

OSVRT NA STRATEŠKO PLANIRANJE ODRŽIVOG RAZVOJA NEDOVOLJNO RAZVIJENIH OPŠTINA U SRBIJI DO 2020. GODINE

**Snežana Vujadinović¹, Dejan Šabić¹, Mirjana Gajić¹,
Marko Sedlak¹**

Apstrakt: Povećanje ovlašćenja lokalnih samouprava u procesu decentralizacije omogućilo je efikasnije integrisanje ciljeva održivog razvoja u proces strateškog planiranja održivog razvoja. Rad se zasniva na komparativnoj empirijskoj analizi sadržaja strategija održivog razvoja i sprovođenja procesa strateškog planiranja razvoja u ekonomski nerazvijenim opštinama Srbije. Cilj istraživanja jeste identifikacija najčešćih propusta u izradi strategija održivog razvoja opština kao i donošenje relevantnih preporuka za unapređenje procesa. Analiza sadržaja strategija omogućila je odgovor na nekoliko ključnih pitanja: koji faktori presudno utiču na kvalitet strategija, da li je kvalitet donetih strateških dokumenata i uspešnost strateškog planiranja u korelaciji sa ekonomskom razvijenošću opština i koji su najčešći uzroci slabe implementacije strategija održivog razvoja.

Ključne reči: Republika Srbija, lokalna samouprava, opština, strateško planiranje, održivi razvoj.

REVIEW OF THE STRATEGIC PLANNING OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UNDERDEVELOPED MUNICIPALITIES IN SERBIA UNTIL 2020

Abstract: Increasing the authorization of local self-governments in the process of decentralization made it possible to more efficiently integrate the goals of sustainable development into the process of strategic planning of sustainable development. The work is based on a comparative empirical analysis in the content of sustainable development strategies and implementation of the process of strategic development planning in economically underdeveloped municipalities of Serbia. The aim of the research is to identify the most common oversight in the development of strategies for the sustainable development of municipalities, as well as to make relevant recommendations for improving the process. The analysis of the content of the strategies enabled the answer to several key questions: which factors decisively affect the quality of the strategies, whether the quality of adopted strategic documents and the success of strategic planning are correlated with the economic development of municipalities and what are the most common causes of weak implementation of sustainable development strategies.

Key words: Republic of Serbia, local self-government, municipality, strategic planning, sustainable development.

¹ Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet, Studentski trg 3/III,
snezana.vujadinovic@gef.bg.ac.rs; dejan.sabic@gef.bg.ac.rs;
mirjana.gajic@gef.bg.ac.rs; maresedlak1@gmail.com

UVOD

Uloga lokalnih zajednica u planiranju i implementaciji politike održivog razvoja sve više dobija na značaju, što je u saglasnosti sa savremenim teorijskim pristupima lokalnom/regionalnom razvoju. Kao rezultat toga, osnovne ideje i elementi teorija endogenog razvoja nalaze sve veću primenu u strategijama održivog razvoja na lokalnom nivou: razumevanje razvoja kao procesa odozdo prema gore, integrisanost društvenih i ekonomskih aspekata razvoja, ključna uloga lokalnih aktera i inicijativa, uključujući društvene aktere i civilno društvo i dr. Savremeni koncept lokalnog održivog razvoja objedinjuje prostornu, vremensku i multisektorsku dimenziju i naglašava uzajamnost lokalnih i spoljnih snaga u kontroli razvojnih procesa. Pored ekonomskog aspekta, koncept uključuje i druge aspekte poput socijalnih, ekoloških, kulturnih i političkih.

Strateško planiranje ima ključnu ulogu u postizanju održivog razvoja lokalnih samouprava (Zeemering, 2018; Kronja i dr., 2014). Ono je u praksi široko prihvaćeno kao instrument za određivanje dugoročnih ciljeva razvoja lokalnih samouprava i utvrđivanja najboljih načina za njihovo ostvarivanje. Strateško planiranje predstavlja rezultat saradnje lokalne samouprave i lokalne zajednice jer obezbeđuje koheziju organizacionih aktivnosti i definiše budućnost lokalnih zajednica (Poister, 2010; Boyne and Gould-Williams, 2003). Efikasno i transparentno strateško planiranje omogućava institucijama javnog sektora da poboljšaju performanse i pruže kvalitetnije usluge lokalnoj zajednici (Boyne and Walker, 2010). U pitanju je složen proces koji obuhvata nekoliko ključnih faza, pri čemu je pripremna faza (obezbeđenje političke podrške, uspostavljanje organizacione strukture, uključivanje zainteresovanih strana i informisanje građana) ključan deo tog procesa, jer garantuje podršku i kredibilitet (Božić & Milićević, 2012; Bryson et al. 2013). Uključivanjem građana u fazu analize prostornih resursa, definisanja razvojnih ciljeva i prioriteta obezbeđuju se informacije o stvarnim potrebama i aspiracijama lokalne zajednice, ostvaruje se priliv kreativnih ideja i novih pogleda na konkretni životni prostor, promovise se pluralizam interesa, pronalaze se najprihvatljivija rešenja za svaki konkretni slučaj „konflikta interesa“ i sl. (Marošek i dr., 2012). Zadatak ovih strategija jeste da promovisu inovativnost i kreativnost u okviru lokalne zajednice, da definišu sektore u koje treba ulagati, da prepoznaju prioritete sopstvenog endogenog razvoja i da posebnim merama efikasno upravljaju resursima i stimulišu razvoj. Saradnja između lokalnih samouprava i usklađivanje razvojnih strategija doprinose smanjenju ekonomskih i socijalnih razlika koje generiše neujednačen lokalni razvoj.

STRATEŠKO PLANIRANJE U SRBIJI

Period usporenih ekonomskih i političkih reformi u Srbiji traje duže od dve decenije. Negativni efekti tranzicije najočigledniji su u nerazvijenim opštinama gde je sprovođenje razvojne politike otežano usled brojnih izazova poput visoke nezaposlenosti, siromaštva, loše infrastrukture, starenja stanovništva i sl. Proces tranzicije ekonomije i postepene decentralizacije Republike Srbije odvija se uporedo sa promenom zakonske regulative koja se odnosi na lokalnu samoupravu. Ona se kvalitativno menjala u pravcu ne samo proširenja nadležnosti lokalne samouprave, već i njene veće finansijske nezavisnosti i stabilnosti (Kopanja et al., 2013). S obzirom na to da lokalne vlasti imaju centralnu ulogu u obezbeđivanju održivog razvoja lokalnih sredina i boljem upravljanju istim, definisanje osnovnih ciljeva održivog razvoja mora biti iznad ličnih interesa i u skladu sa potrebama i mogućnostima svake lokalne zajednice (Vujadinovic et al., 2016). Da bi se dostigao željeni stepen održivog razvoja, lokalnim samoupravama je bio neophodan dugoročan strateški pristup.

U Srbiji je izrada strategija održivog razvoja na lokalnom nivou započela posle 2000. godine kroz programe podrške međunarodnih organizacija. Do 2020. godine strategije održivog razvoja su bile najčešći planski dokumenti na lokalnom nivou. Tako npr. 2011.

godine činile su 27% usvojenih strateških dokumenata (Marošek i dr., 2012). Sa proširenjem izvornih nadležnosti, lokalne samouprave su donosile strategije održivog razvoja iz dva osnovna razloga. Strategija je bila preduslov da konkurišu za finansijska sredstva (uglavnom pretpriputna sredstva EU) radi realizacije određenih razvojnih projekata i povećanja konkurentnosti. Drugi razlog leži u činjenici da su strategija i njena uspešna implementacija preduslovi optimalnog korišćenja lokalnog razvojnog potencijala i rešavanja najvažnijih lokalnih problema (Pavlović Križanić i Šovljanski, 2010).

Standardizaciji strateškog planiranja na lokalnom nivou doprinela je SLOR (*Strategija lokalnog održivog razvoja*) metodologija razvijena u okviru *Exchange 2* programa, a finansirana od strane EU. Strategije urađene prema SLOR metodologiji uglavnom obuhvataju pripremu fazu, analizu i ocenu stanja, strateški okvir, akcioni plan i pripremu sprovođenja i implementaciju. Na osnovu analize opšteg stanja, prednosti i ograničenja opštine i njenog okruženja, strategije identifikuju optimalne pravce razvoja u datom vremenskom periodu (najčešće 5 ili 10 godina) i određuju smer, prioritete, akcije i odgovornosti za implementaciju (Marošek i dr., 2012). Strategije održivog razvoja opština su multisektorske, najčešće usmerene na tri glavna sektora – ekonomski, društveni i ekološki.

REZULTATI

Rad se u metodološkom pogledu zasniva na analizi strateškog planiranja razvoja 87 opština u Srbiji. Izabrani uzorak je dovoljno velik i reprezentativan u statističkom smislu (58% opština u Srbiji), što omogućuje objektivno sagledavanje kvaliteta i efekata procesa strateškog planiranja tih opština. Uzorak je izabran na osnovu razvijenosti opština u odnosu na proseka u Republici Srbiji. Prema stepenu razvijenosti, izabrane opštine pripadaju trećoj i četvrtoj grupi razvijenosti. Treću grupu čine 43 nedovoljno razvijene opštine čiji je stepen razvijenosti u rasponu od 60% do 80% republičkog proseka, dok četvrtu grupu čine 44 izrazito nedovoljno razvijene opštine čiji je stepen razvijenosti ispod 60% republičkog proseka.

Analiza je obuhvatila ukupno 83 strategije usvojene u periodu 2006–2020. godine, pri čemu četiri opštine u tom periodu nisu imale strategiju razvoja (tabela 1). Od ukupnog broja analiziranih strategija u 2020. godini, aktuelnih strategija bilo je 57 (40 koje ističu do kraja 2020. godine i 17 strategija koje ističu u periodu 2021–2027. godine). Ostale strategije (26) su ranije usvojene, a da u međuvremenu lokalne samouprave nisu donele nove.

Tabela 1. Osnovni podaci o strategijama održivog razvoja izabranih opština u Srbiji

Pokazatelj	Broj opština	(%)	Pokazatelj	Broj opština	(%)
Opštine koje imaju strategiju	83	95,4	Strategije sa imenovanim telom za implementaciju	74	89,2
Strategije koje se odnose na period od 10 godina	33	39,8	Strategije sa imenovanim telom za monitoring	33	39,8
Strategije koje se odnose na period od 5 godina	43	51,8	Strategije sa imenovanim telom za evaluaciju	31	37,3
Lokalna samouprava kao inicijator izrade strategije	59	71,1	Strategije sa akcionim planovima	64	77,1
Evropska unija kao finansijer izrade strategije	36	43,4	Akcioni planovi sa definisanim periodom realizacije projekata	56	90,3

Osvrt na strateško planiranje održivog razvoja nedovoljno razvijenih opština u Srbiji do 2020. godine

Lokalna samouprava kao finansijer izrade strategije	32	38,6	Akcioni planovi sa definisanim budžetom	51	82,3
Primena participativnog pristupa	78	93,9	Akcioni planovi sa definisanim izvorom finansiranja	49	79,0
Strategije koje sadrže indikatore stanja	48	57,8	Akcioni planovi sa indikatorima učinka	38	61,3

Izvor: Baza lokalnih strateških dokumenata, obrada autora

Strategiju održivog razvoja objavilo je na zvaničnom sajtu 68 lokalnih samouprava (81,9%). U proseku svaka četvrta opština imala je i ranije iskustva u usvajanju navedenih strateških dokumenata. Najbrojnije su strategije koje se odnose na vremenski period od 5 godina. Inicijator izrade većine strategija bila je lokalna samouprava, dok se u manjem broju pojavljuju strani donatori. Najbrojnije su strategije finansirane od strane EU (preko regionalnih razvojnih programa *MIR 2*, *MSPNE* i programa *Exchange 2 – 4*), kao i od strane lokalne samouprave, dok su ostali finansijeri učestvovali u izradi 15 strategija (18,1%). Većina strategija zasnovana je na SLOR metodologiji, koja je, iako neobavezna, izuzetno doprinela standardizaciji procesa strateškog planiranja. Međutim, nepotpunost strategija u pogledu prisustva svih neophodnih komponenti je široko prisutna, tako da samo 29 strategija (35,4%) zadovoljava sve uslove. Najveći propusti u izradi strategija odnose se na odsustvo indikatora stanja (42,2%) i akcionog plana (22,9%).

U 93,9% strategija naglašeno je korišćenje participativnog pristupa, dok je u svim strategijama naglašeno usklađivanje strateških ciljeva sa nacionalnim strateškim razvojnim okvirom. U izradi strateških dokumenata, pored zaposlenih u lokalnoj samoupravi i lokalnih funkcionera, učestvovali su i predstavnici drugih javnih institucija i preduzeća, civilni sektor i istaknuti pojedinci u lokalnim sredinama. Oni su bili uključeni u rad kroz radne grupe kojih je bilo najčešće između 3 i 7. Strategije održivog razvoja u 23,2% slučajeva objedinjuju tri strateška prioriteta (ekonomski razvoj, društveni razvoj, zaštita životne sredine), ali se u znatnom broju strategija jednaka pažnja posvećuje i drugim posebnim sektorima (infrastruktura, lokalna samouprava, socijalna zaštita, zdravstvo, školstvo, sport i kultura). Unapređenje rada opštinskih službi i jačanje kapaciteta institucija u smislu privlačenja investicija prepoznato kao jedan od najvažnijih segmenata planiranja. Najbrojnije su strategije u kojima je SWOT analiza obuhvatila 5 i više sektora. Samo 8 strategija (9,6%) nije imalo analizu po sektorima.

DISKUSIJA

Usvajanjem Strategija održivog razvoja, analizirane jedinice lokalne samouprave učinile su prvi ozbiljan korak ka aktivnom uključivanju svih zainteresovanih aktera u proces definisanja, usvajanja i sprovođenja javne politike. Uspeh sprovođenja strategija najčešće ugrožavaju nizak nivo ljudskog i socijalnog kapitala, preklapanje nadležnosti centralnog i lokalnog nivoa vlasti, odsustvo participativnog pristupa, nepovoljan ekonomski ambijent i sl. Lokalne samouprave karakteriše visok stepen oslanjanja na poljoprivredu, a mala koncentracija stanovništva podrazumeva mala lokalna tržišta, manje raspoloživog kapitala i manje raznovrsnu bazu veština, što otežava kreiranje ekonomskih alternativa. Opštine, uprkos svojim skromnim resursima, po pravilu kao prioritete definišu previše opcija, pa se mnoge strategije teško implementiraju (Milutinovic & Jolovic, 2010; Laketa i dr., 2015).

Planiranje razvoja opterećeno je brojnim problemima, što za posledicu ima i vrlo neujednačeno stanje strategija razvoja. Opštine su u dilemi da li da svoju razvojnu politiku planiraju srednjoročno (5 godina), dugoročno (10 godina) ili na neki drugi rok. Uzrok

neefikasnog strateškog planiranja često leži u niskom kvalitetu razvojne strategije za šta je prvenstveno odgovorna lokalna samouprava kao inicijator izrade većine njih. Analizom 83 strategije identifikovani su najčešći zajednički nedostaci kao što su formalizam i površni pristup izradi strategija (značajan deo dokumenta se odnosi na analizu stanja, mnoštvo uopštenih teza), zastarelost statističkih podataka, odsustvo indikatora stanja, nesistematičnost u razvrstavanju strateških prioriteta razvoja pri čemu su strateški ciljevi često preambiciozni, odsustvo akcionog plana, akcioni planovi bez budžeta i indikatora rezultata koji treba da budu definisani za svaki projekat, akcioni planovi sa velikim brojem projekata i dr. U strategijama često nije imenovano telo zaduženo za implementaciju strategije, evaluaciju i monitoring.

Komparativna empirijska analiza je pokazala da ne postoje velike razlike u kvalitetu strategija u odnosu na razvijenost opštine. Ipak, može se naglasiti da su nedovoljno razvijene opštine u odnosu na izrazito nedovoljno razvijene opštine brže prepoznale značaj strateškog planiranja i ažurnije pristupile izradi strategija održivog razvoja. Takođe su u većem broju objavile strategije na svom zvaničnom sajtu, čime su napravile vidan pomak u transparentnosti rada lokalne uprave. Učešće EU kao glavnog finansijera je znatno veće kod ovih opština (50,0%), što ukazuje na kvalitetniji rad opštinskih uprava koje su na taj način uštedele značajna finansijska sredstva. Akcioni planovi u većem broju sadrže definisane izvore finansiranja projekata i indikatore rezultata. Prisutno je veće učešće imenovanih tela za implementaciju, monitoring i evaluaciju. S druge strane ove opštine imaju manju zastupljenost indikatora stanja u svojim strategijama, a njihovi akcioni planovi u manjem broju sadrže definisan iznos finansijskih sredstava za realizaciju projekata.

Dolazi se do zaključka da kvalitet strategija ponajviše odražava pristup, tj. ozbiljnost lokalne vlasti prema procesu planiranja, jer su prisutni primeri da ekonomski razvijenije opštine imaju veoma loše urađene strategije i obrnuto. Nije redak slučaj da neke opštine smatraju strategiju promotivnim političkim alatom. Naglašenost participativnog pristupa u strategijama takođe treba uzeti sa rezervom. Uključivanje građana u strateško planiranje često je formalnog karaktera i posledica slabe transparentnosti procesa od strane opštinske uprave, pasivnosti i niske zainteresovanosti građana, nedostatka participativne tradicije i iskustva po pitanju uključivanja javnosti u proces kao i negativnog stava lokalnih vlasti prema javnosti. U opštinama prevladuje apatični stav stanovništva prema pronalaženju rešenja za lokalne probleme. Česta su i uverenja da se ništa ne može promeniti, pa samim tim ne treba ni pokušavati. S druge strane, ljudi koji su spremni da učestvuju u određivanju strateških ciljeva za razvoj svoje opštine nemaju dovoljno znanja da precizno formulišu predloge ili nailaze na nesaradnju sa opštinskom upravom. Želja za saradnjom, pre svega, potiče od obrazovanih opštinskih službenika, dok političke strukture uglavnom nemaju dovoljno razvijenu svest o značaju koji civilni sektor može imati u procesu strateškog planiranja. Građani najčešće nisu informisani o svim fazama izrade strategije i o samoj strategiji, niti im je omogućeno da daju svoj doprinos u procesu donošenja važnih odluka. U prilog tome ide činjenica da svaka četvrta opština nije objavila strategiju na zvaničnom sajtu. Dodatna istraživanja poput istraživanja stavova lokalnog stanovništva ili specifičnih ciljnih grupa jesu retkost u praksi.

Iako su u strategijama identifikovani problemi unutar lokalne zajednice koje je potrebno otkloniti kroz razvojne projekte, do rešavanja većine problema nije došlo. Propusti u izradi strategija generišu i probleme u njihovoj implementaciji. S tim u vezi, nedostaju i kontrolni mehanizmi za realizaciju ciljeva, što znači da se njihovo ostvarivanje može i prolongirati (čest slučaj u praksi). Takođe ne postoje ni jasno definisani mehanizmi za učešće građana u sprovođenju strategija kao vida kontrolnog instrumenta lokalnih vlasti. Za nerealizaciju strateških ciljeva najčešće niko nije odgovoran. Za mnoge projekte u okviru akcionih planova nisu definisani budžet i izvori finansiranja. Zbog toga se sa pravom postavlja pitanje da li je reč uopšte o strateškom planiranju održivog razvoja.

Implementacija strategija često izostaje i zbog neefikasnog sistema finansiranja što dovodi do naglašene razlike između projektovanog i ostvarenog budžeta. Većina analiziranih opština nije u stanju da finansira kapitalne projekte i u velikoj meri zavise od spoljnih izvora finansiranja. Akcioni planovi su preambiciozni, sa velikim brojem projekata, pa je realno da se većina njih, s obzirom na lokalne mogućnosti, ne realizuju. Pored finansijskih sredstava, efikasno strateško planiranje itekako zavisi i od mobilizacije intelektualnog potencijala lokalne zajednice. Opštine koje imaju kvalifikovane menadžere i obučene stručnjake u lokalnoj upravi ostvarivale su bolje rezultate u privlačenju finansijskih sredstava i implementaciji strategija. Neadekvatni kadrovi kao i odsustvo poslovne i pravne posledice u slučaju nerealizacije strateških projekata doprinose tome da se poslovi u vezi sa izradom strateških dokumenata obavljaju sa malo entuzijazma i bez dovoljno znanja. Takva praksa je često posledica političkog zapošljavanja, pa lokalna samouprava samim tim postaje sve više stranačka socijalna institucija, a ne servis građana. Istraživanja su pokazala da lokalne samouprave ne pridaju važnost monitoringu i evaluaciji strateškog planiranja, ne sprovode se sankcije usled neodgovornog rada, niti se strateški dokumenti koriguju na osnovu rezultata evaluacije. Potpuni izveštaji o implementaciji strategija jesu retkost i samo su četiri od 83 opštine podnale izveštaj. S ciljem eliminisanja nedostataka u procesu strateškog planiranja na svim nivoima usvojen je Zakon o planskom sistemu Republike Srbije. Plan razvoja jedinica lokalne samouprave kao obavezni planski dokument uveden ovim zakonom, zauzeo je od 2020. godine mesto strategija održivog razvoja po isteku njihovog važenja.

ZAKLJUČAK

Strateško planiranje kod većine analiziranih opština u Srbiji još uvek nije prepoznato kao značajan alat za utvrđivanje najboljeg načina korišćenja resursa neophodnih za uspešan i efikasan razvoj. Analiza 83 strategije održivog razvoja usvojenih u periodu 2006 – 2020. ukazuje da je trećina strategija imala sve neophodne komponente kao preduslov da bude funkcionalna. Strategije razvoja su se često doživljavale samo kao neophodan uslov za pristup finansijskim sredstvima, a ne kao sredstvo za ostvarivanje dugoročnih ciljeva, što se u krajnjoj liniji odražavalo na njihov kvalitet. Mnogi strateški i specifični ciljevi razvoja ostali su nerealizovani godinama zbog nerealnih ciljeva i izostanka finansijske podrške. Sve je to imalo za posledicu neefikasno upravljanje na lokalnom nivou i usporen razvoj ekonomski nerazvijenih opština. Ubuduće, glavna veza jedinica lokalne samouprave sa Agendom 2030 za održivi razvoj ostvarivaće se na nivou donetih Planova razvoja jedinica lokalne samouprave, a u skladu sa Zakonom o planskom sistemu Republike Srbije i Uredbom o obaveznim elementima plana razvoja autonomne pokrajine i jedinice lokalne samouprave. Krajem 2019. godine, usvojeno je prvih pet planova razvoja jedinica lokalne samouprave, koji se kao dugoročni dokumenti razvojnog planiranja odnose na period od najmanje sedam godina. Ostale lokalne samouprave takođe su od 2020. godine započele sa procesom izrade i usvajanja planova razvoja.

LITERATURA

- Boyne, G. & Gould-Williams, J. (2003). Planning and Performance in Public Organizations: An Empirical Analysis. *Public Management Review*, 5(1): 115–132.
- Boyne, G. & Walker, R. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, 70: 185–192.
- Božić, B. & Milićević, D. (2012). Planiranje održivog razvoja jedinice lokalne samouprave u Republici Srbiji. *Tehnika – Menadžment*, 62:140-132.
- Bryson, J., Quick, K., Slotterback, C. & Crosby, B. (2013). Designing Public Participation Process. *Public Administration Review*, 73 (1): 23–34.

- Kopanja, V., Teodorović, I. & Njegovan, Z. (2013). Analiza procesa planiranja u gradovima i opštinama u Republici Srbiji. Beograd: Stalna konferencija gradova i opština.
- Kronja, J., Avlijaš, S., Matejić, V., Todić, D., Kovačević, A., Radišić, J., Milovanović, J., Rakin, D. & Aleksić, M. (2014). Strategija Evropa 2020. Beograd: Evropski pokret u Srbiji.
- Laketa, M., Aničić, J. & Laketa, L. (2015). Lokalna samouprava u funkciji bržeg zapošljavanja i ekonomskog razvoja Srbije. *Economy and Market Communication Review*, V (1): 63–76.
- Marošek, J., Zupan, S., Velcin, K., Bilić, Z. & Marinković, A. (2012). Monitoring i evaluacija strategija lokalnog održivog razvoja. Program podrške opštinama IPA. Beograd: Stalna konferencija gradova i opština (SKGO).
- Milutinovic, S. & Jolovic, A. (2010). Building Capacity for Sustainability: Strategic Planning Processes for Local Sustainable Development Practices in Western Balkan. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 8(3): 293–311.
- Pavlović-Križanić, T. & Šovljanski, R. (2010). Priručnik za strateško planiranje i upravljanje lokalnim razvojem u Republici Srbiji. Novi Sad: Friedrich Ebert Stiftung, Centar za regionalizam.
- Poister, T. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70: 246–254.
- Uredba o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave za 2014. godinu („Sl. glasnik RS”, br. 104/2014).
- Uredba o obaveznim elementima plana razvoja autonomne pokrajine i jedinice lokalne samouprave („Sl. Glasnik RS”, broj 107/2020).
- Vujadinović, S., Šabić, D. & Gajić, M. (2016). Local Government in Serbia: Between Legislation and Practice. *Collection of Papers, Faculty of Geography at the University of Belgrade*, 64: 73–90.
- Zakon o planskom sistemu Republike Srbije („Sl. Glasnik RS”, br. 30/2018).
- Zeemering, E.S. (2018). Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review*, 20 (1): 136–153.