

**ИЗВЈЕШТАЈ О СПРОВЕДЕНОМ ВРЕДНОВАЊУ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ГРАДА  
ЗВОРНИК ЗА ПЕРИОД 2018 – 2027. ГОДИНА**

Аутор: Марко Мартић

Август 2026, године

## САДРЖАЈ

|                                                                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. УВОД .....</b>                                                                                                                                                   | <b>3</b>  |
| 1.1. Предмет и циљеви вредновања.....                                                                                                                                  | 3         |
| <b>2. ИЗВРШНИ САЖЕТАК .....</b>                                                                                                                                        | <b>5</b>  |
| 2.1. Главни налази вредновања.....                                                                                                                                     | 5         |
| 2.2. Закључци и препоруке .....                                                                                                                                        | 5         |
| <b>3. КОНТЕКСТ ВРЕДНОВАЊА .....</b>                                                                                                                                    | <b>6</b>  |
| 3.1. Сажете информације о стратешком документу .....                                                                                                                   | 6         |
| 3.2. Кратак приказ ранијих вредновања .....                                                                                                                            | 7         |
| <b>4. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТУП .....</b>                                                                                                                                    | <b>8</b>  |
| 4.1. Опис кључних корака, преглед коришћених евалуацијских критеријума и евалуацијских питања .....                                                                    | 8         |
| 4.2. Методолошки приступ, укључујући проблеме и/или ограничења.....                                                                                                    | 9         |
| <b>5. ВРЕДНОВАЊЕ ИЗВОДЉИВОСТИ/ПРОГРЕСА РЕАЛИЗАЦИЈЕ СТРАТЕШКИХ ЦИЉЕВА, ПРИОРИТЕТА И МЈЕРА .....</b>                                                                     | <b>12</b> |
| 5.1. Вредновање изводљивости/прогреса реализације стратешких циљева, приоритета и мјера према постављеним индикаторима и њиховим полазним и циљним вриједностима ..... | 12        |
| Општа оцјена напретка .....                                                                                                                                            | 16        |
| <b>6. НАЛАЗИ ВРЕДНОВАЊА.....</b>                                                                                                                                       | <b>20</b> |
| 6.1. Налази и одговори на питања вредновања .....                                                                                                                      | 20        |
| 6.2. Процјена модела управљања и институционалних капацитета .....                                                                                                     | 26        |
| <b>7. ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ.....</b>                                                                                                                                    | <b>30</b> |
| <b>ПРИЛОЗИ .....</b>                                                                                                                                                   | <b>33</b> |
| Прилог 1: Преглед стратешких циљева и приоритета са почетним и достигнућим вриједностима индикатора.....                                                               | 34        |
| Прилог 2: Кумулативна реализација индикативног финансијског оквира Стратегије интегрисаног развоја града Зворник (2018–2027) .....                                     | 37        |
| Прилог 3: Листа интервјуисаних представника институција/актера .....                                                                                                   | 40        |
| Прилог 4: Листа коришћених докумената .....                                                                                                                            | 41        |
| Прилог 5: Образац анкетног упитника за процјену институционалних и административних капацитета за спровођење Стратегије развоја.....                                   | 42        |

## 1. УВОД

### 1.1. Предмет и циљеви вредновања

Предмет вредновања је Стратегија интегрисаног развоја града Зворник за период 2018–2027. година (даље у тексту: Стратегија), која је усвојена 2018. године, а 2022. године усклађена са Законом о стратешком планирању и управљању развојем Републике Српске и пратећим подзаконским актима. Стратегијом су дефинисани визија развоја, три стратешка циља, девет приоритета, мјере и кључни стратешки пројекти усмјерени на економски развој, друштвени развој и заштиту животне средине.

Сврха вредновања је да се утврди степен напретка у остваривању стратешких циљева и приоритета, процијени успјешност имплементације стратешких интервенција, утврди релевантност и ефикасност модела управљања развојем, те обезбиједе препоруке за унапређење имплементације Стратегије у преосталом периоду њеног важења и за припрему наредног циклуса стратешког планирања. Кључни циљеви вредновања су:

- процијенити релевантност постављених стратешких циљева и приоритета у односу на развојне потребе града Зворник;
- утврдити степен реализације планираних мјера, пројеката и стратешких циљева;
- процијенити ефикасност коришћења расположивих финансијских и институционалних ресурса;
- анализирати ефекте проведених интервенција на економски, друштвени и еколошки развој локалне заједнице;
- процијенити одрживост постигнутих резултата;
- оцијенити функционалност система управљања развојем, праћења и извјештавања;
- формулисати препоруке за унапређење имплементације Стратегије до 2027. године и за припрему новог стратешког документа.

Вредновањем је обухваћен период од почетка имплементације Стратегије 2018. године до краја 2025. године, односно период за који су доступни усвојени извјештаји о реализацији планова имплементације и годишњи извјештаји о спровођењу Стратегије уз напомену у вези са статусом усвајања Годишњег извјештаја о спровођењу Стратегије за 2025. годину, чији су подаци коришћени за посљедњу годину посматраног периода.<sup>1</sup>

Анализа је заснована на прегледу Стратегије интегрисаног развоја града Зворник, планова имплементације, годишњих извјештаја о спровођењу Стратегије за период 2018–2025. година, релевантних статистичких података и расположиве документације која се односи на управљање развојем.

---

<sup>1</sup> Годишњи извјештај о спровођењу Стратегије за 2025. годину, чији су подаци коришћени у оквиру овог вредновања за посљедњу годину посматраног периода, у тренутку израде овог документа (август 2026. године) још увијек није био разматран нити званично усвојен од стране Скупштине града Зворник. Подаци и налази за 2025. годину коришћени у овом документу стога представљају најажурнији расположиви, али формално још увијек незваничан извор, што треба узети у обзир приликом тумачења резултата.

Поред прегледа наведене документације, поступак вредновања у току обухватио је и структуриране консултације са представницима надлежних организационих јединица Градске управе Зворник и других релевантних институција и социоекономских партнера, те прикупљање и анализу додатних квантитативних и квалитативних података релевантних за процјену имплементације Стратегије.

Садржај Извјештаја усклађен је са минималном структуром прописаном Прилогом 3. Уредбе о стратешким документима у Републици Српској („Службени гласник Републике Српске“, број: 94/21), а обухвата: увод, извршни сажетак, контекст вредновања, методолошки приступ, вредновање изводљивости/прогреса реализације стратешких циљева, приоритета и мјера, налазе вредновања те закључке и препоруке.

Поред своје примарне сврхе, у смислу процјене усклађености те квантитативних и квалитативних аспеката имплементације Стратегије, садржај овог Извјештаја треба посматрати и у ширем развојно-управљачком контексту, као подлогу за трасирање будућих развојних праваца и припрему наредног стратешко-планског циклуса града Зворника. Ово је посебно значајно с обзиром на то да Стратегија интегрисаног развоја града Зворник, као кровни стратешко-плански документ на нивоу Града, представља основни референтни оквир за израду, усклађивање и међусобну повезаност свих кључних планских и програмских докумената на нивоу Града, укључујући секторске политике, акционе планове и годишње планове рада Градске управе.

Вредновање у току Стратегије интегрисаног развоја града Зворник (2018–2027) проведено је као независна и објективна процјена, у складу са важећим професионалним стандардима и принципима стратешког планирања и управљања развојем утврђеним Законом о стратешком планирању и управљању развојем у Републици Српској („Службени гласник Републике Српске“, број: 63/21) и Уредбом о стратешким документима у Републици Српској. С тим у вези треба напоменути да запослени Градске управе Зворник непосредно задужени за израду и спровођење Стратегије нису учествовали у провођењу вредновања у току, нити у изради овог Извјештаја. С друге стране, они су дали значајан допринос евалуацијском процесу кроз благовремено достављање потребних података и документације, учешће у консултативним састанцима и интервјуима, као и кроз конструктивне коментаре и сугестије током цијелог трајања вредновања. Посебна захвалност упућује се Одсјеку за управљање развојем и међународну сарадњу Градске управе Зворник на пруженој техничкој и организационој подршци, осигураном приступу релевантној документацији те континуираној и професионалној сарадњи која је у значајној мјери допринијела квалитетној и правовременој изради овог Извјештаја.

## **2. ИЗВРШНИ САЖЕТАК**

### **2.1. Главни налази вредновања**

#### **Кључни резултати анализе**

Резултати вредновања у току показују да је Стратегија интегрисаног развоја града Зворник за период 2018–2027. година у протеклих осам година спровођења остварила значајан и охрабрујући напредак у остваривању постављених стратешких циљева. Најизраженији резултати забиљежени су у привредном развоју, гдје је број привредних субјеката до 2025. године порастао за готово 50%, а просјечна бруто плата и приход привредних субјеката премашили су циљне вриједности вишеструко и знатно прије истека планског периода. Значајан напредак остварен је и у друштвеном развоју – кроз улагања у здравство, образовање, спорт и културу побољшана је доступност јавних услуга, а број незапослених смањен је за преко 20%. Финансијска реализација посебно се истиче: у периоду 2018–2025. мобилисано је 107,92 милиона КМ, чиме је првобитни оквир (42,47 милиона КМ) премашен за 254%. Као подручја за појачану пажњу у наредном циклусу издвајају се управљање капиталним пројектима, унапређење система индикатора – укључујући увођење индикатора агрегираних по полу – те експлицитнији третман дигитализације и демографских кретања.

#### **Основне оцјене по критеријумима вредновања**

Посматрано кроз пет критеријума вредновања, Стратегија остварује позитивне оцјене уз јасно идентификоване просторе за унапређење. Релевантност стратешких циљева и приоритета остала је потпуна током читавог периода имплементације, уз препознату потребу да демографска структура становништва, дигитализација и одрживи развој у наредном циклусу добију експлицитнији третман. Ефективност се оцјењује као добра, са изразито успјешном реализацијом у привредном развоју и умјереним заостајањем код инфраструктурних и еколошких пројеката. Ефикасност спровођења оцјењује се као умјерена до добра – Град Зворник је мобилисао значајна екстерна средства, уз одступања од планиране динамике која су претежно посљедица објективних околности. Утицај Стратегије на локални развој оцјењује се као значајан, док ће пуни ефекти капиталних пројеката бити видљиви тек у наредном периоду. Одрживост резултата оцјењује се као висока, уз препознат ризик од демографских трендова и промјениве доступности екстерних извора финансирања.

### **2.2. Закључци и препоруке**

#### **Најважнији закључци**

На основу свеобухватне анализе може се закључити да је Стратегија представљала релевантан, функционалан и, у великој мјери, успјешно реализован оквир за усмјеравање локалног развоја. Град Зворник је остварио видљив напредак у сва три стратешка циља, уз

посебно истакнуте резултате у привредном развоју и мобилизацији средстава изнад планираног оквира. Истовремено, вредновање указује да системска подршка спровођењу Стратегије – систем праћења индикатора, укључујући недостатак индикатора агрегираних по полу, координација са носиоцима мјера изван Градске управе, те третман тема попут дигитализације и демографских кретања – представља подручје са јасним простором за унапређење у наредном циклусу. Ови налази не умањују позитивну укупну оцјену досадашње имплементације, већ представљају користан оквир за припрему нове Стратегије развоја.

### **Кључне препоруке за унапређење**

Полазећи од изнесених налаза, кључне препоруке усмјерене су у неколико праваца: наставак реализације започетих капиталних пројеката уз јачање капацитета за њихову припрему и управљање; унапређење система праћења индикатора кроз редовније прикупљање података и увођење индикатора агрегираних по полу свуда гдје је то оправдано, чиме би се обезбедило родно осјетљиво планирање и извјештавање; те експлицитно адресирање дигиталне трансформације и демографских изазова у новом стратешком циклусу. Препоручује се и даље јачање партнерског приступа управљању развојем, кроз активније укључивање привредног сектора, цивилног друштва и носилаца мјера изван Градске управе, као и правовремено покретање израде новог стратешког документа за период након 2027. године, уз реалније димензионисање финансијског оквира на основу искустава из текућег циклуса.

## **3. КОНТЕКСТ ВРЕДНОВАЊА**

### **3.1. Сажете информације о стратешком документу**

Стратегија интегрисаног развоја града Зворник за период 2018–2027. година представља основни стратешко-плански документ којим су дефинисани дугорочни правци развоја локалне заједнице у областима економског развоја, друштвеног развоја и заштите животне средине. Стратегија је првобитно усвојена 2018. године у складу са Методологијом за интегрисано планирање локалног развоја у Босни и Херцеговини (МИПРО), уз подршку Пројекта интегрисаног локалног развоја (ИЛДП). У процесу израде примијењени су принципи одрживог развоја, интегрисаности, партиципативности и социјалне укључености, а у изради су учествовали представници јавног, приватног и цивилног сектора.

Након ступања на снагу Закона о стратешком планирању и управљању развојем Републике Српске и пратећих подзаконских аката, током 2022. године извршено је усклађивање Стратегије са новим нормативним оквиром. Том приликом су ажурирани поједини дијелови ситуационе анализе и терминолошки усклађен документ, док су визија развоја, стратешки циљеви и суштинске развојне интервенције задржане без значајнијих измјена.

Стратегијом су дефинисана три стратешка циља:

1. Унаприједити стање привреде за креирање и одрживост нових радних мјеста;
2. Унаприједити квалитет друштвеног живота на подручју града Зворник;
3. Одговорно управљање животном средином.

За реализацију наведених циљева дефинисано је 9 приоритета, 16 мјера и 5 кључних стратешких пројеката који обухватају развој пословних зона, подршку привреди и пољопривреди, развој образовне, здравствене и спортске инфраструктуре, модернизацију комуналне и саобраћајне инфраструктуре, те активности у области заштите животне средине и одрживог управљања природним ресурсима.

Имплементација Стратегије вршена је путем трогодишњих планова имплементације, а од 2022. године путем акционих планова, средњорочних и годишњих планова рада у складу са новим системом стратешког планирања и управљања развојем у Републици Српској. Праћење реализације вршено је кроз годишње извјештаје о реализацији планова имплементације, односно годишње извјештаје о спровођењу Стратегије, које је усвајала Скупштина града Зворник.

Током посматраног периода реализован је значајан број развојних пројеката из области привреде, пољопривреде, здравства, образовања, спорта, саобраћајне и комуналне инфраструктуре, при чему је значајан дио финансијских средстава обезбијеђен из екстерних извора, укључујући институције Републике Српске, Босне и Херцеговине, међународне донаторе и кредитне аранжмане.

### **3.2. Кратак приказ ранијих вредновања**

Током периода имплементације Стратегије интегрисаног развоја града Зворник нису проведена формална независна средњорочна или тематска вредновања стратешког документа. Међутим, успостављен је континуиран систем праћења и извјештавања који је омогућио редовно сагледавање напретка у реализацији стратешких циљева, приоритета, мјера и пројеката. За сваку годину имплементације припремани су извјештаји о реализацији планова имплементације, а након усклађивања Стратегије са новим регулаторним оквиром припремани су и годишњи извјештаји о спровођењу Стратегије у складу са захтјевима Закона о стратешком планирању и управљању развојем Републике Српске.

Годишњи извјештаји садрже информације о напретку у реализацији индикатора развоја, реализацији пројеката и мјера, степену извршења финансијских планова, изворима финансирања, као и идентификованим изазовима у имплементацији. Посебно су евидентирани фактори који су утицали на динамику реализације појединих инфраструктурних пројеката, као што су сложени имовинско-правни односи, поступци

прибављања дозвола, поремећаји на тржишту настали током и након пандемије COVID-19, те кашњења у обезбјеђивању и повлачењу екстерних извора финансирања.

Налази и препоруке из годишњих извјештаја представљају важну основу за ово вредновање, јер омогућавају сагледавање трендова у реализацији Стратегије током читавог периода имплементације од 2018. до 2025. године.

#### **4. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТУП**

##### **4.1. Опис кључних корака, преглед коришћених евалуацијских критеријума и евалуацијских питања**

Вредновање Стратегије интегрисаног развоја града Зворник за период 2018–2027. година проведено је у складу са Законом о стратешком планирању и управљању развојем Републике Српске и Уредбом о стратешким документима Републике Српске. Процес вредновања обухватио је сљедеће кључне кораке:

1. Преглед и анализа Стратегије интегрисаног развоја града Зворник за период 2018–2027. година;
2. Анализа расположивих извјештаја о реализацији планова имплементације и годишњих извјештаја о спровођењу Стратегије за период 2018–2025. година;
3. Анализа остварења индикатора утицаја, исхода и излазних резултата;
4. Анализа реализације приоритета, мјера и кључних стратешких пројеката;
5. Анализа реализације финансијског плана и извора финансирања;
6. Процјена институционалних капацитета и модела управљања развојем;
7. Формулисање налаза, закључака и препорука за наставак имплементације Стратегије и припрему новог стратешког документа.

Вредновање је засновано на примјени пет основних критеријума вредновања:

**Критериј релевантности** који се односи на степен усклађености стратешких циљева, приоритета и мјера са развојним потребама локалне заједнице и промјенама у развојном контексту. Овај критериј адресира сљедећа питања:

- У којој мјери су стратешки циљеви и приоритети били усклађени са развојним потребама града Зворник?
- Да ли су дефинисани циљеви и приоритети остали релевантни током периода имплементације?
- У којој мјери су стратешке интервенције биле усклађене са вишим нивоима стратешког планирања и јавним политикама?



**Критерији ефективности** који се односи на степен у којем су планирани резултати, исходи и циљеви остварени. Кроз критерији ефективности адресирана су слjedeћа питања:

- У којој мјери су остварени планирани стратешки циљеви и приоритети?
- У којој мјери су реализоване планиране мјере и пројекти?
- Да ли су постигнуте планиране вриједности индикатора?
- Који фактори су највише утицали на степен остварења резултата?

**Критерији ефикасности** који се односи на однос између остварених резултата и уложених финансијских, људских и организационих ресурса. Питања анализирана кроз овај критерији су:

- У којој мјери су расположива средства коришћена на економичан и рационалан начин?
- Да ли су активности и пројекти реализовани у планираним роковима?
- У којој мјери су обезбдијеђени и коришћени екстерни извори финансирања?
- Који су били главни разлози одступања од планиране динамике реализације?

**Критериј утицаја** који се односи на шире ефекте које је имплементација Стратегије произвела на локални развој. Кључна питања адресирана у оквиру овог критерија су:

- Да ли су реализоване интервенције допринијеле економском развоју и запошљавању?
- Да ли су побољшани услови живота становништва и доступност јавних услуга?
- Да ли су остварени позитивни ефекти у области заштите животне средине и инфраструктурног развоја?
- Који су најзначајнији развојни помаци остварени током периода имплементације?

**Критериј одрживости** који се односи на вјероватноћу да ће се остварени резултати и користи задржати и након завршетка појединачних пројеката и активности. Овај критериј адресира слjedeћа питања:

- Да ли су успостављени механизми за одржавање постигнутих резултата?
- У којој мјери су реализоване инвестиције финансијски, институционално и технички одрживе?
- Да ли су створени предуслови за наставак развојних процеса након истека Стратегије?

#### **4.2. Методолошки приступ, укључујући проблеме и/или ограничења**

Поступак вредновања подразумијевао је комбинацију квалитативних и квантитативних метода анализе, како би се што боље разумио контекст, процеси спровођења и учинци Стратегије, те урадила објективна анализа постигнутих резултата на основу дефинисаних

индикатора. Квантитативна анализа обухватила је преглед и поређење полазних, остварених и циљних вриједности индикатора дефинисаних Стратегијом, анализу реализације пројеката и мјера, као и анализу планираних и утрошених финансијских средстава.

Квалитативна анализа обухватила је преглед релевантне документације, анализу извјештаја о спровођењу Стратегије, анализу фактора који су утицали на реализацију планираних интервенција и процјену функционисања система управљања развојем. Главни аналитички алат вредновања била је детаљна анализа доступне кључне документације, заједно са анализом података прикупљених путем полуструктурираних интервјуа и упитника са кључним актерима укљученим у спровођење Стратегије.

Кључна документација која је послужила као основа за вредновање укључивала је: Стратегију интегрисаног развоја града Зворник за период 2018–2027. година, годишње планове имплементације и извјештаје о њиховом остварењу, годишње извјештаје о спровођењу Стратегије за период 2018–2025. година, Акционе планове за спровођење Стратегије (за период након усклађивања са новим регулаторним оквиром 2022. године), годишње планове рада и годишње извјештаје о раду Градске управе града Зворник, извјештаје о извршењу Буџета града Зворник, те друге доступне документе и статистичке податке који су омогућили увид у квантитативне аспекте спровођења Стратегије.

Методом упитника за процјену институционалних и административних капацитета за спровођење Стратегије обухваћена је шира група представника институција и организација укључених у имплементацију Стратегије. Сврха упитника била је прикупити податке о најчешћим проблемима у спровођењу, административним капацитетима и компетенцијама институција укључених у управљање развојем, те провјерити релевантност утврђених мјера у односу на измијењене околности од усвајања Стратегије.

Методом интервјуа испитани су представници релевантних институција и организација и прикупљени подаци о ставовима, мишљењима и перцепцијама актера директно задужених за управљање развојем, као и оних који учествују у процесима припреме, спровођења и праћења Стратегије у својству носилаца одговорности за поједине мјере, односно корисника стратешких пројеката.

Приликом спровођења вредновања уочена су и одређена ограничења која су могла утицати на обим и дубину анализе:

- за поједине индикаторе нису били доступни ажурирани статистички подаци за 2024. и 2025. годину;

- методологија праћења индикатора и извјештавања мијењала се током периода имплементације усљед усклађивања са новим законским оквиром у Републици Српској из 2021. године;
- дио пројеката је још увијек у фази реализације, због чега њихови коначни ефекти нису могли бити у потпуности оцијењени;
- на реализацију одређених инфраструктурних пројеката утицали су спољни фактори као што су пандемија COVID-19, поремећаји на тржишту грађевинских радова и материјала, те процедуре одобравања и повлачења екстерних извора финансирања.

Наведена ограничења ипак нису битно утицала на квалитет самог поступка нити су довела у питање поузданост основе за извођење главних налаза, закључака и препорука. Упркос наведеним ограничењима, расположива документација обезбиједила је довољно поуздану основу за оцјену напретка у имплементацији Стратегије и формулисање налаза, закључака и препорука.

## **5. ВРЕДНОВАЊЕ ИЗВОДЉИВОСТИ/ПРОГРЕСА РЕАЛИЗАЦИЈЕ СТРАТЕШКИХ ЦИЉЕВА, ПРИОРИТЕТА И МЈЕРА**

### **5.1. Вредновање изводљивости/прогреса реализације стратешких циљева, приоритета и мјера према постављеним индикаторима и њиховим полазним и циљним вриједностима**

Стратегијом интегрисаног развоја града Зворник за период 2018–2027. година дефинисана су три стратешка циља и девет припадајућих приоритета. Анализа расположивих извјештаја о реализацији планова имплементације и годишњих извјештаја о спровођењу Стратегије показује да је током периода 2018–2025. године остварен видљив напредак у већини области обухваћених Стратегијом, иако је динамика реализације појединих инфраструктурних пројеката била спорија од првобитно планиране услед објективних околности као што су сложени имовинско-правни односи, поступци прибављања дозвола, пандемија COVID-19, поремећаји на тржишту и кашњења у обезбјеђивању екстерних извора финансирања.

#### **Стратешки циљ 1 – Унаприједити стање привреде за креирање и одрживост нових радних мјеста**

Стратешки циљ 1 биљежи најизраженији степен остварења у односу на преостала два стратешка циља. Број привредних субјеката повећан је са 841 (2016) на 1.277 у 2024. години (раст од 51,84%) и 1.256 у 2025. години (раст од 49,35%), наспрам циљане вриједности Стратегије од 15%. Овај податак потврђује да је један од кључних очекиваних исхода овог циља остварен и премашен знатно прије истека планског периода.

И остали индикатори овог циља потврђују позитиван тренд. Број запослених биљежи умјеренији раст (+4,75% до 2024. и +4,8% до 2025), што је испод циљаних 15%, уз благи пад у периоду 2022–2024. у односу на врхунац из 2022. године (9.598), истовремено указујући на то да раст броја предузећа није у пуној мјери праћен растом запослености.

Просјечна бруто плата порасла је са 1.321 КМ на 2.158 КМ у 2024. и 2.370 КМ у 2025. години (раст од 63,36%, односно 79,41%, наспрам циљаних 10%), док је приход привредних субјеката достигао 1,15 милијарди КМ у 2024. (+61,6% у односу на 2020) и 1,26 милијарди КМ у 2025. години (+76,16%).

У сектору туризма остварено је 16.090 ноћења и 32.181,50 КМ прихода од боравишне таксе у 2024. години (раст од 246%, односно 227,9% у односу на 2016; циљ +40%/+25%), да би у 2025. години дошло до пада на 14.300 ноћења и 28.713 КМ прихода од боравишне таксе (пад од око 11% у односу на рекордну 2024. годину, али и даље готово троструко више него 2016. године).

Када је ријеч о пољопривреди, број регистрованих газдинстава повећан је са 346 (2024) на 372 (2025) – при чему упоредивост са базном годином отежава промјена методологије евидентирања од 2021. године – а обим производње увећан је за 6% годишње наспрам планираних 10%.

**Табела 1. Показатељи на нивоу стратешког циља 1**

| Индикатор                                     | 2016.<br>(полазна) | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. | 2023. | 2024. | 2025. | Циљна<br>вриједност |
|-----------------------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| Број привредних субјеката (РЗС) <sup>1</sup>  | 841                | 900   | н/д   | 970   | 1.177 | н/д   | 1.252 | 1.277 | 1.256 | +15%<br>(≈967)      |
| Број запослених (Пореска управа) <sup>2</sup> | 8.893              | 9.470 | 9.761 | 9.531 | 9.564 | 9.598 | 9.471 | 9.316 | 9.320 | +15%<br>(≈10.227)   |
| Просјечна бруто плата (КМ)                    | 1.321              | 1.338 | 1.394 | н/д   | 1.546 | 1.756 | 1.946 | 2.158 | 2.370 | +10%<br>(≈1.453)    |

<sup>1</sup> За 2019. и 2022. годину РЗС подаци нису били објављени у вријеме извјештавања; коришћени су прокси-подаци АПИФ-а/Одјељења за привреду (2019: 1.160; 2022: 1.245), који нису методолошки упоредиви са РЗС серијом. <sup>2</sup> Извјештај за 2018. годину наводи вриједност 9.898 за 2018. годину, док каснији извјештаји (од 2019. надаље) доследно наводе ревидирану вриједност од 9.470 за исту годину – у табели је коришћена ревидирана серија.

Осим раста броја привредних субјеката, током периода имплементације реализован је и значајан број активности везаних за развој пословних зона, подршку привреди, подстицање предузетништва, подршку пољопривредној производњи и унапређење туристичке понуде. Међу њима се посебно истичу активности на привлачењу инвеститора, додјели подстицаја привредним субјектима, подршци развоју воћарства, сточарства и прерађивачке производње, те развоју туристичке инфраструктуре.

Наведени подаци указују на висок степен успјешности у реализацији Стратешког циља 1, уз реалну могућност да већина планираних индикатора буде достигнута или премашена прије истека планског периода Стратегије.

## **Стратешки циљ 2 – Унаприједити квалитет друштвеног живота на подручју града Зворник**

Други стратешки циљ обиљежен је реализацијом великог броја пројеката из области здравства, образовања, социјалне заштите, културе, спорта и јавне управе, чиме је остварен видљив напредак у унапређењу квалитета друштвеног живота у граду Зворнику. Најзначајнији резултати односе се на реконструкцију и доградњу здравствених и образовних установа, проширење капацитета предшколског васпитања, развој спортске инфраструктуре, као и модернизацију услуга јавне управе.

**Табела 2. Показатељи на нивоу стратешког циља 2**

| Индикатор                                                          | 2016.<br>(полазна) | 2021.           | 2022.           | 2023.           | 2024.                    | 2025.                    | Циљна<br>вриједност |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| Смањење броја незапослених на евиденцији (%)                       | 0%                 | -17,20%         | -19%            | >-20%           | >-20%<br>(3.168<br>лица) | >-20%<br>(2.919<br>лица) | -10% до<br>2027.    |
| Учешће ванбуџетских извора у финанс. установа културе и спорта (%) | н/д                | н/д             | н/д             | н/д             | 25%                      | н/д                      | 40% до<br>2027.     |
| Раст броја програмских културних садржаја (%)                      | 0%                 | н/д<br>(описно) | н/д<br>(описно) | н/д<br>(описно) | +15%                     | н/д                      | +30% до<br>2027.    |
| Раст броја чланова спортских клубова/рекреативаца (%)              | 0%                 | н/д<br>(описно) | н/д<br>(описно) | н/д<br>(описно) | +26%                     | н/д                      | +30% до<br>2027.    |

Налази из годишњих извјештаја потврђују позитивне ефекте улагања у културну и спортску инфраструктуру: забиљежен је раст броја програмских културних и умјетничких садржаја, као и броја чланова спортских клубова и рекреативаца. Истовремено се наставља реализација пројеката у области образовања, социјалне и здравствене заштите, чији ће пун ефекти бити видљиви у наредном периоду. Иако коначни ефекти појединих индикатора још нису у потпуности мјерљиви, може се закључити да се Стратешки циљ 2 реализује задовољавајућом динамиком и да су створене добре претпоставке за достизање већине планираних исхода до краја планског периода.

Квантитативно посматрано, број незапослених лица на евиденцији смањен је за преко 20% и у 2024. (3.168 лица) и у 2025. години (2.919 лица), чиме је циљана вриједност (-10% до 2027) не само достигнута већ и знатно премашена у обје посматране године.

Приход ЈПВОУ Дјечији вртић „Наша радост“ биљежи изразит раст – за 67,5% у 2024. у односу на 2023, а затим додатних 18,45% у 2025. у односу на 2024, чиме је овај исход у потпуности остварен. Позитиван тренд потврђен је и код културно-спортских индикатора: до 2024. године остварено је повећање броја чланова спортских клубова и рекреативаца за 26% и програмских културних садржаја за 15% (циљ по 30%), уз учешће ванбуџетских извора у финансирању установа културе и спорта од 25% (циљ 40%) – показатељи који, иако још нису достигли пуну циљану вриједност, показују јасан напредак у односу на полазно стање. У 2025. години завршена је доградња објекта ЈУ ОМШ „Војин Комадина“ Зворник, чиме су створени услови за оснивање Средње умјетничке школе, што представља додатни искорак у унапређењу образовне понуде. С друге стране, три индикатора заснована на испитивањима задовољства корисника (услуге социјалне и здравствене заштите, ученици и наставници, грађани о услугама управе) остају немјерљива, с обзиром да полазна

испитивања никада нису проведена – ова слабост система праћења остаје неотклоњена закључно са извјештајем за 2025. годину. Такође, изградња објекта за потребе Окружног и Привредног суда, Тужилаштва и Правобранилаштва започета је тек недавно.

### **Стратешки циљ 3 – Одговорно управљање животном средином**

Реализација трећег стратешког циља обухватила је бројне пројекте из области водоснабдијевања, канализације, управљања отпадом, енергетске ефикасности, саобраћајне инфраструктуре и заштите животне средине, кроз које је остварен видљив напредак у више приоритетних области. Током периода имплементације покренути су и реализовани пројекти изградње и реконструкције водоводне и канализационе мреже, изградње пречистача отпадних вода, санације саобраћајне инфраструктуре и унапређења система управљања отпадом.

Управо у овој области, ипак, присутна су и најизраженија кашњења у односу на првобитне планове, углавном услед сложених поступака припреме инфраструктурних пројеката, високе зависности од екстерних извора финансирања и потребе за координацијом већег броја институција и донатора. И поред тога, значајан број пројеката налази се у завршној фази реализације или има обезбјеђено финансирање, што указује на реалне претпоставке за достизање већине циљева до краја периода важења Стратегије.

Покривеност водоснабдијевањем премашила је циљну вриједност (60%) већ 2021. године и стабилно расте до 72,87% у 2025. Позитиван тренд подржан је наставком инфраструктурних улагања – у 2025. години завршена је изградња водовода Пилица–Локањ (фаза 2, компонента 1), започети су радови на пројекту „Водовод Запад“, избушен је нови бунар на Тилић Ади, а број корисника прикључених на канализациону мрежу повећан је на 5.318 физичких и 491 правно лице.

Систем наплате паркинга успостављен је тек 2023. године (раније прикупљани само подаци о обиљежавању мјеста), након чега приход вишеструко премашује циљ већ у првој години примјене.

Мјере енергетске ефикасности такође дају резултате – трошкови гријања у јавним објектима смањени су за 15% (циљ 10%, циљ премашен), а трошкови електричне енергије за 6%.

С друге стране, квалитет ваздуха остаје подручје са најслабијим напретком: концентрације суспендованих честица PM<sub>2,5</sub> и PM<sub>10</sub> износиле су 53,58 µg/m<sup>3</sup>, односно 64,95 µg/m<sup>3</sup> у 2024. и 49,25 µg/m<sup>3</sup>, односно 60,02 µg/m<sup>3</sup> у 2025. години, што у обје године прелази дозвољене граничне вриједности, иако је у 2025. години забиљежен благи пад у односу на претходну годину. Охрабрује податак да су, према извјештају за 2025. годину, концентрације SO<sub>2</sub>, CO,

NO<sub>2</sub> и O<sub>3</sub> остале испод дозвољених граница, што указује да проблем ваздуха није генералан, већ специфичан за наведене двије врсте честица.

Систем одвојеног прикупљања отпада, према посљедњим доступним подацима (2024), још увијек није успостављен (0% од циљаних 10%), пречишћавање отпадних вода још увијек није у пуној функцији (постројење у МЗ Табанци је изграђено, али 260 домаћинстава још увијек није прикључено), а површина земљишта под неправилно одложеним отпадом смањена је за 1.000 m<sup>2</sup> од планираних 2.000 m<sup>2</sup>. Ове области захтијевају појачану пажњу у наредном периоду спровођења Стратегије.

**Табела 3. Показатељи на нивоу стратешког циља 3**

| Индикатор                                                      | Полазна<br>вриједност | 2021.  | 2022.  | 2023.   | 2024.   | 2025.   | Циљна<br>вриједност        |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|--------|--------|---------|---------|---------|----------------------------|
| Покривеност становништва безбједним водоснабдијевањем (%)      | н/д (2016)            | 68,11% | 69,61% | 70,13%  | 70,13%  | 72,87%  | ≥60% до 2027.              |
| Приход од наплате паркинга (KM/год.)                           | 0 (систем не постоји) | 0      | 0      | 478.000 | 721.567 | 664.463 | +50.000 KM/год.            |
| PM <sub>2,5</sub> (µg/m <sup>3</sup> , гранична вриједност 25) | н/д                   | н/д    | 69,46  | 44,82   | 53,58   | 49,25   | испод 25 µg/m <sup>3</sup> |
| PM <sub>10</sub> (µg/m <sup>3</sup> , гранична вриједност 50)  | н/д                   | н/д    | 80,39  | 55,32   | 64,95   | 60,02   | испод 50 µg/m <sup>3</sup> |

### Општа оцјена напретка

Анализа реализације сва три стратешка циља показује да је у периоду 2018–2025. године остварен значајан и охрабрујући напредак у имплементацији Стратегије. Најизраженији резултати забиљежени су у области привредног развоја, гдје су поједини индикатори премашени вишеструко и знатно прије истека планског периода, док су веће препреке, очекивано, присутне код капитално интензивних инфраструктурних и еколошких пројеката (видјети [Прилог 1](#)).

И поред ових изазова, укупан напредак у остваривању стратешких циљева може се оцијенити као добар, а динамика досадашње реализације даје основане разлоге за оптимизам да ће већина планираних резултата бити достигнута, а у више случајева и премашена, до краја планског периода 2027. године.

Као простор за даље унапређење издваја се систем праћења индикатора исхода: за индикаторе засноване на испитивањима задовољства нису утврђене полазне вриједности, промјена методологије евиденције пољопривредних газдинстава (2021) прекинула је упоредивост временске серије, а поједини индикатори прате се само на нивоу мјера у



акционим плановима, без агрегирања на ниво приоритета. Такође, важећи систем индикатора не садржи индикаторе разврстане/агрегиране по полу, што ће бити потребно унаприједити у наредном плановском циклусу (види Налаз 2.4. и Препоруку 3). Ове слабости не умањују позитивну укупну оцјену напретка, али указују на корисне кораке које би требало предузети како би се прецизност мјерења исхода додатно унаприједила прије почетка новог планског периода.

## **5.2. Вредновање изводљивости/прогреса реализације финансијског плана стратешког документа, укључујући динамику потрошње средстава и стварно потрошени буџет**

Финансијски аспект имплементације Стратегије интегрисаног развоја града Зворник представља један од кључних елемената за оцјену њене изводљивости и ефикасности. Анализа извјештаја о реализацији планова имплементације, годишњих извјештаја о спровођењу Стратегије, као и консолидованог прегледа кумулативне реализације финансијског оквира за период 2018–2025. година, показује да је током читавог посматраног периода обезбдијеђен изузетно висок обим средстава за реализацију стратешких интервенција, при чему је знатан дио финансирања обезбдијеђен из екстерних извора (видјети [Прилог 2](#)).

Кроз читав период имплементације уочљива је висока зависност реализације Стратегије од средстава институција Републике Српске, међународних донатора, кредитних аранжмана и других екстерних извора финансирања. Град Зворник је, истовремено, континуирано обезбдијеђивао сопствено учешће путем буџетских средстава, чиме је омогућена припрема и реализација већег броја развојних пројеката. Посебно се издваја чињеница да су у појединим годинама обезбдијеђена значајна средства за реализацију капиталних инфраструктурних пројеката чији ефекти, попут реконструкције и доградње новог блока ЈУ „Болница“ Зворник или система водоснабдијевања, превазилазе локални значај.

С друге стране, анализа показује да је годишњи степен реализације финансијских планова, посматран у односу на планирану годишњу динамику, у већини година био нижи од планираног. Разлози за то нису били посљедица недовољне посвећености имплементацији, већ, у највећој мјери, резултат објективних околности – сложених имовинско-правних односа, дуготрајних процедура израде пројектно-техничке документације, поступака јавних набавки и прибављања дозвола, кашњења у активирању донаторских и кредитних средстава, те поремећаја изазваних пандемијом COVID-19 и растом цијена на тржишту грађевинских радова и материјала.

У 2018. години реализовано је 5,24 милиона КМ или 57,14% планираних средстава за ту годину (9,18 милиона КМ).

Реализација у 2019. години износила је 53,48% годишњег плана, односно 12,37 милиона КМ од планираних 23,13 милиона КМ – иако проценат реализације није достигао планирани ниво, апсолутни износ утрошених средстава био је више него двоструко већи него претходне године, што говори о постепеном расту обима развојних инвестиција.

Током 2020. године реализовано је 17,68 милиона КМ, односно 59,34% планираних 29,80 милиона КМ, што представља највиши годишњи проценат реализације у цијелом посматраном периоду – и то упркос отежавајућим околностима изазваним пандемијом COVID-19.

У 2021. години реализовано је 15,50 милиона КМ или 56,78% планираних годишњих средстава, уз обезбјеђење значајних екстерних средстава за наставак више капиталних инфраструктурних пројеката.

Реализација у 2022. години износила је 12,64 милиона КМ, односно 40,05% плана, при чему су поремећаји на тржишту, раст цијена грађевинских радова и кашњења у активирању споразума о финансирању условили пролонгирање дијела инвестиција.

Према годишњем извјештају за 2023. годину, реализовано је 17,06 милиона КМ или 56,20% плана, са највећим степеном реализације код Стратешког циља 2.

У 2024. години реализовано је 16,76 милиона КМ, односно 43,48% плана, поново са највишим степеном реализације код пројеката из области друштвеног развоја (75,09%).

У 2025. години реализовано је 10,67 милиона КМ или 39,54% планираних средстава (26,98 милиона КМ). Највиши степен реализације поново је остварен код Стратешког циља 1 (42,83%) и Стратешког циља 3 (43,09%), док је код Стратешког циља 2 износио свега 13,25% услед пролонгирања појединих друштвених пројеката. Учешће буџета Града у укупно реализованим средствима у 2025. години било је знатно веће него ранијих година (2,90 милиона КМ или 64,32% плана, наспрам 7,77 милиона КМ или 34,57% плана из екстерних извора).

Укључивањем 2025. године, кумулативна реализација за период 2018–2025. достиже 107,92 милиона КМ, чиме је укупни индикативни финансијски оквир Стратегије (42,47 милиона КМ) премашен за чак 254,10% – по стратешким циљевима, 10,29 милиона КМ за Стратешки циљ 1 (108,95% оквира), 54,35 милиона КМ за Стратешки циљ 2 (273,55%) и 43,28 милиона КМ за Стратешки циљ 3 (328,90%). Планирани финансијски оквир је вишеструко премашен на нивоу цијеле Стратегије, а посебно код Стратешког циља 2 и 3, што свакако представља позитиван резултат који одражава способност Града Зворника да мобилише знатно већи обим средстава, првенствено из екстерних извора, него што је првобитно било предвиђено. Истовремено, ово одступање указује и на то да је индикативни финансијски оквир, у моменту израде Стратегије, постављен на нешто конзервативнији и обазривији начин, без

пуног обухватања великих капиталних пројеката виших нивоа власти и кредитних аранжмана. Илустративан примјер представља мјера везана за унапређење капацитета установа здравствене заштите (реконструкција и изградња новог блока ЈУ „Болница“ Зворник), гдје је оквирни износ из Стратегије износио свега 5,97 милиона КМ, а само у периоду 2023–2025. реализовано је 23,01 милиона КМ (385,74% оквира), захваљујући финансирању из средстава Владе Републике Српске. Сличан примјер биљежи и мјера везана за заштиту изворишта и водоснабдијевање, гдје је Стратегијом првобитно предвиђено свега 150.000 КМ (за студије заштите изворишта), док је само у периоду 2023–2025. за изградњу водовода Пилица–Локањ и почетак пројекта „Водовод Запад“ утрошено 11,75 милиона КМ (7.834,74% оквира). Оваква одступања јасно показују да високо процентуално извршење финансијског оквира треба тумачити првенствено као посљедицу обазривог, ужег првобитног планирања појединих инвестиција у односу на стварне развојне потребе и накнадно откривене могућности финансирања, а тек у мањој мјери као знак системске неусклађености планирања и спровођења.

Посматрано у цјелини, финансијска реализација Стратегије може се оцијенити као задовољавајућа, па чак и изразито успјешна ако се посматра кроз призму укупно мобилисаних средстава у односу на првобитни индикативни оквир. Иако су у појединим годинама забиљежена значајна одступања између планираних и реализованих средстава на годишњем нивоу, већина тих одступања посљедица је објективних фактора карактеристичних за реализацију капиталних инфраструктурних пројеката. Истовремено, Град Зворник је успио обезбиједити изузетно висок обим екстерних средстава и одржати континуитет финансирања стратешких интервенција током цијелог периода имплементације.

Са аспекта критеријума ефикасности, може се закључити да је систем имплементације показао висок степен способности да обезбиједи стабилно и, у крајњем резултату, обимно финансирање и реализацију већине планираних активности. Истовремено, постоји простор за додатно унапређење припреме пројеката, реалније процјене финансијских оквира приликом израде будућих стратешких докумената, управљања ризицима и планирања динамике реализације, посебно код сложених капиталних инвестиција које зависе од других нивоа власти и екстерних извора финансирања.

## 6. НАЛАЗИ ВРЕДНОВАЊА

### 6.1. Налази и одговори на питања вредновања

#### Критеријум 1: Релевантност

Налаз 1.1. Стратегија интегрисаног развоја града Зворник је у високом степену била релевантна у односу на развојне потребе локалне заједнице идентификоване у процесу њене израде.

Ситуациона анализа указала је на потребу јачања локалне привреде, повећања запослености, унапређења јавне инфраструктуре, развоја друштвених услуга и рјешавања проблема у области заштите животне средине. Дефинисани стратешки циљеви и приоритети били су директно усмјерени на наведене развојне изазове, што потврђује висок степен унутрашње логичке повезаности између утврђених проблема и планираних интервенција.

Налаз 1.2. Стратешки циљеви и приоритети задржали су своју релевантност током читавог периода имплементације.

Иако су се током периода 2018–2025. године јавили нови изазови, прије свега пандемија COVID-19, поремећаји на тржишту и промјене у нормативном оквиру, кључни развојни проблеми због којих је Стратегија донесена нису се суштински промијенили. Управо због тога приликом усклађивања Стратегије 2022. године нису мијењани визија, стратешки циљеви, приоритети и кључне интервенције, већ је извршено само нормативно и методолошко усклађивање документа.

Налаз 1.3. Постоји висок степен усклађености Стратегије са развојним политикама и стратешким документима виших нивоа власти.

Приликом израде и накнадног усклађивања Стратегије извршена је анализа усаглашености са релевантним стратешким документима Републике Српске и Босне и Херцеговине у областима привреде, пољопривреде, туризма, образовања, локалне самоуправе, инфраструктуре и заштите животне средине. Овим је обезбијеђена вертикална интеграција локалних развојних приоритета са политикама виших нивоа власти.

Налаз 1.4. Питање демографске структуре и кретања становништва данас је релевантније него у тренутку израде Стратегије 2018. године.

Приликом израде Стратегије 2018. године демографска кретања су препозната као дио развојног контекста, али нису третирана као посебан стратешки приоритет нити су за њих дефинисани посебни циљеви и индикатори. Према подацима пописа становништва из 2013. године град Зворник је имао 58.856 становника, а од тада, у складу са трендовима

присутним на нивоу Републике Српске и Босне и Херцеговине, настављено је смањење и старење становништва, изражено кроз негативан природни прираштај и одлазак младог и радно способног становништва. Годишњи извјештаји о спровођењу Стратегије за 2024. и 2025. годину, у оквиру критеријума одрживости, такође идентификују демографске трендове као један од највећих ризика за одрживост остварених резултата (види Налаз 5.4). Имајући у виду да остварени и планирани резултати Стратешког циља 1 (раст броја привредних субјеката, инвестиција и потражње за радном снагом) у наредном периоду у све већој мјери зависе од расположивости радне снаге, те да ажурни подаци о демографској структури на нивоу насељених мјеста нису у потпуности доступни услед недостатка новијег пописа становништва, може се закључити да је питање демографске структуре данас релевантније него у тренутку припреме Стратегије 2018. године и да заслужује експлицитнији третман, посебне циљеве и индикаторе у наредном стратешком циклусу.

Налаз 1.5. Питање одрживог развоја и очувања животне средине задржава пуну, а у одређеном смислу и растућу релевантност, с обзиром на остварени напредак у овој области.

Стратешки циљ 3 – Одговорно управљање животном средином, обухвата приоритете и мјере у области енергетске ефикасности и квалитета ваздуха, саобраћајне инфраструктуре, водоснабдијевања, одвођења отпадних вода и управљања чврстим отпадом. Анализа реализације (поглавље 5.1) показује да је управо у овој области остварен најмањи степен напретка у односу на друга два стратешка циља: концентрације суспендованих честица PM<sub>2,5</sub> и PM<sub>10</sub> током цијелог посматраног периода прелазе граничне вриједности, систем одвојеног прикупљања отпада није успостављен, пречишћавање отпадних вода још увијек није у пуној функцији, а дио мјера енергетске ефикасности реализован је само дјелимично. Ови налази указују да развојни проблеми, због којих је ова област препозната као стратешки циљ 2018. године, нису у довољној мјери ријешени током периода имплементације, због чега питање одрживог развоја и заштите животне средине задржава пуну релевантност. С обзиром на ограничен напредак, растући значај климатских промјена и еколошких стандарда, као и обавезе усклађивања са политикама виших нивоа власти у овој области, може се оцијенити да ће ово питање захтијевати појачан стратешки фокус, прецизније индикаторе и веће финансијско улагање у наредном циклусу стратешког планирања.

Налаз 1.6. Питање дигитализације данас има значајно већи степен развојне релевантности него у тренутку израде Стратегије 2018. године.

Приликом израде Стратегије 2018. године дигитална трансформација није третирана као посебна развојна тема нити стратешки приоритет – ни у ситуационој анализи, ни кроз дефинисане приоритете и мјере дигитализација привреде, јавне управе, образовања и

услуга грађанима није добила експлицитан третман, већ се овај аспект развоја само посредно препознаје кроз поједине мјере (нпр. подршку конкурентности привредних субјеката и унапређење услуга Градске управе). У протеклих неколико година дигитализација је постала једна од централних развојних тема, како на европском нивоу тако и у Републици Српској и Босни и Херцеговини, гдје се убрзано развијају политике дигиталне трансформације јавне управе, привреде и друштва у цјелини. Раст електронског пословања, потреба за дигиталним вјештинама радне снаге, даља дигитализација услуга Градске управе (о чему свједочи и индикатор броја електронских одговора на захтјеве грађана, види Прилог 1) и подршка дигитализацији пословања микро, малих и средњих предузећа представљају области у којима ће у наредном периоду бити неопходан знатно наглашенији стратешки фокус. С обзиром на наведено, може се закључити да дигитализација данас представља развојну тему већег значаја него у тренутку израде Стратегије 2018. године, те да ће у наредном стратешком циклусу заслуживати експлицитнији третман кроз посебне циљеве, мјере и индикаторе дигиталне трансформације.

На основу проведене анализе може се закључити да је Стратегија интегрисаног развоја града Зворник током читавог периода имплементације задржала висок степен релевантности. Стратешки циљеви и приоритети били су засновани на реалним потребама локалне заједнице, остали су актуелни током периода имплементације и били су усклађени са политикама и стратешким документима виших нивоа власти. Истовремено, анализа указује да поједина питања – прије свега демографска структура становништва, дигитализација и одрживи развој и заштита животне средине – данас имају једнак или већи степен релевантности него у тренутку израде Стратегије 2018. године, те да ће у наредном стратешком циклусу захтијевати експлицитнији третман, јасније циљеве и индикаторе (види Налаз 1.4. и Налаз 1.5., те Налаз 1.6.).

## **Критеријум 2: Ефективност**

Налаз 2.1. Највећи степен остварења забиљежен је код првог стратешког циља који се односи на развој привреде и запошљавање.

Број привредних субјеката је са 841 у 2016. години повећан на 1.256 у 2025. години, што представља раст од готово 50,00%, док је циљана вриједност Стратегије износила 15%. Ово указује да је један од кључних исхода Стратегије значајно премашен прије истека планског периода.

Налаз 2.2. Значајан број пројеката и мјера из области друштвеног развоја реализован је у складу са планираном намјеном и допринио је побољшању услова за пружање јавних услуга.

Током периода имплементације реализовани су пројекти у области здравства, образовања, спорта, културе и социјалне заштите, укључујући реконструкцију здравствених и образовних установа, проширење капацитета вртића и изградњу спортске инфраструктуре.

Налаз 2.3. Најнижи степен ефективности забиљежен је код појединих инфраструктурних и еколошких пројеката чија реализација зависи од великих инвестиционих улагања и екстерних извора финансирања.

Код одређеног броја пројеката из области водоснабдијевања, канализације, управљања отпадом и саобраћајне инфраструктуре дошло је до кашњења у односу на првобитно планирану динамику. Ипак, већина тих пројеката није обустављена него се налази у различитим фазама реализације.

Налаз 2.4. Систем индикатора није у пуној мјери омогућио праћење остварења исхода на нивоу приоритета.

За индикаторе засноване на испитивањима задовољства (корисници услуга социјалне и здравствене заштите, ученици и наставници, грађани о услугама управе и зеленим површинама) полазне вриједности нису утврђене нити су испитивања проведена, па се остварење ових исхода не може мјерити. Промјена методологије евиденције пољопривредних газдинстава од 2021. године прекинула је упоредивост са базом 2016. годином. Код појединих мјера индикативни оквир и индикатори нису усклађени са стварним обухватом интервенција (нпр. мјера „Заштита изворишта и водоснабдијевање“ у оквиру које је реализован капитални водоводни пројекат вишеструко већи од планског износа). Дио индикатора прати се само у акционим плановима на нивоу мјера, без систематског агрегирања на ниво приоритета и стратешких циљева. Посебно се уочава да важећи систем индикатора не садржи ниједан индикатор разврстан/агрегиран по полу (нпр. у областима запошљавања и самозапошљавања, подршке предузетништву, корисника социјалних и здравствених услуга, учесника обука и јавних консултација), чиме се онемогућава сагледавање родних разлика у ефектима спровођења Стратегије и родно одговорно планирање, праћење и извјештавање у наредном стратешком циклусу.

Укупна ефективност имплементације Стратегије може се оцијенити као добра. Највећи резултати постигнути су у области привредног развоја, док је код дијела инфраструктурних пројеката дошло до одступања од планиране динамике. Ипак, већина стратешких циљева показује позитиван тренд реализације и постоји реална могућност њиховог достизања до краја планског периода.

### **Критеријум 3: Ефикасност**

Налаз 3.1. Систем имплементације Стратегије обезбидио је континуитет реализације развојних интервенција током цијелог периода вредновања, упркос бројним спољним изазовима.

Током периода 2018–2024. године Град Зворник је континуирано припремао и усвајао планове имплементације, односно акционе планове и годишње извјештаје о спровођењу Стратегије. На тај начин обезбидијећен је континуитет праћења и реализације развојних интервенција, као и правовремено идентификовање проблема у имплементацији.

Налаз 3.2.Најзначајнији допринос ефикасности имплементације представља способност Града да обезбиди значајна екстерна финансијска средства.

Током цијелог периода имплементације већина инвестиција финансирана је из комбинације буџетских и екстерних извора. У појединим годинама учешће екстерних извора финансирања прелазило је 70% укупно реализованих средстава, што указује на добру способност привлачења средстава од институција Републике Српске, међународних организација и донатора.

Налаз 3.3. Степен финансијске реализације био је нижи од планираног код већине годишњих планова имплементације.

Иако је обезбидијећен значајан обим средстава, проценти реализације годишњих финансијских планова углавном су се кретали између 40% и 60%. Разлози за одступања били су најчешће везани за дуготрајне процедуре јавних набавки, рјешавање имовинско-правних односа, прибављање дозвола, кашњења у повлачењу донаторских средстава и поремећаје на тржишту током периода пандемије и постпандемијског периода.

Налаз 3.4. Највећа одступања од планиране динамике реализације забиљежена су код капиталних инфраструктурних пројеката.

Пројекти водоснабдијевања, канализације, управљања отпадом, саобраћајне инфраструктуре и поједини велики инвестициони пројекти показали су највећу осјетљивост на административне и финансијске ризике. Истовремено, већина мањих пројеката и пројеката који су финансирани претежно из локалног буџета реализована је у складу са планираном динамиком.

Имплементација Стратегије може се оцијенити као умјерено ефикасна. Град Зворник је показао способност мобилизације значајних финансијских ресурса и обезбидио континуитет реализације развојних активности. Међутим, сложеност капиталних пројеката и зависност од екстерних извора финансирања утицали су на нижу стопу реализације у односу на планирану динамику.

#### **Критеријум 4: Утицај**



Налаз 4.1. Имплементација Стратегије остварила је значајне позитивне ефекте у области локалног економског развоја.

Највидљивији ефекти огледају се у расту броја привредних субјеката, развоју пословних зона, подршци предузетништву и пољопривредној производњи, као и у стварању предуслова за нова улагања и запошљавање. Посебно је значајно да је циљ повећања броја привредних субјеката премашен знатно прије истека планског периода.

Према подацима за 2025. годину овај позитиван тренд се потврђује: приход привредних субјеката порастао је за 76,16% у односу на 2020, а просјечна бруто плата за 79,41% у односу на 2016. годину.

Налаз 4.2. Реализоване инвестиције допринијеле су побољшању доступности и квалитета јавних услуга.

Улагања у здравствену, образовну, спортску и културну инфраструктуру допринијела су стварању бољих услова за пружање услуга грађанима. Извјештаји указују на повећање културних садржаја, већи број корисника спортске инфраструктуре и постепено унапређење услова рада јавних установа.

Налаз 4.3. Највећи дугорочни ефекти очекују се од инфраструктурних и комуналних пројеката који су још увијек у фази реализације.

Због своје сложености и дужег периода реализације, пуни ефекти пројеката из области водоснабдијевања, канализације, пречишћавања отпадних вода и управљања отпадом још увијек нису у потпуности видљиви. Међутим, већ сада је евидентно да ће њихов завршетак имати значајан утицај на квалитет живота становништва и стање животне средине.

Налаз 4.4. Стратегија је допринијела јачању развојног управљања на локалном нивоу.

Током периода имплементације успостављени су механизми редовног планирања, праћења, извјештавања и координације развојних активности, што представља важан институционални ефекат који превазилази појединачне пројекте.

Утицај Стратегије може се оцијенити као значајан. Највећи позитивни ефекти остварени су у области економског развоја и унапређења јавних услуга, док ће пуни ефекти већих инфраструктурних пројеката бити видљиви у преосталом периоду имплементације и након завршетка Стратегије.

## **Критеријум 5: Одрживост**

Налаз 5.1. Већина реализованих пројеката има висок степен институционалне одрживости.

Највећи број инвестиција реализован је кроз јавне установе, јавна предузећа и организационе јединице Градске управе које располажу надлежностима и ресурсима неопходним за наставак њиховог функционисања и одржавања.

Налаз 5.2. Финансијска одрживост остварених резултата је углавном обезбијеђена, али ће код појединих инфраструктурних система захтијевати додатна улагања.

Посебно се то односи на водоводне, канализационе и друге комуналне системе код којих ће бити потребно обезбиједити континуирана средства за одржавање, модернизацију и проширење капацитета.

Налаз 5.3. Стратегија је створила добру основу за наставак развојних процеса након 2027. године.

Успостављени механизми управљања развојем, акумулирана искуства у припреми и реализацији пројеката, развијена партнерства са институцијама и донаторима, као и реализовани капитални пројекти представљају значајан капитал за припрему новог стратешког документа.

Налаз 5.4. Највећи ризици за одрживост резултата односе се на демографске трендове и доступност екстерних извора финансирања.

Наставак негативних демографских кретања и евентуално смањење доступности донаторских средстава могли би утицати на дугорочну одрживост појединих развојних интервенција и динамику будућих инвестиција.

Остварени резултати Стратегије у великој мјери су одрживи. Успостављени су институционални механизми за наставак развојних активности, а већина реализованих инвестиција има дугорочан карактер. Истовремено, неопходно је наставити јачање локалних финансијских и институционалних капацитета како би се обезбиједила пуна одрживост постигнутих резултата након истека стратешког периода.

## **6.2. Процјена модела управљања и институционалних капацитета**

Процјена модела управљања и институционалних капацитета заснива се на анализи расположиве документације која се односи на процес планирања, спровођења, праћења и извјештавања о реализацији Стратегије интегрисаног развоја града Зворник за период 2018–2027. година и на налазима упитника за процјену институционалних и

административних капацитета попуњених од стране релевантних актера који су укључени у процес имплементације Стратегије<sup>2</sup>.

Анкетирање актера укључених у провођење Стратегије интегрисаног развоја града Зворник за период 2018–2027. годину показало је нехомогену, али у цјелини умјерено задовољавајућу слику институционалних и административних капацитета на нивоу носилаца мјера изван саме Градске управе<sup>3</sup>.

Код институција које су одговориле, процјена сопствених институционалних и људских капацитета креће се од умјерено позитивне до неодлучне. Оцјена капацитета носилаца мјера у цјелини (дакле, других актера у систему) углавном је нешто резервисанија него самопроцјена што упућује на перцепцију неуједначености капацитета међу учесницима у имплементацији Стратегије.

У погледу конкретних области знања и вјештина, потреба за јачањем капацитета постоји код свих анкетираних, у распону од минималних до значајних побољшања. Најчешће и најконзистентније се као подручја за унапређење издвајају умрежавање и проналажење партнера, формулација логичке матрице и разрада активности, те финансијско управљање и планирање буџета за пројекте, док су подручја везана за свакодневну оперативну provedбу (провођење активности, финансијска контрола) код појединих институција оцијењена као подручја без веће потребе за додатном обуком.

Кад је ријеч о препрекама и проблемима који отежавају provedбу Стратегије, недостатак финансијских средстава представља апсолутно доминантан и универзалан налаз гдје се наводе недовољна финансијска средства као један од главних проблема. Уз финансије, понављају се и недовољна знања о стратешком планирању и управљању развојем, непостојање јасних смјерница за оперативно планирање и извјештавање, те недовољно умрежавање потенцијалних партнерских организација и слаба координација и сарадња између административних нивоа власти.

---

<sup>2</sup> Важно је нагласити да ниједна од анкетираних институција не спада у категорију унутрашњих организационих јединица Градске управе, због чега сет питања намијењен искључиво представницима тих јединица (везан за усклађеност трогодишњих и годишњих планова рада, обавезе мониторинга по Уредби о спроведбеним документима, вођење електронских евиденција индикатора и објављивање планова ради јавних консултација) остаје неодговорен, што је у складу са методологијом упитника и не представља пропуст испитаника него потврду да су сви испитаници позиционирани у категорији „Остало” — установе културе, образовања, спорта и мјесне заједнице, дакле вањски носиоци/партнери у имплементацији Стратегије, а не интерни административни апарат Града

<sup>3</sup> Од свих достављених упитника, један је враћен потпуно непопуњен, без иједног означеног одговора и без коментара у пољу за детаљније информације, што само по себи представља налаз: указује на изостанак ангажовања, недовољну мотивацију или неразумијевање сврхе консултативног процеса код дијела актера, што треба третирати као ризик за квалитет будућег извјештавања и партиципације у изради нове Стратегије.

Свеукупна оцјена управљања развојем унутар сопствене институције код већине испитаника је позитивна до врло позитивна. Насупрот томе, оцјена интерне координације и комуникације са другим тијелима надлежним за provedбу Стратегије знатно је слабија и хетерогенија. Ова разлика између високе самопроцјене сопственог управљања и ниже оцјене међуинституционалне координације упућује на закључак да институције своје интерне процесе доживљавају као функционалне, али да системска повезаност и сарадња са другим актерима у ланцу provedбе Стратегије представља слабију карику.

Посебно уочљив налаз, заједнички свим институцијама које су одговориле, јесте изразито слабо проактивно укључивање у израду годишњих извјештаја о имплементацији Стратегије — ниједна институција није одговорила потврдно нити „у већој мјери“. Ово указује на постојање структурног јаза између носилаца мјера и координационог тијела задуженог за праћење Стратегије, гдје се консултативни процес око извјештавања не доживљава као простор за активно учешће. То говори у прилог препоруке да добробит раног и структурираног укључивања актера у стратешко планирање треба јасније комуницирати и демонстрирати кроз наредни циклус.

Налаз 6.2.1. Град Зворник је успоставио функционалан систем управљања локалним развојем који обезбјеђује континуитет процеса планирања, праћења и извјештавања.

Током читавог периода имплементације редовно су припремани планови имплементације, годишњи извјештаји о реализацији, а након усклађивања са новим законским оквиром и акциони планови, средњорочни и годишњи планови рада, као и годишњи извјештаји о спровођењу Стратегије. Ово указује на постојање институционализованог приступа управљању развојем и поштовање прописаних процедура.

Налаз 6.2.2. У оквиру Градске управе успостављени су организациони капацитети за координацију процеса управљања развојем.

Из расположиве документације видљиво је да је Одсјек за управљање развојем и међународну сарадњу имао централну координациону улогу у процесима планирања, праћења и извјештавања, као и у процесу усклађивања Стратегије са новим нормативним оквиром. Истовремено, у процес су биле укључене и друге организационе јединице Градске управе, Развојни тим и Партнерска група.

Налаз 6.2.3. Систем праћења и извјештавања је оперативан и омогућава редовно праћење напретка у реализацији Стратегије.

Документација показује да су коришћени алати за праћење имплементације и систематско прикупљање података о реализацији пројеката, мјера и индикатора. Редовност извјештавања указује да су успостављене основне функције мониторинга и извјештавања.

Налаз 6.2.4. Највећи институционални изазови односе се на управљање сложеним капиталним пројектима и координацију већег броја актера укључених у њихову реализацију.

Извјештаји указују да су кашњења у реализацији најчешће била повезана са поступцима који превазилазе искључиву надлежност Градске управе, укључујући рјешавање имовинско-правних односа, прибављање сагласности и дозвола, процедуре јавних набавки и обезбјеђивање екстерних извора финансирања. То указује да је потребно додатно јачати капацитете за управљање пројектним циклусом и управљање ризицима код капиталних инвестиција.

#### **Оцјена модела управљања и институционалних капацитета**

На основу анализираних докумената може се закључити да су институционални капацитети за управљање развојем у Граду Зворник успостављени и функционални, те да обезбјеђују основне предуслове за спровођење стратешког документа. Посебна снага система огледа се у континуитету процеса планирања и извјештавања, постојању посебне организационе јединице задужене за управљање развојем и способности привлачења екстерних извора финансирања. Истовремено, постоји простор за даље унапређење координације између актера укључених у имплементацију Стратегије, јачање система управљања ризицима, унапређење система праћења индикатора резултата и исхода, као и јачање капацитета за припрему и реализацију сложених капиталних пројеката.

## 7. ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

### 7.1. Закључци

На основуведеног вредновања може се закључити да је Стратегија интегрисаног развоја града Зворник за период 2018–2027. година представљала релевантан и функционалан оквир за усмјеравање локалног развоја током посматраног периода.

Стратешки циљеви и приоритети били су засновани на реалним развојним потребама локалне заједнице и задржали су своју актуелност током цијелог периода имплементације. Усклађивање Стратегије са новим законским оквиром 2022. године потврдило је да су основни развојни правци остали релевантни и након промјена у нормативном и развојном контексту.

У погледу ефективности, остварен је значајан напредак у реализацији већине стратешких циљева. Посебно су видљиви резултати у области привредног развоја, гдје су поједини индикатори премашили циљне вриједности прије истека планског периода. Значајан напредак остварен је и у области друштвеног развоја кроз улагања у образовање, здравство, културу и спорт. Највећа одступања забиљежена су код појединих инфраструктурних и еколошких пројеката који захтијевају значајна финансијска средства и сложене процедуре реализације.

Са аспекта ефикасности, Град Зворник је успио обезбиједити континуитет имплементације Стратегије и мобилисати значајна средства из екстерних извора. Ипак, уочена су одступања између планиране и остварене финансијске реализације, нарочито код капиталних инвестиција, што указује на потребу даљег јачања система управљања пројектним циклусом и управљања ризицима.

Вредновање показује да је Стратегија остварила позитивне развојне ефекте на локалну економију, доступност и квалитет јавних услуга, те инфраструктурни развој града. Истовремено, значајан број пројеката чији се ефекти очекују у средњем и дугом року још увијек је у фази реализације, због чега ће њихов пуни утицај бити видљив тек у наредном периоду.

Посебно важан резултат имплементације Стратегије огледа се у јачању система управљања развојем. Успостављени су механизми планирања, праћења и извјештавања, као и организациони капацитети који представљају добру основу за наставак развојног планирања и припрему новог стратешког документа након 2027. године.

Укупно посматрано, имплементација Стратегије може се оцијенити као успјешна, уз констатацију да је потребно наставити активности на реализацији преосталих капиталних пројеката и додатно унаприједити систем управљања развојем.

## **7.2. Препоруке**

**Препорука 1. Наставити реализацију започетих капиталних инфраструктурних пројеката и обезбиједити њихово пуно финансијско затварање.** Посебну пажњу потребно је усмјерити на пројекте из области водоснабдијевања, канализације, пречишћавања отпадних вода, управљања отпадом и саобраћајне инфраструктуре, јер управо ови пројекти имају највећи потенцијал за дугорочан утицај на квалитет живота становништва.

**Препорука 2. Додатно унаприједити систем припреме и управљања капиталним пројектима.** Потребно је јачати капацитете за припрему пројектно-техничке документације, управљање ризицима, планирање реализације и координацију са институцијама и донаторима како би се смањила кашњења у реализацији сложених инвестиционих пројеката.

**Препорука 3. Унаприједити систем праћења индикатора развоја.** Потребно је обезбиједити редовније прикупљање података за све индикаторе исхода и утицаја, јасније дефинисати изворе података и одговорности за њихово праћење, те повећати коришћење података у процесу доношења управљачких одлука. У оквиру ове препоруке приоритетно је, најкасније током 2026. године, провести базна испитивања задовољства корисника услуга управе, здравствене и социјалне заштите, ученика и наставника о условима у школама, те грађана о урбаним зеленим површинама, како би преостали немјерљиви индикатори исхода постали мјерљиви до истека периода важења Стратегије. Такође је потребно успоставити јединствену евиденцију остварења индикатора на нивоу приоритета, која би обједињавала податке из акционих планова. Посебну пажњу у наредном плановском циклусу потребно је посветити увођењу индикатора разврстаних/агрегираних по полу свуда гдје је то садржајно и методолошки могуће (нпр. код индикатора запошљавања, samozapoшљавања и подршке предузетништву, корисника социјалних и здравствених услуга, учесника обука и јавних консултација), чиме би се обезбиједило родно осјетљиво планирање, праћење и извјештавање о резултатима нове Стратегије развоја.

**Препорука 4. Наставити јачање локалне економије кроз подршку инвестицијама, иновацијама и предузетништву.** Позитивни трендови остварени у области привредног развоја представљају добру основу за нови циклус развојног планирања. Посебан акценат

потребно је ставити на развој предузетништва, дигитализацију пословања, иновације и подршку секторима са највећим потенцијалом раста.

**Препорука 5. Интензивирати активности усмјерене на демографску обнову и задржавање становништва.** У припреми новог стратешког документа потребно је снажније интегрисати мјере које се односе на подршку младима, породицама, запошљавању и унапређењу квалитета живота, имајући у виду демографске изазове који су присутни на локалном и републичком нивоу.

**Препорука 6. Јачати партнерски приступ управљању развојем.** Потребно је осигурати активније учешће привредног сектора, организација цивилног друштва, академске заједнице и грађана у процесима планирања, праћења и вредновања развојних политика.

**Препорука 7. Наставити јачање институционалних капацитета за управљање развојем.** Потребно је обезбиједити континуирано стручно усавршавање запослених укључених у процес управљања развојем, јачати међусекторску координацију и даље развијати систем управљања заснован на резултатима.

**Препорука 8. Правовремено започети припрему новог стратешког документа за период након 2027. године.** Процес израде нове стратегије потребно је започети довољно рано како би се обезбиједила свеобухватна анализа развојних трендова, укључивање свих релевантних актера и несметан наставак система стратешког планирања и управљања развојем.

**Препорука 9. У новом стратешком документу реално димензионисати индикативни финансијски оквир и унаприједити систем индикатора.** Искуство имплементације 2018–2024. показује да је стварни обим развојних улагања (97,26 милиона КМ) вишеструко премашио индикативни оквир (42,47 милиона КМ). У припреми новог стратешког документа потребно је оквир заснивати на реалној процјени свих извора финансирања, укључујући пројекте виших нивоа власти, кредитне и донаторске аранжмане, те за сваки индикатор утврдити полазну вриједност, извор података, динамику мјерења и одговорност за праћење, уз пуну усклађеност индикатора на нивоу мјера, приоритета и стратешких циљева.



## ПРИЛОЗИ

- Прилог 1: Преглед стратешких циљева и приоритета са почетним и достигнутим вриједностима индикатора.
- Прилог 2: Кумулативна реализација индикативног финансијског оквира Стратегије интегрисаног развоја града Зворник (2018–2027).
- Прилог 3: Листа интервјуисаних институција/актера.
- Прилог 4: Листа коришћених докумената.
- Прилог 5: Образац анкетног упитника за процјену институционалних и административних капацитета за спровођење Стратегије развоја.

## Прилог 1: Преглед стратешких циљева и приоритета са почетним и достигнутим вриједностима индикатора

Стратегија интегрисаног развоја града Зворник (2018–2027) — према годишњим извјештајима о спровођењу Стратегије за 2024. и 2025. годину

| Стратешки циљ / Приоритет                                                                                          | Индикатор                                                                          | Почетна вриједност (2016) | Циљна вриједност (2027) | Достигнута вриједност (2024)                                                                       | Достигнута вриједност (2025)                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>СТРАТЕШКИ ЦИЉ 1: Унаприједити стање привреде за креирање и одрживост нових радних мјеста</b>                    |                                                                                    |                           |                         |                                                                                                    |                                                                                                |
| <b>Приоритет 1.1. Унаприједити амбијент за инвестиције</b>                                                         | % повећања броја привредних субјеката на територији града Зворника                 | 0<br>(841 субјекат)       | 15                      | +51,84% (1.277 у 2024)                                                                             | +49,35% (1.256 у 2025)                                                                         |
|                                                                                                                    | Број запослених нових радника као резултат домаћих и страних инвестиција           | 0                         | 600                     | 423 (9.316 запослених у 2024)                                                                      | 427 (9.320 запослених у 2025)                                                                  |
| <b>Приоритет 1.2. Подстаћи развој пољопривреде на подручју града Зворника</b>                                      | % повећања броја пољопривредних газдинстава                                        | 0                         | 50                      | 346 регистрованих газдинстава у 2024                                                               | 372 регистрована газдинства у 2025 (методолошки прекид упоредивости од 2021)                   |
|                                                                                                                    | % повећања обима производње у области повртларства, воћарства и сточарства         | 0                         | 20                      | 6% (стагнација у воћарству и пад у сточарству)                                                     | 10% (Акциони план: план 10, остварено 10)                                                      |
| <b>Приоритет 1.3. Унаприједити туристичку понуду града Зворника</b>                                                | % повећања броја ноћења туриста                                                    | 0<br>(4.648 ноћења)       | 40                      | +246% (16.090 ноћења у 2024)                                                                       | +207,6% (14.300 ноћења у 2025)                                                                 |
|                                                                                                                    | % повећања прихода од боравишне таксе                                              | 0 (9.815 КМ)              | 25                      | +227,9% (32.181,50 КМ у 2024)                                                                      | +192,5% (28.713 КМ у 2025)                                                                     |
| <b>СТРАТЕШКИ ЦИЉ 2: Унаприједити квалитет друштвеног живота на подручју града Зворник</b>                          |                                                                                    |                           |                         |                                                                                                    |                                                                                                |
| <b>Приоритет 2.1. Унаприједити доступност и квалитет услуга из области управе, социјалне и здравствене заштите</b> | % повећања задовољства корисника услугама социјалне и здравствене заштите          | – (2018)                  | 10                      | 80% (индикатор мјере 2.1.1); % повећања према 2018. није мјерен – полазна вриједност није утврђена | 82% (индикатор мјере 2.1.1); % повећања и даље није мјерљив – полазна вриједност није утврђена |
|                                                                                                                    | Омогућено рјешавање спорова из надлежности окружних и привредних судова у Зворнику | Не                        | Да                      | Не – изградња објекта суда није започела                                                           | Не, али припремне радње извршене. Почетак изградње се очекује у 2026. години                   |
|                                                                                                                    | % одговора Градске управе на захтјеве грађана електронским путем                   | 0                         | 20                      | 1.000 електронских одговора (план 1.000; у 2023: 10 од 15)                                         | 1.000 електронских одговора (план 1.000)                                                       |
| <b>Приоритет 2.2. Побољшати доступност и квалитет формалног и неформалног образовања</b>                           | % повећања прихода ЈПВОУ Дјечији вртић „Наша радост“ Зворник                       | 0                         | 40                      | Исход остварен (+67,5% у односу на 2023)                                                           | Исход остварен (+18,45% у односу на 2024)                                                      |
|                                                                                                                    | % испитаних ученика и наставника задовољних условима у школама                     | –                         | 70                      | Није мјерено – анкетање планирано                                                                  | Није мјерено – анкетање и даље није проведено; завршена                                        |

| Стратешки циљ / Приоритет                                                                               | Индикатор                                                                                             | Почетна<br>вриједност<br>(2016) | Циљна<br>вриједност<br>(2027) | Достигнута вриједност (2024)                                                                                                                     | Достигнута вриједност (2025)                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         |                                                                                                       |                                 |                               |                                                                                                                                                  | доградња за Средњу умјетничку школу                                                                                                              |
|                                                                                                         | % смањења броја незапослених на евиденцији Филијале Завода за запошљавање                             | 0                               | 10                            | Преко 20% (3.168 незапослених у 2024)                                                                                                            | Преко 20% (2.919 незапослених у 2025)                                                                                                            |
| Приоритет 2.3. Обезбиједити услове за развој културних и спортских дјелатности                          | % средстава за функционисање организација културе и спорта из сопствених и других ванбюџетских извора | –                               | 40                            | 25% у 2024 (2023: 20%) – напредак ка циљу 40%                                                                                                    | 32% у 2025 – напредак ка циљу 40%                                                                                                                |
|                                                                                                         | % повећања броја програмских културних и умјетничких садржаја                                         | 0                               | 30                            | 15% у 2024 (2023: 10%)                                                                                                                           | 16% у 2025 (Акциони план: план 17)                                                                                                               |
|                                                                                                         | % повећања броја чланова спортских клубова и рекреативаца                                             | 0                               | 30                            | 26% у 2024 (план 15%)                                                                                                                            | 17% у 2025 (план 17%)                                                                                                                            |
| <b>СТРАТЕШКИ ЦИЉ 3: Одговорно управљање животном средином</b>                                           |                                                                                                       |                                 |                               |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                  |
| Приоритет 3.1. Обезбиједити енергетски одржив развој и унаприједити систем управљања квалитетом ваздуха | % смањења трошкова за електричну енергију у јавним објектима са мјерама енергетске ефикасности        | 0                               | 10                            | 6% у 2024 (план 7%)                                                                                                                              | 0% у 2025 (план 5,8%) – без ефекта у извјештајној години                                                                                         |
|                                                                                                         | % смањења трошкова за гријање у јавним објектима са мјерама енергетске ефикасности                    | 0                               | 10                            | 15% у 2024 – циљ премашен                                                                                                                        | 0% у 2025 (план 6%) – без ефекта у извјештајној години                                                                                           |
|                                                                                                         | % смањења концентрације примарних загађивача ваздуха у центру града ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ )      | – (2019)                        | 1                             | PM <sub>2,5</sub> (53,58) и PM <sub>10</sub> (64,95) изнад граница; SO <sub>2</sub> , CO, NO <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> испод (децембар 2024) | PM <sub>2,5</sub> (49,25) и PM <sub>10</sub> (60,02) изнад граница; SO <sub>2</sub> , CO, NO <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> испод (децембар 2025) |
| Приоритет 3.2. Унаприједити услове за несметано одвијање саобраћаја                                     | % повећања броја возила у јединици времена који могу да пређу путни профил без застоја                | 0                               | 10                            | Без промјене – очекује се након пројеката саобраћајне инфраструктуре                                                                             | 2 (Акциони план: план 3) – очекује се након реконструкције М-1 115                                                                               |
|                                                                                                         | Износ повећања прихода у буџету Града од наплате паркинга (KM)                                        | 0                               | 50.000                        | 721.567 KM (2024)                                                                                                                                | 664.463 KM (2025)                                                                                                                                |
| Приоритет 3.3. Унаприједити квалитет и доступност комуналних услуга                                     | % покривености становништва безбједним и квалитетним водоснабдијевањем                                | –                               | 60                            | 70,13% – (12.758 физ. и 785 прав. лица)                                                                                                          | 72,87% – (12.891 физ. и 809 прав. лица); завршен водовод Пилица–Локањ фаза 2, започет Водовод Запад                                              |
|                                                                                                         | % повећања задовољства грађана урбаним зеленим површинама                                             | – (2018)                        | 10                            | 5% у 2024 (план 5%)                                                                                                                              | 5% у 2025 (план 5%) – на половини циља 10%                                                                                                       |

| Стратешки циљ / Приоритет | Индикатор                                                                                      | Почетна<br>вриједност<br>(2016) | Циљна<br>вриједност<br>(2027) | Достигнута вриједност (2024)                                                     | Достигнута вриједност (2025)                                                                  |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | Износ штета од поплава у уређеном приобалном појасу (KM)                                       | –                               | 0                             | Није исказано                                                                    | Није исказан износ; 420 домаћинстава заштићено од плављења (план 750), 3 M3 (план 5)          |
|                           | % укупне количине чврстог отпада који је одвојен и пласиран на тржиште                         | –                               | 10                            | 0% – систем одвојеног прикупљања није успостављен (12.107 физ. и 925 прав. лица) | 0% – систем и даље није успостављен (12.151 физ. и 890 прав. лица корисника одвоза)           |
|                           | Смањење површине земљишта под неправилно одложеним отпадом (m²)                                | 0                               | 2.000                         | 1.000 m² у 2024 (план 2.000); у току санација Тилић Аде                          | 1.000 m² у 2025 (план 2.000); у току санација депоније Тилић Ада                              |
|                           | % укупно произведених отпадних вода у домаћинствима на канализационој мрежи које су пречишћене | 0                               | 3                             | 0% – пречистач Табанци изграђен, 260 домаћинстава није прикључено                | 0% – изграђена канализација Брањево и пречистач Табанци; 5.318 физ. и 491 прав. лице на мрежи |

Достигнуте вриједности за 2025. годину означене су зеленом бојом. Извори: Стратегија интегрисаног развоја града Зворник 2018–2027 (усклађена верзија, 2022) — почетне и циљне вриједности индикатора (табеле 39–41); Годишњи извјештаји о спровођењу Стратегије за 2024. и 2025. годину — достигнуте вриједности (наративни дио и преглед спровођења Акционог плана, поглавље 3).

## Прилог 2: Кумулативна реализација индикативног финансијског оквира Стратегије интегрисаног развоја града Зворник (2018–2027)

Табела 1. Реализована финансијска средства по стратешким циљевима и годинама (2018–2025)

| Стратешки циљ                                                                 | Оквир из Стратегије (КМ) | 2018                | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 | 2024                 | 2025                 | Кумулативно 2018–2025 (КМ) | % оквира      |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------|---------------|
| Реализована средства по годинама (КМ)                                         |                          |                     |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                            |               |
| СЦ 1: Унаприједити стање привреде за креирање и одрживост нових радних мјеста | 9.445.000                | 1.690.696,94        | 2.140.601,44         | 1.325.024,53         | 1.640.890,77         | 1.723.636,15         | 440.341,13           | 576.474,09           | 752.939,24           | 10.290.604,29              | 108,95        |
| СЦ 2: Унаприједити квалитет друштвеног живота на подручју града Зворник       | 19.868.000               | 3.144.440,66        | 2.271.201,82         | 4.675.122,75         | 10.479.958,35        | 9.376.399,11         | 13.608.982,30        | 10.370.267,29        | 423.309,88           | 54.349.682,16              | 273,55        |
| СЦ 3: Одговорно управљање животном средином                                   | 13.160.000               | 407.988,43          | 7.956.025,21         | 11.684.151,54        | 3.383.573,54         | 1.541.653,56         | 3.008.717,86         | 5.810.848,78         | 9.490.509,89         | 43.283.468,81              | 328,90        |
| <b>УКУПНО</b>                                                                 | <b>42.473.000</b>        | <b>5.243.126,03</b> | <b>12.367.828,47</b> | <b>17.684.298,82</b> | <b>15.504.422,66</b> | <b>12.641.688,82</b> | <b>17.058.041,30</b> | <b>16.757.590,16</b> | <b>10.666.759,01</b> | <b>107.923.755,26</b>      | <b>254,10</b> |

Напомене уз Табелу 1:

- За период 2018–2022. извјештаји приказују реализацију по секторима (економски сектор = СЦ 1, друштвени сектор = СЦ 2, заштита животне средине = СЦ 3), а од 2023. директно по стратешким циљевима, у складу са усклађеном Стратегијом из 2022. године.
- Оквир из Стратегије (42.473.000 КМ) је индикативни оквирни финансијски план за цијели период 2018–2027 (Стратегија, табела 42). Кумулативна реализација 2018–2025. премашује оквир за 254,10%, прије свега због великих пројеката финансираних из вањских извора који нису били обухваћени оквиром у пуном обиму (Болница Зворник, водоводи, санација путева и др.).
- У 2025. години реализовано је 10.666.759,01 КМ или 39,54% годишњег плана (26.978.020 КМ). Учешће буџета Града било је знатно веће него ранијих година (64,32% плана) у односу на екстерне изворе (34,57% плана).

Табела 2. Реализована средства по стратешким циљевима, приоритетима и мјерама (2023–2025)

| Стратешки циљ / Приоритет / Мјера                                            | Оквир из Стратегије 2018–2027 (КМ) | Реализовано 2023 (КМ) | Реализовано 2024 (КМ) | Реализовано 2025 (КМ) | Укупно 2023–2025 (КМ) | % оквира      |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| <b>СТРАТЕШКИ ЦИЉ 1</b>                                                       | <b>9.445.000</b>                   | <b>440.341,13</b>     | <b>576.474,09</b>     | <b>752.939,24</b>     | <b>1.769.754,46</b>   | <b>18,74</b>  |
| <b>Приоритет 1.1. Унаприједити амбијент за инвестиције</b>                   | <b>7.110.000</b>                   | <b>85.021,13</b>      | <b>161.047,62</b>     | <b>267.496,26</b>     | <b>513.565,01</b>     | <b>7,22</b>   |
| Мјера 1.1.1. Развој пословних зона и капацитета за техничку подршку привреди | 7.110.000                          | 85.021,13             | 161.047,62            | 267.496,26            | 513.565,01            | 7,22          |
| <b>Приоритет 1.2. Подстаћи развој пољопривреде</b>                           | <b>1.875.000</b>                   | <b>338.820,00</b>     | <b>411.156,41</b>     | <b>458.483,73</b>     | <b>1.208.460,14</b>   | <b>64,45</b>  |
| Мјера 1.2.1. Додјела подстицаја за развој пољопривредне производње           | 1.630.000                          | 332.820,00            | 406.522,75            | 453.808,73            | 1.193.151,48          | 73,20         |
| Мјера 1.2.2. Изградња капацитета за развој пољопривредне производње          | 245.000                            | 6.000,00              | 4.633,66              | 4.675,00              | 15.308,66             | 6,25          |
| <b>Приоритет 1.3. Унаприједити туристичку понуду</b>                         | <b>460.000</b>                     | <b>16.500,00</b>      | <b>4.270,06</b>       | <b>26.959,25</b>      | <b>47.729,31</b>      | <b>10,38</b>  |
| Мјера 1.3.1. Развој и промоција туристичких садржаја                         | 460.000                            | 16.500,00             | 4.270,06              | 26.959,25             | 47.729,31             | 10,38         |
| <b>СТРАТЕШКИ ЦИЉ 2</b>                                                       | <b>19.868.000</b>                  | <b>13.608.982,30</b>  | <b>10.370.267,29</b>  | <b>423.309,88</b>     | <b>24.402.559,47</b>  | <b>122,82</b> |
| <b>Приоритет 2.1. Услуге управе, социјалне и здравствене заштите</b>         | <b>16.410.000</b>                  | <b>12.971.310,30</b>  | <b>10.276.766,65</b>  | <b>164.369,00</b>     | <b>23.412.445,95</b>  | <b>142,67</b> |
| Мјера 2.1.1. Унапређење капацитета установа здравствене заштите              | 5.965.000                          | 12.631.551,00         | 10.223.510,00         | 154.369,00            | 23.009.430,00         | 385,74        |
| Мјера 2.1.2. Услови за остваривање права из области социјалне заштите        | 2.745.000                          | 339.759,26            | 0                     | 0                     | 339.759,26            | 12,38         |
| Мјера 2.1.3. Јачање инфраструктурних капацитета органа управе                | 7.700.000                          | 0                     | 53.256,65             | 10.000,00             | 63.256,65             | 0,82          |
| <b>Приоритет 2.2. Формално и неформално образовање</b>                       | <b>1.082.000</b>                   | <b>617.171,05</b>     | <b>93.500,64</b>      | <b>243.240,88</b>     | <b>953.912,57</b>     | <b>88,16</b>  |
| Мјера 2.2.1. Јачање капацитета образовних установа                           | 1.040.000                          | 617.171,05            | 93.500,64             | 243.240,88            | 953.912,57            | 91,72         |
| Мјера 2.2.2. Развој неформалног образовања                                   | 42.000                             | 0                     | 0                     | 0                     | 0                     | 0,00          |
| <b>Приоритет 2.3. Културне и спортске дјелатности</b>                        | <b>2.376.000</b>                   | <b>20.501,00</b>      | <b>0</b>              | <b>15.700,00</b>      | <b>36.201,00</b>      | <b>1,52</b>   |
| Мјера 2.3.1. Капацитети и програмски садржаји установа културе               | 156.000                            | 20.501,00             | 0                     | 10.700,00             | 31.201,00             | 20,00         |
| Мјера 2.3.2. Изградња инфраструктуре у области спорта                        | 2.220.000                          | 0                     | 0                     | 5.000,00              | 5.000,00              | 0,23          |
| <b>СТРАТЕШКИ ЦИЉ 3</b>                                                       | <b>13.160.000</b>                  | <b>3.008.717,86</b>   | <b>5.810.848,78</b>   | <b>9.490.509,89</b>   | <b>18.310.076,53</b>  | <b>139,13</b> |
| <b>Приоритет 3.1. Енергетска ефикасност и квалитет ваздуха</b>               | <b>2.100.000</b>                   | <b>122.980,92</b>     | <b>112.996,58</b>     | <b>45.904,48</b>      | <b>281.881,98</b>     | <b>13,42</b>  |

| Стратешки циљ / Приоритет / Мјера                                          | Оквир из Стратегије 2018–2027 (КМ) | Реализовано 2023 (КМ) | Реализовано 2024 (КМ) | Реализовано 2025 (КМ) | Укупно 2023–2025 (КМ) | % оквира      |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Мјера 3.1.1. Унапређење енергетске ефикасности и мјерења квалитета ваздуха | 2.100.000                          | 122.980,92            | 112.996,58            | 45.904,48             | 281.881,98            | 13,42         |
| <b>Приоритет 3.2. Несметано одвијање саобраћаја</b>                        | <b>3.000.000</b>                   | <b>192.696,64</b>     | <b>896.430,01</b>     | <b>1.394.198,56</b>   | <b>2.483.325,21</b>   | <b>82,78</b>  |
| Мјера 3.2.1. Унапређење путне и стационарне саобраћајне инфраструктуре     | 3.000.000                          | 192.696,64            | 896.430,01            | 1.394.198,56          | 2.483.325,21          | 82,78         |
| <b>Приоритет 3.3. Квалитет и доступност комуналних услуга</b>              | <b>8.060.000</b>                   | <b>2.693.040,30</b>   | <b>4.801.446,19</b>   | <b>8.050.406,85</b>   | <b>15.544.893,34</b>  | <b>192,86</b> |
| Мјера 3.3.1. Заштита изворишта и водоснабдијевање                          | 150.000                            | 128.080,00            | 4.730.797,39          | 6.893.228,46          | 11.752.105,85         | 7.834,74      |
| Мјера 3.3.2. Уређење ријечних корита и урбаних зелених површина            | 7.440.000                          | 2.564.960,30          | 38.100,00             | 146.015,00            | 2.749.075,30          | 36,95         |
| Мјера 3.3.3. Управљање чврстим отпадом и отпадним водама                   | 470.000                            | 0                     | 32.542,80             | 1.011.163,39          | 1.043.706,19          | 222,07        |
| <b>УКУПНО</b>                                                              | <b>42.473.000</b>                  | <b>17.058.041,30</b>  | <b>16.757.590,16</b>  | <b>10.666.759,01</b>  | <b>44.482.390,47</b>  | <b>104,73</b> |

Напомене уз Табелу 2:

- Преглед по приоритетима и мјерама могућ је за период 2023–2025, јер су ранији извјештаји (2018–2022) рађени по структури првобитне Стратегије (сектори и појединачни пројекти), која није директно упоредива са структуром 9 приоритета и 15 мјера из усклађене Стратегије.
- Мјера 2.1.1: високо извршење се односи на пројекат реконструкције и изградње новог блока ЈУ „Болница“ Зворник (Влада РС). Мјера 3.3.1: извршење се односи на изградњу водовода Пилица–Локањ (кредит) и почетак пројекта „Водовод Запад“, а оквир од 150.000 КМ из Стратегије обухватао је само заштиту изворишта, што објашњава изразито висок проценат.
- Проценати реализације оквира рачунати су у односу на оквирна средства за цијели период 2018–2027. Пошто Табела 2 обухвата само 2023–2025. годину, вриједности не представљају укупну реализацију оквира, за коју је меродаван приказ по стратешким циљевима у Табели 1.

### Прилог 3: Листа интервјуисаних представника институција/актера

- Кабинета градоначелника – шеф
- Одјељење за стамбено комуналне послове и послове саобраћаја - начелник
- Одјељење за просторно уређење - начелник
- Одјељење за привреду и друштвене дјелатности- начелник
- Одсјек за буџет - шеф
- Одсјек за управљање развојем и међународну сарадњу - шеф
- Одсјек за управљање развојем и међународну сарадњу - самостални стручни сарадник за стратешко планирање
- Одсјек за управљање развојем и међународну сарадњу - самостални стручни сарадник за стратешко планирање
- Нова Алумина - директор
- Туристичка организација града Зворника - директорица
- Завод за запошљавање, филијала Зворник - директор
- Дом здравља - представник
- ЈЗУ Болница Зворник - директор
- Центар за социјални рад - представник
- Технолошки факултет Каракај - професорица
- АД Водовод и комуналије – директор
- Центар за истраживање и очување културне баштине "Доктор Ђорђе Лазаревић" – представник
- Планинарско спортско удружење Зворник – представник



#### Прилог 4: Листа коришћених докумената

- Стратегија интегрисаног развоја града Зворника за период 2018-2027. година усклађена са измјенама регулаторног оквира о стратешком планирању и управљању развојем у Републици Српској
- Извештај о реализацији Плана имплементације Стратегије интегрисаног развоја града Зворник у 2018. години
- Извештај о реализацији Плана имплементације Стратегије интегрисаног развоја града Зворник у 2019. години
- Извештај о реализацији Плана имплементације Стратегије интегрисаног развоја града Зворник у 2020. години
- Извештај о реализацији Плана имплементације Стратегије интегрисаног развоја града Зворник у 2021. години
- Извештај о реализацији Плана имплементације Стратегије интегрисаног развоја града Зворник у 2022. години
- Годишњи извјештај о спровођењу Стратегије интегрисаног развоја града Зворник за 2023. годину
- Годишњи извјештај о спровођењу Стратегије интегрисаног развоја града Зворник за 2024. годину
- Годишњи извјештај о спровођењу Стратегије интегрисаног развоја града Зворник за 2025. годину
- Акциони планови за спровођење стратешког документа за период 2023-2027, година
- Упутства за средњорочно планирање рада Градске управе Зворник за период 2023-2027. година
- Средњорочни планови рада Градске управе Зворник за период 2023-2027. година
- Годишњи планови рада Градоначелника и Градске управе за период 2023-2026. година
- Годишњи извјештаји о раду Градоначелника и Градске управе за период 2023–2025. година
- Локални план управљања отпадом за Град Зворник за период од 2022-2027. године
- Студија о стању животне средине на локалитету напуштене депоније „Тилић Ада“
- Публикација Републичког завода за статистику Републике Српске „Градови и општине Републике Српске“ за период 2021-2025. година
- Публикација Републичког завода за статистику Републике Српске „Индикатори одрживог развоја Републике Српске“ за период 2020-2024. година

Прилог 5: Образац анкетног упитника за процјену институционалних и административних капацитета за спровођење Стратегије развоја

UPITNIK ZA PROCJENU INSTITUCIONALNIH I  
ADMINISTRATIVNIH KAPACITETA ZA SPROVOĐENJE  
STRATEGIJE INTEGRISANOG RAZVOJA GRADA ZVORNIK ZA  
PERIOD 2018 – 2027. GODINA

1. Molimo, navedite instituciju/organizaciju/tijelo koje predstavljate?

(Molimo odaberite samo jedan odgovor)

☐ Tijelo nadležno za upravljanje razvojem

☐ Unutrašnja organizaciona jedinica Gradske uprave (*molimo navesti*)

☐ Ostalo (*molimo navesti*)

2. Po Vašem mišljenju, da li Vaša institucija/organizacija ima potrebne institucionalne i ljudske kapacitete za ispunjavanje svih obaveza u pogledu provedbe Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina?

(Molimo odaberite samo jedan odgovor)

☐ Da

☐ U većoj mjeri

☐ U manjoj mjeri

☐ Ne

☐ Ne znam

3. Po Vašem mišljenju, da li nosioci mjera navedeni u Strategiji integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina imaju potrebne kapacitete za uspješnu provedbu planiranih aktivnosti i projekata?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

☐ Da

☐ U većoj mjeri

☐ U manjoj mjeri

☐ Ne

☐ Ne znam

4. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati znanje Vaše institucije/organizacije?  
(Molimo odaberite **samo jedan odgovor** za navedeno područje)

| Područje                                                                                       | Nema potrebe za poboljšanjem | Potrebna su minimalna poboljšanja | Potrebna su djelomična poboljšanja | Potrebna su značajna poboljšanja | Ne znam odgovoriti/ nije primjenjivo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Operativno planiranje (priprema akcionih planova za provedbu strateškog dokumenta)             | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Programiranje razvoja (ugradnja razvojnih prioriteta i mjera u godišnje planove rada i budžet) | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Izveštavanje o provedbi strateškog dokumenta i realizaciji akcionih planova                    | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Priprema projektne dokumentacije (razrada i formulacija projekata)                             | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Provedba projekata                                                                             | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Praćenje provedbe i izveštavanje o provedbi                                                    | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Finansijsko upravljanje i kontrola                                                             | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Evaluacija projekata                                                                           | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |

5. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati kapacitete Vaše institucije/organizacije **za pripremu projekata** koji doprinose implementaciji Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor** za navedeno područje)

| Područje                                         | Nema potrebe za poboljšanjem | Potrebna su minimalna poboljšanja | Potrebna su djelomična poboljšanja | Potrebna su značajna poboljšanja | Ne znam odgovoriti/ nije primjenjivo |
|--------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Priprema projektno-tehničke dokumentacije        | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Priprema budžeta                                 | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Umrežavanje (pronalaženje partnera)              | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Formulacija logičke matrice i razrada aktivnosti | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |
| Uspostava projektnog tima                        | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>             |

6. U kojim područjima smatrate da je potrebno poboljšati kapacitete Vaše institucije/organizacije **za provedbu projekata** koji doprinose implementaciji Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor** za navedeno područje)

| Područje                                                          | Nema potrebe za poboljšanjem | Potrebna su minimalna poboljšanja | Potrebna su djelomična poboljšanja | Potrebna su značajna poboljšanja | Ne znam odgovoriti/nije primjenjivo |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Upravljanje finansijama                                           | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>            |
| Javne nabave                                                      | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>            |
| Priprema izvještaja o provedbi projekta i finansijskih izvještaja | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>            |
| Provedba aktivnosti                                               | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>            |
| Evaluacija projekta                                               | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>            |

7. Koje su po Vašem mišljenju **tri glavne prepreke u Vašoj instituciji/organizaciji za poboljšanje provedbe** Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina u smislu brzine, transparentnosti i efikasnosti?  
(Moguće je **više odgovora – do tri odabira**)

- ☐ Nema prepreka
- ☐ Nedovoljna znanja, kompetencije i iskustvo osoba zaduženih za pripremu i provedbu projekata
- ☐ Manjak saradnje između partnera (civilni, javni i privatni sektor)
- ☐ Manjak saradnje između svih administrativnih nivoa vlasti (republički nivo, druge JLS) u pogledu planiranja razvoja
- ☐ Nedovoljna znanja o strateškom planiranju i upravljanju razvojem
- ☐ Česte promjene zaposlenih zaduženih za provedbu Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik
- ☐ Nedovoljna znanja o pripremi i provedbi projekata
- ☐ Pravne prepreke
- ☐ Nezadovoljavajuća koordinacija između svih tijela nadležnih za provedbu mjera
- ☐ Nerazumijevanje obaveza koje ima nosilac mjere ili institucija odgovorna za koordinaciju implementacije strateškog dokumenta
- ☐ Nedovoljni finansijski resursi za provedbu strateškog dokumenta
- ☐ Nepostojanje jasnih smjernica i nedovoljna znanja u pogledu operativnog planiranja (priprema akcionih planova) i izvještavanja
- ☐ Manjak motivacije na strani tijela nadležnih za provedbu mjera
- ☐ Ne znam odgovoriti
- ☐ Ostalo, molimo navesti

8. Koje su po Vašem mišljenju **tri najčešća problema u Vašoj instituciji/organizaciji** za koja smatrate da otežavaju **pripremu i provedbu projekata** koji doprinose implementaciji Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina?

(Moguće je **više odgovora – do tri odabira**)

- ☐ Nema problema

- ☐ Nedovoljni finansijski resursi
- ☐ Nedovoljan broj i/ili nedovoljna znanja, kompetencije i iskustvo osoba zaduženih za pripremu i/ili provedbu projekata
- ☐ Nedovoljno umrežavanje potencijalnih partnerskih organizacija
- ☐ Likvidnost
- ☐ Nedovoljna koordinacija i saradnja između svih administrativnih nivoa vlasti (republički nivo, druge JLS)
- ☐ Složenost pravila, izvještajnih procedura i obrazaca
- ☐ Ne znam
- ☐ Ostalo, molimo navesti

9. Kako biste ocijenili sveukupno upravljanje razvojem u Vašoj instituciji/organizaciji (operativno planiranje, izvještavanje i informisanje o provedbi Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina)?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

- ☐ Slabo
- ☐ Dovoljno
- ☐ Dobro
- ☐ Izvrsno
- ☐ Ne znam

10. Smatrate li da bi proaktivno uključivanje Vaše institucije/organizacije od same izrade **nove Strategije razvoja grada Zvornik za period 2028 – 2034. godina** (učesće u definisanju i predlaganje strateških ciljeva, prioriteta, mjera, projekata) doprinijelo kvalitetnijem sveukupnom upravljanju razvojem Vaše institucije/organizacije, što bi vam olakšalo i operativno planiranje, izvještavanje i monitoring.

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

- ☐ Da



☐ Ne

☐ Ne znam

11. Kako biste ocijenili internu koordinaciju i komunikaciju Vaše institucije/organizacije sa ostalim tijelima, institucijama/organizacijama nadležnim za provedbu Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

☐ Slabo

☐ Dovoljno

☐ Dobro

☐ Izvrsno

☐ Ne znam odgovoriti

12. Da li se proaktivno uključujete u izradu izvještaja o implementaciji Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina, tj. da li analizirate poziv za konsultacije o izvještaju o implementaciji Strategije i pravovremeno dostavljate povratnu informaciju?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

☐ Da

☐ U većoj mjeri

☐ U manjoj mjeri

☐ Ne

☐ Ne znam

## Na naredni set pitanja odgovaraju isključivo predstavnici organizacionih jedinica unutar Gradske uprave Zvornik

---

13. Prilikom redovnih godišnjih konsultacija o trogodišnjem **akcionom planu** za implementaciju Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina, koliko se uključujete u iste i dostavljate svoje sugestije, primjedbe i komentare?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

☐ Slabo

☐ Dovoljno

- ☐ Dobro
- ☐ Izvrsno
- ☐ Ne znam odgovoriti

14. Da li prilikom izrade trogodišnjih i godišnjih planova rada svog organa uprave, vodite računa o Uputstvu za trogodišnje planiranje rada organa uprave i pripadajućem Akcionom planu za realizaciju Strategije razvoja? Da li vršite usklađivanje svojih trogodišnjih i godišnjih planova rada sa Uputstvom i preuzimate projekte iz Akcionog plana za implementaciju Strategije?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

- ☐ Da
- ☐ U većoj mjeri
- ☐ U manjoj mjeri
- ☐ Ne
- ☐ Ne znam

15. Da li Vaša organizaciona jedinica unutar organa uprave poštuje sve obaveze, formate i rokove propisane Zakonom o strateškom planiranju i upravljanju razvojem i pripadajućim uredbama?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

- ☐ Da
- ☐ U većoj mjeri
- ☐ U manjoj mjeri
- ☐ Ne
- ☐ Ne znam

16. Da li je Vaša organizaciona jedinica određena u Strategiji integrisanog razvoja grada Zvornik za period 2018 – 2027. godina kao koordinišuća institucija na nivou jedne ili više mjera?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

- ☐ Da
- ☐ Ne

17. Ako je odgovor na prethodno pitanje DA, da li koordinirate sa drugim nosiocima implementacije mjere i objedinjenu informaciju dostavljate u daljnju proceduru za izradu izvještaja o implementaciji Strategije integrisanog razvoja grada Zvornik?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

- ☐ Da
- ☐ U većoj mjeri
- ☐ U manjoj mjeri
- ☐ Ne
- ☐ Ne znam

18. Da li izvršavate svoje obaveze monitoringa propisane Uredbom o sprovedbenim dokumentima u Republici Srpskoj, odnosno o planiranju rada, monitoringu i izvještavanju, tj. da li sistematično i kontinuirano prikupljate, analizirate i koristite podatke i indikatore radi eventualnih korekcija i izvještavanja o ostvarenim rezultatima?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

- ☐ Da
- ☐ U većoj mjeri
- ☐ U manjoj mjeri
- ☐ Ne
- ☐ Ne znam

19. Da li imate uspostavljene i da li redovno ažurirate elektronske evidencije indikatora ostvarenja strateških ciljeva, prioriteta i mjera iz Strategije, te indikatora iz godišnjeg plana rada Vašeg organa uprave u skladu sa Uredbom o sprovedbenim dokumentima u Republici Srpskoj, odnosno o planiranju rada, monitoringu i izvještavanju?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

- ☐ Da
- ☐ U većoj mjeri
- ☐ U manjoj mjeri
- ☐ Ne
- ☐ Ne znam

20. Da li Vaš organ uprave objavljuje radnu verziju trogodišnjeg plana rada i godišnjeg plana rada na web stranici Grada radi javnih konsultacija?

(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

☐ Da

☐ Ne

21. Da li ste bili uključeni u izradu sektorske strategije iz djelokruga rada Vašeg organa uprave (ukoliko je ista izrađivana), i ako niste da li ste upoznati da li je ista usklađena sa Strategijom integrisanog razvoja grada Zvornik, te da li su prilikom njene izrade poštovani zakonski i podzakonski propisi iz oblasti strateškog planiranja i upravljanja razvojem?  
(Molimo odaberite **samo jedan odgovor**)

☐ Da

☐ Ne

Detaljnije informacije: