

Zdravko Miović



VOLITE VODITI LI SVOJU OPŠTINU?



Zdravko Miović

VOLITE
VODITE **LI SVOJU OPŠTINU?**

2009

EDA

Izdavač

Agencija za razvoj preduzeća *Eda*

Banja Luka

eda@edabl.org

www.edabl.org

Edicija

Edapedija

Autor

Zdravko Miovčić

Recenzija

prof. dr Mirza Kušljugić

dr Zoran Tegeltija

Dizajn

Nenad Savković

Priprema za štampu

Ivan Jevđović

Štampa

GRAFID d.o.o.

Banja Luka

Za štampariju

Branislav Ivanković

Tiraž

600

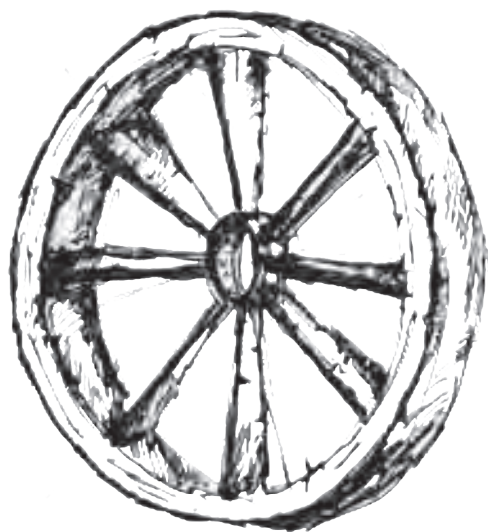
Ova knjiga predstavlja jedan od rezultata projekta „FIELD – Stvaranje okvira za inovativan i efektivan lokalni razvoj u BiH“, koji je realizovala razvojna agencija Eda, uz podršku Fonda otvoreno društvo BiH i Inicijative za reformu lokalne i javne uprave Instituta otvoreno društvo iz Budimpešte.

Sadržaj

Ova knjiga je vodič.....	11
Uvodne priče.....	19
Prva uvodna priča.....	21
Druga uvodna priča.....	23
Treća uvodna priča.....	25
Zašto? Šta? Kako?.....	27
Zašto je lokalni razvoj važan?.....	29
Šta je lokalni razvoj?.....	29
Kako da upravljamo lokalnim razvojem?.....	30
Kako ne.....	30
Promjena paradigme: od administratora do lidera.....	32
Kako da.....	33
Novi koncepti upravljanja gradovima.....	33
Kakva opština – takav lider.....	42
Životni ciklus lokalne ekonomije i tipovi liderstva.....	46
Važni detalji.....	49
miPRO: nova metodologija na raspolaganju načelnicima.....	51
Glavne odlike i koristi.....	54
Šta može, a šta ne može bez načelnika.....	59
Nema dobre improvizacije bez dobre pripreme.....	61
Prava analiza alarmira.....	63
Ko sve gađa ništa ne pogađa.....	66
Vizija: promjena perspektive ili pozicije.....	67
Ciljevi: sklad, sinergija i izvodivost.....	77
Programiranje: brzi rezultati ili sporije, ali djelotvornije promjene.....	78
Još jednom dobro odmjerite.....	80
Ostalo možete prepustiti ekspertima/saradnicima.....	81
Prvenstvena odgovornost za ostvarenje.....	81
Stvaranje sistema za upravljanje lokalnim razvojem.....	83

Nema zaključne priče.....	85
Prilog prvi – obrazloženje vizije razvoja Trebinja.....	89
Prilog drugi – definisanje ciljeva razvoja Trebinja.....	91
Prilog treći – metod izbora prioriternih programa/projekata.....	93
Prilog četvrti – kako je skiciran program podrške razvoju vinarstva i vinogradarstva.....	95
Prilog peti – primjer intersektorskih i inovativnih intervencija.....	97
Prilog šesti – primjeri indikatora.....	99
Prilog sedmi – a priča kaže da ovdje počinje Edapedija.....	103
 Literatura.....	 111

Vodič i njegova namjena



OVA KNJIGA JE VODIČ

Vodiči su ljudi koji pomažu drugima u kretanju kroz nepoznati teren, u kojem se lako mogu izgubiti. Vodiči to mogu da rade zato što posjeduju odgovarajuće znanje o tom terenu, što poznaju taj teren „kao svoj džep“. Glavni izvor tog znanja je iskustvo, a iskustvo je niz odigranih ispravnih poteza i napravljenih pogrešaka, iz kojih je (i iz uspjeha i i iz neuspjeha) onaj ko ih je pravio nešto naučio. Riječ ekspert (lat. expertus) u svojoj osnovi označava onoga koji govori iz iskustva.

Ova knjiga je napisana upravo iz takvog iskustva i takvog učenja, na vlastitim uspjesima i greškama.

Napisana je za ljude koji donose odluke o lokalnom razvoju. Dakle, prvenstveno za načelnike opština i njihove najbliže saradnike. Još preciznije, napisana je za načelnike koji žele da ostvare natprosječne rezultate u upravljanju razvojem opština (i gradova).

Načelnici donose nekoliko važnih odluka o lokalnom razvoju:

- da li da stvari prepuste inerciji i stihiji, ili da pokušaju da *upravljaju onim što se opire upravljanju*;
- ako odluče da upravljaju razvojem, koja metodologija planiranja će se koristiti;
- ko će da vodi lokalni tim za pripremu strategije;
- da li koristiti konsultante, kada i kako;
- kako da se uvijek oskudni resursi fokusiraju na prave stvari, u kojima može da se ostvari strateški proboj i postigne napredak;
- kako da se odrede glavni pravci i odmjere dimenzije promjene;
- kako da se pokrene i iskoristi građanska energija i kreativnost;
- koji su to projekti koji će imati moć poluge u razvoju ključnih sektora lokalnog života;
- kako da se osigura djelotvorna realizacija strategije;
- kako da preovladavajuću improvizaciju zamijene stvaranjem sistema za upravljanje lokalnim razvojem.

Ovaj vodič će im pomoći da donesu te odluke, bolje i lakše nego do sada.

Da bi upravljanje lokalnim razvojem bilo djelotvorno, treba da bude proaktivno i odgovorno. I u tom pogledu vodič treba da pomogne načelnicima i njihovim prvim saradnicima: da razumiju svoje uloge i odgovornosti, kako bi mogli da ih bezrezervno ispune, i da razumiju uloge i odgovornosti ostalih, kako bi mogli da ih podstaknu i podrže.

To je konceptualni i sadržajni domet ovog vodiča, namijenjenog donosiocima odluka. Tu su glavne stvari koje će im pomoći da donesu dobre i brze odluke u vezi sa upravljanjem lokalnim razvojem i da razumiju svoje uloge i odgovornosti u tom kompleksnom poslu.

Ukoliko žele da saznaju više, mogu da prostudiraju i konceptualni i praktični dio metodologije za integrirano planiranje razvoja opština (**miPRO**), koja je urađena u sklopu projekta „Integrirano planiranje lokalnog razvoja“ (ILDPA), i koja je korišćena u ovom vodiču kao „alat“ koji može da pomogne načelnicima u upravljanju lokalnim razvojem.

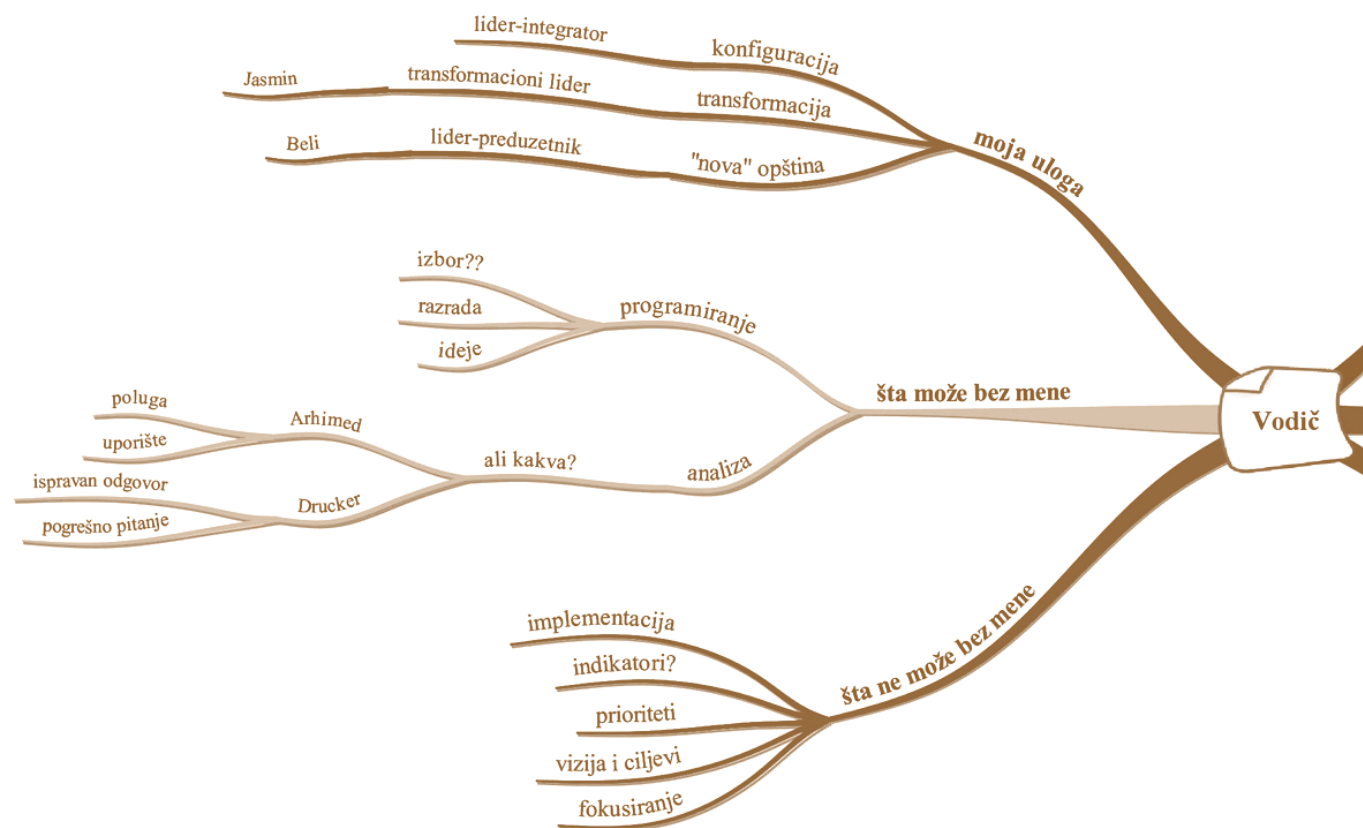
Iako vodič nije napisan za stručnjake koji se bave lokalnim razvojem, u ulozi članova lokalnog razvojnog tima ili spoljnih konsultanata, ipak može da bude i za njih zanimljivo i korisno štivo. Ako hoće da stvarno budu djelotvorni, stručnjaci treba prvo da pokušaju da sagledaju i razumiju ugao gledanja onih koji donose ključne odluke. Bez toga nema govora o kreiranju **djelotvornih** razvojnih dokumenata. Dokumenta čija se vrijednost neće mjeriti brojem stranica, već brojem ljudi koji aktivno učestvuju u realizaciji razvojnih projekata i dinamikom ostvarivanja ključnih razvojnih indikatora.

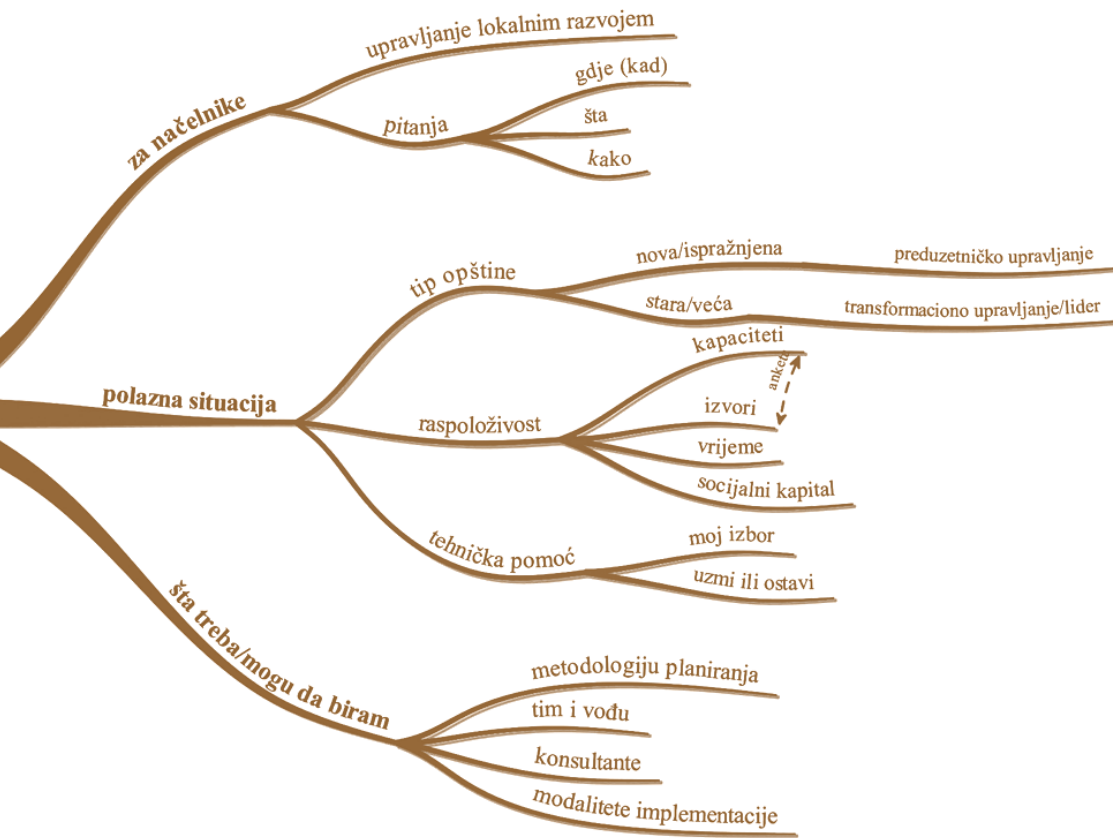
Ovaj vodič nije pisan za one koji traže recepte za upravljanje lokalnim razvojem. Prvo, zato što gotovih recepata za to nema. Drugo, zato što recepti odvikavaju od razmišljanja i kreativnosti, a bez toga nema djelotvornog upravljanja lokalnim razvojem. Ovo nije kuhinja, već mislonica i radionica, ujedno. Ovo naprosto nije rutinski i repetitivan posao, već stvaralački poduhvat čija je glavna karakteristika **nepovljivost**.

Naslov vodiča napisan je tako da otvara mogućnost dvosmislenog čitanja: *vodite li svoju opštinu, ili volite li svoju opštinu*. Pravi smisao je: ne možete da vodite svoju opštinu, ako je ne volite. Da biste uspješno vodili svoju opštinu, treba prvo da je volite. To je potreban, ali ne i dovoljan uslov, kako bi rekli matematičari. Bez ljubavi ne ide, ali je uz ljubav potrebno i znanje. Vodič pomaže u stvaranju i korišćenju „kritične mase“ tog znanja.

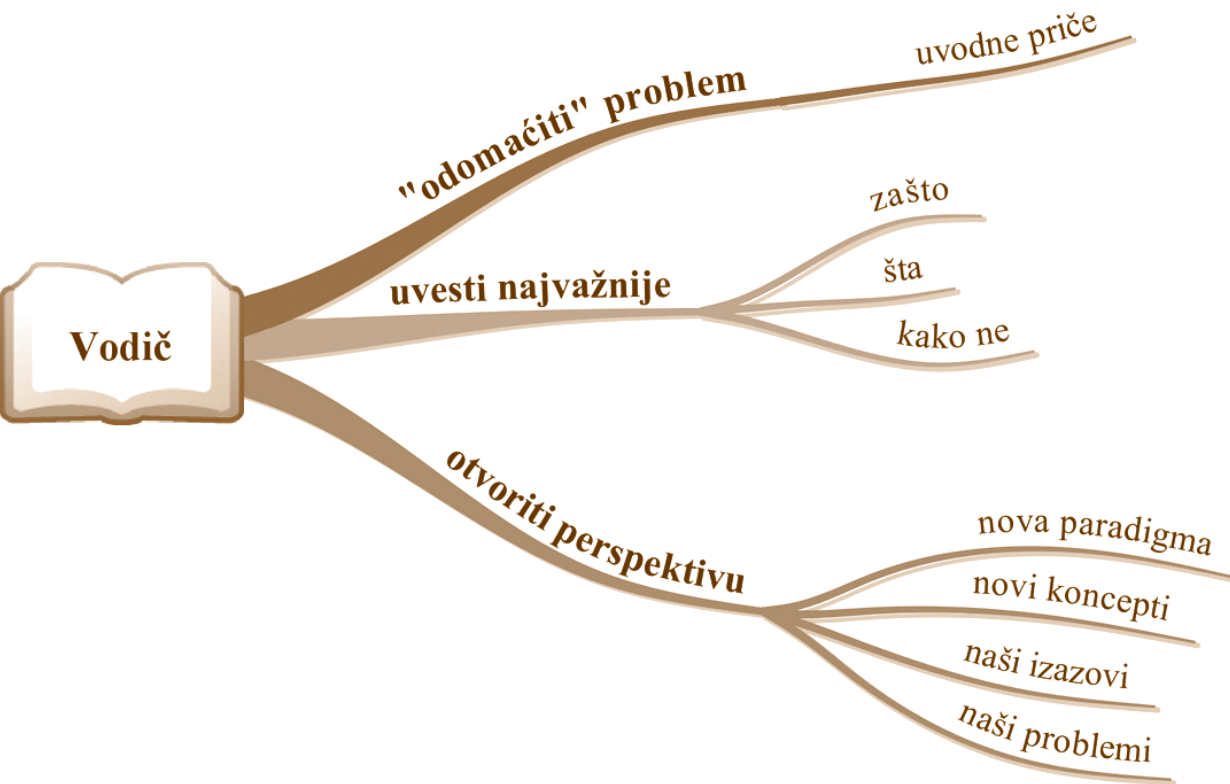
U toku pisanja pravio sam više skica vodiča. Polazna i završna prikazane su na ovim mapama uma. I vodiči lutaju, dok ne nađu pravi put.

voditi = voljeti X znati

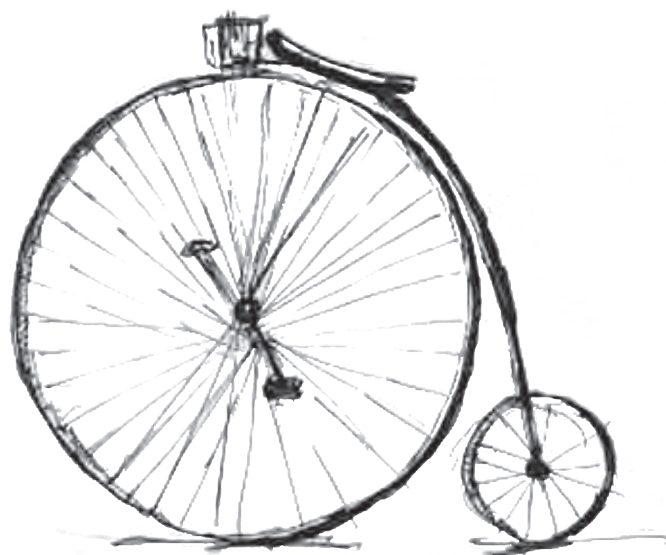








Uvodne priče



Prvo aperitiv i predjelo, prije glavnog jela. Prvo priče koje uvode u temu, onda koncepcijska razjašnjenja, pa savjeti i primjeri.

Priče su lične, iz ličnog iskustva bavljenja lokalnim razvojem, ovdje i sada.

Koncepcijska razjašnjenja su opštije prirode, preuzeta iz teorije i prerađena u domaćoj stvarnosti i ličnoj praksi.

Savjeti i primjeri su ovdašnji i sadašnji, preuzeti od najboljih lokalnih lidera ili stvoreni u ličnoj i Edinoj mislonici-radionici.

PRVA UVODNA PRIČA

Prošle, 2008. godine radili smo u Trebinju opštinsku razvojnu strategiju. Početkom ljeta već smo bili u fazi identifikacije ključnih projekata, a jedan od njih odnosio se na rješavanje stambenih problema za mlade porodice i univerzitetske kadrove. Tragajući za dobrim domaćim iskustvima, a uvijek treba baš odatle početi, saznam da je načelnica odjeljenja za prostorno uređenje u jednoj opštini par godina prije kreirala i realizovala odlično rješenje u oblasti stanogradnje za univerzitetske kadrove, koje i konceptualno i praktično može da bude osnova za rješavanje našeg razvojnog problema u Trebinju. Da stvar bude još bolja, pokazaće se da je svijet baš mali i da se radi o dobroj poznanici iz gimnazijskih i studentskih dana. Mišel i ja krećemo iz Banjaluke za Trebinje, opština u koju treba da navratimo je usput, zakazujem sastanak i radujem se viđenju.

Stižemo tamo, razgovaramo i shvatam da je nekadašnja najbolja gimnazijalka i odlična studentkinja građevinarstva veoma inovativno i preduzetno riješila problem koji ima i ozbiljne pravne komplikacije, i postavila model rješenja koji i drugi mogu da koriste, bilo da se radi o jeftinijim stanovima za mlade porodice, za šta smo bili zainteresovani, ili za neku drugu socijalno osjetljivu grupu.

Kad kažem da radimo trebinjsku razvojnu strategiju, ona nam, uz šarmantnu dozu ironije, priča njihovu kratku i bogatu istoriju strateškog planiranja. Prvo su, prije par godina, u sklopu aranžmana sa jednom velikom međunarodnom organizacijom koja radi sa opštinama u BiH, sami pripremili strategiju. Svojski su se potrudili da urade nešto što prije nisu radili i nisu baš znali kako da rade, ali su bili zadovoljni

rezultatom, jer je po svemu bio **njihov**, plod predanog rada i otvorenih, spontanih i zanimljivih diskusija. Taman kad su usvojili strategiju i otpočeli sa pripremama za njenu realizaciju, došli su predstavnici jedne donatorske organizacije sa profesorima sa jednog domaćeg instituta, nudeći „paket“ materijalne i stručne pomoći, u koji je neizostavno bila uključena i izrada opštinske strategije razvoja. Ne pomaže pokazivanje: *pa to smo, evo, baš uradili; odgovor je otprilike ovakav: niste vi to dovoljno stručno i kvalitetno uradili, tu je institut, oni će uraditi kako valja, koristeći vaše urađene analize i planove kao podlogu.* Načelniku opštine je stalo da do toga da se dobiju drugi predviđeni vidovi materijalne pomoći, računajući da će ionako sav posao uraditi ljudi sa instituta. I to se desi, tako da opština u jednoj godini dobije svoju drugu razvojnu strategiju, ovaj put akademski potpisanu. Prođe godina i, onda, ne lezi vraže, eto predstavnika još jedne, veoma zvučne i moćne međunarodne organizacije sa ponudom da se pristupi izradi opštinske razvojne strategije, ovaj put nešto kompleksnije i operativnije. Ponuda, naravno, ništa ne košta opštinski budžet, a uključuje i finansijsku pomoć za realizaciju projekata. Za razliku od kabinetskog rada institutskih eksperata, ovaj put će u proces izrade strategije biti uključena skoro cijela zajednica, osiguravajući tako konsenzus svih lokalnih aktera, u sredini koja je predstavljala poprište žestokih političkih borbi, sa ozbiljnim posljedicama po rad opštinske skupštine i administracije. Takva ponuda i iz takvih ruku se ne odbija i tako se u kratkom periodu od tri godine stvaraju tri razvojne strategije za istu opštinu. **Bez komentara.**

Nastavljamo za Trebinje, Mišel vozi a ja preturam po glavi i glasno razmišljam o onome što smo upravo čuli. Dugo se već bavim ovim poslom u ovoj zemlji i sve mi je, otprilike, jasno. Ipak, ne mogu da „svarim“ olako prihvatanje tog haosa planiranja od strane načelnika opštine, jer znam da se radi o čovjeku koji je već pokazao da se radi o posvećenom, pametnom, odlučnom i hrabrom lokalnom lideru, jednom od boljih, i sujetnijih, u BiH. Razumijem njegovu preduzetničku namjeru da ne propusti nijednu priliku da *uhvati* pomoć za svoju opštinu, koja je prethodno veoma dugo bila na *crnoj listi* donatora. Po potezima koje je vukao u nekoliko prethodnih godina – na izvlačenju opštine iz crne rupe, pokretanju preduzetničkog mentaliteta i optimizma, promociji otvorenosti i tolerancije opštine na svim mjestima gdje god je to bilo važno – već sam ranije zaključio da se radi o lideru sa strateškim kapacitetom. Zašto, onda, dopušta da se desi jedna od najopasnijih stvari u upravljanju razvojem – konfuzija i neodređenost? Vozimo se dalje kroz vrleti i sjetim se kako Henri Mintzberg (Mintzberg), jedan od gurua strateškog upravljanja, kaže da riječi *strategija* i *planiranje* ne bi smjele da se upotrebljavaju zajedno. Dakle, da je sinagma *strateško planiranje*, koja se tako često koristi, u samoj sebi protivrječna (*contradictio in adjectum*). S druge strane, *liderstvo* i *strategija* itekako idu zajedno, pravi lider uvijek ima strategiju, bez obzira na to što ona ponekad nije detaljno razrađena kroz odgovarajuće planove. Ako je tako, nastavljam svoje vrletno razmišljanje, onda ima neke logike u ponašanju načelnika. Vjerovatno ima viziju i strategiju koju stalno komunicira sa svima koji učestvuju u njenoj realizaciji. S druge strane, ima i formalni razvojni dokument (čak tri).

Na kraju, a skoro podjednako važno, uspijeva da se pokaže u najboljem svjetlu donatorima i da privuče sredstva u svoju osiromašenu opštinu.

Licemjerno? Ne. Pragmatično? Da.

DRUGA UVODNA PRIČA

Mjesec-dva poslije počinjem ozbiljne razgovore sa rukovodstvom UNDP-ovog novog projekta Planiranja integrisanog lokalnog razvoja (ILDLP – Integrated Local Development Planning). Opet sam na putu za Trebinje, ali noćim u Sarajevu i ujutro se susrećem sa timom UNDP-a. Vođa projekta, Marina Dimova iz Bugarske, sa puno entuzijazma i samopouzdanja govori o novoj, obuhvatnoj i standardizovanoj metodologiji planiranja, koju tek treba kreirati, i o koristima koje će opštine u BiH imati od njene primjene. Čula je sve najbolje o Edi, o našim rezultatima i iskustvu u upravljanju lokalnim razvojem i promociji lokalne samouprave. Stalo joj je da se uključimo, posebno u dio posla koji predstavlja možda i najveći izazov projekta: kreiranje konceptualnog i praktičnog dijela metodološkog okvira za integrisano planiranje lokalnog razvoja, na osnovu principa i smjernica koje će dati tek uspostavljena radna grupa za metodologiju, zasnovana na širokom partnerstvu domaćih aktera sa svih nivoa vlasti i iz svih dijelova zemlje i predstavnika međunarodnih organizacija.

Studiranje filozofije me naučilo da sumnjam (*U početku u sve valja sumnjati* – Dekart), a životno iskustvo je potvrdilo da je *sumnja početak saznanja*. Iako mi se jako dopada to što Marina sa toliko entuzijazma i vjere priča o projektu – *tako rijetko ovdje možete da sretnete vođu međunarodnog projekta koji se punim srcem posvećuje svom poslu* – napadam i osporavam taj pristup kao novi eksperiment kojem smo izloženi. Ne kažem baš direktno, ali sve mi pomalo liči na novu donatorsku razonodu, neku vrstu nemoguće misije u kojoj treba skladno ukomponovati „rogove u vreći“: ekonomiju sa socijalom i ekologijom; dugi sa srednjim i kratkim rokom; oskudne opštinske budžete sa čvrsto stisnutim entitetskim i državnim fondovima i još uvijek neaktivnim evropskim predpristupnim fondovima; penzionere iz mjesnih zajednica sa mladima iz nevladinih organizacija, dobrostojeće privatnike sa socijalno ugroženim grupama, lokalnu vlast sa opozicijom, itd. I sve to u našim nesretnim opštinama, koje su već svašta pretrpjele, i u ratu i poslije rata. U kojima mala grupa ljudi istinski vuče teret tih eksperimenata, od svakojakih obuka, preko izrade svakojakih strategija, do promovisanja i prihvatanja najboljih praksi. Naravno da ne govorim tim riječima, koje mi munjevito prolaze kroz glavu, već profesionalno dovodim u pitanje realističnost i primjenjivost

koncepta na kojima se pristup zasniva (cjelovitost, održivost, socijalna uključenost, pravičnost, puna participacija...). Posebno se protivim ideji o standardizaciji i propisivanju metodologije kao jedine i jedino važeće. Razgovor je veoma sadržajan, zanimljiv, bez kalkulacija i fer. Na kraju jasno odbijam da se uključimo, jer naše nemalo iskustvo ne ide u prilog takvom pristupu. **Pošteno.**

Nastavljam za Trebinje, opet preturam misli po glavi, sada o tome je li pametno i isplati li se ostati po strani jednog velikog posla u kojem će se bitno preoblikovati jedno od najvažnijih tržišta na kojem već imamo ozbiljan udio – konsalting za upravljanje lokalnim razvojem, i nastaviti da oblikuje jedno novo tržište na kojem smo tek počeli da igramo – stvaranje metodologija i praktičnih alata. Do Trebinja polako sazrijeva zaključak da nije pametno ostati po strani u poslu u kojem ste glavni igrač, bez obzira na koncepcijske razlike sa onima koji vode taj posao. Nakon večere i par čaša najboljeg vranca na svijetu, (*Vukoje-rezerva*, smijem li napisati?), listam prvi nacrt trebinjske razvojne strategije, koji sutradan treba da diskutuje nekoliko radnih grupa. I naprosto vidim, jasno kao na dlanu, da to što smo uradili sa trebinjskom strategijom, i to kako smo radili, predstavlja na djelu ono o čemu smo u UNDP-u tog jutra vodili kreativno-konfliktnu diskusiju – da su tu na skoro volšeban način ostvareni i međusobno pomireni skoro svi principi i koncepti o kojima se nismo slagali. Čak i da je naše kreativno neslaganje sačuvano tu, u tekstu trebinjske strategije, i u procesu u kojem je stvarana. Planiranje integrisanog lokalnog razvoja je, dakle, moguće, ali ne dogmatski, već stvaralački, ne kao recept, već kao avantura koja svaki put i u svakoj novoj sredini nosi sa sobom nešto različito, jedinstveno, neponovljivo. Sva je draž i sav izazov baš u odustajanju od standardnog puta kako bi došlo do otvaranja tih različitosti i otkrivanja jedinstvenosti.

Odmah ujutro sam javio da ćemo učestvovati, naravno ukoliko se kvalifikujemo za posao izrade metodologije. Poslije par mjeseci kvalifikovali smo se, zahvaljujući najboljim referencama, i otpočeli (*ne*)*moguću misiju* stvaranja metodologije. U taj posao smo uložili svoje najbolje znanje i iskustvo. U trenutku kad ovo pišem, **miPRO** (metodologija za integrisano planiranje razvoja opština) je već gotova stvar, potpuno prihvaćena od strane svih članova radne grupe za izradu metodologije.

Licemjerno? Ne. **Pragmatično? Da.**

TREĆA UVODNA PRIČA

Ljeto je, avgust. Mjesto radnje isto: Trebinje. Večeri u Trebinju su čudesne, dučićevske. Jutra su još ljepša, ako je tako nešto uopšte moguće. Ustajem rano, prošetam kraj Trebišnjice od mosta do mosta, pa sjedam ispred Leotara, razbuđen, poletan. Već mjesecima pokušavam da jednostavno izrazim šta je to što mi nastojimo da postignemo, šta je to što Eda uistinu radi. Stručno rečeno, šta nam je misija, šta je osnovni razlog i osnovna svrha našeg postojanja. U desetak godina koliko kao organizacija postojimo proizveli smo nekoliko korektnih i atraktivnih odgovora na ovo, za nas fundamentalno pitanje. Nisam još zadovoljan, jer nedostaje jednostavnost i ubjedljivost kakvu imaju stvari koje naprosto možete pokazati, kao što je trebinjski stari most, ili bilo koji stari most, koji istovremeno otkriva osnovna životna značenja i inspiriše na traganje za drugim, skrivenim značenjima.

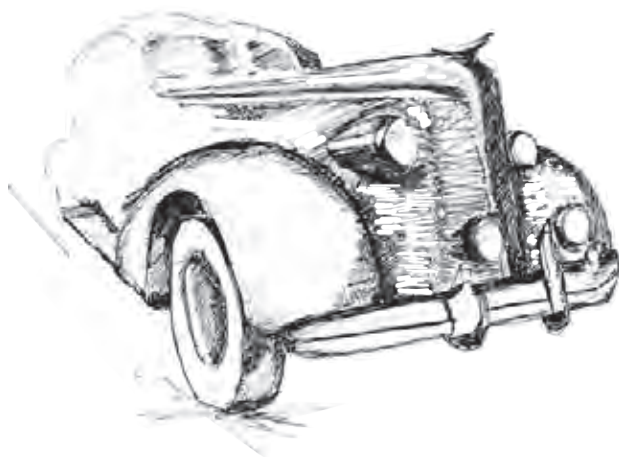
Osjećam kako je ovaj *stih među gradovima*, kako sam sinu opisao Trebinje poslije prvog, martovskog boravka radi otpočinja posla na kreiranju strategije, mjesto gdje je moguće doći do pravog izraza. Vrtim po glavi i na papiru riječi *reaktivno* i *proaktivno*, koje označavaju promjenu koju nastojimo da ostvarimo u upravljanju u BiH i na Balkanu, polazeći od lokalnog nivoa, jer na tom nivou sve počinje i sve se tu vraća. *Upravljanje* zato što od upravljanja sve počinje i zavisi, pogotovo na Balkanu. Od *reaktivnog* do *proaktivnog* upravljanja, znači od pasivnog prepuštanja da ključne događaje oblikuju drugi, a da vi onda na malom manevarskom prostoru pokušate da reagujete najbolje što možete, trpeći najmanju štetu, do aktivnog nastojanja da vi oblikujete šta hoćete i možete da postignete, pa da na tome strpljivo i sistematično radite... Ne štima mi riječ *proaktivno*, jer ne odgovara našem duhu, jer se ovdje nikad nije tako upravljalo. Precrtavam je, kao što Andrićev Mehmed-paša precrtava natpis „u ćutanju je sigurnost“, i zagledam se u riječ koja za nas izgleda naprosto kao kob, kao usud, kao sudbinski nepromjenjiva činjenica: reaktivno. Osjećam da je rješenje tu, baš u toj riječi, u unutrašnjoj promjeni koja treba da se desi i novom značenju koje ta promjena treba da otvori. I odjednom vidim kako riječ počinje da lebdi, kako se slovo k podiže iz sredine riječi i premješta na početak:

k k k
reaktivno kreativno

Sine mi pred očima i u mozgu: to je to radi čega postojimo, što treba da radimo – da mijenjamo upravljanje na Balkanu, od reaktivnog do kreativnog. Balkan nije dom sistema i sistemskog pristupa, nije zavičaj proaktivnih ljudi, ali jeste velika neuredna kuća razbarušenih mozgova, zavičaj kreativnih ljudi, koji guše baš tu kreativnost pokušavajući da kopiraju hladnije, sjevernije i zapadnije, obrasce upravljanja i ponašanja. Kopiranje u razvoju nikoga nije učinilo sretnim. Umjesto toga, pokušajmo da iskoristimo našu neuništivu sklonost ka improvizaciji kao svoju konkurentsku prednost. Tako što ćemo je poduprijeti dobrom pripremom. Jer *nema dobre improvizacije bez dobre pripreme*.

Reaktivno? Ne. **Kreativno? Pokušajmo.**

Zašto? Šta? Kako?



ZAŠTO JE LOKALNI RAZVOJ VAŽAN?

Lakše je doći do odgovora na ovo pitanje ako se prethodno upitamo zašto je važan razvoj uopšte.

Jedan od mojih životnih učitelja dugo je tražio odgovor na pitanje čije posljedice stalno gledamo, a razloge rijetko tražimo: *kad ljudi, kolektivi, sredine, zajednice... počinju da se kvare?* Uviđao je kako se većina ljudi i ono čime se oni bave od jednog trenutka počinje da kvare. Jednog jutra je, pri jutarnjoj kafi, sav ozaren rekao: *ljudi, kolektivi, sredine, zajednice... počinju da se kvare istog onog trenutka kad prestanu da se razvijaju, da stvaraju*. Bio sam prvi koji je to čuo i razumio. Uistinu, kad malo bolje pogledate oko sebe, možete da vidite da bilo čije kvarenje, ili nazadovanje, otpočinje onda kad taj neko pomisli da više ne treba da se razvija, da stvara.

Odatle, makar za mene, dolazi i najdublji odgovor na pitanje o važnosti lokalnog razvoja. Kad prestane da se razvija, da stvara nešto bolje i nešto drugačije, jedna sredina, jedna lokalna zajednica zakonito počinje da se kvare, da nazaduje, da zaostaje, da nestaje. Njen razvoj, i stvaranje kao pokretačka energija tog razvoja, predstavlja jedino preventivno sredstvo protiv nazadovanja, zaostajanja i, u konačnici, vjerovatnog nestajanja. U tome je ta, najdublja, **egzistencijalna važnost razvoja za jednu sredinu i njene aktere.**

ŠTA JE LOKALNI RAZVOJ?

I odgovor na ovo pitanje traži prethodni odgovor na pitanje *šta je razvoj uopšte*, dakle pitanje o pojmu razvoja. Razvoj se često brka sa rastom. Nije onda čudo što se strategije rasta nazivaju strategijama razvoja.

Rast je promjena u veličini, u brojevima. U onome što imamo. Nešto postaje veće i nečega ima(mo) više.

Razvoj je, kako kaže Akof (Ackoff), *promjena u kompetenciji* (competence). Najbolje što znam da prevedem i interpretiram je ovako: *razvoj je promjena u onome što znamo, u onome što radimo. U onome što znamo da radimo. U onome što znamo da uradimo sa onim što imamo.*

Razvoj, dakle, ne zavisi toliko od onog što imamo, već od onog što znamo da uradimo sa onim što imamo, kako Akof na jednom drugom mjestu kaže. Razvoj je kreacija, inovacija: radimo bolje, radimo drugačije. Kao rezultat: živimo bolje, raznovrsnije.

Ako slijedimo ovakav misaoni putokaz, lokalni razvoj je kvalitativna promjena u onome šta znamo da radimo u jednoj sredini, u lokalnoj zajednici, i onda promjena u kvalitetu života te zajednice. U ekonomskom smislu to, recimo, znači: bolja radna mjesta i bolja društvena i životna sredina.

Rast je, s druge strane, promjena u kvantitetu, recimo: više radnih mjesta. Rast ne podrazumijeva nužno i razvoj: više radnih mjesta ne znači istovremeno i bolja radna mjesta. Primjera je, nažalost, mnogo: tekstilna industrija, željezare... Veliki broj radnih mjesta od kojih se jedva živi, a uticaj na kvalitet društvenog života i životne sredine je ili neutralan ili nepovoljan.

Ovi redovi nisu napisani protiv rasta, već protiv uvriježenog razumijevanja razvoja samo preko rasta i, onda, stvaranja lokalnih strategija rasta, umjesto strategija razvoja. Tako suština razvoja ostaje zane-marena, a upravljanje lokalnim razvojem zasnovano na promjenama u kvantitetu ne proizvodi željene promjene u kvalitetu života jedne sredine.

KAKO DA UPRAVLJAMO LOKALNIM RAZVOJEM?

Prije nekih odgovora na ovo *kako da*, treba znati makar nekoliko osnovnih *kako ne*, zato što je stvarno upravljanje lokalnim razvojem češće bliže onom *kako ne*, nego onom *kako da*.

KAKO NE

Dva *kako ne* su dvije krajnosti, prva u prepuštanju stvari inerciji i stihiji, a druga u prepuštanju dogmi svemoćnog i detaljnog planiranja, koje graniči sa propisivanjem i diktiranjem razvoja.

Ako stvari prepustimo stihiji, ili slobodnom preduzetništvu, kako bi se to uvijenije reklo, prirodni resursi i životna sredina su prvo što će stradati. Stradaće šume, onda vode, onda... Malo li je takvih ruralnih sredina i prirodnih cjelina u ovoj zemlji koje su nepovratno načete za manje od petnaestak godina, sa više nego jadnim ekonomskim i društvenim rezultatom, na drugoj strani. Da stvar bude gora, doprinos

tome svakako je dala i donatorska zajednica, kroz tzv. sredstva brzog dejstva (quick impact facilities), od kojih je dobar dio otišao na pokretanje malih pilana sa minimalnim stepenom obrade. Nije bolje ni sa većim gradskim sredinama. Tu haraju građevinski preduzetnici, a stradaju zelene površine i još neuređeni parkovi za još nerođenu djecu.

Ako je na jednoj strani opasnost prepuštanja stvari slobodnom, divljem preduzetništvu, na drugom kraju vreb opasnost prepuštanja razvoja jedne sredine planerima i njihovoj predstavi o svemoći detaljnog i sveobuhvatnog planiranja. Tako se dobiju cjeloviti a detaljni (!), čvrsto strukturisani planovi razvoja, u vidu tehnički besprijekorno urađenih dokumenata, sa široko zahvaćenom i detaljno izvedenom situacionom analizom, sa jasno postavljenom hijerarhijom ciljeva (opšti i specifični, strateški i sektorski), sa savršeno precizno izraženim efektima (npr. koliko će se novih radnih mjesta stvoriti, i do kada), sa izračunatim troškovima svakog od navedenih instrumenata za postizanje definisanih ciljeva i efekata (programa, projekata i mjera) i precizno utvrđenim izvorima njihovog finansiranja, sa specificiranim, mjerljivim i vremenski potpuno određenim indikatorima za praćenje i vrednovanje njihovog ostvarivanja, itd. Navodim najbolje, teoretski skoro idealne odlike planova koje možete dobiti, kakve mogu napraviti samo rijetki profesionalci među planerima. Znatno češće priču o svemoći planiranja, u polovično (ne) uspješnoj izvedbi, pokušać da vam prodaju priučeni strani i domaći eksperti, koji, usput rečeno, nikad ništa i nikoga nisu vodili, a kamoli jednu opštinu.

Dogmu o neophodnosti i moći obuhvatnog, detaljnog i čvrsto uređenog planiranja lokalnog razvoja ovdje nameću ponajprije i ponajviše implementatori međunarodnih donatorskih projekata. I to zato što čvrsto vjeruju u nju. A vjeruju zato jer baš tako rade, jer oni koji im daju sredstva traže od njih detaljne višegodišnje i godišnje planove, sa precizno izračunatim budžetima i savršeno postavljenim indikatorima uspjeha, s jedne strane, i isto tako detaljne, precizne i savršeno oblikovane izvještaje. Tako da se u njihovom svijetu života radi ponajviše na planiranju i na izvještavanju, a ponajmanje na stvarnom rješavanju pravih problema. Takav, papirnati i birokratski način rada onda se prenosi ispod tog donatorsko-implementatorskog staklenog zvana u stvarni, haotični i nepredvidivi svijet lokalnih zajednica u BiH i na Balkanu, gdje nema nikakve šanse da poluči očekivane rezultate.

Ništa nije svemoćno, pa ni savršeno izvedeno planiranje. Zbog dva osnovna razloga: prvo, zato što je nemoguće zamisliti, a kamoli imati, čvrsto strukturisano znanje o budućnosti koju plan nastoji da pokrije, i, drugo, zato što je samo planiranje u više od 90% slučajeva tehnički šablonizovano i rutinski izvedeno, tako da planovi dobijeni za različite sredine liče jedan na drugi kao jaje jajetu. A tamo gdje je šablon i gdje je rutina, nema kreacije ni inovacije, dakle ni razvoja.

I u jednom i u drugom slučaju, bilo da prepuštaju slobodnom preduzetništvu da **neplanski i djelotvorno** oblikuje budućnost njihove zajednice, bilo da prepuštaju planerima da **savršeno i nedjelotvorno** planiraju razvoj njihovih sredina, načelnici opština i gradonačelnici dopuštaju da neko drugi radi njihov glavni posao. Posao načelnika, ovdje i sada, je da budu lokalni lideri. To znači, ni manje ni više, da rade posao za koji su ih građani izabrali: da vode svoje opštine. A to, dalje, znači da donose strateške odluke kojima će uskladiti postizanje rezultata u kratkom i u dugom roku, jer se o tome radi kada govorimo o upravljanju razvojem.

S druge strane, to nikako ne znači da treba da idu protiv slobodnog preduzetništva ili da ignorišu profesionalno znanje i iskustvo planera. Naprotiv, treba da rade s njima, i da u ovaj veliki posao uključe sve koji su zainteresovani i makar minimalno kompetentni. Ipak, na njima je da donose ključne odluke koje će opredijeliti proces upravljanja razvojem i učinke koje će akteri ostvariti kroz taj proces i interakcije.

PROMJENA PARADIGME: OD ADMINISTRATORA DO LIDERA

Otkud sad to? Zar uloga načelnika nije ograničena na opštinsku administraciju i unapređenje njenih usluga građanima i ostalim korisnicima. Nije.

Od načelnika opština se više ne traži samo da budu dobri administratori koji će da predvode opštinsku administraciju i uredi je tako da bude efikasna, korisnički orijentisana, transparentna i otvorena za učešće građana. **Načelnik kao administrator** je dosadašnja paradigma, koja je počela da se uspostavlja otprilike od 2000. godine u BiH. Nekako istovremeno ovu paradigmu počeli su da uvode Ljubiša Marković sa svojim saradnicima u opštini Centar-Sarajevo i Eda sa opštinama Laktaši, Tešanj i Srebrenik. Ovu paradigmu poslednjih par godina GAP (Projekat upravne odgovornosti) dovodi do pune realizacije u sve većem broju opština. Ali, građani ne biraju načelnika opštine samo da upravlja osobljem i poslovima u zgradi administracije, već da vodi cijelu zajednicu.

Zato dosadašnja paradigma načelnika kao administratora više nije u stanju da omogući i olakša novu ulogu koju načelnici treba da odigraju ukoliko žele da ispune stvarnu misiju lokalne samouprave: lokalni razvoj i stalno unapređivanje kvaliteta života u lokalnoj zajednici. Od njih se sada očekuje znatno više: da vode svoju sredinu, da usmjeravaju svoju lokalnu zajednicu kao cjelinu. Da usklađuju međusobno suprotstavljene zahtjeve ekonomskog i socijalnog razvoja i zaštite životne sredine. Da uravnotežuju međusobno konfliktne zahtjeve za rezultatima i u kratkom i u dugom roku... Od njih se očekuje da budu lokalni lideri, u punom, u najboljem smislu te riječi. **Načelnik kao lider** je nova paradigma, koja je počela prvo da se

pojavljuje spontano, u životu, otprilike sa otpočinjanjem prakse direktnog izbora, dok je prvu ozbiljniju istraživačku obradu i promociju doživjela prije nešto više od godinu dana, sa Edinim Bukvarom dobrog liderstva. U Bukvaru je, kroz istraživačke i novinarske priče, opisano dvanaest lokalnih lidera na Balkanu, o čijim se rezultatima čulo i izvan njihove sredine.

Kakva je razlika između administratora i lidera? I jedan i drugi upravljaju ljudima koji treba da ostvare neke ciljeve koristeći za to neka sredstva. U slučaju administratora, ciljevi i sredstva su propisani od treće strane (u ovom slučaju od zakonodavca), zahtijevajući disciplinovanu primjenu. U slučaju lidera, i ciljevi i sredstva su odabrani, ili bar odobreni, od strane onih koji treba da ih realizuju. U ovom, drugom slučaju, javlja se nov kvalitet: entuzijazam i posvećenost onih koji su uključeni u ostvarivanje ciljeva i korišćenje sredstava. Bez tog kvaliteta teško da ima pravog lokalnog razvoja, a taj kvalitet se „proizvodi“ leaderskim uticajem.

Pitanje načelnik-administrator ili načelnik-lider je pogrešno postavljeno pitanje. Ljubiša Marković je bio i jedno i drugo. Dobar načelnik, koristeći leaderski kapacitet, u prvom nivou izvodi svoju administratorsku ulogu, mijenjajući i uređujući administraciju tako da bude ključna poluga za uvođenje i izvođenje promjena u zajednici. U drugom nivou izvodi u punom kapacitetu svoju leadersku ulogu u zajednici, stvarajući kritičnu masu saveznika za izvođenje promjena među građanima i među institucijama.

KAKO DA

Ovaj odgovor nije ni lak ni jednostavan. Nema recepta. Nema rutine. Prije pokušaja da se nagovijeste putevi na kojima se mogu tražiti odgovori slijedi kratko izlaganje novih koncepcija upravljanja gradovima, na sljedećih 5-6 stranica, za one koji žele da steknu potpuniju perspektivu. Oni koji to ne žele, mogu naprosto da preskoče taj dio i odmah da pređu na naslov *Kakva opština – takav lider*.

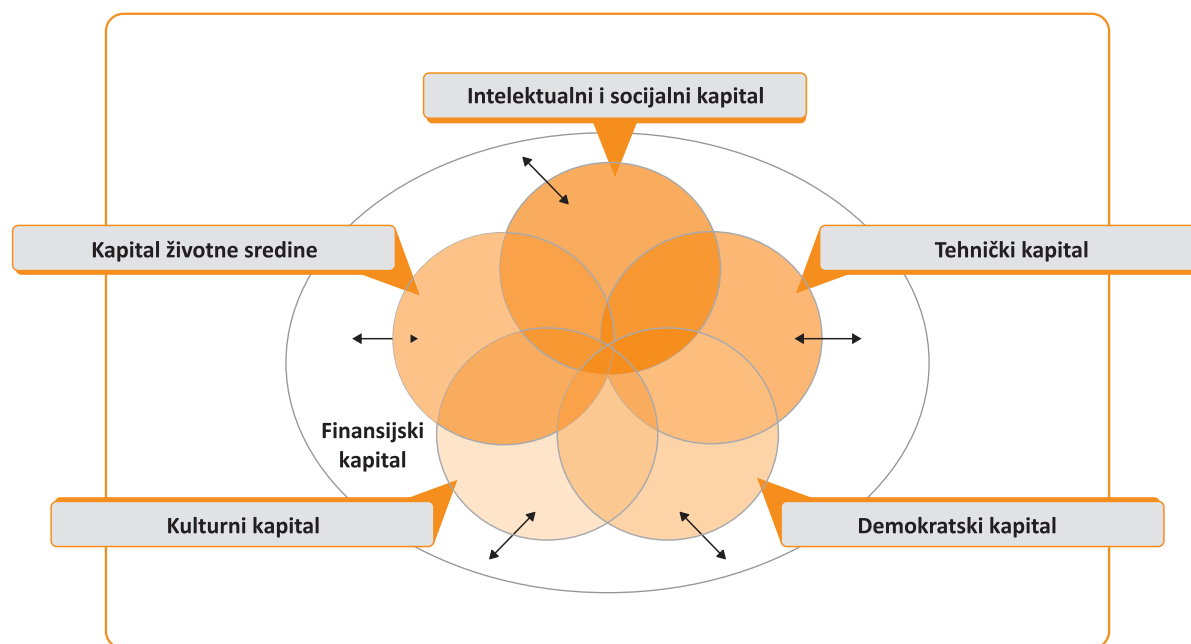
NOVI KONCEPTI UPRAVLJANJA GRADOVIMA

Upravljanje gradom danas¹ je nešto znatno složenije i znatno izazovnije od uobičajene gradske administracije. Savremeni koncept upravljanja gradom polazi od toga da grad raspolaže strateškom imovinom i resursima, dakle kapitalom, koji ima više oblika. Evo najvažnijih:

¹ Ovaj dio pripremljen je u najvećoj mjeri korišćenjem dva izvora: magistarskog rada Dragane Radovanović „Intelligence & Lund...“ i publikacije „Cities of Future“ u izdanju PriceWaterhouseCoopers.

- Intelektualni kapital grada čine njegovi ljudi i izvori znanja, te njihove interakcije.
- Socijalni kapital čine odnosi i veze među ljudima, međusobno povjerenje i kultura saradnje.
- Demografski kapital zavisi od stepena učešća građana u javnim poslovima, od transparentnosti rada javnog sektora i od partnerskog odnosa sa građanima koje dobra gradska uprava nastoji da izgradi.
- Kulturni kapital čine vrijednosti do kojih se u sredini drži, kulturno naslijeđe, stilovi ponašanja i javno izražavanje.
- Kapital životne sredine čine prirodni resursi i prirodno naslijeđe.
- Tehnički kapital čine ljudske tvorevine i infrastruktura.
- Na kraju, finansijski kapital čine novac i materijalna imovina kojim grad raspolaže.

Upravljanje gradom podrazumijeva objedinjeno i usklađeno upravljanje ovim vrstama kapitala, dakle integrisano upravljanje, kako je i predstavljeno na sljedećoj slici.



Preuzeto iz: „Cities of the Future“, www.pricewaterhousecoopers.com

U razvoju savremenih svjetskih gradova sve veći značaj imaju dva nova koncepta:

- grad znanja (knowledge city), i
- kreativni grad (creative city).

Oba ova koncepta predstavljaju osnovu na kojoj se stvara novi koncept inteligentnog grada (intelligent city) kao grada koji će karakterisati društvo budućnosti.

Grad znanja

Radi se o gradu koji je „projektovan sa svrhom da podstakne uzgoj znanja“. Težište je na informacionoj i komunikacionoj tehnologiji, kako bi se omogućila i olakšala razmjena znanja i iskustva između pojedinaca i organizacija. Tako npr. građani Sao Paola imaju mogućnost da povećaju svoje znanje povezujući se sa mrežama virtuelnih zajednica organizovanih u formi različitih projekata (www.cidade.usp.br).

Barselona je primjer grada koji se preobražava u grad znanja. Ova transformacija uključuje cjelokupnu gradsku administraciju, kao i poslovnu i akademsku zajednicu. Kao motor stvaranja grada znanja koristi se kultura, koja predstavlja specifičnu vrijednost i konkurentsku prednost Barselone. Strateški plan razvoja Barselone podrazumijeva ostvarenje sljedećih indikatora grada znanja:

- grad koji posjeduje instrumente da se znanje učini pristupačnim građanima;
- mreža javnih biblioteka koja je kompatibilna sa evropskim standardima;
- pristup novim komunikacionim tehnologijama za sve građane;
- svi kulturni prostori i usluge imaju obrazovnu ulogu;
- evropski nivo čitanosti knjiga i novina;
- mreža škola povezana sa umjetničkim institucijama;
- puno poštovanje za raznolikost kulturnih običaja građana;
- ulice i javna mjesta služe kulturi;
- grad obezbjeđuje mjesta i resurse za kulturne aktivnosti u manjim lokalnim zajednicama;
- građanska mjesta okupljanja otvorena za raznolikost i direktnu komunikaciju;
- grad omogućuje i građanima iz drugih mjesta instrumente za kreativno izražavanje.

I Berlin se transformiše u grad znanja, ali pritom koristi baš svoje specifične snage i konkurentske prednosti, posebno kvalitet i gustinu akademskih, obrazovnih i istraživačko-razvojnih centara.

U Melburnu smatraju sljedeće faktore presudnim za stvaranje grada znanja:

- znanja i vještine ljudi;
- vrhunska istraživanja;
- mrežu komercijalnih uticaja;
- kolaborativnu i konkurentsku poslovnu kulturu;
- infrastrukturu za povezivanje i umrežavanje;
- pristup tržištu i informisanost;
- otvorenu i tolerantnu kulturu, koja vrednuje uspjeh i uključuje sve građane.

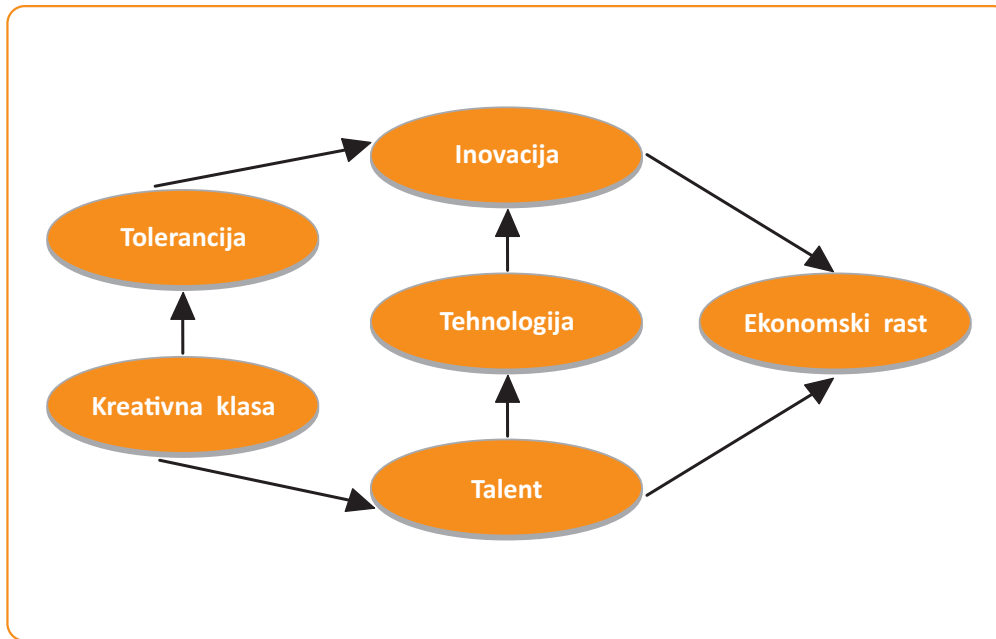
Postoje i virtuelni gradovi znanja, koji okupljaju istraživače i druge kreativne i upućene pojedince oko specifičnih tema za razmjenu znanja. Jedna od najpoznatijih takvih digitalnih mreža je En2Polis, virtuelni grad koji pretenduje da bude međunarodni grad znanja za budućnost.

Kreativni grad

Ako se u gradu znanja gaji znanje, kreativni grad obezbjeđuje stimulisanje, raznolikost i bogatstvo doživljaja i iskustva za svoje građane, tako da grad predstavlja glavni izvor njihove kreativnosti. Ako je ekonomija znanja opšti ambijent za pojavu koncepta grada znanja, ekonomija doživljaja je ambijent u kojem se pojavljuje ideja kreativnog grada.

Kreativni gradovi nastoje da privuku kreativne ljude. Kako je ustanovio Ričard Florida (Richard Florida), u novoj ekonomiji izrasta nova, kreativna klasa, koju čine naučnici, inženjeri, arhitekti, prosvjetari, pisci, umjetnici i zabavljači. Njihova ekonomska funkcija sastoji se u stvaranju novih ideja, novih tehnologija i novog stvaralačkog konteksta. Ovu klasu karakteriše kreativnost, individualnost, raznolikost i uspjeh. Jedan od Floridinih najvažnijih nalaza je da u novoj ekonomiji ljudi ne idu za poslovima, kao što se dešavalo u periodu industrijalizacije. Dešava se obrnut proces: kompanije se premještaju u sredine u kojima ima mnogo kreativaca. Mjesto i zajednica tako postaju važniji faktori nego ikada prije, zbog tendencije firmi da se koncentrišu tamo gdje je koncentracija talentovanih ljudi.

Zato je Floridina formula za ekonomski razvoj 3 T: tehnologija, talenti i tolerancija. Međusobni odnos ovih elemenata i njihov uticaj na ekonomski rast prikazan je na sljedećoj slici.



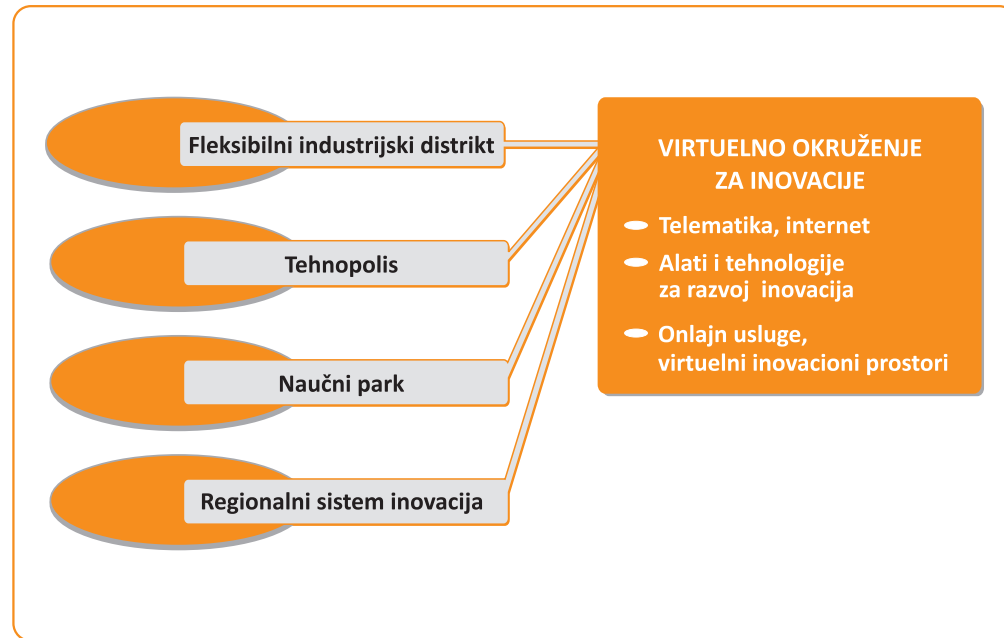
Talenti biraju mjesta u kojima prevladavaju sljedeće vrijednosti i faktori:

- izbirljivo tržište rada,
- specifičan životni stil,
- društvena interakcija,
- raznolikost,
- autentičnost,
- identitet,
- kreativni prijatelji,
- kvalitet mjesta.

Inteligentni grad: sinteza sadašnjosti, budućnosti i prošlosti

Radovi na definisanju koncepta inteligentnog grada još su u toku. Većina aktuelnih definicija drži se perspektive informacionih tehnologija.

Prema jednoj definiciji, *inteligentni gradovi su „ostrva“ (zajednice) gdje se susreću procesi inovacija sa digitalnim svijetom i aplikacijama informacionog društva*. Funkcije inteligentnog grada vezane su za proizvodnju znanja (istraživanje i razvoj), transfer tehnologije, finansiranje inovacija, usluge razvoja novog proizvoda i proizvodnog procesa, aktivnosti tehnološke kolaboracije i umrežavanje. Ove funkcije ostvaruju se paralelno, u realnom prostoru sa ljudskom interakcijom, i u virtualnom prostoru putem interakcije informacione tehnologije i telekomunikacionih tehnologija. Veze između realnog i virtuelnog okruženja za inovacije prikazane su na sljedećoj slici.



Dakle, proces inovacije dešava se u realnom svijetu, u „ostrvima“ inovacija, koja čine zajednice stručnjaka, dok su kompleti alata i tehnologija za upravljanje procesom inovacije prebačeni na virtuelni nivo, gdje su raspoloživi i dostupni za korišćenje i gradnju.

Ova, naglašeno tehnološka koncepcija inteligentnog grada, dopunjena je i socijalnom inteligencijom, koja podrazumijeva sposobnost samoprilagođavanja grada prilikama i prijetnjama u okruženju. Pritom, osim instrumenata koji ovu sposobnost mogu pojačati (senzori, geografski informacioni sistemi, telekomunikacije, odgovarajuća upravljačka struktura), posebnu važnost ima obrazovanje građana i korišćenje intelektualnog kapitala grada.

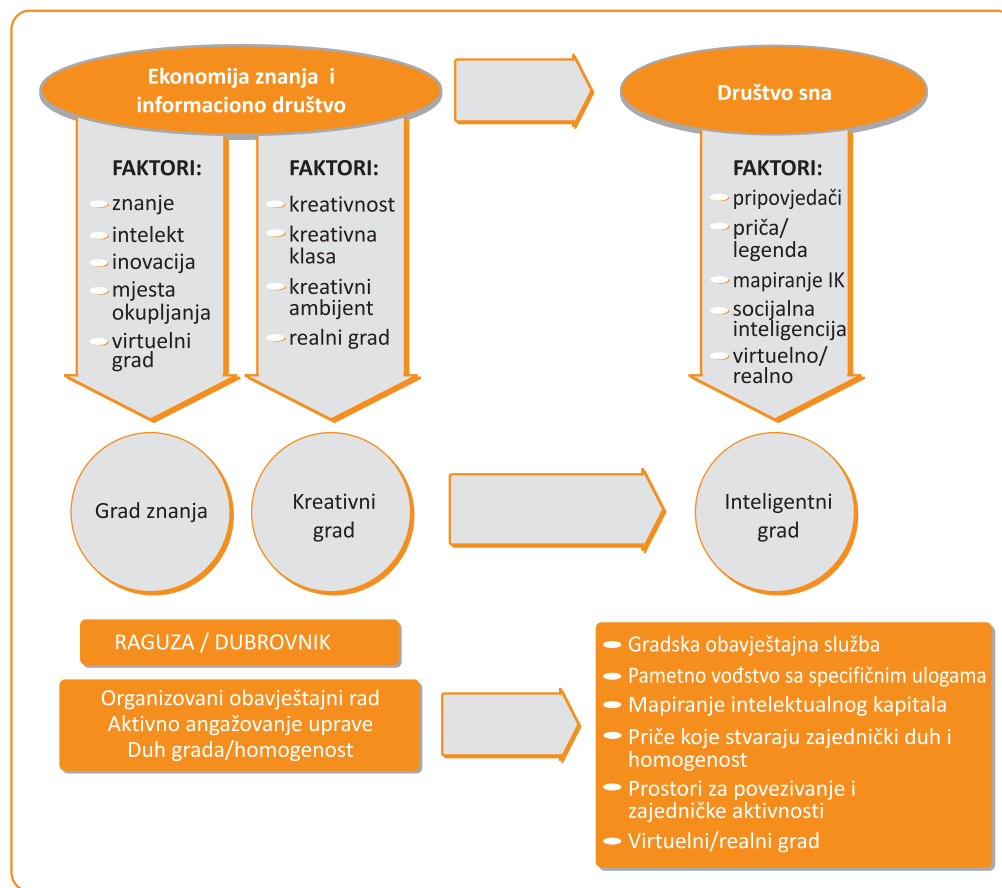
Sljedeća važna karakteristika inteligentnog grada je pametno liderstvo, koje pobuđuje građansku energiju, entuzijazam, kreativnost i homogenost zajednice. Pametno liderstvo obezbjeđuje da se uspješno igraju nove uloge, važne za razvoj grada u novoj, globalnoj ekonomiji: ambadorska, katalitička, pripovjedačka i promotivna.

Ali, da li je koncept inteligentnog grada nešto što se tiče jedino budućnosti gradova, ili se mogu pronaći i iskoristiti odgovarajuća iskustva iz prošlosti?

Profesor Stevan Dedijer, otac socijalne inteligencije, navodi Republiku Raguzu (današnji Dubrovnik) kao istorijski primjer *inteligentnog grada-države*.

Malo je poznato da je Raguz u periodu od 14. do 19. vijeka imala znatno veći uticaj nego što bi to odgovaralo mjestu njene veličine i moći. Kao grad-država na obali Jadranskog mora, Raguz je održala nezavisnost u toku pet vijekova, iako je predstavljala laku metu za velike sile, od Venecije, preko Otomanskog carstva do Habsburške monarhije. Radi se o izuzetnom primjeru održivog razvoja, zasnovanog na pametnom vođenju, korišćenju intelektualnog kapitala i organizovanoj gradskoj obavještajnoj službi, jednoj od prvih zabilježenih u istoriji. Raguz je imala svoje konzularne predstavnike u zemljama koje su joj, iz političkih i komercijalnih razloga, bile interesantne, a svi njeni građani, bez obzira gdje se na zemaljskoj kugli nalazili, služili su kao „oči i uši“ svoje gradske vlade, organizovano prikupljajući i dostavljajući strateški važne informacije. Te informacije gradska uprava je koristila za očuvanje slobode i bezbjednosti Raguze, ili je njima trgovala sa velikim silama, koje su Raguzu nerijetko koristile u ulozi dvostrukog špijuna. Takođe, preko svog tako organizovanog intelektualnog kapitala, grad je širio i razvijao svoju ekonomiju, koja se zasnivala na trgovini, sa trgovinskim povlasticama koje je Raguz imala zahvaljujući informacijama koje „prodavala“ velikim silama.

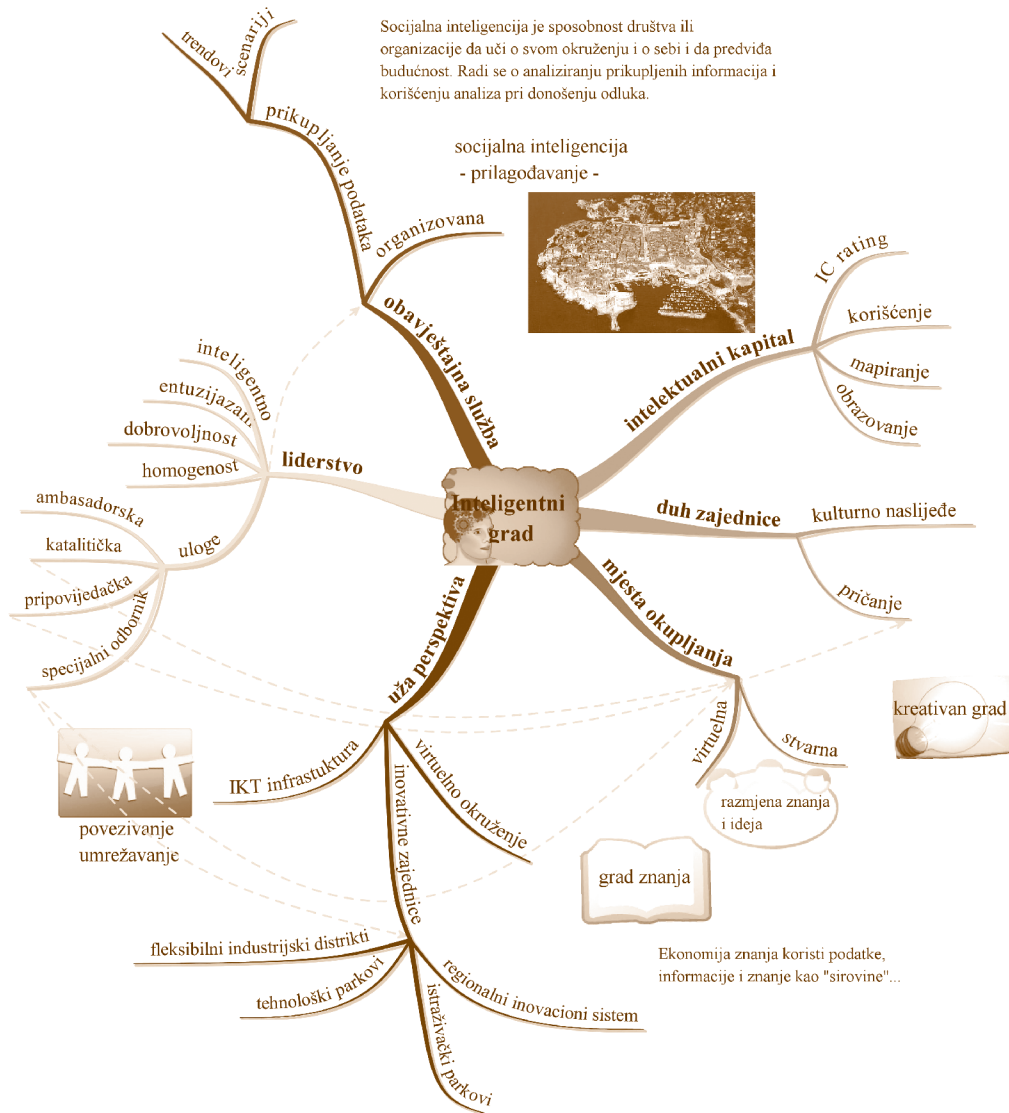
Sinteza savremenih, budućih i istorijskih faktora koji doprinose oblikovanju koncepta inteligentnog grada prikazana je na sljedećoj slici.



Preuzeto iz: Dragana Radovanović, *Intelligence & Lund – What lessons Lund can learn in order to become an intelligent city*, str. 75

Sadašnja, pretežno tehnološka definicija inteligentnog grada, ovdje je bitno promijenjena. Radi se o konceptu koji je znatno širi i bogatiji od uske informaciono-komunikacione perspektive, konceptu u kojem su, na modernoj tehnološkoj platformi, skladno ukomponovani bitni elementi grada znanja, kreativnog grada, ekonomije znanja i ekonomije doživljaja, te dragocjena iskustva Dubrovnika kao jednog od prvih inteligentnih gradova u istoriji.

Ovako je moj sin, s kojim sam zajedno osvajao ove nove koncepte, vizuelno predstavio upravo izložene nove ideje u razvoju gradova. Radi se, opet, o mapi uma, koja omogućuje da se odjednom vidi cjelina i da se vide veze između dijelova te cjeline.



KAKVA OPŠTINA – TAKAV LIDER

Nakon ovog malog izleta u „veliki svijet“, u prošlost i u budućnost, vraćamo se u našu, sadašnju realnost. Kako da, danas i ovdje, upravljamo lokalnim razvojem?

Prvi opredjeljujući faktor je polazna situacija, koja, opet, ima makar dvije dimenzije: jednu koju ćemo nazvati pozadinskom, ili temeljnom, i drugu, koju ćemo nazvati operativnom.

Prvu dimenziju uočavamo tek kad se dovoljno odmaknemo od detalja. Nju čine osnovne karakteristike opštine i odgovarajuće karakteristike lidera koji vodi njen razvoj.

Opštine u BiH možemo da rasporedimo po jednoj zamišljenoj liniji na čijem se jednom polu nalaze novonastale, pretežno ruralne i siromašne opštine, a na drugom velike gradske sredine u kojima se skoncentrisala većina stanovništva, privrede i infrastrukture. Ostale opštine su negdje između, bliže jednom ili drugom polu, zavisno od toga da li su pretežno ruralne ili urbane.

Ocrtaćemo, u najkraćim potezima, tipičnu novonastalu, ruralnu i siromašnu opštinu. Lokalna ekonomija tek se začinje, koristeći raspoložive prirodne resurse. Step en prerade resursa je minimalan, novostvorena dodatna vrijednost skoro zanemariva. Većina stanovništva preživljava proizvodeći hranu za svoje potrebe i snalazeći se, najčešće u zoni sive ekonomije. Društvena infrastruktura je neizgrađena. Uz obaveznu osnovnu školu, tek ponegdje se može naći i istureno odjeljenje neke srednje škole. O predškolskom vaspitanju još nema ni govora. Slično je i sa centrom za socijalni rad. Biblioteka, ako je ima, je najčešće jedina kulturna institucija, a kulturni događaji u toku jedne godine mogu da se izbroje na prste jedne ruke. Komunalna infrastruktura je nerazvijena, a komunalne usluge tek počinju da se pružaju. Očuvana životna sredina sa prirodnim resursima je praktično jedina prednost kojom ove opštine raspolažu. Pitanje je dokle. Ti resursi se sve više i nepovratno troše radi ekonomskog preživljavanja, dok se divlje deponije otpada formiraju gdje ko stigne, jer opštinska administracija nema dovoljno sredstava ni infrastrukture da organizuje elementarne komunalne usluge.

Ovakva je bila tipična startna poslijeratna situacija u novonastalim ruralnim opštinama. Sada je to stanje u nizu novih opština djelimično promijenjeno nabolje, u nekima veoma primjetno, a u nekima jedva primjetno. Zavisno od toga kako je opština vođena i gdje je smještena. Ključni izazovi za one koji se odvažavaju na vođenje ovakvih opština mogu se sažeto izraziti na sljedeći način:

- **Oblikovati** održivu lokalnu ekonomiju;
- **Izgraditi** komunalnu i društvenu infrastrukturu;
- Ekonomski **promovisati** prirodne resurse i zaštititi životnu sredinu.

Kakav tip lidera odgovara opisanoj polaznoj situaciji i izazovima vođenja karakterističnim za novonastale, ruralne i siromašne opštine? Onakav kakav u poslovnom svijetu odgovara firmi koja tek počinje, koja je u kritičnoj fazi osnivanja. Dakle, **lider-preduzetnik**, neka vrsta osnivača zajednice.

Opisan u glavnim crtama, lider-preduzetnik je onaj ko svijet i događaje oko sebe vidi kao niz prilika i te prilike uočava, hvata i realizuje prije nego drugi. Pažljivo bira prava uporišta za njihovo lansiranje, a prvo i najčvršće uporište je on sam, onda i oni u njegovom okruženju koje prepoznaje kao energične i preduzetne. Zna šta hoće da postigne i to inicijalno formuliše u neku vrstu orijentacione vizije, koja je više implicitna nego eksplicitna, više je nagovještena nego što je razrađena. Nema cjelovitog i detaljnog plana, jer baš i ne vjeruje u djelotvornost analitički oblikovanih dokumenata, jer ga plan sputava i jer vjeruje da će mu stvari ići na ruku ako sam učini sve što je moguće, i više od toga. Njegov početni plan može da stane na pola stranice formata A4. Prodaje tek uobličenu viziju sa velikim žarom i ljudima koji tu žive, i onima koji treba da pomognu da se tu bolje živi, i onima koje ubjeđuje da baš tu ulože svoj kapital. Ohrabruje sve pojedinačne inicijative koje su u glavnom toku sa njegovom vizijom, dopuštajući da se stvari strateški oblikuju nekako same od sebe, pokretane energijom ljubavi i entuzijazma koje širi oko sebe. Ljudi brzo prepoznaju njegovu energiju i prodornost i okupljaju se oko nje. Do te mjere se identifikuje sa sredinom da se, za mnoge koji to gledaju sa strane, može da postavi znak jednakosti između njegove opštine i njega. Ne zato što je privatizovao opštinu, već zato što se u potpunosti posvećuje njenim potrebama i interesima. Odlučuje brzo, sam, nakon što sasluša sve za koje misli da mogu da pomognu. Nije hazarder, već pažljivo vaga rizike i bira manje rizične varijante. Ništa mu nije teško da uradi, nigdje mu nije teško da ide i nikoga se ne stidi da zamoli, ako procijeni da to može da pomogne njegovoj sredini da napreduje.

U ovom vrlo kratkom opisu radi se o, veberovski rečeno, idealnom tipu, kakav nikad ne možete da pronađete u stvarnom životu, ali koji vam metodološki pomaže da događaje i stanja u dinamičnoj i nestrukturisanom stvarnosti bolje razumijete i tumačite kao odstupanja od idealnog tipa. Najbliži ovom idealnom tipu lidera-preduzetnika, među načelnicima koje poznajem, je Ranko Lučić, načelnik Berkovića u Hercegovini, poznatiji među Hercegovcima, ali i znatno šire, kao Beli. Podrobnije smo ga opisali u dvije knjige, *Bukvaru dobrog liderstva* i *Mapi dobrog liderstva*, u pravom društvu, među probranim lokalnim liderima sa Balkana.

Na drugom kraju je velika gradska sredina. U njoj je stara privredna struktura sa odgovarajućom industrijom i institucionalnom podrškom pala, a nova se tek uspostavlja. Veliki trgovinski lanci i banke istovremeno podstiču potrošnju. Najviše zapošljavaju trgovina, javni sektor i građevinarstvo, dok su najbolja radna mjesta u finansijskom sektoru. Struktura stanovništva se promijenila, a broj stanovnika povećao. Posljednjih godina sve brži tempo obnavljanja i izgradnje komunalne infrastrukture ipak ne može da uhvati tempo stambeno-poslovne gradnje. Obnavlja se i društvena infrastruktura, sa sve značajnijim privatnim investicijama u visokoškolskom obrazovanju, kulturi i sportu. Sve brojniji nevladin sektor pokušava da utiče na javni sektor, posebno u pogledu uvođenja korisničke orijentacije, transparentnosti, učešća građana i zaštite životne sredine.

Ovdje je ključni izazov za one koji vode gradove **transformacija**, i to istovremeno i lokalne ekonomije i društvene strukture, uz respektovanje principa održivosti. Princip **održivosti** zasniva se na ideji da prirodni i ljudski sistemi moraju da budu regenerativni (obnovljivi) i uravnoteženi da bi trajali. Ovaj princip integriše najvažnije ekonomske, društvene i aspekte životne sredine:

- *ekonomske zahtjeve* za dinamičnom, okolišno efikasnom i održivom ekonomijom, koja osigurava prosperitet i prilike za sve, u kojoj okolišne i socijalne troškove snose oni koji ih prouzrokuju;
- *socijalne zahtjeve* za osiguranjem boljih socijalnih uslova, ekonomskih, socijalnih i kulturnih prava za sve slojeve i grupe;
- *zahtjeve životne sredine* kroz osiguranje da su životno važni prirodni resursi korišteni tako da zadovoljavanje sadašnjih potreba ne ugrožava mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.

Ovo je posao za **transformacionog lidera**. Transformacioni lider **vidi i vodi promjene** u sve tri glavne dimenzije razvoja lokalne zajednice:

- opštine kao **ekonomskog sistema**, gdje je razvoj zasnovan na jačanju **konkurentnosti**, kako bi se stvorila nova privredna struktura koja obezbjeđuje bolja radna mjesta i bolje punjenje budžeta, što dovodi i do bolje infrastrukture i javnih usluga;
- opštine kao **socijalnog sistema**, gdje je razvoj zasnovan na jačanju **solidarnosti**, kako bi se omogućile jednake šanse za sve građane, u svim područjima života i razvoja, obezbijedila socijalna ravnoteža i integracija i unaprijedio socijalni kapital²;
- opštine kao **ekološkog sistema**, gdje je korišćenje prirodnih resursa striktno vezano za njihovu **obnovljivost**, kako bi se sačuvali za buduće generacije i osigurala čista i sigurna okolina.

² O ovome više pogledati u: Adižes, I. *Životni ciklusi preduzeća: Kako i zašto preduzeća rastu i umiru i kako ih lečiti*, NIP Politika i Savez inženjera i tehničara Jugoslavije (1991)

Transformacioni lideri ohrabruju i olakšavaju stvaranje takve vizije i strategije razvoja zajednice koja je prihvaćena i inspirativna: prihvaćena od najvećeg broja zainteresovanih aktera, a inspirativna da pokreće njihovu energiju i entuzijazam. S druge strane, oni osiguravaju efikasnu implementaciju takve vizije i strategije. Inspirativna vizija i strategija bez implementacije je provokacija, koja stvara nerealna očekivanja i frustraciju usljed neispunjenja tih očekivanja. S druge strane, implementacija bez inspiracije je administracija, nije liderstvo, pogotovo nije transformaciono liderstvo.

Džon Kotter (John Kotter) navodi osam koraka koje transformacioni lideri treba da preduzmu. Prilagođeni za potrebe upravljanja lokalnim razvojem, ti koraci izgledaju ovako³:

1. **Uspostavljanje osjećaja hitnosti:** ispitivanjem okruženja i konkurentске realnosti; identifikovanjem i diskutovanjem kriza, potencijanih kriza, ili velikih prilika.
2. **Stvaranje snažne vodeće koalicije:** okupljanje grupe koja ima dovoljnu moć za vođenje napora promjene; stimulisanje grupe da djeluje zajedno kao tim.
3. **Stvaranje vizije:** stvaranje vizije koja usmjerava napore promjene; razvijanje strategija za dostizanje takve vizije.
4. **Komuniciranje vizije:** korišćenje svake moguće prilike i svakog sredstva za komuniciranje nove vizije i strategija; vodeća koalicija svojim primjerom poučava o novom zahtjevanom ponašanju.
5. **Osposobljavanje/opunomoćivanje drugih da djeluju u skladu sa vizijom:** uklanjanje prepreka za promjene; mijenjanje sistema i struktura koje ozbiljno podrivaju viziju; ohrabrivanje preuzimanja rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija.
6. **Planiranje i realizacija brzih vidljivih uspjeha:** planiranje vidljivih poboljšanja; ostvarivanje ovih poboljšanja; priznanja i nagrade zaposlenim koji su dali doprinos poboljšanjima.
7. **Konsolidacija unapređenja i proizvođenje još više promjena:** korišćenje naraslog povjerenja za promjenu sistema, struktura i politika koje nisu u skladu sa vizijom; zapošljavanje, unapređivanje i razvoj ljudi koji mogu da realizuju viziju; ponovno osnaživanje procesa novim projektima, temama i agentima promjene.
8. **Institucionalizacija novih pristupa:** artikulisanje povezanosti novih načina rada i ponašanja sa uspjehom administracije i cijele zajednice; razvijanje sredstava koja će osigurati liderstvo i nasljednike.

Izgleda preteško, skoro nemoguće. Ili je moguće negdje drugdje, ali ne ovdje, na Balkanu, u BiH. Ili, možda, i ovdje, ali po cijenu gubljenja popularnosti i sljedećih izbora (jer niko ne voli velike promjene) i samo uz snažnu podršku viših nivoa vlasti, itd.

³ Kotter, J. P. „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“, Harvard Business Review, March-April 1995.

Moguće je, itekako. Ovdje i sada. I to uz rast popularnosti i bez snažne podrške „odozgo“. Upravo to radi Jasmin Imamović u Tuzli i dobija povjerenje više od tri četvrtine glasača u Tuzli. To radi i Husejin Smajlović u Zenici, iz druge i potpuno drugačije političke opcije, i dobija povjerenje više od tri četvrtine glasača u Zenici.

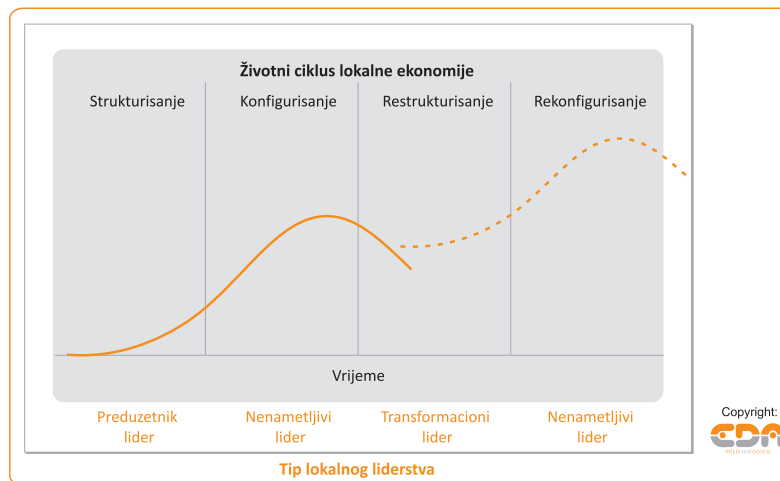
To kako vode svoje gradove i jedan i drugi opisano je u *Bukvaru dobrog liderstva*.

ŽIVOTNI CIKLUS LOKALNE EKONOMIJE I TIPOVI LIDERSTVA

Koncepcijska osnova ovog, teorijski novog pristupa upravljanju lokalnim razvojem je stvorena simbiozom dvije ideje: ideje o životnom ciklusu lokalne ekonomije i ideje o podesnosti pojedinih tipova liderstva za odgovarajuće faze životnog ciklusa.

Ideja o životnom ciklusu lokalne ekonomije izvedena je po analogiji sa životnim ciklusom proizvoda i životnim ciklusom organizacija⁴, sa bitnim prilagođavanjima. Tipovi liderstva izvedeni su iz klasifikacija karakterističnih za strateško poslovno upravljanje, opet sa neophodnim prilagođavanjima fenomenu vođenja lokalnih zajednica, ovdje i sada.

Simbioza ove dvije ideje predstavljena je sljedećom slikom.



⁴ O ovome više pogledati u: Adižes, I. *Životni ciklusi preduzeća: Kako i zašto preduzeća rastu i umiru i kako ih lečiti*, NIP Politika i Savez inženjera i tehničara Jugoslavije (1991)

Uspostavljanje inicijalne strukture lokalne ekonomije (faza strukturisanja) odvija se u skladu sa čuvenom teorijom pola rasta/razvoja Fransa Perua⁵, prema kojoj inicijalna investicija u nekom području dovodi do koncentracije resursa (ljudi, novca, infrastrukture...) najprije u jednoj tački, koja vremenom postaje pol rasta/razvoja, izazivajući prvo neravnomjernost u razvoju. Do neravnomjernosti dolazi zbog koncentracije resursa u tom polu, ili centru rasta, izazvane inicijalnom investicijom. Vremenom, inicijalna pobuđuje i cijeli niz drugih investicija, a efekti razvoja obuhvataju ostale dijelove jedne sredine.

Školski primjer liderskog preduzetničkog razmišljanja i djelovanja u pripremanju odgovarajuće inicijalne investicije možemo da prepoznamo u slučaju Berkovića i načelnika Lučića. Dok je obezbjeđivao, iz desetine izvora, sredstva za izgradnju, „sa ledine“, neophodne tehničke, saobraćajne i komunalne infrastrukture, Lučića je stalno proganjala ključna misao o stvaranju lokalne ekonomije. Šta je to, osim nevolje, što može da pokrene ljude da stvaraju, da privređuju, da zarađuju? Kako mogu najbolje da se iskoriste oskudni lokalni resursi, a da ekonomija ne proguta ekologiju? Koja je to investicija koja bi, koristeći lokalne resurse i podstičući vrednoću, preduzetništvo i vještine ovih ljudi, mogla da stvori jasne konture prepoznatljive i održive ekonomije Berkovića? *Ko pita, ne skita. Ko traži, taj i nađe.* Tako je i Beli (kako svog načelnika zovu Berkovićani) našao šta je tražio. Prvo je dovodio stručnjake da drže predavanja, seminare i radionice o uzgoju voća i povrća, te o preduzetništvu. Onda je, koristeći donacije i više nego skromni opštinski budžet, uspio da podijeli, prvo manje a onda i veće, količine sadnog i sjemenskog materijala lokalnom stanovništvu koje je pokazivalo sve veći interes za uzgoj voća i povrća. Sad su već stvorene pretpostavke za privlačenje inicijalne investicije, u vidu hladnjače za otkup, skladištenje i plasman voća i povrća. Taj ključni potez može da odigra samo pravi načelnik, i to načelnik Lučićevog kalibra. On uspijeva da ubijedi uspješnog hercegovačkog privrednika da baš u Berkovićima izgradi hladnjaču čiji je kapacitet dovoljan za područje cijele istočne Hercegovine, a i za dobar dio zapadne Hercegovine. Uslovi i sigurnost otkupa podstiču lokalno stanovništvo na još intenzivnije bavljenje poljoprivrednom proizvodnjom. U jednom dijelu specijalizuju se za uzgoj paprika, u drugom za uzgoj krušaka, i tako redom, kako gdje uslovi zemljišta i klime to omogućavaju. Tu nije kraj. Načelnik Beli sada ulaže svoju energiju, veze i uticaj u to da ključni investitor dobije povoljan kredit za prvu liniju prerade povrća, poslije i za liniju prerade voća...

Većina opština na zapadnom Balkanu, naročito velike gradske sredine, suočava se sa drugačijim izazovima. Tamo su nekada dominantne privredne djelatnosti poklekle ili u potpunosti pale, zbog rata, loše izvedene privatizacije ili niza drugih objektivnih i subjektivnih okolnosti. Na niz tih razloga lokalni načelnici, njihove administracije i lokalno stanovništvo nisu mogli da utiču. Oni se surovo sudaraju sa gubitkom radnih mjesta, propadanjem najboljih industrijskih lokacija i rastućim pesimizmom. Nekada uspješna

⁵ Peru, F. *Ka filozofiji novog razvoja*, Evropski centar za mir i razvoj, Beograd

struktura lokalne ekonomije sve očiglednije pokazuje svoju neodrživost. Privreda mora da se restrukturira, a za to baš i nema nekog vremena. Nema ni ozbiljnije finansijske i tehničke pomoći odozgo i sa strane. Izazov restrukturiranja lokalne ekonomije traži unutrašnji oslonac i polugu koja ima odgovarajuću snagu.

U Tuzli je načelnik Imamović našao takvu tačku oslonca u onome što Tuzla ima, a drugi nemaju – cum grano salis – i dobro odmjerenim javnim investicijama stvorio jedinstvenu konkurentsku prednost - u vidu kompleksa slanih jezera i slanih vodopada, povezanih sa mozaikom gradskih trgova – koju drugi naprosto ne mogu da kopiraju i slijede. Ove javne investicije pobuđuju niz privatnih turističkih i ugostiteljskih investicija, koje tuzlansku ekonomiju sve izvjesnije okreću prema turizmu i kreativnim industrijama. Imamovićeva zgodna konstatacija o tome *kako su se nekada đačke ekskurzije zaustavljale u Tuzli samo na semaforima, a sada im je Tuzla odredište*, pokazuje u malom veliku promjenu koja se u tuzlanskoj ekonomiji sve jasnije ocrtava.

Najmanje je sredina u BiH u kojima je lokalna ekonomija u fazi konfigurisanja. Šta se podrazumijeva pod konfigurisanjem? Radi se o usklađivanju, međusobnom podešavanju svih važnih elemenata lokalne ekonomije, koji se izgrađuju i pozicioniraju tako da prošire i prodube efekte, ne samo inicijalnih investicija, već i niza drugih investicija i aktivnosti koje su one pobudile i privukle. Dolazi do skoro spontanog gomilanja srodnih industrija i firmi na određenim lokacijama, koje se međusobno nadmeću ali i sarađuju, unapređujući svoju konkurentnost, ali i privlačnost lokacije za druge potencijalne investitore. Osim tzv. tvrde ili tehničke infrastrukture (putne, komunikacijske, energetske, komunalne, poslovnih zona...), sve više se unapređuje i tzv. meka, institucionalna infrastruktura, od obrazovnog sistema (otvaranjem škola i fakulteta sa zanimanjima i smjerovima koje traže novi poslodavci), do inovacijske infrastrukture (instituti, centri znanja, inovacijski centri...). Sve ovo u dobroj mjeri odgovara konceptu klastera, koji je uveo Porter. Razvoj klastera se sve više koristi kao jedna od najuticajnih poluga lokalnog i regionalnog ekonomskog razvoja.

Većina opština na zapadnom Balkanu tek će doći u fazu konfigurisanja ili rekonfigurisanja, iako su neke od njih to već doživjele, prije tridesetak i više godina. Nemam ni pravi domaći primjer kojim mogu na ovom mjestu da se jednostavno i ilustrativno poslužim. To, opet, ne znači da nema pravih načelnika za tu fazu, tzv. nenametljivih lidera (quiet leader), kako ih je nazvao Mincberg⁶. Makar dvojica koje dobro poznajem, Husejin Smajlović iz Zenice i Zoran Tegeltija iz Mrkonjić Grada, odgovaraju tom nazivu i opisu.

⁶ Ključni izvodi iz Mincbergovog opisa nenametljivog lidera, koji predano, strpljivo i sistematično gradi i realizuje strategiju, dati su u prilogu *Mape dobrog liderstva* (Eda, 2009)

VAŽNI DETALJI

O tome kako upravljati lokalnim razvojem u konkretnim situacijama odlučuje i nekoliko važnih lokalnih okolnosti. To su, s jedne strane, pitanja kao što su ova:

- Na kakve lokalne kapacitete za bavljenje razvojem, stručne i organizacione, načelnik može da se osloni;
- Na koje izvore za finansiranje razvoja, i u kojoj mjeri, opština može da računa;
- Ima li uopšte vremena za pripremu ozbiljnijih, planskih i sistemskih razvojnih rješenja, ili je „dogorjelo do nokata“ pa se nešto mora preduzeti u vrlo kratkom roku;
- Kakav je socijalni kapital, znači međusobno povjerenje i kultura saradnje između ljudi u toj sredini, i između naroda i vlasti...

Krenimo redom.

Na prvi pogled izgleda korektno pretpostavka da su stručni i organizacioni kapaciteti za bavljenje razvojem kritični u novonastalim, ruralnim i siromašnim opštinama, a sasvim zadovoljavajući u većim gradskim sredinama, u kojima se susrećemo sa fakultetima, ponegdje i sa institutima, razvojnim agencijama, i sl. Ipak, ne bih smio da stavim ruku u vatru za ovakvu tvrdnju, pogotovo za njen drugi dio. Kad govorimo o stručnim i organizacionim kapacitetima za bavljenje razvojem, mislimo prije svega na posjedovanje i korišćenje specifične vrste ekspertiza, dakle znanja koje je nastalo iz iskustva primjene i koje se stalno unapređuje, učenjem iz vlastitih uspjeha i neuspjeha i iz drugih izvora. Imamo li takvo znanje? Je li stvarno nastalo iz iskustva primjene, ili je napabirčeno na raznim jednodnevnim ili dvodnevnim radionicama, gdje se najčešće prezentuju iskustva iz razvijenih zapadnih zemalja, ili nerazvijenih afričkih sredina, i gdje se daju materijali za učenje koji izgledaju kao loš prevod sa engleskog? Ako je nastalo iz vlastitog iskustva, koliko je to iskustvo „predratno“, a koliko „poslijeratno“, koliko je metodološki moderno ili zastarjelo? U novoj ekonomiji, zasnovanoj na znanju (knowledge-based economy), upravo znanje zastarijeva znatno brže nego ranije, u industrijskom dobu. Nije problem kad nešto ne znamo. Onda saznamo ko to zna i kako se to znanje može dobiti. Problem je kad olako pomislimo da nešto znamo samo na osnovu toga što smo o tome nešto čuli od nekog drugog, ko time lako barata. Problem je kad to olako, nekritički i mehanički pokušamo da primijenimo u svojoj sredini, bez prethodnog razumijevanja i prilagođavanja. Iako drugačije prirode, podjednako je opasan problem kad nekritički primjenjujemo znanje koje je važno prije tridesetak godina i kad preslikavamo koncepte koji su bili izvodivi u okolnostima koje su bile potpuno drugačije od današnjih.

Do odgovora na pitanje raspolažu li opštine dovoljnim stručnim i organizacionim kapacitetima za bavljenje razvojem možemo da dođemo i na konkretniji način. Pristup planiranju lokalnog razvoja koji je u BiH promovisala Organizacija za evropsku bezbjednost i saradnju (OSCE), i koji je primijenjen u ne baš malom broju opština, polazio je od pretpostavke da sve opštine raspolažu dovoljnim stručnim resursima za pripremu razvojnih strategija. Opštinske razvojne komisije, sastavljene od predstavnika izvršne i normativne vlasti, te predstavnika društvene i poslovne zajednice, ohrabrene su da same izvedu kompletan posao pripreme strategija lokalnog razvoja. Kako je ko gdje radio, ali neki od tih timova su baš bili predani tom poslu i unijeli su u njega najbolje što su znali i umjeli. Ipak, rezultat cijelog posla je mršav: u najvećem broju sredina usvojeni su dokumenti u kojima dominira ekstenzivna analiza, koji su u strateškom dijelu u različitim opštinama slični kao jaje jajetu, kojima nedostaje operacionalizacija u vidu razrađenih projekata, plana implementacije, plana finansiranja, i sl. Nije se moglo bolje ni očekivati od ljudi koji prvi put rade nešto što, u stvari, ne znaju da rade, i to nešto što spada u najkompleksnije i najteže intelektualne i metodološke izazove. Nešto što, prije svega, traži zrelo metodološko vođenje uz koje sadržajno znanje lokalnih učesnika tek može da dođe do izražaja i da da očekivane efekte.

Kad smo 2008. godine pitali načelnike u BiH o vrstama resursa koji nedostaju u planiranju i realizaciji razvojnih planova, najviše opštinskih načelnika (42%) ubrojilo je finansijske među dva posebno nedostajuća resursa, dok je 26% smatralo da su ljudski resursi ti koji najviše nedostaju. Organizacioni i materijalni resursi bili su deficitarni za 16%, odnosno 15% načelnika opština, respektivno.

Stvari slično stoje i sa izvorima finansiranja. Niko nema dovoljno sredstava da može samostalno da finansira svoj razvoj. Razvoj se rijetko finansira iz vlastitih sredstava, a u pravilu ne bi trebao da se finansira iz kratkoročnih izvora, dakle iz operativnih budžetskih prihoda. U ruralnim i siromašnim opštinama takvih sredstava i nema, jer su prihodi jedva dovoljni da pokriju administrativne rashode...

miPRO: nova metodologija na raspolaganju načelnicima



U danima dok ispisujem ove redove, dovršavamo, bolje rečeno „glancamo“ metodologiju za integrisano planiranje razvoja opština (skraćeno: **miPRO**)⁷, koja se priprema u sklopu projekta UNDP-a usmjerenog na integrisano planiranje lokalnog razvoja u BiH⁸. Po svemu sudeći, metodologija će biti preporučena od strane relevantnih državnih i entitetskih institucija, te saveza opština i gradova, kao standardizovana (čitaj: obavezujuća) za pripremu i realizaciju lokalnih razvojnih strategija i planova. To znači da će oni koji donose odluke o izradi strategija, planova i programa lokalnog razvoja, dakle načelnici i odbornici/vijećnici biti na neki način obavezani da koriste baš tu metodologiju.

Po svojoj prirodi, po svom obrazovanju i po profesionalnom izboru ne volim ništa što je obavezno. Ne mislim da se može propisati kao obavezujuća bilo koja metodologija za stvari koje presudno zavise od interakcija ljudi i njihovih organizacija, posebno ako se radi o budućnosti o kojoj, po definiciji, ne znamo dovoljno.

Ipak, većina ljudi, pogotovo ljudi u administraciji, teži tome da se što je moguće više stvari propiše (blaže rečeno: standardizuje). Ima dosta i objektivnih i opravdanih razloga za takvu težnju: uređen sistem počiva na standardizovanim stvarima; korišćenje standardizovanih instrumenata omogućuje i onima koji su manje kreativni i inovativni da postižu natprosječne rezultate, a onima koji su kreativni da takve rezultate ostvaruju kontinuirano, itd.

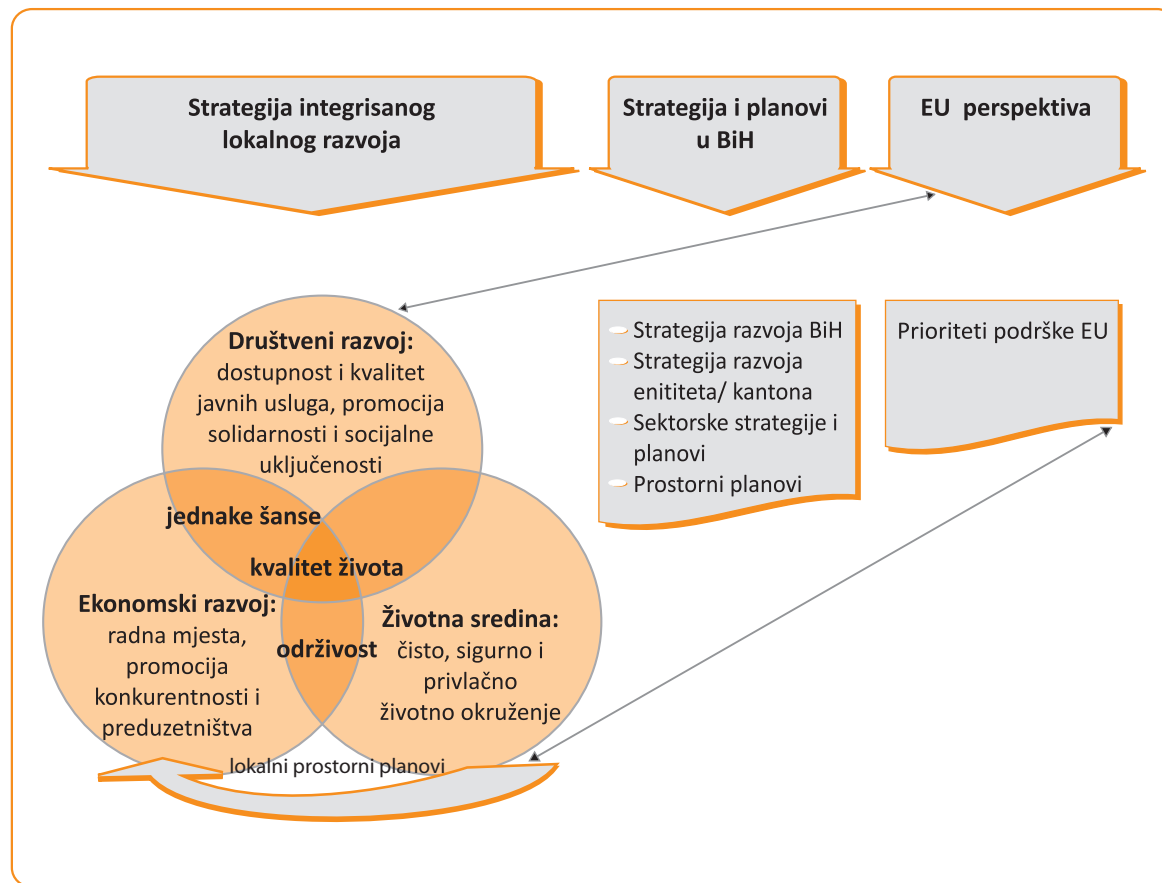
Bilo kako bilo, **miPRO** postaje standardizovana metodologija za upravljanje lokalnim razvojem u BiH, poslije možda i nešto šire. Kao glavni pisac (ne i inicijator) te metodologije, na sljedećim stranicama želim da uvjerim načelnike opština koliko je važno da je ne shvate kao propisanu, kao nametnutu stvar, a pogotovo ne kao moćno sredstvo koje će samo od sebe riješiti razvojne probleme njihove sredine. To koliko je neki alat dobar, ponajviše zavisi od onoga ko ga i kako koristi. Namjera je jednostavna: pokazati zašto i kako **miPRO** može da bude pametan i djelotvoran alat načelnicima i njihovima timovima za upravljanje lokalnim razvojem. Bez odgovarajućeg učešća načelnika u cijelom poslu, teško da se može ostvariti priželjkivani rezultat.

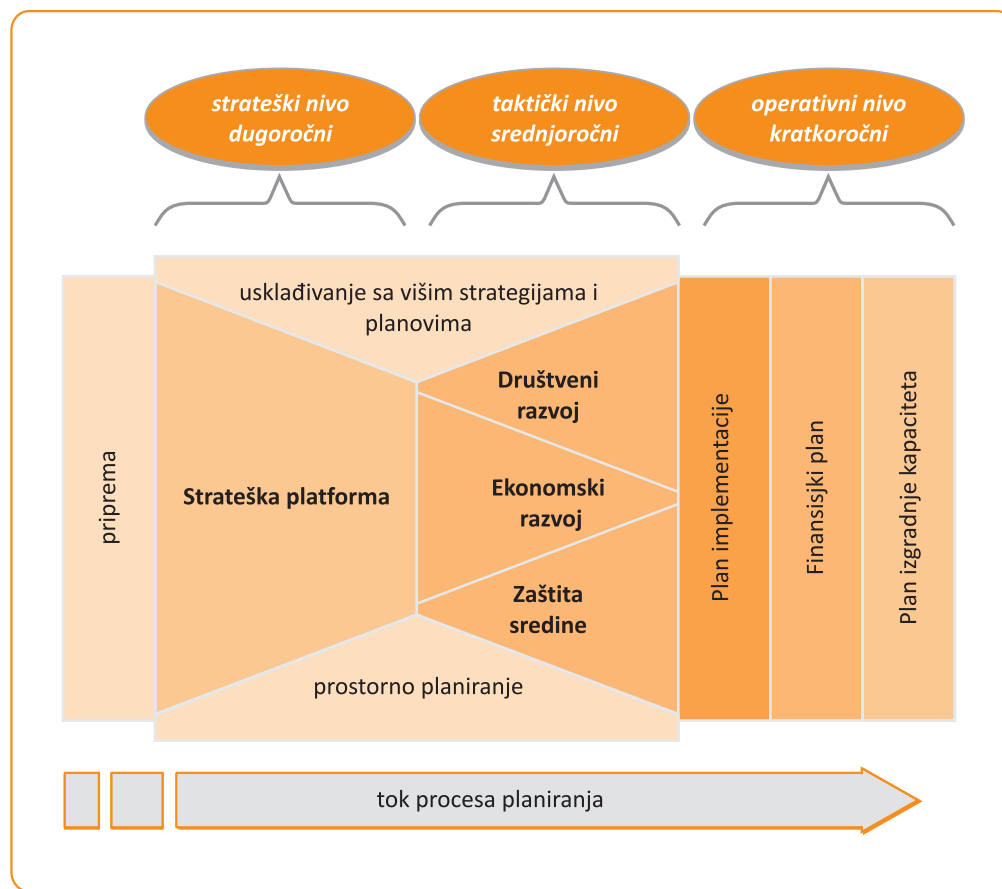
⁷ **miPRO** je ime metodologije nastalo od prvih slova (**m**etodologija za **i**ntegrisano **p**laniranje **r**azvoja **o**pština), sa simboličkim značenjem: da smo **mi**, koji participativno planiramo na lokalnom nivou, **pro**aktivni, dakle da oblikujemo svoju budućnost.

⁸ Korišćenje ove metodologije u ovom vodiču odobreno je od strane UNDP-a. Sve interpretacije i stavovi u vezi sa metodologijom izneseni ovdje su, naravno, moji.

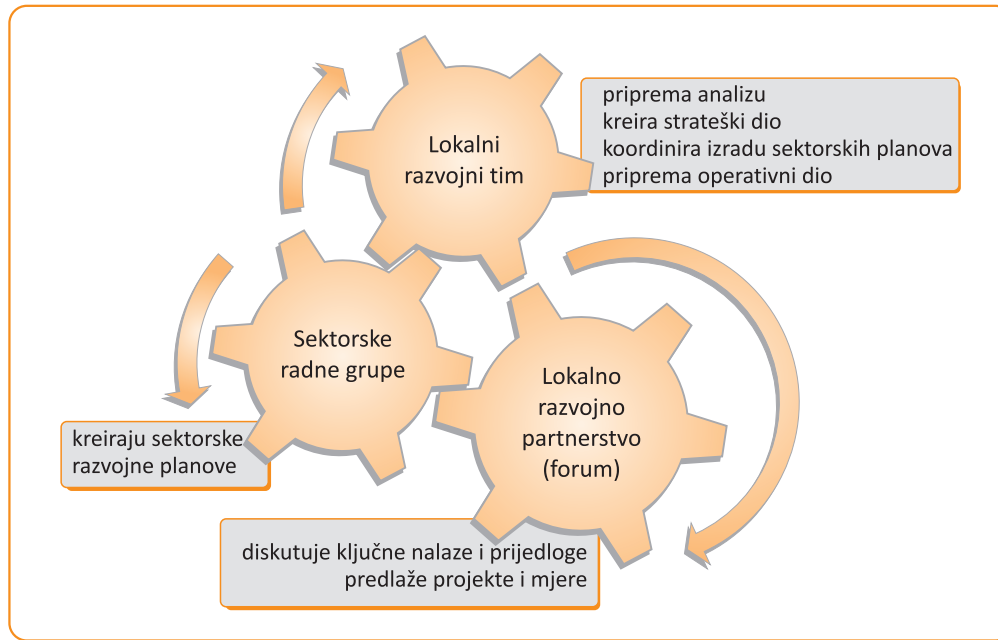
GLAVNE ODLIKE I KORISTI

Ključni princip na kojem se metodologija zasniva je **održivost**, kojom se sintetski izražava međuzavisnost ekonomskih, društvenih i prirodnih sistema jedne sredine. Princip održivosti obrazložen je nešto ranije u ovom tekstu. Najvažnija karakteristika metodologije je **integrisanost**, koja podrazumijeva najmanje tri dimenzije: (1) intersektorski umjesto sektorskog pristupa, (2) integraciju horizonata planiranja (dugi, srednji i kratki rok) i (3) uklapanje podsistema lokalnog razvoja u hijerarhijski više sisteme, uključujući sistem podrške EU, koji će biti sve važniji izvor finansijske i stručne pomoći opštinama. Sadržajna, intersektorska dimenzija integracije predstavljena je sljedećom slikom:





Druga ključna karakteristika metodologije je **efektivna participacija**, koja podrazumijeva sistematično omogućavanje da svi zainteresovani akteri učestvuju i daju svoj doprinos, u skladu sa svojim kompetencijama i interesima. Ovdje se primjenjuje koncept lokalnog razvojnog partnerstva, najjednostavnije prikazan na sljedećoj slici:



Sekvencijalni prikaz faza i koraka u procesu integrisanog planiranja lokalnog razvoja, sa orijentacionim vremenom trajanja svakog koraka (u sedmicama) dat je na sljedećoj slici.

Glavni prigovori koji se, iz ugla načelnika, mogu uputiti metodologiji odnose se na vrijeme koje je potrebno za njenu punu primjenu (skoro godinu dana) i na potrebu da se intenzivno angažuje jedan broj njegovih saradnika, i to oni koji na koje ponajviše računa za druge zahtjevne zadatke. Ipak, ma koliko to na prvi pogled izgledalo protivrječno, korišćenje ove metodologije može da doprinese načelnicima u pogledu efikasnosti: tako što će različite sektorske procese planiranja, koji se obično sadržajno i vremen-ski prosto nadodaju jedan na drugi, uskladiti i koncentrisati u jednom određenom vremenu u svakom ciklusu planiranja, štedeći tako svoje vrijeme, energiju ključnih ljudi unutar i izvan administracije, te materijalna sredstva.

															
2-3	10	1-2	1-2	2	1-2		2	3	6	2-3	2	6-7	7-8		
Mobilisanje aktera	Priprema socio-ekonomske analize	Identifikacija ključnih faktora	Strateško fokusiranje	Kreiranje vizije	Postavljanje strateških ciljeva	Ekonomski razvoj	Društveni razvoj	Unapređivanje životne sredine	Sektorsko fokusiranje	Postavljanje sektorskih razvojnih ciljeva	Izbor programa, projekata i mjera	Definisanje indikatora za M&E	Priprema implementacijskih i finansijskih planova	Uspostavljanje upravljačkih struktura	Osposobljavanje za pripremu projekata
Priprema	Strateški nivo					Taktički/sektorski nivo					Operativni nivo				

Ovdje ćemo stati sa opisivanjem metodologije. Zato što će ona biti dostupna svima koji za nu budu zainteresovani, kako njen konceptualni dio, zanimljiv za akademsku zajednicu, tako i praktični dio, zanimljiv za ljude koji se, u različitim ulogama, praktično bavi pitanjima lokalnog razvoja. I zato što donosiocje odluka, a načelnici su baš to, ne zanima detaljna elaboracija, već šta mogu da dobiju korišćenjem metodologije. Sljedeća tabela sažeto daje odgovor.

odsustvo	pasivno učešće	aktivno učešće	dominantna uloga
Ne učestvuje uopšte u procesu, osim donošenja neophodnih odluka.	Učestvuje prema zahtjevima planera. Učešće je više formalno i protokolarno.	Brine o kvalitetu i rezultatima planiranja. Aktivno traži i daje odgovarajuće doprinose u ključnim fazama i koracima planiranja.	Praktično vodi cijeli proces, prilagođavajući metodologiju svojim preferencijama i raspoloživom vremenu.

Krajnje situacije (odsustvo i dominantna uloga) u stvarnom životu su rijetke, mada bih mogao bez problema da navedem makar par vlastitih iskustava u kojima su se načelnici ponašali tako kao da ih se cijela ta stvar sa planiranjem lokalnog razvoja uopšte ne tiče. Najčešće se možemo susresti sa nekom vrstom pasivnog učešća, gdje načelnik prepušta skoro cijeli posao konsultantima i svom lokalnom razvojnom timu, svodeći svoje učešće na protokolarno vođenje par sastanaka i potpisivanje stvari koje mu se serviraju. Na sreću, imao sam nekoliko puta priliku da radim sa načelnicima kojima je itekako stalo do uspjeha u ovom poslu, koji su prepoznali važnost i igrali svoju aktivnu ulogu dajući dragocjene doprinose baš onda kad je trebalo i tražeći od svih drugih da urade to isto. Vremenom sam počeo da shvatam da je pitanje uspjeha ovog poduhvata ponajviše povezano sa nivoom uključenosti načelnika i da se željeni uspjeh postiže tek kada je načelnik aktivno uključen u proces planiranja. Čini mi se da stečena iskustva mogu da se izraze otprilike ovako:

- Tamo gdje **načelnik ne učestvuje** uopšte u procesu planiranja, kvalitet samog procesa i strategije koja nastaje u cjelini je u rukama konsultanta. Ako se radi o dobrom konsultantu, možda nešto i bude od plana, ali samo na papiru. Skoro je sigurno da neće doći do realizacije takvog plana, makar dok ne dođe novi načelnik, kojemu je stalo do organizovanog i odgovornog upravljanja razvojem. Ako ostane stari načelnik i u sljedećem mandatu, možete slobodno da strategiju „okačite o zid“. Iz ličnog iskustva znam kako ne dolazi do realizacije strategije sa starim, nezainteresovanim načelnikom, i kako strategija sa papira skače u realizaciju kad dođe novi, zainteresovani načelnik.
- Tamo gdje **načelnik učestvuje, ali pasivno**, opet je kvalitet procesa i strategije kao proizvoda tog procesa skoro u cjelini u rukama konsultanta. Mnogi konsultanti priželjkuju upravo ovakvu situaciju, jer procjenjuju da se onda ni oni ne moraju baš pretjerano posvetiti poslu i poistovjetiti sa sredinom za koju se radi strategija. A ta se strategija na kraju svede na nešto otprilike standardno, slično većini drugih strategija. Imamo posla sa dokumentom koji je formalno korektan, prihvatljiv i prihvaćen, a suštinski skoro prazan i slabo djelotvoran. Dobijete strategiju koja je ponajmanje

vaša i koja, baš zato, ne može da ostvari odgovarajuće efekte. U ovom slučaju, gdje je načelnik pasivan, u realizaciji strategije najčešće dolazi do znatnog odstupanja od onoga što je planirano. Nema podešavanja organizacije ni pripremanja ljudi za ozbiljan posao realizacije strategije. Zato stvari kasne i više se otaljavaju nego što se stvarno realizuju.

- Kad **načelnik aktivno učestvuje**, i konsultanti i lokalni razvojni tim daju svoj maksimum. I ostali se uključuju ispoljavajući kreativnu energiju. Dobijete strategiju koja je autentična, vaša, jer odgovara na vaše strateške izazove i probleme koristeći ili ciljajući konkurentske prednosti baš vaše sredine. Tada se može računati i na pravovremenu izgradnju kapaciteta za realizaciju strategije, na prilagođavanje organizacije i stvaranje kritične mase ljudi i organizacija koje mogu da nose brojne projekte koje tek treba pripremiti i realizovati. Realizacija strategije ima dovoljno dobru dinamiku, i pored vremenske preraspodjele projekata i manjih kašnjenja, uzrokovanih oskudicom resursa i neefikasnošću kompletnog okruženja u kojem se opština nalazi.

Sljedeće stranice napisane su za načelnike koji ozbiljno shvataju svoj posao, koji dakle žele da aktivno učestvuju u procesu planiranja i realizacije lokalnog razvoja. Proći ćemo kroz glavne faze pripreme i realizacije plana integrisanog lokalnog razvoja, vođeni pitanjem šta, gdje i kad ne može, a šta može da se uradi bez načelnika.

NEMA DOBRE IMPROVIZACIJE BEZ DOBRE PRIPREME

Svrha pripremne faze je motivisanje i mobilisanje lokalnih aktera i lansiranje procesa planiranja. Stvaramo neku vrstu koncentričnih krugova koji se šire od načelnika ka cijeloj zajednici, nastojeći da okupimo i uključimo pamet i energiju kojom raspolazemo u zajednici i oko nje. *Niko nije pametan kao svi*, kako voli da kaže jedan od najboljih načelnika u BiH.

miPRO polazi od pretpostavke da načelnik opštine, sa svojim ključnim saradnicima, inicira proces razvojnog planiranja, obrazlažući tu inicijativu odbornicima u opštinskoj skupštini/vijeću. Načelnik opštine je domaćin procesa. Domaćin osigurava potrebne resurse za izvođenje procesa i definiše ključne zahtjeve u pogledu rezultata i vremena za njihovo postizanje. Uključeni su ključni saradnici (za privredu, društvene djelatnosti, prostorno uređenje, stambeno-komunalne poslove, opštu upravu i ekologiju). Ovaj najuži tim otpočinje konsultacije o toku pripreme procesa. Na osnovu tih konsultacija načelnik opštine bira vođu lokalnog razvojnog tima i zajedno sa vođom tima bira ostale igrače u timu. Može i drugačije: načelnik bira tim i prepušta timu da izabere vođu.

Kad se bira tim, treba voditi računa o sljedećim stvarima:

- da uključimo ljude različitih struka i profila („gdje dvoje isto misle jedno je suvišno“) koji su upućeni i zainteresovani za rješavanje razvojnih problema sredine;
- da uključimo ljude iz različitih segmenata zajednice (iz različitih sektora administracije, iz poslovne zajednice, iz društvenih organizacija i civilnog društva...);
- da skladno ukomponujemo iskustvo i mladost.

Treba izbjegavati uključivanje ljudi koji su „teški“ za saradnju i komunikaciju, bez obzira na ekspertizu kojom raspolažu, a uključivati ljude koji lako kontaktiraju, komuniciraju i okupljaju druge ljude.

Kritična odluka je **izbor vođe tima**. Bez obzira na to da li će načelnik ovu odluku donijeti samostalno ili će je prepustiti članovima tima, važno je da se pritom pomire tri perspektive: ono što je važno sa aspekta tima, ono što je važno sa aspekta procesa i ono što je važno sa aspekta sredine. Sa aspekta tima najvažnije je da vodi dobro leži uloga *koordinatora*, dakle nekoga koga karakteriše dobro postupanje i sporazumijevanje s ljudima, uvažavanje njihovih doprinosa i naglašen osjećaj za zajedničke ciljeve. Vođa tima uopšte ne mora da bude veći stučnjak ili kreativniji od većine drugih učesnika. Sa aspekta procesa, dobrodošle su organizacione sposobnosti vođe tima. Sa aspekta sredine, važno je da vođa tima ima društveni ugled i lični autoritet. S druge strane, pitanje izbora vođe tima ne bi smjelo biti opterećeno političkim i stranačkim interesima i preferencijama. Takođe, načelnik ne treba da postavlja „svog čovjeka“ ako ne zadovoljava upravo pobrojane karakteristike.

Sljedeće važno pitanje tiče se **izbora spoljnih eksperata** koji će pomagati timu da uspješno izvede proces planiranja i započne proces realizacije. Ako opština nije uključena u neki donatorski projekat, ako samostalno pokreće proces izrade ili ažuriranja strategije lokalnog razvoja, ovo je pitanje od najvećeg značaja i uticaja na kvalitet procesa i rezultata. Čak i kada je spoljna ekspertiza već ponuđena u sklopu nekog donatorskog projekta, konačnu riječ o tome treba da da načelnik i njegov tim.

Prvo važno pitanje je: trebaju li vam spoljni eksperti. Moj odgovor je: svakako, ali ne svakakvi. Trebaju vam pravi majstori, a ne kalfe. Trebaju vam oni koji razvijaju znanje o strategijama, a ne oni koji ga pabirče po jednodnevnim seminarima i po internetu. Trebaju vam skupi, a ne jeftini. Prije par godina negdje sam pročitao, a onda i citirao, otprilike ovakvu izjavu: *ako mislite da je znanje skupo, probajte sa neznanjem*. U slučaju upravljanja lokalnim razvojem **ne savjetujem** da probate.

Drugo važno pitanje je kako da prepoznate ko je pravi majstor. I tu je odgovor jednostavan: onako kako prepoznajete i birate molere da vam urede kuću. Raspitate se kod onih gdje vam se dopadne kako je kuća uređena. Obavezno pogledate šta je prije uradio. Nije dovoljno da vam se rezultat dopadne. Obavezno pitate one za koje je radio koliko se posvećuje sredini, koliko ljubavi, energije i znanja ulaže da odgonetne i uhvati posebnosti ambijenta i ukuse onih koji tu žive. Koliko nesebično dijeli informacije, znanje, ideje sa svima koji su za to zainteresovani... Ako tako radite, imate šanse da dobijete takve spoljne saradnike koji će vam bitno olakšati cijeli posao, izbjegavajući skupa lutanja i greške, jer su kroz vlastita lutanja pronašli prave puteve, a iz skupo plaćenih grešaka stekli skupo znanje.

Prije nekoliko godina opštinska uprava Laktaša je, kroz proceduru konkurentskog zahtjeva, angažovala jedan fakultetski institut za konsultanta pri izradi opštinske stragije razvoja, na osnovu najpovoljnije ponuđene cijene. Ubrzo se pokazalo da konsultanska kuća, i pored akademskih titula koje nudi, nije u stanju da odgovori izazovima posla i ne baš malim zahtjevima klijenta. Sve je nekako išlo dok se stvar kretala u poznatim okvirima. Lokalni razvojni tim je vrlo korektno, ponešto preopširno uradio socio-ekonomsku analizu, uz minimalnu pomoć konsultanata. Ali, kad je trebalo napraviti sintezu, otvoriti strateška pitanja i postaviti fokuse, kad je stručna pomoć bila presudna, pokazalo se da odabrani konsultanti, koji nisu imali potrebno iskustvo, nisu bili dorasli takvom zadatku (*ne znaju da ne znaju*). S druge strane, lokalni tim je bio na višem stepenu znanja (*znaju da ne znaju*), pa je praktično prekinut ugovor sa nedovoljno kompetentnim konsultantima i odabrana je druga kuća, za koju se znalo da zna taj posao.

Treće pitanje je kada vam treba takva vrsta pomoći. Ako možete da je sebi priuštite, dobro bi bilo da je imate od početka procesa planiranja do makar prve faze realizacije strategije. Ako ne možete, najvažnije je da je obezbijedite za fazu strateškog fokusiranja, kada treba „uhvatiti dizgine“, kada treba izdvojiti i izoštriti specifične prednosti na kojima ćete graditi stratešku poziciju svoje opštine. I za fazu koja se nadovezuje, za kreiranje vizije i strateških ciljeva, kada treba inspirativno skicirati zajedničku perspektivu i konkurentsku poziciju koju želite da osvojite tokom strateškog perioda. Radi se o finalizaciji vaše strateške platforme, gdje se manje radi o umijeću analize, a više o umjetnosti sinteze i dizajna.

PRAVA ANALIZA ALARMIRA

Nakon pripremne faze, koja obuhvata ekipiranje i osposobljavanje lokalnog razvojnog tima, odluku o eventualnom izboru ekspertske pomoći, te takvo lansiranje procesa koje će privući što veći broj lokalnih

aktera, počinje spori, mukotrpan i suptilni posao prikupljanja podataka i izrade socio-ekonomske analize. Naravno da nije posao načelnika da prikuplja podatke i da radi analizu. To sasvim korektno može da uradi lokalni tim, uz kvalitetnu ekspertsku podršku. Načelnik može da, uz mali napor, olakša taj posao i osigura pravi rezultat. Kako?

Prvo, tako što će organizovati neku vrstu radnog doručka sa šefovima terenskih kancelarija odgovarajućih institucija koje, za potrebe svojih centrala, prikupljaju podatke bez kojih nema dobre socio-ekonomske analize. Radi se lokalnim (ili regionalnim) kancelarijama zavoda za statistiku, zavoda za zapošljavanje, poreske uprave, fondova za zdravstveno i penziono osiguranje... To je pravi, dovoljno služben i dovoljno neslužben način da ih zamoli da sarađuju koliko god je moguće kako bi se posao prikupljanja podataka uradio u relativno kratkom vremenu. Ta dva sata načelnikovog vremena i par stotina maraka iz troškova njegove reprezentacije uštedeće cijele sedmice lokalnom timu.

S druge strane, načelnik može da osigura da analiza ispuni svoju svrhu tako što neće insistirati na broju stranica i debljini analize, već na nečemu mnogo važnijem. Za njega analiza nipošto ne smije da bude sama sebi cilj, već sredstvo kojim treba do dođemo do pravih pitanja, na koja strategija treba da se fokusira i odgovori, i do dovoljno čvrstih uporišta, na koje možemo da oslonimo strateške poluge koje ćemo otkriti u toku izrade strategije. To je ono što je, u vezi sa ulogom analize u procesu pripreme strategije razvoja, najvažnije, ali i najteže.

Nema ništa uzaludnije, a ni opasnije, nego tražiti ispravan odgovor na pogrešno postavljeno pitanje. (Peter Drucker, guru menadžmenta)

Dajte mi uporište i dovoljno dugačku polugu i pomjeriću svijet. (Arhimed, čuveni grčki matematičar, fizičar i astronom)

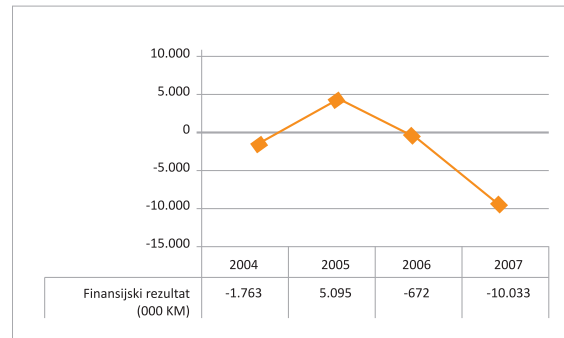
Prvi zadatak analize, važan posebno za načelnika, je da alarmira, da stvori svijest o neophodnosti i urgentnosti krupnijih promjena, kako u administraciji, koja je prirodno nesklona čak i malim promjenama, tako i u cijeloj zajednici. Ako se teren za promjene ne počne stvarati još u fazi analize, poslije će biti sve teže, ako ne i nemoguće, da se te promjene, bez kojih nema dobre strategije, skiciraju, iniciraju i realizuju. Paradoksalno izgleda, ali je tako: umjesto da politički ublažavaju i neutralizuju najčešće negativne nalaze analize, bilo u pogledu trendova gubljenja radnih mjesta, starenja stanovništva, rasta socijalno ugroženih grupa ili ekološke ugroženosti sredine, načelnici treba da ih podvlače i čine vidljivim za sve. Radi se o posljedicama stvari koje su najčešće izvan dometa lokalnih nadležnosti i izvan kontrole lokalnih vlasti.

S druge strane, radi se stvarima koje strateškim intervencijama namjeravamo da fokusiramo i promijenimo nabolje. Kako mislimo to da uradimo ako ljudi ne prelome u glavi da ovako dalje ne može jer neće voditi ničemu dobrom? A prelomiti mogu tek ako surovi jezik brojki i grafikona počne da radi svoje.

Kada smo prije nešto više od godinu dana započinjali rad na lokalnoj razvojnoj strategiji u jednoj opštini, bili smo pomalo iznenađeni nekom vrstom opuštenog, komotnog ponašanja ključnih lokalnih aktera, kao da je situacija sasvim u redu. Kad smo napravili prve analize lokalne ekonomije, vidjeli smo da je daleko od dobrog, da su neki od nosećih sektora i preduzeća na samom rubu, da gube otprilike 300 radnih mjesta godišnje i da je već uspostavljen veoma negativan trend rasta finansijskih gubitaka. Opasnost gubljenja oko 2.500 hiljade radnih mjesta u toku samo jedne ili dvije godine bila je pred vratima. I to sve u situaciji kad je već bilo više nezaposlenih i penzionera od zaposlenih. Iako se radilo o izbornoj godini, preporučili smo načelniku i njegovom timu da se ove, i još neke alarmirajuće činjenice ne prikrivaju, već da se izoštre i podvuku u prezentaciji analize svim lokalnim partnerima. Na kraju, nije bilo izbornih posljedica po načelnika i njegovu političku opciju, a ključni lokalni akteri su se znatno ozbiljnije, punim kapacitetom uključili u traženje strateških rješenja.

Na osnovu tog iskustva, razvili smo specifičan alat za analizu rizičnosti raspoloživih radnih mjesta u lokalnoj ekonomiji, koji smo nazvali **AlaRM** (alat za analizu rizičnosti radnih mjesta), gdje se broj radnih mjesta po djelatnostima dovodi u vezu sa finansijskim rezultatima tih djelatnosti, tako da se brzo i očigledno pokazuje koliko se radnih mjesta i u kojim djelatnostima nalazi u rizičnoj zoni.

Dobra analiza pokazuje i ono od čega ćemo morati odustati, posebno u lokalnoj ekonomiji, jer je neodrživo, tako da troškovi spašavanja i održavanja znatno prevazilaze efekte, a efekti su, opet, samo privremeni. Uvidjećemo da neka preduzeća, neke industrije sa kojima smo odrasli i uz čiju smo se pomoć školovali naprosto više nemaju šanse. Umjesto da po inerciji nastavimo uzaludno da ih podržavamo i da se nadamo, nalazi analize će nam pomoći da se, kao zajednica, suočimo sa činjenicama.



Više od toga. Analiza će ukazati i na nešto novo, što ranije nismo primjećivali: nove privredne djelatnosti koje su samonikle, nove lokalne organizacije i inovativne prakse, itd. To nešto novootkriveno, često još uvijek u povoju, jeste ono što je perspektivno, što treba podržati, što može znatno brže da se razvija ukoliko dobije takvu podršku. Tu su zameci budućih nosećih sektora naše ekonomije, s jedne strane, i buduća čvorišta društvenog života i građanske kreativnosti, s druge strane.

Dakle, socio-ekonomska analiza nije sama sebi svrha, već sredstvo koje ima višestruku funkciju: da se dođe do pravih pitanja, da se alarmiraju lokalni akteri ili viši nivoi, da se otkriju nove, samonikle djelatnosti, organizacije, inicijative... Posao načelnika je da baš to traži od onih koji rade analizu i da ne bude zadovoljan dok to ne dobije.

KO SVE GAĐA NIŠTA NE POGAĐA

Sljedeća kritična tačka je fokusiranje, bilo da se radi o strateškom fokusiranju (pri izradi dugoročne, desetogodišnje strateške platforme), bilo da se radi o sektorskom fokusiranju (pri izradi srednjoročnog plana lokalnog ekonomskog razvoja, ili društvenog razvoja, ili unapređenja životne sredine). Ovdje se lokalna razvojna strategija hvata u jaram i drži da se ne razuzda i ne udari na sto strana, kako se nerijetko dešava kad se posao pripreme strategije povjeri onima koji tome nisu vični. Svaka dobra strategija je fokusirana.

Primjer fokusiranja i stvaranja jedinstvene konkurentske prednosti je izgradnja kompleksa slanih jezera i slanih vodopada, Panonika u Tuzli, gdje su pravilno usmjerene javne investicije stvorile potpuno novi životni ambijent u gradu i pokrenule cijeli niz privatnih investicija u turizmu i ugostiteljstvu. Drugi gradovi ne leže na naslagama soli, nemaju tradiciju i prepoznatljivost koja je toliko vezana za so (cum grano salis), pa onda ni ne mogu da idu na slična rješenja.

Ona koncentriše uvijek oskudne resurse na stvari u kojima lokalna zajednica može ostvariti strateške proboje i prednost pred drugima. Ukoliko se ne uradi tako, inače nedovoljni resursi će se naprosto raspršiti, gađajući sve i ne pogađajući ništa. U tom slučaju, nemamo posla sa strategijom, imamo posla sa listama želja koje niko ne može da ispuni. Ključna stvar u fokusiranju, posebno u pogledu ekonomskog razvoja, je pronalaženje ili stvaranje konkurentskih prednosti koje jedna lokacija već posjeduje, ili može da izgradi brže i bolje od drugih. Ovdje se ne radi samo o prirodnim prednostima (kao što je npr. jezero ili vodopadi), niti samo o tzv. generičkim prednostima (onima koje su stvorene ljudskim radom, ali se lako nalaze i na drugim lokacijama, kao što je npr. lanac restorana na obali jezera). Ovdje se, prije svega, radi o jedinstvenim, unikatnim prednostima koje su stvorene ljudskim djelovanjem, a koje druge sredine teško mogu kopirati i stvoriti.

Investicije kojima se koriste komparativne i stvara jedinstvena konkurentna prednost mogu biti i privatne, kao što je npr. brend vrhunskih vina stvoren u Trebinju za zadnjih nekoliko godina. Ovdje se radi o nečemu što je praktično samoniklo, ali se dinamično razvijalo tako da je dovelo do stvaranja petnaestak malih vinarija i dvije srednje, koje osvajaju svjetski priznate nagrade. Nova lokalna strategija je uhvatila ovaj samonikli fokus, polazeći od procjena vinara preduzetnika da se, uz organizovan napor i podršku, može doći do broja od pedesetak malih i srednjih vinarija sa više od 600 radnih mjesta, za tri do četiri godine.

Ovdje ne treba žuriti sa odgovorima. Fokusiranje je faza kada se postavljaju prava pitanja, koja će kasnije dovesti do pravih odgovora. Prava pitanja pri fokusiranju su: *Šta je to što mi imamo, a drugi nemaju? Šta je to što radimo, ili možemo da radimo, bolje od drugih?* Ako ih drugi ne postave, načelnik treba da to uradi i da insistira na potrazi za odgovorima, bez obzira na to koliko se takvo traganje na početku može činiti uzaludnim. Posao načelnika je i da osigura potreban nivo tolerancije i strpljenja pri traženju takvih prednosti ili prilika za njihovo stvaranje, jer su upravo ovdje korijeni inovativnosti. A bez inovativnosti nema ni ozbiljnijeg razvoja jedne sredine.

VIZIJA: PROMJENA PERSPEKTIVE ILI POZICIJE

U stvaranju vizije razvoja dolazi do izražaja uloga načelnika kao stratega i kao lidera. Načelnik opštine nije ni strateg ni lider po tome što je izabran na čelo jedne sredine u jednom određenom vremenu. Načelnik je strateg po tome što bitno utiče na oblikovanje vizije o tome šta ta sredina može i treba da postigne uz dobro vođenje, a lider po tome što omogućuje da članovi zajednice učestvuju u njenom stvaranju i ostvarivanju, doživljavajući je kao svoju, a ne kao nametnutu odozgo. Vizija je ideja koja je neuhvatljiva, ali ta ideja, u rukama dobrog lidera i uz dobru razradu kroz odgovarajuće planove, postaje moćno sredstvo za usmjeravanje lokalne energije i privlačenje spoljne pažnje i podrške.

Ovdje smo na skliskom terenu. Kao strateg, načelnik ne može prepustiti drugima (ekspertima, saradnicima, ostalim lokalnim akterima) da kreiraju viziju bez njegovog suštinskog doprinosa. Kao lider, međutim, načelnik ne može nametati lokalnim akterima svoju ideju i svoju verziju budućnosti, bez obzira na to koliko moćna ona bila.

Tako stvari izgledaju konceptijski. Šta se dešava u stvarnosti, ovdje i sada? Uglavnom ćete sresti načelnike koji se ne miješaju u stvaralački akt oblikovanja vizije razvoja opštine za naredni strateški period, vjerovatno zato što smatraju da je to stvar struke, s jedne strane, i zato što smatraju da je bolje da to bude

vizija građana, a ne njihova, a da oni, izabrani od građana, treba da služe ostvarivanju te vizije. To lijepo zvuči, ali tako načelnici izbjegavaju da igraju svoju ulogu stratega i lidera. S druge strane, vizije koje se proizvedu tako da budu po mjeri svih, najčešće su površne, komplikovane i primjenjive na sve sredine. Predstavljaju izlog najljepših želja građana i najviših standarda do kojih drže eksperti. Takve vizije, ma kako zašćereno izgledale, ne rade svoj glavni posao: da ocrtaju stratešku namjeru te sredine u narednom periodu, da pruže jasnu orijentaciju građanima, preduzetnicima, činovnicima..., da djeluju inspirativno i podsticajno pokrećući lokalnu energiju i entuzijazam, da privuku pažnju potencijalnih ulagača sa strane i onih odozgo koji odlučuju o sredstvima podrške za lokalni i regionalni razvoj. A da vizija bude karakteristična baš za tu sredinu, da paše samo njoj i da druge sredine požele da je kopiraju, a da to nikad ne mogu da urade do kraja i kako treba. Uz to, da bude tako sročena da predstavlja mentalnu sliku budućnosti, koja skoro da nema potrebe da bude napisana (Warren Bennis: *Ako je prava vizija, nikad je nećete zaboraviti*).

Naravno da je oblikovanje takve vizije nešto što se ne može propisati, a što je jako teško izvesti kako treba, jer predstavlja kreativni čin, neku vrstu umjetničkog izazova. Ipak, načelnici ne moraju biti umjetnici da bi dali svoj ključni doprinos u stvaranju vizije. Naprosto treba da kažu svoju viziju budućnosti svoje sredine, ono što ih je vjerovatno iz dubine, nevidljivo, nekako s leđa, guralo da se prihvate poduhvata vođenja svoje opštine. Kod pravih igrača to se lako uhvati. Za jednoga od njih, u njegovom prvom mandatu, stvar je bila jednostavna, izvirala je iz osnovne emocije i ciljala na emotivnu inteligenciju građana: *volim Tuzlu*. To samo po sebi nije vizija razvoja ovog grada, ali jeste suštinski doprinos načelnika oblikovanju vizije, koja će, u svojoj konačnoj verziji, sadržavati emotivni naboj koji treba da probudi i povuče građansku energiju i kreativnost. Kad je ta energija probuđena, nakon 4-5 godina načelnikov doprinos oblikovanju vizije postaje kompleksniji i izošćeniji, fokusirajući se na mobilisanje kreativnih potencijala grada i građana. Sada se izražava kroz vrlo zahtjevnu formulu: $T=3T$, u prevodu *Tuzla = tolerancija, talenti, tehnologija*⁹.

Ranka Lučića, načelnika Berkovića, novoformirane ruralne opštine u Hercegovini, pokreće zamisao da od malog mjesta, gotovo sela, napravi moderan gradić sa dobrom infrastrukturom, dinamičnom privredom i dobrim uslovima za život. „Vidim Berkoviće kao jedan savremen, razvijen i bogat gradić u Hercegovini. To će biti vrlo brzo, to je moja vizija, ali ima još onih koji je vide i osjećaju.“ Oni koji su znali Berkoviće prije deset godina i koji znaju kakvi su Berkovići danas najbolje mogu da vide kako se stvari kreću ka ostvarenju načelnikove vizije, ma koliko da je takva vizija mnogima u početku izgledala utopijski.

⁹ Radi se o adaptaciji „formule“ o 3 T (tolerancija, talenti i tehnologija) koju Ričard Florida izvlači iz istraživanja tajne uspjeha kreativnih gradova.

Stvaranje vizije nije analitički dio posla, pogodan za delegiranje specijalistima. Radi se o konceptualnom dijelu posla, a to je, na prvom mjestu, leaderski posao. Dakle, ne može biti naprosto delegiran drugima, kao što je to bio slučaj sa većim dijelom socio-ekonomske analize. U stvaranje vizije načelnik mora biti uključen u punom kapacitetu. Naravno da će učestvovati i drugi, što više to bolje, ali bez načelnika ne bi trebalo da ide.

Šta je to tako važno u formulisanju vizije što nalaže puno učestvovanje načelnika? Jednostavno, radi se o tome da se vizijom određuje veličina promjene koju namjeravamo ostvariti u narednom desetogodišnjem periodu, njena širina i dubina.

Šta načelnicima može da pomogne da učestvuju na pravi način u oblikovanju vizije? O kojem se znanju ovdje radi? Odgovor je nešto složeniji i njegovo izlaganje ipak traži par stranica.

Vizija prvobitno uvodi promjenu. Prvobitno ovdje znači i prvo i bitno. Vizija je prva mentalna slika promjene, prva u oba značenja: promjena se kroz viziju prvi put uvodi u strategiju, da bi se poslije razradila... ; u drugom značenju, vizija zadržava prvo, centralno mjesto u strategiji, služeći kao neka vrsta kompasa kada se i ako se kasnije, u toku planiranja, a pogotovo u toku realizacije, zaluta. S druge strane, ne radi se o bilo kakvoj, već o bitnoj, čak najbitnijoj promjeni, koja na bitan način najavljuje nešto bolje od sadašnjeg.

Šta se mijenja? O kakvoj se promjeni radi? Važno je da odmjerimo šta to, koncepcijski, mijenjamo: perspektivu ili poziciju.

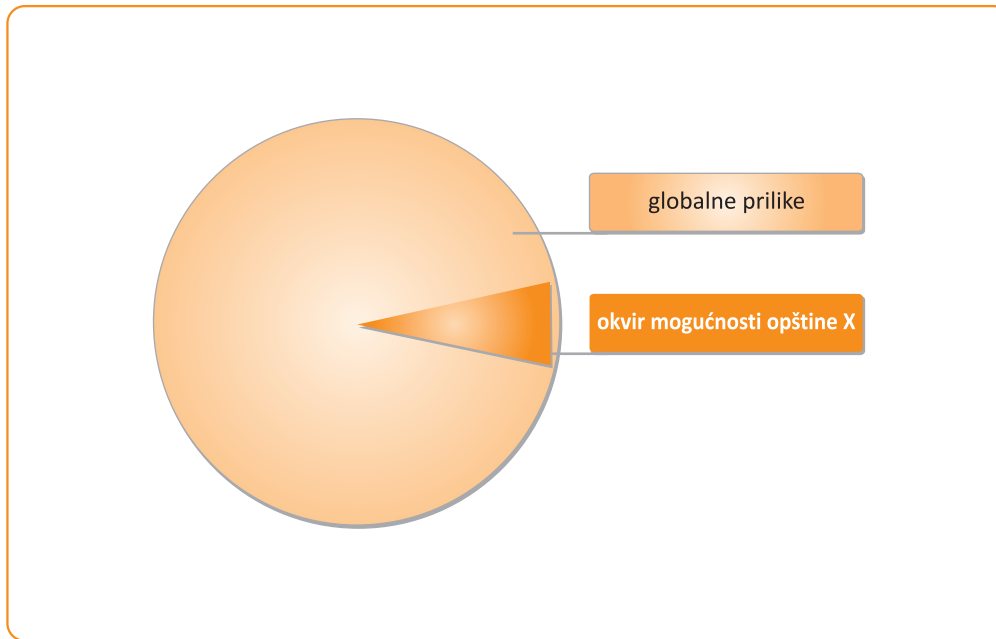
Šta je perspektiva u kreiranju strategije? Pojednostavljeno, radi se o okviru mogućnosti koji nam se otvara gledano iz ugla naših ukupnih sposobnosti. Ugao posmatranja ovdje je ono što, najšire, možemo da označimo kulturom jedne sredine. Kultura jedne sredine obuhvata dvije osnovne, međusobno prožimajuće dimenzije: socijalnu i materijalnu. Socijalnu dimenziju kulture čini sistem vrijednosti, vjerovanja, tradicije u koje je ta sredina ukorijenjena, i socijalne interakcije koje iz takvih korijena izrastaju. Materijalnu dimenziju kulture jedne sredine čini splet raznovrsnih elementa koji su u uskoj vezi sa njenom ekonomijom: prirodni resursi i položaj te sredine; kapitalna infrastruktura kojom raspolaže; ljudski resursi, posebno vještine i navike, organizaciona infrastruktura... Kad govorimo o materijalnoj kulturi, posebno vodimo računa o manje opipljivoj, a više uticajnoj vrsti specifične privredne kulture, određenog obrasca ponašanja koji je formiran pod uticajem dotadašnjih dominantnih privrednih grana. O čemu se radi? Poljoprivreda kao pretežna privredna grana vremenom uspostavlja određene obrasce ponašanja i formira navike i vještine ljudi koji se njome bave. Industrija, opet, formira svoje obrasce

ponašanja, zasnovane na hijerarhiji, radnoj disciplini, rutini, manuelnim vještinama i tsl. Bitne razlike u ovim obrascima postoje između sredina u kojima je dominirala teška industrija u odnosu na sredine u kojima je dominirala mehanička ili mašinska industrija. U drugim sredinama, u kojima nije dominirala industrija u okvirima tzv. velikih sistema, formirala se preduzetnička kultura, u nizu karakteristika različita od industrijske. Ponegdje, opet, u sredinama u kojima su turizam i trgovina glavni izvori prihoda, oblikovala se uslužna kultura, predusretljivost, korisnička orijentacija. Vrlo često je ova vrsta kulture, proizvedena dominantnom privrednom paradigmom, opredjeljivala i način upravljanja tom sredinom, jer su opštine vodili izrasliji privrednici, manja grupa ljudi koji su se rotirali na najvažnijim političkim, administrativnim i privrednim funkcijama.

Nerijetko dolazi do sukoba između stare socijalne kulture, zasnovane na tradiciji, i nove materijalne kulture, koja dolazi sa novim privrednim poduhvatima. Takav se sukob upravo dešava u Crnoj Gori, čija je ekonomska strategija najvećim dijeloma zasnovana na promociji turizma kao glavne privredne grane, zbog izuzetnih prirodnih resursa koje Crna Gora posjeduje, s jedne strane, i zbog sve većeg udjela tzv. ekonomije doživljaja, u kojoj glavnu ulogu igra turizam, u novoj svjetskoj ekonomiji. Međutim, turizam traži u osnovi kulturu služenja, koja je potpuno strana, čak suprotstavljena crnogorskoj kulturi junaštva i viteštva, koja nastaje iz otpora služenju kao kulturnom obrascu.

Sasvim prirodno, oni su obrasce upravljanja i ponašanja iz industrije prenosili na zajednicu, tako da je zajednica vremenom poprimala obrasce organizacije i kolektivnog mišljenja iz dominantne industrije. Socijalne interakcije, osim iz ukorijenjenih vjerovanja, vrijednosti i tradicije, oblikovale su se sve više i iz materijalne baze, stvarajući specifične obrasce kulture karakteristične za jednu sredinu. To specifično prožimanje materijalne i socijalne kulture sada oblikuje perspektivu te sredine, tako što je ograničava na određeni segment prilika, u izmjenjenom okruženju i u nadolazećem vremenu, koje sa više šansi za uspjeh može da koristi. Svaka sredina ima svoju perspektivu, koja je oblikovana u dužem vremenskom periodu prošlosti i sadašnjosti, a svaka perspektiva ograničava mogućnosti te sredine u budućnosti, svodeći ih na okvir mogućnosti koje odgovaraju njenim resursima, odnosno njenoj socijalnoj i materijalnoj kulturi.

Sljedeća slika predstavlja pokušaj vizuelnog prikaza perspektive kao okvira mogućnosti za jednu sredinu.



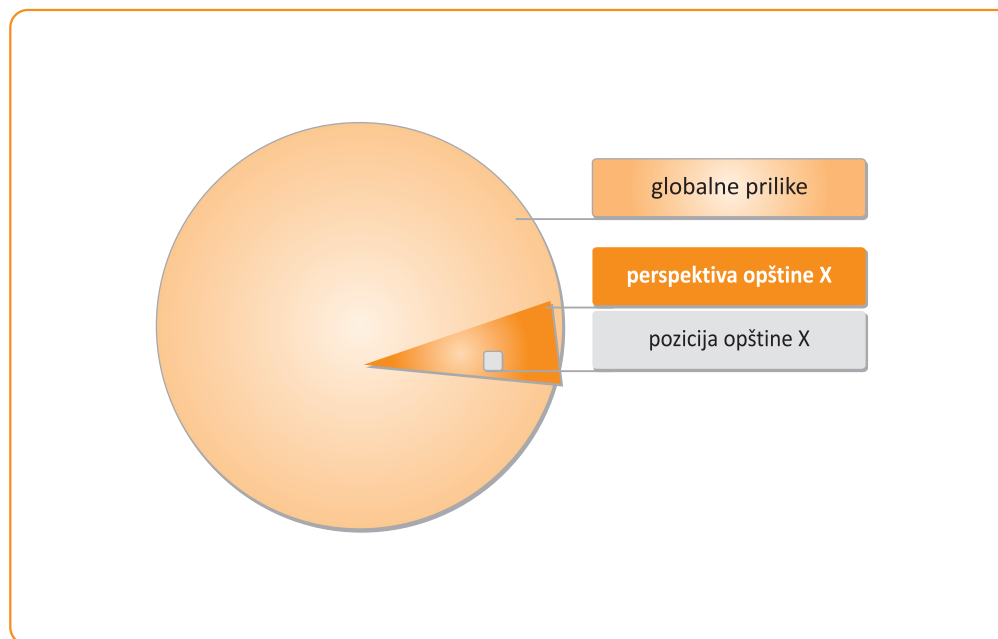
Gledano iz ugla pri centru prema rubovima kružnice prostire se područje naših mogućnosti: područje domaće ili svjetske ekonomije u koje se perspektivno može uklopiti naša lokalna ekonomija, nalazeći svoja mjesta u odgovarajućim lancima vrijednosti; prostor kulture u kojem može zasijati i privući pažnju naša specifična lokalna kulturna baština; globalna ili regionalna mreža znanja u kojoj naše lokalno znanje može da sadejstvuje, da postane neka vrsta čvorišta, itd.

Gdje ćemo fokusirati svoje namjere i resurse u toj ograničenoj perspektivi, u tom našem okviru mogućnosti, stvar je pozicije koju strateški biramo. Kao što određuje perspektivu, vizija treba da ocrta i našu namjeravanu konkurentsku poziciju u okviru te određene perspektive. Ako perspektiva istovremeno otvara i ograničava prilike na one koje su u skladu sa našom lokalnom kulturom kao spregom socijalne i materijalne dimenzije, pozicija predstavlja mjesto susreta prilika i naših jedinstvenih konkurentskih prednosti, koje, kad je dostignuto, generiše novi spektar ekonomskih, društvenih, životnih vrijednosti za zajednicu.

Kako je strategija *stvaranje jedinstvene pozicije, koja sa sobom nosi vrijednost* (M. Porter) koja se može višestruko iskoristiti, formulisane vizije je prvo, široko, ocrtavanje te pozicije, pozicioniranje u odnosu

na druge opštine i gradove sa kojima se, htjeli ili ne htjeli, nalazimo u nekoj vrsti konkurentskog odnosa (u nastojanju da privučemo više sredstava, bolje poslove, obrazovanije i stvaralaštvo sklonije stanovništvo, itd.). Dobra vizija nas smješta, pozicionira u okruženju, postavlja na igralište koje nam ponajviše odgovara, usmjerava na igru koju znamo da igramo, ili možemo da igramo, bolje od drugih. Dobra strategija je igra na svom, a ne na tuđem terenu. Ona je izbor oružja koje odgovara nama, a ne našim konkurentima.

Kako stoji sa odnosom između perspektive i pozicije? Vizuelno, njihov međusobni odnos predstavljen je sljedećom slikom.



Da se poslužimo analogijom: vrsta sporta u kojem ste naučili da igrate je perspektiva, okvir u kojem vaše mogućnosti mogu da dođu do izražaja. Liga u kojoj želite da se takmičite (premijer liga, prva liga, republička...) i plasman koji želite da ostvarite (šampionski, ulazak u Evropu, zlatna sredina, opstanak...) predstavljaju poziciju koju želite da dostignete. Vremenom, sa napredovanjem vašeg iskustva i uložених sredstava u jednom sportu, možete da računate na napredovanje u pogledu lige u kojoj se takmičite i u pogledu mjesta na tabeli koje možete da zauzmete.

Pozicija se lakše i češće mijenja nego perspektiva. Da nastavimo sa analogijom: ne možete promijeniti sport u kojem igrate, recimo preći sa fudbala na rukomet, i zacrtati da ćete za pet godina osvojiti državni šampionat, ili čak evropsku titulu. Kad ste u svom sportu, dakle u perspektivi koja vam odgovara, u okviru svojih mogućnosti, moguće su i takve stvari. Prisjetimo se kad je Dragan Džajić negdje 1985. godine objelodanio stratešku namjeru Crvene Zvezde da za 5-6 godina postane šampion Evrope. Zvezda je 1991. godine postala šampion Evrope, a naredne i šampion svijeta.

Prvo ključno pitanje pri formiranju vaše vizije je, dakle, šta namjeravate da promijenite: perspektivu ili poziciju, ili oboje? Matrica promjene perspektive i pozicije prikazana je na sljedećoj slici.

		PERSPEKTIVA	
		nova	stara
POZICIJA	nova	transformacija	usavršavanje
	stara	???	nema promjene

Ako ne mijenjate ni jedno ni drugo, onda ne govorimo o viziji, već o produžavanju sadašnjeg stanja. Lakše je promijeniti poziciju u okviru aktuelne perspektive, nego samu perspektivu. Pozicija se može češće mijenjati, perspektiva ostaje ista u dužem vremenskom periodu. Teško se može zamisliti situacija u kojoj jedan tim promijeni vrstu sporta i postigne u kratkom vremenu dobar plasman. Isto tako, teško se može zamisliti situacija u kojoj jedna sredina promijeni perspektivu i računa da će u kratkom vremenu ostvariti dobru, obećavajuću konkurentsku poziciju. Možda se takva situacija u slučaju lokalnog razvoja teško može zamisliti, ali u stvarnosti možete da pronađete upozoravajuće primjere.

Prije otprilike šest godina u Zenici i u Prijedoru su paralelno rađene lokalne strategije razvoja malih i srednjih preduzeća. Priprema obje strategije vođena je u okviru istog međunarodnog projekta, a metodološku i stručnu podršku pružala je ista konsultantska ekipa, pretežno iz Slovenije. Jedan od autora najpoznatije metodologije za strateško planiranje lokalnog ekonomskog razvoja angažovan je za metodološkog supervizora i konsultanta konsultanata. Sve u svemu, teško da se mogla poželjeti bolja situacija i obezbijediti kvalitetnija podrška. Ove strategije su doživjele i međunarodnu promociju, kao uspješne

priče, posebno ona zenička. Međutim, realizacija i jedne i druge strategije išla je znatno sporije i znatno teže nego što je bilo planirano. Početkom 2006. godine analizirao sam tada raspoložive pokazatelje (ne) uspješnosti njihove realizacije i, na osnovu toga, preporučio nekoliko stvari koje smo kasnije koristili u radu na lokalnim razvojnim strategijama, i koje su, u reduciranom obliku, ugrađene konačno i u standardizovanu metodologiju planiranja lokalnog razvoja.

„Prijedor će postati centar razvojnih aktivnosti sjeverozapadnog dijela Bosne i Hercegovine. U njemu će se stvarati uslovi i podsticati preduzetništvo s ciljem razvoja mreže uvezanih malih i srednjih preduzeća orijentisanih prema tržištima šire regije...”

Tada sam gledao izbliza i bavio se detaljima. Sada gledam izdaleka i vidim u čemu je bio glavni problem. Glavni problem bio je u konceptu, u viziji koja je nalagala potpunu promjenu perspektive (od teško-industrijske ka preduzetničkoj kulturi), sa dostizanjem visoke konkurentske pozicije (regionalni centar razvojnih aktivnosti i preduzetništva...).

Naprosto nema skoro nikakvih šansi da se u tako kratkom vremenu, u sredinama koje su velike i tromе, koje su naprosto zaljubljene u veličinu, sigurnost, rutinu i sporost, zaboravi nešto što je uspostavljano najmanje pola vijeka, što je ušlo u sve pore društvenog života. A kamoli da se, paralelno, stvori potpuno drugačija, preduzetnička kultura: posvećenost malom i veličanje malog, spremnost na rizik, tolerancija neizvjesnosti, sklonost ka akciji i munjevita brzina u realizaciji. I da se u tome prednjači u odnosu na one koji odavno tako misle i rade. Vizija koja je u početku tako efektno izgledala nije naprosto pogodila, nije olakšava već je otežala kretanje. Ona je ove gradove naprosto postavila pred „nemoguću misiju”.

Drugačija je stvar sa Laktašima, koji već imaju preduzetničku kulturu kao svoju osnovnu perspektivu. Laktaši su krajem osamdesetih dobili mlado, proaktivno rukovodstvo, koje je prije drugih osjetilo prelazak sa dogovorne na preduzetničku ekonomiju i krenulo u stvaranje Laktaša kao prve prave preduzetničke sredine u BiH, pa i šire, možda u cijeloj tadašnjoj Jugoslaviji. Mnogobrojne male firme registrovane su u Laktašima, iako su njihovi vlasnici i objekti bili negdje daleko, čak i u Splitu. Formula je bila relativno jednostavna: u Laktašima ste u to vrijeme mogli da riješite sve papire za oko sat vremena, jeftinije nego drugdje, a ako ste htjeli da imate i svoj poslovni prostor baš u Laktašima, onda vam je za to trebao otprilike još jedan sat vremena. Kad se jednom uspostavi, preduzetnička kultura se teško mijenja, kao što se teško mijenja i industrijska i birokratska kultura. Zato Laktaši mogu sada, u okviru iste perspektive, da zacrtaju novu konkurentsku poziciju, koja može da bude, recimo, liderstvo u preduzetništvu na zapadnom Balkanu, ili plasman u vrhu tabele u jugoistočnoj Evropi... I mogu da je ostvare brže i lakše nego Prijedor

svoju viziju, makar Prijedor raspolaže većim ljudskim i materijalnim potencijalima, a ima geografski manji domet aspiracije u pogledu liderstva u preduzetništvu. Naprosto, u Laktašima je već promijenjeno i podešeno ono što se teže i sporije mijenja i otvorena je perspektiva u kojoj moguće izvesti promjenu pozicije, u vremenskom periodu koji otprilike odgovara naporu koji se ulaže u stratešku promjenu pozicije.

Nisu samo naši gradovi stavljeni u situaciju izbora nemogućeg. Prisjećam se svoje začuđenosti od prije 7-8 godina, kad sam bio u studijskoj posjeti Škotskoj, da se upoznamo sa škotskim iskustvima i institucionalnom podrškom u pogledu lokalnog ekonomskog razvoja. U Glazgovu je, u gradskoj razvojnoj agenciji, za nas pripremljena i održana prezentacija gradske razvojne strategije. Sve je bilo u redu dok mladi prezentator nije pokazao novu viziju razvoja Glazgova, čiji je centralni dio činila izjava da će Glazgov postati „centar evropske kreativne industrije“. Prvo što me je zbunilo bila je sintagma „kreativne industrije“, koju sam tada prvi put čuo i koja mi se učinila u sebi protivrječna. (Tek poslije par godina ući ću u svijet kreativnih industrija, koji praktično spaja dvije nadolazeće paradigme ekonomije: ekonomiju znanja i ekonomiju doživljaja. Tek poslije počecu da shvatam da se u toj prividnoj protivrječnosti krije ključna snaga kreativnih industrija¹⁰.) Tada, dok sam slušao prezentaciju, bio sam skoro fasciniran tom vrstom vizionarstva, koja je od Glazgova, nekadašnjeg centra teške industrije, industrijskog središta Škotske, stvarala centar evropske kreativnosti. Tek poslije, kada sam stekao odgovarajuće produktivno iskustvo u stvaranju lokalnih razvojnih strategija (čitaj: kada sam nešto važno naučio iz svojih i tuđih grešaka), shvatio sam da se radi o izboru onoga što je, iz perspektive globalnih prilika, veoma atraktivno, ali što, iz perspektive Glazgova, spada među ono što je ponajmanje moguće. Zato danas i uz najstrpljivije pretraživanje na internetu nećete naći Glazgov među kreativnim gradovima Evrope, u društvu Londona, Barselone, Kopenhagena...

Ovaj dio izlaganja o oblikovanju vizije razvoja baš se odužio. Vjerovatno s razlogom, zato što je vizija centralna tačka strategije, dio koji određuje sve ostalo. Završavam sa preporukom u stilu već korišćenje sportske analogije: kad oblikujemo viziju, prvo treba da pažljivo odaberemo „sportove“ u kojima imamo ozbiljnije šanse da igramo i da uspijemo (tako određujemo perspektivu, odnosno promjene u okviru perspektive), pa onda da odvagamo lige i plasmane koje namjeravamo da ostvarimo (tako određujemo poziciju, odnosno promjene u okviru pozicije).

¹⁰ Termin *kreativne industrije* predstavlja nov termin karakterističan za novu globalnu ekonomiju zasnovanu na znanju i kreativnosti. Uključuje proizvode i usluge u kojima je naglašeno stvaranje i korišćenje intelektualnog vlasništva (npr. slike, muzika, knjige, filmovi, modni dizajn, izdavačka djelatnost, mediji, umjetnički zanati, igre...) ili pružanje kreativnih usluga (npr. dizajn, advertajzing, arhitektura, izrada programske podrške...)

Za čitaoce koji su više zainteresovani za detalje i primjere¹¹, u prvom prilogu je dato obrazloženje vizije razvoja Trebinja, preuzeto iz opštinske razvojne strategije koju smo radili 2008. godine. Tu je jasno ocrтана nova pozicija koja se strateški namjerava steći (*Trebinje među najpoželjnijim manjim gradovima u jugoistočnoj Evropi, za kreativne poduhvate i rekreativan život, za poslovna ulaganja i lična ispunjenja*) tako što će Trebinje, uz ranije stvoreni imidž mjesta koje proizvodi **najjeftiniju čistu energiju**, postati **prepoznatljivo kao sredina koja pruža najkvalitetniji život, nudi najzanimljiviji odmor, proizvodi najbolje vino i najzdraviju hranu u RS, BiH i na Balkanu. Ta pozicija treba da se izgradi u okviru perspektive koja se djelimično mijenja, zadržavajući aspekte energetskeg centra i grada kulture, s jedne strane, i transformišući dio industrijske kulture u svojevrsnu kombinaciju preduzetničke i uslužne kulture, s druge strane.**

Zašto je ovoliko stranica potrošeno na ubjeđivanje načelnika da je njihovo učešće u stvaranju vizije razvoja od ključne važnosti? Zar stvarno treba toliko redova za pokazivanje razlike između perspektive i pozicije u dimenzioniranju promjena koje se strategijom iniciraju, i zar je to razlikovanje stvarno toliko važno? Prvo, vizija opredjeljuje dubinu i širinu namjeravane strateške promjene. Drugo, karakter i „cijena“ te promjene zavise od toga da li se radi o promjeni perspektive ili o promjeni pozicije. Ako se odlučite da u bitnoj mjeri promijenite perspektivu, dakle da strategijom obuhvatite bitno drugačiji, možda znatno više obećavajući ili prosperitetniji okvir mogućnosti u globalnom, regionalnom ili domaćem okruženju, onda morate da prihvatite izazove i iskušenja promjene kulture vaše sredine. U jednostavnijim slučajevima radiće se o promjenama u sferi materijalne kulture, a u težim i komplikovanijim slučajevima o promjenama u sferi socijalne kulture, dakle u tradicionalnim vrijednostima, vjerovanjima i navikama ljudi.

Još nešto, možda i važnije od ovoga što je već rečeno, treba da se zabilježi u vezi sa kreiranjem vizije. Prava vizija inspiriše. Inspirisanje je više od ubjeđivanja: ubjeđivanje traži upornost, inspirisanje kreativnost i hrabrost. Ubjeđivanje ne može da obezbijedi ono što može inspiracija: spremnost da se ponešto od svojih malih, trenutnih, ličnih interesa žrtvuje radi postizanja dugoročnih zajedničkih ciljeva. Ako je prava, ako ima moć da inspiriše, vizija pobuđuje druge da se posvete pravim stvarima, koje će tek u budućnosti dati pravi rezultat.

Stvaranje vizije koja inspiriše nije posao koji se može propisati i onda rutinski izvesti. Ovdje pogotovo nema recepta. Radi se o stvaralačkom aktu, o dizajnu vizije kao o stvaralačkom aktu. Zato je stvaranje vizije koja inspiriše umjetnički posao, a oni koji ih stvaraju mogu komotno da se nazovu umjetnicima. Zato su pravi lideri uvijek pomalo i umjetnici.

¹¹ Primjeri koji su dati u prilogu potječu iz vlastitog autorskog iskustva. Već su obrađeni i korišćeni u istom ili sličnom obliku u praktičnom dijelu metodologije **miPRO**.

Naravno, nisu svi načelnici umjetnici. Čak ni pomalo. Ne moraju ni biti. Ipak, morali bi znati sljedeće stvari:

- pošto prava vizija inspiriše, za njeno konačno oblikovanje potrebna je umjetnička obrada;
- kao što je tanka granica između umjetnosti i kiča, tanka je i granica između prave vizije i nakićenih verzija, kakve se nerijetko susreću;
- strategija bez vizije koja inspiriše najčešće doživi sudbinu obimnih administrativnih dokumenata koji ostaju neko vrijeme na policama i u ladicama, bez realizacije.

Očigledno, nije lako stvoriti dobru viziju kao sabirnu tačku dobre strategije. Ali, nije lako ni biti dobar načelnik, dakle dobar strateg i dobar lider.

CILJEVI: SKLAD, SINERGIJA I IZVODIVOST

Načelnici koji daju svoj stvaralački doprinos u fokusiranju i oblikovanju vizije razvoja odgovorno igraju svoju ulogu stratega i lidera. Dio posla koji neposredno slijedi, a tiče se formulisanja strateških i operativnih ciljeva, onda postaje stvar koja je više tehničke prirode. To, opet, ne znači da se treba prepustiti samo stručnjacima. Kroz ciljeve se uvijek objelodanjivala suština politike, u ovom slučaju razvojne, a definisanje politike je nešto što oni koji nose političke uloge i donose odluke ne smiju prebacivati i prepustiti stručnjacima. Stručnjaci nisu tu da bi zamijenili donosioce odluka, već da bi im olakšali odlučivanje, razvijajući i nudeći različite varijante sa argumentima za i protiv.

Kroz strateške ciljeve kompletira se strateška platforma razvoja zajednice, tempirana za desetogodišnji period. Najvažnija stvar koju treba osigurati pri definisanju strateških ciljeva jedne sredine je jasna ugradnja načela održivosti. To naprosto znači osiguranje sklada, saradnje, ako može i sinergetskih efekata¹² između lokalne ekonomije i lokalne ekologije, između ekonomskog i društvenog razvoja, između prioriteta društvenog razvoja i zaštite životne sredine... Strateška platforma je intersektorska, integralna. Takvi dobrim dijelom treba da budu i strateški ciljevi, ali se već pri njihovom formulisanju čine prepoznatljivim i njihova sektorska težišta. Svaki od njih, dakle, ima prepoznatljivo sektorsko težište (više se tiče ekonomije, ili društvenog razvoja ili unapređenja životne sredine...), ali se, istovremeno, u svakom od njih vodi računa da ne naškodi drugim sektorima, već da doprinese njihovom skladnom razvoju. To znači da nećemo formulisati cilj koji podrazumijeva brz ekonomski razvoj koji bi, s druge strane, mogao

¹² Pod sinergetskim efektima podrazumijevaju se takvi efekti cjeline koji su veći od zbira efekata pojedinih dijelova. Ilustrativno, sinergetski efekti se izražavaju jednačinom $2+2=5$. Do sinergetskog efekta dolazi zbog optimalne međusobne usklađenosti dijelova.

da ugrozi lokalne prirodne resurse i životnu sredinu. Pri formulisanju cilja kojim se određuje glavni pravac i krajnji domet ekonomskog razvoja vodićemo računa o tome da se time ne ugrozi životna sredina, da se ne desi da „dobijemo na mostu, a izgubimo na ćupriji“, kako bi narod rekao.

Načelnici su oni koji brinu o efektima cjeline. Zato baš oni treba da insistiraju na međusobnom usklađivanju ciljeva.

S druge strane, načelnici su oni koji su prvi u lancu odgovornosti za postizanje definisanih ciljeva. Zato više od drugih treba da vode računa o njihovoj realističnosti, odnosno izvodivosti. Oni treba da budu pragmatičniji od, recimo, entuzijasta iz nevladinog sektora, ili pomagača iz međunarodnih projekata, koji nerijetko pokazuju sklonost ka postavljanju veoma primamljivih ciljeva, koji podižu lokalna očekivanja na neodrživo visok nivo. Takvi ciljevi su opasni, jer dovode do iznevjerenih očekivanja, a iznevjerena očekivanja do rasta nepovjerenja. Načelnik naprosto ne smije da dopusti definisanje cilja kojim bi se obećavalo *postizanje pune zaposlenosti u roku od 5 godina*, ako zna da nema šanse da se to ostvari.

I ovdje je, za čitaoce, koji su zainteresovani za detalje i primjere, u drugom prilogu dat djelimičan prikaz strateških i operativnih ciljeva Trebinja. Koristi se primjer istog grada da bi se obezbijedio logički kontinuitet primjera u različitim fazama planiranja.

PROGRAMIRANJE: BRZI REZULTATI ILI SPORIJE, ALI DJELOTVORNIJE PROMJENE

Kroz viziju i ciljeve smo skicirali šta hoćemo da postignemo, odnosno primijenimo. U fazi programiranja bavimo se određivanjem onoga čime ćemo i kako ćemo to da postignemo. Programi su osnovni instrumenti za ostvarivanje definisanih strateških i operativnih ciljeva. Sastoje se od odgovarajućih projekata i mjera.

U kojoj mjeri načelnici treba da učestvuju u određivanju tih projekata i mjera? Lakonski odgovor bi bio: u onoj mjeri u kojoj osjećaju da mogu da ponude odgovarajuće projekte i mjere. Umjesto toga, preporučujem da se razmisli o nešto povučenijoj, ali ne i pasivnoj ulozi načelnika u fazi programiranja. O čemu se radi? Radi se o tome da se načelnici privremeno suzdrže od predlaganja, ili nedajbože nametanja svojih projekata i mjera, kako bi se otvorio prostor za kreativno angažovanje i predlaganje stvari koje treba uraditi od strane ostalih lokalnih aktera. Ako je vizija inspirativno postavljena i dobro promovisana, ona je već pokrenula građansku kreativnost. Dobro definisani ciljevi podstakli su stručnjake u preduzećima, organizacijama i institucijama da razmišljaju o načinima njihovog postizanja. Sada treba tu, tek pokrenutu,

više latentnu nego stvarnu, energiju podstaći, ohrabriti, pojačati. U tome je uloga načelnika neprocjenjiva. Načelnici treba da, cijelim svojim stavom, pokažu koliko im je stalo do dobrih prijedloga. Treba da lično pozovu sve koji mogu da tome doprinesu da se uključe. Treba da obezbijede atmosferu u kojoj se osjeća da je svaki prijedlog dobrodošao, da nema glupih prijedloga i da nema više cijenjenih i manje cijenjenih predlagača. A kad su drugi dali svoje prijedloge, onda i načelnici treba da stave svoje prijedloge na sto.

Kad se nakupi dovoljno dobrih prijedloga projekata i mjera, treba pažljivo odabrati one koji više i bolje od drugih mogu da doprinesu ostvarivanju ciljeva, s jedne strane, i za čiju realizaciju se mogu obezbijediti potrebni finansijski, stručni i materijalni resursi. Izbor ne treba da se vrši napamet ili po nečijoj samovolji, makar se radilo i o (samo)volji načelnika. Naprotiv, izbor treba da se vrši na osnovu odgovarajućeg sistema kriterijuma, koji odslikavaju obje dimenzije, i stratešku važnost projekta i njegovu spremnost za realizaciju. Jedan takav sistem kriterijuma dat je u trećem prilogu.

Načelnici posebno treba da povedu računa o tome da se obezbijedi odgovarajuća zastupljenost dvije vrste projekata: onih koji osiguravaju brze uspjehe (quick-wins)¹³ i onih koji imaju efekat poluge i multiplikacije efekata¹⁴. Izbor jedne i druge vrste projekata zavisi od postojećeg povjerenja (socijalnog kapitala) koje vlada u zajednici, sa jedne, i raspoloživosti resursa za implementaciju intervencija, s druge strane. U lokalnoj zajednici koja nije imala naročitih prethodnih iskustava sa strateškim planiranjem, implementaciju strateškog plana lokalnog razvoja preporučljivo je započeti jednostavnijim projektima za koje postoje lokalno raspoloživi resursi, kako bi se stvorilo neophodno povjerenje u zajednici. Jednostavnije intervencije predstavljaju dobar osnov za implementaciju složenijih i skupljih katalitičkih projekata koji omogućuju pravljenje krupnijih iskoraka ka ostvarenju strateških ciljeva. Pametno je ove jednostavnije projekte sa brzim dejstvom rasporediti u prvoj godini, a one složenije, skuplje projekte sa dejstvom poluge rasporediti u narednim godinama.

U četvrtom prilogu je prikazan tok skiciranja programa podrške razvoju vinogradarstva i vinarstva u Trebinju. Makar dva od predviđenih projekata – *uspostavljanje kreditno-garantnog fonda.. i razvoj vinskog turizma* – predstavljaju tipične katalitičke projekte.

¹³ **Projekti brzog dejstva** obično traže malo sredstava, resursi za njihovo izvođenje su lokalno raspoloživi, ostvaruju vidljive rezultate za samo par mjeseci i tako stvaraju povjerenje u zajednici i samopouzdanje kod onih koji su zaduženi za realizaciju planova.

¹⁴ **Katalitički projekti**, na drugoj strani, traže znatno više sredstava, obično nisu lokalno raspoloživi svi resursi potrebni za njihovu realizaciju, a protežu se obično na period koji je duži od jedne godine. Oni, poput poluge, omogućuju podizanje lokalne ekonomije, ili socijalne situacije, ili ekologije, ili svih njih zajedno, prema razvojnim izazovima i ciljevima. Znatno više doprinose ostvarivanju strateških ciljeva, ali su i srazmjerno složeniji i teži od projekata brzog dejstva.

Još dvije vrste projekata zaslužuju posebnu pažnju. Radi se o intersektorskim i o međuopštinskim projektima. Teško da će doći do njihovog predlaganja, a kamoli selekcije i realizacije, bez podrške načelnika. Ostali učesnici u procesu planiranja, pozvani da predlože razvojne projekte, uglavnom se kreću unutar sektorske i unutar lokalne perspektive. Načelnička perspektiva je intersektorska, po definiciji. Trebala bi da bude i iznad lokalne, da obuhvati makar interakcije sa susjednim opštinama, jer se neki problemi naprosto ne mogu riješiti na lokalnom nivou, a neki projekti svoju ekonomičnost i djelotvornost dostižu tek na subregionalnom ili regionalnom nivou.

U petom prilogu su predstavljena dva domaća primjera intervencija koje su intersektorske i inovativne. Pokazuju kako se teško rješivi problemi pretvaraju u poluge održivih rješenja.

JOŠ JEDNOM DOBRO ODMJERITE

Kada je programiranje privedeno kraju, kada dakle imamo pred sobom, na papiru, raspoloživi arsenal instrumenata za realizaciju ciljeva koje smo definisali strategijom, pravo je vrijeme da se još jednom procijene i odmjere željeni dometi strategije. Drugim riječima, da se preispitaju formulisani ciljevi. Kao metodološki povod za to može da posluži jedan naizgled mali, najčešće podcijenjen a važan posao: definisanje odgovarajućih indikatora uspjeha.

Indikatori služe za praćenje i vrednovanje ostvarivanja strategije. Radi se o objektivno provjerljivim, uglavnom kvantitativnim pokazateljima napredovanja, koji unaprijed označavaju vrstu i stepen promjena koje će se direktno ostvariti kod ciljnih grupa/djelatnosti definisanih u odgovarajućim programima i sektorskim razvojnim ciljevima (tzv. indikatori učinka/ishoda, engl. outcome), te vrstu i stepen promjena koje će se indirektno ostvariti u lokalnoj zajednici (tzv. indikatori uticaja, eng. impact, koji su više vezani za strateške ciljeve). Pri definisanju indikatora treba naročito voditi računa o primjeni tzv. SMART pravila (konkretnost, mjerljivost, adekvatnost, realističnost i vremenska određenost indikatora), znatno više nego pri definisanju ciljeva. U stvari, već pri definisanju ciljeva treba razmišljati i o indikatorima, jer je takvo razmišljanje neka vrsta kontrolnog i korektivnog faktora. Naime, ako se za neki cilj ne mogu definisati indikatori, vjerovatno treba redefinisati cilj.

U šestom prilogu dati su primjeri studiozno definisanih programskih i strateško-sektorskih indikatora. Ne preporučujem da načelnici ulaze ovako duboko u definisanje indikatora. Ali preporučujem da nekako kontrolišu taj dio posla (da indikatori ne budu suviše ambiciozno, nerealno postavljeni) i da pritom još jednom odmjere jesu li strateški i operativni ciljevi, definisani ranije, dobro postavljeni. Kako? Tako što

će sa svojim timom proći kroz glavne predviđene programe, odnosno projekte, realistično procijeniti njihovu izvodivost i očekivane domete, i onda odmjeriti da postavljeni ciljevi (dakle i indikatori) ne prebacuju možda preko tih dometa. Ako prebacuju, treba ih korigovati. Ako, s druge strane, ipak hoćemo iz nekih razloga da zadržimo nivo aspiracije koji je već postavljen u ciljevima, onda treba dopuniti programiranje nedostajućim intervencijama koje to mogu obezbijediti.

OSTALO MOŽETE PREPUSTITI EKSPERTIMA/SARADNICIMA

Preostale stvari u pripremi strategije načelnici mogu da prepuste saradnicima, odnosno ekspertima angažovanim da pomognu u tom poslu. Oni će korektno da izvedu formulisanje i podešavanje programa, njihovo uklapanje sa ciljevima, usklađivanje sa višim strategijama i planovima, te finalno oblikovanje i pisanje strateškog dokumenta. Ono na čemu načelnici treba da insistiraju je stilska jednostavnost i razumljivost dokumenta. Strategija se ne piše za stručnjake, već za obične ljude. Strategija lokalnog razvoja nije knjiga za knjižare i univerzitetske biblioteke, već vrlo praktičan dokument, koji treba da ide u realizaciju. Njen krajnji smisao leži u njenom ostvarenju.

PRVENSTVENA ODGOVORNOST ZA OSTVARENJE

Strategija koja se ne ostvaruje je provokacija. Ona podiže očekivanja svih kojih su učestvovali u njenoj pripremi. Ukoliko se ne ostvaruje, ta očekivanja ostaju nezadovoljena. Ljudi postaju nezadovoljni, jer se osjećaju izigranim, prevarenim. Pogotovo ako su u proces izgradnje strategije uložili svoje najbolje znanje, ideje, vrijeme. Njihova prva reakcija je nepovjerenje u one koji su ih uključili u pripremu strategije. Druga reakcija je neučestvovanje u svim budućim poduhvatima vezanim za lokalni razvoj i njegovo planiranje.

Odgovornost za ostvarenje lokalne razvojne strategije leži u najvećoj mjeri na načelnicima. Bilo da se radi o strategiji koja je kreirana za vrijeme njihovog mandata, pod njihovom „dirigentskom palicom“, ili o strategiji iz vremena njihovih prethodnika. Ako ne žele da ih ljudi smatraju provokatorima, ako ne žele da izgube njihovo povjerenje, ako hoće da iskoriste pokrenutu lokalnu energiju, onda moraju pravovremeno da osiguraju efikasnu realizaciju strategije. Kako?

Pravovremeno osiguranje finansijskih sredstava je potreban, ali ne i dovoljan uslov. Pritom treba voditi računa da opštinski budžet jeste možda najsigurniji izvor za finansiranje realizacije strategije, ali nije jedini i nije baš najzdraviji, ako tako mogu da kažem. Kad god se može i koliko god se može, treba iskoristiti druge vidove i izvore, od donacija, domaćih i međunarodnih fondova (posebno evropskih predpristupnih

fondova), preko dugoročnih kreditnih zaduženja (kod banaka, lizing, izdavanje obveznica) do privatnog kapitala putem javno-privatnog partnerstva. Preduzetan načelnik uvijek prvo gleda na spoljne i na dugoročne izvore, pa tek onda na unutrašnje i kratkoročne izvore finansiranja.

Drugačije stvar stoji sa organizacionim i ljudskim kapacitetima za realizaciju strategije. U tom pogledu dobar načelnik se prvo okreće vlastitim izvorima i nastoji da ih što više uposli i pravovremeno pripremi za veliki posao koji predstoji na realizaciji strategije.

Prije tri godine, nakon analize prvih (ne)uspjeha u realizaciji strategija lokalnog ekonomskog razvoja u BiH¹⁵, preporučio sam sljedeće četiri stvari načelnicima:

1. Obezbijedite struktuiran okvir za implementaciju strategije ... tako što će se oformiti kancelarija za upravljanje razvojem u sklopu kabineta načelnika... Time će se u kratkom roku različite razvojne inicijative uvezati sa projektima, a otpočeće i uvođenje projektnog pristupa u rad administracije, što će biti od posebne važnosti u budućnosti.
2. Ne prestajte sa aktivnostima foruma zainteresovanih lokalnih aktera (partnerske grupe za razvoj) nakon pripreme strateškog plana. Učešće ključnih lokalnih aktera i iz privatnog i iz NVO sektora je još važnije tokom implementacije. Samo oni mogu stvoriti preduzetničku atmosferu i izvršiti pritisak u svrhu efikasnosti – birokrate to nikada neće uspjeti sami.
3. Shvatite da su planiranje i implementacija projekata novi koncepti za vaše činovnike. Ako to imate u vidu, onda nećete tražiti od opštinskih birokrata da upravljaju razvojnim projektima, već ćete unajmiti vješte i iskusne menadžere projekata i investirati u razvoj novih profesionalaca.
4. Počnite da koristite nove mogućnosti koje nudi partnerstvo sa privatnim sektorom, kako bi se nadomjestili nedovoljni javni fondovi za kapitalne investicije i kako bi se osigurala efikasnost. Pritom je važno da izaberete prave partnere, pažljivo utvrdite rizike i raspodijelite faktore rizika između obje strane.

U **miPRO** metodologiji razrađena su osnovna rješenja za pravovremenu pripremu operativnih upravljačkih kapaciteta, u vidu kancelarije za razvoj, te kritične mase lokalnih stručnjaka za pripremu i realizaciju projekata, u vidu odgovarajuće lokalne mreže. To su dvije stvari koje ne trpe nikakvo odlaganje, a znam iz iskustva da su načelnici, nažalost, skloni da s tim malo pričekaju. Što prije to uradite, to bolje. Najbolje je još u toku pripreme strategije.

¹⁵ Pogledati: Miović, Z. *VOZIMO LI NA „LERU“*, Eda: 2007, str. 22 (knjiga se može preuzeti sa sajta: www.edabl.org/izvor/publikacije). Engleska verzija studije nalazi se u knjizi: Swinburn, G. *Talk is Cheap – Turning Local Economic Development Strategies into Reality in Transition Countries*, Open Society Institute, 2007.

STVARANJE SISTEMA ZA UPRAVLJANJE LOKALNIM RAZVOJEM

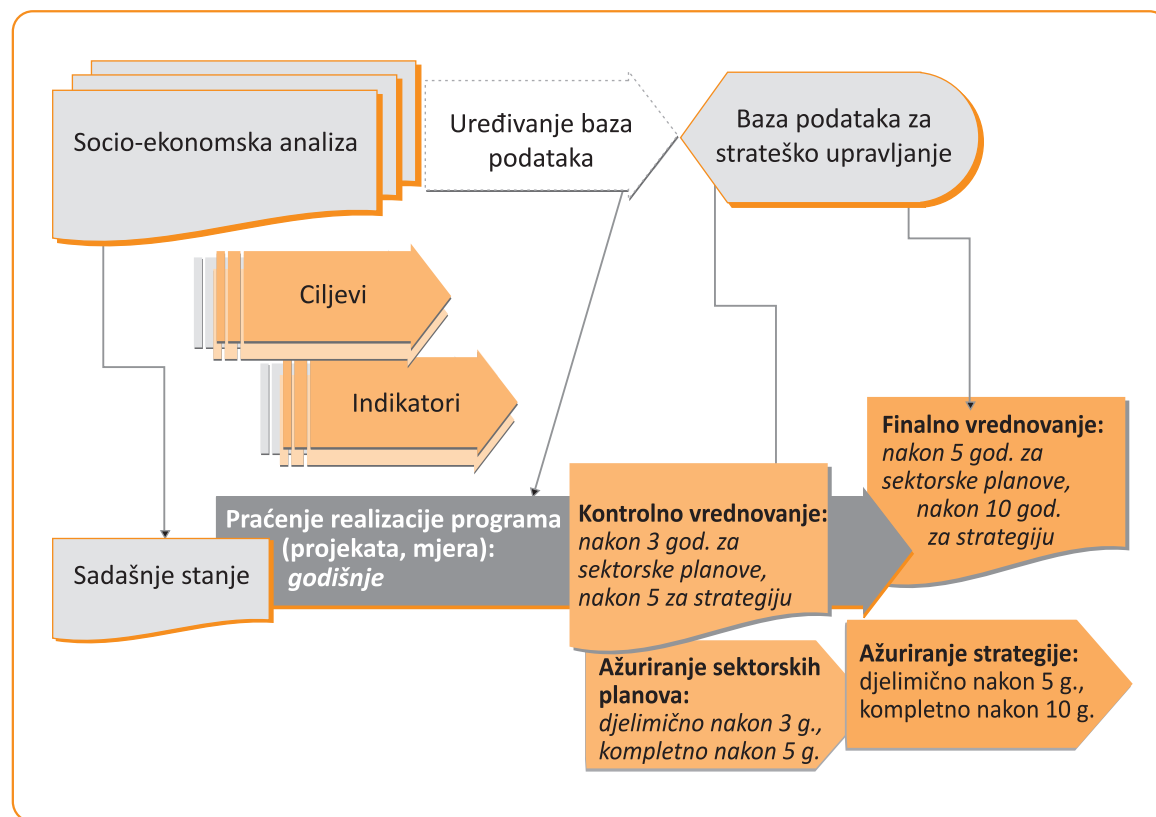
Šta je još važno? Baš ono čemu je cijela knjiga posvećena: **upravljanje** lokalnim razvojem. To ne znači samo stvaranje i primjenu upravljačkih instrumenata (kao što je razvojna strategija ili razvojni projekti), već i izgradnju sistema koji će olakšati samo upravljanje i učiniti ga manje osjetljivim na promjene u kvalitetu i stilu liderstva. Izgradnja sistema nije nešto čemu bismo, kao narod, kao Balkan, bili skloni. Ne spada nam baš u kulturu. Skloniji smo improvizaciji. Ali, dobra improvizacija je uvijek bila, i biće, rezultat dobre pripreme. Zato, za početak, preporučujem nekoliko sitnica¹⁶:

- Već na samom početku posao na prikupljanju, obradi i analizi podataka pokušajte da zasnujete sistemski, a ne jednokratno. To znači da se stvari postave tako da se praktično stvaraju baze podataka koje će se relativno lako (polu)godišnje ažurirati.
- Uvedite redovna godišnja ispitivanja korisnika usluga, ali i važnijih grupa aktera, prema standardizovanim instrumentima¹⁷, kako bi se mogle pratiti ostvarene promjene i napredak.
- Te baze podataka i rezultate ispitivanja koristite za praćenje i vrednovanje ostvarenja strategije, ali i kao osnovu za kvalitetno argumentovanje projekata koje kandidujete prema donatorima i bankama.

Na sljedećoj stranici je pogledajte kako bi to, otprilike, moglo vizuelno da se predstavi.

¹⁶ Prisjećam se kako je mojoj porodici uvijek bila važna mudrost po kojoj *sitnice čine savršenstvo, a savršenstvo nije sitnica*. Mada mi se uvijek sviđao njen elegantni jezički obrat, nisam je baš naročito cijenio dok sam bio mlađi. Tek sa zrelošću počeo sam da je razumijevam u njenom punom značenju. I da je cijenim kako zaslužuje.

¹⁷ Niz takvih instrumenata naveden je u praktičnom dijelu **miPRO** metodologije.



To, naravno, nije sve što se tiče stvaranja sistema. Ali, odatle se, otprilike, može početi.

Nema zaključne priče



Kad bismo se držali pravila dobre strukture, vodič bi trebalo završiti nekom vrstom završnih priča. Ako su na početku bile uvodne priče, na kraju bi trebale biti zaključne priče. Ali, nećemo da zaključujemo. Interes načelnika, ali i drugih aktera, za pitanja lokalnog razvoja sve je veći. Samim tim, sve je veći izazov za one koji se tim pitanjima bave, akademski, istraživački, metodološki, praktično, ili na neki drugi način. Ovo područje znanja je potpuno otvoreno za svakoga i svako ima šansu da nešto pronade i pokaže.

Meni se čini da najveći izazov leži u pretvaranju intuitivnog, prešutnog znanja (tacit knowledge) onih koji su na pragmatičan način bili posebno uspješni u vođenju razvoja svojih sredina, u eksplicitno, drugima dostupno i široko upotrebljivo praktično znanje. To je osjetljiv, zanimljiv i kreativan posao koji smo započeli Bukvarom dobrom liderstva, a onda nastavili i Mapom dobrog liderstva. Sada ga razvijamo kroz Edapediju, interaktivni i virtuelni centar znanja načelnika, prvo u BiH, a onda, akobogda, i na zapadnom Balkanu, bolje rečeno na jedinstvenom jezičkom području, u zemljama gdje se načelnici međusobno razumiju bez potrebe prevođenja. Početna priča o Edapediji data je u posljednjem prilogu u ovoj knjizi.

Da probam da izdvojim na manje od jedne stranice najvažnije stvari iz ovog vodiča za načelnike. Ovako, otprilike:

- Ne prepuštajte razvoj svojih sredina inerciji. Pokušajte da upravljate, ma kako to teško izgledalo.
- Upravljajte kao što to rade dobri lideri. Dobri lideri rade prave stvari i to tako da ih njihovi saradnici i njihovi građani osjećaju baš kao svoje prave stvari.
- Aktivno učestvujte u pripremanju lokalne strategije i projekata koji predstavljaju razvojne poluge za vašu sredinu. Bez vas taj posao nema smisla.
- Svi će nastojati da nametnu svoje prioritete i tako rasprše i ono malo resursa što imate. Vaše je da fokusirate strategiju, i to na ono u čemu već posjedujete ili možete da ostvarite konkurentske prednosti. Tako ćete i sa manjim resursima napraviti brži i veći proboj od drugih. A upravo se o tome radi.
- Djelujte i aspirativno i inspirativno. Podižite ambicije i istežite resurse. Kad se ljudi propnu na prste mogu da dohvate i ono što im se činilo da ne mogu. Dajte im dobar razlog da se propnu na prste.
- Držite se nekoliko projekata koji imaju snagu poluge za vaš lokalni razvoj. Ne zaboravite šta je govorio Arhimed: *Dajte mi uporište i dovoljno dugačku polugu i pomjeriću svijet.*
- Imajte stalno na umu da sredstava za razvoj neće biti bez pravih projekata, a da pravih projekata neće biti bez ljudi i organizacija koji su u stanju da projekte pripreme i realizuju. Investirajte prvo u to, ali ne očekujte ništa od jednodnevnih i dvodnevnih obuka koje vam se nude skoro besplatno. Usvajanje takvog znanja, stvaranje takvih ljudi i organizacija traje znatno duže i više košta. *Bez muke nema nauke.*

- Mijenjajte kulturu svoje sredine. To je mukotrpan i dugotrajan, težak i izazovan posao. To je posao za lidere.
- Stvarajte sistem. Ne prema sebi, već prema zahtjevima dobrog upravljanja.
- Pročitajte neku od vječnih knjiga za djecu. Recimo *Malog princa*. Tamo piše i ovo: *Čovjek samo srcem dobro vidi. Bitno je očima nevidljivo.*

PRILOG PRVI – OBRAZLOŽENJE VIZIJE RAZVOJA TREBINJA

Pred Trebinjem je ogroman izazov stvaranja jedinstvene konkurentne pozicije u okruženju koje više nije lokalno, već globalno. Zato je vizija razvoja Trebinja projektovana u vremenski horizont kraja druge decenije novog milenijuma i predstavlja idealno zamišljeno stanje koje treba postići punim ostvarenjem nove strategije razvoja. U prostornom pogledu, Trebinje se smješta u geografske okvire jugoistočne Evrope, u kojima će morati da dokazuje svoju konkurentnost u odnosu na druge lokacije koje takođe žele da privuku investicije, kompanije i ljude.

Trebinje do 2020. godine:

Pri kraju druge decenije novog milenijuma Trebinje je među najpoželjnijim manjim gradovima u jugoistočnoj Evropi, za kreativne poduhvate i rekreativan život, za poslovna ulaganja i lična ispunjenja.

Izvor razvojne inspiracije i privlačnosti Trebinja je **jedinstveni sklad** duhovnog i svjetovnog, kulturne i prirodne baštine, mediteranskog i kontinentalnog, grada i sela, starog i novog. Iz takvog sklada gradi se Trebinje kao **podmlađena, kreativna, preduzetnička zajednica** koja privlači i zadržava **mlade, talentovane, obrazovane i uspješne ljude**. Tako Trebinje, uz ranije stvoreni imidž mjesta koje proizvodi **najjeftiniju čistu energiju**, postaje prepoznatljivo kao sredina koja pruža **najkvalitetniji život**, nudi **najzanimljiviji odmor**, proizvodi **najbolje vino i najzdraviju hranu** u RS, BiH i na Balkanu.

Vizija ima tri osnova dijela. Prvi, udarni, markentiški dio vizije sažet je u sintagmu ***među najpoželjnijim manjim gradovima u jugoistočnoj Evropi, za kreativne poduhvate i rekreativan život, za poslovna ulaganja i lična ispunjenja***. Trebinje, dakle, ne „igra“ konkurentsku utakmicu sa velikim gradovima i metropolama, već sa manjim gradovima, nastojeći da zadrži dimenzije i privlačnost, socijalnu toplinu i ljudsku blizinu kao prednost koju ovakve sredine imaju. Zato se najistureniji dio poruke gradi na poželjnosti, karakterističnom doživljaju Trebinja u odnosu na druge sredine u okruženju. U tom doživljaju pulsira već stvoreni imidž kreativne sredine, Dučićevog grada, metafora Trebinja kao *pjesnika među gradovima*. S druge strane, u taj doživljaj ulazi jedinstven dah mediteranskog ambijenta, blizina mora, osjećaj duhovnog i fizičkog zdravlja koje ovaj ambijent nosi u sebi. Uz neospornu emotivnu stranu, formulacijom vizije otvara se i racionalna strana za izbor Trebinja kao lokacije za poslovanje i životnog odredišta. Veličinom aktuelnog i potencijalnog tržišta Trebinje ne može privući velike poslovne investicije. Umjesto veličinom (koje

nema i neće je ni biti), Trebinje treba da zadržava i privlači preduzetne, dinamične i kreativne pojedince i kompanije, nudeći im istovremeno inspiraciju, rekreaciju i životno potvrđivanje i ispunjenje.

U drugom dijelu vizije razvoja izražen je jedinstven, kompleksan i suptilan identitet Trebinja: *jedinstveni sklad duhovnog i svjetovnog, kulturne i prirodne baštine, mediteranskog i kontinentalnog, grada i sela, starog i novog*. U nadolazećem horizontu nove ekonomije i nove socijalne i političke slike svijeta koja se i kod nas već ocrtava, Trebinje stvaralački zadržava i preobražava taj identitet, dograđujući ga odlikama *podmlađene, kreativne, preduzetničke zajednice* koja privlači talente, a talenti, u novoj svjetskoj ekonomiji, zasnovanoj na znanju i doživljaju, privlače tehnološki napredne poslove i kompanije.

U trećem dijelu vizije data je „formula“ nove vrste prepoznatljivosti Trebinja: *uz ranije stvoreni imidž mjesta koje proizvodi najjeftiniju čistu energiju, Trebinje postaje prepoznatljivo kao sredina koja pruža najkvalitetniji život, nudi najzanimljiviji odmor, proizvodi najbolje vino i najzdraviju hranu u RS, BiH i na Balkanu*. Ovdje je praktično ocrtan novi ekonomski profil Trebinja: uz leadersku poziciju u proizvodnji jeftine čiste energije, komparativne prednosti Trebinja (blizina najatraktivnijih turističkih lokacija, kulturna i prirodna baština, klima, zemljište sa mogućnošću navodnjavanja...) izbrušene su u ponudu najzanimljivijeg odmora, najboljeg vina i najzdravije hrane u regionu. Ovakva vizija, izražena u superlativima, nije tako nedostižna kako možda na prvi pogled izgleda. Zasniva se na ideji da **od najboljeg što imamo proizvedemo i ponudimo nešto vrhunsko**. Naime, trebinjski vinari već proizvode najbolje vino. Oni ne rade ništa drugo nego **od najboljeg što imaju** (najbolje zemljište, klima i sorte grožđa) **proizvode vrhunsko** vino. Tu se orijentacija na vrhunske sorte i vrhunsko vino pokazala kao dobitna kombinacija. S druge strane, ako Trebinje i Trebinjci ne budu u stanju da od svoje lokacije, kulturne i prirodne baštine stvore i ponude najzanimljiviji odmor, neće imati izgledne šanse u sve zaoštrenijoj konkurenciji u tzv. industriji odmora i zabave koja se odigrava u njegovom okruženju. Proizvodnja zdrave hrane pritom je najbolja dopuna u ovoj kombinaciji, ali i logičan strateški izbor zasnovan na korišćenju klimatskih blagodeti. Rezultanta ovih strateških silnica je *sredina koja pruža najkvalitetniji život* svojim građanima.

PRILOG DRUGI – DEFINISANJE CILJEVA RAZVOJA TREBINJA

Vizijom razvoja mjesta određeno je da Trebinje „uz ranije stvoreni imidž mjesta koje proizvodi najjeftiniju čistu energiju, postaje prepoznatljivo kao sredina koja pruža najkvalitetniji život, nudi najzanimljiviji odmor, proizvodi najbolje vino i najzdraviju hranu u BiH i na Balkanu“.

Ova vizija transformisana je u tri strateška cilja.

Prvi, onaj sa ekonomskim težištem: *stvorena održiva i konkurentna lokalna ekonomija, koja optimalno koristi prednosti Trebinja u prilikama koje pruža nova globalna ekonomija.*

Drugi, onaj sa društvenim težištem: *stvorena podmlađena i napredna zajednica koja privlači mlade i uspješne i brine o starim i ugroženim.*

Treći, onaj sa težištem na unapređenju životne sredine i infrastrukture: *inspirativan životni ambijent sa očuvanom kulturnom i prirodnom baštinom i prestižnom infrastrukturom.*

Ovo su strateški ciljevi, koji se odnose na cijeli, desetogodišnji strateški period. Njima se određuju glavni pravci strategije i krajnji rezultati do kojih ostvarivanje strategije na svakom od tih pravaca treba da dovede.

U sljedećem koraku strateški ciljevi se razrađuju u tzv. operativne ciljeve, koji su znatno konkretniji, mjerljivi i vremenski određeni. Evo kako je prvi strateški cilj, onaj sa ekonomskim težištem, razrađen je u odgovarajuće operativne ciljeve lokalnog ekonomskog razvoja:

- Uspješno izvršeno prestrukturiranje u energetsom sektoru i prerađivačkoj industriji, do 2011.
- Proizvodnja vina i zdrave hrane upošljava i angažuje više od 1000 ljudi, do 2012.
- Stvorena „kritična masa“ preduzetnika i organizacija u turizmu i kreativnim industrijama, do 2012.
- Privučene najmanje tri veće privredne investicije, do 2012.

Prvi od ovih ciljeva praktično je usmjeren na očuvanje najvećeg broja postojećih radnih mjesta u tradicionalnim sektorima. Očuvanje radnih mjesta nije moguće ostvariti bez temeljnog prestrukturiranja velikih firmi u tim sektorima. Drugi i treći cilj usmjereni su na ubrzan razvoj novih djelatnosti i firmi, zasnovanih na konkurentskim prednostima mjesta. Pritom se drugi cilj odnosi na djelatnosti i firme u kojima je

već stvorena „kritična masa“ lokalnih firmi i preduzetnika, a treći je fokusiran na napor stvaranja takve kritične mase. Zato se kod proizvodnje vina i zdrave hrane (sa „kritičnom masom“) očekivani efekti u pogledu zapošljavanja mogu specificirati u dovoljnoj mjeri, a kod turizma i kreativnih industrija još ne mogu, jer težište još nije na zapošljavanju, već na ohrabrivanju preduzetništva i povezivanja. Četvrti cilj je fokusiran na privlačenje spoljnih investitora i to prvenstveno u djelatnostima koje treba da predstavljaju „motorne snage“ lokalne ekonomije (energetika, proizvodnja hrane i turizam).

Na sličan način su i drugi i treći strateški cilj razrađeni u odgovarajuće operativne ciljeve.

PRILOG TREĆI –

METOD IZBORA PRIORITETNIH PROGRAMA/PROJEKATA

Aspekt	Kriterijumi	Opcije	Bodovi
Strateška važnost	Usklađenost sa strategijom i planovima razvoja	Jasan doprinos više od jednom strateškom cilju	12
		Jasan doprinos više od jednom sektorskom cilju	8
		Jasan doprinos najmanje jednom od sektorskih ciljeva	6
		Nejasan doprinos najmanje jednom od sektorskih ciljeva	3
		Bez doprinosa strateškim i sektorskim ciljevima	0
	Interakcija sa drugim programima/projektima	Preduslov za realizaciju drugih projekata, a ne zavisi od realizacije drugih projekata	10
		Više je preduslov za realizaciju drugih projekata nego što zavisi od njihove realizacije	8
		Podjednako utiče na druge i zavisi od drugih projekata	6
		Nema međuzavisnosti	4
		Skoro u potpunosti zavisi od realizacije drugih projekata	2
	Horizontalna pitanja	Vidljiv pozitivan uticaj na životnu sredinu i društvo	8
		Niti pozitivan niti negativan uticaj na okolinu/ društvo	4
		Negativan uticaj na okolinu i društvo	0

Aspekt	Kriterijumi	Opcije	Bodovi
Spremnost za implementaciju	Status projekta	Pozitivna studija pred-izvodljivosti	10
		Tehnička dokumentacija i analiza troškova	8
		Prijedlog projekta	6
		Projektna ideja	4
	Sufinansiranje	Dostupno najmanje 50% sredstava iz sufinansiranja, ili nema potrebe za sufinansiranjem	10
		Dostupno najmanje 30% sredstava iz sufinansiranja	8
		Dostupno najmanje 10% sredstava iz sufinansiranja	4
		Nema sufinansiranja	2
	Resursi koji nisu finansijski	Dostupni materijalni resursi, dokazana stručnost	10
		Nema potrebe za materijalnim resursima, dokazana stručnost	8
		Postoji stručnost, bez jakih referenci	6
		Kritična stručnost	3
		Kritični materijalni resursi (zemljište, prostorije, itd.)	1

Matrica prioriteta:		Važnost		
		Visoka (23-30)	Srednja (16-23)	Niska (8-15)
Spremnost	Visoka (23-30)	Prvi nivo – odmah	Drugi nivo – odmah	Nije prioritet
	Srednja (16-23)	Prvi nivo – pomoć spolja	Drugi nivo – možda kasnije	Nije prioritet
	Niska (8-15)	Prvi nivo – oprez	Nije prioritet	Nije prioritet

PRILOG ČETVRTI – KAKO JE SKICIRAN PROGRAM PODRŠKE RAZVOJU VINARSTVA I VINOGRADARSTVA

Kroz SWOT analizu i strateško fokusiranje, proizvodnja vina je izdvojena kao jedna od najperspektivnijih privrednih grana Trebinja, među onima koje se rađaju posljednjih godina. Njen intenzivan razvoj, zajedno sa proizvodnjom zdrave hrane, zacrtan je i u okviru jednog razvojnog ekonomskog cilja.

Kroz radionicu i nekoliko individualnih intervju sa vodećim preduzetnicima u vinarstvu i vinogradarstvu identifikovana su sljedeća „uska grla“ koja ometaju i usporavaju intenzivan razvoj vinarstva i vinogradarstva:

- manjak raspoloživog zemljišta za sadnju vinograda;
- nedovoljna finansijska podrška (sredstva potrebna za podizanje novih zasada i nabavku opreme za proizvodnju vina najčešće prevazilaze lokalne finansijske mogućnosti);
- manjak specijalističkih znanja i vještina.

Istovremeno, dobijene su i odgovarajuće ideje za djelotvorne projekte i mjere kojima se mogu otkloniti uska grla i bitno ubrzati razvoj vinarstva i vinogradarstva.

Problemi i ograničenja vezani za zemljište mogu da se prevaziđu kroz dodjelu koncesija dokazanim proizvođačima, za zemljište koje se ne obrađuje, a na koje se model koncesija može primijeniti. Pošto se radi o malim proizvođačima, preporučljivo je da jedna koncesija obuhvati više proizvođača, kao zajednički projekat.

Finansijska podrška treba da uključi osnivanje kreditno-garantnog fonda, kako bi se preduzetnicima omogućilo da dobiju neophodna finansijska sredstva pod znatno povoljnijim uslovima od bankarskih, uz jednostavnije i brže procedure i „mekše“ instrumente obezbjeđenja.

Stručna podrška treba da uključi stalno raspoloživ stručni savjetodavni servis i organizovanje povremenih stručnih obuka. Poslovno udruženje specijalizovano za vinarstvo i vinogradarstvo može da da važan doprinos u pružanju stručne podrške „na terenu“. Ovom treba također pridodati organizovanje zimske/ljetnje škole za vinogradare i vinare i uvođenje poljoprivredno-prehrambenih profila u srednjoškolsko obrazovanje.

Na kraju, odgovarajući **program podrške razvoju vinarstva i vinogradarstva** obuhvatio je jednu mjeru (*dodjelu obradivog zemljišta u vidu koncesija dokazanim proizvođačima*) i nekoliko projekata:

- Podrška podizanju novih zasada vinograda
- Uspostavljanje kreditno-garantnog fonda za preduzetnike u poljoprivredno-prehrambenoj proizvodnji (vinarstvu i vinogradarstvu)
- Stručna pomoć i obuka za vinare i vinogradare
- Razvoj vinskog turizma.

PRILOG PETI – PRIMJER INTERSEKTORSKIH I INOVATIVNIH INTERVENCIJA

Izvanredan primjer inovativnog rješavanja problema socijalnog uključivanja demobilisanih boraca zabilježen je u opštini Centar Sarajevo, koja je boračku organizaciju podstakla i pomogla da napravi preduzeće, koje je otpočelo sa gradnjom stanova za demobilisane borce, a onda i za ostale kategorije stanovništva. Evo šta tadašnji načelnik opštine (period 2000–2004.) kaže o efektima takvog rješenja, ostvarenim krajem 2007. godine: „Od prijetnji demonstracijama koje je iskazala boračka organizacija kad smo počeli uvoditi neke principe, došli smo do toga da je opština dala osnivački ulog od 10.000 KM za formiranje boračke firme. Sada, ta boračka firma je najveći investitor na opštini Centar: investira oko 20.000.000 KM i zapošljava 80 ljudi. To je ono što smatram najvećim uspjehom, od nečega što je bilo nepovjerenje došli smo do toga da ljudi danas žive dobro. Opština im uopšte ne daje novac, nema potrebe, ljudi se sami finansiraju.“¹⁸

Drugi izvanredan primjer je iz opštine Doboj istok. Radi se o rijetko uspješnoj kombinaciji aktivnosti koje kombinuju humanitarnu i socijalnu sa privrednom sferom. Nosilac aktivnosti je humanitarna organizacija „Međunarodni forum solidarnosti“ sa sjedištem u Gračanici, koja se bavi održivim povratkom, problemima mladih, prevencijom narkomanije, AIDS-a, nasilja, ilegalnih migracija i trgovine ljudima i pružanjem pomoći beskućnicima, starim i iznemoglim ljudima i licima sa posebnim potrebama.

Krajem 1999. godine, otvoren je Prihvatni Centar „Emmaus-Forum Duje“, a velik broj štíćenika i teška materijalna situacija primorali su rukovodstvo da razmišlja o samoodrživosti. S vremenom je, ponajprije zahvaljujući finansijskoj podršci donatora, postojeća humanitarna djelatnost upotpunjena projektima vezanim za poljoprivredu i proizvodnju hrane (mlijeko, pekarski proizvodi, uzgoj peradi i sitne stoke, gljiva, voća i ranog povrća), tako da se danas Centar djelimično samofinansira. Prepoznajući značajne koristi za lokalnu privredu, i opštinska uprava se uključila u pružanje podrške aktivnostima Centra.

Kompleks kuhinje sa trpezarijom svakodnevno priprema više stotina obroka za štíćenike i radnike Centra. U cilju uštede, poboljšanja kvaliteta pekarskih proizvoda i otvaranja novih radnih mjesta, pokrenuta je vlastita proizvodnja. Potrebna pekarska oprema (peć za pečenje hljeba, cisterna za naftu, mješalica tijesta, djelilica tijesta, vitlerica) finansirana je donatorskim sredstvima i kroz vlastita ulaganja.

¹⁸ Preuzeto iz: *dobro je dobro voditi – BUKVAR DOBROG LIDERSTVA, istraživačke priče*, Eda, 2008.

Objekti za proizvodnju sira i preradu mlijeka izgrađeni su vlastitim ulaganjima (elektronska vaga, vakuum pakirница, presa za sir, pumpa za mlijeko) i sredstvima iz donacije (hladnjača i komora za dozrijevanje). Dnevno se prerađuje 1,200 litara mlijeka (sa mogućim povećanjem do 5,000 litara) i mjesečno proizvodi 1,200 – 1,300 kilograma sira (meki sir, polutvrđi trapist sir, polutvrđi bijeli trapist sir, polutvrđi dimljeni trapist sir, sirevi sa raznim dodacima). Za ove potrebe osnovano je preduzeće d.o.o. MFS TRADE, a proizvodi se prodaju pod robnom markom „Bosna Milk“. U planu je proširenje asortimana aproizvoda na pakovanje mlijeka i proizvodnju jogurta, pavlake i milerama nabavkom dodatne opreme (separator, homogenizator i pasterizator).

Kupovinom zemljišta u neposrednoj blizini Centra, obezbjeđene su kvalitetne lokacije za postavljanje plastenika nabavljenih iz donacija i putem kreditnog zaduženja. Platenici su postavljeni na preko 1,000 metara kvadratnih površine, a obrađuje se i više od 1,000 kvadrata otvorenog poljoprivrednog zemljišta. U platenicima se uzgaja krastavac, paprika, paradajz, špinat, luk i zelena salata, a na otvorenom krompir i mladi luk. Većina proizvedenog povrća se koristi za pripremu obroka u kuhinji Centra, a manji dio za proizvodnju zimnice. Ovim je štićenicima obezbjeđena prirodna ishrana, ali i mogućnost uključivanja u radno-okupacionu terapiju.

Budući planovi Centra uključuju proširenje proizvodnih kapaciteta mljekare i plateničke proizvodnje, uz uvođenje novih proizvoda i poljoprivrednih kultura. U toku je izgradnja još dva objekta koji, uz već postojeću infrastrukturu, trebaju doprinijeti boljim životnim uslovima štićenika.

PRILOG ŠESTI – PRIMJERI INDIKATORA

Indikatori za nivo programa

Nakon što su, kroz radionicu i nekoliko intervjua, identifikovana „uska grla“ i kompletiran **program podrške razvoju vinarstva i vinogradarstva** (sa odgovarajućim projektima i mjerama), na dodatnom sastanku sa članovima udruženja vinara i vinogradara procijenjeno je da, u slučaju pravovremene i kompletne realizacije predviđenih mjera i projekata, može da se očekuje da broj vinarija poraste sa 18 na oko 50, do kraja 2012. godine, a broj radnih mjesta u vinarstvu i vinogradarstvu na preko 500. Tako su za praćenje i vrednovanje uspješnosti realizacije ovog programa odabrana upravo ta dva indikatora:

- rast broja vinarija, i
- rast broja radnih mjesta u vinarstvu i vinogradarstvu.

Strateško-sektorski indikatori

U daljem tekstu definisani su ključni ekonomski indikatori (broj privrednih subjekata, zaposlenost, prihod lokalne privrede, te rentabilnost i produktivnost) za praćenje i vrednovanje realizacije Strategije razvoja opštine Trebinja od 2008. do 2017. godine. Stanje indikatora je definisano u vremenskom slijedu koji obuhvata 2007. (baznu godinu), 2012. (godinu koja je kontrolna, na prelazu između kratkog i srednjeg roka) i 2017. (krajnju godinu postavljenog strateškog perioda). Procjene su date u rasponu, gdje donja granica predstavlja neku vrstu pesimističkog scenarija, a gornja optimistički scenario. I jedan i drugi scenario podrazumijevaju veoma ozbiljno angažovanje resursa i aktera naznačenih u strategiji.

Indikator broja preduzeća

2007.	2012.	2017.
296	360–420	460–560

Da bi se ostvarili ciljevi Strategije razvoja opštine Trebinja, potreban je rast broja firmi najmanje od 20 do 30 novoformiranih firmi godišnje u periodu realizacije strategije. Prije svega, treba podsjetiti da je u periodu 2004 – 2006. i zabilježen ovakav rast na području opštine Trebinje. Novih 20-30 firmi godišnje

znači da će se na oko 1000 stanovnika opštine osnivati približno jedna nova firma, a, poređenja radi, važno je napomenuti da je na području Istarske županije na 1000 stanovnika osnivaju 3-4 nove firme. To znači da je ovo realno i ostvarivo.

Indikator zaposlenosti

2007.	2012.	2017.
9796	10500–11000	12000–13000

Opštinu Trebinje u narednom periodu očekuje značajno prestrukturisanje lokalne privrede. Pošto velika privatizovana preduzeća ostvaruju značajne gubitke, u toku njihovog prestrukturisanja, do 2012. godine može da se očekuje nastavak trenda smanjivanja broja radnika, i to po dosadašnjoj dinamici od oko 4% ili oko 200 radnika godišnje. Nakon 2012. godine, i prestrukturisanja ovog dijela lokalne privrede, i ovdje se očekuje rast zaposlenosti. S druge strane, ako se Strategija bude valjano sprovodila, u sektoru malih i srednjih preduzeća očekuje se u rast zaposlenosti i to u periodu snažnog prestrukturisanja (do 2012.) po dinamičnijoj stopi od oko 10% (200-300 novih radnih mjesta godišnje) i u kasnijem periodu po umjerenijoj stopi od 5% (2012-2017. oko 200 novih radnih mjesta svake godine).

Indikator prihoda lokalne privrede

2007.	2012.	2017.
653 mil. KM	750–800 mil. KM	1,1–1,3 mlrd. KM

Kao što smo rekli, opštinu Trebinje očekuje značajno prestrukturisanje lokalne privrede i to će se značajno odraziti i na ukupan prihod lokalne privrede. Kod već spomenutih velikih privatizovanih preduzeća očekuje se nastavak trenda smanjenja prihoda koji je započeo od 2006. godine i to po dosadašnjoj dinamici od oko 3-4% u prosjeku godišnje. Nakon 2012. godine, i ovdje se očekuje rast prihoda. U sektoru privatnih preduzeća očekuje se u rast prihoda od oko 10-15% godišnje, u skladu sa dosadašnjim trendom i prosjecima koji se ostvaruju u drugim, za poređenje važnim područjima (prosjeck u Istarskoj županiji je 15%).

Indikator rentabilnosti i produktivnosti

2007.	2012.	2017.
–676 KM po radniku	500–750 KM po radniku	oko 2000–3000 KM po radniku

Dinamika prestrukturisanja lokalne privrede će se najbolje vidjeti praćenjem promjena u rentabilnosti i produktivnosti. Ostvarena dobit je pokazatelj rentabilnosti, međutim, u nedostatku detaljnih podataka na osnovu kojih se može računati produktivnost, korist ćemo ostvarenu dobit po radniku kao pokazatelj i jednog i drugog. Povoljniji scenario predviđa da se gubici eliminišu u 2009. godini, dok nepovoljniji to eliminisanje predviđa za 2010. godinu. Nakon perioda snažnog prestrukturisanja i eliminisanja gubitaka, očekuje se rast ostvarene dobiti po zaposlenom do 2000–3000 KM u 2017. godini (npr. kao poređenje možemo navesti da je u opštini Bijeljina prosjek po firmama u 2006. godini bio 1200 KM ostvarene dobiti po zaposlenom radniku).

Odgovarajuća baza podataka za sekundarne podatke, urađena u toku Socio-ekonomske analize, može u znatnoj mjeri da se iskoristi pri obradi podataka i praćenju stanja indikatora. Baza je šire postavljena i omogućuje definisanje i praćenje i drugih indikatora, ukoliko se za tim pokaže potreba.

PRILOG SEDMI – A PRIČA KAŽE DA OVDJE POČINJE EDAPEDIJA

Ovo su polazne skice iz kojih se oblikuje Edapedija. Edapedija je dinamični centar učenja za načelnike. Virtuelnog je karaktera jer svojim značajem prevazilazi stalno fizičko stanište. I zaista, Edapedija se dešava u dimenziji koja je *iznad*, koja ide *preko* svakodnevnog, operativnog, mukotrpnog rada načelnika.

U Edapediji se ne polazi od gotovog, upakovanog znanja iz knjiga, od knjiških recepata, jer je takvo znanje za načelnike neprimjenljivo. Zato se ovdje ne radi o učenju kao prenošenju i usvajanju znanja. U Edapediji se polazi od ličnog iskustva načelnika, formiranog pri rješavanju problema sa kojima se suočavaju. Zato se u njoj radi o **učenju kao stvaranju znanja**. Do stvaranja znanja dolazi interakcijom, međusobnom razmjenom iskustava načelnika, međusobnim djelovanjem, dodirnom njihovog znanja, i znanja eksperata. Zato je Edapedija, prije svega drugog, **znanje načelnika** i zato je Edapedija, više od svega drugog, **dodir znanja**.

Proces stvaranja znanja u prostoru Edapedije polazi od ličnog iskustva načelnika. Razmjenom sa ličnim iskustvima drugih načelnika dolazi do boljeg razumijevanja onoga što se može učiti iz takvih iskustava. Tu je začetak stvaranja znanja koje se može prenijeti drugima. Uključivanjem eksperata otvara se mogućnost uopštavanja pojedinačnih iskustava i dolazi do stvaranja prenosivog, primjenjivog znanja, dakle znanja koje se može prenijeti drugima i koje ti drugi mogu primijeniti pri rješavanju problema sa kojima se suočavaju. Kombinovanjem tako formiranog znanja sa teorijskim konceptima i znanjem iz knjiga, omogućavaju se različite interpretacije i primjene znanja načelnika, koje je sada postalo eksplicitno i višestruko provjerljivo i primjenljivo. U prividnom zatvaranju ovog kruga stvaranja znanja, eksplicitno znanje se opet pretvara u lično iskustvo načelnika, u činu njegove kreativne primjene, u nalaženju inovativnih odgovora na nove problemske situacije i izazove. Ali, nema zatvaranja kruga, jer opet počinje novo stvaranje, od ličnog iskustva koje komunicira sa iskustvima drugih, preko uopštavanja, kombinovanja i interpretiranja... Radi se o spirali znanja¹⁹, koja je ocrtana na sljedećoj slici.

¹⁹ Kao polazna ideja, ovdje je iskorišćena spirala znanja koju su razvio Nonaka i Takeuchi, stvarajući koncept „četiri modaliteta konverzije znanja“, koji uključuje: (1) *socijalizaciju*, koja podrazumijeva implicitnu razmjenu neposrednog, prešutnog znanja između *onih koji znaju o čemu se radi*, (2) *eksternalizaciju*, gdje se neposredno, prešutno znanje pretvara u eksplicitno, (3) *kombinaciju*, gdje se sad već formalizovano znanje prenosi od upućene osobe ka neupućenoj, i (4) *internalizaciju*, pri čemu se eksplicitno znanje ponovo pretvara u implicitno, kroz učenje koje se zasniva na njegovoj neposrednoj primjeni. Ova ideja je pri skiciranju Edapedije bitno promijenjena i prilagođena. Pritom je umjesto originala korišćena verzija koja je već djelimično prilagođena (vidjeti u: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, *Strategy Safari*, str. 210–212.)



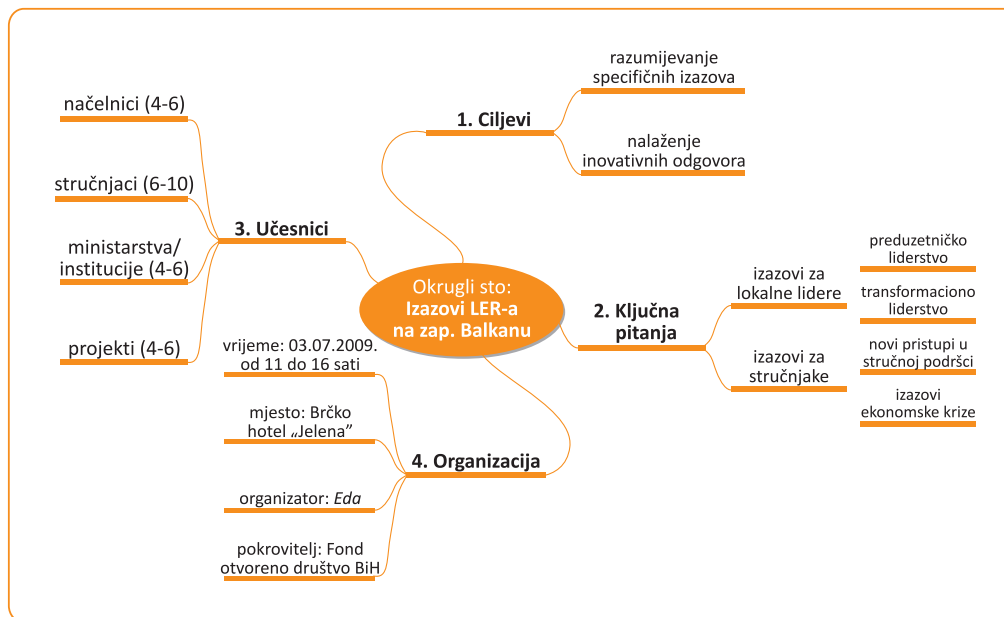
Ako su na prethodnoj slici predstavljene faze stvaranja znanja u Edapediji, na sljedećim skicama dati su ključni akteri:



i osnovni formati učenja u fazama stvaranja znanja.



Evo i dva primjera. Prvi je skica okruglog stola koji smo organizovali početkom jula ove, 2009. godine.



Drugi je skica savjetovanja koje upravo pripremamo dok se ova knjiga šminka za štampu. Glavna tema savjetovanja načelnika je, kao i tema knjige, *upravljanje lokalnim razvojem, ali u uslovima ekonomske krize*.



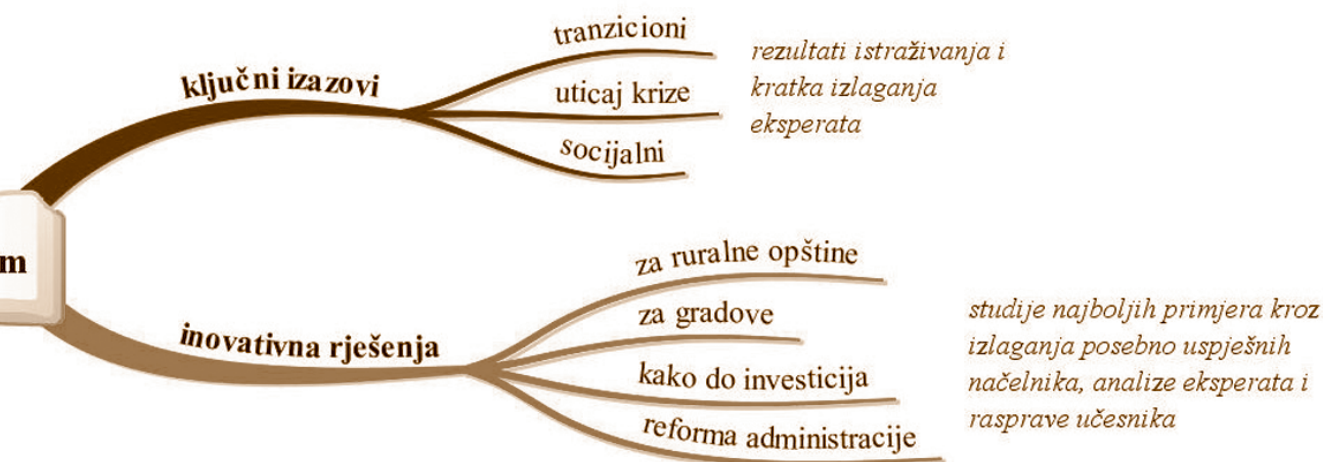
I okrugli sto i savjetovanje pokrivaju istovremeno dvije prve faze procesa učenja kao stvaranja znanja u Edapediji, razmjenu iskustava i pokušaj njihovog djelimičnog uopštavanja, strukturiranja, ekspliciranja. Ubrzo se aktivira i treća faza, kroz pripremu i distribuciju originalnih nastavnih materijala, nastalih u toku savjetovanja i „spakovanih“ u podesne medije, lake za gledanje, slušanje, čitanje i razmišljanje.

Kako ko voli.

Godišnje savjetovanje načelnika: „Upravljanje lokalnim razvojem u uslovima ekonomske krize“

Cilj nam je da zajedno:

- ispitamo sve veće i ozbiljnije izazove upravljanja razvojem opština i gradova;
- ponudimo inovativna rješenja razvijena u zemljama zapadnog Balkana;
- ispitamo domete i mogućnosti očekivane domaće i međunarodne podrške;
- promoviramo kreativne oblike inoviranja znanja, razmjene iskustava i druženja načelnika.



Završavam slikom Edapedijine galaksije. Slika nije moja, već Ivanova. Ivan kreativno i operativno upravlja projektom Edapedije. On joj je dao i ime i slogan. Edapedija. Dodir znanja.

Jeste li bili u Edapediji?

Učenje kao stvaranje znanja

Od znanja do kreativne primjene

Gdje prestaje stvaranje, počinje propadanje

Od ličnog iskustva do prenosivog znanja

edapoe
DODIR





Od radionice do stvarionice

Od reaktivnog do kreativnog

Od administratora do lidera



Literatura

1. Ackoff, R. L. *The Art of Problem Solving*, John Willey and Sons (1978)
2. Adižes I. *Kako riješiti krizu upravljanja*, Globus (1989)
3. Adižes, I. *Životni ciklusi preduzeća: Kako i zašto preduzeća rastu i umiru i kako ih lečiti*, NIP Politika i Savez inženjera i tehničara Jugoslavije (1991)
4. Baračkai, Miovčić, Paar *Brzo odlučivanje*, Svjetlost (1991)
5. „Cities of the Future“, www.pricewaterhousecoopers.com
6. Florida, R. *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books (2002)
7. Jevđović, I. (urednik) *Bukvar dobrog liderstva – istraživačke i novinarske priče*, Eda (2008)
8. Jevđović, I., Miovčić, Z. *Mapa dobrog liderstva*, Eda (2009)
9. Kotter, J. P. „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“, *Harvard Business Review*, March-April 1995.
10. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. *Strategy Safari*, The Free Press (1998)
11. Miovčić, Z. *Vozimo li na leri*, Eda (2007)
12. Peru, F. *Ka filozofiji novog razvoja*, Evropski centar za mir i razvoj, Beograd
13. Porter, M. E. „What Is Strategy?“, *Harvard Business Review*, November-December 1996
14. Porter, M. E., *Konkurentska prednost*, Novi Sad:Asee (2007)
15. Radovanović, Dragana: *Intelligence & Lund – What lessons Lund can learn in order to become an intelligent city* (magistarska teza), www.entovation.com/whatsnew/Intelligence___Lund.pdf
16. Swinburn, G. *Talk is Cheap – Turning Local Economic Development Strategies into Reality in Transition Countries*, Open Society Institute (2007)
17. Veber, M. *Privreda i društvo*, Tom prvi, Prosveta (1976)
18. www.mesopartner.com



**VOLITE
VODITE LI SVOJU OPŠTINU?**

