето од националните стратегии и понатаму страда од проблемите со партиципацијата (*прилог 9*).

Прилог 9. ЗОШТО ПОСТОЕЧКИТЕ СТРАТЕГИИ ПРОДОЛЖУВААТ ДА БИДАТ НАСОЧЕНИ ПРЕТЕЖНО "ОДГОРЕ - НАДОЛУ"

Терминот "одгоре-надолу" имплицира на тоа дека стратегијата е толкувана од некои (претежно владини) авторитети, и е развиена од професионален персонал, без или само со ограничена вклученост на оние кои имаат легитимен и соодветен интерес, или се под влијание на исходите и резултатите (заинтересираните страни). Исто така, имплицира на целите и пристапите поставени од страна на авторитетите - но кои не мора да бидат истоветни со оние на заинтересираните страни. Имплементацијата исто така е типична одговорност на истите авторитети. Ваквиот "одгоре-надолу" пристап кон стратегиите не е само за наменет за националните власти туку често се применува и на локално - децентрализирано ниво. "Оддолу - нагоре" пристапот се карактеризира со спротивен пристап и вклучува активна партиципација на заинтересираните страни, и често е и инициран од нив.

Стратегиите "одгоре - надолу" истрајуваат поради многу причини.

- Многу стратегии произлегуваат од идеи на развојните кооперативни агенции, кои се повеќе се држат за одговорни за одржливите димензии на

нивните интервенции и се полесно ги применуваат сопствените рамки, за разлика на тоа да работаат преку локалните рамки.

- Некои стратегии произлегуваат од меѓународните спогодби (на пр. конвенции) и се фокусираат на интересите на глобалните заинтересирани страни.

- Често капацитетите на владите се слаби во однос на артикулирањето на интересите на приватниот сектор и граѓанското општество, изградба на сојузи и унии, потрага по компромиси, прифаќање на различни перспективи, формулирање и имплементирање на долгорочни цели и стратегии и менаџирање на партиципативни и плуралистички процеси.

- Граѓанските службеници и другите во позиција на авторитет (често оние во среден ранг) се однесуваат на начин како да имаат најголеми знаења за пристапот "одгоре-надолу" чувствувајќи го тоа како закана за нивниот статус и моќ.

- Механизмите и методологиите за организираната својствена партиципација на различни нивоа на планирачкиот циклус постојат, но се непознати на оние кои се најчесто вклучени.

И покрај овие пречки, постојат знаци на прогрес во многу држави, односно воспоставени се мулти-стејкхолдер партнерства, и посебни напори за инволвирање на посебни групи (прилог 10)¹⁹.

¹⁹ The DAC Guidelines - Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Co-operation. OECD, 2001.

Прилог 10. МУЛТИ-СТЕЈКХОЛДЕР УЧЕСТВО ВО СТРАТЕГИИТЕ

Канадскиот "Project de societe" (1992-1995) претставува еден од најпартиципативните стратешки процеси. Тој подразбираше мулти-стејкхолдер партнерство на Владата, народот, бизнис и волонтерските организации и др. кои оперираат преку соработка и изградба на консензус. Претставници од повеќе од 100 сектори во Канадското општество учествуваа во националните мулти-стејкхолдер собранија. Размени и решенија за проблемите биле постигнати преку употреба на иновативни изборни табlici околу основните човекови потреби како што се воздухот, водата и храната. Се додека не се постигна консензус помеѓу заинтересираните групи за насоките за одржлив развој во Канада, "Проектот" ги решаваше многуте конфликтни позиции.

Новозеландскиот Менаџмент за Ресурси, во 1991г., беше главниот сегмент за реформирање на легислативата со цел да ги корегира острите нееднаквости на начинот преку кој еколошкиот менаџмент оперираше низ различните сектори, за интеграција на националните планирања и носење на одлуки, за обраќање на презаситеноста на легислативата која работи со природните ресурси, и да обезбеди единствени цели - имено, одржливи менаџмент на природни и физички ресурси. При развивањето на Актот, специјални напори биле направени за вклучување на јавноста преку средби, семинари, бесплатни телефонски линии и пишани предавања. Сите документи доставени до Менаџментот за Ресурси на Владата ги истакнуваа погледите на заинтересираните страни за поддршката или разликите од веќе подготвените предлози.

6.3.1. Политичка и партиципативна поддршка на стејкхолдерите

Многу од претходните стратешко планирачки процеси оствариле само мал ефективен напредок кон одржливиот развој. Кај нив имало недостаток од автентична заложба и поддршка од страна на политичарите, клучните и влијателни владини министерства и институции, како на пример оние за финансиско и национално планирање, како и од страна на поширокиот опсег на стејкхолдери во приватниот сектор и граѓанското општество. Се повеќе станува јасно дека за да се одржи балансот помеѓу националните социјални, економски и еколошки цели, неопходна е заедничка работа и соработка помеѓу развојните сектори (јавниот, приватниот и граѓанскиот). За ваквиот партнерски пристап да биде успешен, можеби ќе бидат потребни и промени во владејачките структури.

Според тоа, голем предизвик е да се добие поддршката и заложбата од страна на клучните стејкхолдери за нивно вклучување во процесот кој овозможува можност за идентификување на предизвиците на одржливиот развој, дискусија за проблемите и донесување на консензус за неопходните акции. Стратегиите за одржлив развој треба да бидат промотори на механизмите за олеснување на овие процеси.

6.3.2. Сопственост и учество на стејкхолдерите

Слабата партиципативност на развојните стејкхолдери допринесува за недостаток на сопственост во рамките на целите, процесите и финалните исходи. Ова всушност е допринесувачки фактор кон слабата документираност на резултатите од имплементацијата на претходните стратегии. Како што и претходно е наведено, голем број на стратегии останале не повеќе од документи ставени во фиока. Зато неопходен е баланс помеѓу одржливите стратегии и партиципативноста. Тоа е поради тоа што обезбедувањето и фацилитирањето на партиципативноста (не само на консултирањето) всушност претставува најголемиот предизвик за одговорните кои го водат процесот на стратешкото планирање. Партиципативноста може да биде отежната особено кога не е воспоставена како пракса – некои влади се соочуваат со проблем на отварање на процесот и овозможување на други да имаат влијание врз него; додека други стејкхолдери можеби и не се навикнати на таква партиципативност. Понатаму, исклучително тешко е привлекувањето на приватниот сектор во самиот процес, поради тоа што многу често постои високо ниво на сомнеж помеѓу различните стејкхолдери. Исто така, од особена важност е зајакнувањето на учеството на политичките актери и партии во процесот, а воедно и меѓу-секторската интеграција е најчесто спречена поради тенденцијата на владините одделенија да си ги заштитат сопствените секторски информации и податоци.

Партиципативните пристапи во стратешкото планирање треба да овозможат прилики за преговори помеѓу стејкхолдерите, и да ги потенцираат сензитивните точки на нееднаквост во политичка и економска моќ. Партиципативноста може да ги открие очекувањата и потребите, да обезбеди можност за искажување на оние кои традиционално го немаат тоа право, да го подигне профилот на клучните прашања, да ги издигне локалните проблеми на национално ниво, да помогне во премостувањето на владините неефикасности и да ги разбуди и прошири демократските процеси.

Клучна почетна точка би била анализа на стејкхолдерите. Една од позначајните области во која може да се постигне напредок е градењето на мостови помеѓу националното и локалното ниво. Најголемиот дел од стратегиите сеуште се контролирани од централната власт, со повремено учество на граѓанскиот сектор. Во секој случај, Локалната Агенда 21 постигна значаен момент на соработка помеѓу локалните авторитети, граѓанските движења, невладиниот и бизнис секторот. Сепак, најчесто поврзаноста помеѓу националното и локалното ниво е најчесто многу слаба. Во развиените земји, постои значајно искуство на партиципативни развојни активности на локално ниво, но националните стратегии сеуште ги бараат вистинските начини за адекватно и ефективно воспоставување на врска со постојните локални искуства. Сепак, и понатаму во многу земји продолжува недостатокот од доверба и дијалог помеѓу централната и локалната власт во контекст на напредок на децентрализацијата. Премостувањето на разликите меѓу националното и локалното ниво претставува главен предизвик за стратегиите за одржлив развој.

6.3.3. КАПАЦИТЕТ

Вклученоста во процесот на планирање на одржливиот развој бара широк опсег на способности и квалификации. На пример, оние кои го менаџираат процесот мора да имаат познавање во областа на фацитирање и дипломатија, и бескрајна стрпчивост. Оние кои работаат на стратешката анализа треба да ги познаваат врските помеѓу различните области (еколошко, социјални, економски...) и сектори, како и вертикалните поврзувања (помеѓу интернационалните, регионалните, националните и локалните нивоа) вклучувајќи ги и прекуграничните прашања и состојби. Останатите ќе треба да се погрижат за институционалните, законските и административните димензии на развојот.

Неопходните вештини и капацитети најчесто се во недостаток во земјите во развој, а оние постојните се најчесто веќе преоптоварени. Градењето на капацитетите и еманципирањето треба да бидат критични компоненти на процесот на одржливиот развој.

Институциите и индивидуалците вклучени во дебатите ќе мора да имаат пристап и разбирање кон клучните информации кои се неопходни за прашањата за кои се дискутира. Многу од стејхолдерите ќе може да бидат вклучени во склоп на нивните тековни улоги и одговорности. Останатите ќе треба да одвојат време од секојдневните обврски, а тоа време има финансиски импликации – со што треба да се најде начин за компензирање на тоа или обезбедување на помош, со што би се обезбедило нивно целосно и ефективно учество.

Понатамошните пристапи ќе треба да ги надополнат „политичко надуените“ проблеми преку нагласување на развојот на капацитетите за различните процеси на стратешкото планирање, особено кај:

- Собирањето на информации,
- Дебати,
- Анализи, посебно меѓу-секторски,
- Проценување,
- Адаптивно носење на одлуки,
- Разрешување на конфликти, и
- Градење на консензус.

Ваквите подобрувања на капацитетите треба да се совпаднат со различните форми на политичкото и институционално опкружување и да бидат употребени индивидуално или вкупно.

Важно е да се напомене дека капацитетот за стратешко однесување е многу поважен отколку формалното процесирање на стратешките документи. Потребата од брзи рефлексии во однос на донесувањето на одлуки и флексибилноста на поддршката од донаторите, претставуваат особено важни карактеристики кои што не се целосно поедноставени во тековните планирачки рамки и менталитетот²⁰.

²⁰ NATIONAL STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE CHALLENGE AHEAD By Barry Dalal-Clayton and Stephen Bass. International Institute for Environment and Development: 2000.

6.4. ОПШТЕСТВЕНО - БАЗИРАНИ ПРИСТАПИ И ПРИСТАПИ ОДДОЛУ-НАГОРЕ

Последните 20 години имаше експлозија на општествено - базирани, партиципативно - развојни пристапи и механизми за поддршка (на пр. партиципативна рурална проценка). Во насока на поддршка на овие пристапи, при што локалните авторитети, заедниците и бизнисите можат да играат ефективна улога во стратегијата за одржлив развој, особено е важно да се учи од успешните локални иницијативи за одржлив развој и да се промовира повторувањето каде што е тоа релевантно. Ваквите иницијативи најчесто биле најуспешни онаму каде што имале употреблива поддршка од локалните капацитети за развој, организациите на заинтересираните страни, и сл. Трендовите насочени кон децентрализацијата нудат можност за поврзување на националните стратешки процес кон општествено базирани партиципативни пристапи.

6.4.1. Балансирање на пристапите "одгоре-надолу" и "оддолу-нагоре"

Традиционално, владите се отпорни на воведните политики и донесувањето на одлуки во однос на учеството на заинтересираните страни на сите нивоа (*Прилог 9*). Но многуте неуспешни "одгоре-надолу" планирачки одлуки сведочат за потребите за правичен баланс помеѓу пристапите "одгоре-надолу" и "оддолу-нагоре". Стратегиите треба да разгледуваат кои прашања можат да бидат адресирани на национално и централно ниво, а кои можат да бидат адресирани повеќе локално. Многу често, само на регионално ниво доаѓа до израз народно-центрираниот пристап за одржлив развој. Тоа е нивото на кое одлуките се донесуваат дневно од страна на индивидуалци и групи на луѓе кои се засегнати преку нивниот приход за живот, здравје и многу често и нивниот опстанок. Индивидуалците и заедниците се најзгодни за идентификување на локалните трендови, предизвици, проблеми и потреби, за сложување околу нивните приоритети и привилегии и за детерминирање кои вештини и капацитети недостасуваат. Оттука, некои стратегии почнуваат да ги концентрираат различните прашања на најсоодветно ниво. Во некои земји, при регионалниот пристап се повеќе се појавува комбинацијата на двата пристапи "одгоре-надолу" и "оддолу-нагоре".

Стратегиите треба да земат во предвид кои механизми можат да го постигаат овој баланс помеѓу пристапите "одгоре-надолу" и "оддолу-нагоре". Новите планирачки системи во поголем број на држави обезбедуваат примери за тоа како децентрализацијата може да помогне во тоа. Овие баланси треба да бидат придружувани и поддржувани од механизмите кои обезбедуваат добар дијалог, континуиран мониторинг и учење во и меѓу сите нивоа.

6.4.2. Балансирање помеѓу употребата на експертиза и потребата од партиципативен пристап

Развивањето на стратегиите бара технички импут за многу клучни задачи, на пример, прибирање и анализа на основните социо-економски податоци, статистички проценки, економски проекции и сл. Но, само техничката експертиза не може да ги опфати сите прашања, ниту пак да обезбедат пристап до сите потребни и неопходни информации. Многу повредно знаење е во сопственост на индивидуалците и заедниците. Понатаму, повеќето клучни прашања треба да бидат земени во предвид и анализирани од страна на поширок опсег на групи на стејхолдери, доколку визијата за развој во иднина треба да се потврди со поддршката од општеството како целина, и доколку треба да биде постигнат консензус за тоа како да се адресираат важните предизвици.

Затоа, постои јасна улога за двата технички импути - индивидуалните експерти и поширокото вклучување на многу луѓе во партиципативните примени. Многу е важно тоа дека балансот треба да постои помеѓу овие два пристапи.

Овие неопходни вештини и капацитети се најчесто слабо задоволени во земјите во развој, и оние кои постојат се најчесто веќе силно посветени. Затоа, изградбата на капацитетот треба да бидат критични компоненти на самите стратешки процеси.

6.5. ЕФЕКТИВНИ ПАРТИЦИПАЦИИ И ВКЛУЧЕНИ ТРОШОЦИ

Трошоците за партиципацијата зависи од различни фактори:

- *Видот и бројот на партиципантите*, нивната локација и поволните трошоци за нивна партиципација. Многу заинтересирани страни би можеле да бидат ангажирани преку нивните постојни работи и улоги. Останатите треба да одвојат време од нивните постојани работни активности со кои обезбедуваат приходи за живот (пр. оние од цивилниот сектор и особено оние од локалните заедници каде што вклучувањето може да значи одсуство од дополнителните работни активности). Жените може посебно тешко да го постигаат своето учество во партиципативниот процес со оглед на нивниот многукратен ангажман. Затоа, треба да се изнајдат алтернативни начини за компензирање на нивната асистенција во планирачкиот процес, доколку се сака да се обезбеди нивната ефективна партиципација (*Прилог 10*).
- *Потреба од време*. Потребно е време за воспоставување на доверба, посебно на некои локални нивоа; како и рамка во која луѓето можат да бидат охрабрани да соработуваат со надворешните фактори. Често е потребно помеѓу 18 месеци и 5 години да се воспостават и преземат опсежни и детални партиципативни вежби поврзани со националните стратегии.
- *Потреба од специјалистички вештини*. Вештините во партиципативното побарување, комуникациите, едукацијата и медиумските активности се есенцијални во насока на воспоставување на правилните врски и обезбедување на квалитетот во партиципацијата и комуникацијата.
- *Комуникациски потреби*. Повеќето институции и индивидуалци вклучени во дебатите имаат потреба од пристап и разбирање на клучните информации врзани и важни за прашањата за кои се дискутира. Ова бара комуникација преку медиумите (телекомуникации, мас или традиционални медиуми, различни форуми и сл.) што предвидува имплицативни трошоци.

Сепак, трошоците на партиципацијата, иако високи на почетокот, можат да се намалат со секое повторување на стратегијата, со тоа што делокругот, причината и методологиите за партиципација на секоја група стануваат појасни и пофокусирани.

7. АНАЛИЗИ

Стратегиите треба да бидат градени врз основа на анализите направени за клучните предизвици и нивните основни причини, потоа за актуелните или потенцијалните краткорочни и долгорочни влијанија на пристапите кои се справуваат со нив, како и за соодветната политика и институционални рамки. Внимателните анализи на врските помеѓу локалните и националните нивоа, како и помеѓу националните и глобалните интереси, се од особено значење во однос на идентификувањето на можностите за политички и институционални реформи. Тие треба да бидат поддржани со ефективна комуникација со заинтересираните страни.

Како пример, интегрирањето на еколошките и социјалните анализи во насока на процесот на стратешкото планирање изведува можности за подобрување на одржливоста и кохерентноста на развојните планови и политики. Ова би го поттикнало разгледувањето на долгорочните импликации (како што се потенцијалните еколошки и социјални влијанија на макро-економските политички промени, и обратно). Слично на тоа, земањето во предвид на трошоците на еколошката штета врз економијата преку пресметките и проценките на БДП, како и приспособувањето на политиката според тоа, може да резултира со пореалистични цели и со подобрена одржливост на долгорочните развојни стратегии.

Техничкиот капацитет и методолошките вештини се потребни за вакви анализи, како и за долгорочното планирање. Во праксата, овие вештини мошне често се одсутни, а многу од постоечките стратегии се базирани врз некомплетни или слаби анализи. Кога успешните анализи се дуплираат или се преклопуваат една со друга, многу кратко е времето за анализи - и притоа старите анализи најчесто се рециклираат, посебно затоа што партиципативната употреба често се организира после анализите, па затоа не може да се дефинира кои прашања треба да бидат испитувани. Понатамошно ограничување на добрите анализи е тоа што основните податоци многу често се несигурни или непотполни. Ова е можеби поради тоа што податоците се однесуваат на материи за кои не се направени понови пресметки и надградби на постојните, односно не постои мониторинг систем.

7.1. КОНВЕРГЕНТНОСТ, КОМПЛЕМЕНТАРНОСТ, КОХЕРЕНТНОСТ И КООРДИНАЦИЈА ПОМЕЃУ ДРЖАВНИТЕ РАМКИ НА СИТЕ НИВОА

Денеска, постои недоволна конвергентност помеѓу различните планирачки рамки и на национално и на локално ниво, како и низ различните сектори. Ова не е изненадување, бидејќи овие рамки често се базирани на фундаментални разлики во улогите и мандатите на институциите, концептите, идеологиите и изворите на финансирање. Затоа, тие имаат различни интенции, интереси и обем на планирање. И притоа постои потреба за зајакнување на конвергентноста.

Не е возможно да се интегрираат сите рамки на стратешко планирање, но е возможно да се работи кон комплементарноста и кохерентноста и нивното взаемно поддржување. Конвергентноста може да се зголеми преку владиниот развој и одржување на рамковна матрица која би водела евиденција на сите постоечки и нови стратешки планирачки процеси во државата (национални, суб-национални, локални, оние кои се одговор на меѓународните заложби, и др.). развиена во партнерство со главните стејхолдери од приватниот и граѓанскиот сектор, како и во соработка со развојните агенции, оваа матрица може да помогне во истакнувањето на врските и разликите помеѓу различните процеси, и на тој начин да го фокусира вниманието на она што треба да се направи за зголемување на комплементарноста.

Ваквиот инструмент би помогнал за да се осигура новата планирачка рамка да биде надградувана и поврзувана со веќе постоечките.

Онаму каде што вакви линкови постојат, и стратегиите се надградени врз веќе постоечките, прогресот е евидентен - и обратно (*прилог 11*).

Одговорните за стратешкиот развој треба да ги имаат во предвид минатите и тековните стратегии преземени од страната на различни владини институции или агенции. Во тој случај, има голема потреба од креирање на механизми за координација помеѓу секторите и кохерентност и помеѓу секторите и помеѓу стратегиите. Ова изискува подобрени институционални процедури и практики поддржани од соодветни менаџерски системи, и системи за ефективен менаџмент и решавање на конфликти. Огромен напредок на ова поле на локалните власти е направен преку Локалната Агенда 21, (*прилог 7*) процес од кој што националните влади можат да учат²¹.

Прилог 11. ИЗГРАДБА ВРЗ ПОСТОЕЧКОТО ВРСКА ПОМЕЃУ СТРАТЕГИИТЕ ЗА НАМАЛУВАЊЕ НА СИРОМАШТИЈАТА И ДРЖАВНИТЕ ПРОЦЕСИ НА СТРАТЕШКОТО ПЛАНИРАЊЕ

Уганда

Документот за Стратегијата за Намалување на Сиромаштијата е базиран на ревизијата од Акциониот План за Искоренување на Сиромаштијата од 1997г. Тој е исто така извлечен од постоечките стратешки пристапи меѓу кои Извештајот за Состојбата со Сиромаштијата, Партиципативната Проценка за Сиромаштијата и Планот за Модернизирање на Земјоделството. Ова ја зголемило и сопственоста на државата врз стратегијата.

Боливија

Стратегијата и Акциониот План за Биодиверзитетот бил развиен низ високо партиципативен процес кој овозможил истакнување на ублажувањето на сиромаштијата преку економски активности поврзани со одржливото искористување на биодиверзитетот. Со помош на лобирањето на Министерот за Одржлив Развој во Економскиот Политички Совет, оваа стратегија потоа е инкорпорирана како дел од Стратегијата за Намалување на Сиромаштијата.

Буркина Фасо

Со развивањето на Стратегијата за Намалување на Сиромаштијата - СНС, големи напори биле преземени во однос на инкорпорирањето на нејзините ориентации во постоечките секторски политички планови и реформски програми (пр. основното образование и здравството). Оваа интеграција е потребно да продолжи, особено во насока на осигурување на тенденцијата секторските политики и планови специфично да се насочат кон поврзувањето на сиромаштијата и околината, и да ги дефинираат индикаторите кои ќе ги следат ова врзување.

Процесите на интегрирање можат да биде зајакнат и преку зацртување на дражваната Национална Акциона Програма за борба против десертфикацијата - НАП. Оваа Програма била развиена преку партиципативни начини, со речиси 50 000 луѓе вклучени во нејзиниот развој, и притоа била базирана врз значителни анализи. Но, оние кои биле одговорни за НАП-от, не биле вклучени во процесот на

²¹ The DAC Guidelines - Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Co-operation. OECD, 2001.

изготвувањето и имплементацијата на Стратегијата за Намалување на Сиромаштијата, и притоа искуствата и поуците од преземањето на НАП не биле зацртани во процесот. Надградбата на Стратегијата за Намалување на Сиромаштијата обезбедува можности за решавање на овие проблеми.

Особено важна улога одиграле и развојните агенции кои го поддржувале дијалогот во Буркина Фасо, што имал големо каталитичко значење при одржувањето на конвергентноста на рамките. Вклучувањето на партиципативниот процес обезбедил клима при што препораките на владата да ги рефлектираат ставовите и погледите на различните национални стејхолдери. Во ова бил вклучен и предлогот за стратегијата за одржлив развој да не биде подготвена како документ со нов политички пристап туку повеќе како чадор за главните легални инструменти, принципи за интервенција и институционални реформи.

На овој начин, стратегијата би имала за цел да обезбеди одржлив развој кој би ги вклучил социјалните, политичките, културните и проблемите на животната средина, како што се:

- Одржлив развој на човекови ресурси.
- Правичност во дистрибуцијата на бенефитите од развојот.
- Транспарентност во менаџирањето на јавните работи и провизиите за асистенција.
- Ефикасност и одржливост на развојните програми.
- Засилување на капацитетите на национално ниво.

Дијалогот предвидува мерки за подобрување на Стратегијата за Намалување на Сиромаштијата кои се користат како рамка за насоките од страна на Министерствата за Економија и Финанси:

- Да ја презентира Стратегијата за Намалување на Сиромаштијата попшироко како единствена рамка која кооперативните програми на развојните агенции треба да ја следат.
- Да ја направи Стратегијата за Намалување на Сиромаштијата попшироко достапна и да подготви пократки и поедноставни верзии.
- Понатамошен развој на Стратегијата за Намалување на Сиромаштијата, со тенденција за интегрирање на сите секторски планови во една единствена рамка. Ова би вклучило блиската соработка помеѓу сите министерства, приватниот сектор и граѓанското општество, со што би се осигурала хармонизација помеѓу постоечките и планираните координативни механизми, индикатори, и механизми за мониторинг и евалуација.
- Генерирање на нови финансиски ресурси во националниот буџет за имплементирање на стратегијата.

Гана

Во спротивно на гореспоменатите случаи, стратегијата за искоренување на внатрешната сиромаштија била подготвена во Гана. Веднаш потоа таа била трансформирана во Стратегијата за Намалување на Сиромаштијата. Подготовката на целата стратегија била превземена како дел од подготовката на Вториот Среднорочен Развоен План за имплементација на Визијата на Гана до 2020г. Овој план исто така ги вклучувал јадрата на развојните цели на Обемната Развојна Рамка на Гана и Рамката за Развојна Помощ на ОН. Конвергентноста на овие процеси за стратешко планирање потврдуваат и сведочат за заедничките принципи на кои ги се потпираат.

7.1.1. Регионални прашања

Само во неколку случаи изминатите стратегии на државно ниво вклучувале анализи за нивното влијание врз соседните држави (или обратно). Затоа постои потреба од координирање помеѓу соседните држави и за регионални пристапи кон соодветните проблеми и прашања. Регионалната координација и менаџмент се исто така важни кога неколку држави споделуваат природни ресурси и еко-системи (пр. речни басени и др.). Така, Стратегијата за Биодиверзитетот на Андите, развиена од страна на неколку Јужно-американски држави обезбедува заедничка регионална визија и идентификува заеднички интереси.

7.1.2. Национални прашања

Некои политички прашања се чисто национална одговорност на централната влада, и исто така имаат силна одговорност за скицирањето и изведувањето на државниот одржлив развој. Но сепак, сеуште вистинско националните прашања се ретко земани во предвид во стратегиите за одржлив развој. Онаму каде што за нив се дискутира, тие ретко се артикулирани во стратешките документи. Понатаму, одделенијата одговорни за овие политики ретко играат централна улога на клучен стејхолдер во стратешкиот процес.

7.1.3. Важноста на децентрализацијата

Децентрализацијата нуди ефективен механизам за потхранување на конвергентноста на различните планирачки рамки. Интеграцијата често може да биде поуспешно постигната кога е водена со пристапот "одоздола - нагоре" отколку обратната реорганизација. Јаките локални институции, пристапноста до информациите, дебатни форуми со консензус / конфликт менаџментот можат да помогнат во напредувањето на интегрираните пристапи. Одтаму, претставува императив да се поврзат двата различни пристапи (одоздола - нагоре и одгоре - надолу).

Децентрализацијата нуди силни можности за подетално планирање во насока на преведување на стратешките визии во пракса на локално ниво. Таа треба да биде придружувана од:

- Трансфер на финансиските ресурси и оспособување за оформување на вакви ресурси на локално ниво,
- Изградба на капацитетите,
- Јасен опис на посебните улоги на различните нивоа на власта во планирањето, финансискиот менаџмент и сл,
- Разбирлива легислатива и административни акции за исполнување на интеграцијата на децентрализираните одделенија на владините агенции во локални административни структури,
- Координација на поддршката на развојните агенции на локално ниво.

7.2. СИСТЕМ И КАПАЦИТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА СТРАТЕГИИТЕ

7.2.1. Поддршка на капацитетот на менаџментот на сите нивоа

Ефективната стратегија за одржлив развој бара добар менаџмент. Мора да биде обезбедена координација, лидерство, административна и финансиска контрола, организациски вештини и капацитети и обезбедување на придржување кон временската рамка. Улогите, одговорностите и врските помеѓу различните клучни партиципенти во стратешкиот процес мора јасно да бидат дефинирани и разбрани. Помеѓу најважните состојки кои се заеднички елемент содржан во најуспешните стратегии е и лидерството. Обично, постои мал тим - а понекогаш дури и само една индивидуа - кој ја одржува визијата, мотивацијата и инерцијата низ потешките периоди, кој е упорен и истраен и подготвен за соочување и надминување на предизвиците и тешкотиите кои се генерирани од стратешкиот процес.

Стратегиите треба да ги надградуваат и зајакнуваат постоечките знаења и експертизи. Ангажманот во стратешкиот процес бара широк опсег на технички вештини и аналитички капацитет. Оние кои менаџираат со процесот е потребно да имаат вештини за фасилитаторство и дипломатија. На пример, одговорните за стратешките анализи треба да ги разбираат врските помеѓу дисциплините и секторите, како и вертикалните интеракции (помеѓу меѓународните, регионалните, националните и локалните нивоа). Други треба да бидат одговорни за институционалните, законските и административните аспекти на развојот. Во многу држави, постојат специфични иницијативи за градење на капацитетот со што се помага развојниот процес.

Капацитетот може да биде ослабен од поголем број на фактори:

- Онаму каде што не постои или е слаба евалуацијата на развојните програми кои произлегуваат од стратегиите, и не постојат санкции за лошите перформанси на техничките тимови одговорни за таквата имплементација,
- Кога има недоволно тренинг или преквалификација на експертите во владиниот, приватниот и граѓанскиот сектор за овозможување на подобро разбирање и менаџирање на врските помеѓу економските, социјалните и еколошките прашања,
- Кога има слаби системи за селекција на експертиза способна за обезбедување на квалитет и кредибилитет на стратешките процеси,
- Кога платите и хонорарите, работните услови и можностите за кариера во граѓанските услуги не се доволно атрактивни за привлекување на индивидуалци со висок калибар²².

Симптоматична е граѓанската услуга во земјите во развој при што добрите технички службеници тежнеат кон напуштање на граѓанската служба, привлечени од подобрите плати и услови во приватниот сектор и развојните агенции. Исто така, службените ротации внатре во граѓанските служби се многу чести, што резултира со губење на континуитет. Затоа, експертизата стекната од страна на официјалните лица кои поминале низ стратешкиот циклус и се здобиле со искуство во менаџирањето на ваквите процеси е изгубена. Со нивното заминување, исто така се губи институционалната меморија и пристапот до мрежите. Притоа, не е изненадувачки тоа што многу нови иницирани стратегии се преклопуваат и

²² The DAC Guidelines - Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Co-operation. OECD, 2001.

неуспешно се надградуваат на претходното искуство. Капацитетот на јавната администрација и служби може често да се зајакнува.

Многу често, националната експертиза постои но не може да биде доволно искористена поради недостаток на финансиски ресурси во јавниот сектор и НВО-и. Начинот на кој развојните агенции овозможуваат напуштање на техничката помош наместо финансирање на учеството во националната експертиза ги поттикнува овие проблеми.

7.2.2. Јавна комуникација

Одржливиот развој претставува комплексна цел и затоа формулацијата на стратегијата за одржлив развој претставува комплексен процес. Ефективниот ангажман на заинтересираните страни зависи од широчината на нивните разбирања за целите, како и од прифаќањето на фактот дека вклучувањето во стратешките процеси имплицира промени во нивното однесување, ставови и институции. Поради тоа, развивањето на стратегија бара двострана комуникација помеѓу креаторите на политиките и јавноста. Ова е многу повеќе од иницијативите за односи со јавност преку информативни кампањи и преку медиумите. Тоа бара заложба за долгорочна социјална интеракција за постигнување на заеднички разбирања за одржлив развој и нивните импликации, и промоција на изградбата на капацитетите за изнаоѓање на начини за соочување со предизвиците.

7.2.3. Системи за менаџирање на конфликти

Во секое општество, економските, социјалните еколошките, институционалните и политичките интереси и цели (долгорочни или краткорочни) варираат и всушност и многу често и се натпреваруваат. Ова неизбежно води кон конфликти помеѓу заинтересираните страни. Важен елемент на стратешкиот процес е развојот на механизми за идентификација на ваквите конфликти и помош на заинтересираните страни за договарање на компромиси меѓу тековните позиции и долгорочните заеднички интереси. Судскиот систем можеби нема да е секогаш соодветен механизам за балансирање помеѓу легитимните но спротивставени интереси. Алтернативите вклучуваат повеќе традиционални системи на решавање на спорови кои се културолошко важни и добро препознаени од страна на локалното население, но сепак овие многу често се маргинализирани или игнорирани од централните авторитети. Во последно време, серија на техники за решавање на конфликти, арбитражи и медијаторства, исто така се ставаат во функција. За разлика од судскиот систем, овие модерни пристапи не наметнуваат солүции туку ги олеснуваат компромисите помеѓу страните.

7.2.4. Системи на знаење и информативност

Капацитетот може да биде подобрен и интересите и мотивациите промовирани преку размена на искуства со другите страни вклучени во стратешкиот процес. Многу работи можат да се соберат преку мрежата на стратешки практичари и размена на искуства. Голем број на вакви мрежи имаат воспоставени веб страни за фасилитирање на размена на информации. (пример <http://www.nssd.net>).

7.3. ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА ИНДИКАТОРИ, ВОСПОСТАВУВАЊЕ НА МОНИТОРИНГ СИСТЕМ И ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ОДГОВОРНОСТИ

Од големо значење е идентификацијата на индикатори за стратешкиот прогрес како и воспоставувањето на систем за мониторинг на стратешкиот развој и имплементација. Ова е неопходно за следење на прогресот, забележување на клучните поуки и промена на стратешките насоки кога тоа е неопходно. Исто така, важно е да се промовира одговорноста. Добриот мониторинг систем бара акција на неколку нивоа. Прво, стратешкото планирање и донесувањето на одлуки за одржлив развој мора да биде базирано на веродостојни и доверливи информации и податоци за еколошките, социјалните и економските трендови, притисоци и одговори. Постои недостаток на вакви базични информации и податоци во многу држави. Понатаму, организациските прашања мора да бидат адресирани на начин на кој "правилата на играта" ќе бидат јасни. Мора да постои договорен акционен план кој ќе идентификува што треба да биде мониторирано, од страна на кого и кога. Исто така, неопходно е воспоставувањето на системи за управување и менаџмент со сметка и салдо (вклучувајќи формални процедури за обештетување) како би се осигурал транспарентен начин на работење. На крај, мора да постои и регуларна дисеминација на информациите кон стејкхолдерите. Особено е важно овие прашања да се насочат на еден интегриран и партиципативен начин во процесот на стратешкото планирање.

Искуството со Локалната Агенда 21 овозможува корисно искуство при мониторингот на стратешките процеси. Локалната Агенда 21 им дава можност на локалните власти да преземат внатрешна ревизија на компатибилноста на постоечките внатрешни процедури и практики со целите на акционите планови; да ги реформираат овие процедури, правила и стандарди онаму каде што е неопходно; да воспостават нов или подобрен внатрешен систем за менаџмент.

7.3.1. Независен мониторинг и ревизија

Независниот мониторинг и ревизија можат да бидат употребени при одмерувањето на перформансите на организациите наспроти нивните мандати и за пристапување до нивото на исполнетост на нивните зададени улоги и одговорности. Сепак, независната ревизија на владините перформанси (на било кое ниво) во релација со стратешкиот развој и имплементација е ретка. Официјалните процедури за ревизија на јавната потрошувачка која постои во многу држави може да биде земена како корисен и употреблив модел. Некои држави воспоставиле и позиција на официјален омбудсман да го следи работењето на владата во одредени сегменти.

Само мал дел на држави воспоставиле формални процедури за мониторинг и ревизија, но во некои држави е преземен неформален граѓански мониторинг.

7.3.2. Општествено базиран мониторинг и традиционални општествени форуми

Иако формалниот мониторинг и ревизија се неопходни, локалните заедници исто така, можат да играат важна улога. Во некои земји локалните заедници се повеќе стануваат вклучени во собирањето на основни податоци поврзани со имплементирањето на развојните програми, а НВО-и развиле партиципативни алатки за употреба од страна на општествената заедница во мониторингот на активностите на одржливиот развој.

Традиционалните општествени форуми се користат за изнесување на погледите, дискусија околу проблемите и влијанието на одлуките врз локалната заедница. Тие имаат докажани важни механизми за локалната одговорност. Сепак, многу од нив станале неупотребливи или биле заменети, кога владите вовеле формални административни структури на локално ниво или политичките партии воспоставуле локални организациски единици. Традиционалните форуми сеуште постојат во многу држави и локалното население ги почитуваат овие системи кои можат повторно да играат корисна улога. Во некои држави, традиционалните лидери и понатаму играат клучна и силна улога во локалното управување и носење на одлуки. Но во одредени случаи тие се однесуваат на неодговорен начин. Проблемот може да биде надминат преку воспоставување на демократски структури²³.

7.4. ФИНАНСИСКИ РЕСУРСИ ЗА СТРАТЕГИИТЕ

7.4.1. Финансирање на стратешките процеси и континуирани системи за рекурентно (повратно) трошење

Критични чекори во иницирањето на стратегијата се дизајнирањето на процесот, подготовката на реален буџет и обезбедување на финансиски ресурси. Ефективниот стратешки процес нема да биде ефтин доколку е спроведен според принципите наведени во *Прилог 2*. Но инвестицијата треба да донесе бенефити во насока на одржливи развојни опции, да ги избегне трошоците за неодржливи активности, и да предизвика поефикасен развој на ресурсите и персоналот. Важно за стратешкиот процес е да биде финансиран од страна на Владата од рекурентниот (повратен) буџет бидејќи во тој случај поверојатно е да прерасне во континуиран процес кој би овозможил политичка поддршка и би бил интегриран во политичките процеси и носењето на одлуки. Без ваквите линкови, стратегиите би останале зависни од надворешните фондови.

7.4.2. Генерална буџетска помош за стратегиите

Вообичаената пракса во развојните држави е да се финансира стратегијата како единствена задача со временски ограничен буџет. Како такви, поверојатно е дека нема да истрае при влијанието на владините буџети на долгорочна основа. Еднократното финансирање е поприфатливо за иницирање на многуте инвестиции предвидени преку стратешкиот процес и ги поставува основите за стратегијата при сопственото основање. Ваков е случајот при повеќето рамки за стратешко планирање кои произлегле од меѓународните договори (Агенда 21, Конвенцијата од Рио) и оние кои биле преземени како одговор на иницијативите и барањата на донаторите. Сепак, овие иницијативи помогнале при покривањето на трошоците за воспоставување на елементи за потенцијалните идни системи -формирање на мрежи, подготовка на основните студии, воспоставување на различни форуми и сл, поставување на основа за системи кои можат да бидат развивани во иднина.

²³ The DAC Guidelines - Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Co-operation. OECD, 2001.

Многу влади на земји во развој бараат, имаат потреба или им се нуди финансиска поддршка за превземање на стратегии за одржлив развој. Ова може да биде обезбедено како дел од генералната буџетска помош како што е финансирањето на проекти, имајќи во предвид дека стратегијата треба да биде интегрирана внатре во владините годишни режими и програми за трошење. Понатамошни напори се потребни за координирање на надворешната помош, и обединување на донаторските финансирања во поддршката на развојот и имплементацијата на стратегиите. Секоја приврзаност кон буџетската поддршка треба да биде на прогресивна основа со гаранции за употребата и транспарентноста.

7.4.3. Финансиска поддршка на суб-националните стратегии

На суб-национално ниво, финансискиот товар за развој и потоа имплементација на стратегиите е особено критичен, бидејќи суб-националните авторитети обично имаат лимитирани финансиски ресурси и средства за подигнување на приходите. Фондовите за финансирање на локалните стратегии за развој доаѓаат или од горе - преку повисоки нивоа на владина алокација, или од долу - преку мобилизација на локалните ресурси. Некои развојни агенции за соработка се подготвени да обезбедат финансии директно кон владините авторитети или НВО-и кои оперираат на субнационално ниво. Иако ова мож да ги надвлее краткотрајните потешкотии, не ги решава долгорочните проблеми на финансиската само-доволност. Еден од пристапите е да се спои поддршката на локалната власт со поддршката на локалниот приватен сектор. Друг пристап претставува пилот програмата на Локалните Фондови за Равој воспоставени од страна на UNCDF (UN Capital Development Fund), кои се насочени кон обезбедувањето на финансиска автономија на локалните власти (*Прилог 22*). Во некои случаи фондовите дури се предвидени директно кон поддршката на развојните напори на самата заедница, при што се обезбедуваат на пр. кредити за генерирање на активности за одржлив развој.

Прилог 12. ПРОГРАМИ ЗА ЛОКАЛНИ РАЗВОЈНИ ФОНДОВИ НА UNCDF

Компонентата на UNCDF - Локални Развојни Фондови (ЛРФ) развила програми кои обезбедуваат капитални буџети и техничка помош на локалните власти и децентрализираните авторитети во земјите во развој. ЛРФ има за цел да го промовира децентрализираното планирање, финансирање или рурален развој како и градење на институциите на локално ниво.

Клучен аспект е партиципативното планирање и изградба на капацитетите на локалната власт за развој на развојни активности.

Важни одлики на ЛРФ проектите вклучуваат:

- Фондовите се насочени кон форсирање на локалните власти да ги приоритизираат акциите. Партиципативното планирање е употребувано како алатка за олеснување на приоритизацијата.
- Директно право е обезбедено за примација на мобилизација на локалните фондови.
- ЛРФ проектите се фокусирани на локалните влади бидејќи се претпоставува дека имаат компаративна предност над НВО-и во задачите на опсегот на инфраструктурниот и економскиот развој кој има поширок и одржлив импакт.

ЛРФ проектите типично се соочуваат со три клучни предизвици:

- Обезбедување на транспарентна алокација на ресурси,
- Изведување на партиципативно планирање. Процесот на планирање е доверен на тело кое мора да биде репрезент и на локалната власт и на граѓанското општество. Уште повеќе, некои планирачки активности можат да

бидат надвор од опсегот на ЛРФ и локалните власти,

- Активности за поврзување на менаџментот на природните ресурси. Давајќи го фокусот на локалните власти, ЛРФ активностите тежнеат да бидат пристратски кон мало-размерните и социјални инфраструктури.

7.4.4. Финансиски активности при имплементација на стратегиите

Имплементацијата на стратегиите подразбира различни видови на финансиски активности. И покрај промената на процесот на пристапот, се уште ќе има некои активности кои ќе имаат потреба од долгорочно финансирање и за кои постои ограничен простор за самофинансирање: на пример, мрежите за социјална сигурност или области под заштита. Други активности може да имаат потреба од финансиска поддршка во почетната фаза, но да имаат потенцијал да се самофинансираат на подолг рок.

Постојат примери на активности во кои се вклучеи промена на типови на енергенси или промоција на еколошки чисто производство. Притоа е полесно да се направи случај за финансирање на овие активности, доколку тие се прикажани да бидат дел од програма која, на долг рок, ќе стане само-финансирана. Конечно, имплементацијата на пазарните механизми, најверојатно ќе биде само-финансирана - во зависност од рамнотежата склучена помеѓу нивното искористување како средство за промена на однесувањето и како извор на приходи. Средства ќе треба да се издвојат за следење на влијанието на овие механизми и да ги редизајнираат ако е потребно. Сепак, се уште ќе има активности кои ќе имаат потреба од долгорочни средства и кои имаат ограничен опсег да се самофинансираат, како што е управувањето со заштитени подрачја²⁴.

²⁴ *Sustainable development strategies – A Resource Book*. Barry Dalal-Clayton and Stephen Bass of the International Institute for Environment and Development. London: Earthscan Publications, 2002

7.5. ИЛУСТРАТИВНИ ЧЕКОРИ ЗА ВОСПОСТАВУВАЊЕ, ЗАЈАКНУВАЊЕ И ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

Во главните чекори кои можат да помогнат на државата во зајакнувањето на своите стратешки планирачки процеси и да се движат во насока на одржлив развој. Ова ги вклучува идентификацијата, координацијата и континуираното подобрување на механизмите за балансирање на економските, социјалните и еколошките грижи на различните стејкхолдери. *Слика 9* ги илустрира типовите на механизми кои најчесто се употребуваат. Начинот на кој што овие механизми се координирани мора да бидат конзистентни со принципите прикажани во *Прилог 2*.

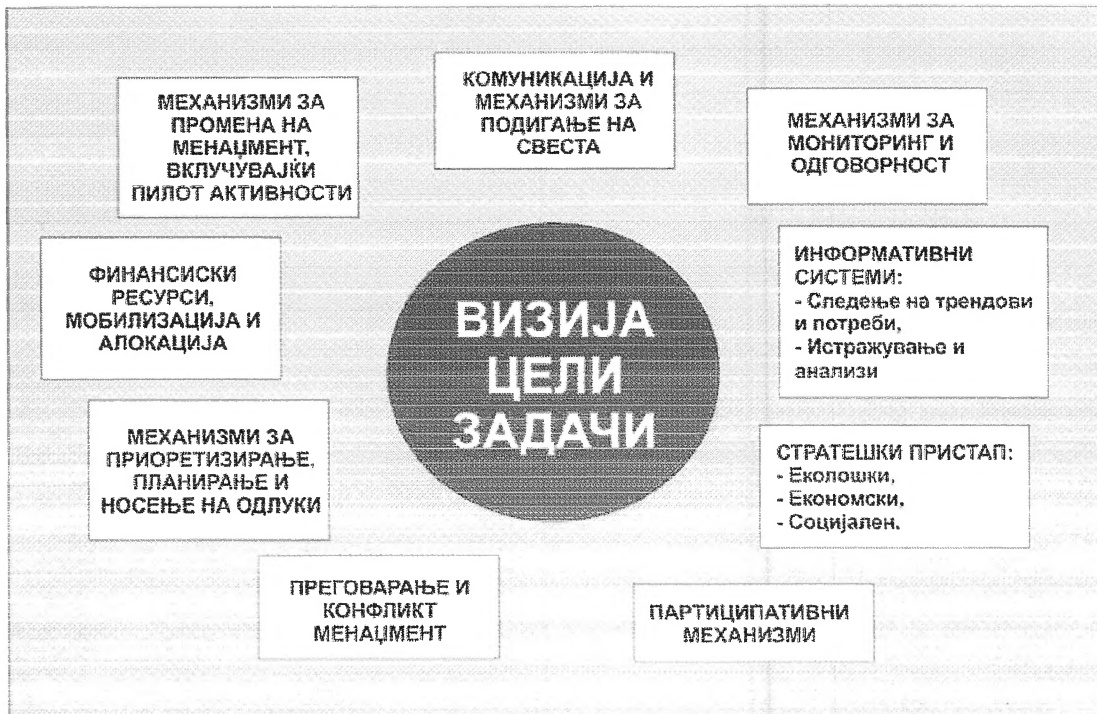
За постигнување на *континуиран процес на подобрување*, механизмите треба да функционираат заедно како систем на учење преку акција. Искуството покажува јасно дека не е соодветно да се размислува за стратегијата како линеарен процес (на пример, креирање, имплементирање и мониторинг на нова стратегија како посебна фаза). Овие пристапи во минатото се покажале како неефективни, посебно кога фазите биле раководени како засебна секвенца. Ова најчесто резултирало со исходи кои, во најдобар случај, биле само парцијално имплементирани.

Но, постојат и одреден број на можни влезни точки. Најчесто, од голема помош е *стварањето на фондови на оние стратешки елементи кои веќе постојат* - во смисол и на визијата и на механизмите. Овие елементи поверојатно е да бидат раширени помеѓу различните локални и национални процеси, како и уникатни и еднократни иницијативи како што се Националната Стратегија за Заштита, Националниот Еколошки Акционен План и сл. Стварањето на фондови можат да вклучат национални дебати и анализи помеѓу широкиот опсег на стејкхолдери за тоа кои различни стратешки пристапи треба да бидат понудени и кои потреби за ефективна стратегија се поставени на место.

Ова треба да овозможи зајакнување на *системот или рамката за унапредување*, зближувајќи го најдоброто од постоечкото во насока на подобрување на синергиите, отстранување на недоследностите, избегнување на конфликтите и пополнување на недостатоците. Резултатот би требало да биде широка визија за развојните национални цели, и идентификација на институционалните и информативни механизми преку кои политиките, плановите и соодветната легислатива, процедурите и акциите би можеле да бидат развиени, ревизирани и хармонизирани. Системот нема да планира се, но во големо би допринел во водењето на промените во околности на несигурност, и би ја охрабрувал културата на експериментирање и иновативност. Овој *"рамковен"* пристап е корисен за широка сопственост, при што може да приспособи многу тематски, регионални, децентрализирани и локални стратегии, меѓу кои и онакви кои што веќе биле активни некое време, како и оние кои можат да бидат понатаму развивани.

Повремено, може да биде пожелно развивањето на *нова разбирлива стратегија*. Ова може да биде случај кога заинтересираните страни се согласат околу потребите за нови иницијативи, или поради проблемите со претходните пристапи или со цел сигнализирање на нова визија и големи инвестиции во стратешките механизми. Мора да се води грижа при воведување на нови иницијативи, иако не е воопшто лесно да се занемарат постоечките пристапи, поради нивната конкурентивност која може да предизвика конфузија. Иако новата иницијатива е потребна, треба да биде презентирана и промовирана како надградба на она што претходно било постигнато.

Имајќи ги во предвид овие елементи, илустративните чекори за координација и развој на стратешките механизми се прикажани во *Прилог 13*.



Слика 9. Механизми кои придонесуваат кон стратегијата за одржлив развој

(На оваа слика се објаснети основните елементи на системот за развој и имплементација на стратегија за одржлив развој. Овој систем треба да ја охрабри и олесни изградбата на општествениот консензус за визијата, целите и задачите за одржлив развој – централниот круг. Исто така треба да обезбеди координиран сет на информации и институционални механизми кои ќе ги имплементираат останатите механизми – околните квадрати. При воспоставувањето на ваквиот систем, се наметнува потребата за искористување на претходните трендови, како и подобрувања во механизмите кои стојат позади брендираните и воспоставените пристапи кои обезбедуваат примери за тоа како да се постигне напредок).

Искористувањето и зајакнувањето на националниот капацитет е основно за стратегијата за одржлив развој. Во пораните нивоа е важно да се идентификува кои вештини / капацитети ќе бидат потребни за различните механизми, кои веќе постојат, што може да биде постигнато со нивното користење и потоа идентификување на опциите за тренинг и барање на поддршка кога е потребна. Досегашното искуство кажува дека најдобро е да се користи и зајакнува локалниот капацитет, отколку да се бара негова замена. Ваквиот капацитет вклучува технички и човекови, како и организациски и финансиски ресурси - најчесто адекватни национални/локални ресурси би биле достапни за зачувување на стратешкиот процес во живот доколку постои доволно разбирање за неговата важност. Како процес што промовира континуирано подобрување, стратегиите сами по себе се ефикасен начин за изградба на капацитетот.

Целата рамка треба да дејствува како систем на знаење, синтетизирајќи ги информациите, анализите, мониторингот и комуникациите²⁵.

²⁵ The DAC Guidelines - Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Co-operation. OECD, 2001

Прилог 13. ИЛУСТРАТИВНИ ЧЕКОРИ ЗА РАЗВОЈ, КООРДИНАЦИЈА И КОНТИНУИРАНО ПОДОБРУВАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ МЕХАНИЗМИ

Следниве чекори се применуваат особено спрема задачите од стратешкиот развој, т.е. оние кои се потребни за воспоставување на механизмите преку идентификување на елементите кои се во функција, подобрување и надградба на истите и иницијатива за воведување на нови елементи ако е потребно. Но, истите или слични задачи се повторуваат за време на координацијата на стратегијата и континуираното подобрување:

1. Формулирање и анализа на тековните стратегии:

- Попис на опсегот на постоечките стратегии,
- Анализа на дотогашните прашања, визији, цели, одговорности и резултати,

2. Воспоставување на *мандат* за стратегијата (пренесен или генериран). Што повеќе ова претставува репрезент на домашните јавни барања со висок степен на поддршка - за разлика од надворешните, тоа подобро (на пр. мандатот од премиерот или претседателот е подобар отколку на некој од интернационални тела).

3. Идентификување на *стејкхолдерите* на интегрираната стратегија за одржлив развој, и истакнување на нивните (можни) одговорности, права и релации.

4. Воспоставување на *секретаријат* (или зајакнување на веќе постоечкиот) прифатлив за стејкхолдерите, кој ќе има моќ и ресурси за координирање на чекорите и механизмите на стратегијата.

5. Воспоставување на правила за управување со стратешкиот процес:

- Дебатирање за тоа како сите одлуки ќе бидат донесени и усогласени,
- Координирани начини за преговарање на размени и менаџмент на конфликти.

6. Воспоставување на *механизми* кои ќе бидат искористени во стратегијата:

- Идентификување на механизмите кои биле употребени од постоечките стратегии (Слика 9),
- Преглед на достигнувањата на овие механизми во смисол на синергија, конфликти и пропусти, и нивните резултати.
- Идентификување на она што е потребно за подобрување на синергиите и пропустите.

7. Воспоставување на *регуларни дебати и анализи* помеѓу секторите и нивоата:

- Регуларни периодични тематски, национални, децентралистички и локални форуми на стејкхолдери (тркалезни маси, работилници и сл.) за постигнување и подобрување на консензусот за базичната визија, цели, принципи, компоненти на системот, пилот активности, одговорности, како и за ревизија на прогресот,
- Комуникација и информативни системи за обезбедување на регуларен проток на информации што се однесуваат на одржливиот развој помеѓу стејкхолдерите и помеѓу форумите. Ова го вклучува развојот на клучните информативни производи како

што се извештаи за "состојбата на екологијата и развојот", политички информации и новински изданија,

- Анализи за одржливоста на резултатите од политичките, правните, институционалните и финансиските промени.

8. Воспоставување на *распоред* за имплементација на стратешкиот процес - детерминирање на активностите, одговорностите, способностите и потребните ресурси, како и нивниот тајминг.

9. Воспоставување на *континуирани механизми за мониторинг и одговорност*, а посебно:

- Развој и преглед на одржливите индикатори и собирање и анализа на основните информации за еколошките, социјалните и економските прашања,

- Партиципативен развој и преглед на стандардите / кодови на праксата кои можат да бидат употребени во регулаторните, поттикнувачките и волонтерските механизми,
- Охрабрување на иновативните процеси за промоција на културата за учење преку акција,
- Идентификација на можните улоги за независен мониторинг.

10. Подготвување на буџет за стратешките процеси, обезбедување на финансиски ресурси, и нивна алокација со цел сложување на корисниците за навремениот и одговорен начин.

11. Воспоставување на *преостанатите размени* на секое ниво и дејствување на правилата за нивно меѓусебно преговарање и менаџирање на конфликтите.

8. ЛОКАЛНА АГЕНДА 21

Одржливиот развој мора да биде воден од заедницата и базиран на консензус, затоа што главната поента е волјата и спроведувањето на процесот ЛА21, а не експертизата. Само процесите кои се базирани на заедницата можат да ги надминат политичките, бирократските и психолошките бариери за промена. Меѓутоа, овој оддолу-нагоре воден процес од страна на граѓаните, мора да биде со поддршка од локалната самоуправа и владините институции.

Во оваа глава ќе се бидат објаснати Локалната агенда 21, нејзиното потекло, влучените страни, целите и придобивките од нејзината имплементација, водечките принципи улогата на локалната самоуправа во овој процес, како и опис на фазите за спроведување на процесот Локална агенда 21. Воедно, ќе се изврши и компаративна анализа на процесот на подготовка и спроведување на Стратегијата за Одржлив Развој на Општина Охрид, водена според процесот на Локалната Агенда 21.

8.1. ШТО Е ЛА21?

Локална Агенда 21 (ЛА21) е процес кој има цел да го имплементира одржливиот развој на локално ниво. Него го сочинуваат механизми за интегрирање на локалниот економски и социјален развој и заштитата на животната средина, чии цели се презентирани во *табела 1*.

Напредокот кон локален одржлив развој, базиран врз трајно партнерство помеѓу локалната власт и заедницата, ќе зависи од изработената Локална стратегија за одржлив развој (ЛСОП) на конкретната општина во рамките на процесот ЛА21. Една од најважните компоненти на Стратегијата е Локалниот акционен план за одржлив развој (ЛАПОП). Стратегијата може да тргне од почетна точка, или во себе да ги вгради постоечките политики, програми и договорени насоки за идниот севкупен развој на општината, доколку такви има. Локалната стратегија за одржлив развој е "жив" документ, кој со тек на времето континуирано ќе се подобрува и ќе служи како водич за долгорочен одржлив развој на општината.

Развојни столбови	Цели
Економски развој	<ul style="list-style-type: none">• Да се зголеми локалниот економски растеж, ефикасноста и ефективноста на локалните фирми,• Да се зголеми капацитетот за конкуритивност, да се зајакне приватниот сектор и развојот на мали и средни претпријатија,• Да се привлечат локални и странски инвестиции,• Да се зголеми степенот на вработеност• Да се подобри локалната инфраструктура, и сл.
Социјален развој	<ul style="list-style-type: none">• Да се зајакне и развие локалниот капацитет,• Да се подобрат јавните услуги на полето на едукација за здравјето, култура и сл,• Да се зголемат примањата/платите и да се намали нивото на сиромаштија,• Да се заштитат ранливите групи (на пр. пензионерите, младите луѓе и малцинствата),• Да се подобри системот на социјална сигурност
Заштита и управување	<ul style="list-style-type: none">• Да се подобри квалитетот на воздухот, водата и

со животната средина	<p>почвата,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да се заштитат шумите и биолошката разновидност, • Да се подобри собирањето на отпад и системот за управување со отпадот, • Да се воведат алтернативни извори за производство на енергија, • Да се подобри енергетската ефикасност од аспект на понуда и побарувачка на енергија, • Да се зајакне свеста на јавноста за прашања поврзани со заштита на животната средина.
----------------------	---

Табела 1: Цели на локалниот развој

ЛА21 е процес во кој локалната власт партнерски работи со другите два сектори од општината: локалниот граѓански (невладин) сектор и бизнис секторот, заради изготвување на Локална стратегија за одржлив развој и Акционен план, со кои ќе се имплементира концептот на одржливост на развојот на локално ниво: "Задоволување на потребите на сегашните генерации, без да се загрозува и доведува во прашање можноста идните генерации да ги задоволуваат нивните потреби."

ЛА21 овозможува основа за дебатирање и свесност за одржливиот развој на локално ниво. Нејзина главна карактеристика е вклучување на сите општествени групи од заедницата во планирањето на одржливиот развој. Ваквото фокусирање врз вклученоста јасно ја одделува ЛА21, и секако, ја прави позначајна од другите иницијативи кои се насочени исклучиво кон постигнување резултати што се значајни само за еден сегмент од развојот на општината.

Процесот Локална агенда 21:

- Ги идентификува приоритетните проблеми во општината кои треба да се решаваат преку креирање и спроведување на Локална стратегија со Акционен план за одржлив развој на општината;
- Ја вклучува јавноста при поставувањето на клучните прашања и проблеми што се приоритетни за општината и при развивањето на соодветни акции за подобрување на животот во неа;
- Одлуките ги базира врз достапни и релевантни информации за најважните потреби на жителите од општината и состојбата со ресурсите, нивното користење и управување;
- Вклучува градење на консензус меѓу различни локални организации, институции, здруженија на граѓани, стопански субјекти и поединци за тоа како најдобро се пристапува кон задоволување на потребите на граѓаните и користењето и управувањето со ресурсите во општината²⁶.

8.1.1. Од каде потекнува ЛА21?

²⁶ Локална Агенда 21, *водич*. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

На конференцијата на Обединетите Нации за животна средина и развој (UNCED), позната како "Самит за планетата Земја", на која учествуваа 170 национални влади од целиот свет, одржана 1992 год. во Рио де Жанеиро, беше развиена Агенда 21 - детален акционен план за постигнување на одржлив развој во глобални рамки.

"Патот на Самитот за планетата Земја навистина претставуваше значајно остварување во историјата на Обединетите Нации и светската заедница. Сите ние, кои го споделивме тоа важно искуство, сега ја споделуваме и одговорноста дека патот од Самитот навистина ќе биде пат кон одржлива, пошсигурна и рамноправна иднина за целото човеково семејство²⁷."

Агенда 21 и другите документи од Рио се пат кон социјален, економски и еколошки одржлив свет. Задача на секоја нација е да ги спроведе идеите од Рио преку нивна разработка во стратегии и детални акциони планови.

Агенда 21 ги повика владите низ светот да преземат соодветни акции во насока на имплементирање на тој детален план за одржлив развој. Локалната Агенда 21 (ЛА21) произлегува токму од Агенда 21, од поглавјето 28, каде се истакнува дека локалните власти се главни носители на процесот за имплементирање на одржливиот развој на локално ниво преку нивни сопствени програми и иницијативи. Меѓународниот совет за локални еколошки иницијативи (ICLEI) во кој учествуваат повеќе од 450 единици на локална самоуправа од различни земји во светот, е изворниот составувач на поглавјето 28 од Агенда 21 кое се однесува на ЛА21. Токму ЛА21 ја нагласува суштинската улога на локалните власти, кои се една од деветте фундаментални целни групи поврзани со активностите насочени кон постигнување на локален одржлив развој:

"Бидејќи толку многу од проблемите и решенијата кои се дадени во Агенда 21 имаат свои корени во локалните активности, учеството и соработката од страна на локалните власти ќе биде одлучувачки фактор во остварување на нејзините цели. Локалните власти ја создаваат, управуваат и одржуваат економската, социјалната и еколошката инфраструктура, ги контролираат процесите на планирање, донесуваат локални еколошки политики и регулативи и помагаат во спроведувањето на националните и субнационалните еколошки политики. Бидејќи нивото на управување на локалните власти е најблиску до граѓаните, тие играат клучна улога во едуцирање, мобилизирање и одговарање пред јавноста за промовирање на одржливиот развој." (Агенда 21, параграф 28.1)²⁸

ОН истакнуваат дека доколку секоја единица на локалната самоуправа даде свој придонес во одржливоста, вкупниот придонес на глобално ниво ќе биде многу значаен. Затоа ЛА21 ги повикува, ги поттикнува и ги охрабрува сите локални власти ширум светот да изработат и имплементираат локални стратегии и акциони планови за одржлив развој. Тој процес треба да биде партнерски и да ги вклучи сите заинтересирани страни во општините: органите на локалната самоуправа (Градоначалникот и Советот на општината, општинската администрација), граѓанскиот сектор (невладините организации, здруженијата на граѓани, здруженијата на различните етнички заедници, неформалните групи, граѓаните) и

²⁷ Maurice Strong, генерален секретар на UNCED

²⁸ *Agenda 21: Earth Summit - The United Nations Programme of Action from Rio*. United Nations Sustainable Development: April, 1993.

бизнис секторот (јавните и приватните претпријатија, медиумите, занаетчиските работилници, земјоделските и сточарските фарми, итн).

По Самитот на планетата Земја во Рио важноста на одржливиот развој и улогата на ЛА21 во него беше многу пати истакната на голем број интернационални и национални форуми.

Сега, успехот на Агенда 21 и на другите документи веќе е видлив: владите, бизнис секторот, како и невладините и други организации низ целиот свет ги имплементираат заложбите од Рио и нивното влијание е се поголемо. Истовремено, Обединетите Нации ја зголемуваат помошта за државите кои го спроведуваат процесот за нивен одржлив развој. Во рамките на ОН веќе е формирана Комисија за одржлив развој која следи и информира дали државите во светот се придржуваат кон обврските и препораките прифатени во Рио²⁹.

8.1.2. Кој е вклучен во ЛА21?

Во меѓународни рамки, локалниот одржлив развој е широко распространето движење низ целиот свет преку Локална агенда 21, која е промовирана од поголем број меѓународни организации. На глобално ниво, една од најпознатите секако е Меѓународниот совет за локални еколошки иницијативи (ICLEI) кој активно ја координира интернационалната кампања за ЛА21. До почетокот на 1997 год. локалните власти на повеќе од 2000 единици на локална управа од 65 различни земји биле вклучени во процесот ЛА21.

Поголемиот број од нив, повеќе од 1200 биле од Европа. Истражувањето преземено повторно од ICLEI од ноември до декември 2001 година, покажа дека 6416 локални власти во 113 земји изразиле официјална посветеност кон Локална Агенда 21 или активно го следат тој процес. Денес во оваа организација членуваат повеќе од 1220 Локални Самоуправи од над 70 држави, кои претставуваат повеќе од 569.885.000 жители³⁰.

Во Република Македонија, во периодот септември 2000 - јуни 2002 година општините: Битола, Крушево, Тетово, Чашка и Чучер Сандево ја спроведоа програмата ЛА21 и изработија посебни Акциони планови на заедницата (АПЗ) за секоја од петте наведени општини. Процесот на ЛА21 беше воден од локални невладини организации во соработка со локалните власти на општините. Секој Совет на општина во текот на првата половина од 2002 год. официјално ги прифати Акционите планови на заедниците како локални стратешки развојни документи.

Проектите за спроведување на процесот ЛА21 и изработката на Акционите планови на општините беа финансиски поддржани од Агенцијата на САД за меѓународен развој (USAID) преку Институтот за одржливи заедници (Institute for Sustainable Communities) од Вермонт, САД, канцеларија во Скопје.

Во втората половина на 2002 година се отпочна со реализација на дел од активностите предложени во Акционите планови на општините.

²⁹ http://www.un.org/esa/dsd/index.shtml?utm_source=OldRedirect&utm_medium=redirect&utm_content=dsd&utm_campaign=OldRedirect

³⁰ <http://www.iclei.org/index.php?id=about>

8.1.3. Зошто треба да се преземе ЛА21?

Причините заради кои треба да се спроведе процесот ЛА21 се следните:

- ЛА21 обезбедува процес за поставување приоритети. Финансиските и човечките ресурси се секогаш ограничени. Поставувањето приоритети помага фокусот да се насочи прво на најитните проблеми во заедницата;
- ЛА21 обезбедува форум за здружување на различни интереси со цел постигнување консензус за проблемите и акциите кои се приоритетни за заедницата. Најчесто ЛА21 е раководена од страна на Граѓански комитет, составен од претставници на локалната самоуправа, институциите, невладините организации, бизнис секторот и од стручни лица;
- ЛА21 може да помогне при насочување на идните инвестиции во заедницата. ЛА21 резултира со креирање на Стратегија и Акционен план за одржлив развој кој вклучува систематска анализа, проценка и одредување приоритетност на проблемите и акциите за нивно решавање;
- ЛА21 е базирана врз широка вклученост на јавноста. Многу поверојатно е дека граѓаните ќе поддржуваат иницијативи и инвестиции за коишто се информирани, консултирани и вклучени;
- ЛА21 се темели на холистички и мултидисциплинарен пристап и ја зема предвид меѓусебната поврзаност на различните аспекти: економскиот, социјалниот и аспектот на животната средина. Ова помага во обезбедување сигурност дека предложените акции во различни области се меѓусебно компатибилни;
- ЛА21 е под мандатот на Обединетите Нации.

8.1.4. Кои се целите на ЛА21?

Целите, а со тоа и очекуваните резултати, што ќе се постигнат со спроведувањето на процесот ЛА21 во општината, се:

- Идентификување, проценување и рангирање на проблемите по приоритет, како и одредување на клучните прашања;
- Креирање на заедничка визија;
- Изготвување на локална Стратегија и Акционен план за одржлив развој;
- Подигнување на јавната свест за конкретните локални проблеми и зголемување на поддршка од граѓаните за проектите и програмите што ќе се преземаат заради нивно решавање;
- Спроведување на конкретните акции наведени во Стратегијата и Акциониот план;
- Зајакнување на капацитетот на локалните власти и невладините организации, за:
 - Изготвување, управување и спроведување на програми и проекти,
 - Зголемување на способноста за пристапување и добивање финансиски средства од државни и меѓународни донатори (фондови, институции, организации), вклучувајќи и управување со тие средства.

8.1.5. Придобивки од спроведувањето на ЛА21

Како најзначајни придобивки од спроведувањето на процесот ЛА21 можат да се издвојат следните:

- Ефективна политика за заштеда на трошоците и мудро долгорочно планирање, кое може да заштеди материјални и финансиски ресурси;
- Локална политика, која ги препознава ограничувањата во еко-системот, како и потребите и вредностите на заедницата;
- Поефективно управување со промените; постојани промени кои промовираат континуирано подобрување во насока на достигнување на одржлив развој на локално ниво;
- Посилно партнерство помеѓу структурите на локалната заедница и локалната власт; поголема соработка, здружување и сплотеност во рамките на општината;
- Постојана вклученост на пошироката заедница и нејзините жители во разгледување на прашања и решавање на локалните проблеми;
- Интегрирано донесување на одлуки, кое ги зема предвид и економските, и социјалните и аспектите на животната средина;
- Креирање и имплементација на локална Стратегија и Акционен план за одржлив развој;
- Поефективно и поефикасно развивање на политики;
- Почиста и поздрава животна средина за сегашните и идните генерации;
- Креирање на заедница со поголема социјална праведност;
- Здрава заедница, полна со живот и енергија;
- Зголемен капацитет за задоволување на потребите на заедницата;
- Посилни регионални врски.

8.1.6. Водечките принципи на ЛА21?

Главните принципи на кои се темели процесот Локална агенда 21 се следните:

- **Континуираност** - ЛА21 е континуиран цикличен процес без почеток и крај. Тоа не е само изработка на локална Стратегија и Акционен план за одржлив развој. ЛА21 значи долгорочна посветеност кон достигнување на локален одржлив развој. Тоа е карактеристика на начинот на кој локалната самоуправа ги спроведува своите функции и презема одговорности;
- **Интеграција** - Целосната интеграција на процесот на планирање на ЛА21 во целокупното стратешко планирање на локално ниво обезбедува вклучување на сите аспекти во процесот на донесување одлуки;
- **Обврзаност** - Обврзаноста на локалните самоуправи кон процесот ЛА21 подразбира и вградување на национална компонента. Од суштинско значење е државните власти да изнајдат механизми за да бидат информирани за резултатите од спроведувањето на програмите или проектите на процесот ЛА21. На овој начин, тие ќе бидат во можност да ги интегрираат резултатите во своето ниво на планирање и креирање на политики;
- **Локални решенија за глобални проблеми** - поврзувањето на локалните проблеми и активности со глобалните прашања е од суштинско значење. На меѓународно ниво, општо е прифатено дека ЛА21 е најефективен начин за преточување на глобалните заложби во реалност и за остварување на видливи промени. Таа се стреми да ја примени во пракса максимата "мисли глобално, делувај локално" преку предизвикување на промени во ставовите и активностите на граѓаните на локално ниво;

- **Партнерство на заедницата** - консултациите со заедницата и нејзиното учество е клучниот принцип за функционирање на ЛА21³¹.

ЛА21 служи за спроведување на одржливоста на локално ниво и таа не треба да се гледа одвоено од работата на терен - напротив, токму со ЛА21 треба да започнат и да завршат активностите за имплементација на принципите на одржливиот развој во развојот на локалната заедница.

8.1.7. Улогата на локалната власт во ЛА21

Локална Агенда 21 потврдува дека локалната самоуправа има суштинска улога во одржливиот развој бидејќи:

- Учествува во планирањето на локалниот развој;
- Извршува, контролира, управува и влијае со многу услуги од кои зависи квалитетот на животот и животната средина во локалната заедницата;
- Може да биде двигател и катализатор на процесот на создавање партнерства со организации, институции или други општини;
- Има големо влијание како важен потрошувач и работодавач;
- Може значително да делува врз жителите преку нивно информирање, давање на примери, советување и едукација.

ЛА21 има основна цел да поттикнува и охрабрува поголема вклученост на граѓаните и на целокупната јавност. Локалната самоуправа треба уште на почетокот на процесот да го сондира мислењето и да комуницира со пошироката заедница за локалните проблеми. Ова не значи дека авторитетот на локалната власт за донесување на конечни решенија е потценет, напротив, ќе им помогне на избраните локални претставници да донесуваат одлуки што се базирани на желбите и потребите на жителите во општината и со тоа да го големат својот авторитет меѓу граѓаните.

Локалните власти низ цела Европа практикуваат различни техники за советување со заедницата и за нејзино вклучување во локалниот развој. Покрај постоечките методи, адаптирани се и нови, а овде ќе наброиме некои од нив:

- **Техники за визионирање** со кои се поттикнуваат учесниците да замислат во каква заедница би сакале да живеат во иднина;
- **Работа со фокусни групи** кога се идентификуваат маргинализираните групи: Роми, лица со посебни потреби, жени, млади, етнички заедници и сл.
- **Здружување на граѓански претставници** во репрезентативна група од локални жители кои дискутираат на одредени проблеми и предлагаат идеи и можни начини за решавање на проблемите, како на пример за: невработеноста, сиромаштијата, нерационалното користење на слободното време на младите, болестите на зависност, малолетничката деликвенција и проституција, загадувањето итн.

Она што е најважно од се е дека демократски одговорната локална власт е фокусот каде погледите, вредностите и желбите на општината се претвораат во политики, планови, програми и проекти, и на тој начин нив им е дадена практична применливост.

³¹ *Локална Агенда 21, водич*. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

8.1.8. Како се вклопува ЛА21 во политиките, програмите и активностите на локалната самоуправа?

Одржливоста, како концепт, треба да се вгради во сите акции на локалната самоуправа насочени кон решавањето на различните проблеми во заедницата. ЛА21 им дава смисла на сите активности што ќе ги преземе локалната власт, како и на самото нејзино функционирање. Визијата и целите за одржливост, како и Стратегијата и Акциониот план на заедницата развиени во рамките на ЛА21, треба да дадат насоки за сите активности на локалната самоуправа. Процесот ЛА21 ќе биде успешен доколку има поддршка од раководните структури чија одговорност се протега во сите сфери на општественото живеење. Во оваа смисла, процесот ЛА21 не е самостоен проект или програма туку широк процес и разгранета "чадор" програма, која претставува стратешка рамка за насочување на активностите кон достигнување на одржливиот развој на локално ниво. Временската перспектива и насоките што ги дава ЛА21 се однесуваат на временски период од 10 до 15 години.

Програмата, или проектот, за спроведување на процесот ЛА21 може и треба да ги користи и да се гради врз постоечките планови и активности на локалната самоуправа. За оние општини кои веќе имаат изработено стратешки планови, ЛА21 ќе значи само примена на принципите за одржливост во таа рамка. Процесот ЛА21 може да започне од стартна точка, но не мора. ЛА21 може да се надоврзи и на веќе преземените активности обезбедувајќи нивна долгорочност, вклучувајќи ја заедницата и земајќи ги предвид принципите како што се: интегрирање на политиките за заштита на животната средина во останатите секторски политики, спроведување на мерките на претпазливост и обезбедување праведност за сегашните и идните генерации, итн. Процесот ЛА21 го поттикнува и охрабрува вклучувањето на постоечките програми и проекти кои поддржуваат одржливи цели, како што се на пр. развојот на еколошки чисти бизниси, рециклирањето, градењето со еколошки материјали, или развојни програми базирани врз вклучување на пошироката јавност. Еден од најефективните начини за спроведување на ЛА21 е составувањето на список и проценка на тековните активности, програми и планови во општината кои ја промовираат одржливоста и се движат во насока на нејзино достигнување или, обратно на тоа, се движат во спротивна насока од одржливоста. Целта е да се реализираат и зацврстат одржливите активности и од нив да произлезат добри практики, односно да се подобрат или неутрализираат активностите што се неодржливи.

8.1.9. Кои се трошоците за спроведување на ЛА21?

Финансиските средства потребни за спроведување на процесот ЛА21 ќе зависат од конкретната општина, нејзината локална самоуправа, од опфатот на процесот и дали тој е предвиден со планот или програмата за работа на општината за следната година.

Доколку локалната власт одлучи одржливоста да биде основа и суштински принцип, најверојатно ќе бидат направени некои дополнителни трошоци бидејќи процесот ЛА21 го потенцира учеството на пошироката јавност. Имено, вклучувањето на локалниот граѓански сектор во донесувањето на одлуките што се однесуваат на

потребите на граѓаните и нивните проблеми, како и утврдувањето на состојбата со ресурсите во општината, нивното користење и управување, бара дополнително време и финансиски средства.

Доколку пак процесот ЛА21 не е вграден во планот или програмата за работа на општината за следната година, ќе биде потребно дополнително време и поголемо ангажирање на вработените во општинската администрација. Во овој случај може да се побара поддршка и помош од локалните невладини организации или може да се ангажираат волонтери, солидни студенти и средношколци, или искусни пензионери кои имале клучни позиции во заедницата. Ова може да претставува исплатливо решение со кое ќе се намалат трошоците. Во врска со ова, партнерството со поискусните и поактивните граѓански здруженија претставува и можност за добивање на неповратни финансиски средства (грантови) од интернационални донаторски организации или институции и фондации за реализација на проект во чии рамки ќе се спроведе процесот ЛА21, што можеби претставува најдобро финансиско решение. Јасно е дека не постои унифициран финансиски модел за реализација на ЛА21, но со правилна искористеност на капацитетите на човечките ресурси во локалната самоуправа и заедницата, како и со поголемата обврзаност и посветеност на локалните власти кон спроведување на овој процес, трошоците можат значително да се намалат.

Сепак, дури и кога трошоците за спроведување на ЛА21 се поголеми, заради повеќекратните придобивки, овој процес треба да се реализира во секоја општина. Спроведувањето на ЛА21 и изработката на Стратегијата и Акционен план за одржлив развој на општината ќе значи многу за нејзините граѓани. Имено, со нив можат многу побрзо да се решат постоечките клучни прашања и приоритетните локални проблеми и да се добијат надворешни финансии.

8.1.10. Компоненти на ЛА21

Не постои формула, конкретен или однапред дефиниран метод за спроведување на ЛА21, но постојат одредени клучни компоненти што се однесуваат на овој процес. Во *табела 2* се наведени активностите што треба да се преземат од страна на локалната самоуправа и заедницата во процесот на спроведување ЛА21. Сите наведени активности се еднакво важни и сите треба да се реализираат. Некои од нив можат да се спроведуваат последователно, а на некои од нив треба да се гледа како на паралелни и комплементарни една на друга.

Активности во локалната самоуправа	Активности во општината - пошироката заедница
Управување и подобрување на функционирањето на локалната самоуправа во насока на постигнување на одржливост	Подигање на свеста и едукација
	Советување и вклучување на пошироката заедница и јавноста
Интегрирање на одржливоста во плановите и активностите на локалната самоуправа	Партнерско делување
	Изработување на локална Стратегија и Акционен план за одржлив развој
	Имплементација, мониторинг, евалуација, известување и ревидирање на напредокот кон достигнување одржливост

Табела 2: Компоненти на процесот Локална агенда 21

Во зависност од капацитетот на човечките ресурси, финансиските и материјалните можности со кои располага локалната самоуправа и заедницата како и другите карактеристики на конкретната општина, ќе произлезе времетраењето на секоја од активностите. Покрај ова, посветеноста кон процесот од страна на органите на општината исто така може да одигра суштинска улога во спроведувањето на ЛА21, нејзината успешност и времетраење.

9. ФАЗИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ЛА21 – СТРАТЕГИЈА ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ (АГЕНДА 21) – ОПШТИНА ОХРИД

Спроведувањето на процесот ЛА21 се темели на моделот "Планирај, Имплементирај, Провери, Корегирај" ("Plan, Do, Check, Act").

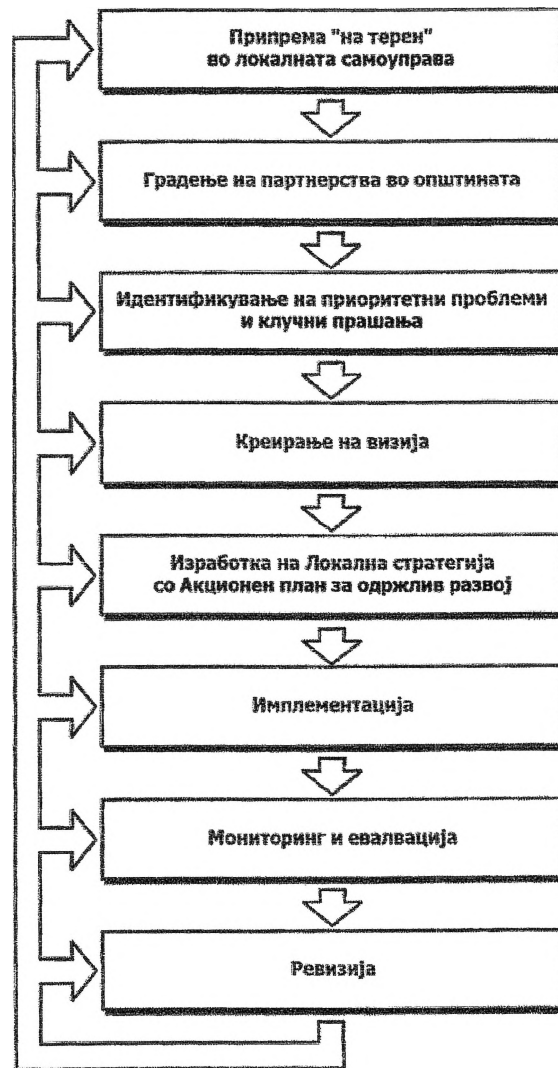
Ова е познат модел кој води кон континуирано подобрување бидејќи се работи за реализација на четири основни фази што циклично се повторуваат:

- Планирање на активности (Plan);
- Спроведување (имплементација, реализација) на планираните активности во реалниот свет (Do);
- Проверка на постигнатите резултати од активностите (Check);
- Вршење на промени (корекции) на пропустите идентификувани в претходните фази (Act).

Заради својата ширина и сеопфатност, процесот ЛА21 се реализира етапно во повеќе фази (чекори):

- Припрема на терен во локалната самоуправа;
- Градење на партнерства во општината;
- Идентификување на приоритетни проблеми и клучни прашања;
- Креирање на визија;
- Изработка на Локална стратегија со Акционен план за одржлив развој;
- Имплементација;
- Мониторинг и евалуација;
- Ревизија;

Блок дијаграмот на фазите е даден на *слика 10*, при што треба да се знае дека секоја фаза е составена од поголем број конкретни активности. Процесот ЛА21 во практиката ќе се реализира со повторување на фазите, односно со повторување на циклусот на планирање, имплементирање, ревидирање и подобрување на акциите кои заедницата ќе ги презема заради достигнување на поставените цели со кои се остварува заеднички креираната визија на општината.



Слика 10. Блок дијаграм на фазите за спроведување на ЛА21

Што се однесува до бројот на чекорите, тој може да биде различен од една до друга општина. Имено, активностите со кои ќе се реализира секоја фаза не мора да се спроведуваат последователно. Во практиката, кога за дадена општина ќе се спроведува ЛА21, одредени фази ќе се реализираат паралелно. Најчесто првата и втората фаза (припрема на терен во локалната самоуправа и градењето на партнерства), се реализираат паралелно, како и последните три: имплементација, мониторинг со евалуација и ревизија, па гледано од поширок агол, процесот ЛА21 се спроведува во пет фази.

Во продолжение е даден опис на фазите кои Локалната Самоуправа на Општина Охрид, во соработка со заедницата, ги спроведе во рамките на процесот ЛА21 за креирање на Стратегија за Одржлив Развој и придвижување кон поодржлива заедница. Станува збор за клучни точки и области на делување во рамките на процесот ЛА21.

9.1. ОРГАНИЗИРАЊЕ НА СИЛИТЕ / АКТИВНОСТИТЕ - ПРИПРЕМА НА ТЕРЕН ВО ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

Ова е почетниот чекор кој опфаќа идентификување на структури во локалната самоуправа и заедницата, како и ресурси и стратегии кои ќе бидат користени за да се реализира ЛА21. За да се обезбеди успешна имплементација на процесот, во оваа фаза треба да се обезбеди широка поддршка од повисоките нивоа на управување на локалната самоуправа: Градоначалникот и/или Претседателот на Советот на општината, раководителите на секторите и одделенијата во општинската администрација и претставниците на локалната власт - членовите на Советот. Покрај ова, треба да се изврши и проценка на тековната состојба на локалната самоуправа во област на одржливиот развој и изработка на список на нејзините активности и стратегии во овој домен. Некои стратегии и планови, како што се на пример оние за економски развој, за заштита на природата, за намалување на сиромаштијата или од областа на здравството ќе имаат очигледни и поголеми импликации врз локалниот одржлив развој, а други пак нема да имаат толку јасни импликации врз одржливоста. Но, во секој случај, најважно е овие документи да се вградат во локалната Стратегија за одржлив развој.

Спроведувањето на процесот Локална Агенда 21 (ЛА21) во Локална Самоуправа Општина Охрид започа во партнерство со УСАИД и со добивање на поддршка од страна на Локалната Самоуправа и Градоначалникот на Општина Охрид, како клучни фактори во процесот, во согласност со Реформите во Локалната Самоуправа и препораките на Европската Унија за спроведување на активности и припрема на стратегија за Локален Економски Развој.

Заради обезбедување на конкретна поддршка и определување на потребните ресурси за процесот ЛА21, треба да се поднесе формално барање на Писмо за поддршка или Меморандум за соработка со кое локалната самоуправа ќе се обврзе кон спроведување на процесот ЛА21.

Процесот на ЛА21 на Општина Охрид започна преку „Проектот за реформа во локалната самоуправа - ПРЛС“, преку кој се иницираше активноста - Програма за локален економски развој.

Затоа се потпиша *Меморандум на разбирање* помеѓу ПРЛС и општината и се назначи координатор на проектот.

Стратешкото планирање на Општина Охрид преку процесот на ЛА21 беше определено да се одвива во пет фази:

- Фаза 1: Организирање на силите - активностите;
- Фаза 2: Оценка на конкурентноста и идентификување на проблеми и клучни прашања (Изработка на профил на Општината, спроведување на БАС Анкета и СВОТ анализа);
- Фаза 3: Креирање на Стратегија за Развој на Општината;
- Фаза 4: Имплементација на Стратегијата / Акционо Планирање;
- Фаза 5: Анализа на Стратегијата / Мониторинг и Евалуација.

Во насока на иницирање на процесот на ЛА21, а во рамки на ФАЗА 1 беше формиран *Тим за Локален Економски Развој* (кој понатаму прерасна во Сектор за Туризам и Локален Економски Развој) кој изврши идентификација на претставниците на трите сектори: јавен, приватен и граѓански. Потоа беше формиран *Иницијативен одбор*, односно посебна мултисекторска работна група, во која што членуваа

претставници од повисокиот раководен кадар на секторите од локалната самоуправа, претставници на Советот на Општина Охрид, претставници на јавни претпријатија и институции, како и претставници на бизнис и граѓанскиот сектор. Во овој Иницијативен одбор, како најодговорни двигатели на процесот беа претставниците на Секторот за Туризам и Локален Економски Развој при Општина Охрид. Улогата на Иницијативниот одбор беше да направи прелиминарно истражување и да ги испита можностите за развивање на ЛА21 преку:

- Анализа на ресурсите со кои располага Советот на општината заради спроведување на процесот ЛА21: каков е капацитетот на човечките, финансиските и материјално-техничките ресурси;
- Утврдување на знаењата и искуството на вработените во општинската администрација, како и на членовите на Советот на општината, за планирање на одржливиот развој на локално ниво;
- Анализа на тековните активности, планови, програми, проекти и стратегии во рамките на локалната самоуправа и составување на список;
- Воспоставување на соработка со локалните самоуправи или невладини организации кои имаат поголемо искуство во доменот на стратешкото планирање или одржливиот развој во локалните заедници.

Во насока на утврдување на претходно изнесените потреби, беа одржани повеќе консултативни состаноци на кои се анализираа условите и начините за започнување на процесот ЛА21.

9.1.1. Формирање список на стратегии и активности на локалната самоуправа

Еден од првите чекори во процесот на ЛА21 беше анализата и создавањето список на претходно изготвените и тековните активности и стратегии во рамките на локалната самоуправа. Познавањето на стратешките активности, кои веќе се преземени, како и за степенот до кој заедницата била вклучена во нив, е од големо значење дека ЛА21 ќе може да се изгради врз она што веќе постои, без непотребно повторување на активностите. Притоа беше земено во предвид се она што до моментот на отпочнување било побарано од страна на заедницата и обезбедено од страна на локалната самоуправа. Ваквите информации ќе бидат базични податоци потребни за натамошниот напредок на процесот ЛА21.

Како поготвени и тековни релевантни стратегии и активности на локалната самоуправа беа земени во предвид следниве:

- Годишните планови, програми и извештаи за работа на органите на општината: Градоначалникот и Советот, и нејзините тела (комисии),
- Годишни планови, програми и извештаи на општинската администрација, нејзините сектори и одделенија,
- Годишни планови и програми на јавните претпријатија за кои е надлежна локалната самоуправа,
- Други, веќе изготвени и/или прифатени стратешки документи на локалната самоуправа, изработени стратегии за планирање и тоа локални акциони планови од различни области, како што се на пример:
 - акциони планови на заедницата;
 - еколошки акциони планови,
 - планови за локален економски развој,
 - плановите и програми од доменот на културата, итн.
- Стратегиите за решавање на проблемите поврзани со локалниот транспорт,

- Плановите за управување со цврстиот отпад,
- Регионалните развојни планови и програми,
- Различните видови на студии: физибилити, .

Со анализа на податоците и информациите презентирани во ваквите и слични документи беа утврдени разликите и противречностите помеѓу веќе поставените цели предвидени во различните стратегии и документи, како и можната поддршка и потенцијалните ресурси. Составувањето на ваков список на постоечки стратегии и тековни активности претставува проценка на состојбата во локалната самоуправа во доменот на одржливиот развој.

Во оваа фаза на подготовка, треба да биде нагласено дека развивањето на ЛА21 не значи да се започне од почетната точка. Имено, најверојатно голем дел од постоечките извештаи, програми и планови веќе ги имаат земено предвид прашањата од доменот на одржливиот развој, и локалната самоуправа, на одреден начин, веќе работи на оваа проблематика. Некои од постоечките стратегии можеби вклучуваат и поблиска комуникација и соработка помеѓу локалната самоуправа и заедницата, Локалната самоуправа можеби веќе користела некаква рамка за стратешко планирање, или учествувала во изработување на акциони или развојни планови во различни области, кои сигурно имаат доста од карактеристиките на процесот ЛА21.

Овде е важно да се истакне дека процесот на ЛА21 служи за подобрување на она што веќе постои и дека станува збор за кооперативен, а не за конкурентен процес. Дополнително, процесот ЛА21 заради својот сеопфатен пристап, како "чадор" програма треба да ги поврзи сите општински планови, програми и проекти. ЛА21 не треба да се гледа како некој одвоен или наметнат проект, туку како средство со кое ќе се комбинираат програмите на локалната самоуправа во единствена кохерентна стратегија.

9.1.2. Информирање на органите на локалната самоуправа дека е инициран процесот ЛА21

Една од главните пречки во развојот на ефективна ЛА21 е таа што, на прв поглед, спроведувањето на процесот ЛА21 изгледа премногу обемно, недефинирано и дека бара многу ресурси. Меѓутоа, кога се подготвува извештај за Советот на општината, важно е да се нагласи дека ЛА21 е перманентен процес кој може да се подели на неколку фази што се лесни за управување, така што локалната самоуправа може да презема активности чекор по чекор и целиот процес, во зависност од конкретната општина и ресурсите што стојат на располагање, да заврши за неколку месеци. При ова треба да се има во вид дека активностите и фазите се меѓусебно поврзани, при што некои фази може да се реализираат паралелно, а други, кои произлегуваат една од друга, последователно. Објаснувајќи го ова во поголеми детали, постои голема веројатност да се постигне значаен ефект врз граѓаните, а со тоа полесно да се добие посветеност кон процесот ЛА21 и од страна на локалните власти и од страна на жителите во општината. Дополнително, за да се поедностави спроведувањето на процесот ЛА21 и за да се обезбеди негово прилагодување на конкретните услови, многу е важно во текот на реализацијата и напредокот на процесот, пред или за време на секоја негова фаза, да се обезбеди и реализира обука за вклучените учесници. На овој начин се зајакнуваат капацитетите на човечките ресурси во доменот на стратешкото и акционото планирање, решавање на проблеми на заедницата и нејзиниот одржлив развој.

Покрај ова, треба да се поднесе писмена информација или извештај до Советот на општината кој може да ги содржи следниве информации:

- Кратко запознавање со суштинските карактеристики на ЛА21,
- Што е ЛА21? Кои се карактеристиките на ЛА21?
- Колкав број на општини во земјата веќе го реализирале процесот на ЛА21?
- Кои се причините што општините од развиените држави, а посебно од Европската Унија повеќе од 15 години го имплементираат овој процес?
- Зошто се поголем број општини од најразлични делови на светот ја спроведуваат ЛА21?
- Кои се меѓународните здруженија и асоцијации на локални самоуправи во светот кои го поддржуваат процесот ЛА21? Кои донаторски организации финансиски го помагаат овој процес?

Исто така, уште на почетокот, локалните власти - органите на општината, ги добија деталните информации за следните елементи:

- Кои се целите, очекуваните резултати и придобивките за општината од спроведувањето на ЛА21, нагласувајќи го креирањето на Стратегија и Акционен план за одржлив развој на Општина Охрид,
- Каква организациона структура ќе треба да се воспостави заради ЛА21,
- Кои се потребните човечки, материјални и финансиски ресурси што ќе треба да се ангажираат од страна на локалната самоуправа,
- Колку време е потребно за спроведување на ЛА21,
- Кои фактори имаат позитивно влијание врз процесот и истиот го поддржуваат, а кои фактори имаат ограничувачко влијание,
- Кои методи и пристапи се ефикасни и ефективни со посочување како тие да бидат искористени за промовирање на овој концепт³².

Откако ќе се подготви теренот за спроведување на ЛА21 преку добивање на поддршка од политичките фактори и од раководните структури на локалната власт, по изготвувањето на проценка на моменталната состојба на локалната самоуправа во доменот на одржливиот развој и на списокот на постоечките стратегии кои ги применува локалната самоуправа, како и преку прилагодување на ЛА21 на потребите на конкретната општина, потребно е да се создадат партнерства за успешно водење на процесот ЛА21. За таа цел треба да се идентификуваат сите заинтересирани страни, да се изготви план за вклучување на заедницата и локалната самоуправа и да се воспостави соодветна организациска структура на ЛА21 за што ќе стане збор во следната тема.

9.1.3. Градење на партнерства во општината

Во оваа фаза, која сеуште спаѓа под Фазата 1 – Организирање на силите, треба да се вложат напори заради поуспешно започнување на процесот во општината, да се развијат различни техники и средства за вклучување на сите граѓани во ЛА21 и подигнување на нивната свест за важноста и потребата од спроведувањето на процесот.

³² *Локална Агенда 21, водич*. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

ЛА21, како агенда за одржливост е навистина широк процес, заради што локалната власт треба да воспоставува и развива партнерства за нејзино спроведување. Од друга страна, јасно е дека локалната самоуправа поради својот мандат, надлежности и обврски, и најповеќе заради финансиските, материјалните и човечките ресурси со кои располага треба да биде клучниот играч во процесот. Но, иако локалната самоуправа е во најдобра положба да го спроведи процесот ЛА21, таа не би требало да го направи тоа сама бидејќи и другите сектори од општината (граѓанскиот и бизнис секторот) имаат значајна улога. Доколку жителите сфатат дека ЛА21 не е програма или проект само на локалната самоуправа, туку дека таа сериозно се однесува и на другите локални сектори, граѓаните ќе ја согледаат нејзината важност и ќе ја прифатат.

Во потенцијални партнери на локалната самоуправа спаѓаат локалните невладини организации, различните општествени субјекти во заедницата, волонтерските и неформалните групи на граѓани, деловните субјекти, јавните комунални претпријатија, телекомуникациските компании, јавните претпријатија, здравствените и едукативните институции, транспортните претпријатија, земјоделците, итн. Некои од партнерите ќе сакаат да бидат вклучени во конкретни проекти или акции за одредени промени, а други ќе преферираат да земат учество во процесот на планирање или во работните тимови. И во двата случаи, нивната вклученост значи давање на свој придонес во решавањето на проблемите во заедница, базирајќи се на личните знаења, вештини и искуства.

Партнерското декување е овозможено со формирање и функционирање на Граѓански комитет и следните тела: Координативно тело, Работни групи и Надзорен одбор кои тимски ќе работат на спроведувањето на ЛА21. Се воспоставува ефективен и партиципативен процес, во кој се гради соработката на заинтересираните страни заради партнерска акција за постигнување на заеднички поставените цели.

9.1.3.1. Идентификување на заинтересирани страни во ЛА21

Суштинска карактеристика на процесот ЛА21 е воспоставувањето на континуирана соработка помеѓу различните владини институции и невладини организации, градењето партнерства во рамките на локалниот бизнис сектор, како и посилната меѓусекторска соработка, преку која локалните организации, институции и претпријатија заедно ќе работат кон остварување на заедничката цел: изградба на одржлива општина.

Покрај ова, и маргинализираните групи во заедницата, како на пример Ромите, младите, жените, граѓаните со различно етничко потекло, граѓаните со посебни потреби и други, кои имаа многу мала улога во процесите на планирање, сега ќе можат директно да се вклучуваат.

Активностите што треба да се преземат во овој сегмент на развивање на процесот ЛА21 ќе помогнат да се воспостават и изградат силни партнерства во рамките на локалната заедница и тоа со вклучување на поширок круг на организации и институции.

Во процесот на ЛА21 мора да бидат обезбедени услови секој да биде вклучен. Заинтересирани страни во заедницата се оние граѓани, организации, стопански субјекти и јавни агенции кои имаат директен интерес од решавањето на постоечките проблеми. Партнерите кои ги претставуваат потенцијалните заинтересирани страни се:

- Органите на локалната самоуправа: Советот на општината, Градоначалникот и општинската администрација,

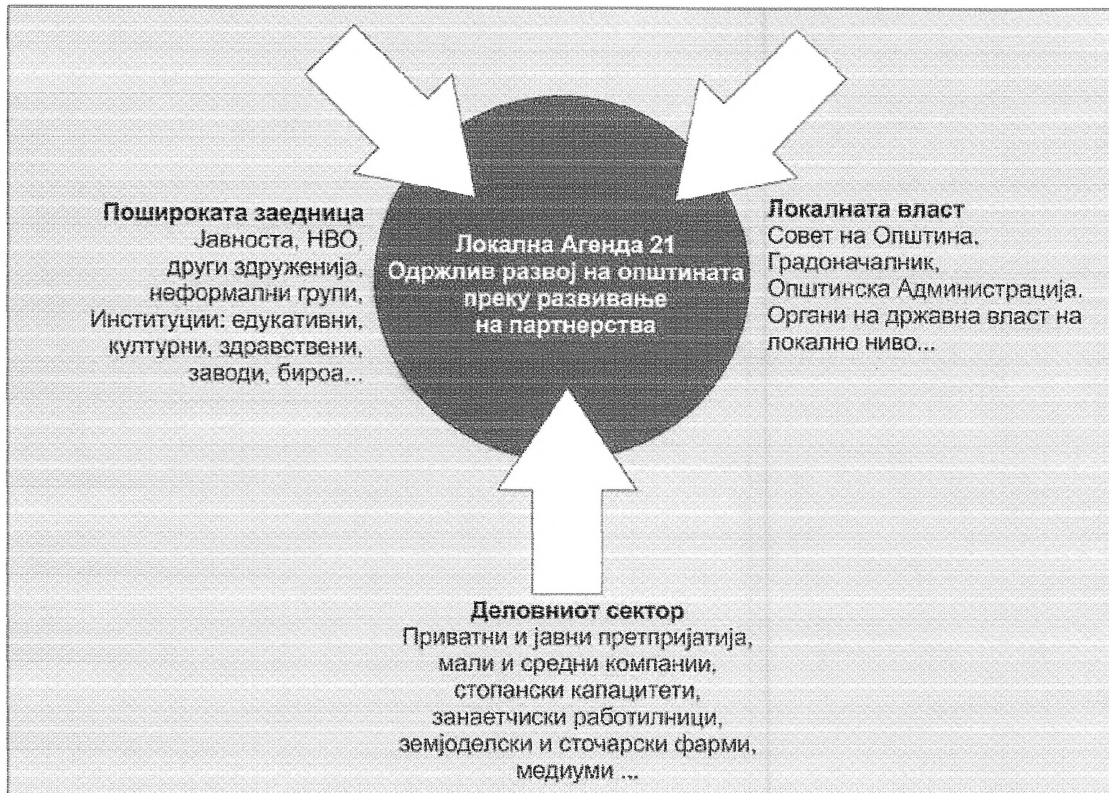
- Организациите од граѓанскиот сектор во заедницата (здруженија на граѓани - невладини организации),
- Научни работници,
- Здруженијата на професионалци: лекари, адвокати, инженери и сл.,
- Етничките групи,
- Спортските клубови,
- Наставници, ученици и студенти,
- Едукативните институции, универзитетите и училиштата,
- Локалните медиуми: печатените и електронски,
- Деловните структури: поголемите индустриски капацитети, јавните и приватните претпријатија, земјоделски и сточарски фарми, семејни бизниси,...
- Вработените и невработените,
- Младите,
- Пратениците во Собранието на Републиката,
- Претставници на: женски здруженија, пензионери, здруженија на земјоделци, различни политички партии, други неформални групи и заинтересирани граѓани од заедницата.

9.1.3.2. Партнерства за водење на ЛА21

Пред да се развие план за вклучување на заедницата, најнапред ќе треба да се определат партнерите со кои ќе се развива ЛА21. Моделот што ќе се примени за секоја општина ќе треба да биде адаптиран на конкретната општина и нејзината локална самоуправа, а ќе зависи од расположливите ресурси и од степенот на обврзаност и посветеност кон процесот ЛА21 на: локалната власт - органите на општината, локалниот граѓански сектор и заедницата во целост (слика 11).

Заради реализација на процесот ЛА21 можат да се воспостават и да се развијат најразлични партнерства. Тие ќе зависат од тоа дали процесот ќе биде воден од невладина организација во општината, при што ресурсите ќе бидат обезбедени од страна на локалната самоуправа, или пак ЛА21 во основа ќе биде водена од локалната самоуправа, со стратешко вклучување на невладините организации и граѓаните кои треба да дадат значаен придонес.

Со самото функционирање на локалната самоуправа, Градоначалникот и Советот на општината веќе имаат воспоставено одредени односи со заедницата: со локалните граѓански здруженија и институции, приватните фирми и јавните претпријатија, како и со жителите на заедницата преку секојдневната интеракција и комуникација. Процесот на ЛА21 може да се изгради врз база на тие односи и може да вклучи и нови партнерства кои секторски имаат допирни точки.



Слика 11. Партнерствата на Локална Агенда 21

Во процесот на ЛА21 треба да се вклучат колку што е можно повеќе жители. Во најдобар случај, сите оние граѓани што изразиле желба треба да бидат вклучени. Бидејќи општините се разликуваат, степенот на вклученост на граѓаните може да бара обезбедување на значителни ресурси. Ова, меѓу другото, ќе зависи од следниве фактори:

- Бројот на жителите, населените места и површината на општината,
- Постоеноста и големината на различните етнички заедници,
- Бројот и видот на граѓанските организации, институциите, деловните субјекти,
- Медиумите преку кои се презентираат и разменуваат информациите.

Кога се подготвува план за вклучување, треба да се има предвид дека невладините организации и групите на граѓани функционираат на помалку формален начин, со свој распоред на активности и план за работа кој не е секогаш детално определен. Од друга страна, начинот на функционирање на Советот на општината е прецизен, со размена на информации по одредени комуникациски канали, со однапред дефинирани теми за дискусија и време на одржување на состаноците. Ова значи дека, во интерес на навремената реализација на активностите и напредокот на процесот, НВО секторот ќе треба попрофесионално да функционира и да се прилагоди на агендата на Советот на општината.

Исто онолку колку што е важно вклучувањето на заедницата, важна е и широка вклученост на локалната самоуправа: Градоначалникот, општинската администрација и членовите на Советот на општината, како и потребата од нивна посветеност и обврзаност. За ова да се реализира, многу е важно да се покаже дека процесот на ЛА21 е суштински за нивната работа и за нивното поле на

одговорности. Ова ќе бара и промени во размислувањата и менталните модели што ги имаат вработените во општинската администрација и членовите на Советот. Имено, неприфаќањето на нови идеи и промени произлегува нивните моментални перцепции, што се резултат на професионалната раздвоеност и изолираност по сектори, одделенија и комисии кои работат прилично независно едни од други, како и заради политичката поларизираност.

9.1.3.3. Организациска структура на ЛА21

За да се започне процесот ЛА21 потребно е да се формира Иницијативен одбор или комитет со свој претседател, чии членови треба да бидат влијателните граѓани во заедницата: градоначалникот или претседателот на Советот на општината, или раководителот на општинската администрација, претставници на раководните структури на јавните претпријатија, поголемите приватни фирми и претставници на поголемите и активните невладини организации на локално ниво. Негова основна задача е да ја мотивира заедницата за акција преку запознавање на сите граѓани, институции и организации во заедницата со важноста на процесот ЛА21 за идниот развој на општината и да ја добие нивната поддршка. За време на своето постоење, Иницијативниот одбор ќе треба да контактира и со други општини и граѓански здруженија кои имаат искуство и веќе го имплементирале процесот ЛА21 или некој друг сличен процес што се карактеризира со широка вклученост на граѓаните, како што е на пример изработката на акционите планови во различен домен. Друга значајна активност на Иницијативен одбор е и изготвувањето на список на тековни активности, програми, проекти, планови и други слични документи на локалната самоуправа кои ги имплементираат принципите на одржливост.

За да се обезбеди чекорење по правиот пат што води кон одржливост на општината, потребно е да се воспостави одредена структура на ЛА21 без оглед на тоа дали ќе се користи организациски модел според кој водството ќе биде од страна на локална невладина организација, мрежа или коалиција, или како лидер ќе се јави локалната самоуправа. Бројот на директните учесници во процесот, исто така, зависи од тоа каква форма на партнерство во заедницата ќе се воспостави: можеен е пристап со повеќе претставници од заедницата или од локалната самоуправа.

И во двата случаи заедничко е управувањето со процесот ЛА21 од страна на т.н. „Граѓански комитет“ – кој всушност претставува тело кое ќе учествува во креирањето на документите на стратегијата. Тој вклучува поголем број членови - претставници на сите заинтересирани страни од трите сектори на локално ниво:

- органи на јавната власт (локалната самоуправа и подрачните или организационите единици на министерствата и владините институции или агенции во општината),
- локалниот граѓански сектор (здруженијата на граѓани: невладините организации, здруженија на професионалци, неформални групи на граѓани, организациите на етничките заедници, маргинзлизирани групи и сл.), и
- локалниот бизнис сектор (деловните субјекти - јавните и приватните фирми, вклучувајќи ги и медиумите)³³.

Формирањето на Граѓанскиот комитет е еден од првите чекори во процесот на ЛА21, кој по својата суштина е партиципативен. Преку Граѓанскиот комитет се

³³ Локална Агенда 21, водич. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

промовира и се рефлектира идејата дека ЛА21 постои заради заедничка работа на различните структури на локалната самоуправа. Затоа многу е важно сите заинтересирани страни да бидат претставени со свој претставник. Како членови на Граѓанскиот комитет можат да бидат: членови на Советот на општината, Градоначалникот, општинската администрација, клучни граѓани од општината од различно раководно ниво: раководители или директори на јавни претпријатија, претседатели, членови на претседателства или искусни активисти на невладини организации и на професионални здруженија на граѓани, локални бизнисмени и малостопанственици, претставници на младите луѓе, земјоделци итн. Заради клучната улога што ја имаат членовите на Граѓанскиот комитет во животот на општината и заради различноста на пристапите и нивните мислења, Граѓанскиот комитет има одредена моќ и влијание врз развојот на таа општина. Спротивно на ова, доколку во Граѓанскиот комитет членуваат мал број претставници, граѓаните таквиот комитет нема да го доживеат како свој, а со тоа поддршката и кредибилитетот на процесот нема да бидат на соодветното ниво.

Секој претставник на партнерите треба да преземе одговорност дека информациите што се однесуваат на процесот ЛА21 ќе ги споделува со граѓаните и дека ќе делува врз својата околина (колегите и соработниците) со единствена цел да ја подига свеста за процесот ЛА21 и одржливиот развој.

Членовите на Граѓанскиот комитет се поделени и организирани во **работни групи или тимови** кои ги покриваат сите области од аспект на одржлив развој на општината. Работните групи ќе третираат прашања од сферата на локалниот економски развој, животната средина и социјалната проблематика. Во рамките на општествениот домен посебно место треба да зазема локалното управување. Граѓанскиот комитет и работните групи обезбедуваат можност сите претставници директно да бидат вклучени во донесувањето на одлуки што се важни за квалитетот на животот во општината. Комитетот ќе биде пример за "партнерство во акција" бидејќи во својот состав треба да има членови со потребни професионални знаења и способност за тимска работа со што ќе се обезбеди исполнување на целта и извршување на задачата поради која тој е формиран: спроведување на процес ЛА21 и изработка на Стратегија и Акционен план за одржлив развој.

Како што е веќе наведено, секоја работна група посебно може да биде формирана околу еден од аспектите: економија, животна средина, социјала или систем на управување. Меѓутоа, може да има и повеќе тимови, а покрај тоа во нив можат да се вклучат и различен број стручни лица и граѓани. Тоа најмногу ќе зависи од профилот на конкретната општина, од состојбата со ресурсите во неа, како и од задоволувањето на потребите на нејзините жители и проблемите што произлегуваат од тоа. Тимовите (работните групи) ќе собираат, разгледуваат и анализираат податоци и информации за секоја област посебно, ќе прават анализа и проценка на состојбите во општината, ќе ги идентификуваат локалните проблеми и клучни прашања, ќе поставуваат цели и ќе предлагаат стратешки акции за нивно решавање.

При процесот на ЛА21 на Општина Охрид, беа формирани 10 работни групи во рамките на „Граѓанскиот Комитет“, во кои членуваа над 100 членови од поединечни области за кои беа делегирани, односно имаа искуство и релевантно познавање на проблематиката, поседуваа соодветни стручни знаења, искуство и комуникациски вештини за успешно да ја реализираат својата улога.

- Локална Економија (вработување, природни и демографски ресурси),
- Локална Самоуправа, централна власт и јавни претпријатија,
- Социјална Политика,
- Инфраструктура и заштита на животна средина (сообраќајна и комунална, урбано и просторно планирање),
- Култура, културно-историско и природно наследство,
- Туризам,
- Здравство,
- Образование,
- Спорт,
- Граѓански сектор, НВО и медиуми³⁴.

Овие работни групи редовно се состануваа и ги извршуваа задачите согласно предвидениот Акционен План на работење, од анализа на состојбите во Општина Охрид па се до планирање на СВОТ анализата, Акционите Планови и приоритизацијата на Стратешките Цели (кои ќе бидат опишани во натамошниот дел од трудот)

Членовите во работните групи имаат задача и обврска да:

- Ги обезбедат информациите и ресурсите, кои му се потребни на Координативното тело,
- Ги идентификуваат потребните ресурси: човечки, материјално-технички, просторни и финансиски за реализација на ЛА21 и за имплементирање на Стратегијата за одржлив развој, односно за спроведување на акциите што се предложени во Акциониот план,
- Вклучуваат и консултираат граѓани - волонтери: членови на невладиниот сектор, невработени лица, пензионери и претставници на деловни субјекти како надворешни соработници,
- Спроведуваат активности за допирање до јавноста, комуницирање со граѓаните и собирање на нивните идеи и предлози,
- Ја информираат пошироката заедница за своите активности и да поднесуваат извештаи до Граѓанскиот комитет,
- Припремаат и изведуваат анкети и истражувања на јавното мислење, а собираат и обработуваат податоци,
- Припремаат прегледи на состојби, пишуваат извештаи и даваат препораки до Граѓанскиот комитет,
- Ги анализираат потребите и ресурсите во општината, да ги идентификуваат проблемите и клучните прашања и да подготвуваат нивни прелиминарни проценки кои се предлагаат на Граѓанскиот комитет,
- Предлагаат цели и нудат стратешки акции за постигнување на целите и за решавање на проблемите и критичните прашања,
- Учествуваат во креирањето на нацрт Стратегијата и Акциониот план.

³⁴ Стратегија за одржлив локален економски развој – Агенда 21 за Општина Охрид. Охрид: Сектор за ТЛЕР, Општина Охрид. 2007.

Процесот на ЛА21 треба да биде воден од страна на посебно **Координативно тело**. Координативното тело ја има суштинска улога во ЛА21 бидејќи треба да ги координира сите активности поврзани со процесот ЛА21 и неговото спроведување. Координативното тело треба да се состои од претставници на различни раководни структури и нивоа. Тоа треба да има пристап и да ги користи расположивите ресурси (човечки, финансиски, материјално-технички) и информациите кои се потребни за да го управува процесот на ЛА21. Во процесот на ЛА21 на Општина Охрид, Координативното тело беше составено претежно од претставници на Секторот за туризам и Локален Економски Развој, како и членови од другите сектори на општината кои се непосредно вклучени во овој процес (слика 12).

Координативното тело ги насочува и води активностите на сите работни групи и може директно да подготвува извештаи и за текот и имплементацијата на активностите. Координативното тело всушност претставува комуникациски канал преку кој ќе поминуваат информациите и препораките во двете насоки: помеѓу локалната самоуправа и работните групи на заинтересираните страни. Исто така, подготвува списоци на учесници во работните тимови, ги организира состаноците на Граѓанскиот Комитет и работните групи, испраќа покани со агенда и дневен ред, а воедно ја информира и јавноста за тековните активности.



Општина Охрид

Кабинет на Градоначалникот

До: _____

Предмет: Стратегија за Локален Економски Развој (ЛЕР)

Почитувани,

Локалниот економски развој (ЛЕР) како стратешка определба на општина Охрид им нуди можност на локалната самоуправа, приватниот сектор, непрофитните сектори и претставниците на локалната заедница, меѓусебно да соработуваат со цел да се унапреди квалитетот на живеење и локалната економија.

Локалната Самоуправа на Општина Охрид, во рамките на креирањето на стратегијата за Локален Економски Развој (ЛЕР), развива програма за постигнување на одржлив економски развој.

Проектот – Стратегија за локален Економски Развој (ЛЕР) поддржан од УСАИД, се одвива во согласност со Реформите во локалната самоуправа и препораките на Европската Унија.

Активностите ги вклучуваат и напорите на сите засегнати страни со што се обезбедува координација со други стратегии за развој на заедницата и давање на услуги.

Во припремата на стратегијата ќе бидат активно вклучени лица од приватниот, јавниот и граѓанскиот сектор.

Вашето активно учество со презентирање на реалните состојби проблеми и визии ќе биде основа за реална стратегија и успешна реализација на проектните активности.

Активностите со работното тело ќе започнат во втората недела од месец Мај 2006.

Ве молиме вашата спремност за соработка да ја потврдите во секторот за Туризам и Локален економски развој – Општина Охрид, на тел/факс: 046 230 175;

Е-мајл: info@ohridler.gov.mk, најкасно до 04.05.2006 год., по што ќе следува доставување на материјали за претстојните активности.

За Вашата соработка и придонес во развојот на нашата заедница однапред Ви благодарам.

Охрид 26.04.2006

Со почит,

Градоначалник на Општина Охрид,
Александар Петравки

Слика 12. Покана до претставници на Граѓанскиот Комитет – работни тела

Координативното тело го води процесот и тоа практично претставува лидерско јадро, движечки тим, во поглед на:

- Градење партнерства - воспоставување и развивање партнерства и нови начини на вклучување на заедницата во функционирањето на локалната самоуправа и развивањето на политики;
- Обезбедување на ресурси - откривање, развивање и користење на финансиски, материјални и човечки ресурси за да се поддржи процесот на ЛА21;
- Едуцирање - координирање на кампања за информирање и едукација заради зајакнување на капацитетите и подигање на свеста на локалната самоуправа и пошироката јавност, набљудување на ставовите на граѓаните и промовирање на активностите на ЛА21;
- Глобализација - охрабрување на заедницата и локалната самоуправа да се поврзат на национално и интернационално ниво;
- Интегрирање - промовирање нови начини за интегрирање на политиките, за модерна организациона структура и ефикасно и ефективно функционирање на локалната власт во сите нејзини сектори, одделенија и комисии;
- Визионирање - развивање и водење на процесот на креирање на визија на општината, со што ќе се подобри вклученоста и ќе се промовира консензус;
- Насочување - давање насоки, поставување цели, индикатори и акции³⁵.

На овој начин, процесот ЛА21 може официјално да започне и воедно промовира на отворен форум на кој ќе се поканат поголем број жители од општината. Претставникот или претседателот на Иницијативниот одбор може во кратки црти да ги запознае учесниците со процесот ЛА21, временската рамка за негово спроведување и организациската структура. Понатаму, Координативното тело ги кани заинтересираните страни да земат учество во Граѓанскиот комитет – работните групи преку отворен и фер процес на селекција. По разгледувањето на предлозите и по дискусијата што ќе следи се прави конечен избор на членовите и се формира Граѓанскиот комитет. Во неговиот состав треба да влезат граѓани кои имаат широки познавања за состојбите во општината или имаат моќ да влијаат врз приликите во неа.

Граѓаните, членовите на Советот на општината и вработените во општинската администрација треба да бидат поттикнати и охрабрани поактивно да учествуваат во процесот ЛА21. Тоа може да се оствари преку објавување на проверени и валидни информации од релевантни извори и преку спроведување кампања за подигање на свеста со што ќе се обезбеди дополнителна вклученост и поддршка од целата заедница.

Перманентното информирање на јавноста и на локалната самоуправа за активностите што се имплементираат има суштинско значење за напредокот на процесот ЛА21. Информирањето треба да се испланира и да понуди детали за тоа кои се најдобрите начини и методи што треба да се користат за најдобро да се информираат и жителите и локалната власт.

Со ваквите активности се интензивира вклучувањето на јавноста и се одржува силна поддршка и постојано учество на граѓаните во секоја фаза од процесот на спроведување на ЛА21.

³⁵ *Локална Агенда 21, водич*. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

За промовирање на ЛА21 и вклучување на јавноста, пожелно е:

- Спроведување на анкети и други истражувања,
- Одржување на тркалезни маси, отворени форуми или јавни собир,
- Изработка и публикување на промотивни материјали во печатена или електронска форма: билтени, брошури и/или мултимедијални презентации, учество во радио и ТВ емисии, посебна веб страна на глобалната комуникациска мрежа интернет, итн;
- Организирање на културни настани.

Во активностите за подигнувањето на свеста свој голем придонес дава и локалната самоуправа со промовирање на своите активности и информирање на граѓаните за нив. Таа може да ја промовира својата работа и преку локалните радио и ТВ станици, преку остварување на состаноци со работните групи, средби со одговорните лица на секторите, одделенијата и комисиите, состаноци организирани во рамките на урбаните и месните заедници, како и со локалните невладини организации. Покрај ова, локалната самоуправа може да има и своја ВЕБ страна која редовно ќе се надополнува со нови податоци и на која ќе се наоѓаат сите информации за работењето, донесените заклучоци и одлуки од состаноците на Советот на општината, како и тековните и следните активности на Градоначалникот и на Советот на општината.

Кампањата за подигнување на свеста го промовира начинот на кој луѓето можат да се вклучат во процесот на ЛА21, ги презентира веќе преземените активности и резултатите постигнати со имплементацијата на ЛА21. Токму заради ова многу е битно да се дадат јасни, веродостојни и важечки (конзистентни, релевантни и валидни) информации за процесот на ЛА21, истите да бидат достапни и редовно дополнувани (ажурирани) со нови.

Бидејќи одржливиот развој е долгорочен процес, посветеноста и обврзаноста кон спроведувањето на ЛА21 треба да бидат континуирани. Членовите на Граѓанскиот комитет ќе треба да развиваат иновативни пристапи за одржување на интересот и вклученоста на граѓаните во процесот на високо ниво. Ова може да вклучува и одредени едукативни активности, организирање на сезонски настани итн. Многу е важно главен мотив за активностите во заедницата и на локалната самоуправа да биде спроведувањето на ЛА21 со што практично ќе се трасира патот за постигнување на одржливост на развојот на локално ниво.

9.2. ОЦЕНКА НА КОНКУРЕНТНОСТА И ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИ И КЛУЧНИ ПРАШАЊА

9.2.1. Изработка на профил на Општината

Изработката на профил на општината е важен сегмент кој помага во партнерскиот пристап кон процесот на ЛА21. Се додека не постои јасна слика за сите жители, организации, институции и деловни субјекти во општината, невозможно е со нив сериозно да се комуницира или тие ефективно да бидат вклучени во процесот ЛА21.

Изработката на профилот на општината помага во одредувањето:

- Како е најгодно да се реализира вклучувањето на граѓаните во ЛА21; на пример, дали да се организираат отворени форуми, јавни трибини, одржуваат состаноци во општината со претставници на Советот или преку реализација на интерактивни едукативни работилници и работа во групи;
- Како најдобро можат да се пренесуваат и разменуваат информациите за текот на ЛА21, преку кои комуникациски канали, и сл.; на пример, кои медиуми да се користат, и на кои јазици да се комуницира;
- Како да се промовира процесот ЛА21; на пример, со каква кампања да се пристапи кон подигнување на свеста на граѓаните.

Дополнително, преку својот профил, општината ќе се презентира на надворешниот свет - на пошироката јавност во национални и регионални рамки. Преку профилот општината ќе ги истакне можностите со кои планира да ги заинтересира и привлече потенцијалните инвеститори, како и сите оние донаторски фондации, институции или организации кои на одреден начин сакаат да соработуваат или да помогнат во нејзиниот развој.

За градење и развивање на процесот ЛА21 многу е важно да се спроведе целосна анализа и да се разбере тековната состојба со економската, еколошката и социјалната сфера во општината. Со ова ќе се обезбеди реална и целокупна слика за општината, а врз основа на тоа ќе се дадат и релевантни препораки до локалната самоуправа кои ќе бидат базирани врз проценката на постоечките услови. Организацијата или институцијата која ќе ја спроведе оваа анализа ќе ги обезбеди неопходно потребните основни информации за понатамошното развивање и спроведување на активностите на процесот ЛА21.

Ако се соберат повеќе податоци и ако се направи подлабока и поквалитетна анализа, профилот на општината ќе биде попрецизен и пореален. Информациите што се однесуваат на состојбата со животната средина, социјалната сигурност и економската развиеност на општината можат да се добијат од постоечките:

- Извештаи за загадувањето и состојбата со животната средина во општината: проблемите со цврстиот отпад, загадувањето на почвата, водата и воздухот,
- Спроведени истражувања и публикувани извештаи од страна на едукативни институции и локални невладини организации,
- Географски карти, демографски податоци, социо-економски показатели, и сл.
- Деталните урбанистички планови,
- Извештаи за просторното уредување и употребата на земјиштето,

- Извештаи за здравствената состојба на населението,
- Најразлични планови и стратегии за развој,
- Национални стратешки документи од поодделни области³⁶.

Голем дел од овие информации веќе постојат во локалната самоуправа, или се достапни преку други агенции и/или институции. Имено, овие документи можат да се најдат во министерствата, во МАНУ, во базите на податоци кои се достапни преку државните институции како на пример: Државниот завод за статистика, Бирото за вработување, Стопанската комора, синдикатите, Центарот за социјална работа, Бирото за развој на образованието, Медицинските центри за здравствена заштита, итн. Документи со слична содржина може да издаваат и некои факултети или институти.

Систематското собирање на податоци ќе помогне да се разјаснат проблемите и прашањата што се од интерес за локалната заедница и да се идентификуваат областите за кои недостасуваат информации, или постојат противречни податоци. Недостатокот од информации може да се пополни и со помош на податоци добиени од невладини организации активни во различни домени од човековото живеење.

Собирањето на податоци треба да биде континуиран процес: некои општини ќе треба да ги променат, дополнат и/или прилагодат постоечките информации со новодобиените, додека други општини ќе треба да почнат од стартната точка. Ваквата активност може да се искористи и за подигање на свеста за улогата на ЛА21 кај претставниците на локалната самоуправа и за нејзиното разбирање од страна на вработените во секторите и одделенијата на општинската администрација како и од членовите на комисиите и одборите во рамките на Советот на општината, бидејќи голем дел од бараните информации ќе се собираат и со нивна помош. Опишувањето на постоечката состојба и во некоја друга поконкретна област, како на пример: економскиот развој, меѓуетничките односи, транспортот, безбедноста или водоснабдувањето, дополнително ќе ги детерминира целите што покасно ќе треба да се дефинираат, како и акциите кои ќе треба да се преземат.

Проценката и анализата на заедницата во суштина ги опфаќа општите информации и основните податоци за Општината Охрид, при што се идентификувани клучните области на стратешкото планирање, фактори на влијаење, потенцијали, можности и недостатоци.

Врз основа на собраните и класифицирани податоци од сите области на општественото живеење како извори на податоци беа користени овластени државни и локални институции. Резултат на ваквата класификација на сите релевантни податоци до кои можеше да се дојде и анализа на истите, претставува **“Профилот на Општина Охрид”** – основен, практичен и појдовен прирачник за потенцијалите на Општината Охрид (*табела 3*).

³⁶ *Локална Агенда 21, водич*. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

0	ВОВЕД		
1	ОПШТИ ИНФОРМАЦИИ		
2	ИСТОРИЈА НА ЗАЕДНИЦАТА		
3	НАСЕЛЕНИЕ	3.1	Демографски податоци
4	ПРИРОДНИ РЕСУРСИ	4.1	Клима
		4.2	Хидрографија
		4.3	Шумски фонд
		4.4	Почва (типови и квалитет)
		4.5	Национален парк "Галичица"
		4.6	Термални води
5	ОБРАЗОВАНИЕ, КУЛТУРА И СПОРТ	5.1	Број и видови на воспитно-образовни установи
		5.2	Број на запишани ученици, студенти
		5.3	Средношколски и студентски домови
		5.4	Работнички универзитети - други форми на континуирана настава
		5.5	Институции од областа на науката и културата
		5.6	Спорт
6	ЗДРАВСТВЕНА ЗАШТИТА	6.1	Примарна здравствена заштита
		6.2	Секундарна здравствена заштита
7	СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА	7.1	Состојби на полето на социјалната заштита
8	КОМУНАЛНА ИНФРАСТРУКТУРА	8.1	Водовод
		8.2	Канализација
		8.3	Електрична мрежа
		8.4	Телекомуникации
		8.5	Кабелска мрежа
9	ПАТНА И ЖЕЛЕЗНИЧКА ИНФРАСТРУКТУРА	9.1	Аеродром
		9.2	Магистрални патишта на подрачјето на општината
		9.3	Локални и регионални патишта
		9.4	Автобуска станица
		9.5	Улици и локални патишта
		9.6	Паркиралишта
		9.7	Такси - служби
		9.8	Гранични премини
		9.9	Царински и шпедитерски терминали
10	ЈАВНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО НАДЛЕЖНОСТ НА ОПШТИНАТА	10.1	ЈП "Охридски Комуналец"
		10.2	МЈП "Троаква"
11	УРБАНО И ПРОСТОРНО ПЛАНИРАЊЕ	11.1	ГУП - (основни) Планови во важност според кои се реализира уредувањето на просторот на општина Охрид
		11.2	Урбанистичка документација на Општина Охрид
12	ЛОКАЛНА САМОУПРАВА	12.1	Организациска поставеност на Општина Охрид
		12.2	Сопствени извори на приходи
		112.3	Веб - страница
		112.4	Контакти
13	ЦЕНТРАЛНА ВЛАСТ	13.1	Регионални единици
		13.2	Подрачни единици на министерства на РМ
		13.3	Државни претпријатија
		13.4	Државни фондови
		13.5	Други државни институции
14	МЕДИУМИ ЗА МАСОВНА КОМУНИКАЦИЈА ВО ОПШТИНАТА	14.1	Локални телевизиски станици
		14.2	Локални печатени медиуми
		14.3	Локални радио станици
		14.4	Дописништва на национални електронски концесионери, дневни весници и информативни агенции

15	ЛОКАЛНА ЕКОНОМИЈА	15.1	Деловни субјекти во општината
		15.2	Позначајни стопански субјекти
		15.3	Стратегија за соработка на општината со бизнис - секторот
		15.4	Податоци за висина на платите
		15.5	Можности за инвестирање во општина Охрид
16	ВРАБОТУВАЊЕ	16.1	(Не) вработеност во општината
		16.2	Број и структура на невработените
		16.3	Програми за намалување на невработеноста во општината
		16.4	Можности и пристап до програмите за преквалификација и доквалификација
		16.5	Корисници на материјална помош
17	ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА	17.1	ЛЕАП (Локален еколошки акционен план)
		17.2	Депонии за цврст отпад
		17.3	Аерозагаденост
		17.4	Загаденост на водите
		17.5	Решавање на проблемот на медицинскиот отпад
		17.6	Мерни пунктови и инструменти за мерење на загадувањето
18	ГРАЃАНСКИ СЕКТОР И РЕЛИГИОЗНИ ИНСТИТУЦИИ	18.1	Активни НВО во општина Охрид
		18.2	Стратегија за соработка со НВО секторот
		18.3	Верски објекти
19	ПОВАЖНИ ПРОЕКТИ ВО ОПШТИНАТА		
20	ДРУГИ ПОДАТОЦИ ЗА ОПШТИНАТА		

Табела 3. Содржина на Профилот на Општина Охрид

Профилот на една општина може да биде многу широк, што зависи од нејзината големина, бројот на жители, степен на економски развој и сл., како и од финансиските и човечките ресурсите што стојат на располагање вклучувајќи го и прашањето дали податоците се лесни за собирање и дали до нив брзо се пристапува³⁷.

За да се добие целосна и реална слика за општината ќе треба сериозен ангажман и преземање дополнителни активности за оние податоци што се важни, а се потешко достапни.

9.2.2. Идентификување на проблеми и клучни прашања

Во оваа фаза заеднички се откриваат потребите на граѓаните, како и состојбата на природните, социјалните и економските ресурси во заедницата, нивното користење и управување и заеднички се анализираат и се проценуваат овие прашања. Се поставува референтна точка за утврдување на опсегот на прашањата поврзани со одржливоста на заедницата, т.е. со проценување на квалитетот и управувањето со ресурсите и потребите на граѓаните. Во овој чекор најважно е да се идентификуваат клучните и приоритетните локални проблеми кои ќе треба да се решат со партнерска акција.

³⁷ Стратегија за одржлив локален економски развој – Агенда 21 за Општина Охрид. Охрид: Сектор за ТЛЕР, Општина Охрид. 2007.

За да се реализираат овие активности препорачливо е да се спроведат следниве анализи:

- Утврдување на список на ресурси и собирање податоци за ресурсите во општината
- Испитување на потребите во општината
- Проценка на ресурси и идентификување на проблеми
- Проценка на потреби и идентификување на проблеми
- Проценка на проблеми
- Изработка на БАС Анализа
- SWOT анализа
- Рангирање на приоритети

9.2.2.1. Утврдување на список на ресурси и собирање податоци за ресурсите во општината

Имајќи го во вид фундаменталното значење на ресурсите за задоволување на потребите на граѓаните што живеат во општината, од аспект на квантитет и квалитет (да ги има во доволна количина за сите и со соодветен квалитет, како за сегашните, така и за идните генерации), јасно е дека начинот и обемот на нивното користење е исто така од суштинско значење за сегашната и идната одржливост на општината. Соодветното управување и рационалното користење на материјалните и нематеријалните ресурси и оставањето можности идните генерации подеднакво да ги користат локалните ресурси исто како што тоа го прават сегашните граѓани, е основа за одржливост на заедницата.

Со испитувањето и утврдувањето на квалитетот и квантитетот на ресурсите во заедницата, како и на влијанијата од начинот на нивното користење, локалната самоуправа ќе има појдовна точка за изработка и реализација на планови, програми и проекти за нивно ефективно управување.

Првиот чекор што треба да се преземе заради започнување на анализата и проценката на ресурсите во општината е формирањето на список на ресурси. списокот на ресурси дава основа за мерење и испитување на аспектите на сите ресурси во заедницата: природните, социјалните и економските, а со тоа обезбедува и можности за споредба во однос на интернационално прифатени критериуми за одржливост.

Утврдувањето на списокот на ресурси се реализира на состанок на Граѓанскиот комитет и во соработка со локалните власти: претседателот на Советот на општината и/или градоначалникот. Се свикува заеднички состанок на кој треба да присуствуваат и раководителите на одделенијата и секторите во општинската администрација, комисиите на Советот, менаџерите на јавните фирми и на другите владини институции и невладини организации.

Предложениот список на ресурси може да се прегледа од страна на учесниците и евентуално да се измени и прилагоди на конкретните услови во општината, имајќи ја предвид и структурата и организациската поставеност и капацитетот на човечките ресурси на нејзината локална самоуправа.

Понудениот прелиминарен список на ресурси може да се користи како основен појдовен материјал за да се проценат ресурсите во општината. На почетокот најважно е да се прегледаат сите ресурси што се предложени. Но, доколку почетниот список не опфаќа некои од специфичните аспекти на општината, списокот ќе може да се прошири и со нови ресурси како што се на пример: земјоделство, туризам, култура, урбан дизајн, услуги, демографија, итн. и со тоа да се прилагоди на условите на таа општина.

Конечниот список на ресурси ќе биде корисен за општината и за секторите и одделенијата во локалната самоуправа доколку во него се вклучуваат податоци што се релевантни за тој ресурс, лесно се мерливи и воедно редовно се собираат во одредени временски интервали: дневно, месечно, квартално или годишно, или ако тие податоци осветлуваат дополнителни клучни аспекти кои се однесуваат на одржливоста на тој ресурс. Податоците што ќе се собираат треба да го опишуваат ресурсот и од квантитативен и од квалитативен аспект, тие треба да ја покажат неговата состојба, но што е уште поважно и притисокот врз тој ресурс.

Ваквиот список, кој ги покрива сите ресурси што се од значење за општината во домен на социјалната и економската сфера и заштитата на животната средина, може да послужи и како едукативен материјал за одделенијата и секторите во општинската администрација и комисиите во рамките на Советот на општината во зголемувањето на нивната свест за одржливи прашања и за идентификување на идеи и мерки со кои ќе се трасира патот на напредокот кон поодржлива заедница.

Утврдувањето на соодветен список на ресурси за дадената општина е неопходно за да може понатаму да се премине на следниот чекор кој се реализира како конкретна работа на терен и претставува собирање на доволна количина валидни податоци, потребни за утврдување на тековната состојба во поглед на користењето и управувањето со ресурсите. Собраните податоци ќе се анализираат како показатели за одржливоста на општината - какви се економските, социјалните и еколошките ресурси од аспект на одржливост.

Како можност за практичен и ефикасен пристап до податоците е соработката со клучните личности, директори или други раководни лица на организации и институции кои се извор на информации. Кооперативниот пристап кон обезбедувачите на информации покрај тоа што ќе го олесни собирањето на податоци, а со тоа и нивната анализа и проценка што ќе следи потоа, воедно ќе ја подобри и комплетноста и прецизноста на проценката и ќе постави основа за трајна соработка со тие институции. списокот ќе треба да се заврши за временски период од 1 до 3 месеци. Информациите што ќе се собираат можат да бидат во различни форми: текстови, табели или слики и ќе треба да бидат организирани на таков начин, кој ќе овозможува продлабочен преглед.

Повеќето од информациите се достапни во државните или во локалните агенции, организации и институции или во јавните претпријатија. Исто така, одреден број владини и невладини организации сигурно имаат поставено на Интернет информации што можат да се искористат како податоци за проблематиката што е од интерес.

Податоците за ресурсите можат да се базираат на факти, на мислења или на искуство. Најрелевантни се податоците што искажуваат факти, но секако дека се потребни и други податоци, а важни се и ставовите и видувањата на граѓаните. За целосно да се опише и прикаже постоечката ситуација, покрај собирањето на податоците за ресурсите во комбинација со личните, субјективните информации од стручни лица, потребно е да се испита и јавното мислење на граѓаните во врска со задоволување на нивните потреби.

9.2.2.2. Испитување на потребите во општината

За да се сондира размислувањето, ставовите и впечатоците на граѓаните во врска со (не)задоволувањето на нивните потреби, треба да се користат различни методи за допирање до јавноста како на пр. состаноци со фокусни групи и отворени трибини за информирање на жителите, телефонски разговори, или комуникација

преку електронска пошта. Бидејќи мислењето на граѓаните е многу значајно за спроведувањето на овој чекор, испитувањето на јавното мислење задолжително опфаќа спроведување на истражување со пополнување на анкетни прашалници. Поставените прашања во анкетата треба да се однесуваат на списокот на потреби и да бидат во корелација со списокот на ресурси.

При комуникацијата со јавноста бројот на вклучени жители од општината треба да биде што е можно поголем и да се внимава на различната полова, етничка, професионална и старосна структура. По спроведување на истражувањето работната група за односи со јавност ги обработува вратените анкетни листови, по што се добиваат резултати за понатамошна анализа.

Податоците што се собираат може да се од различен тип: примарни, т.е. да потекнуваат од директни контакти: неформални разговори и/или интервјуа или да се добиени по пат на анкетирање, или секундарни кои се добиваат со анализа на пишани документи, видео или тонски записи, слики и сл.

Исклучително е важно истражувањето на јавното мислење и процесот на собирање на податоци да продолжи и во иднина, и да се повторува секоја година или на две години. Со тоа ќе се воспостави добра практика за континуирано прибирање на нови податоци, со што ќе се обновуваат претходните и ќе се мониторира спроведувањето на Стратегијата и Акциониот план за одржлив развој. Собирањето на податоци ќе даде одговор на најважното прашање: Дали се постигнуваат успеси и напредок во однос на претходната состојба или не.

Дополнително, за позитивните резултати ќе се информираат граѓаните со што нивната заинтересираност и мотивираност за процесот ЛА21 ќе се држи на високо ниво. Ажурирањето на податоците може да биде искористено и како алатка за ревидирање на целите, како и за мерење на напредокот кон одржливост заради што списоците на ресурсите и потребите треба да се ревидираат на секои четири до шест години, и треба да станат формален дел на планот за мониторинг.

Собраните податоци за ресурсите и резултатите од анкетата за потребите треба да се анализираат со цел да се откријат на оние сегменти од животот на заедницата каде постојат проблеми. Станува збор за проценка на тековната состојба, идентификување на постоечки проблеми и нивните негативни влијанија и последици врз квалитетот на живеењето во општината.

9.2.2.3. Проценка на ресурси и идентификување на проблеми

Собраните податоци за ресурсите треба да се обработат и документираат во погодна форма која ќе овозможи анализа и проценка на состојбата, искористувањето и управувањето со ресурсите во општината. Податоците за ресурсите се појдовна точка за утврдување на критичните прашања што ги рефлектираат проблемите што постојат во општината и на кои таа треба да им посвети посебно внимание. Имено, проблемите можат да се појават како последица од состојбата на одреден ресурс кој прекумерно се користи, го има во недоволна количина или е со лош квалитет.

Конкретните проблеми се утврдуваат преку обработка и анализа на податоците за ресурсите. Понатамошната анализа се однесува на откривање и утврдување на причините за проблемите со кои се соочува општината. Знаејќи ги причините и последиците може да се дадат идеи и предлози за решавање на проблемот. Овде треба да се размислува прилично широко, но не и во детали. Целта не е веднаш да се дадат решанија на проблемите, туку повеќе да се размислува за причините што ги предизвикале, како и можните идеи за нивно решавање или надминување.

Од одговорите се формира проценката на ресурсите, во која ќе се истакне какво е влијанието од начинот на сегашното искористување на секој ресурс во

општината, врз неговиот квалитет и квантитет, а воедно ќе се проценат и ефективноста и ефикасноста на плановите за управување со ресурсите што тековно ги применува, или во кои е вклучена локалната самоуправа.

Со комплетирањето на проценката на ресурси ќе се изготват повеќе неопходни документи за општината, како профил на општината базиран на факти за одржливоста на ресурсите, акционен план и сл, со што понатаму локалната самоуправа може да развива планови или стратегии кои ќе поттикнуваат меѓусекторска соработка.

Имено, проценката ќе им послужи како основен работен едукативен материјал на членовите на Граѓанскиот комитет и општинската администрација, како и на локалните граѓански здруженија, владини институции, деловни субјекти и медиуми за тековната состојба на ресурсите во општината. Покрај тоа, за нејзините главни заклучоци може да се информира и целата јавност.

9.2.2.4. Проценка на потреби и идентификување на проблеми

Покрај проценката на ресурсите треба да се анализираат и резултатите од истражувањето на јавното мислење што се однесуваат на потребите на граѓаните. Бидејќи проблемите произлегуваат и како последица од незадоволените потреби на граѓаните, следниот чекор ќе биде анализа на резултатите од спроведеното истражување на јавното мислење и анкетата за степенот на (не)задоволување на потребите на жителите во заедницата.

Проценката на потребите е важна компонента на процесот ЛА21 која воедно претставува заеднички интерес на сите нејзините жители бидејќи:

- Граѓаните се вклучуваат во утврдувањето на постоечките проблеми, ги искажуваат своето мислење со што се подигнува нивото на јавната свест;
- Помага во градењето на позитивни односи и партнерства помеѓу граѓаните и локалната самоуправа која покажува дека се интересира и го цени мислењето на своите граѓани;
- Придонесува во обезбедувањето јасна и споделена анализа и проценка за клучните прашања во општината.
- Помага во дефинирањето на стартната позиција за постоечките услови.

Проблемите произлезени од проценката на ресурси и проценката на потреби меѓусебно се споредуваат, се анализираат, се определува поврзаноста и степенот на корелација помеѓу нив, и се утврдуваат единствени проблеми кои ги претставуваат клучните (критичните) прашања што заедницата треба да ги реши. Идентификувањето на проблемите се базира на сите собрани податоци и информации што им се достапни на членовите на работните групи и на Граѓанскиот комитетот за вкупната состојба: како и со кои ресурси се задоволуваат потребите и како нивното (не)задоволување влијае врз потребите на граѓаните и вкупниот квалитет на живеење во заедницата. За конечниот список на проблеми секоја работна група пишува извештај во форма на заклучоци.

9.2.2.5. Проценка на проблеми

Имајќи ги предвид оценките на ресурсите и потребите, идентификуваните проблеми на општината, како и резултатите од истражувањето на мислењето на граѓаните за приоритетноста и рангирањето на проблемите, треба да се подготви прелиминарна проценка на проблемите со кои се соочува заедницата. Ова понатаму

ќе помогне во формирањето на конечниот список на приоритетни проблеми рангирани според критериуми што заеднички ќе ги определи Граѓанскиот комитет.

Секоја работна група подготвува извештај за Граѓанскиот комитет кој ја вклучува проценката на проблемите. Извештајот содржи опис на секој проблем посебно, куса историја на проблемот, вклучувајќи го и описот за големината и сериозноста на влијанијата. Извештајот во концизна форма ги вклучува релевантните информации собрани од работата на терен, описот за квалитетот на податоците, нивните извори, како и користените методи. Се наведуваат сознанијата и заклучоците во врска со нивните вредности и значењето, како и влијанието врз квалитетот на животот и одржливоста на општината. Дополнително се земаат предвид и анализата на податоците од спроведените анкети за потребите и проблемите на граѓаните.

Од поединечните извештаи од работните групи Координативното тело формира прелиминарна проценка за проблеми во општината која во форма на единствен извештај може да им се достави на сите оние граѓани што имаат соодветни знаења, компетенции и надлежности, како на пример: членовите на Граѓанскиот комитет, комисиите на Советот на општината, Градоначалникот и раководните структури во секторите и одделенијата на општинската администрација и на јавните претпријатија, институции и невладини организации. Врз база на прелиминарната проценка тие ќе имаат појасна слика за проблемите во општината и ќе можат да предложат идеи и препораки за акции кои ќе се однесуваат не само на решавање на проблемите од нивниот домен, туку и на истовремено решавање и на проблеми од друг сектор. Со тоа се обезбедуваат придобивки за повеќе сектори и се покажува дека решавањето на проблемите заслужува меѓусекторска соработка.

За да се дополнат и ревидираат заклучоците од прелиминарната проценка може да се примени и интердисциплинарна креативна работилница со користење на методот "бура на идеи" за заеднички да се добијат препораки за промовирање на одржливоста на заедницата. Ова може да биде корисен едукативен чекор и можност за конструктивна дискусија помеѓу претставниците на различните сектори од локалната самоуправа.

Од добиените забелешки и препораки, или од заклучоците на работилницата, се прави дефинитивна проценка на проблемите која се доставува до членовите на Граѓанскиот комитет. Тие за неколку дена треба да ја разгледаат проценката, како би можеле да се подготват за следната фаза: одредување приоритет на идентификуваните проблеми.

Финалната проценка на проблемите е многу важен документ бидејќи при нејзината изработка се овозможува интерно споделување на податоците помеѓу органите и телата на локалната самоуправа, како и транспарентност кон институциите, локалниот невладин сектор и граѓанските здруженија кои заеднички соработуваат во поставувањето на целите и развивањето на Локалната стратегија за одржлив развој.

9.2.2.6. Изработка на БАС Анализа

БАС анализата – или Анкетата за Бизнис Климата во Охрид (Business Attitude Survey), претставува анкетно истражување на репрезентативен примерок на приватни стопанственици – работодавачи, според кое се изведоа заклучоци за актуалната состојба со стопанството, и можностите и условите за водење бизнис. Целта на ваквиот вид на анкети е да се обезбедат корисни и веродостојни информации во врска со ставовите на оние кои инвестираат и креираат работни места во Охрид. Анкетата вклучува податоци во врска со историјата и статусот на

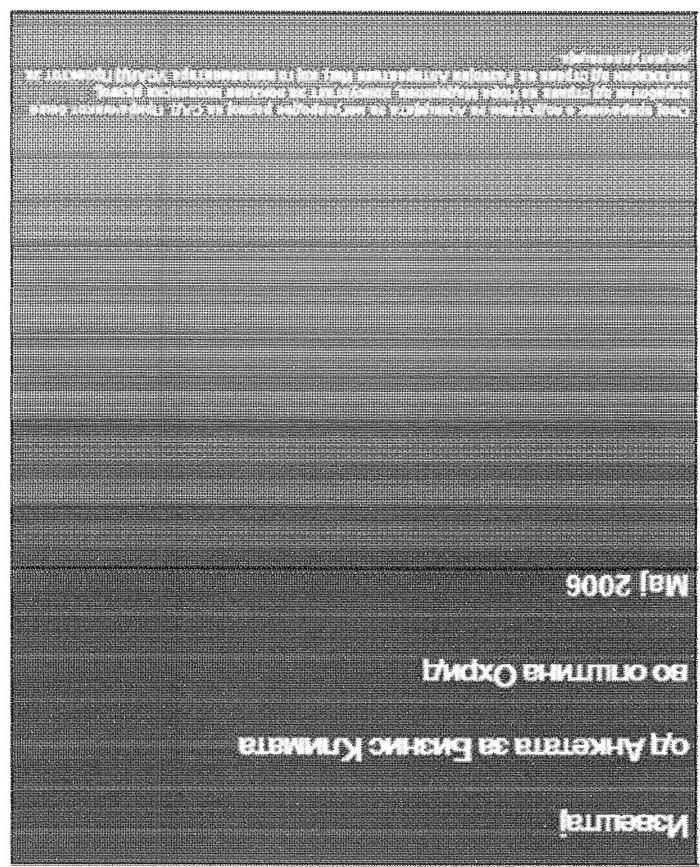
бизнисот, природата на бизнисот, прашања поврзани со работна сила и вработените, информации во врска со објектите, за работа, услуги и односи со властите, како и севкупниот впечаток за градот како место за бизнис активности.

Според истражувањата се добиваат податоци кои се однесуваат на:

- Општи податоци за фирмите,
- Состојбата на фирмите,
- Клиенти,
- Прашања што се однесуваат на работната сила и вработувањето,
- Инвестиции и инвестициски планови,
- Владини услуги и односи,

Во Општина Охрид во Мај 2006 година беа спроведени 34 анкети. На листата на фирми кои требаа да се интервјуираат беа најголемите работодавци во градот, како и средните и неколку помали фирми со помалку од 20 вработени. Збирните одговори на сите 34 фирми го дадоа збирниот извештај на оваа Анкета. Инаку оваа анкета на бизнис климата ги одразува мислењата на 34 работодавци во Општината Охрид. Нивниот колективен став кон градските власти ќе има силно влијание врз тоа дали економијата во градот ќе се развива, ќе стагнира или ќе опаѓа.

На овој начин со спроведување на ваков вид на истражувања и анкетирања се добива пресек на генералната состојба со стопанските услови во една општина, карактеристиките на стопанството и економијата, трендот на развој, условите за инвестирање и сл.



Слика 13. БАС анализа на Општина Охрид

9.2.3. SWOT анализа

Утврдувањето на приоритените акции ги наметнува следните прашања за кои треба да се дадат соодветни одговори:

- Со каква моќ располага заедницата за решавање на секој од проблемите? Колкава е нејзината сила?
- Што може да биде поткрепа за решавање на проблемите?

Ова значи дека општината треба да се анализира како во поглед на нејзините внатрешните сили и слабости, така и во поглед на надворешните можности и закани кои се определени од нејзиното опкружување. За таа цел се применува свот анализата (SWOT - Strengths - Weaknesses - Opportunitites - Threats) која е многу корисна алатка и која во овој случај може да се спроведе заради анализа на капацитетите за решавање на секој од утврдените проблеми. SWOT анализата поконкретно, ги посочува:

- **силите (предностите) на општината:**
 - ✓ Позитивните карактеристики на одредена ситуација, проект или активност. Тоа се нешта што добро функционираат / работат,
 - ✓ Ресурси или капацитети кои ги поседува општината / заедницата и кои можат да бидат ефикасно употребени и искористени за достигнување на она што се планира да се направи,
 - ✓ Ресурсите, вештините или секоја друга предност која заедницата / општината ја поседува, во споредба со другите општини или со националниот просек,
 - ✓ Истакнати карактеристики кои придонесуваат за релативна предност на општината во однос на останатите општини,
 - ✓ Ефикасно користени ресурси од непосредната околина

Примери за сили се: поволна географска положба, добро развиена транспортна инфраструктура, обучени и остручени граѓани, постоење на економски сектори во општината кои се во подем во поширокиот регион / државата и сл.);

- **слабостите на општината:**
 - ✓ Нешта кои не функционираат баш најдобро, или кои можат да бидат спроведени на подобар начин,
 - ✓ Ограничувања или недостатоци кои го спречуваат достигнувањето на она што се планира да се направи,
 - ✓ Ограничувања или недостиг на ресурси, вештини или капацитети, кои сериозно го попречуваат развојот на општината,
 - ✓ Карактеристична неразвиеност на општината во споредба со другите општини или националниот просек.

Примери за слабости се: некомпатибилност на квалификацијата на работната сила во општината по однос на барањата на пазарот, недостиг од пазарна инфраструктура, застарени технологии за производство, и сл.);



- **можностите**, кои ги дава надворешното опкружување:
 - ✓ Можности за градење на силите или за надминување на слабостите; а Секоја фаворизирачка ситуација,
 - ✓ Ситуации, при кои надворешните придобивки се јасни и постојат добри шанси за да бидат реализирани,
 - ✓ Најфаворизирачките елементи од надворешното опкружување,
 - ✓ Нецелосно искористени ресурси од непосредната околина.

Примери за можности се: зголемување на пазарот, за определени сектори во регионот, зголемен интерес за инвестирање кај надворешните инвеститори за регионот/општината, и сл.);

- **заканите**, кои се наметнати од надворешното опкружување:
 - ✓ Рестрикции кои ги намалуваат можностите за развој,
 - ✓ Најнепогодните елементи од надворешното опкружување,
 - ✓ Елементи кои се надвор од можноста за да се влијае врз нив,

Примери за закани се: политичка или економска дестабилизација, пад на побарувачката или постоење на бариери за продолжба на традиционалните производи, остра и нелојална конкуренција и сл.).

Локалната самоуправа може директно да влијае на внатрешните фактори во општината: да ги искористи силите за решавање на проблемот од една страна, а од друга страна да ги елиминира слабостите. Со анализата на внатрешните фактори практично се утврдуваат ресурсите во општината што таа ги поседува за решавање на секој од проблемите: кој е и каков е нејзиниот капитал и со каков капацитетот таа располага за да го реши проблемот.

На надворешните фактори не може директно да се влијае: можностите треба да се искористат бидејќи тие помагаат во напорите на заедницата да го реши проблемот, додека заканите треба да се избегнуваат бидејќи тие го попречуваат и негативно влијаат врз решавањето на проблемот. Прашањата од чии одговори се определуваат внатрешните и надворешните фактори, можат да се поделат во две групи: со едната група прашања се определуваат внатрешните, а со другата надворешните фактори. Одговорот на едно прашање од групата може да биде позитивен или негативен што значи дека со секое прашање се утврдува дали се работи за сила или слабост, односно за можност или закана.

При изготвувањето на SWOT анализата на Општина Охрид, активно учество зедеа над 100 учесници, релевантни за секоја тематска област (претставници на јавни претпријатија и институции, приватни стопанственици, претставници на граѓанскиот сектор, независни експерти и сл). Секторот за Туризам и Локален Економски Развој на Општина Охрид, при реализацијата на овие активности предвиде 10 тематски области, според кои се изготвија и 10 посебни SWOT анализи при што се примени методот "бура на идеи" или т.н. *brainstorming*.

1. ЗДРАВСТВО
2. СОЦИЈАЛНА ПОЛИТИКА
3. ОБРАЗОВАНИЕ
4. СПОРТ
5. ЛОКАЛНА ЕКОНОМИЈА (ВРАБОТУВАЊЕ, ПРИРОДНИ И ДЕМОГРАФСКИ РЕСУРСИ)
6. ТУРИЗАМ
7. ЛОКАЛНА САМОУПРАВА, ЦЕНТРАЛНА ВЛАСТ И ЈАВНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА
8. ИНФРАСТРУКТУРА И ЗАШТИТА НА ЖИВОТНА СРЕДИНА (СООБРАЌАЈНА И КОМУНАЛНА), УРБАНО И ПРОСТОРНО ПЛАНИРАЊЕ)
9. КУЛТУРА, КУЛТУРНО-ИСТОРИСКО И ПРИРОДНО НАСЛЕДСТВО
10. ГРАЃАНСКИ СЕКТОР, НВО И МЕДИУМИ³⁸

За подготовка на оваа анализа одржани беа 2 заеднички работилници, како и повеќе поединечни состаноци и средби, на кои членовите на засебните работни тела ги искажуваа своите ставови и гледишта во однос на изготвувањето на анализите.

По одржувањето на овие активности, вработените во Секторот за ТЛЕР пристапија кон анализа на добиените резултати од SWOT анализата, при што се разгледуваше секоја тематска област поединечно, при што се изврши анализа на сите 4 конститутивни делови на SWOT анализата, се даваа препораки, проценки и заклучоци, по што се разви список на предлог акции со чие спроведување ќе се достигнат целите за одржливост. Имено, се даде мислење како да се задржат и унапредат **ЈАКИТЕ** страни, како да се поправат и изменат **СЛАБИТЕ** страни, како да се искористат **МОЖНОСТИТЕ** и како да се влијае на **ЗАКАНИТЕ** (табела 4).

По изготвувањето на ваков вид на концептуално решение, се пристапи кон нивно класифицирање според блискот и концептуална сличност, односно сличните особински карактеристики на поединечните ставки во анализата беа групирани во генерализирани ставки, од кои потоа произлегуваа самите заклучоци односно **ПРИОРИТЕТИ**.

³⁸ *Стратегија за одржлив локален економски развој – Агенда 21 за Општина Охрид*. Охрид: Сектор за ТЛЕР, Општина Охрид. 2007.

А. Јаки страни:	Што треба да направиме за да ги задржиме јаките страни	Приоритети
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Охрид е дел од светското природно и културно наследство под патронат на УНЕСКО, ▪ Охридско Езеро, ▪ Близината на Преспанското Езеро, ▪ Поволна географска позиција-меѓугранична зона-Еврорегион, ▪ Богати и разновидни природни ресурси, ▪ Просторна и биолошка разновидност, (богат биодиверзитет, ▪ Изобилство на ендемска флора и фауна, ▪ Поволна клима (голем број на сончеви денови, ветрови, чист воздух), ▪ Поволна надморска височина, ▪ Еколошки чиста животна средина, ▪ Богат шумски фонд, ▪ НП Галичица, ▪ Голем број на објекти од културен значај, сакрални (верски објекти), културно-историски споменици, ▪ Културни, спортски и верски манифестации ▪ Витални, живописни, зачувани рурални населби со традиционален начин на живеење, ▪ Традиционално гостопримлив дух на месното население, ▪ Богато традиционално занаетчиство, ▪ Богата традиционална кујна со еколошки чисти производи, ▪ Постојечките објекти: хотели, приватни сместувачки капацитети, угостителската понуда ▪ Човечки ресурси и високообразован кадар, ▪ Постојењето на туристичките асоцијации – организиран пристап, ▪ Факултетот за туризам, ▪ Постојечката мотивација за позитивни промени во туризмот, ▪ Постојењето на услови за различни видови на туризам, (езерски, еколошки, ловен, робинзонски, рекреативен, селски, здравствен...), ▪ Постојечката сообраќајна, енергетска и комунална инфраструктура, ▪ Постојење на охридскиот аеродром, ▪ Спортски терени, ▪ Близината на туристичките пазари-Грција, Албанија, Србија, Црна Гора, Хрватска, Словенија, Бугарија... ▪ Зголемен интерес за туристички посети од земјите од југоисточна Европа, ▪ Формиран е сектор за ЛЕР и туризам, ▪ Припрема на стратегија за одржлив развој, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зачувување на статусот на Охрид - град на УНЕСКО, ▪ Зачувување, унапредување и искористување на природно-географските услови и нивно инкорпорирање во развојот на туризмот, ▪ Зачувување и унапредување на културно-историските обележја и нивно искористување во развојот на туризмот, ▪ Развој на туристичката инфраструктура и туристичка понуда, ▪ Искористување на човековите ресурси од областа на туризмот, и нивно усовршување и професионализација во туристичкото работење, ▪ Организиран пристап во промоцијата на туризмот преку туристичките органи, институции и асоцијации, ▪ Развивање на различни видови на туризам, (езерски, еколошки, ловен, робинзонски, рекреативен, селски, здравствен...), ▪ Подобрување на квалитетот на постојната и изградба на нова инфраструктура, ▪ Задржување и унапредување на интересот за туристички посети од земјите од југоисточна Европа, ▪ Подигање на капацитетот на секторот за ЛЕР и туризам, ▪ Подготовка и имплементација на стратегија за одржлив развој, 	<p>Подобрување на квалитетот на постојната и изградба на нова инфраструктура,</p>
<p>Б. Слаби страни:</p>	<p>Што треба да направиме за слабите страни да ги претвориме во јаки страни</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Недодефиниран капацитет за абсорпција, издржливост и квалитет на туристичките капацитети и услуги, ▪ Немање соодветна туристичка категоризација, ▪ Немање на реални податоци за туристичките капацитети, ▪ Неоднакво развиена туристичка инфраструктура во сите делови на општината, ▪ Неспроведување на законот за туризам, угостителство и привремен престој на гости, ▪ Непостојење на функционални национални и локални структури за туризам, ▪ Непостојење на министерство за туризам, ▪ Немање национална стратегија за одржлив развој на туризам, ▪ Неорганизиран, сегментиран и некоординиран маркетинг, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Дефинирање на капацитет за абсорпција, издржливост и квалитет на туристичките капацитети и услуги (capacity analyses), ▪ Стандардизација и категоризација на туристичките капацитети, ▪ Оформување на модел за следење на реалните актуелности во туризмот, ▪ Развивање на туристичка инфраструктура во сите делови на општината, ▪ Спроведување на законот за туризам, угостителство и привремен престој на гости, ▪ Оформување на функционални национални и локални структури за туризам, ▪ Формирање на министерство за туризам, 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Недоволна организираност и координираност на туристичкиот сектор, ▪ Споро спроведување на развојните планови и програми во туризмот, ▪ Недоволно профилиран кадар за туристичко работење, ▪ Недоволно инвестирање во развој на кадри во туризмот, ▪ Недостаток од туристички информативни пунктови и сигнализација, ▪ Неискористеност на Охридскиот аеродром, ▪ Некавалитетната патна поврзаност со регионите во соседните држави, ▪ Мали ингеренци на ЛС, ▪ Дисконтинуитет во соработката помеѓу МСП, ЛС, национални и странски институции, агенции и фирми, ▪ Некоординирана размена на информации помеѓу јавен, бизнис и граѓански сектор, ▪ Неусогласеност на градежните зафати и мерки на ЛС со почетокот на туристичката сезона, ▪ Недоволна осознаеност на јавен, бизнис и граѓански сектор за важноста на автентичноста на културното и природно наследство, ▪ Немање на поволни кредитни линии за стимулирање на приватниот туристички сектор, ▪ Недоволна медиумска поддршка за позитивните примери, идеи и иницијативи за развој на туризмот, ▪ Недоволно развиен информатички систем, ▪ Недоволна заштита на животната средина, ▪ Недоволно искористени природни ресурси, ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Донесување на ефективна национална стратегија за одржлив развој на туризмот, ▪ Организирана и координирана маркетинг стратегија, ▪ Организираност и координираност на туристичкиот сектор, ▪ Доследно и квалитетно спроведување на развојните планови и програми во туризмот, ▪ Професионализација и профилирање на туристичкиот кадар, ▪ Организирано презентирања на туристичките информации (пунктови и сигнализација), ▪ Подобрување на транспортни и комуникациски врски и искористување на аеродромот, ▪ Зголемена соработка помеѓу МСП, ЛС, национални и странски институции, агенции и фирми, ▪ Зголемување на ингеренциите на ЛС, ▪ Координирана размена на информации помеѓу јавен, бизнис и граѓански сектор, ▪ Поволни кредитни линии за стимулирање на приватниот туристички сектор, ▪ Медиумска поддршка за позитивните примери, идеи и иницијативи за развој на туризмот, ▪ Информативен систем за управување со туризмот, ▪ Заштита на природната средина и природните ресурси, 	<p>Институционално јакнење и развој на човечки ресурси,</p>
<p style="text-align: center;">В. Можности:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Брендирање на Охрид, ▪ Дефинирање и селекција на туристички производ, ▪ Формирање база на податоци и мапирање на туристичкото стопанство, ▪ Категоризација на туристичките капацитети од мал обем, ▪ Обуки и тренинзи за туристичките работници, ▪ Медиумскиот простор за промоција на Охрид, ▪ Реформите во локалната самоуправа, ▪ Иницијативи и мерки во надлежност на ЛС за поттикнување на развојот на туризмот, ▪ Позитивни мерки на ЛС (даночни и други), ▪ Гарантен и кредитен револвинг фонд за подигнување на квалитетот во туризмот, ▪ Воспоставување на меѓуопштинска и регионална соработка во областа на туризмот, ▪ Заеднички настап на саеми и промоции, ▪ Кандидатскиот статус за влез во ЕУ, ▪ Вклучување во програмите за развој на Европската Унија, ▪ Државните фондови, меѓународни институции, агенции и донатори, ▪ Фонд за реновирање на селски капацитети, ▪ Развој на туризам во рурални области, ▪ Зголемен интерес за алтернативен туризам, ▪ Развој на зимски туризам, ▪ Хидролеталиште за хидроавиони, ▪ Формирање на спортски авиоклуб, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Брендирање на Охрид, ▪ Дефинирање и селекција на туристички производ, ▪ Формирање база на податоци и мапирање на туристичкото стопанство, ▪ Категоризација на туристичките капацитети од мал обем, ▪ Профилирање и професионализација на туристичките работници, ▪ Медиумски активности за поддршка и развој на туризмот, ▪ Искористување на реформите во ЛС и користење на нивните бенефиции за развој на туризмот, ▪ Воспоставување на меѓуопштинска и регионална соработка во областа на туризмот, ▪ Гарантен и кредитен револвинг фонд за подигнување на квалитетот во туризмот, ▪ Активна и динамична промоција и презентација пред странскиот туристички пазар, ▪ Користење на кандидатскиот статус на Р Македонија, за привлекување на инвестиции и користење на европските фондови, ▪ Фонд за реновирање на селски капацитети, ▪ Развој на туризам во рурални области, ▪ Развивање на алтернативен туризам, ▪ Развој на зимски туризам, ▪ Хидролеталиште за хидроавиони, ▪ Формирање на спортски авиоклуб, 	<p>Брендирање на Охрид како туристичка дестинација,</p> <p>Дефинирање на туристичкиот производ и понуда и нивна промоција и презентација,</p>

Г. Закани:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Законодавство, ▪ Спор процес на децентрализација ▪ Административни пречки, ▪ Слаба организација и неефикасност на државната управа, ▪ Неповолна кредитна политика, ▪ Сива економија (нерегистрирана и неограничена дејност), ▪ Корупција, ▪ Општата економска состојба, ▪ Визниот режим со членките на ЕУ, ▪ Високи цени на авио-превозот ▪ Загадувањето на животната средина, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Доследно спроведување на законодавството, ▪ Намалување на сивата економија, корупцијата и лошата економска состојба, ▪ Либерализација на визниот режим со земјите-членки на ЕУ, ▪ Зачувување на чистата животна средина. 	

Слика 13. SWOT анализа на тематска област ТУРИЗАМ

На сликата може да се види како ставовите во првата колона се сместени во 4 групи: ЈАКИ СТРАНИ, СЛАБИ СТРАНИ, МОЖНОСТИ, ЗАКАНИ од тематската област ТУРИЗАМ. По нивната обработка се изврши нивно групирање и објаснување на начинот на реализација на истите, при што истите беа групирани според концепциската соодветност и блискост (во сликата прикажани со соодветни различни бои во втората колона).

Имајќи ја во вид сеопфатноста на ЛА21, треба да се препорачаат поголем број на акции за достигнување на генералните и конкретните цели. Од друга страна, ограничените човечки и финансиски ресурси обично диктираат потреба од фокусирање врз неколку приоритетни акции.

Заради ограничените финансиски и технички ресурси, како и временското ограничување, наспроти поголемиот број на предложени акции, потребно е да се направи избор на конечни акции. Тоа треба да се изврши со вреднување на секоја акција и селектирање меѓу поголемиот број на предложени акции. На тој начин ќе се овозможи да се утврди можноста за реализирање на акцијата, како и нејзината релативна предност во споредба со други акции, како на пример фактот дека со акцијата се постигнуваат видливи резултати.

Новите акции треба да можат реално да се спроведат со постоечката структура на локалната самоуправа, а во соработка со невладините здруженија, бизнис секторот и постоечките ресурси во општината. Групираните акции, на крај се генерализираат во една финална акција – ПРИОРИТЕТ, со што се финализира SWOT анализата со добивање на конечните приоритети (табела 5).

ПРИОРИТЕТИ НА СТРАТЕШКИТЕ ЦЕЛИ ЗА ОПШТИНА ОХРИД

Опис на тематската област	Стратешки цели	Опис на Стратешката Цел
ЗДРАВСТВО	1.1	Подобрување на здравствената инфраструктура, техничката опременост и кадровската екипираност
	1.2	Кампања за подигнување на јавната свест
	1.3	Создавање институционална рамка на ниво на Локална Самоуправа и креирање на стратегија
	1.4	Мاپирање на постоечки здравствени објекти
СОЦИЈАЛНА ПОЛИТИКА	2.1	Подигање на капацитетот на Центарот за социјални грижи (кадровски, просторно, технички)
	2.2	Припрема на одржлива стратегија за социјална заштита на ниво на општина
	2.3	Вмрежени, ефикасни, координирани институции кои обезбедуваат висок стандард во областа на социјалната заштита
ОБРАЗОВАНИЕ	3.1	Подобрување на инфраструктурна и техничка опременост
	3.2	Профилиран образовен кадар со подобрување на образовните стандарди
	3.3	Адаптација на воспитно-образовниот систем кон потребите на локалната заедница
	3.4	Развој на Охрид како светски универзитетски центар
СПОРТ	4.1	Стратегија за развој на спортот
	4.2	Прилагодување на спортската инфраструктура спрема светските спортски стандарди
	4.3	Долгорочен закуп на спортски терени и објекти за подобрување на нивната состојба
	4.4	Координација на спортските здруженија и асоцијации на ниво на општина,
ЛОКАЛНА ЕКОНОМИЈА (ВРАБОТУВАЊЕ, ПРИРОДНИ И ДЕМОГРАФСКИ РЕСУРСИ)	5.1	Операционализација на стратегијата за одржлив развој,
	5.2	Поддршка и развој на МСП и претприемништвото
	5.3	Рационална употреба и искористување на природните ресурси и унапредување на сообраќајна, енергетска и комунална инфраструктура
	5.4	Поттикнување на партнерства и стимулативни мерки
ТУРИЗАМ	6.1	Дефинирање на туристичкиот производ и понуда и нивна промоција и презентација
	6.2	Подобрување на квалитетот на постојната и изградба на нова инфраструктура
	6.3	Брендирање на Охрид како туристичка дестинација
	6.4	Институционално јакнење и развој на човечки ресурси
ЛОКАЛНА САМОУПРАВА, ЦЕНТРАЛНА ВЛАСТ И ЈАВНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА	7.1	Развој на управувачки и информативен систем и подобрување на просторна, кадровска и техничка опременост
	7.2	Донесување Закон за Охрид
	7.3	Развој на процесот на демократизација на релација ЛС – граѓани – централна власт и забрзување на децентрализацијата
ИНФРАСТРУКТУРА И ЗАШТИТА НА ЖИВОТНА СРЕДИНА (СООБРАЌАЈНА И КОМУНАЛНА), УРБАНО И ПРОСТОРНО ПЛАНИРАЊЕ)	8.1	Довршување на канализациона и водоводна инфраструктура и соодветен третман на отпадните и атмосферските води на територијата на општина Охрид според светски стандарди
	8.2	Регулација и рехабилитација на сливното подрачје на Охридското Езеро
	8.3	Воспоставување механизам за ефикасно управување со инфраструктурата и интегрална заштита и управување со животната средина, светското природно и културно наследство почитувајќи ги законските регулативи и обврските превземени со потпишување на досието со УНЕСКО.
	8.4	Стратегија за управување со цврстиот отпад
	8.5	Доизградба и осовременување на сообраќајната инфраструктура
	8.6	Користење на алтернативни обновливи извори на енергија и изградба на ситен за централно затоплување на градот
КУЛТУРА, КУЛТУРНО-ИСТОРИСКО И ПРИРОДНО НАСЛЕДСТВО	9.1	Засилена иницијатива за донесување на закон за Охрид
	9.2	Засилена, координирана и зголемена промоција и презентација на културното и природното богатство и културните настани,
	9.3	Нови форми и активности за координиран и одржлив развој на културното и природното наследство
	9.4	Изградба и подобрување на инфраструктурните, техничките и кадровски капацитети
ГРАЃАНСКИ СЕКТОР, НВО И МЕДИУМИ	10.1	Организирање, координирање, профилирање и зајакнување на капацитетите на НВО, граѓанскиот сектор и медиумите според релевантни критериуми
	10.2	Зголемување на транспарентноста и соработката на јавниот, бизнис и граѓанскиот сектор

Табела 5. Финални приоритети добиени со финализирање на SWOT анализа

9.2.3.1. Рангирање на приоритети

Најнапред Координативното тело или Граѓанскиот комитет треба да одреди конкретни критериуми за рангирање на приоритетите, па потоа тие да се применат за секоја акција и да се изврши нивно дефинитивно рангирање.

За секоја од акциите, по однос на секој од критериумите, може да се соберат информации или да се консултираат експерти. Можат да се побараат и податоци за тоа дали вакви или слични акции биле реализирани во други општини и каква била нивната успешност.

Рангирањето на акциите се спроведува на посебна работилница за членовите на граѓанскиот комитет. На сесијата најнапред се договора начинот на донесување на одлуки на работилницата: дали ќе биде по пат на консензус или со гласање. На работилницата, по работни групи, се презентираат и препораките за акции, размислувањата, и сл., а потоа се избираат критериуми за евалуација (вреднување) врз чија основа ќе се врши рангирањето на акциите за секоја конкретна цел.

Донесувањето на одлука која акција е попогодна за реализација во однос на друга, не е едноставна работа, посебно кога се знае дека акциите се од различен вид, времетраење и потребни финансии. Во врска со ова акциите можат да се рангираат според заеднички договорени критериуми. Во продолжение се дадени критериуми кои можат да се употребат за одредување на приоритет на акциите:

- Важност,
- Итност,
- Остварливост,
- Последици од неделување,
- Cross-cutting (врска со други приоритети).

Предложените критериуми врз основа на кои ќе се донесат заклучоци за важноста и рангирањето на акциите се дадени со еден пример во *Табела 6*, а произлегуваат од претходниот текст. Во зависност од конкретната општина овие критериуми можат да бидат и дополнети со нови, променети или редуцирани.

Приоритети на стратешките цели за општина Охрид											
Тематска област	Опис на тематската област	Стратешки цели	Опис на Стратешката Цел	Важност	Итност	Остварливост	Последици од неделување	Cross-Cutting	СУМА	Ранг	Врска со други приоритети
6	ТУРИЗАМ	6.1	Дефинирање на туристичкиот производ и понуда и нивна промоција и презентација	63	63	51	54	27	258	3	1.4;3.2;3.3;3.4;4.1;4.2;5.1;5.2;5.3;5.4;6.2;6.3;6.4;7.1;7.2;8.1;8.2;8.3;8.4;8.5;8.6;9.1;9.2;9.3;9.4;10.1;10.2
		6.2	Подобрување на квалитетот на постојната и изградба на нова инфраструктура	59	54	44	48	22	227	17	1.1;3.2;3.4;4.2;5.1;5.2;5.3;5.4;6.1;6.4;7.1;7.2;8.2;8.3;8.4;8.5;8.6;9.1;9.2;9.3;9.4;10.2
		6.3	Брендмирање на Охрид како туристичка дестинација	63	61	48	50	30	252	6	1.1;1.3;1.4;3.2;3.3;3.4;4.1;4.2;4.4;5.1;5.2;5.3;5.4;6.1;6.2;6.4;7.1;7.2;7.3;8.1;8.2;8.3;8.4;8.5;8.6;9.1;9.2;9.3;9.4;10.2
		6.4	Институционално јакнење и развој на човечки ресурси	57	52	43	52	22	226	18	3.2;3.3;3.4;4.1;4.2;4.4;5.1;5.2;5.4;6.1;6.2;6.3;7.1;7.2;7.3;8.3;8.5;9.1;9.2;9.3;9.4;10.1;

Табела 6. Извршено бодирање и приоритизација на претходно утврдени стратешки цели од тематска област ТУРИЗАМ³⁹.

³⁹ Стратегија за одржливе локален економски развој – Агенда 21 за Општина Охрид. Охрид: Сектор за ТЛЕР, Општина Охрид. 2007.

Определувањето на приоритетност, слично како и кај рангирањето на проблемите, може да се изврши по пат на бодирање со примена на училишниот систем со пет, или модификуваните варијанти со три или десет нивоа. Во однос на секоја акција, и за секој од критериумите, кога се доделуваат бодови секој од членовите на граѓанскиот комитет треба да биде внимателен, објективен и ќе треба совесно да ги вреднува предложените акции врз база на избраните критериуми. Треба да се прави споредба меѓу нив, и да се носи соодветна одлука базирана врз рационално расудување имајќи ги во вид сите претходни информации и консултации.

По гласањето, односно бодирањето на секој приоритет поодделно (независно од тоа на која тематска област и припаѓа), се врши сумирање на бодовите, по што може да се направи финалната приоритизација, односно рангирање на приоритетите според критериумите кои се дадени во можноста за бодирање. На тој начин, преку широка согласност на мнозинството на членови на граѓанскиот комитет (најголем број на гласови во вкупен збир) се добива и прегледот на приоритетните акции со кои што општината треба да се соочи, односно кон кои треба да делува.

Заради поголема прегледност може да се користи посебна табела (*Табела 7*) во која ќе се внесат резултатите од анализите и рангирањата на сите тематски области поединечно. Ваквите табели, за секој проблем ќе бидат составен дел на ЛАПОР и ЛСОР.

По приоритизирањето на активностите кои се препорачани како решенија на тековните проблеми, а воедно и заради достигнување на поставените цели од визијата на општината, може да се премине на следниот чекор, а тоа е пишувањето на нацрт или предлог локална стратегија за одржлив развој, како и Акциони Планови.

Тематска област	Приоритет	Важност	Итност	Остварливост	Последици од неделување	Cross-Cutting	СУМА	Ранг
5.1	Операционализација на стратегијата за одржлив развој,	62	62	48	59	38	269	1
7.2	Донесување Закон за Охрид	62	60	51	54	38	265	2
6.1	Дефинирање на туристичкиот производ и понуда и нивна промоција и презентација	63	63	51	54	27	258	3
8.1	Довршување на канализациона и водоводна инфраструктура и соодветен третман на отпадните и атмосферските води на територијата на општина Охрид според светски стандарди	63	63	46	60	22	254	4
8.4	Стратегија за управување со цврстиот отпад	63	62	47	61	20	253	5
6.3	Брендирање на Охрид како туристичка дестинација	63	61	48	50	30	252	6
9.2	Засилена, координирана и зголемена промоција и презентација на културното и природното богатство и културните настани,	62	62	52	53	20	249	7
8.3	Воспоставување механизам за ефикасно управување со инфраструктурата и интегрална заштита и управување со животната средина, светското природно и културно наследство почитувајќи ги законските регулативи и обврските превземени со потпишување на досието со УНЕСКО.	63	60	47	54	24	248	8
5.2	Поддршка и развој на МСП и претприемништвото	62	60	43	53	24	242	9
9.1	Засилена иницијатива од аспект на културно историското и природно наследство за донесување на закон за Охрид	63	63	49	57	10	242	9
7.3	Развој на процесот на демократизација на релација ЛС – граѓани – централна власт и забрзување на децентрализацијата	59	58	45	53	25	240	10
1.1	Подобрување на здравствената инфраструктура, техничката опременост и кадровската екипираност	63	61	42	55	18	239	11

Табела 7. Извршено рангирање на бодирани приоритети во генерална табела.

9.2.4. Креирање на визија

Визијата за одржлива иднина на општината го претставува нејзиниот изглед, што локалната самоуправа и заедницата сакаат да го постигнат. Визијата треба да претставува слика на посакуваната иднина на општината која ќе ги мотивира и води нејзините жители. Таа треба да го отсликува развојот на општината во периодот од следните 10 до 20 години. Визијата треба јасно да ги идентификува главните прашања и генералните цели поврзани со одржливоста кои општината се стреми да ги достигне во иднина заради подобрување на квалитетот на живеење.

Преку истражување на јавното мислење со анкетирање, одржување на работилници и состаноци со претставници на вработените во општинската администрација, локалната самоуправа и граѓаните, ќе треба заеднички да се одреди, утврди и изрази визија за здрава, економски прилагодлива и еколошки одржлива заедница.

Страшешкошо размислување не тера да престанеме да размислуваме за краткорочните кризи и да се запрашаме каде ќе биде нашата општина во иднина? Стратешката визија е најчесто обид да се постигне договор за дестинацијата: каде одиме, како би било таму и кога би стигнале? Заеднички создадената визија ги мотивира граѓаните да ги насочат своите сили и способности, да работат и да истраат во нејзиното достигнување.

Визијата за општината е споделен концепт на нејзините жители за тоа каква тие сакаат таа да биде, како таа да изгледа во иднина (по 10 до 20 години). Тоа е она кон што заедницата се стреми во долгорочна перспектива. Визијата ја претставува заеднички посакуваната иднина за сите. Токму овој аспект на креирање на заедничка визија за иднината на општината, добиена со поширок консензус, го прави процесот ЛА21 да биде многу повеќе отколку вообичаена развојна програма или проект во кој учествуваат локалната самоуправа и граѓаните. Визијата што ќе произлезе од спроведувањето на процесот ЛА21 е заедничка позитивна слика за иднината на општината. Визијата овозможува креативно и имагинативно размислување кое може да доведе до фундаментална позитивна промена во општината. Таа обезбедува континуитет и доследност во спроведувањето на процесот ЛА21.

Креирањето на визијата за одржливост може да се спроведе преку организирање на работилници, работа со фокусни групи, истражувања на јавното мислење и преку отворени форуми и трибини во кои ќе земат учество претставници на трите сектори од заедницата: локалната самоуправа, деловните субјекти и граѓанските здруженија (исто така можат да се искористат и претходните работилници и состаноци за изработка на SWOT анализата или рангирањето на приоритетите, на кои ќе се анализира и постигне консензус за визијата).

Главна придобивка за локалните власти од процесот на визионирање, е добивањето на заедничка изјава за визија која јасно ја отсликува посакуваната иднина и вредностите во заедницата што ќе ги ценат сите нејзини жители.

9.2.4.1. Карактеристики и придобивки од креирањето на визија

Визијата треба да се однесува на подалечната иднина и да е доволно долгорочна за да отслика случувања кои значат суштински промени кон подобро во однос на сегашноста. Визијата, по својата природа, треба да биде широка, идеалистичка изјава која го изразува заеднички прифатеното мислење на граѓаните за иднината на нивната општина.

Заеднички определената визија делува инспиративно и го задржува фокусот на жителите врз она што е заедничко и добро, а не врз тоа што е лошо и што ги разделува. Визијата се наоѓа некаде помеѓу реалноста и фантазијата. Таа претставува заедничка позитивна перцепција на жителите за изгледот на општината по 10 или 20 години.

Формата на визијата и нејзината должина може да се разликува; не постои конкретно правило според кое таа може точно да се определи. Визијата може да биде формулирана во различна форма: како кратка изјава, како текст од неколку реченици или пак како поопширен текст во кој ќе се даде сеопфатно објаснување на посакуваната иднина.

Придобивките од развивањето на заедничка визија се многубројни. Меѓу другите, можат да се издвојат следните:

- Фокусот се става на суштинските вредности и заедничките постигнувања остварени во општината;
- Се намалуваат бариерите помеѓу владините и невладините организации и институции, политичките партии, граѓаните од различна етничка припадност и другите заинтересирани страни;
- Граѓаните се поттикнуваат да мислат и да делуваат во насока на обезбедување на благосостојба;
- Визијата води кон градење на врски и чувство на заедништво;
- Граѓаните ја доживуваат визијата како своја, со што повеќе се ангажираат да ја достигнат;
- Се овозможува оценување на претходните пристапи и се дава поддршка на новите аспекти и погледи на иднината.

9.2.4.2. Методи за креирање на заедничка визија

Визијата може да биде утврдена на една работилница или преку организирање на поголем број состаноци и спроведување на анкета, што најмногу зависи од расположивите финансиски средства, од заинтересираноста на граѓаните, посветеноста на локалната самоуправа и од временската рамка. Во некои општини, дефинирањето на визијата може да трае прилично долго (па дури и неколку месеци) и да одземе значителни финансиски средства, а во други да се реализира со две до три работилници.

Во секој случај, при утврдувањето на визијата, треба да се земат предвид:

- Економската виталност и сигурност (економската димензија),
- Социјалната праведност (социјалната димензија),
- Заштитата на животната средина (еколошката димензија),
- Донесувањето на одлуки по пат на учество (управувачката димензија)⁴⁰.

Постојат неколку различни методи што можат да се применат при креирање на визијата. Најчесто визијата се утврдува врз основа на конкретните податоци и информации содржани во списокот на ресурсите, како и оние добиени преку SWOT

⁴⁰ Локална Агенда 21, водич. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

анализата, а се зема предвид и проценката на проблемите. Членовите на граѓанскиот комитет треба да замислат дека погледнуваат во иднината за следните 10 или 20 години и да претпостават дека ништо нема да се промени во општината, односно дека тековните активности и трендови ќе продолжат и понатаму. Фактите кои се содржани во списокот и во проценката, даваат точен опис на почетните услови и состојбата во општината, со што ќе се отстранат грешните впечатоци.

Овој начин е добар заради тоа што се поставува појдовна точка врз која се градат прогнози. Имено, Граѓанскиот комитет може да ја замисли иднината и да добие слика за тоа како таа ќе изгледа доколку "се се одвива како и до сега".

Прогнозите треба да се однесуваат на трите фундаментални области на одржливиот развој на локалната заедница: заштитата на животната средина, економскиот развој и социјалната праведност.

Прогнозите обезбедуваат почетна точка за утврдување на визијата и за дефинирање на конкретните цели. Граѓанскиот комитет ги споредува прогнозите со она што жителите го посакуваат. Споредбата ќе помогне во претпоставување на промените кои се неопходни за да се стигне до посакуваното, имајќи ја предвид сегашната состојба. Таа помага и во поставување на сегашните насоки и активности, како и во одредување на нивната ширина и длабочина.

Каков и да е пристапот при креирањето на визија, тој треба да гледа доволно далеку во иднината. Воспоставувањето на однапред дефиниран број години може да помогне во дефинирањето на визијата, бидејќи општината може да се замисли во таа не многу далечна иднина. Имајќи предвид дека визијата практично претставува изјава за глобалната цел кон која заедницата се стреми и дека таа постојано се менува, визијата треба повремено, на пример на период од 5 години, да се преиспитува и, доколку има потреба, ревидира.

Визијата треба недвосмислено да ја изразува намерата на заедницата да оди по патот кој ќе ја прави поодржлива со текот на времето. Таа треба да ги идентификува приоритетите на општината, главните вредности и карактеристики што ја прават одржлива. Визијата може да се користи како насочувачки документ за идните одлуки што ќе ги донесува локалната самоуправа.

На крај, треба да се нагласи придобивката од вклучувањето на граѓаните и позитивните промени што можат да се очекуваат од нивната ангажираност и насоченост кон задржување на позитивните карактеристики и вредности во општината, а воедно и кон заедничкото дејствување во насока на решавање на тековните проблеми, наспроти преземањето никакви активности.

• Охрид како град на УНЕСКО – бенефиција за живеење
• Охрид до 2020 година ќе биде туристичка дестинација од светска класа, инфраструктурно и еколошки уредена општина со зачувано природно и културно богатство, а туризмот ќе биде водечка индустрија во областа на економијата.
• Охрид ќе биде привлечна општина за живеење и стопанисување чии што жители со активно учество ќе овозможат тој да биде носител на сопствениот и регионалниот развој со зголемени инвестиции, поголем број на нови работни места и висок животен стандард.
• Охрид ќе биде Општина на образовани, спортско активни, здравствено и социјално згрижени граѓани, активно вклучени во општествениот живот.

- Визија на Општина Охрид

9.2.5. Мисија

Во рамки на подготовката на елементите на Стратегијата, некои општини подготвуваат и разработуваат и мисија за развој. Преку неа се дава насока каде општината се насочува со развојот и имплементацијата на Стратегијата, и на каков начин ќе се достигне и визијата.

Стратегијата за локален економски развој има за цел да обезбеди одржлив развој на локалната заедница, користејќи ги расположливите природни ресурси и човечки потенцијали насочени кон создавање на еколошки прифатлив, економски остварлив, социјално парцитипативен и праведен, културно интегриран и висок животен стандард.

Општина Охрид во остварувањето на својата мисија е насочена кон:

▪	Подобрени здравствено-социјални и економски услови за живеење.
▪	Организиран континуиран развој на институциите во согласност со потребите на граѓаните на општина Охрид и стандардите на ЕУ.
▪	Развиено граѓанското општество.
▪	Малите и Средни Претпријатија (МСП), столб на стопанскиот развој.
▪	Висок степен (ниво), на образование, спорт и култура.
▪	Развиена Комунална и сообраќајна инфраструктура
▪	Заштита на животната средина, културно - историско и природно наследство
▪	Туризам – водечка стопанска гранка ⁴¹

По креирањето на визијата и мисијата од страна на претставниците на локалната самоуправа и граѓаните со одредување на посакуваните карактеристики на општината како одржлива заедница и со изготвување на списоци на ресурси и потреби, општината ќе ја стекне потребната основа за да развие Стратегија со Акционен план во насока на постигнување нејзина одржливост.

⁴¹ *Стратегија за одржлив локален економски развој – Агенда 21 за Општина Охрид*. Охрид: Сектор за ТЛЕР, Општина Охрид. 2007.

9.3. ИЗРАБОТКА НА ЛОКАЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ СО АКЦИОНЕН ПЛАН НА ОПШТИНАТА

ЛА21 е партнерски процес во чии рамки се изработува локална Стратегија со Акционен план за одржлив развој на општината (ЛСОР и ЛАПОР). Преку овие документи сите заинтересирани страни ќе можат да видат што е заеднички договорено и што треба да се направи. Стратегијата треба да биде јасен и достапен печатен документ, кој покрај другите, ќе ги содржи и следниве два суштински компоненти: Визија и Акционен план.

При изработката на Стратегијата за Одржлив Развој на Општина Охрид – Агенда 21 земени беа во предвид основните концепти за одржлив развој од Агендата 21:

- **Начелото на одржливост** – преку кое се обезбедува складност помеѓу економскиот развој, заштита на животната средина и социјалната сигурност во заедницата.
- **Начелото на постојаност во спроведување на програмите и развојните планови** - овозможува секое одделно подрачје (или област) да се набљудува и третира како целосен систем кој ги опфаќа сите производни и потрошувачки потреби, транспортната и комунална инфраструктура и еколошкиот систем.
- **Начелото на транспарентност и јавност во работењето** – претставува начин на кој најшироката јавност на заедницата е вклучена во планирачките процеси како и реализацијата на развојните стратегии, слободата на здружување и размената на искуства - локално, регионално, национално и меѓународно.
- **Начелото на синергија (взаемно помагање) и конструктивност** – се однесува на правовремено информирање на јавноста преку локалниот информативен систем, со што заеднички со граѓаните на заедницата подобро и поефикасно би се решавале сите локални прашања и нивните потреби.
- **Начелото на приоритети** – и дава можност на локалната заедница да го определува степенот на приоритети на одредени проекти и активности, со оглед на прифатените цели и реални можности.
- **Начелото на забрзан развој** – е значајно и вреди за целокупното подрачје или територија на Локалната заедница (Општина или регион). Ретко во која локална заедница, постоечкиот степен на развиеност е во склад со реалните можности. Дури и областите во Општината која што денес се сметаат за најразвиени, се далеку од оптимумот, па преку начелото на забрзан и рамномерен развој треба да се поттикнуваат вложувања и да се поттикнува степенот на развиеност на целата територија.
- **Начелото на еднакви стандарди на јавните услуги за граѓаните** – се користи заради надминување на разликите во социолошка, културна и економска смисла на подрачјето на Општината.
- **Начелото на економичност и ефикасност** – преку кое ќе се тежи кон рационално искористување на ресурсите, првенствено човечките, како и спрема оптимално искористување на развојните предности, т.е. намалување на трошоците по единица на вложување или инвестирање.
- **Начело на континуитет на развојната политика** – не обврзува на континуирано пратење на севкупните движења во стопанството и воопшто во општеството што значи дека треба долгорочно и непрекинато да се анализираат, развиваат и менуваат развојните инструменти кои се насочени

кон носителите на развојот. Затоа велиме дека Стратегијата за одржлив локален економски развој е процес.

- **Начелото на дисконтинуитет** – тежи према напуштање на старите организациски системи, електронско управување и висок квалитет на услугите за граѓаните, бесплатна дистрибуција на информации и др.
- **Начелото на валоризација (вреднување) на природните и културно-историските ресурси** – не обврзува заштитените природни богатства и културно-историското наследство да се приближат кон што поголем број на корисници (жители на заедницата и туристи), под определени услови.

Стратегијата за одржлив локален економски развој се припрема и усвојува врз основа на надлежностите на Локалната самоуправа кои произлегуваат од:

- Законот за Локална Самоуправа
- Статутот на општина Охрид
- Други позитивни законски одредби на Република Македонија

Стратегијата за **Одржлив Развој** се изработи на иницијатива на Градоначалникот на Општина Охрид и е во согласност со реформите во локалната самоуправа и препораките на Европската Унија за спроведување на активности и припрема на стратегија за локален економски развој⁴².

Со изработката на Стратегијата за одржлив локален економски развој на Општина Охрид, локалната заедница изврши конкретен чекор кон предметување на ефектите од децентрализацијата како политички процес и јакнењето на демократските односи, а посебно демократското вклучување на граѓаните во процесот на одлучување.

9.3.1. Изработка на Акционен План

Изработката на Акциониот план е клучниот чекор во процесот на ЈА21 кој му дава практично значење на целиот процес. Имено, Акциониот план ги содржи дефинираните приоритети, како и начинот за нивно достигнување преку стратешките цели, задачи и на крај активности. Исто така акциониот план треба да ги анализира и економските, еколошките и социјалните аспекти. Во него се вклучени и стратешките цели што треба да се реализираат заради остварување на поставените приоритети.

Во оваа фаза работните групи и Граѓанскиот комитет најнапред ги определуваат стратешките цели и задачи, а се посочуваат и мерливи индикатори кои ќе покажат дали целите се достигнати. Заради остварување на заеднички поставените цели за одржливост на општината, следна работа е креирањето на Акционен план - со интегриран пристап да се предложат и прифатат активности што заедницата треба да ги спроведе во дело. За секоја акција се определува временска рамка, буџет и одговорен: сектор, институција или организација. Покрај изготвувањето на Акциониот План се изработува и План за мониторинг и Евалуација во кој секоја активност поединечно се анализира во однос на одговорен за нејзина

⁴² Стратегија за одржливи локален економски развој – Агенда 21 за Општина Охрид. Охрид: Сектор за ТЛЕР, Општина Охрид. 2007.

реализација, временски период на реализација како и предвиден буџет. Во некои Акциони Планови овие елементи се интегрирани, односно се поставени заедно, додека друг начин за нивна методолошка поставеност е изготвување на засебен, но концептуално и суштински поврзан План за Мониторинг и Евалуација.

Значи, Акциониот план, заедно со Планот за Мониторинг и Евалуација треба да дефинира:

- Кои конкретни активности се планираат да бидат преземени заради достигнување на поставените цели,
- Кои сектори, организации или институции се надлежни (одговорни) за предложените акции,
- Во кој временски период (почетен датум) и колку време (краен датум) е потребно за да се спроведе секоја од акциите,
- Колкав е буџетот - колкави финансиски средства се потребни за реализација на секоја акција.

Прашањата кои треба да се постават за одредување на потенцијалните активности, се:

- Дали активностите се реално остварливи и дали овозможуваат достигнување на поставените цели?
- Дали активностите се насочени кон отстранување на причините или последиците поврзани со проблемот?
- Какви се и кои се влијанијата од активностите врз економијата, заштитата на животната средина и општествената добросостојба?
- Дали активностите ги земаат предвид ограничувањата идентификувани во проценките?
- Дали активностите се комплементарни на други активности што се преземаат на територијата на општината? Дали и во која мерка тие се надополнуваат?
- Дали некои од предложените активности пречат во остварувањето на други, или можеби се преклопуваат?
- Дали некоја од активностите предизвикува позитивни ефекти и придобивки во повеќе области или домени? Дали помага или го олеснува остварувањето и на други генерални и конкретни цели освен онаа заради која е препорачана?
- Дали реално постојат финансиски, материјални и човечки ресурси за да се реализираат активностите?
- Дали трошоците потребни за реализација на активностите се исплатливи?
- Дали за активностите може да се предвиди и дефинира време на реализација и надлежен - одговорен сектор, институција или организација?
- Дали се знае кои субјекти од заедницата можат да ја спроведат активноста? Кои поединци и институции, организации или деловни субјекти можат да помогнат или партнерски да се вклучат во имплементирањето на активноста?
- Дали активноста има поддршка од локалниот невладин сектор и од пошироката заедница?
- Дали активноста е поддржана од локалната самоуправа⁴³?

⁴³ *Локална Агенда 21, водич*. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

Откако ќе се утврдат активностите неопходно ќе биде за секоја од нив да се определат одговорности, временски период и буџет.

Во поглед на одговорноста треба да се препорача кој може да биде одговорен за имплементирање на секоја од акциите. Овде може да се определи еден или повеќе правни субјекти кои имаат капацитет за успешно спроведување на активностите, т.е. одредена институција, агенција, невладина организација, сектор, одделение или комисија во рамките на локалната самоуправа. Со дефинирањето на одговорна искусна институција и/или организација за секоја од активностите, имплементацијата на Акциониот план, а со тоа и на ЛСОП ќе биде посигурна. При одредувањето на надлежна институција треба да се внимава изборот да не биди рестриктивен - да се остави простор одговорни да можат да бидат и повеќе субјекти, доколку се искусни или покажале позитивни резултати. На овој начин секој од нив ќе има можност да се повика на Акциониот план, и доколку развие конкретен проект или програма која ќе ја реализира активноста, да им пристапи на различните домашни или странски фондови кои поддржуваат такви акции. Но, при конкретната реализацијата на Акциониот план, секоја од активностите ќе биде или во надлежност на една институција или организација, или ќе се спроведува во партнерство помеѓу повеќе институции или организации, од кои една ќе биде лидерска. При тоа, во практиката многу повеќе ќе треба да се внимава на имплементацијата на активноста и на резултатите од нејзиното спроведување.

Проценка на времето кое е потребно за спроведување на активноста покажува дали станува збор за долгорочно или краткорочно решение. Овде се работи за претпоставениот временски период и планираниот или можниот термин за реализација.

Во поглед на потребните финансиски средства (буџетот) треба да се направи проценка и однапред да се пресметаат трошоците потребни за реализација на активноста, имајќи ги предвид вкупните финансиски, материјални и човечки ресурси за нејзино остварување.

Можноста за обезбедување на финансиските и другите потребни ресурси за реализација на активностите е суштински фактор при предлагањето на потенцијалните активности. Идентификувањето на можните извори за финансирање е есенцијална компонента која ќе обезбеди имплементација на активностите, а со тоа и реализација на ЛАПОП и ЛСОП. За најголемиот дел од активностите ресурсите ќе се обезбедат преку локалната самоуправа. Ќе треба да се прилагодат постоечките ресурси, но и да се обезбедат нови. Финансирањето на стратешките активности може да биде и од надворешни извори: национални фондови, од домашни или меѓународни донатори, од спонзорства на локалните деловни субјекти и сл. Изворите на финансирање можат да бидат посебни фондови, но како една голема можност е примената на принципот за споделување на трошоците на повеќе финансиски извори. Ваквото кофинансирање значи обезбедување на ресурси со заедничко финансирање на една активност од страна на повеќе институции или организации истовремено.

За општината да биде успешна при обезбедувањето на надворешни финансии, посебно од странски донатори, потребна е дополнителна едукација и градење на капацитетите на општинската администрација, на органите на локалната самоуправа и на раководствата на локалните граѓански здруженија.

Голем број од активностите ќе можат да се остварат и преку партнерства со разни сектори од општината. Така на пример, пошумувањето и озеленувањето или чистењето на дивите депонии може да се оствари во соработка меѓу локалната самоуправа, невладините еколошки организации, еко-секции од училишта, јавните комунални претпријатија и локалните градежни фирми.

Временската рамка на Акционите Планови како и на Плановите за Мониторинг и Евалуација најчесто е краткорочна или среднорочна (3 – 5 години). Сепак, за нејзино ефикасно имплементирање, потребно е на почетокот од секоја нова календарска / буџетска година да се направи нивна ревизија, а посебно на Планот за Мониторинг и Евалуација, при што се добива степен и процент на искористеност на планираните активности за изминатата година, како и буџетска реализација на предвидените активности. Воедно, со нивна проверка се овозможува полесно планирање на буџетот за наредната година, односно, инкорпорирање на акционите планови во буџетот на општината. Имплементираните активности се тргаат од новиот Акционен План, а може на нивно место да се додаваат планирани активности за последната година од планираниот период.

Акционен план

Туризам

Приоритет	Стратешка цел	Задачи	Активности	Целна Група
Дефинирање на туристичкиот производ и понуда и нивна промоција	Стандардизација и категоризација на туристичките капацитети	Категоризација и регистрирање во регистарот на вршители на угостителска дејност од мал обем	Процесот е започнат во Март 2007 и е континуиран процес / во тек	Стано-изадвачи во приватното сместување и вршители на угостителска дејност од мал обем
			Доследно спроведување на Законот за ТТП (евиденција на гости, наплата на туристичката такса)	Стано-изадвачи во приватното сместување и вршители на угостителска дејност од мал обем
			Воведување на Информативен систем за управување со туризмот,	ЛС и СВР Охрид
	Развивање на различни видови на туризам, (езерски, еколошки, ловен, рекреативен, рурален, здравствен..)	Стимулирање и координација на иницијативи насочени кон креација на специјализирани туристички производи, активности и пакети	Формирање база на податоци и мапирање на туристичкото стопанство	Бизнис сектор, населението во регионот
		Идентификување на туристичката понуда , како конкурентна предност, во Евро регионот (Оштини Струга, Охрид, Ресен, Битола и Прилеп)	Изготвување на регионален профил	Локалните самоуправи во Еврорегионот, НВО ата, граѓанскиот сектор
			Изготвување студија за туристичката понуда , како конкурентна предност	Локалните самоуправи во Еврорегионот, НВО ата, граѓанскиот сектор
			<ul style="list-style-type: none"> • Занаџтиски работилници • Стари занаети • Промоција на здравствениот туризам (центар за хемодијализа, кардиологија, wellness,) • Промоција на културно-историско наследство • Понуда и промоција на здрава храна 	Бизнис сектор во областа на туризмот, Хотелско и приватно сместување, Руралните заедници, Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
			Рехабилитација, реновирање и	Бизнис сектор во областа на

Акционен план

Туризам

Приоритет	Стратешка цел	Задачи	Активности	Целна Група
			модернизација на постоечките капацитети	туризмот, Хотелско и приватно сместување, Руралните заедници
			Дефинирање и поставување на критериуми за квалитет, (Локална усвоена процедура и контрола)	ЛС
			Планирање на сместувачки објекти на различни локации во општината и нивна понуда на реномирани инвеститори во оваа индустрија,	ЛС
		Дефинирање и селекција на туристички производ	Програм на креирање на дополнителна понуда: екскурзии, курсеви, кратки патувања со водичи, сафари патеки, престој во дивина... поврзани со сместувачка понуда, храна и др.	Бизнис сектор во областа на туризмот, Хотелско и приватно сместување, Руралните заедници
			Формирање на локални риволвинг фондови за вложување во туризмот врз база на економски обем	Локална самоуправа, приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
			Изработка на програма на конкурентност	Локална самоуправа, приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
		Воспоставување на контакти со специјализирани туроператори и патнички агенции во главните постоечки и потенцијални емитивни пазари	Benchmarking и пратење на најдобрите примери во дестинации со ваков вид на инвестиции заради разбирање на целокупниот процес и клучните фактори на успехот	Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
			Обликувањето на овие дополнителни понуди, активности и услуги како и обработката на целните групи и дестинации треба да биде работа на посебна менаџерска група	Локална самоуправа, приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции

Акционен план

Туризам

Приоритет	Стратешка цел	Задачи	Активности	Целна Група
		Унапредување на системот на резервации (booking систем)	Формирање на дигитални бази на податоци во областа на туризмот	Локална самоуправа, туристички агенции
			Интернет (електронски) booking	Локална самоуправа, туристички агенции
		Помош за локалните претприемачи и компании во креацијата на нови туристички производи за специфични пазарни сегменти	Рурални искуства, јавање магариња, коњи, едрење, итинерери, екстремни спортови, манифестации, настани и забавни активности и др.	Локална самоуправа, приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
			Формирање на локални риволвинг фондови за вложување во туризмот врз база на економски обем.	Локална самоуправа, приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
			Воспоставување на ознаки за квалитет (quality labels): семејно сместување, Wellness/spa, бизнис, сместување за млади, спорт, еко и етно сместување, рурално сместување и др.	ЛС, донатори, инвеститори
			Финансиска поддршка за развој на алтернативни активности екскурзии, курсеви, кратки патувања со водичи, сафари патеки, престој во дивина... поврзани со сместувачка понуда, храна...	ЛС, донатори, инвеститори
			Поставување на туристичките пакети од посебни интереси на листите на туристичката понуда за туристичка дестинација Охрид.	Локална самоуправа, приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
	Организиран пристап во промоцијата на туризмот преку туристичките органи, институции и	Идентификација и искористување на конкурентните предности на Охрид и Градови во соседните држави со сродни потенцијали за заедничка	Подготовка на Документарен филм со дефинирани предности	Локална самоуправа, приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции

Акционен план

Туризам

Приоритет	Стратешка цел	Задачи	Активности	Целна Група
	асоцијации	промоција		
			Заеднички веб портал со Солун Грција со заеднички електронска весник со информации од културни настани во двете држави	Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
			Подготовка на ДВД презентација	Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
			Подготовка на заеднички профил со Соседните држави Албанија и Грција во скоп на Еврорегионот	Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
			Изготвување на програма за посета на саеми организирани за промоција на специфични форми на туризам и насочени кон привлекување на специфична целна група, заинтересирана за конкурентните предности на регионот	Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
		Формирање на Општинска туристичка асоцијација	<ul style="list-style-type: none"> • Формирање на Јавно- приватно општинско тело • Дефинирање на Општинска стратегија за промоција (Организирана и координирана маркетинг стратегија – учество на саеми) 	Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, рурални заедници, Туроператори и туристички агенции
			Дефинирање на квалитет, дизајн и квантитет и печатење на промотивен материјал	Локална самоуправа, приватен и граѓански сектор, Туроператори и туристички агенции
			Дефинирање на Целни групи (туристички пазари)	Локална самоуправа, приватен и граѓански сектор,

Акционен план

Туризам

Приоритет	Стратешка цел	Задачи	Активности	Целна Група
				Туроператори и туристички агенции
			Дефинирање на годишни термини и буџети за сите предвидени активности за промоција	ЛС
		Задржување и унапредување на интересот за туристички посети од земјите од југоисточна Европа	Анализа на спецификите на јужноевропските туристички пазари и целни групи	Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, Туроператори и туристички агенции / експерти од областа
			Активна и динамична промоција и презентација пред странскиот туристички пазар	Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, Туроператори и туристички агенции
			Отварање на промотивни штандови за континуирана промоција во Словенија, Романија, Бугарија	Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, Туроператори и туристички агенции
			Дефинирање и припрема на промотивен материјал	Локална самоуправа, Приватен и граѓански сектор, Туроператори и туристички агенции
	Медиумска поддршка за позитивните примери, идеи и иницијативи за развој на туризмот	Дефинирање на буџет за финансиска поддршка на медиумски проекти кои промовираат нови идеи и иницијативи за развој на туризмот	Дефинирање на општинските критериуми за финансиска поддршка на промотивни продукции	ЛС, експерти од областа на маркетинг и промоција
			Распишување на јавни повици за предлог продукции	ЛС, експерти за маркетинг
			Избор на најдобри промотивни продукции	ЛС, експерти за маркетинг
			Презентација на продукциите	ЛС, експерти за маркетинг
Подобрување на квалитетот на постојната и изградба	Подобрување на квалитетот на постојната и изградба	Поддршка на изградба и ревитализација на инфраструктура која не го	Правилник за Архитектура / инфраструктура која не го нарушува природното опкружување во	ЛС, Сектор за урбанизам

Акционен план

Туризам

Приоритет	Стратешка цел	Задачи	Активности	Целна Група
на нова инфраструктура	на нова инфраструктура	нарушува природното опкружување во заштитените културни и природни зони	заштитените културни и природни зони	
			Стимулација на подобро искористување на постоечките сместувачки капацитети	ЛС, приватен сектор
			Отварање на туристичко информативни бироа на северниот влез на Охрид	ЛС, приватен сектор
		Поддршка на дизајнирање и имплементација на проекти за развој на програми и содржини за алтернативни туристички содржин	Инфраструктурни објекти за Етно туризам, Еко туризам, планински туризам, посебни интереси.	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ
			Поддршка на инвестиции за реадаптација на викенд куќи во руралните области во сместувачки капацитети	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ
			Поддршка на инвестиции за ревитализација и реадаптација на куќи и објекти во традиционална стара градба во сместувачки капацитети	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ
			Подобрување на туристичката сигнализација	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ
			Проширување и доизградба на патниот правец Охрид-Св. Наум	ЛС, Централна Власт, инвеститори, донатори, ЕУ
			Инсталација на современа мрежа за наводнување на сите зелени површини во градот (одржување на зеленилото)	ЛС / ЈП Комуналец / Проаква
	Дефинирање на капацитет за абсорпција, издржливост и квалитет на туристичките капацитети и услуги (carrying capacity analyses)			

Акционен план

Туризам

Приоритет	Стратешка цел	Задачи	Активности	Целна Група
	Поволни кредитни линии за стимулирање на приватниот туристички сектор	Гарантен и кредитен револвинг фонд за подигнување на квалитетот во туризмот	Изготвување на програма за формирање на гарантен и кредитен револвинг фонд за подигнување на квалитетот во туризмот	ЛС, бизнис сектор, туристички работници
	Користење на кандидатскиот статус на Р Македонија, за привлекување на инвестиции и користење на ЕУ фондови	Припрема на тим за разработка на проекти за користење на ИПА фондовите (2008 – 2013)	Основање на општински институционални, оперативни, човечки капацитети за припрема на квалитетни програми и проекти за ИПА фондовите на ЕУ	ЛС, Централна Власт, бизнис сектор, туристички работници
			Формирање на партнерства за настап со заеднички проекти (бизнис, НВО, Општина Охрид)	ЛС, бизнис сектор, туристички работници
			Припрема на проекти според ИПА стандардите	ЛС, бизнис сектор, туристички работници
			Спроведување на законот за туризам, угостителство и привремен престој на гости	ЛС, бизнис сектор, туристички работници
			Оформување на функционални национални и локални структури за туризам	ЛС, бизнис сектор, туристички работници
			Оформување на модел за следење на реалните актуелности во туризмот	ЛС, бизнис сектор, туристички работници
Брендирање на Охрид како туристичка дестинација	Брендирање на Охрид, (градење на препознатлив идентитет)	Дефинирање на туристичките локалитети за брендирање	Обука за брендирање – ГТЗ инвент – ГТЗ МЕД - 2008	ЛС, сектор за туризам и ЛЕР
			Бренд Туристичка дестинација Охрид - Слоган / Опис / Лого	ЛС, сектор за туризам и ЛЕР
			Бренд Туристичка дестинација Охридско езеро - Слоган / Опис / Лого	ЛС, сектор за туризам и ЛЕР
			Бренд Туристичка дестинација Св. Наум - Слоган / Опис / Лого	ЛС, сектор за туризам и ЛЕР

Акционен план

Туризам

Приоритет	Стратешка цел	Задачи	Активности	Целна Група
			Бренд Туристичка дестинација НП. Галичица - Слоган / Опис / Лого	ЛС, сектор за туризам и ЛЕР
			Бренд Туристичка дестинација Стар град - Слоган / Опис / Лого	ЛС, сектор за туризам и ЛЕР
			Бренд Туристичка дестинација Антички, Тврдина, Плаошник - Слоган / Опис / Лого	ЛС, сектор за туризам и ЛЕР
			Бренд Туристичка дестинација Охридски рурален туризам - Слоган / Опис / Лого	ЛС, сектор за туризам и ЛЕР
			Бренд Туристичка дестинација Охридско лето - Слоган / Опис / Лого	ЛС, сектор за туризам и ЛЕР
			Бренд Охридско културно и природно наследство - Слоган / Опис / Лого	ЛС, сектор за туризам и ЛЕР
		Формирање на општинско стручно тело (општина, НВО, стручни лица) за избор и селекција на локалитети	Изготвување на програма за работа	ЛС, бизнис сектор, туристички работници
	Зачувување на статусот на Охрид - град на УНЕСКО	Зачувување на вредностите на културно-историското наследство и природните богатства	Разработено во Акционите планови за Култура, културно- историско и природно наследство	ЛС, Завод и Музеј, Културни и туристички работници
			Зачувување и унапредување на културно-историските обележја и нивно искористување во развојот на туризмот	ЛС, Приватен и граѓански сектор, НП Галичица, Завод и музеј, МЗ, Туроператори и туристички агенции
			Заштита на природната средина и природните ресурси	ЛС, НП Галичица, НВО
Институционално јакнење и развој на човечки ресурси	Искористување на реформите во ЛС и користење на нивните бенефиции за развој на туризмот	Донесување на ефективна национална стратегија за одржлив развој на туризмот	Вклучување на општинските органи, тела и стручни луѓе во процесот на припрема на националната стратегија за туризам	ЛС, туристички работници, бизнис сектор
			Спроведување на законот за туризам, угостителство и привремен престој на гости	ЛС, туристички работници, бизнис сектор

Акционен план				
Туризам				
Приоритет	Стратешка цел	Задачи	Активности	Целна Група
			Интензивна соработка помеѓу МСП, ЛС, национални и странски институции, агенции и фирми	ЛС, туристички работници, бизнис сектор
			Зголемување на ингеренциите на ЛС	ЛС
			Организираност и координираност на туристичкиот сектор	ЛС, туристички работници, бизнис сектор
			Доследно и квалитетно спроведување на општинските развојни планови и програми во туризмот	ЛС, туристички работници, бизнис сектор
			Воспоставување на меѓуопштинска и регионална соработка во областа на туризмот	ЛС, туристички работници, бизнис сектор
	Професионализација и профилирање на туристичкиот кадар	Континуирана обука и усовршување на вработените во Секторот за Туризам и ЛЕР	Семинари за ИПА фондови	ЛС
			Обуки за разработка на Предлог проекти	ЛС
			Воспоставување на меѓусебни партнерства со странски донатори, инвеститори, консултанти	ЛС, туристички работници, бизнис сектор
	Оформување на модел за следење на реалните актуелности (новитети и трендови) во туризмот	Анализа на светските туристички трендови, цени, потенцијали, целни групи	Припрема на годишни компаративни (споредбени) анализи за охридскиот туризам	ЛС, туристички работници, бизнис сектор
			Оформување на функционални национални и локални структури за туризам	ЛС, туристички работници, бизнис сектор

Табела 7. Акционен План на Општина Охрид по тематска област ТУРИЗАМ

9.3.2. Подготовка на нацрт Стратегијата

Резултатите од оваа и сите претходно спроведени фази и активности на процесот ЛА21 се внесуваат во локалната Стратегија за одржлив развој на општината. Тоа е документ кој заеднички се создава и кој треба да го прифати локалната самоуправа како основен развоен стратешки документ. Со ова се верификува широкиот консензус во заедницата за решавање на клучните прашања и проблеми.

Очекувани резултати од оваа фаза се:

- Заедничкото формулирање на генералните цели, конкретните цели и стратешките акции за достигнување на визијата на општината;
- Добивањето на консензус и обврзаност кон достигнување на овие цели од страна на сите заинтересирани страни во општината;
- Развивањето на Стратегија за одржлив развој со Акционен план и План за Мониторинг и Евалуација и нејзино преточување во официјален документ на локалната самоуправа.

По приоритизирањето на активностите кои се препорачани како решенија на тековните проблеми, изработката на Акциони Планови и План за Мониторинг и Евалуација, а воедно и заради достигнување на поставените цели од визијата на општината, може да се премине на следниот чекор, а тоа е пишувањето на нацрт или предлог локална стратегија за одржлив развој. Предлог документот на стратешкиот развоен план треба да ги содржи следниве елементи, разработени во детали:

Писмо за поддршка: Во писмото Советот на општината или Градоначалникот искажуваат поддршка на процесот ЛА21 и наведуваат дека сериозно се посветени на процесот. Воедно ја потенцираат улогата на овој процес и ЛСОР во однос на другите стратешки документи на локалната самоуправа.

Профил на општината: Кус историски осврт, географски и демографски податоци и социо-економски показатели за општината. Преглед на состојбите во локалната економија, стопанството, образованието, културата и невладиниот сектор. Се истакнуваат оние карактеристики на општината со кои се гордеат нејзините жители и по кои таа се разликува од другите општини, но и оние компоненти кои треба да се подобрат. Доколку локалната самоуправа или невладините организации работеле или моментално работат на унапредувањето на одржливоста, може да се даде и краток опис на таквите активности.

Резиме: Концизен и содржаен преглед на целата СОР. Објаснување за потеклото и целите на ЛА21, организациската структура, фазите на процесот и заинтересираните страни од трите сектори. Се внесуваат и заклучоците, кратки описи на утврдените приоритетни проблеми, како и на препорачаните акции за нивно решавање, вклучувајќи ја и временската рамка.

Визија: Презентирање на заедничката визија на општината.

Проценка на ресурси, потреби и идентификување на проблеми: Преглед на ресурсите и потребите кои беа земени предвид, резултатите од нивната анализа и проценка, вклучително и идентификуваните проблеми, и нивното рангирање по приоритет. Резиме на проценките на ресурсите, потребите и проблемите, БАС Анкета. Опис на критериумот за евалвација на проблемите.

Генерални и конкретни цели, индикатори и предложени акции: За секој од идентификуваните проблеми, почнувајќи од оној со највисок приоритет, се презентираат генералните и конкретните цели, индикаторите за мерење на напредокот, како и акциите што се предложени за достигнување на целите, исто така наведени според нивниот приоритет. Опис на критериумот за евалуација на акциите. Список на препорачани акции, детали за тоа кој е одговорен за преземање на акциите, кој е релативниот приоритет на конкретните цели, претпоставен буџет и временската рамка за имплементација на секоја од акциите. Се вклучува и заклучок за проценката на моменталната состојба што се однесува на секој од рангираните проблеми и предложените акции за негово решавање.

Планираните програми, мерки и активности и нивното спроведување може да влијае и на организационата поставеност на органот кој ја спроведува Стратегијата. Доколку се утврди дека поинаква организациона поставеност би била многу поефикасна за спроведување на програмите и активностите, тогаш треба да се направи нова реорганизација и систематизација на органот - институцијата.

Секако, ова може да се одрази и на законската рамка врз чии основи работи институцијата. Доколку се утврди дека одредена програма предвидува формирање на нов орган или е потребно менување на внатрешната организација, тогаш треба да се анализираат и влијанијата на стратешкиот план врз регулативата и актите на органот.

Спроведувањето на програмите, мерките и активностите треба да се стави во временски рамки. Реалноста на планот претпоставува и реално предвидување на потребното време за спроведување на сите фази потребни за спроведување на програмите. Најчесто, програмите се повеќегодишни затоа што не може да се очекува дека промените и резултатите кои треба да се постигнат со спроведување на програмата можат да се завршат за една година. Ова особено се однесува на сложените програми и хоризонталните програми кои имаат повеќе цели и повеќе органи надлежни за нивно спроведување. Затоа, треба реално да се предвиди временската рамка за спроведување на активностите⁴⁴.

⁴⁴ *Прирачник за стратешко планирање*. Скопје: Генерален Секретаријат на Владата на Република Македонија, 2007.

2007

СТРАТЕГИЈА
ЗА
ОДРЖЛИВ
ЛОКАЛЕН
ЕКОНОМСКИ
РАЗВОЈ

Агенда 21 за
Општина Охрид



Слика 14. Стратегија за Одржливе Локален Економски Развој на Општина Охрид

9.3.3. Усвојување на Стратегијата

За нацрт документот се отвора јавна расправа и по дополнувањата и корекциите, финалната верзија на ЛСОП ќе се предложи на усвојување до Советот на општината. По завршувањето на предлогот на ЛСОП треба да се остави доволно време за да се добијат, прегледаат и анализираат коментарите од јавноста, како би можело да се земе предвид и мислењето на граѓаните и нивните конструктиви предлози да се инкорпорираат во финалната верзија на ЛСОП.

Усвојувањето на ЛСОП треба да биде етапно. Како прво, предлог ЛСОП треба да се испечати во поголем број примероци и да им се раздели на претставниците или на раководните структури на заинтересираните страни вклучени во процесот на неговото изготвување: членовите на Советот, кабинетот на Градоначалникот и неговите советници или стручни соработници, општинската администрација, локалните невладини организации, јавните претпријатија и другите деловни субјекти, медиумите, библиотеките и ресурсните центри, и да се постави на WEB страната на локалната самоуправа. На овој начин секој од нив ќе има можност да даде свој коментар. Потоа за предлог-документот се отвора јавна расправа. Како последна активност, пред неговото поднесување до Советот на општината, може да се организира поголем јавен форум за граѓаните, што ќе го организира локалната самоуправа во соработка со граѓанскиот комитет. На настанот ќе се презентира предлог - Стратегијата, процесот што се спровел за нејзино изработување, по што следи дискусија. Многу е важно сите предлози, дополнувања и забелешки да се запишат и да се извлечат заеднички заклучоци.

По јавната расправа, граѓанскиот комитет врши анализа на предлог измените и конструктивните и релевантните забелешки се вметнуваат во предлог ЛСОП и се изработува финалната верзија. Оваа конечна верзија на ЛСОП се доставува до Советот на општината и по нејзиното усвојување станува официјален стратешки документ за одржлив развој на општината. Стратегијата треба да биде достапна до што повеќе правни и физички лица во заедницата. Таа треба да се публикува во печатена и електронска верзија и да се дистрибуира до што повеќе граѓани.

Конечната верзија на ЛСОП или одредени сегменти или проблеми што се опфатени во неа може да се презентираат на едноставен и лесно разбирлив начин прилагоден на граѓаните. Информативниот материјал може да содржи сугестии што се однесуваат на активности и практики што граѓаните можат да ги преземат во нивниот секојдневен живот за да помогнат во постигнување на конкретните и генералните цели во насока на олеснување или решавање на клучните проблеми и да придонесат во нејзината одржливост. Тоа може да бидат промотивни материјали со поголем број на интересни илустрации или слики што ќе произлезат од официјалниот документ, а ќе се печатат или ќе се стават на Интернет.

Изработката и прифаќањето на ЛСОП е резултат на спроведувањето на процесот ЛА21 кој се темели на единството на заедницата за постигнување заедничка цел: подобар квалитет на живот и изградба на одржлива и просперитетна општина. ЛСОП покажува дека раководните структури на заедницата, локалната самоуправа, невладините организации и граѓаните во соработка со локалниот бизнис сектор решиле сериозно да пристапат и да се посветат кон развојот на општината, се обврзале да соработуваат на тој пат и заеднички да ги решаваат приоритетните проблеми заради достигнување на визијата и изградба на посветла иднина. ЛСОП креирана во рамките

на ЛА21 е базичен документ кој сигурно ќе доведе до промена во заедницата и добивање на позитивни резултати.

Станува збор за познати факти, ЛА21 е успешен развоен процес, и токму затоа самиот документ на ЛСОР и Акциониот план што тој го содржи може да се употреби како основен аргумент пред централната власт или интернационалните донаторски организации за барање на финансиска, техничка или материјална поддршка за спроведување на предвидените акции.

9.3.4. Имплементација на Стратегијата

Имплементацијата на Локалната стратегија за Акциониот план за одржлив развој е суштински елемент на ЛА21 бидејќи практично го реализира планираното и ги спроведува во дело акциите што се заеднички создадени и прифатени од заедницата и локалната самоуправа. По изработката на ЛСОР и нејзиното усвојување од страна на Советот на општината како стратешки документ за целокупен развој на општината, најважно е ЛСОР, односно ЛАПОР создаден во нејзини рамки, да се спроведе во практика. Во врска со изнесеното, локалната самоуправа ќе го олесни спроведувањето на ЛСОР и ЛАПОР со обезбедување на финансиски средства, а со тоа и ќе се отпочне со практична реализација на планираните акции.

Со реализацијата на приоритетните акции кои заеднички беа утврдени и со воспоставувањето и развивањето на трајни партнерства, кохезијата на заедницата се зајакнува, а со тоа во голема мера се олеснува имплементацијата на Акциониот план и на Стратегијата за одржлив развој.

Имплементацијата на ЛСОР во пракса подразбира изработка на конкретни акциони планови во кои детално ќе биде наведено **што** се планира да се преземе во таа година (кои акции), **кој** ќе биде одговорен за имплементацијата (институција и/или организација/и), **кога** и **колку** време ќе се спроведуваат избраните акции (од кога - до кога), **колкави** финансиски средства се потребни (проценка за очекуваните трошоци и препораките за финансирање на спроведувањето на акциите), **кои** се изворите за финансирање (оние што се сигурни и потенцијалните). Овие податоци и информации речиси во целост се ставени во Акционите Планови, како и во плановите за мониторинг и евалуација. При изготвувањето на буџетот на локалната самоуправа треба да се имаат предвид овие планови. Овде се наведува и начинот на кој организациите и граѓаните можат да се вклучат во имплементацијата на ЛСОР. Можност за соработка е и волонтерската помош или понудувањето на експерти од невладините организации во едукација на локалната самоуправа заради зголемување на нејзините капацитети. Вклученоста на заедницата во имплементација на ЛСОР може да биде и преку учество во мониторингот и евалуацијата на акционите планови. Контактите со донатори можат да обезбедат дополнителни средства за спроведување на ЛАПОР.

Клучен елемент во Локална Агенда 21 е подобрувањето на рамките и системите кои се користат за планирање, донесување политики и имплементирање. Имајќи предвид дека Акциониот план се однесува на подолг временски период, потребно е во рамките на Стратегијата, покрај Акциониот план, да се дадат и насоки за негова имплементација. Имено, врз основа на годишните финансиски приходи на општината, капацитетот на човечките ресурси во локалните органи и тела, граѓанскиот сектор и

расположивите материјални и технички ресурси во пошироката заедницата, локалните власти можат конкретно:

- Да ги вклучуваат невладиниот и бизнис секторот, како и секторот наука, а со нивен заеднички ангажман да развива меѓусекторски партнерски програми или проекти кои решаваат некои од клучните проблеми во општината,
- Да изработуваат годишни акциони планови во кои, за наредната година ќе се планира преземање на дел од приоритетните акции,
- Да ги модифицираат постоечките општински документи: плановите, правилата, актите, и сл. така што во нив да ги вметнат целите на одржливост,
- Да изготват оперативни планови за работа на општинската администрација⁴⁵.

Дополнително, локалната самоуправа може да ги поттикнува поискусните здруженија на граѓани и посилните деловни субјекти, со партнерски однос да изработуваат локални акциони планови за одредена проблематика, како на пр. за економски развој, за животна средина, за проблемите на младите, културата, и сл.

На овој начин, со подеталното годишно планирање и развивањето на едногодишни или двогодишни програми и проекти, се дава реална можност последните три фази од процесот ЛА21 да се спроведат во дело преку вистинска партнерска акција и Стратегијата и Акциониот план конкретно да се преточат во видливи резултати.

Меѓу првите избрани акции за имплементација треба да спаѓаат оние, коишто можат лесно да се реализираат и веднаш да бидат започнати со што ќе се потенцира вредноста на процесот ЛА21. Ова ќе ги мотивира директните учесници вклучени во процесот ЛА21 за понатамошна работа, а воедно ќе ги промовира ЛСОР и ЛА21 во заедницата и со тоа ќе ги поттикне и другите граѓани да се вклучат. Ваквите рани иницијативи можат да помогнат во обезбедување на дополнителна финансиска помош од надворешни извори, со што ќе се заштедат или пренаменат средствата на локалната самоуправа за други акции предвидени во Стратегијата со кои ќе се решат останатите локални проблеми. Финансиската поддршка може да потекнува од државни фондови, или од грантови на донаторски интернационални организации.

Општо земено, обезбедувањето на финансии за спроведување на програмите и проектите кои ги реализираат акциите од ЛСОР и ЛАПОР треба да биде постојан стремеж на кој локалните власти и НВО-и ќе му посветуваат особено внимание.

Имплементацијата, всушност, значи спроведување во дело на се она што заеднички е испланирано и прифатено. Со имплементацијата се опфатени:

- Конкретна работа на терен;
- Завршување на веќе започнатите и започнување со реализација на нови акции;
- Изработка на проекти или програми кои се однесуваат на конкретни акции од ЛСОР, или на други акциони планови што се однесуваат за одредена категорија проблеми опфатени во ЛСОР;
- Континуирано барање и изнаоѓање на финансии од надворешни извори: државни или меѓународни фондови или фондации, владини, регионални или меѓународни

⁴⁵ Локална Агенда 21, водич. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

агенции или институции, донаторски организации, амбасади, програми на Европската Унија, Обединетите Нации, итн. преку презентирање на изработените предлог проекти и програмите што се во согласност со ЛСОП и учество на конкурси. Обезбедувањето на парични средства за спроведување на акциите најлесно се решава по пат на ко-финансирање, т.е. со наоѓање на повеќе различни извори на средства;

- Градење на партнерства во рамките на општината помеѓу институциите, организациите и посебно со локалните деловни субјекти, чиешто вклучување или спонзорство може значително да помогне при спроведување на акциите;
- Обезбедување постојана поддршка од страна на органите на општината (Градоначалникот и Советот), општинската администрација, како и од политичките фактори (одредени членови на Советот на општината, раководните структури на политичките партии, пратениците во Собранието што потекнуваат од заедницата), без разлика на политичката и етничката припадност, со што се зголемуваат реалните шанси за спроведување на акциите од ЛСОП;
- Редовно публикување на акциите што се преземаат и запознавање на граѓаните со постигнатите позитивни резултати. Со тоа се овозможува постојана поддршка од јавноста, а воедно се обезбедува и вклучување на нови поединци и организации;
- Промовирање на принципите на одржливиот развој и нивно поврзување со општите и конкретните цели наведени во Акциониот план, со што граѓаните пред себе секогаш ќе ги имаат насоките за достигнување на одржливост на општината.

Во фазата на имплементација на акции од ЛСОП и ЛАПОП важно е да се има предвид дека акции што треба први да се реализираат се всушност оние иницијативи, што опфаќаат:

- Јакнење на постоечките програми и проекти кои работат кон достигнување на конкретните цели од ЛСОП и ЛАПОП, како и оние акции што имаат тековна и значајна поддршка од граѓаните и од локалните власти и расположиви ресурси за нивна реализација. Од посебно значење е спроведувањето на нискобуџетни проекти кои покажуваат видливи резултати и позитивно влијание врз животот во општината.
- Развивање на меѓусекторски програми и проекти кои остваруваат неколку цели едновременно, како што би била на пример поддршката на локалниот бизнис сектор за производство на одржливи технологии кои можат да помогнат во остварување на локалниот економски развој и цели со кои би се остварила заштеда на енергијата или отворање на еколошки (чисти) бизниси што не ја загадуваат животната средина. Идеално би било кога ваквите акции и иницијативи за создавање на нови работни места ќе понудат и здрава работна средина со пристојна плата за вработените, соодветна на постигнатите резултати од работата и нејзиниот квалитет, како и на знаењето, вештините и искуството на реализаторите.
- Воведување на мерки за зачувување на ресурсите во општината со што практично ќе се заштедат средства за локалната самоуправа. На пример изработка на проценки или планови за редуцирање на потрошувачката на енергија, или воведување на таква потрошувачка политика која го редуцира користењето на локалните ресурси.

Заштедите што ќе се остварат од спроведените акции во рамките на ЛА21 локалната самоуправа може да ги употреби за финансирање на понатамошни активности од ЛСОР, а во насока на достигнување поодржлива општина. Имајќи ги предвид состојбите во најголемиот број општини во Републиката, годишната заштеда може да се насочи кон планирање и реализација на економски развојни или еколошки програми. Заштедените финансиски средства би се инвестирале во проекти, со чии услуги или активности би се обезбедиле, на пример, дополнителни заштеди на енергија.

Сигурно е дека во ЛСОР ќе се предлагаат и акции чија примена ќе значи реализација на покомплексни програми за кои ќе бидат потребни човечки ресурси со соодветен капацитет и компетенции, како и поголеми финансиски, материјални или технички средства. Многу е јасно дека ваквите акции ќе бараат дополнителна едукација и ќе бидат и предмет на финансиски ограничувања. Токму во овој случај ЛСОР треба да се употреби како документ кој ќе го овозможи и олесни изнаоѓањето финансиски средства за негова имплементација. ЛСОР ќе се презентира на централната власт - министерствата на Владата или донаторските организации за барање на техничка помош, финансиски и материјално-технички средства за да се спроведат предвидените акции, програми или проекти. ЛСОР ќе им покаже на потенцијалните донатори дека заедницата е единствена и посветена на прогресот, дека со консензус на сите заинтересирани страни и сектори го избрала својот развоен пат. Тоа е патот на напредокот - патот на заедништвото и локалниот одржлив развој изграден во рамките на процесот ЛА21.

9.3.5. Остварливост на Стратегијата и буџетирање

Еден од најважните фактори кој влијае врз користа и „употребливоста“ на Стратегијата е нејзината реалност односно остварливост. За да не се создадат нереални очекувања во врска со стратегијата, сите мерки и активности, односно програмите и проектите треба да бидат засновани врз реално обезбедени финансиски средства. Без оглед на политичката или економската клима, Општината секогаш своите планови треба да ги заснова врз претпоставката дека јавните средства и во иднина ќе бидат ограничени.

Остварливоста на стратешкиот план ќе зависи од следниве фактори:

- Дали ресурсите кои се потребни (буџет, вработени, обука, просторно сместување, ИТ и друга опрема) се обезбедени - мерките и активностите можат да бидат остварени само доколку постојат соодветни ресурси за тоа.
- Доколку не, како ќе се обезбедат неопходните ресурси? Дали и како може да се прераспределат ресурсите? При анализата на потребните ресурси, треба да се има предвид функционалната анализа и други анализи. Доколку во оваа анализа се утврди дека некои од постоечките функции (мерки и активности) на Општината не се приоритетни односно, нивното спроведување не придонесува кон исполнување на ниеден од утврдените приоритети, треба да се разгледа можноста за нивно укинување со што средствата кои биле ангажирани можат да се прераспределат на другите приоритетни функции.
- Какви ќе бидат фискалните влијанија од предложените мерки и активности - под фискални влијанија се подразбира сите трошоци кои ќе се јават како резултат на

спроведување на програмите и активностите, но и сите приходи за буџетот кои ќе се јават како резултат на наплаќање на такси или давачки за услугата предвидена со програмата.

- Дали ќе бидат потребни дополнителни средства и како ќе бидат обезбедени? Тука треба да се утврдат дополнителните средства потребни за спроведување на програмата и активностите. Овие средства треба да се вградат во буџетските пресметки за наредната година. Општината треба да ги разгледаат и можностите за обезбедување на дополнителните средства преку странски донации, фондови на ЕУ и други извори.

Финансиските средства потребни за остварување на програмите во Стратегијата треба да бидат рефлектирани во буџетските пресметки на Општината. По донесување на буџетот за наредната фискална година, Општината го усогласува стратешкиот план со одобрените буџетски средства⁴⁶.

9.3.6. Изработка на база на Предлог Проекти

Еден од поефективните и поприватливите начини за адекватно вклучување на различни заинтересирани страни во имплементацијата на Стратегијата за Одржлив Развој, преку Акционите Планови е изработката на база на Проектни Предлози. Имено, по усвојувањето на Стратегијата од страна на Советот, и прифаќањето на Акционите Планови за движечка методологија во креирањето на политиките и буџетската реализација, се дава можност на широката јавност да се вклучи во имплементацијата на предложените активности во рамки на прифатените стратешки цели и приоритети на општината. Преку објавувањето на јавен повик за доставување на предлог проекти кои се во согласност со Стратегијата и стратешките цели и приоритети, заинтересираните страни можат да ги реализираат своите идеи и проекти, или барем да добијат позитивно мислење и вклучување во самата Стратегија. Сите заинтересирани страни кои имаат идеи, можности и капацитети за реализација на одредени активности од Акционите Планови, се охрабруваат своите идејни проекти да ги достават во пишана форма до Општината и релевантните сектори кои ја водат имплементацијата на Стратегијата (слика 14). Притоа, најдобро е да се даде одреден временски период во кој сите апликанти ќе можат да ги достават своите предлози. Во самиот формулар за пријавување јасно се наведени сите неопходни информации кои предлагачот треба да ги достави, притоа јасно потенцирајќи ги врските со стратешките цели и приоритети од самата Стратегија. Исто така, потребно е да се даде опис на самиот прелог проект, неговите цели и очекувани резултати, време на реализација, буџет и извор на финансирање, како и одржливост на самиот предлог проект.

⁴⁶ Прирачник за стратешко планирање. Скопје: Генерален Секретаријат на Владата на Република Македонија, 2007.



Општина Охрид

Ул. Димитар Влахов бр. 97
Тел: 081 241 131 132
е-пошта: info@opstina-ohrid.mk

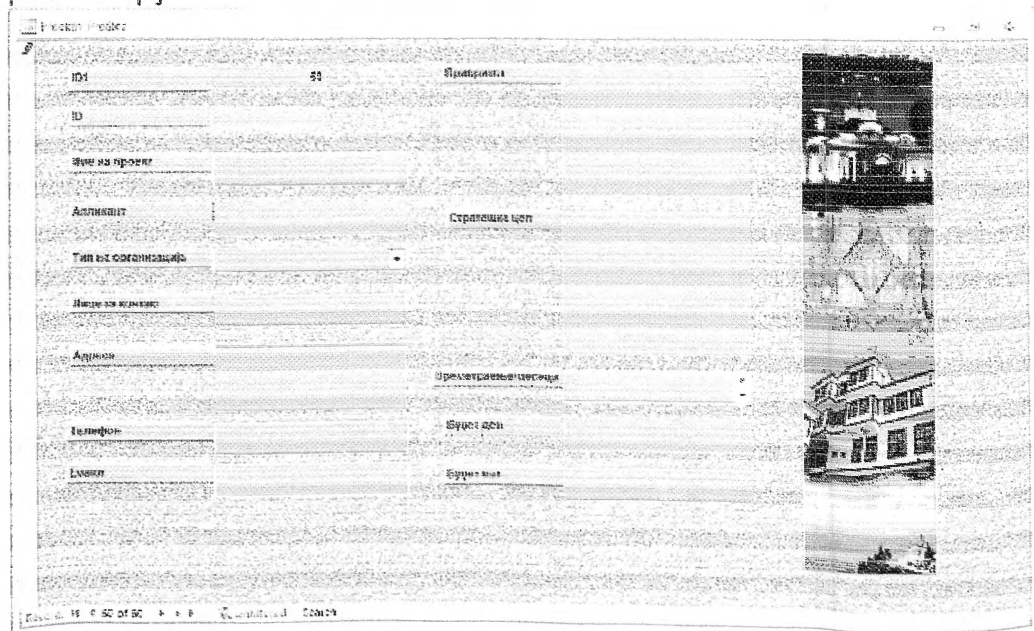
Сектор за туризам и локален економски развој

ID	Име на проектот
----	-----------------

Институција – Лице за контакт	
Приоритет	
Проектна позадина	
Генерална цел (Стратешка цел)	
Цели на проектот	
Очекувани резултати	
Време на реализација	
Претпоставен Буџет	
Извор на финансирање	
Одржливост	

Слика 15. Формулар за пријавување на предлог проекти

По завршувањето на предвидениот временски период за доставување на предлог проектите, следи нивно разгледување и подготовка на Дата База на Предлог Проекти (слика 15). Во неа се евидентираат сите пристигнати проекти и се категоризираат според тематската област, приоритет, стратешка цел и временски период на реализација.



Слика 16. Дата База на пристигнати предлог проекти

Одговорното тело или одделение кое ја спроведува имплементацијата на Стратегијата потоа врши нивно оценување, по што оние кои имаат најдобра оцена се интегрираат во краткорочните Акциони Планови на Стратегијата. На овој начин, предложените предлог проекти всушност претставуваат практична имплементација на Активностите во Акционите Планови, кои со нивна реализација овозможуваат постигнување на зацртаните стратешки цели и приоритети на самата Стратегија. Дел од нив кои се вклопуваат во годишните буџетски програми на Општината можат да бидат и финансирани од буџетот на општината, додека другите ќе бидат предмет на изнаоѓање на начини за нивно финансирање и реализација преку надворешни донатори, фондации, програми и сл. Она што е најбитно за сите нив е што на овој начин стануваат составен дел од Стратегијата, за што се добива и високо мислење при нивната апликација кај други финансиери. Исто така, нивните апликанти стануваат активни соработници и партнери на општината во процесот на реализација на Стратегијата, со што влегуваат во процесот на соработка и за други активности кои се составен дел на Стратешкото планирање⁴⁷.

9.3.7. Мониторинг, евалуација и ревизија на Стратегијата

Спроведувањето во дело на она што е заеднички испланирано треба да биде следено и со мониторинг на акциите што конкретно се реализираат, како и на процесот во целост, по што следи евалуација на постигнатите резултати за тоа дали и како преземените акции во практиката ги оствариле поставените цели (целосно, делумно, или не ги оствариле). Евалуацијата треба да укаже на оние активности, методи и техники кои дале позитивни резултати, но и оние што се покажале неуспешни. Притоа се посочуваат причините за (не)успехот, нагласувајќи дали станува збор за објективни или субјективни причини.

Дефинирањето и користењето на ефективен мониторинг систем и изведувањето на периодични евалуации може значајно да помогне во мерењето и оценувањето на напредокот кон достигнување на целите поставени во ЛСОП и ЛАПОП. Оценката за тоа дали целите се остварени се состои од два дела:

- Мониторингот се реализира преку редовно извршување на мерења на релевантни параметри заради правилна оценка на она што се следи;
- Евалуацијата претставува критичка анализа на добиените резултати од мерењата со цел да се разбере причината за нивните вредности и да се подобри ефективностa во достигнувањето на поставените цели.

Мониторингот и евалуацијата значат многу повеќе отколку едноставно одредување дали акциите од ЛАПОП започнале да се спроведуваат или се во завршна фаза. Овие два процеси определуваат дали акциите што се спровеле на терен ја постигнале конкретната цел и во колкава мера остварувањето на таа цел помогнала во

⁴⁷ Стратегија за одржливи локален економски развој – Агенда 21 за Општина Охрид. Охрид: Сектор за ТЛЕР, Општина Охрид. 2007.

приближувањето кон соодветната генерална цел, а со тоа и колкав е напредокот и приближувањето кон визијата на општината.

Покрај мониторингот и евалуацијата, кои имаат контролна улога, потребно е и континуирано известувањето за активностите кои се наведени во ЛАПОР и кои се преземени, или тековно се реализираат. Со ова се добива механизам за продолжување на промовирањето на ЛА21 како кај органите на локалната самоуправа, така и во заедницата. Имајќи го ова предвид, до Советот на општината еднаш годишно може да се поднесува официјален извештај.

Завршувањето на мониторингот и евалуацијата не значат крај на процесот ЛА21. Напротив, тоа укажува дека треба да се започне новиот циклус на планирање и преземање акции во насока на градење поодржлива општина. Имајќи ги извештаите од мониторингот и евалуацијата може да се премине кон ревизија на Стратегијата, т.е. нејзино повторно разгледување и корегирање со цел таа да се подобри - да се отфрлат недостатоците, да се промени и подобри она што е неопходно и да се предложат нови решенија за приоритетните проблеми во општината. Ревидирањето на стратегијата опфаќа задржување на позитивните искуства и нивно трансформирање во практики што можат редовно да се користат, како и промена на оние акции од ЛАПОР, поединци, методи или услови што предизвикале лоши резултати.

Локалната стратегија за одржлив развој (ЛСОП) која е креирана во рамките на ЛА21 треба да се смета за "жив" документ и да служи како основен и долгорочен водич за одржлив развој на општината, што ќе се постигне само преку циклично повторување на фазите на имплементирање, мониторинг, евалуација и ревидирање, бидејќи со нивна помош се обезбедува континуирана и системска повратна врска. Токму ваквиот пристап обезбедува одржливост на процесот ЛА21 кој, во идеален случај, никогаш нема да заврши. Имено, со ревизијата, процесот ЛА21 секогаш ќе влегува во нов развоен циклус со кој се обезбедува континуирано подобрување и надградување на постоечката Стратегија. Иако условите во општината се менуваат со текот на времето, преку фазите на имплементирање, мониторинг, евалуација и ревидирање, Стратегијата излегува во пресрет на потребите на граѓаните и на одржливото користење и управување со ресурсите, а со тоа ги решава и намалува проблемите во општината и придонесува за нејзиниот развој. Стратегијата се модифицира и прилагодува на новите состојби и едновремено останува тесно поврзана со граѓаните, со што вистински ги отсликува постоечките услови. На овој начин, Стратегијата секогаш останува актуелен и релевантен документ, врз чија основа може да се планира севкупниот одржлив развој на општината.

9.3.7.1. Мониторинг

Мониторингот (надзорот, следењето и набљудувањето) претставува редовно систематско прибирање на информации, поврзани со сите аспекти на процесот и неговата имплементација за да се следи постигнатиот напредок. Тој опфаќа редовно евидентирање на активностите и акциите кои се спроведуваат. Преку следење на активностите и резултатите што од нив ќе произлеат, како и со мерење на дефинираните показатели, се утврдува дали постои напредок и дали поставените генерални и конкретни цели се остварени. Мониторингот обезбедува повратни информации од терен за реалната состојба со што се утврдува дали со преземените активности планот се реализира. Со набљудувањето се добиваат неопходно

потребните информации заради вреднување на резултатите и евалуација на целиот процес ЛА21, на сите негови фази и преземени активности.

Функциите на мониторингот се:

- Да се документира процесот на имплементацијата;
- Да се помогне во:
 - ✓ Донесувањето на одлуки при управување со процесот,
 - ✓ Навременото преземање корективни интервенции или акции;
- Да се учи од сопственото искуство добивајќи повратна информација за следното планирање⁴⁸.

Мониторингот претставува континуирано набљудување и надзор врз спроведувањето на ЛСОП и ЛАПОП што го изведува Надзорниот комитет или органот кој ја имплементира Стратегијата – Сектор / Одделение за Локален Економски Развој.

За да се воспостави добар систем за мониторинг, неопходни се прецизно дефинирани генерални и конкретни цели и акции во рамките на ЛСОП и ЛАПОП, кои ги поддржуваат овие цели. Доколку има логичка поврзаност помеѓу целите и акциите и доколку истите се јасно формулирани, мерливи и реално остварливи, тогаш и самиот мониторинг е поедноставен.

Заради ефективно спроведување на мониторингот потребно е да се дефинираат одговорности и конкретни задачи. Во врска со ова, одговорите на следниве неколку прашања можат да помогнат при распределбата на должностите:

- Кој ќе ги прибира информациите?
- Кој ќе ги анализира?
- Кој ќе известува и ќе пишува извештаи?

За да се провери дали целите кои се дефинирани во ЛСОП и ЛАПОП се остварени, треба да се следат и детално да се прегледаат индикаторите и со мерење и споредба да се утврди успешноста на преземениите акции и напредокот кон остварувањето на целите. За секоја од идентификуваните генерални и конкретни цели во рамките на ЛАПОП постојат конкретни акции, приоритет, одговорности и евентуална меѓусекторска поврзаност со други акции. Во формуларот за мониторинг се внесуваат:

- Цели: Генерални и конкретни;
- Акции: Дали се работи за активности, граѓанска иницијатива, проект, или програма?
 - ✓ Опис: концизно објаснување - дали постои план или проект кој организацијата го употребува за спроведување на акцијата; кои активности ќе се спроведат за да се достигне целта,
 - ✓ Приоритетност: Каков е Приоритетот?
- Време: кога е започнато спроведување, кога треба да заврши?
- Статус/состојба:
 - ✓ Дали акцијата тековно се спроведува или е завршена?
 - ✓ Кога се мониторира (датум и период)?

⁴⁸ Локална Агенда 21, водич. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

- Мерење:
 - ✓ Кој е индикаторот?
 - ✓ Каков е резултатот? Која е вредноста на индикаторот во поглед на квантитет и квалитет?
- Реализација: дали имплементацијата се реализира во партнерство со други организации? дали има организации што помагаат во спроведувањето? кои се партнери, а кој помага?
 - ✓ Која организација е одговорна за нејзино спроведување?
 - ✓ Кои организации играат секундарна улога во имплементацијата?
- Заклучок - Коментар за тоа како се реализира акцијата - успешно или не?

Треба да се има во вид фактот дека задачите на мониторингот најчесто се рутински дел од работењето на локалните власти, и тоа посебно во домен на раководењето и извршувањето. Некои од целите на ЛСОП и евалуацијата треба да се вградат во постоечките системи за набљудување и контролирање на реализацијата.

Резултатите од мониторингот можат да се објавуваат преку медиумите во форма на кратки извештаи или заклучоци и со тоа да станат достапни на пошироката јавноста. Објавувањето на резултатите од мониторингот го држи фокусот на граѓаните на високо ниво, а од друга страна полека, но сигурно, се менува нивната свест и ставовите што резултира со внесување позитивни промени во однесувањето и стилот на живеење.

9.3.7.2. Евалуација

Евалуацијата (вреднувањето) претставува анализа и проценка на конкретен процес, програма или проект, кој тековно се реализира или е завршен. Во овој случај евалуацијата се однесува и на процесот ЛА21, и на спроведувањето на ЛСОП и ЛАПОП. Евалуацијата треба да биде колку што може пообјективна и посистематска за да се утврди колку навистина преземените активности придонеле во подобрување на состојбите на кои тие акции се однесуваат. Во фазата на евалуација се споредуваат резултатите и постигнувањата со очекувањата и планираните и поставените цели, за да се извлечат заклучоци или "научени лекции" и тоа искуство да се искористи за подобрување на идните активности.

Од евалуацијата ќе произлезат одредени значајни информации за Граѓанскиот комитет, локалната самоуправа и пошироката заедницата за тоа што е добро, а што е лошо направено, кои методи и техники функционираат, што треба да се утврди како добра практика за понатаму, а што да се избегнува, каде се појавиле пропусти, кои се причините за тоа, што треба да се преземе за да се задржат пристапите што дале позитивни резултати, а што за да се корегираат недостатоците.

Најчесто се евалуираат следниве вредности:

- Излезен ефект - Кои се реализираните активности? Каков е односот меѓу планираните активности и резултатите од спроведените активности?
- Ефективност - До кој степен се оствариле зацртаните цели?
- Ефикасност - Дали средствата биле наменски искористени?
- Импаکتот - Кое е влијанието на проектот или преземените активности и акции врз животот во општината и потребите на граѓаните, притоа земајќи ги предвид и придружните позитивни, односно негативни ефекти?
- Одржливост - Кои се долгорочните ефекти од проектот или акцијата?

Кога се работи за проекти, најлесно се евалуира продуктот или услугата што се добила од неговата реализација заради достигнување на поставените цели (output-от). Потешко може да се евалуира резултатот или промената што се постигнала со употребата на продуктот или услугата (outcome-от) бидејќи за тоа треба да помине одреден временски период. Еден ваков пример би било добивањето на почиста вода за пиење како продукт (output) и намалувањето на бројот на stomачни заболувања како резултат (outcome) од нејзиното користење.

Евалуацијата го оценува напредокот во остварувањето на акциите од ЛАПОР и воедно открива дали беа избрани соодветни акции за остварување на поставените цели. Со ова се следи каков е прогресот кон достигнување на визијата на општината.

Евалуацијата ја спроведува Надзорниот комитет или органот кој ја спроведува имплементацијата на Стратегијата периодично (еднаш во текот на една или две години). Неа може да ја спроведува и советникот или стручниот соработник (или одделението за одржлив развој доколку такво работно место или одделение постои во рамките на општинската администрација), или комисијата за одржлив развој (доколку таква е формирана во рамките на Советот на општината). Како друго решение може да се назначи посебна комисија за реализација на оваа задача. Евентуално, може да се ангажира и надворешен консултант или организација, кои директно не биле вклучени во програмата на ЛА21, со што може да се добие нова и свежа перспектива на целиот процес. Имено, ангажираниот експерт ќе даде критички осврт на она што е направено и искрени препораки за подобрување. Покрај ова, високообразовните институции, можат да помогнат во евалуациониот процес нудејќи висококвалитетна евалуација. Во секој случај, конструктивната критика во процесот на евалуација може прилично да помогне во подобрувањето на достигнувањата од генералните и конкретните цели за одржливост.

Квалитетната евалуација не значи едноставно поднесување на извештај за постигнатиот напредок. Таа дава повеќе информации, бидејќи презентира и врши анализа на причините зошто се постигнале токму такви резултати и зошто се појавил токму таков ефект. Дополнително, ефективната евалуација може да иницира реализација на нови акции заради остварување на оние цели за кои е заклучено дека сеуште не се достигнати. Од друга страна, евалуацијата ќе ги посочи граѓаните кои биле активно вклучени во процесот на имплементација и кои со нивните напори значајно придонеле во постигнување на напредок на процесот. Ова дава можност тие да бидат наградени со јавно признание.

При евалуацијата на ЛСОП можат се постават следниве прашања:

- Дали при имплементирањето се спроведуваат планираните акции? Кои се тие? Дали при тоа се зема предвид приоритетноста?
- Дали посветеноста од страна на локалната самоуправа континуирано е голема и значајна? Дали сеуште активно се вклучени сите одделенија и комисии во рамките на локалната самоуправа? Кои се тие?
- Дали при имплементирањето на ЛСОП заедницата и понатаму останува активно вклучена? Кои се тие? (Ова особено е важно за локалните невладини организации и другите здруженија на граѓани),
- Дали избраните показатели се најсоодветни? Дали има потреба од вметнување на некои други индикатори како посоодветни? Кои се тие?

- Дали во програмите, проектите и активностите на локалната самоуправа и заедницата се целосно почитувани трите принципи на одржливост за обезбедување на:
 - ✓ Економска виталност и прилагодливост,
 - ✓ Здрава животна средина и
 - ✓ Социјална праведност.
- Дали визијата и целите сеуште се релевантни за општината или пак, во неа се случиле такви промени во условите и околноста, што сегашните приоритети не одговараат на новите услови?
- Дали локалната одржливост се постигнува за сметка или на штета на нешто друго во општината?
- Дали Стратегијата е во корелација со другите планови и со сличните напори за постигнување на одржливост на локално или национално ниво⁴⁹?

Заради понатамошен напредок на имплементацијата на ЛСОП и Акциониот план, многу е важно дополнително да се евалуираат и:

- Управувањето (менаџментот),
- Реализацијата (изведбата, имплементацијата) и
- Главната цел на ЛСОП (одржливост на општината).

Управување: Во однос на менаџментот, се испитува дали и колкав дел од преземените обврски за спроведување на акциите од ЛСОП практично се постигнати, т.е. "Дали планираните акции се извршени на добро управуван и ефикасен начин?", т.е. дали се работеше ефикасно: "do the things right", и ефективно: "do the right things". Во овој контекст, треба да се утврди и процени дали работата е завршена во рамките на предвидениот буџет. Треба да се согледаат и евентуалните потешкотии кои можеби се појавиле и не дозволиле акцијата да се заврши онака како што претходно било испланирано. Треба да се утврдат и оние решенија кои со својата креативност придонесоа за надминување на овие потешкотии.

Реализација: Што се однесува до начинот на изведба, се испитува дали реализираните акции ги дадоа очекуваните резултати, т.е. "Дали планираните акции се ефективно извршени? Дали остварувањето на утврдените цели беше успешно? Дали со постигнатите резултати се остварија поставените цели?" Треба да се изврши евалуација на тоа дали секоја од целите е или не е достигната. Ако одредена цел е достигната, треба да се даде објаснување зошто е тоа така и да се даде список и опис на активностите кои овозможија успешност на акцијата. За оние цели што не се остварени, се истакнува кои се причините за тоа, кои се пречките поврзани со самата цел, појавата на непланирани проблеми и евентуално постоење на поволни услови.

⁴⁹ Локална Агенда 21, водич. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004

Утврдување главна (генерална) цел: Евалуацијата на основната цел на ЛСОР е насочена кон осознавање дали општите и конкретните цели и селектираните активности биле ефективни во достигнувањето на одржливост на општината, т.е. "Дали најнапред се реализираат приоритетните акции? Дали клучните проблеми се решаваат на прво место?"

Во процесот на евалуација треба да се користат формуларите за мониторинг и врз нивна основа, а имајќи ги предвид ЛАПОР и ЛСОР, се прави анализа и паралела на релација планирано - остварено.

По завршената евалуација треба да се припреми финален извештај за постигнатиот напредок во насока на одржливост. Извештајот во себе треба да ги вклучува поединечните извештаи за индикаторите и мониторингот, анализата на успехот, предизвиците, пречките, како и тековните промени.

Презентацијата на евалуацијата треба да биде соодветно припремена, јасна и разбирлива за јавноста, како би можело по неа да се расправа и дискутира. Од евалуацијата ќе произлезат и различни предлози и препораки за промени и дополнувања кои ќе се дадат на разгледување до Граѓанскиот комитет. Штом извештајот биде готов, може да се организира јавен настан, евентуално проследен со културна програма, на кој ќе се прослават дотогашниот напредок и постигнатите резултати. На сите поединци, институции на локалната или централната власт, невладините организации и деловните субјекти, кои довеле до успехот и помогнале во остварувањето на целите и акциите од ЛСОР и Акциониот план, треба јавно да им се оддаде признание и да се истакне нивниот придонес. Тоа ќе ги мотивира останатите граѓани да се вклучат и да земат учество, а ќе помогне и во одржувањето на понатамошен постојан успех.

ПЛАН ЗА МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА⁵⁰

Туризам

Стратешка цел	Проектни задачи	Активност	Очекувани резултати	Индикатори на успех	Предвиден период	Одговорен	Буџет
Приоритет 1: Дефинирање на туристичкиот понуда и производ и нивна промоција.							
Стандардизација и категоризација на туристичките капацитети	Категоризација и регистрирање во регистарот на вршители на угостителска дејност од мал обем	Стандардизација и категоризација на туристичките капацитети од мал обем	Категоризација и регистрација на сместувачки капацитети од мал обем	90 % категоризирани туристички капацитети	Крај на 2008	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР, Општински инспекторат	10.000.000,00
		Доследно спроведување на Законот за ТТП Евиденција на нокевања	Процесот е започнат во Март 2007 и е континуиран процес / во тек	Зголемена сума на годишни средства собрани во општинската каса по основ на наплата на туристичката такса	2008-2011	ЛС, Општински инспекторат	
		Воведување на Информативен систем за управување со туризмот	Процесот е започнат во Март 2007 и е континуиран процес / во тек	Изработен е софтвер за користење во процесот на информатичка евиденција	2008	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР, СВР Охрид	1.550.000,00
Развивање на различни видови на туризам, (езерски, еколошки, ловен, рекреативен, рурален, здравствен..)	Стимулирање и координација на иницијативи насочени кон креација на специјализирани туристички производи, активности и пакети	Формирање база на податоци и мапирање на туристичкото стопанство	Целосна евиденција и контрола на туристичкото стопанство	Формирана и ажурирана база на податоци на туристичкото стопанство	2008	Сектор за туризам и ЛЕР	
	Идентификување на туристичката понуда, како конкурентна предност, во Евро регионот (Оштини Струга, Охрид, Ресен, Битола и Прилеп)	Изготвување на регионален профил	Идентификувана туристичка понуда на регионот	Подготвен регионален профил	2008	ЛС, туристички работници	
		Изготвување студија за туристичката понуда, како конкурентна предност на регионот	Збогатување на туристичката понуда	Подготвена студија за туристичка понуда	2008-2011	ЛС, туристички работници, Факултет за туризам	

⁵⁰ Стратегија за одржлив локален економски развој – Агенда 21 за Општина Охрид. Охрид: Сектор за ТЛЕР, Општина Охрид. 2007.

		<ul style="list-style-type: none"> • Занаетлиски работилници • Стари занаети • Промоција на здравствениот туризам (центар за хемодијализа, кардиологија, wellness.) • Промоција на културно-историско наследство • Понуда и промоција на здрава храна 	<ul style="list-style-type: none"> • Збогатување на туристичката понуда, • Развивање на различни-специјализирани видови на туризам 	<ul style="list-style-type: none"> • Изготвена програма за одржување на занаетлиски работилници • Програма за заживување на старите занаети • Изготвен план за промоција на здравствен туризам • Изготвена програма за промоција на културно-историско наследство • Изготвен план за понуда и промоција на здрава храна 	2008-2011	ЛС, туристички работници, знаетчии, Факултет за туризам,	
		Рехабилитација, реновирање и модернизација на постоечките капацитети	Подобрување на постоечките капацитети	Правилник за Архитектура / инфраструктура која не го нарушува природното опкружување во заштитените културни и природни зони	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Дефинирање и поставување на критериуми за квалитет, (Локална усвоена процедура и контрола)	Дефинирање и поставување на критериуми за квалитет, (Локална усвоена процедура и контрола)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Подигнување на нивото на критериуми за квалитет, ▪ Повисок квалитет на туристичкиот производ 	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Планирање на сместувачки објекти на различни локации во општината и нивна понуда на реномирани инвеститори во оваа индустрија	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Влез на капитал во туристичката индустрија, ▪ Осовременување на сместувачките капацитети 	Подготвен план за изградба и понуда на сместувачки капацитети	2008-2011	ЛС, туристички работници	
	Дефинирање и селекција на туристички производ	Програм на креирање на дополнителна понуда: екскурзии, курсеви, кратки патувања со водичи, сафари патеки, престој во дивина... поврзани со сместувачка понуда, храна и др.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Преземање на активности за дефинирање на туристичка понуда, ▪ Креирање на дополнителна туристичка понуда 	Подготвени дополнителни понуди	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Формирање на локални риволвинг фондови за вложување во туризмот врз база на економски обем.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Подобрување на условите за инвестирање во туризмот, ▪ Подобрување на капацитетите 	Формиран локален риволвинг фонд	2008-2011	ЛС, донатори	

		Изработка на програма на конкурентност	Подобрување на конкурентноста	Подготвена програма за конкурентност	2008-2011	ЛС, туристички работници	
	Воспоставување на контакти со специјализирани туроператори и патнички агенции во главните постоечки и потенцијални емитивни пазари	Benchmarking и пратење на најдобрите примери во дестинации со ваков вид на инвестиции заради разбирање на целокупниот процес и клучните фактори на успехот	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Користење на најдобрите искуства, ▪ Воспоставување на контакти и соработка со туроператори и ПА од странство 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Воспоставени контакти со туроператори и ПА од странство ▪ Користење на најдобри примери 	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Обликувањето на овие дополнителни понуди, активности и услуги како и обработката на целните групи и дестинации треба да биде работа на посебна менаџерска група	Формирање на менаџерска група	Оформена менаџерска група	2008-2011	ЛС, туристички работници	
	Унапредување на системот на резервации (booking систем)	Формирање на дигитални бази на податоци во областа на туризмот	Подобрување на booking системот	Формирани дигитални бази на податоци	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Интернет (електронски) booking	Креирање на интернет booking	Веб страна за интернет booking	2008-2011	ЛС, туристички работници	
	Помош за локалните претприемачи и компании во креацијата на нови туристички производи за специфични пазарни сегменти	Рурални искуства, јавање магариња, коњи, едрење, итинерери, екстремни спортови, манифестации, настани и забавни активности и др.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Развој на локалните претприемачи и компании во креацијата на нови туристички производи, ▪ Зголемена понуда на наведените туристички производи 	Зголемен број на локални претприемачи и компании	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Формирање на локални риволвинг фондови за вложување во туризмот врз база на економски обем	Зголемено ниво на инвестиции во креирањето на туристичкиот производ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формиран риволвинг фонд за вложување во туризмот, ▪ Зголемен број на корисници на финансиски средства од фондот 	2008-2011	ЛС, туристички работници, бизнис сектор	
		Воспоставување на ознаки за квалитет (quality labels): семејно сместување,	Повисоко ниво на квалитет на туристичкиот производ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Воспоставени критериуми за квалитет, ▪ Имплементација на 	2008-2011	ЛС, туристички работници	

		Wellness/spa, бизнис, сместување за млади, спорт, еко и етно сместување, рурално сместување и др.		ознаките за квалитет во туристичкиот производ			
		Финансиска поддршка за развој на алтернативни активности екскурзии, курсеви, кратки патувања со водичи, сафари патеки, престој во дивина - поврзани со сместувачка понуда и др.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зголемено ниво на инвестиции во креирањето на туристичкиот производ, ▪ Развој на алтернативни видови на туризам 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зголемено ниво на инвестиции во алтернативните форми на туризам, ▪ Зголемена понуда на туристички производ од алтернативен тип 	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Поставување на туристичките пакети од посебни интереси на листите на туристичката понуда за туристичка дестинација Охрид	Збогатување на туристичкиот производ	формирани туристички пакети од посебен интерес	2008-2011	ЛС, туристички работници	
Организиран пристап во промоцијата на туризмот преку туристичките органи, институции и асоцијации	Организиран пристап во промоцијата на туризмот	Идентификација и искористување на конкурентните предности на Охрид и Градови во соседните држави со сродни потенцијали за заедничка промоција	Реализација на активностите од проектот на INTERREG III програмата, "Духот на Охрид"	Реализирани активности од проектот на INTERREG III програмата, "Духот на Охрид"	2008	ЛС, туристички работници	7.000.000,00
	Формирање на Општинска туристичка асоцијација	Формирање на Јавно-приватно општинско тело	Координирање на пристапот во промоцијата на туризмот на локално ниво	Формирано Јавно - приватно општинско тело	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Дефинирање на Општинска стратегија за промоција (Организирана и координирана маркетинг стратегија – учество на саеми)	Организирана и координирана Општинска стратегија за промоција на туризмот	Развиена Општинска стратегија за промоција (Организирана и координирана маркетинг стратегија)	2008-2011	ЛС, туристички работници	3.050.000,00
		Дефинирање на квалитет, дизајн и квантитет, и печатење на промотивен материјал	Усвоени критериуми за квалитет, дизајн и квантитет, и печатење на промотивен материјал	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Унифицирани промотивни материјали ▪ Дефиниран квантитет (количини) на промотивен материјал ▪ Печатење на материјал 	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Дефинирање на Целни групи (туристички пазари)	Дефинирање на приоритетни Целни групи и туристички пазари	Зголемен број на гости од приоритетните целни групи и туристички пазари	2008-2011	ЛС, туристички работници	

		Дефинирање на годишни термини и буџети за сите предвидени активности за промоција	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Утврдени и усвоени годишни термини за промоција ▪ Утврдени и усвоени буџети за сите предвидени активности за промоција 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Реализирани промоции според усвоените годишни термини ▪ Реализирани буџети за предвидените активности 	2008-2011	ЛС, туристички работници	
	Задржување и унапредување на интересот за туристички посети од земјите од југоисточна Европа	Анализа на спецификите на јужноевропските туристички пазари и целни групи	Компаративна анализа	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Понуда на специфичен туристички производ според спецификите на јужноевропските туристички пазари и целни групи ▪ Зголемен број на гости и аранжмани од овие подрачја 	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Активна и динамична промоција и презентација пред странскиот туристички пазар	Засилена промоција на Охрид, и зголемен интерес од страна на туристи од странство	Програма за промоција и презентација	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Отварање на промотивни штандови за континуирана промоција во Словенија, Романија, Бугарија	Зголемена соработка со институции од овие земји и зголемен интерес на туристи од овие земји	Промотивни штандови во Словенија, Романија, Бугарија	2008-2011	ЛС	2.500.000,00
		Дефинирање и припрема на промотивен материјал за	Припрема на двојазичен промотивен материјал за	Зголемен број на гости и аранжмани од странство	2008-2011	ЛС	3.000.000,00
Медиумска поддршка за позитивните примери, идеи и иницијативи за развој на туризмот	Дефинирање на буџет за финансиска поддршка на медиумски проекти кои промовираат нови идеи и иницијативи за развој на туризмот	Дефинирање на општинските критериуми за финансиска поддршка на медиумски продукции	Зголемување на медиумскиот ангажман во промоцијата на охридскиот туризам	Зголемена број на тематски продукции и промоција на туризмот	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Распишување на јавни повици за предлог продукции	Дефинирани услови за јавен повик и распишување на истите	Објавени јавни повици	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Избор на најдобри промотивни продукции	Објава на резултатите	Реализација на продукциите	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Презентација на продукциите	Јавна презентација (емитување)	Оптимален број на емитувања и број на медиуми во кои се емитуваат	2008-2011	ЛС, туристички работници	

Приоритет 2: Подобрување на квалитетот на постојната и изградба на нова инфраструктура,							
Подобрување на квалитетот на постојната и изградба на нова инфраструктура	Поддршка на изградба и ревитализација на инфраструктура која не нарушува природно опкружување во заштитените културни и природни зони	Правилник за Архитектура / инфраструктура која не го нарушува природното опкружување во заштитените културни и природни зони	Задржување на традиционалната архитектура и заштита на културните и природни зони	Изготвен правилник	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Стимулација за подобро искористување на постоечките сместувачки капацитети	Подобра искористеност и ревитализација на постоечките сместувачки капацитети	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 % зголемена искористеност на сместувачки те капацитети ▪ Оптимален број на ревитализирани сместувачки капацитети 	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Отварање на туристичко информативно биро на северниот влез на Охрид <ul style="list-style-type: none"> • Припрема на земјиштето • Паркинг простор • Деловен објект • Информатичка опрема • Друга потребна инфраструктура 	Поефикасни и поквалитетни услуги за гостите во Охрид	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обезбедено и припремено земјиште ▪ Обезбеден деловен објект ▪ Уреден паркинг простор ▪ Набавена и инсталирана информатичка опрема 	2008	ЛС	Буџетот е предвиден во Приоритет 1 (стратешка цел: Стандардизација и категоризација на туристичките капацитети)
	Поддршка на дизајнирање и имплементација на проекти за развој на програми и содржини за алтернативни туристички содржини	Инфраструктурни објекти за етно туризам, еко туризам, планински туризам, посебни интереси	Нови инфраструктурни објекти за Етно туризам, Еко туризам, планински туризам, посебни интереси	Зголемена понуда на алтернативни туристички содржини	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Поддршка на инвестиции за реадаптација на викенд куќи во руралните области во сместувачки капацитети	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптација на сместувачки соби и други капацитети во руралните области • Поддршка на инвестиции за ревитализација и реадаптација на куќи и објекти во традиционална стара градба во сместувачки капацитети 	<ul style="list-style-type: none"> • Зголемен број на соби и други сместувачки капацитети во руралните области • Зголемен број на ревитализирани традиционални куќи и други градби 	2008-2011	ЛС, туристички работници	

		Поддршка на инвестиции за ревитализација и реадапација на куќи и објекти во традиционална стара градба во сместувачки капацитети	Адаптација на сместувачки соби и други капацитети во традиционална стара градба	Зголемен број на ревитализирани традиционални куќи и други градби	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Подобрување на туристичката сигнализација	Поефикасен пристап на туристичките информации до гостите	Зголемен број на информативни пунктови, табли, знаци и други обележја	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Проширување и доизградба на патниот правец Охрид-Св. Наум	Побрз и непречен проток на возила, луѓе и други добра на овој патен правец	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зголемен број на посетители на туристичките локалитети на Охридското крајбрежје ▪ Надминат проблемот со сообраќајните шпицови во туристичката сезона 	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Инсталација на современа мрежа за наводнување на сите зелени површини во градот (одржување на зеленилото)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Спречување на појавата на сушење на зелените површини од влезот во градот, градските населби, сообраќајни појаси, паркови, дворишта и сл.) ▪ Визуелна привлечност на зелените градски површини и градот во целост 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Инсталирана опрема за континуирано наводнување ▪ Уредни и заштитени зелени површини ▪ Зголемен број на зелени садници во сите делови на градот 	2008-2011	ЛС, туристички работници	
Поволни кредитни линии за стимулирање на приватниот туристички сектор	Гарантен и кредитен револвинг фонд за подигнување на квалитетот во туризмот	Изготвување на програма за формирање на гарантен и кредитен револвинг фонд за подигнување на квалитетот во туризмот	Зголемени инвестиции во туризмот и подигнување на квалитетот	Изготвена програма за формирање и функционирање на гарантен и кредитен револвинг фонд за подигнување на квалитетот во туризмот	2008-2011	ЛС, туристички работници, бизнис сектор	
Користење на кандидатскиот статус на Р Македонија, за привлекување на инвестиции и користење на европските фондови	Припрема на тим за разработка на проекти за користење на ИПА фондовите (2008 – 2013)	Основање на општински институционални, оперативни, човечки капацитети за припрема на квалитетни програми и проекти за ИПА фондовите на ЕУ	Формиран тим за припрема на проекти за ИПА фондовите	Број на Изработени и припремени проекти според стандарди на ЕУ за аплицирање во ИПА фондовите	2008-2011	ЛС, туристички работници, бизнис сектор	

		Формирање на партнерства за настап со заеднички проекти (бизнис, НВО, Општина)	Меѓусебна координација и разработка на предлог проекти	Број на заеднички (партнерски) Изработени и припремени проекти според стандарди на ЕУ за аплицирање во ИПА фондовите	2008-2011	ЛС, туристички работници, бизнис сектор	
		Припрема на проекти според ИПА стандардите	Можности за обезбедување на дополнителни финансиски средства	Подготвени проекти според ИПА стандарди	2008-2011	ЛС, туристички работници, бизнис сектор	
		Спроведување на законот за туризам, угостителство и привремен престој на гости	Воведување ред според законот за туризам и поквалитетна туристичка услуга	Почитување на законот за туризам	2008-2011	ЛС, туристички работници, бизнис сектор	
		Оформување на функционални национални и локални структури за туризам	Поефикасно функционирање на институциите и развој на туризмот	Формирани национални и локални структури за туризам	2008-2011	ЛС, туристички работници, бизнис сектор	
		Оформување на модел за следење на реалните актуелности во туризмот	Поквалитетна туристичка евиденција на состојбите	Формиран модел за следење на реалните актуелности во туризмот	2008-2011	ЛС, туристички работници, бизнис сектор	
Приоритет 3: Брендирање на Охрид како туристичка дестинација,							
Брендирање на Охрид, (градење на препознатлив идентитет)	Дефинирање на туристичките локалитети за брендирање	Обука за брендирање – ГТЗ инвент – ГТЗ МЕД - 2008	Дефинирање на препознатлив бренд за Охрид	Увоени стандарди за воведување на бренд	2008-2011	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР	
		Бренд Туристичка дестинација Охрид - Слоган / Опис / Лого	Дефинирање на препознатлив бренд за Охрид	Дефиниран препознатлив бренд за Охрид	2008-2011	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР	
		Бренд Туристичка дестинација Охридско Езеро - Слоган / Опис / Лого	Дефинирање на препознатлив бренд за Охридско Езеро	Дефиниран препознатлив бренд за Охридско Езеро	2008-2011	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР	
		Бренд Туристичка дестинација Св. Наум - Слоган / Опис / Лого	Дефинирање на препознатлив бренд за Туристичка дестинација Св. Наум	Дефиниран препознатлив бренд за Туристичка дестинација Св. Наум	2008-2011	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР	
		Бренд Туристичка дестинација НП. Галичица - Слоган / Опис / Лого	Дефинирање на препознатлив бренд за Туристичка дестинација НП. Галичица	Дефиниран препознатлив бренд за Туристичка дестинација НП. Галичица	2008-2011	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР	

		Бренд Туристичка дестинација Стар град - Слоган / Опис / Лого	Дефинирање на препознатлив бренд за Туристичка дестинација Стар град	Дефиниран препознатлив бренд за Туристичка дестинација Стар град	2008-2011	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР	
		Бренд Туристичка дестинација Антички, Тврдина, Плаошник - Слоган / Опис / Лого	Дефинирање на препознатлив бренд за Туристичка дестинација Антички, Тврдина, Плаошник	Дефиниран препознатлив бренд за Туристичка дестинација Антички, Тврдина, Плаошник	2008-2011	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР	
		Бренд Туристичка дестинација Охридски рурален туризам - Слоган / Опис / Лого	Дефинирање на препознатлив бренд за Туристичка дестинација Охридски рурален туризам	Дефиниран препознатлив бренд за Туристичка дестинација Охридски рурален туризам	2008-2011	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР	
		Бренд Туристичка дестинација Охридско лето - Слоган / Опис / Лого	Дефинирање на препознатлив бренд за Туристичка дестинација Охридско лето	Дефиниран препознатлив бренд за Туристичка дестинација Охридско лето	2008-2011	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР	
		Бренд Охридско културно и природно наследство - Слоган / Опис / Лого	Дефинирање на препознатлив бренд за Охридско културно и природно наследство	Дефиниран препознатлив бренд за Охридско културно и природно наследство	2008-2011	ЛС, Сектор за туризам и ЛЕР	
	Формирање на општинско стручно тело (општина, НВО, стручни лица) за избор и селекција на локалитети	Изготвување на програма за работа	Воспоставени критериуми за избор и селекција на локалитети, лого-а и слогани	Изготвена програма за работа Реализирани брендови (туристички локалитети со препознатлив идентитет)	2008-2011	ЛС, НВО, туристички работници	
Зачувување на статусот на Охрид - град на УНЕСКО	Зачувување на вредностите на културно-историското наследство и природните богатства	Разработено во Акционите планови за Култура, културно-историско и природно наследство	Разработено во Акционите планови за Култура, културно-историско и природно наследство	Разработено во Акционите планови за култура, културно-историско и природно наследство	2008-2011	ЛС, туристички работници, Завод и Музеј, Министерство за Култура	
		Зачувување и унапредување на културно-историските обележја и нивно искористување во развојот на туризмот	<ul style="list-style-type: none"> • Поефикасна заштита на културно-историските обележја • Ставање во функција на туристичкиот развој на културно-историските обележја 	<ul style="list-style-type: none"> • Зголемен бројот на објекти под заштита • Зголемен бројот на реновирани на културно-историските обележја • Активна понуда на културно-историските обележја во туристичките аранжмани 	2008-2011	ЛС, туристички работници, Завод и Музеј, Министерство за Култура	

		Заштита на природната средина и природните ресурси	Поголем број на заштитени природни локалитети и места во општината Охрид	Евидентирани нови заштитени природни средини	2008-2011	ЛС, туристички работници, Завод и Музеј, Министерство за Култура	
Приоритет 4: Институционално јакнење и развој на човечки ресурси,							
Искористување на реформите во ЛС и користење на нивните бенефиции за развој на туризмот	Донесување на ефективна национална стратегија за одржлив развој на туризмот	Вклучување на општинските органи, тела и стручни луѓе во процесот на припрема на националната стратегија за туризам	Законска регулатива за развој на туризмот	Активности на општинските органи за припрема на националната стратегија за туризам	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Спроведување на законот за туризам, угостителство и привремен престој на гости	Подобрување на условите за спроведување на законот и развој на туризмот	Почитувани и доследно спроведени законски регулативи	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Интензивна соработка помеѓу МСП, ЛС, национални и странски институции, агенции и фирми	Можност за унапредување на развојот на туризмот	Развиена соработка за развој на туризмот	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Зголемување на ингеренциите на ЛС	Можност за изнесување на видувањата и влијанието на ЛС при донесувањето на стратегијата	Вклученост во работата на институциите и телата	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Организираност и координираност на туристичкиот сектор	Поголема соработка и координација на туристичкиот сектор	Подобрена соработка помеѓу туристичките субјекти	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Доследно и квалитетно спроведување на општинските развојни планови и програми во туризмот	Подобрување на условите за развој на туризмот	Спроведени општинските развојни планови и програми во туризмот	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Воспоставување на меѓуопштинска и регионална соработка во областа на туризмот	Зголемување на соработката и можност за развој на регионален туризам	Координирани активности за развој на туризмот	2008-2011	ЛС, туристички работници	
Професионализација и профилирање на туристичкиот кадар	Континуирана обука и усовршување на вработените во Секторот за Туризам и ЛЕР	Семинари за ИПА фондови	Стекнување на знаење за користење на ИПА фондовите	Одржани семинари	2008-2011	ЛС, туристички работници	

		Обуки за разработка на Предлог проекти	Стекнување на знаење за разработка на предлог проекти	Одржани обуки	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Воспоставување на меѓусебни партнерства со странски донатори, инвеститори, консултанти	Зголемување на можностите за воспоставување на партнерства со дотрански донатори, инвеститори, консултанти	Активности за воспоставување на комуникација	2008-2011	ЛС, туристички работници	
Оформување на модел за следење на реалните актуелности (новитети и трендови) во туризмот	Анализа на светските туристички трендови, цени, потенцијали, целни групи	Припрема на годишни компаративни (споредбени) анализи за охридскиот туризам	Компаративни анализи и извештаи за: структурата на гостите, потрошувачката, целните групи, понудата на туристички пакети и активности, и други параметри	Изготвени анализи, насоки	2008-2011	ЛС, туристички работници	
		Оформување на функционални национални и локални структури за туризам	Зајакнување следење на светските и националните актуелности во туризмот	Формирани национални и локални структури за туризам	2008-2011	ЛС, туристички работници	

Табела 8. План за Мониторинг и Евалуација на Општина Охрид по тематска област ТУРИЗАМ

9.3.7.3. Информирање за напредокот

Постојаното презентирање на постигањата пред широката јавност е многу важно бидејќи со тоа се овозможува мотивирање на вработените во локалната самоуправа и граѓаните да учествуваат во процесот. Резултатите треба да се публикуваат и дистрибуираат до граѓаните на општината бидејќи жителите се вклучуваат во процесот на ЛА21, но со текот на времето и заминуваат, па секогаш постои потреба од континуирано вклучување на нови луѓе.

Можностите за проследување на информациите зависат од расположивите финансиски средства, креативноста и идеите на работната група за односи со јавноста и координативното тело. Целта не е само да се задржи поддршката за ЛА21, туку воедно помеѓу граѓаните да се промовираат или обноват прашањата и темите што се поврзани со одржливоста.

Публикувањето на резултатите од мониторингот и евалуацијата може да биде преку:

- Локалните печатени и електронски медиуми, со континуирано ажурирање и дополнување на информациите еднаш месечно или на секои два месеци,
- Билтен кој може да се печати квартално (на секои три до четири месеци) или два пати годишно,
- Плакати или графички прикази на јавни места.

Сите овие информации да бидат достапни и во електронска форма преку Интернет.

До Советот на општината на крајот на годината може да се поднесе извештај во концизна и јасна форма за тоа каков е напредокот на процесот ЛА21 и статусот на имплементација на ЛАПОР, и со тоа официјално да се информираат неговите членови. Придобивките од редовното информирање и поднесувањето на годишен извештај за имплементацијата на Акциониот план се во две насоки:

- Како прво, се овозможува граѓаните да согледаат дека процесот на ЛА21 се сфаќа сериозно од страна на локалната самоуправа;
- Како второ, се воспоставува механизам за одговорност од страна на локалната самоуправа.

Публикувањето на резултатите од мониторингот и евалуацијата е добар механизам и техника за промовирање на процесот на одржливост во национални рамки. Преку извествањето граѓаните од една општина се запознаваат со пристапите и решенијата на проблемите кај другата општина, учат едни од други и со тоа им се отвораат нови можности за соработка и размена на искуства. Информирањето овозможува и заедничка групна евалуација и споредување на успешните активности, што ќе ги мотивира општините да се натпреваруваат меѓу себе.

Покрај тоа што со информирањето и публикувањето на постигнувањата се држи вниманието врз спроведување на ЛА21 на локално и на национално ниво, со работата на полето на одржливиот развој во Републиката се запознава и меѓународната заедница, што е уште една многу вредна и значајна придобивка. Имено, од меѓународните донатори кои поддржуваат проекти во домен на одржлив развој на локално ниво, можат да се добијат финансиски средства, значајни искуства, техничка помош и сл.

9.3.7.4. Ревизија

Комплетирањето на мониторингот и евалуацијата не значи и завршување на процесот ЛА21, бидејќи овој процес има "отворен" крај. Имено, со завршувањето на мониторингот и евалуацијата станува збор само за крај на еден циклус, кој сигнализира нов почеток. Ревидирањето се остварува еднаш на 4 до 6 години, а се изведува во координација со Надзорниот комитет.

Имајќи ги пред себе резултатите од мониторингот и евалуацијата, како и предложените препораки и сугестии, може да се премине кон ревизија на ЛСОР и на ЛАПОР, што опфаќа повторно разгледување и преиспитување, со единствена цел истиот да се подобри и надгради, да се отстранат суштинските недостатоци, да се корегира или промени она што е неопходно, и да се внесат нови иновативни решенија за приоритетните и актуелните проблеми.

Воедно, ова може да значи и промена во организациската структура, бидејќи започнува следниот, нов круг на планирање и акција. Сега може да се обноват или дополнат со нови членови Граѓанскиот комитет, Координативното тело за имплементација на Акциониот план и работните групи. Ова е можност за да се "пополнат празнините" и да се корегираат недостатоците и со нов квалитет и сили да се продолжи по патот на одржливоста на општината.

Ревидирањето се темели на мониторингот и добиената евалуација за успешноста на процесот ЛА21 и имплементацијата на планираните акции во практиката. Во оваа фаза се прави ревизија на Стратегијата и Акциониот план, составот на Граѓанскиот комитет и работните групи, одговорните поединци, институции и организации, се проверува визијата, целите, акциите, и сл. за да може да се преземат корективни мерки и да се вградат претходно научените лекции, со што ќе се обезбеди нова стартна точка за следниот развоен циклус. Во ревидирањето на Стратегијата се имплементираат добиените заклучоци, се спроведуваат неопходните промени и со тоа практично се влегува во вториот развоен циклус: повторно планирање, имплементирање, проверување и корегирање. Јасно е дека ваквиот метод на работа доведува до континуирано подобрување нз состојбите во општината и животот во неа.

10. ЗАКЛУЧОК

Процесот на транзиција кон одржлив развој не е лесна опција, но претставува императив за нашиот опстанок и благосостојба. Притоа се бара голема доза на храброст и посветеност од сите сектори, вклучувајќи ги и општините, за да се обезбеди неговиот успех.

Многу општини и градови од европските земји го спровеле процесот Локална Агенда 21 и нивните знаења и искуства за текот и развивањето на процесот, се на високо ниво. Според Меѓународен совет за локални еколошки прашања (КХЕ1) до мај 1996 год. во процесот ЛА21 учествувале повеќе од 2000 општини, а до 2001 год. тој број е зголемен и изнесува повеќе од 6000. Од досега спроведените ЛА21 процеси во развиените земји, јасно се гледа поврзаноста на развојот на една држава со имплементирањето на ЛА21 во нејзините единици на локална самоуправа.

Со имплементацијата на процесот ЛА21 во реалниот живот вклучените субјекти во процесот ЛА21 преземаат важни чекори кон задоволување на потребите на граѓаните и решавање на нивните проблеми заштитувајќи ги природните и другите ресурси во својата општина, како за сегашните, така и за идните генерации. Уште повеќе, придонесуваат за постигнување на економска еднаквост помеѓу жителите во општината и за подобрување на квалитетот на нивниот живот.

Како и локалните власти од Шведска, Норвешка, Холандија, така и локалните власти од Македонија, имаат потенцијал да постават нови приоритети, да ги трансформираат политиките и да воведат добра практика кон постигнување на видлив напредок кон одржливост на своите општини, а со тоа и на државата.

Повеќе од јасно е дека ЛА21 е докажана добра практика за сеопфатен локален развој. Огромен број локални власти веќе го имаат спроведено или се во фаза на имплементација на процесот ЛА21. Би можеле и другите, но за тоа да го направат, треба да бидат спремни да излезат од изолација и да ги прифатат промените. Потребна е демократска локална власт и нов професионализам во нејзината работа. Потребна е спремност и храброст на локалните власти да се соочат со предизвикот на новото време - спроведување на процесот ЛА21. Спроведувањето на ЛА21 е неминовен процес кој, порано или подоцна, ќе го спроведе секоја општина во светот.

Раководната структура на локалната самоуправа може да биде овозможувач и олеснувач или пак фундаментална бариера на некои од клучните аспекти на одржливоста. Од оваа причина, локалната самоуправа треба да обезбеди адаптивни структури за управување и за донесување на одлуки и да обезбеди, преку соодветна обука, промени во културата на својата организација. Менаџмент структурите ќе треба да воспостават и процедури кои ќе ги обезбедат принципите на одржливост и генералните и конкретните цели на ЛА21 да се интегрирани во сите политики и активности на локалната самоуправа. Доколку генералните и конкретните цели се изолирани само во рамките на една посебна област на делување, сектор или комисија во локалната самоуправа или заедницата, реализацијата на ЛА21 и ЛСОП нема да биде ефективна.

Она што ја прави Локална Агенда 21 толку интересна е тоа што таа води кон поотворена локална власт, власт која има слух за граѓаните, и нив ги охрабрува да бидат вклучени како партнери во обидите за подобрување на квалитетот на живеењето во нивните општини, бидејќи ЛА21 го опфаќа решавањето на проблемите на локално ниво. ЛА21 ги разгледува проблемите од три аспекти; заштита на животната средина,

економската и социјалната димензија, и нуди решенија кои обезбедуваат економска виталност и прилагодливост, социјална правичност и здрава животна средина.

Локалната Агенда 21 може да се имплементира на секое ниво - село, град, или регион. Некои локални самоуправи ја спроведуваат Локалната Агенда низ нивните цели региони, кои опфаќаат повеќе градови и рурални подрачја, додека други ја имаат започнато во само една или две општински зони. Без оглед на обемот, сите напори треба да ги инкорпорираат клучните принципи на планирањето на одржливиот развој вклучувајќи ги и мулти-стејхолдер партнерствата, дијалог во заедницата, системска и холистичка анализа, интеграција на социјалните, еколошките и економските фактори, како и подготовка на долгорочни стратегии. Пристапите на планирање и алатките кои се користат треба да вклучуваат и мотивираат луѓето.

Конечно, процесот Локална Агенда 21 е средство за создавање на силни и самостојни заедници кои колективно ќе се создадат одржлива глобална заедница. Да го цениме и да го вреднуваме нашиот индивидуален придонес во влијанието на глобално ниво, и притоа да се создаваат локално управување и информативни системи за следење и снимање на нашите перформанси.

Реалностите на животот на нашата планета диктираат дека одржливиот економски развој како што го знаеме не може да се одржи. Ова е така бидејќи денешните форми на економска активност брзо ги поткопуваат другите два развојни процеси кои се од суштинско значење за човечкиот живот и цивилизација: процесот на еколошки развој и процесот на развојот на заедницата. Еколошкиот развој репродуцира биолошко богатство и климатски услови потребни за живот на нашата планета. Развојот на заедницата репродуцира заедници, семејства, образовани и одговорни граѓани, а и самата цивилизација. Компромитурањето на овие процеси од страна на сегашните економски дејности го уништува и опстојувањето на човечките заедници во поголем број на области на планетата и квалитетот на човечкиот живот и во многу други заедници и населби низ целиот свет.

Одржливиот развој, според тоа, е програма за акција за локални и глобални економски реформи - програма со која допрва треба целосно да се дефинира. Предизвикот на оваа нова програма е да се развијат, тестираат, и дисеминираат начините за промена на процесот на економски развој, така што тоа да не ги уништува екосистемите и заедницата кои го прават животот евозможен. Никој целосно не разбира како, или дури и дали, одржливиот развој може да се постигне, но сепак, постои се поголем консензус дека тоа мора да се остварува на локално ниво, за да може некогаш да се постигне на и глобално ниво.

11. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. ***A Survey of Sustainable Development: Social and Economic Dimensions***. Jonathan M. Harris, Timothy Wise, Kevin Gallagher, and Neva R. Goodwin. Island Press, 2001.
2. ***An introduction to sustainable development***. Jennifer A. Elliot. New York: Routledge, 1999.
3. ***Coastal Mass Tourism: Diversification and Sustainable Development in Southern Europe***. Bill Bramwell. Clevedon, Channel View Publication, 2004.
4. ***Ecological Economics and Sustainable Development, Selected Essays of Herman Daly***. Herman Daly. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc., 2007.
5. ***Hatched: the capacity for sustainable development***. Bob Frame, Richard Gordon and Claire Mortimer. Lincoln: Landcare Research New Zealand, 2010.
6. ***In Our Common Future (The Brundtland Report)*** - Report of the 1987 World Commission on Environment and Development, 1987
7. ***National strategies for sustainable development - a guide to key issues and methods for analysis***. Donor-Developing Country Dialogues on National Strategies for Sustainable Development, 2000.
8. ***National Strategies for Sustainable Development: The Challenge Ahead***. Barry Dalal-Clayton and Stephen Bass. London: International Institute for Environment and Development, 2001
9. ***Strategies for Sustainable Development: Can country-level strategic planning frameworks achieve sustainability and eliminate poverty?*** A discussion paper prepared by the Sustainable Development Unit (DFID), IIED and CAPE ODI. June, 2000.
10. ***Strategies for sustainable development: practical guidance for Development co-operation***. OECD, 2001.
11. ***Sustainable Development - Critical Issues***. OECD, 2001
12. ***Sustainable development in the European Union - 2009 monitoring report of the EU sustainable development strategy***. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009.
13. ***The EU strategy for sustainable Development: process and prospects***. Barry Dalal – Clayton. London: International institute for environment and development, 2004.
14. ***Локална Агенда 21, водич***. Јани Сервини. Скопје: Министерство за Животна средина и просторно планирање, Сектор за одржлив развој, Сектор за европска интеграција, 2004.
15. ***Методологија за планирање на општинскиот развој. Поддршка за процесот на децентрализација***. Скопје: Helsinki consulting group, 2007.
16. ***Национална стратегија за одржливи развој во Република Македонија - Подобра иднина преку Промени - користење на нашето богато општествено, културно и природно наследство на урамнотежен начин***. Скопје: Министерство за животна средина и просторно планирање, 2010.
17. ***Прирачник за стратешко планирање***. Скопје: Генерален Секретаријат на Владата на Република Македонија, 2007.
18. ***Профил на Општина Охрид 2006***. Охрид: Сектор за ТЛЕР, Општина Охрид. 2007.
19. ***Стратегија за одржливи локален економски развој – Агенда 21 за Општина Охрид***. Охрид: Сектор за ТЛЕР, Општина Охрид. 2007.
20. www.oecd.org
21. www.sep.gov.mk/
22. www.un.org/esa/dsd/dsd_aofw_nsds/nsds_index.shtml
23. www.vlada.mk