

CIP – Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna biblioteka Crne Gore, Cetinje

ISBN 978-86-84299-14-9  
COBISS.CG-ID 24711952

**PRIMJERI DOBRE PRAKSE**  
**u implementaciji lokalnih strateških razvojnih**  
**planova**

**Iskustva gradova i opština**  
**Republike Srbije i Republike Hrvatske**

**Podgorica, 2014**



## **PRIMJERI DOBRE PRAKSE U IMPLENETACIJI LOKALNIH STRATEŠKIH RAZVOJNIH PLANOVA**

**Izdavač:**

Institut za strateške studije i projekcije

**Za izdavača:**

Prof. Dr Veselin Vukotić

**Urednik izdanja:**

Doc. Dr Jadranka Kluderović

**Autori:**

Mr Milika Mirković

Mr Vojin Golubović

Mr Dajana Draganić

**Tehnička obrada:**

Institut za strateške studije i projekcije

**Dizajn korica:**

Nebojša Klačar

**Štampa:**

Montcarton, Podgorica

**Tiraž:**

500 primjeraka

© 2014 Institut za strateške studije i projekcije

Sva prava su zadržana. Nijedan dio ove knjige ne može biti reprodukovan, presnimavan ili prenošen bilo kojim drugim sredstvom, elektronskim, mehaničkim, za kopiranje, za snimanje ili na bilo koji drugi način, bez prethodne saglasnosti izdavača.

---

# SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	8
O projektu“Nova uloga organizacija civilnog društva u implementaciji i monitoringu politika na lokalnom nivou” .....	9
Uvod.....	11
<b>I DIO PLANIRANJE – TEORIJA I PRAKSA.....</b>	<b>13</b>
1. Strateško planiranje na lokalnom nivou u Republici Srbiji.....	14
1.1. Proces izrade strateških dokumenata na lokalnom nivou.....	14
1.2. Značaj projekata finansiranih od strane Evropske unije .....	15
2. Strateško planiranje na lokalnom nivou u Republici Hrvatskoj .....	16
2.1. Uticaj procesa pridruživanja Evropskoj uniji i izrada lokalnih strateških planova razvoja.....	17
2.2. Značaj participativnog pristupa .....	19
<b>II DIO PRIMJERI IZ PRAKSE .....</b>	<b>20</b>
3. OPŠTINA ALEKSINAC .....	21
3.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine .....	21
3.2. Opšti podaci o opštini.....	22
3.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – <i>Korak po korak ka zajednici</i> .....	23
a) Početno stanje .....	23
b) Iniciranje i priprema dobre prakse .....	23
c) Planirani ciljevi .....	24
d) Ostvarene aktivnosti .....	24
e) Postignuti rezultati.....	24
f) Preporuke i naučene lekcije.....	25
4. GRAD BJELOVAR.....	26
4.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine .....	26
4.2. Opšti podaci o opštini.....	27
4.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - <i>Business Friendly Certificate South East Europe (BFC SEE)</i> .....	28
a) Početno stanje .....	28
b) Iniciranje i priprema dobre prakse .....	28
c) Planirani ciljevi .....	29
d) Ostvarene aktivnosti .....	29
e) Postignuti rezultati.....	30
f) Preporuke i naučene lekcije.....	30
5. GRAD ČAČAK.....	31
5.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine .....	31
5.2. Opšti podaci o opštini.....	32
5.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - <i>Modernizacija i rehabilitacija daljinskog sistema grijanja</i> .....	32
a) Početno stanje .....	32
b) Iniciranje i priprema dobre prakse .....	33
c) Planirani ciljevi .....	33
d) Ostvarene aktivnosti .....	33

e) Postignuti rezultati.....	34
f) Preporuke i naučene lekcije.....	34
6. GRAD ČAKOVEC.....	35
6.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine.....	35
6.2. Opšti podaci o opštini.....	36
6.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - <i>Generation next at work</i> .....	37
a) Početno stanje.....	37
b) Iniciranje i priprema dobre prakse.....	37
c) Planirani ciljevi.....	37
d) Ostvarene aktivnosti.....	37
e) Postignuti rezultati.....	38
f) Preporuke i naučene lekcije.....	38
7. OPŠTINA INĐIJA.....	40
7.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine.....	40
7.2. Opšti podaci o opštini.....	41
7.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – <i>Sistem 48</i> .....	42
a) Početno stanje.....	42
b) Iniciranje i priprema dobre prakse.....	42
c) Planirani ciljevi.....	42
d) Ostvarene aktivnosti.....	42
e) Postignuti rezultati.....	43
f) Preporuke i naučene lekcije.....	43
8. GRAD KRK.....	45
8.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine.....	45
8.2. Opšti podaci o opštini.....	46
8.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – <i>Upravljanje otpadom</i> .....	47
a) Početno stanje.....	47
b) Iniciranje i priprema dobre prakse.....	47
c) Planirani ciljevi.....	47
d) Ostvarene aktivnosti.....	48
e) Postignuti rezultati.....	48
f) Preporuke i naučene lekcije.....	49
9. OPŠTINA MAJDANPEK.....	50
9.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine.....	50
9.2. Opšti podaci o opštini.....	51
9.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - <i>Unaprjeđenje poljoprivredne proizvodnje Istočne Srbije</i> .....	52
a) Početno stanje.....	52
b) Iniciranje i priprema dobre prakse.....	52
c) Planirani ciljevi.....	53
d) Ostvarene aktivnosti.....	53
e) Postignuti rezultati.....	54
f) Preporuke i naučene lekcije.....	54
10. GRAD PULA – POLA.....	55
10.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine.....	55
10.2. Opšti podaci o opštini.....	56

10.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - <i>Sanacija Labinske ceste</i> .....	57
a) <i>Početno stanje</i> .....	57
b) <i>Iniciranje i priprema dobre prakse</i> .....	57
c) <i>Planirani ciljevi</i> .....	57
d) <i>Ostvarene aktivnosti</i> .....	58
e) <i>Postignuti rezultati</i> .....	58
f) <i>Preporuke i naučene lekcije</i> .....	59
11. OPŠTINA RUMA.....	60
11.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine .....	60
11.2. Opšti podaci o opštini.....	61
11.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - <i>Unaprjeđenje upravljanja građevinskim zemljištem</i> .....	62
a) <i>Početno stanje</i> .....	62
b) <i>Iniciranje i priprema dobre prakse</i> .....	62
c) <i>Planirani ciljevi</i> .....	63
d) <i>Ostvarene aktivnosti</i> .....	63
e) <i>Postignuti rezultati</i> .....	63
f) <i>Preporuke i naučene lekcije</i> .....	64
12. GRAD SINJ.....	65
12.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine .....	65
12.2. Opšti podaci o opštini.....	66
12.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – <i>Uređenje gradskih ulica u Sinju</i> .....	67
a) <i>Početno stanje</i> .....	67
b) <i>Iniciranje i priprema dobre prakse</i> .....	67
c) <i>Planirani ciljevi</i> .....	67
d) <i>Ostvarene aktivnosti</i> .....	67
e) <i>Postignuti rezultati</i> .....	68
f) <i>Preporuke i naučene lekcije</i> .....	68
13. GRAD SLAVONSKI BROD .....	69
13.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine .....	69
13.2. Opšti podaci o opštini.....	70
13.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – <i>Izgradnja gradskih bazena</i> .....	71
a) <i>Početno stanje</i> .....	71
b) <i>Planirani ciljevi</i> .....	71
c) <i>Ostvarene aktivnosti</i> .....	71
d) <i>Postignuti rezultati</i> .....	72
e) <i>Preporuke i naučene lekcije</i> .....	72
14. GRAD SMEDEREVO .....	73
14.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine .....	73
14.2. Opšti podaci o opštini.....	74
14.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - <i>bašta srbije</i> .....	75
a) <i>Početno stanje</i> .....	75
b) <i>Iniciranje i priprema dobre prakse</i> .....	75
c) <i>Planirani ciljevi</i> .....	75
d) <i>Ostvarene aktivnosti</i> .....	76
e) <i>Postignuti rezultati</i> .....	77

<i>f) Preporuke i naučene lekcije</i> .....	77
15. GRAD ŠIBENIK .....	78
15.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine .....	78
15.2. Opšti podaci o opštini.....	79
15.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - Uređenje gradske plaže <i>Ban</i> .....	80
<i>a) Početno stanje</i> .....	80
<i>b) Iniciranje i priprema dobre prakse</i> .....	80
<i>c) Planirani ciljevi</i> .....	81
<i>d) Ostvarene aktivnosti</i> .....	81
<i>e) Postignuti rezultati</i> .....	81
<i>f) Preporuke i naučene lekcije</i> .....	81
16. GRAD ZAJEČAR.....	82
16.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine .....	82
16.2. Opšti podaci o opštini.....	83
16.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – <i>Zaječarska gitarijada</i> .....	84
<i>a) Početno stanje</i> .....	84
<i>b) Iniciranje i priprema dobre prakse</i> .....	84
<i>c) Planirani ciljevi</i> .....	84
<i>d) Ostvarene aktivnosti</i> .....	85
<i>e) Postignuti rezultati</i> .....	85
<i>f) Preporuke i naučene lekcije</i> .....	86
17. GRAD ZRENJENIN .....	87
17.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine .....	87
17.2. Opšti podaci o opštini.....	88
17.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - <i>Infrastrukturno opremanje zone Jugoistok Ečka</i> .....	89
<i>a) Početno stanje</i> .....	89
<i>b) Iniciranje i priprema dobre prakse</i> .....	89
<i>c) Planirani ciljevi</i> .....	89
<i>d) Ostvarene aktivnosti</i> .....	89
<i>e) Postignuti rezultati</i> .....	90
<i>f) Preporuke i naučene lekcije</i> .....	91

## **PREDGOVOR**

Naslovna publikacija je nastala kao rezultat angažovanja grupe autora, za potrebe Instituta za strateške studije i prognoze iz Podgorice, a pod pokroviteljstvom Delegacije Evropske unije u Crnoj Gori. Na osnovu elementarnih saznanja o rezultatima rada, autori su izabrali ukupno 15 teritorijalnih jedinica iz Srbije i Hrvatske, i sa njihovim zvaničnicima ostvarili kontakte u cilju dobijanja osnovnih podataka o pojedinim interesnim sferama iz oblasti strateškog planiranja i same realizacije predviđenih projekata. Svi primjeri su predstavljeni kroz četiri segmenta. Prvenstveno, obrađivani su načini i metodologije na osnovu kojih su urađeni, a zatim i usvojeni strateški razvojni dokumenti, kao polazna osnova u procesu formiranja publikacije. Nakon toga, pristupalo se plasiranjima opštih podataka o gradovima i opštinama sa njihovim prirodnim, geografskim, demografskim, klimatskim i krucijalnim osobenostima iz više oblasti društveno-ekonomskog razvoja. Naglašavanje određenih oblasti, u trećem dijelu, podrazumijevalo je njihovu prepoznatljivost u strateškim dokumentima i povezanost sa konačnim ciljem i završnim segmentom – uspješno realizovanim projektima. Takođe, publikacijom su sintetizovani različiti metodološki pristupi i razne oblasti društveno-ekonomskog egzistiranja, svrstani u prikaz sadržaja kroz abecedni redosljed teritorijalnih jedinica.

Naslovnu publikaciju, po profilu i jedinstvenosti, smatramo značajnim doprinosom i vidom afirmacije regionalnog razvoja u smislu ekonomskog dijaloga i razmjene stručnih stavova i iskustava između gradova i država, u službi evropskih integracija i opšteg napretka u ovom dijelu jugoistočne Evrope. Vjerujemo da će predmetno štivo zavrijediti pažnju, ne samo stručne javnosti u Crnoj Gori, već i podstaći na stvaranje slične publikacije u narednom periodu, na državnom nivou, s obzirom na usvojene i moderno koncipirane strateške planove, u praktično svim jedinicama lokalne samouprave.

Konačno, izražavamo zahvalnost predstavnicima gradova i opština, nosiocima odgovornih funkcija, na izuzetno konstruktivnoj i kvalitetnoj komunikaciji u pogledu dostavljanja potrebnih materijala, informisanosti i pojedinih pojašnjenja.

*Autori*



## **O projektu “Nova uloga organizacija civilnog društva u implementaciji i monitoringu politika na lokalnom nivou”**

Imajući u vidu da su u većini opština doneseni strateški planovi razvoja kao ključni strateški dokumenti na lokalnom nivou, javlja se potreba za većom uključenosti svih interesnih strana, među kojima važno mjesto pripada organizacijama civilnog društva. Kako bi se unaprijedili kapaciteti ovih organizacija u praćenju i implementaciji strateških dokumenata na lokalnom nivou, Institut za strateške studije i projekcije, u saradnji sa CASE Institutom iz Poljske i Centrom za evropsko obrazovanje i studije iz Podgorice, realizuje projekat “Nova uloga organizacija civilnog društva u implementaciji i monitoringu politika na lokalnom nivou”. Projekat finansira Delegacije Evropske Unije u Crnoj Gori, a Ministarstvo ekonomije Crne Gore i Zajednica opština su formalno podržale realizaciju ovog projekta.

Glavni cilj projekata je jačanje uloge organizacija civilnog društva i lokalnih vlasti u implementaciji i monitoringu Strateških planova razvoja na lokalnom nivou, dok se specifični ciljevi odnose na jačanje kapaciteta i uključivanje organizacija civilnog društva u implementaciju i monitoring strateških planova razvoja na lokalnom nivou i povećanje svijesti građana o važnosti ovih planova u 10 crnogorskih opština na koje se projekat i odnosi (Mojkovac, Plav, Danilovgrad, Žabljak, Kolašin, Bijelo Polje, Cetinje, Andrijevica, Berane i Tivat).

Projekat se tokom realizacije bazira na aktivnostima koje su usmjerene na transfer novih znanja o evropskoj praksi i rješenjima u oblasti uključenosti organizacija civilnog društva u pripremu, implementaciju, praćenje i evaluaciju javnih politika na lokalnom nivou. Stoga aktivnosti koje se sprovode i koje će biti sprovedene u okviru projekta obuhvataju: (i) Aktivnosti sa ciljem da se poveća učešće organizacija civilnog društva u javnom monitoringu i implementaciji politika kroz povećanje njihovog učešća u lokalnim konsultativnim tijelima i omogućavanje trajne komunikacije između njihovih predstavnika i lokalne administracije povodom strateških planova razvoja (inicijalni sastanci, javni pozivi za organizacije civilnog društva za učešće u projektu, njihov odabir, radionice); (ii) Aktivnosti sa ciljem omogućavanja efikasne implementacije i monitoringa lokalnih politika (strateških planova razvoja) od strane organizacija civilnog društva i lokalnih vlasti kroz treninge, radionice, objavljivanje priručnika o monitoringu, izvještaje o monitoringu i, primjere dobre prakse sl. (iii) Aktivnosti sa ciljem formiranja mreže i saradnje kroz uspostavljene veze među lokalnim NVO-ima zainteresovanim da doprinesu implementaciji i monitoringu i (iv) Aktivnosti sa ciljem podizanja svijesti o važnosti i efektima implementacije strateških planova razvoja kroz okrugle stolove, konferencije, medijske prezentacije, web platformu, publikacije, i sl.

Realizacijom, projekat će doprinijeti većem uključivanju organizacija civilnog društva u implementaciji i monitoringu lokalnih strateških kroz povećanje broja predstavnika organizacija civilnog društva u konsultativnim tijelima; izgradnji kapaciteta lokalnog osoblja u opštinama za monitoring i evaluaciju kroz programe obuke i seminare. Takođe, realizacija projektnih aktivnosti bi trebala da doprinese povećanju kapaciteta lokalnih organizacija civilnog društva za monitoring lokalnih javnih politika kroz programe obuke i seminare, što bi rezultiralo uspostavljanjem mreže za implementaciju i monitoring

strateških planova razvoja. Osim toga, ovaj projekat ima za cilj i da podstakne dugotrajne komunikacije između organizacija civilnog društva i lokalnih vlasti i da doprinese podizanju svijesti među građanima o važnosti strateških planova razvoja i rezultatima njihove implementacije, ali i o važnosti svih javnih politika koje se donose na lokalnom nivou i značaju participativnog pristupa za uspjeh takvih politika.

## UVOD

Evropske integracije imaju nesumnjivo veliki značaj ne samo za Crnu Goru na državnom nivou, već i na lokalnom (opštinskom) nivou. Taj značaj se ogleda u neophodnosti primjene zdravih evropskih vrijednosti i standarda u svim politikama koje se sprovode, što uključuje i politike na lokalnom nivou, kako bi se doprinijelo održivom socio-ekonomskom razvoju, odnosno kako bi se unaprijedio kvalitet života svih građana u crnogorskim opštinama.

Stoga se nameće obaveza i odgovornost ne samo lokalnih samouprava, već svih interesnih strana u Crnoj Gori (organizacija civilnog društva, građana, i sl.) da budu aktivni učesnici u procesu evropskih integracija, jer se samo na taj način može doprinijeti kvalitetu samog procesa i unaprijediti sopstveni kapaciteti (bilo lični ili institucionalni). To su pokazali i primjeri iskustava opština i gradova u Hrvatskoj koji su kroz taj proces prošli.

Priručnik „*Primjeri dobre prakse po osnovu strateških razvojnih dokumenata*“ je osmišljen tako da omogući korisnicima jasne, konkretne i primjenljive informacije. Ova publikacija ima za cilj i da kroz brojne primjere dobre prakse doprinese upoznavanju sa novim mogućnostima za finansiranje lokalnog razvoja, ukaže na aktivnosti i primjene standarda koji su olakšati rad lokalnih samouprava i unaprijedili kvalitet života u pojedinim opštinama i sl. Takođe, informacije sadržane u ovoj publikaciji će pružiti mogućnost za novim kontaktima i partnerstvima mnogim interesnim stranama uključenim u razvoj na lokalnom nivou.

Publikacija će pomoći da se kroz analizu primjera dobre prakse uvidi da privlačenje i korišćenje sredstava iz fondova Evropske unije za lokane samouprave nije omogućeno samim činom postojanja tih fondova, već prije svega strateškim planiranjem razvoja tih opština, što je bilo uslovljeno i daljim ulaganjem u sopstvene kapacitete, bilo da je riječ o ljudskim resursima, ili unaprijeđenju rada institucija. Dakle, mišljenja smo da će ovaj priručnik kroz navedene primjere pomoći unaprijeđenju samog razumijevanja postavljenih ciljeva i okvira mogućnosti za korišćenje različitih fondova i izvora finansiranja.

Takođe, kroz primjere je moguće uočiti da je postojala neophodnost postojanja jasne vizije stvaranja novih partnerstava i saradnja na svim nivoima upravljanja. Stoga izrada ovog priručnika predstavlja pokušaj da se doprinese boljem razumijevanju značaja uključenosti svih interesnih strana – participativnog pristupa u proces donošenja strateških planova razvoja, ali i u proces same realizacije i praćenja projekata i programa na lokalnom nivou koji su usmjereni na sveopšti razvoj lokalne zajednice i unaprijeđenje kvaliteta života svakog pojedinca. Kroz predstavljene primjere dobre prakse moguće je uočiti značaj dobrog upravljanja i povezanosti na svim nivoima i instrumente koji su bili na raspolaganju lokalnim samoupravama prilikom izrade strateških planova i realizacije programa predviđenih tim planovima (instrumenti poput onih kojima se omogućava sveobuhvatno upravljanje aktivnostima na lokalnom nivou, participacija svih interesnih strana, koordinacija, integracija prioriteta pojedinih sektora, i sl.).

Sami priručnik je nastao kao rezultat analize procesa donošenja strateških planova razvoja u opštinama i gradovima Srbije (koja je u procesu pregovora o pridruživanju Evropskoj uniji) i Hrvatske (koja je već prošla kroz taj proces), kao i na bazi analize različitih projekata predviđenih tim strateškim planovima. Primjeri dobre prakse su predstavljeni

tako da obuhvataju sljedeće cjeline: a) izradu i usvajanje strateškog plana razvoja opštine, b) opšte podatke o opštini, c) detaljne informacije o primjerima dobre prakse (obuhvataju početno stanje, iniciranje i pripremu dobre prakse, planirane ciljeve, ostvarene aktivnosti, postignute rezultate, kao i preporuke i naučene lekcije).

Srbija je, kao i Crna Gora u procesu pristupnih pregovora sa Evropskom unijom. Stoga, primjeri dobre prakse nekih realizovanih projekata u srpskim opštinama mogu poslužiti da bi se uvidjele brojne mogućnosti prilikom izrade sličnih projekata u crnogorskim opštinama. Obzirom da je Hrvatska postala članica Evropske unije, njeno punopravno članstvo istovremeno znači da su njene opštine (lokalne samouprave) prihvatile novi okvir za participaciju u samom procesu pripreme politika i donošenja odluka za praktičnu realizaciju takvih politika. Stoga primjeri dobre prakse opština iz Hrvatske mogu da jasnije ukažu na cjelokupni proces dobrog strateškog planiranja na lokalnom nivou, koji je pratio evropske tekovine i modele kada je u pitanju izrada i sprovođenje razvojnih dokumenta na lokalnom nivou.

**I DIO**  
**PLANIRANJE – TEORIJA I PRAKSA**

# **1. STRATEŠKO PLANIRANJE NA LOKALNOM NIVOU U REPUBLICI SRBIJI**

Sam čin postepene decentralizacije vlasti nakon 2000. godine u Srbiji je podrazumijevao povećavanu odgovornost lokalnih samouprava za sveukupni razvoj zajednice i unaprijeđenje kvaliteta života svih građana. Preduslov za otpočinjanje procesa izrade strateških planova razvoja na lokalnom nivou u Srbiji se odnosio na uspostavljanje stabilnog sistema organizacije lokalne samouprave, što je podrazumijevalo povećanje odgovornosti i transparentnosti lokalnih vlasti, kontinuirano unaprijeđenje i jačanje ljudskih resursa, odnosno administracije koja je zaposlena u lokalnim samoupravama, jačanje institucionalnih kapaciteta za povećanje opštinskih budžeta (naročito kada su u pitanju sredstva za kapitalne izdatke), i sl.

Ovaj proces je intenziviran 2002. godine, kada je intenziviran rad sada jedine asocijacije lokalnih vlasti - Stalna konferencija gradova i opština, čije članice su svi gradovi i opštine. Tokom 2003. godine ova asocijacija je zaključila sporazum o saradnji sa tada formiranim Ministarstvom za državnu upravu i lokalnu samoupravu. U kasnijem periodu, inicirano je potpisivanje brojnih novih sporazuma o saradnji sa nadležnim ministarstvom, Vladom i Narodnom skupštinom Srbije, što je rezultiralo formiranjem brojnih odbora i radnih tijela, kao što je, na primjer Odbor za lokalnu samoupravu. Upravo intenzivniji rad Stalne konferencije gradova i opština je naročito osjetan tokom prethodne decenije a ogledao se u kroz rad brojnih odbora, projekte sa stranim partnerima, obnavljanje saradnje sa međunarodnim organizacijama, pružanje usluga i zastupanje interesa opština, što je bilo od velikog značaja upravo u vremenu otpočinjanja izrade strateških planova razvoja na lokalnom nivou. Strategije lokalnog održivog razvoja kao metodološki pristup koji preporučuje Evropska komisija je instrument koji promovise Stalna konferencija gradova i opština kao referentni metodološki osnov za strateško planiranje održivog razvoja na lokalnom nivou.

## **1.1. Proces izrade strateških dokumenata na lokalnom nivou**

Tokom prethodnih godina opštine i gradovi u Srbiji su na osnovu svojih statuta u opštinskim skupštinama donijele odluku o pokretanju procesa izrade strategija lokalnog održivog razvoja za određeni period, što je bilo praćeno podrškom određenih organa i institucija, kroz projekte Stalne konferencije gradova i opština, kao i kroz projekte finansirane od strane Evropske Unije.

Izradi većine strateških planova razvoja opština i gradova u Srbiji se pristupilo sa ciljem da se doprinese održivom razvoju, a kao cilj je postavljeno dostizanje održivog privrednog rasta i razvoj zasnovanog na znanju i inovativnosti, koji bi trebalo da obezbijedi konkurentnost i bolje ekonomske rezultate, privlačenje kapitala u lokalnim privredama i preduzetništvo, podizanje životnog standarda stanovništva, kao i stvaranje pogodne infrastrukture i drugih uslova koji podstiču privredni razvoj uz zaštitu životne sredine i jednake mogućnosti i slobode za sve građane.

Strateškim planovima je pokušano da se prepoznaju razvojne težnje i mogućnosti lokalnih zajednica za šta je bilo neophodno postojanje jasne vizije budućnosti lokalne zajednice, iz

čega je slijedila misija u vidu realizacije brojnih projekata koja je podrazumijevala i zahtijevala punu posvećenost svih subjekata privredne, javne i političke sfere.

Kao rezultat samog procesa izrade i usvajanja strateških dokumenata došlo je do brojnih pozitivnih efekata poput unapređenja saradnje između javnog, privatnog i civilnog sektora, povećanja učešća građana u procesu donošenja strateških dokumenata, i sl. Lokalni strateški dokumenti su nastali uz pomoć Stalne konferencije gradova i opština, ali i građana koji su dali svoj doprinos. Sveobuhvatni i sadržajni strateški planovi su na taj način dobili jasne ciljeve, mjere i konkretne projekte čija realizacija je imala za cilj da osigura sigurniji i kvalitetniji život svih građana.

## **1.2. Značaj projekata finansiranih od strane Evropske unije**

Situacija sa opštinskim mogućnostima da utiču na sopstveni razvoj je povećana zahvaljujući sredstvima iz republičkog budžeta i donatorskim sredstvima. Veliki broj opština je u tu svrhu pripremio i realizovao programe u saradnji sa Stalnom konferencijom gradova i opština. Veliki doprinos unaprijeđenju kapaciteta opština su imali programi finansirani od strane Evropske unije. Program EU Exchange je program tekućeg procesa u okviru kojeg Evropska unija ulaže napore da poboljša upravljanje u jedinicama lokalne samouprave u Republici Srbiji, i da unapredi nivo usluga u gradovima i opštinama u cilju podsticanja lokalnog razvoja. Od 2004. godine, sprovedene su tri faze programa Exchange, od kojih su prva i treća faza obuhvatile su program bespovratnih sredstava namijenjenih gradovima i opštinama u Srbiji.

Kroz takve programe, lokalne samouprave u Srbiji su imale mogućnost da ojačaju svoje kapacitete kada je u pitanju dalje učešće u procesu decentralizacije u skladu sa standardima Evropske unije, kao i da dobiju podršku u izradi strategija održivog razvoja i pripremi infrastrukturnih projekata (razvijen je SLAP informacioni sistem). Takođe, u okviru EXCHANGE 3 programa opštine i gradovi u Srbiji su imali mogućnost da ojačaju kapacitete kada su u pitanju opštinske finansije kroz podršku za uvođenje programskog (višegodišnjeg) budžetiranja. Organizovane su obuke za lokalne samouprave, a u okviru programa koji finansira Evropska unija finansirani su projekti koje su identifikovale i razvile opštine iz Srbije, a koji su realizovani u saradnji sa partnerskim opštinama. Na taj način je finansiran veliki broj projekata, kroz dva poziva za podnošenje predloga projekata, u različitim oblastima kao što su dobro upravljanje i opštinski menadžment, opštinske finansije, komunalne usluge, životno okruženje, pitanja zaštite životne sredine, lokalni ekonomski razvoj, prostorno planiranje, socijalne usluge i prostorno planiranje. Svi gradovi i opštine su projekte realizovali u saradnji sa minimum jednom partnerskom opštinom iz Evropske unije ili iz Srbije. Takođe je postojala i podrška procesu programiranja donatorske pomoći u oblasti razvoja lokalnih zajednica.

Projekti EXCHANGE se nastavljaju i dalje, tako da je u toku sprovođenje programa EXCHANGE 4 koji finansira Evropska unija, njime rukovodi Delegacija Evropske unije u Srbiji, a sprovodi Stalna konferencija gradova i opština - Savez gradova i opština Srbije. Cjelokupni proces bi trebao da doprinese procesu strateških promena na lokalnom nivou kroz unapređenje administrativnih kapaciteta i efikasnosti pružanja usluga u jedinicama lokalne samouprave u Srbiji, u skladu sa principima reforme javne uprave, posebnim

nacionalnim politikama i praksom EU. Četvrta faza programa treba da posluži kao platforma za dalje ujednačavanje i usklađivanje prioriteta nacionalnog i lokalnog nivoa vlasti.

Od posebnog značaja je i program „Podrška lokalnim samoupravama u Srbiji u procesu evropskih integracija“, koji u partnerstvu izvode Stalna konferencija gradova i opština - Savez gradova i opština Srbije i Švedska asocijacija lokalnih vlasti i regiona. Kroz ovaj program se jasno ukazalo na nedostatke kapaciteta lokalnih samouprava u Srbiji, naročito kada je u pitanju horizontalna i vertikalna koordinacija i upravljanje lokalnim razvojem.

## **2. STRATEŠKO PLANIRANJE NA LOKALNOM NIVOU U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Evropske unije je nosilac politike ravnomyernog regionalnog razvoja čiji je cilj da se dodatno razvijaju slabije razvijena područja i smanje regionalne razvojne nejednakosti kroz planiranje, sprovođenje i koordinaciju aktivnosti regionalne razvojne politike i uspostavljanje cjelovitog sistema programiranja, upravljanja i finansiranja regionalnog razvoja. Uprava za regionalni razvoj je zadužena da sprovodi aktivnosti koje za cilj imaju stvaranje uslova za implementaciju planiranje, sprovođenja i vrednovanja programa namijenjenih razvoju regija, županija ali i jedinica lokalne samouprave.

Donošenje strateških razvojnih dokumenata u Hrvatskoj je započeto tokom 90-ih godina 20. vijeka. Ipak, u tom periodu taj proces nije bio formalizovan, odnosno nije postojala potpuna zakonska regulativa koja je regulisala tu oblast, tako da je nastavljeno i sa usvajanjem zakonskih rješenja koja su uokvirena tek prije nekoliko godina. Kao posljedica nepotpune zakonske regulative u tom periodu, došlo je do situacije u kojoj razvojni planovi često nijesu bili u korelaciji sa prostorom u kojem su se trebali realizovati. Takođe, nije postajala jasna zakonska regulativa koja bi definisala obavezu usvajanja strateških planova razvoja na različitim nivoima uprave, kao ni hijerarhija za sprovođenje takvih dokumenata.

Ipak, pojavljuje se i NVO sektor, kao i konsultanstke kuće koji su izrazili spremnost da pomognu i savjetuju lokalne vlasti prilikom izrade razvojnih strategija i ostalih dokumenata. Već krajem devedesetih godina prošlog vijeka započeto je sa realizacijom projekta „Local Government Programming“, od strane Urban Instituta, kroz koji je pojedinim opštinama u Hrvatskoj pružena pomoć pri izradi višegodišnjih finansijskih proračuna. Uz napravljene finansijske modele koji su uključivali i višegodišnje planiranje kapitalnih izdataka, pripremljen je i priručnik za upotrebu takvih modela koji je koristio za obuku lokalnih vlasti i u ostalim opštinama.

Kasnije su i brojne druge organizacije sprovodile ili finansirale projekte koji su za cilj imali jačanje kapaciteta lokalne uprave za adekvatno donošenje i sprovođenje strateških dokumenata na lokalnom nivou. Tako je USAID sprovodio višegodišnji „Projekat reforme lokalne samouprave“, čiji je cilj bio pružanje tehničke pomoći jedinicama lokalne samouprave u procesu jačanja njihovih kapaciteta, kao i pomoć u postizanju veće uloge svih građana u procesu donošenja odluka. Ovaj projekat je obuhvatio 49 opština u Hrvatskoj. Takođe, Ekonomski institut, Zagreb i njemačka razvojna agencija GTZ su



realizovali projekat „Savjetovanje pri planiranju regionalnog razvoja u Republici Hrvatskoj“, koji je imao za cilj da primijeni i promoviše takozvani „participativni pristup“ koji je testiran tokom ovog projekta na nekoliko lokalnih samouprava i danas se koristi pri izradi županijskih razvojnih strategija. Projekte na unaprijeđenju kapaciteta za planiranje na lokalnom i regionalnom nivou je sprovodila i Svjetska Banka kao pomoć Ministarstvu regionalnog razvoja. Takođe, treba napomenuti i projekat „Decentralizacija javne uprave“, koji je imao za cilj reformu lokalne samouprave kako bi se ojačali kapaciteti za razvoj na lokalnom nivou. Ovaj projekat je sproveden u periodu 2000-2003, a sprovodio ga je Hrvatski pravni centar na osnovu sporazuma sa između Instituta Otvoreno društvo Hrvatska i hrvatske vlade.

## **2.1. Uticaj procesa pridruživanja Evropskoj uniji i izrada lokalnih strateških planova razvoja**

Sam proces pridruživanja Hrvatske Evropskoj uniji je imao značajan uticaj na strateško planiranje na svim nivoima, uključujući i lokalni nivo. To je rezultiralo donošenjem i usvajanjem brojnih zakonskih, ali i strateških dokumenata i programa ukupnog i održivog razvoja.

Obzirom da je Hrvatska dobila status kandidata za članstvo u EU 2004. godine, izrađen je dokument „Evropsko partnerstvo“ koji je, pored ostalog sadržao smjernice za korištenje pretpristupne pomoći od strane Evropske unije. Ova pomoć je korištena za postupno usklađivanje nacionalnih zakona sa zakonima EU, ali i za realizaciju brojnih projekata koji su za cilj imali unaprijeđenje i jačanje kapaciteta za bolje planiranje i implementaciju programa i na lokalnom nivou. Takođe, vazan okvirni dokument za razvoj i planiranje na svim nivoima je bio Strateški okvir za razvoj 2006-2013 koji je pripremio Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU. Ovaj dokument utvrđuje višegodišnje pravce razvoja i predstavljao je osnovu za programiranje sredstava iz pretpristupne pomoći. Projekti koji su finansirani iz IPA fondova su imali za cilj da osnaže kapacitete raznih institucija za dobijanje sredstava iz strukturnih fondova. Jačanje kapaciteta se uglavnom odnosilo na osmišljavanje i pripremu projekata, upravljanje sredstvima, pripremu raznih strateških dokumenata na svim nivoima.

Imajući u vidu nastanak velikog broja raznih strategija (bilo na nacionalnom ili regionalnom nivou), istovremeno je došlo i do pripreme niza razvojnih dokumenata-strateških planova na lokalnom nivou koji su se odnosili na ukupni i održivi razvoj u smislu da su bili usmjereni na razvoj privrede, društva, institucija, kao i na zaštitu životne sredine.

Kada su u pitanju same faze izrade strateških dokumenata, nakon postizanja poslovne saradnje i formiranja radnih grupa koje su bile najviše zadužene za cjelokupni proces, formirana su lokalna partnerstva, a zatim se pristupilo definisanju jasnih vizija u opštinama. Da bi se došlo do vizije bilo je neophodno prikupljanje brojnih informacija o samom procesu planiranja, trenutnom stanju u pojedinim oblastima i sektorima, a u nekim opštinama su rađene i ankete, nakon čega se pristupilo analizi tako dobijenih informacija. Na taj način je dobijena vizija, nakon čega su vršene brojne SWOT analize kako bi se odredili ciljevi i prioriteta i dodatno iskristalisala vizija. Uslijedilo je prikupljanje i analiza

projektnih ideja i definisanje mjera i finansijskih procjena za strateške planove razvoja, a zatim i izrada samih dokumenata koji su bili predmet javne rasprave i prihvaćeni u opštinskim skupštinama. Nakon toga se pristupilo implementaciji, praćenju i ažuriranju strateških planova razvoja.

Opštine u Hrvatskoj su prilikom izrade svojih strateških planova razvoja pristupile takvom obliku planiranja i upravljanja razvojem koji lokalni ekonomski razvoj i strateško planiranje posmatra kao efikasno i kvalitetno upravljanje lokalnom zajednicom. Smisao izrade strateških planova razvoja je bio da se stvori odgovarajuća baza na osnovu koje bi se lakše definisali prioriteti lokalnog razvoja. Sam proces strateškog planiranja se posmatrao kao primjena odgovarajuće metodologije za prilagođavanje okolini, ali uz uvažavanje konstantnosti promjena, odnosno uz uviđanje da je strateško planiranje proces koji traje. Takav pristup je omogućio najefikasnije usmjeravanje i upotrebu raspoloživih resursa.

Uz već postojeća dokumenta na nacionalnom (Nacionalni strateški okvir za razvoj) i regionalnom (regionalni operativni programi) nivou, primijenjeni su moderni metodi planiranja koji su praksa Evropske unije, a u cjelokupni proces planiranja i izrade strateških planova bila je od samog početka uključena zajednica, što se pokazalo kao efikasan metod za postizanje bolje organizacije resursa svake opštine u ostvarenju boljeg i intenzivnijeg socio-ekonomskog razvoja (posmatrano kroz povećanje životnog standarda, otvaranje novih radnih mjesta, povoljnije biznis okruženje, veća posvećenost životnoj sredini, i sl.).

## **2.2. Značaj participativnog pristupa**

Kako bi se brojni programi usmjereni na lokalni razvoj istinski mogli sprovesti potreban je participativan pristup, odnosno široko učešće svih aktera, od plana do njegovog sprovođenja. Participacija je, pored otvorenosti, odgovornosti, efikasnosti i koherentnosti, navedena kao bazično načelo dobrog upravljanja, na svim nivoima, uključujući lokalni nivo.<sup>1</sup> Značaj ovog pristupa je naglašen u svim strateškim dokumentima, uključujući i krovni dokument za planiranje razvoja Strateški okvir za razvoj 2006-2013. Pored otvorenosti privrede, konkurentnosti i neophodnosti mjenjanja uloge države (koja treba da bude efikasan servis građana), navodi se važnost potrebe za uključenošću svih slojeva društva u postizanju ukupnog razvoja.

Participativni pristup pri izradi strateških planova razvoja na lokalnom nivou u Hrvatskoj je omogućio povezivanje predstavnika lokalne samouprave, privrednika i civilnog sektora u pripremi, ali i praćenju zacrtanih pravaca razvoja zajednice i načina realizacije. To je u krajnjem rezultiralo u većini opština sa mobilizacijom svih resursa (i javnih i privatnih) kako bi došlo do ostvarenja postavljenih ciljeva, omogućilo stvaranje povoljnog ambijenta za pokretanje novih biznisa i uvećale strane direktne investicije.

---

<sup>1</sup> Izvještaj Evropske Komisije iz 2001. godine definiše ova načela.

**II DIO**  
**PRIMJERI IZ PRAKSE**

### 3. OPŠTINA ALEKSINAC

**NAZIV PROJEKTA – KORAK PO KORAK KA ZAJEDNICI**

**Partneri** – Centar za socijalni rad opštine Aleksinac, Centar za socijalni rad opštine Ražanj, Centar za socijalni rad opštine Gadžin Han i Gradski centar za socijalni rad *Sveti Sava* – Niš.

**Period trajanja** - 02.07.2011-01.04.2013.

**Kontakt osobe** – Danijela Petković, sekretar Skupštine opštine: sekretar@aleksinac.org; Aleksandra Nikodijević – menadžerka projekta: aleksandra.nikodijevic@gmail.com

**Izvor pojedinih saznanja** – Strategija ekonomskog razvoja opštine Aleksinac (2010-2020)

#### 3.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Metodologija za izradu Strategije održivog razvoja opštine Aleksinac je nastala kao rezultat projekta *EXCHANGE 2*, odnosno zajedničke podrške lokalnim samoupravama u cilju metodološke standardizacije procesa strateškog planiranja za potrebe Stalne konferencije gradova i opština i lokalnih samouprava u Srbiji. Strategija se naslanja na okvirni plan Milenijumskih razvojnih ciljeva UN, a na nacionalnom nivou je usklađena sa Nacionalnom Strategijom održivog razvoja Republike Srbije i drugim dokumentima koji se tiču održivog razvoja lokalnih zajednica.

Strategija je zasnovana na participativnom pristupu koji podrazumijeva direktnu uključenost svih javnih i privatnih zainteresovanih strana u toku trajanja cjelokupnog procesa. Participativni pristup u izradi strategije se ne odnosi samo na zajedničku izradu strateškog dokumenta i akcionog plana, već omogućava šire učešće zajednice u identifikaciji, aktiviranju i koordinaciji partnerstva za implementaciju pojedinih aktivnosti i projekata. Razlog za uvođenje participativne metode je, prije svega, praktične prirode. Naime, bez takvog pristupa, često se lokalnim zajednicama nameću obaveze da sprovedu određene aktivnosti, iako sama zajednica nije bila uključena u taj projekat. Na kraju, participativni pristup poboljšava kvalitet donijetih odluka, tako što omogućava:

- bazu znanja za odgovoran proces donošenja odluka zasnovanih na činjenicama
- široku bazu podrške za donesene odluke
- kolektivno vlasništvo nad problemima i rješavanje problema
- jačanje lokalnih kapaciteta za implementaciju projekta
- povratne informacije za rukovodstvo

Različiti subjekti su bili uključeni u proces izrade strategije, počev od faze planiranja do definisanja realizacije projekata i upravljačkih aktivnosti. Sve javne i privatne zainteresovane strane sa teritorije opštine, okupljene su u okviru Partnerskog foruma (opšta elaboracija), dok su sa stručnog aspekta formirane tematske radne grupe i koordinacioni tim. U sastavu Partnerskog foruma se našlo 66 članova koji su na prvom sastanku identifikovali sljedeće tematske grupe:

- Lokalna samouprava
- Privreda i poljoprivreda

- Socijalna zaštita
- Zaštita životne sredine
- Infrastruktura
- Društvene djelatnosti

Sam proces izrade strategije, sastojao se iz pet faza. Ciklus je počeo analizom tekućeg stanja, odnosno, profilisanjem zajednice, da bi se, zatim, definisali vizija, ciljevi i prioriteta u okviru strateškog dokumenta. Nakon toga, naznačene su aktivnosti i projekti u akcionom planu, pa je uslijedila implementacija projekata praćena upravljačkim i monitoring sistemom. U završnici je definisan plan marketinga i komunikacije za Strategiju održivog razvoja opštine Aleksinac, koja je usvojena u 2009. godini.

### **3.2. Opšti podaci o opštini**

Teritorija opštine Aleksinac prostire se u jugoistočnom dijelu Republike Srbije i obuhvata površinu od  $707\text{km}^2$  na kojoj živi 51.863 stanovnika ili 73,36 stanovnika na  $\text{km}^2$ . Pripada jednoj od najvećih opština po broju naseljenih mjesta, čak 72 (jedno gradsko i 71 seosko naselje). Teritorija opštine zahvata 64% poljoprivrednog zemljišta i 36% brdsko planinskog zemljišta. U cjelokupnom kraju, od ukupnog broja domaćinstava, oko 60% domaćinstava se bavi poljoprivrednom proizvodnjom.

Prema Prostornom planu Republike Srbije, Aleksinac spada u red većih gradskih centara (šesti nivo hijerarhijske lestvice) sa razvijenom, stabilnom i uravnoteženom funkcionalnom strukturom. Grad se nalazi u središtu komunikacionih pravaca, koji predstavljaju saobraćajnu mrežu od međunarodnog značaja koji, srednju Evropu spajaju sa istočnom i južnom Evropom.

Gestrateški položaj je veoma povoljan jer preko teritorije opštine Aleksinac vode važni saobraćajni (željeznički i putni) pravci koji povezuju Aleksinac sa važnim regionalnim, republičkim i međunarodnim centrima i središtima ekonomskih aktivnosti.

Period odličnog razvitka industrije u aleksinačkom kraju bio je šezdesetih godina prošlog vijeka. Danas, najveći broj industrijskih preduzeća zbog duboke finansijske krize je zatvoren. Neka preduzeća su privatizovana, a neka čekaju na rekonstrukciju. Industrija je skoncentrisana u Aleksincu i na aleksinačkom Rudniku.

### **3.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – *Korak po korak ka zajednici***

#### ***a) Početno stanje***

Na teritoriji opštine Aleksinac postoji veliki broj ustanova socijalne zaštite, koje su ušle u proces transformacije. Više puta u posljednjih desetak godina, Aleksinac je bio mjesto u kome su pilotirane nove usluge iz oblasti socijalne zaštite. Svaki od pilot projekata je prezentovan na stručnim skupovima republičkog nivoa kao primjer dobre prakse.

Stanje sa kojim se suočavala opština na polju socijalne zaštite, prije iniciranja prakse, bilo je konstantno povećanje korisnika socijalne zaštite uz lošu ekonomsku situaciju. Takođe, opština se nakon prenošenja nadležnosti socijalne zaštite sa državnog na lokalni nivo suočavala sa nedovoljno razvijenim kapacitetima za planiranje i sprovođenje ovih usluga, kao i za upravljanje EU projektima.

### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Projekat *Razvoj usluga u zajednici za decu sa smetnjama u razvoju i njihove porodice* realizovan je u 41 opštini u Srbiji, koje su formirale ukupno 10 klastera. Nove usluge u lokalnim zajednicama sprovodile su se zahvaljujući donaciji Delegacije Evropske unije u Republici Srbiji. Projekat se sprovodi uz tehničku podršku UNICEF-a u saradnji sa Ministarstvom rada i socijalne politike i predstavljao je dio komponente programa IPA 2008 – Socijalna inkluzija.

Na konkursu za podršku razvoju usluga u zajednici za djecu sa smetnjama u razvoju i njihove porodice koji je raspisala Delegacija Evropske unije u Republici Srbiji, projektom *Korak po korak ka zajednici*, konkurisala je opština Aleksinac kao glavni nosilac projekta u klasteru sa opštinama Ražanj, Gadžin Han i gradskom opštinom Crveni Krst – Niš kao sukorisnicima i opštinskim centrima za socijalni rad kao partnerima – pružaocima usluga. Ovo je prvi poziv u kome je uslov za učešće bio formiranje klastera i uspostavljanje međuopštinske saradnje. Formiranje klastera u ovom sastavu bilo je potpuno očekivano, jer opštine Aleksinac, Ražanj, Gadžin Han i Crveni Krst ostvaruju dugogodišnju uspješnu saradnju. Ta saradnja poboljšana je kroz zajedničko učešće u LEDIB programu – program Ministarstva inostranih poslova Danske za Nišavski okrug od 2008. godine.

Usluge namijenjene djeci i mladima sa smetnjama u razvoju, uzrasta od 6 do 26 godina i njihovim porodicama, koje su se tokom realizacije projekta uspostavile u opštinama klastera, dio su lokalnih strateških i akcionih planova za razvoj socijalne zaštite u opštinama klastera. U skladu sa potrebama najugroženijih kategorija djece i mladih sa smetnjama u razvoju, opštine su odlučile da razviju i uspostave usluge koje će najadekvatnije odgovoriti njihovim potrebama i potrebama samih porodica.

### ***c) Planirani ciljevi***

Poziv je raspisan sa ciljem pokretanja novih usluga za djecu sa smetnjama u razvoju u okviru nacionalne inicijative koja promovise socijalnu inkluziju djece sa smetnjama u razvoju, njihovo uključivanje u svakodnevni život zajednice, razvoj njihovih kapaciteta, veću samostalnost kao i pružanje podrške porodicama djece sa smetnjama u razvoju, a u cilju održanja porodičnog jedinstva i podizanju kvaliteta porodičnog okruženja.

Krajnji cilj projekta je bio da se uspostave održive usluge u lokalnim zajednicama za djecu sa smetnjama u razvoju, koje će moći da se primijene u svim sredinama.

#### ***d) Ostvarene aktivnosti***

Opština Aleksinac, obezbijedila je pružanje dvije usluge i to *Dnevni boravak za decu i mlade sa smetnjama u razvoju* i *Predah zaštiti za porodice sa djecom sa smetnjama u razvoju* kao pilot uslugu na nivou Republike Srbije. Pružalac usluge u opštini Aleksinac je bio Centar za socijalni rad opštine Aleksinac sa odjeljenjem Dom *Hristina Markišić* u kojoj su se obje usluge pružale.

Opštine Ražanj, Gadžin Han i Gradska opština Crveni Krst – Niš obezbijedile su uslugu *Pomoć u kući za decu i mlade sa smetnjama u razvoju i njihove porodice*. Izabrani pružaoci usluga u opštinama su Centri za socijalni rad opština Ražanj i Gadžin Han i Centar za socijalni rad *Sveti Sava* u Nišu.

Projektnim aktivnostima bilo je obuhvaćeno 90 najisključenije djece i mladih sa smetnjama u razvoju u sve četiri opštine kao i članovi njihovih porodica. Tokom trajanja projekta u svim opštinama donijeti su pravni okviri za uspostavljanje usluga, a na osnovu kojih su i opredijeljena sredstva u budžetu za realizaciju usluga nakon završetka projektnog finansiranja. Specifična situacija je u Gradskoj opštini Crveni Krst koja nema nadležnost za uspostavljanje lokalnih usluga.

Vrijednost projekta čiji je nosilac bila Opština Aleksinac, iznosila je 307.595€, od čega donatorska sredstva 273.072€, a 34.523€ je obezbijeđeno iz učešća opština klastera.

#### ***e) Postignuti rezultati***

Realizacija ovog projekta pored direktne koristi za djecu sa smetnjama i njihove porodice, doprinijela je i razvoju kapaciteta svih uključenih aktera. Na pružanju usluga u neposredan rad sa korisnicima bilo je uključeno 29 osoba, od čega čak 24 sa Nacionalne službe za zapošljavanje. Svi angažovani u projektu prošli su kroz 6 akreditovanih edukacija za rad sa djecom sa smetnjama u razvoju, što će im biti od koristi u procesu licenciranja usluga. Opštinske uprave su kroz proces realizacije ojačale svoje kapacitete za planiranje, naručivanje i monitoring nad uslugama, kao i kapacitete za upravljanje projektima EU. U toku realizacije projekta podsticana je međuopštinska i međusektorska saradnja kroz formiranje međuopštinskih tijela, zajedničko sprovođenje aktivnosti i sufinansiranje usluga.

Sve uspostavljene usluge daju priliku djeci sa smetnjama u razvoju da se aktivnije uključuju u svakodnevne aktivnosti zajednice, dok njihove porodice imaju vremena kako za predah, tako i za obavljanje drugih aktivnosti. Time je i svrha svih usluga, da se unaprijedi kvalitet života djece i njihovih porodica i potpomogne ostajanje djeteta u njegovom prirodnom okruženju, u potpunosti ostvarena.

#### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Ova praksa nudi dobra rješenja za socijalnu inkluziju osoba sa smetnjama u razvoju, kroz timski rad, međuopštinsku saradnju i dobro urađenu marketing strategiju. Ovakve investicije, za čiju realizaciju su prepreke samo materijalne prirode, predstavljaju investicije u budućnost. Njima se unapređuje kvalitet života u opštini, a djeci i mladima se pruža podrška, razvoj i zaštita. Projekat je uspješan primjer uspostavljanja održivih usluga

socijalne zaštite lokalne samouprave, a ujedno i uspješne međuopštinske i međusektorske saradnje, koja je doprinijela jačanju postojećih kapaciteta i podizanju svijesti zajednice o potrebama koje imaju djeca sa smetnjama. Primjenljiv je u svim sredinama, uz uzimanje u obzir specifičnih problema koje svaka opština ima kada su u pitanju usluge socijalne zaštite.



## 4. GRAD BJELOVAR

NAZIV PROJEKTA – **BFC SEE (Business Friendly Certificate South East Europe)**

**Partneri** – Lokalna razvojna agencija *Poslovni park Bjelovar LORA* d.o.o.

**Period trajanja projekta** – januar 2012-jun 2013.

**Kontakt osoba** – dr Sonja Novak, načelnica Odsjeka za privredu: snovak@bjelovar.hr; Adela Zobundžija, direktorica Lokalne razvojne agencije: bjelovar@poslovni-park.hr

**Izvor pojedinih saznanja** – Strategija gospodarskog razvoja grada Bjelovara (2011-2015)

### 4.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Strategija gospodarskog razvoja grada Bjelovara (2011-2015) je rezultat ažuriranja predhodnog strateškog dokumenta usvojenog u julu 2006. godine. Cilj ažuriranja je bio aktuelizovanje društveno-ekonomskog razvoja grada Bjelovara. Proces strateškog planiranja je vođen u skladu sa načelima Strategije regionalnog razvoja Republike Hrvatske (2011-2013) i pratećim dokumentima. U procesu ažuriranja je učestvovalo 50 članova Radne grupe, predstavnika javnog, poslovnog i civilnog sektora. Pored dva sastanka, održano je osam radnih sastanaka podgrupa, čiji su rezultati implementirani u finalni dokument:

- napravljena temeljna analiza stanja koja uključuje komparativne pokazatelje 2009. u odnosu na 2005. godinu, kroz relevantne parametre gradskog, županijskog i državnog nivoa
- ocijenjena postignuća u realizaciji predhodnih ciljeva i prioriteta i date preporuke za dalju realizaciju aktivnosti
- urađena SWOT analiza koja je obuhvatila oblasti prirodnih resursa, zaštite okoline, infrastrukture, ekonomije, poljoprivrede i turizma, ljudskih resursa, društvenih djelatnosti i upravljanja razvojem
- ažurirani ciljevi, prioriteti i mjere, postavljene smjernice za sprovođenje, praćenje i izvještavanje i okvirni finansijski plan za realizaciju.

Strategija sadrži četiri strateška cilja:

- Povećanje konkurentnosti privrede
- Razvoj poljoprivrede i kontinentalnog turizma
- Energetska efikasnost i zaštita životne sredine
- Razvoj ljudskih potencijala i društvene infrastrukture.

Realizacija strateških ciljeva podrazumijeva osam prioriteta razrađenih na 76 mjera. Ukupan iznos okvirnog finansijskog plana realizacije strategije za petogodišnje razdoblje iznosi 591.400.000,00 kuna. Uz gradski budžet, planirani izvori finansiranja su nacionalni i međunarodni fondovi, kao i investicije poslovnog sektora.

Metodologija izrade i sprovođenja, kao i način sprovođenja, usklađeni su sa Pravilnikom o obaveznom sadržaju, metodologiji izrade i načinu vrednovanja županijskih razvojnih strategija (*Narodne novine* br 53/10). Svrha usklađivanja je jedinstven pristup planiranju, povezanost sa ŽRS i sa ciljevima i prioritetima drugih strateških dokumenata. Metodologija je definisana kroz sljedeće segmente:

- Partnerski pristup, koji podrazumijeva saradnju između tijela državne uprave, jedinica regionalne samouprave, jedinica lokalne samouprave, privrednih subjekata, naučne zajednice, socijalnih partnera i organizacija civilnog društva.
- Ocjena stanja razvoja, u okviru koje su korišćeni relevantni pokazatelji prikupljeni od mjerodavnih institucija (DSZ, FINA, HGH, HZZ, HOK). Na osnovu pokazatelja na tematskim radionicama, izrađene su SWOT analize, koje su, zatim, ujedinjene u zajedničku SWOT analizu. Pri izradi SWOT korišćena je predhodna analiza, proizašla iz procesa formiranja Strategije grada Bjelovara 2006. godine.
- Strateške odrednice razvoja u budućnosti, koje su, izuzev vizije, revidirane. Dakle, definisani su novi strateški ciljevi, prioriteti i mjere, kojima se nastoji realizovati vizija Strategije.
- Sprovođenje, u čijem je planu bilo važno definisati finansijski i institucionalni okvir, način praćenja i izvještavanja, akcijski plan i komunikacijsku strategiju.
- Vrednovanje, na osnovu kojeg se obezbjeđuje da Strategija bude ocijenjena na temelju sljedećih, osnovnih kriterijuma:
  - opravdanost (utvrđivanje opravdanosti Strategije)
  - relevantnost (važnost i snaga informacija, kao i njihova potpunost)
  - konzistentnost (dosljednost ciljeva)
  - koherentnost ( unutrašnja: ocjena postojanja sinergije između ciljeva i vanjska: ocjena usklađenosti izrađene Strategije sa drugim razvojnim programima)

Strategija gospodarskog razvoja grada Bjelovara usvojena je na sjednici Gradskoj vijeća u decembru 2010. godine.

## **4.2. Opšti podaci o opštini**

Grad Bjelovar je privredno, kulturno i turističko sjedište Bjelovarsko-bilogorske županije, nalazi se na 135m nadmorske visine i prostire u južnom dijelu Bilogore na 191,9km<sup>2</sup>, zauzimajući 7% površine Županije. Obuhvata 31 naselje u kojima živi oko 41.000 stanovnika. Gustina naseljenost je 223 stanovnika/km<sup>2</sup>. Postojeća saobraćajna infrastruktura na području grada odnosi se na 44,25km državnih, 51,44km županijskih cesti, te nešto više od ukupno 150km lokalnih i nerazvrstanih cesti. Željeznička infrastruktura podrazumijeva prugu koja obuhvata pravce Bjelovar-Zagreb (89,2km) i Bjelovar-Kloštar. Zbog zastarjelosti, neophodna je modernizacija postojeće mreže, kako bi se prilagodila potrebama privrede i stanovništva.

Uslovi za poljoprivredu, šumarstvo i stočarstvo su idealni, pa je u tim granama Bjelovar među razvijenijim gradovima u Hrvatskoj. Tradicionalno su izraženi: prehrambena

industrija (Kostelin – fabrika keksa i vafla, Sirela – fabrika sireva), metaloprerađivačka industrija (Metalind, Esco, Ljevaonica, Elektrometal, Hittner), drvoprerađivački sektor (Česma, Iverica – i šumski fond sa najvećim procentom bukve u šumskoj privredi, 38%).

Bjelovar ima puno kulturno-istorijskih, vjerskih spomenika i znamenitosti. Tu su Gradski muzej, Državni arhiv, Bjelovarsko pozorište, Dom kulture. Bjelovar je u posljednjoj deceniji prepoznat i po razvoju preduzetničkih (poslovnih zona) sa tendencijom daljeg prosperiteta u toj oblasti.

### **4.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - *Business Friendly Certificate South East Europe (BFC SEE)***

#### ***a) Početno stanje***

U toku posljednjih desetak godina opština Bjelovar kontinuirano ulaže u razvoj preduzetničkih zona. Do sada je uloženo više od 35 miliona kuna, od čega je 35% sufinansirano iz državnog budžeta, tako da postoje četiri zone, na ukupno 64ha zemljišta, u okviru kojih je aktivno 27 preduzeća sa više od 600 zaposlenih ljudi. U cilju povećanja konkurentnosti privrede predviđenog strategijom, grad i dalje ulaže u izgradnje i dovršetke poslovnih zona. U tom smislu, a takođe, saglasno strateškom dokumentu, u Bjelovaru djeluje preduzetnička potporna institucija *Poslovni park Bjelovar d.o.o.* čije su prioritetne aktivnosti izgradnja poslovnih zona malog i srednjeg preduzetništva, izgradnja i upravljanje Slobodnom zonom Bjelovar, razvoj ljudskih resursa itd. Pomenuta lokalna razvojna agencija, koja je u 100% vlasništvu Grada, bila je partner u izuzetnom projektu BFC SEE, na osnovu kojeg je Bjelovar postao vlasnik, prvog u RH, međunarodnog sertifikata povoljnog poslovnog okruženja.

#### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Nakon što su zvaničnici opštine Bjelovar ponovo odlučili da učestvuju u promociji poslovnih zona, početkom 2012. godine uslijedila je prijava na javni konkurs za učestvovanje u pilot projektu *Business Friendly Certificate South East Europe* za RH, koji je sprovodila Nacionalna alijansa za ekonomski razvoj iz Beograda (NALED). Koordinator za Hrvatsku je bio Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, a pored Bjelovara su odabrani još Rijeka, Crkvenica, Ivanec i Osijek, uz gradove-partnere iz drugih država – Srbije, Makedonije i Bosne i Hercegovine. U postupku dobijanja sertifikata bili su uključeni gradovi koji su, prema ocjenama evropskih evaluatora imali određene predispozicije.

#### ***c) Planirani ciljevi***

BFC SEE predstavlja relativno novu i prvu takvu regionalnu inicijativu koja za osnovni cilj ima unaprijeđenje poslovnog ambijenta i usaglašavanje standarda poslovanja u opštinama na teritoriji Jugoistočne Evrope, a koji kao krajnji rezultat ima sertifikaciju opština. Projekat takođe ima za cilj kreiranje zajedničkih mjerila za utvrđivanje kvaliteta poslovnog

okruženja za sve opštine u regionu, zatim podsticanje saradnje, mobilnosti kapitala i promociju investicija u okviru CEFTA-e.

#### ***d) Ostvarene aktivnosti***

U okviru ovog međunarodnog projekta koji je sproveden u opštini Bjelovar u periodu od januara 2012. godine do juna 2013. godine, opština je imala za zadatak da ispuni 12 zadatih kriterijuma koji se tiču uspostavljanja povoljne preduzetničke klime.

Na listi od 12 kriterijuma (unutar kojih su još 80 potkriterijuma), koji su morali biti zadovoljeni za sticanje BFC pečata našli su se između ostalih sledeći kriterijumi: izrada i implementacija strategije lokalnog razvoja i podsticanje razvoja javnog i privatnog partnerstva.

Važno je navesti aktivnosti koje su realizovane dobijanjem sertifikata, od kojih se neke i dalje sprovode:

- Investicioni vodič grada Bjelovara – izrađena dvojezična publikacija sa informacijama o mogućnosti ulaganja i troškovima gradnje na području Bjelovara, (uključujući podsticaje i subvencije grada)
- Standardizovana procedura komunikacije sa investitorima – propisani su obrazci i upitnici za investitore, kao i rokovi odgovora na postavljena pitanja
- Info za investitore – izrađen na službenom portalu grada Bjelovara
- Info kancelarija za građane – razrada aktivnosti i info-pult, u toku
- Geoinformacijski sistem – implementacija sistema, u toku

Vrijednost projekta, čiji je nosilac bila NALED, iznosila je 229.250 eura. Projekat je finansiralo Njemačko društvo za međunarodnu saradnju (GIZ) putem ORF (Open Regional Fund).

Projekat je promovisan na međunarodnoj konferenciji „Internacionalizacija poslovanja i inovacija“ u Bjelovaru. Kreirana je i web platforma u cilju promocije i komunikacije između partnera, opština i evaluatora.

#### ***e) Postignuti rezultati***

Nakon ispunjenja propisanih kriterijuma, grad Bjelovar je dobio međunarodno priznati BFC sertifikat, koji važi dvije godine od momenta sticanja i koji predstavlja svojevrsnu garanciju da opština pruža dobre uslove za investiranje.

Dobijanje BFC sertifikata znači da je unaprijeđen postupak pružanja usluga potencijalnim investitorima u Bjelovaru kroz:

- brzinu rješavanja zahtjeva i izdavanja dokumentacije potrebne za gradnju, kao i dodjelu posebne prioritetnosti strateški važnih investicija za grad Bjelovar
- transparentnost u sprovođenju poreske politike na lokalnom nivou
- obezbjeđenje kvalitetne komunalne infrastrukture
- uspješnu promociju postojećih resursa i novih ulaganja.

Projekat *BFC SEE* je imao podršku svih stručnih saradnika i zaposlenih u gradskoj upravi, a za koordinaciju vođena, bila je zadužena Razvojna agencija Poslovni park, koja je,

ujedno, proglašena info centrom za investitore. Nakon dvije godine od dodjele sertifikata sprovodi se resertifikacija, kada se analizira postignuto i predlažu noviteti u funkciji boljitka.

Regionalni kongres sa dodjelom sertifikata gradonačelniku, održan je u junu 2013. godine u Zagrebu, uz prisustvo političkih, privrednih lidera Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije i Makedonije.

#### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Svim opštinama bi bilo od koristi takođe da uvedu slične standardizovane procedure komunikacije, info portale i info kancelarije čime se omogućuje lakši i jednostavniji pristup informacijama, gradi se partnerski odnos između lokalne samouprave i privatnog sektora i stvaraju se povoljni uslovi za razvoj preduzetništva. Ova praksa se može primjenjivati u svim sredinama i njena osnovna poruka je da se poboljšanje poslovnog ambijenta u opštini ne može ostvariti bez saradnje javnog i privatnog sektora.

## 5. GRAD ČAČAK

NAZIV PROJEKTA – MODERNIZACIJA I REHABILITACIJA DALJINSKOG SISTEMA GRIJANJA

**Partneri** – Evropska agencija za rekonstrukciju, JKP Čačak

**Period trajanja projekta** – jun 2007-novembar 2008.

**Kontakt osoba** – dr Vljislav Papić, načelnik Gradske uprave za lokalni ekonomski razvoj: socacak@eunet.rs

**Izvor pojedinih saznanja** – Strategija razvoja opštine Čačak (2005-2011)

### 5.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja

Na predlog Skupštine opštine Čačak 2003. godine donijeta je odluka o izradi projekta Strategije razvoja opštine Čačak (2005-2011). Postupajući po odluci IO je formirao koordinacioni tim kojem je postavljen zadatak formulisanja osnovnih principa, strukture, misije i ciljeva strategije. Pri izradi strategije angažovani su svi sektori lokalnog okruženja (lokalna samouprava, javni sektor, privatni sektor, nevladine organizacije, akademske istraživačke ustanove, potencijalni donatori). Uzeti su u obzir svi relevantni rezultati istraživanja Ujedinjenih nacija, Evropske unije i Vlade Republike Srbije. Projektom su identifikovani i raspoloživi ljudski resursi značajni za izradu i implementaciju Strategije.

Izrada Strategije je bila prilika za aktivnim učešćem lokalne zajednice u postizanju konsenzusa u pogledu izbora, pripreme i oblikovanja budućnosti. Shodno tom principu, SO Čačak je formirala Savjet od 80 članova, sastavljen od građana iz svih društvenih oblasti i službi i predložila da realizatori projekta budu Tehnički fakultet, Agronomski fakultet i Institut Srbija-centar za voćarstvo i vinogradarstvo iz Čačka. Projektom je predviđeno da Strategija obuhvati sljedeće programske oblasti društvene reprodukcije:

- Prirodni i ljudski resursi
- Privredna infrastruktura
- Privreda
- Poljoprivreda, prehrambena industrija i razvoj sela
- Društvene djelatnosti
- Preduzetništvo i uslužne djelatnosti
- Komunalna infrastruktura
- Funkcija sistema uprave.

Projektom je bilo predviđeno da Strategija bude strukturirana u dva dijela:

- Strategija razvoja na nivou programskih oblasti društvene reprodukcije
- Opšta strategija.

Ugovorom između SO Čačak i izvršilaca predviđena je podjela poslova u okviru realizacije projekta. Proces izrade realizovan je i sa Švajcarskom agencijom za razvoj i kooperaciju

(ZBS) koja je, preko svoje kancelarije u Kraljevu organizovala nekoliko stručnih skupova. Tim prilikama su prezentovane strategije nekih gradova i opština Švajcarske i nekih zemalja istočne Evrope. Pri izradi Strategije korišćena su iskustva jedne američke konsultantske firme koja je vodila uspješne procese strateškog planiranja u SAD, Češkoj, Slovačkoj i Poljskoj.

## **5.2. Opšti podaci o opštini**

Čačak se nalazi u središnjem dijelu centralne Srbije (moravički okrug), između opština Gornji Milanovac na sjeveru i Lučana na jugozapadu. Zapadno od Čačka je Požega, istočno opština Knić, a jugoistočno se prostire opština Kraljevo. Na području Čačka je 58 naselja u kojima je, prema popisu iz 2002. godine živjelo 117.072 stanovnika.

Teritorija grada (opštine, u vrijeme usvajanja Strategije) zauzima površinu od  $636\text{km}^2$  i u pogledu reljefa se može podijeliti na Čačansku kotlinu, brežuljkasto-brdski dio i planinski predio. Planine: Jelica, Ovčar, Kablar i Vujan okružuju Čačansku kotlinu, kroz koju protiče Zapadna Morava, čija je dužina  $318\text{km}$ . Površina kotline, koja pruža odlične uslove za poljoprivredu je  $270\text{km}^2$ . Jedinstvenu morfološku cjelinu predstavlja Ovčarsko-kablarska klisura sa strmim stranama i ukliještenim meandrima, koja je pod zaštitom države kao dobro od posebnog značaja. Čačak je drumski povezan sa Beogradom putem M-22 (Ibarska magistrala). Strukturu čačanske privrede čine poljoprivreda, industrija, trgovina i uslužne djelatnosti. Zastupljena je proizvodnja električnih aparata, nemetala i drveta, proizvodnja papira, djelova i pribora za farmaceutsku industriju. Osnovna karakteristika privrede je privatno preduzetništvo koje ima tradiciju još od 19. vijeka.

Kulturne ustanove u Čačku su: Narodni muzej, Gradska biblioteka *Vladislav Petrović Dis*, Galerija *Nadežda Petrović* i Međuopštinski istorijski arhiv. Pored više osnovnih i srednjih škola u Čačku funkcionišu dva fakulteta i visoka škola strukovnih studija. Čačak je prepoznatljiv po seoskom, sportskom i posebno banjskom turizmu.

## **5.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse -*Modernizacija i rehabilitacija daljinskog sistema grijanja***

### ***a) Početno stanje***

U okviru jednog od šest ključnih strateških opredjeljenja strategije, kao prvi prioritet su postavljeni razvoj i optimizacija sistema grijanja. Naime, dotrajalost, neefikasnost i neracionalnost postojećih toplotnih izvora, kao i kompletnih sistema za proizvodnju i distribuciju toplotne energije, ukazivali su na neophodnost formiranja novog koncepta sistema grijanja grada. Toplifikaciju, kao najrentabilniji sistem, koristilo je svega 22% građana, a samo dvije veće toplane su koristile prirodan gas, čiji produkti sagorijevanja ne zagađuju životnu sredinu. Blokovske i individualne kotlarnice, imale su izraubovanu opremu sa zastarjelim sistemom regulacije i radile su neekonomično. Stoga, neminovno je bilo primijeniti savremene standarde, kako bi stanovnici Čačka, planski, ekonomično, racionalno i ekološki prihvatljivo rješavali probleme grijanja stambenog i poslovnog prostora.

### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Projekat „Rehabilitacija sistem daljinskog grijanja“ sproveden je u četiri faze uz finansijsku podršku Njemačke vlade i Njemačke razvojne banke KfW. Vrijednost cjelokupnog programa je oko 123 miliona eura, od čega je skoro polovina sredstava utrošena na modernizaciju 20 toplana širom Srbije uključujući i toplanu u Čačku, s obzirom da je ključni cilj projekta povećanje energetske efikasnosti toplana.

### ***c) Planirani ciljevi***

Ciljevi koji se planiranim aktivnostima žele ostvariti su:

- uvećanje kapaciteta izgradnjom novih toplana i rekonstrukcijom kotlarnica, uz primjenu novih standarda i korišćenje prirodnog gasa kao goriva
- do početka 2009. povećati kapacitet sistema toplifikacije, kako bi se povećao procenat stambenih jedinica obuhvaćen toplifikacijom
- povezivanje blokovskih kotlarnica na sistem daljinskog grijanja
- uvođenje za svakog korisnika mjerenje potrošnje toplotne energije
- pripremu privatizacije JKP *Čačak* za grijanje i održavanje zgrada.

Cilj cjelokupnog programa je uvećanje energetske efikasnosti, poboljšanje standarda građana i zaštite životne sredine i smanjenje emisije ugljen dioksida na dugoročne staze.

### ***d) Ostvarene aktivnosti***

U sklopu ovog projekta izgrađene su gradske toplane *Čačak* (45MW) i *Šumadija centar* (15,6MW). Toplana *Čačak*, čija je izgradnja trajala 17 mjeseci (jun 2007-novembar 2008) i koštala oko 2 miliona eura, grije oko 60% korisnika daljinskog grijanja. Na toplanu *Šumadija centar* koja se nalazi u centru Čačka priključeni su: Dom Kulture, zgrada Gradske uprave Čačka, Ekonomska škola, Gimnazija, Arhiv grada Čačka, objekti koji su u prošlosti imali grijanje na mazut. Prelaskom na prirodan gas kao čistiji energent postiže se ekološki efekat (odsustvo čađi i dima iz centra Čačka), što je bio jedan od ciljeva projekta. Izgradnjom Šumadije zamijenjene su male kotlarnice, njih 14 (na ugalj, mazut i lož ulje). Projektom je izmijenjen dio toplovodne mreže i oko stotinu pratećih podstanica, čime je sistem daljinskog grijanja postao efikasniji.

### ***e) Postignuti rezultati***

Do sredine 2009. godine ukupna površina objekata priključenih na sistem daljinskog grijanja je 459.138km<sup>2</sup> – stambene jedinice 79% i poslovni prostor 21%, a znatno je povećan procenat građana koji koriste sistem toplifikacije. Završetkom realizacije projekta obezbijeđeno je pouzdano i kvalitetno grijanje oko osam hiljada stanova u Čačku, a montirani su i uređaji za mjerenje isporučene energije (kalorimetri). Tako je grad, umjesto blokovskih i individualnih kotlarnica dobio efikasna postrojenja sa mogućnošću priključenja novih korisnika i instaliranja modernog sistema upravljanja i nadzora, čime je riješeno pređašnje katastrofalno stanje toplovodne mreže rađene čak 60 godina. Slični projekti po uzoru na predmetni, realizovani su u Subotici, Zrenjaninu i drugim gradovima



u Srbiji. Procesu je sigurno doprinijela priprema, zatim i privatizacija JKP za grijanje i održavanje zgrada iz Čačka, kao partnera u projektu.

Projekat modernizacije i rehabilitacije sistema daljinskog grijanja pokazao se kao jedan od najkvalitetnijih posljednjih 10-15 godina u Čačku, čije stručno rukovodstvo kontinuirano postiže zapažene rezultate na nivou Republike Srbije.

#### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Kvalitet ovog projekta jeste u tome što su u okviru tendera za rehabilitaciju sistema daljinskog većinski bile zastupljene domaće firme, a sami građani osjetili su razliku i efekte poboljšanja kvaliteta snadbijevanja. Ova praksa je primjer dobre saradnje javnog i privatnog sektora zasnovane na obostranim interesima.

## 6. GRAD ČAKOVEC

NAZIV PROJEKTA – GENERATION NEXT AT WORK

Partneri – Grad Prelog, Grad Mursko Središće, Regionalna razvojna agencija REDEA d.o.o.

Period trajanja projekta – 03.05.2011-02.05.2012.

Kontakt osoba – Karmen Franin, viša savjetnica za privredu: karmen.franin@cakovec.hr

Izvor pojedinih saznanja – Strateški plan gospodarskog razvoja grada Čakovca (2005-2013)

### 6.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Strateški plan privrednog razvoja Čakovca je glavni dokument grada, kojim se definiše željeno buduće društveno-ekonomsko stanje, kao i programske aktivnosti kojima se dolazi do tog stanja. Plan se sastoji od dva dijela:

- Sadržaja, kojim se utvrđuje buduće stanje grada (vizija) i dugoročni ciljevi, strateški prioriteti i strateške mjere sa aktivnostima za sprovođenje plana.
- Priloga, u kojem su svi dokumenti, gdje su vidljivi, proces planiranja, postupak odvijanja procesa i primijenjena metodologija planiranja.

Pri izradi Strateškog plana poštovana su tri osnovna načela planiranja razvoja jedinice lokalne samouprave:

- Plan se temelji na zajednici, što znači da je on rezultat interesa najšire javnosti. Radna grupa je strukturirana tako da je ona obuhvatila predstavnike javnog, civilnog i privrednog života grada.
- Plan predstavlja održivi privredni razvoj, što znači, svima na korist a nikome na štetu, uz uslov da plan zadovoljava društvenu stvarnost i zadovoljstvo građana, da uvažava očuvanje okoline i ekološku sredenost, i da su strateške programske aktivnosti usklađene sa optimalnim uređenjem prostora grada.
- Utvrđene su aktivnosti (mjere) i programi koji će osigurati realizaciju cilja oblikovanog vizijom, odnosno budućim željenim stanjem Čakovca.

Strateški plan je izrađen po metodologiji *The Urban Institute* i pod sponzorstvom USAID, pod nazivom *Projekt reforme lokalne samouprave*. Planiranje su izvodili članovi Radne grupe, kao predstavnici javnog, civilnog i privrednog života grada Čakovca uz konsultantsku pomoć sertifikovanih konsultanata *The Urban Institute* a koordinaciju planiranja vodili su predstavnici grada. Strateški plan Čakovca je rezultat rada radne grupe, stručnih radnih grupa, niza informacija prikupljenih putem javne ankete, ankete o formiranju vizije grada, anketa o poslovnoj klimi, privrednom stanju i informacija prikupljenih direktnim razgovorima sa privrednicima.

U formiranju ovog materijala učestvovalo je 46 osoba, koje su pokazale interes i htjenje u davanju doprinosa za kvalitetniji sveukupni razvoj Čakovca. Monitoring su vodili savjetnici za privredni razvoj *The Urban Institute*. Zacrtno razdoblje realizacije Strateškog plana nije bilo strogo ograničeno, no, odnosilo se na period do ulaska RH u Evropsku uniju. Polazna namjera, srva i cilj privrednog razvoja Čakovca su bili:

podizanje nivoa ekonomske moći i konkurentnosti privrede, podizanje kvaliteta življenja i ostvarivanje zadovoljstva građana.

Metodologija kojom se koristila Radna grupa u procesu strateškog planiranja, istovjetna je metodologiji i terminologiji koje se primjenjuju u izradi Regionalnih operativnih planova (ROP). Po istoj metodologiji uslijedila je izrada ROP Međimurske županije, pa je primjena olakšala implementaciju Strateškog plana Grada Čakovca u sadržaje ROP Međimurske županije.

Proces planiranja Strateškog plana (2005-2013) kretao se od analize trenutnog stanja do usmjerenja na viziju. Vizijom se projektovalo stanje koje se treba ostvariti u budućnosti. Dugoročni ciljevi su predstavljeni kao šira razrada vizije, odnosno, smjernice razvojnih opredjeljenja. Za svaki dugoročni cilj utvrđivali su se strateški prioriteti, iz kojih su proistekle mjere. Mjere se ostvaruju planskim aktivnostima koji se u implementaciji oblikuju kao projekti.

Strateški plan gospodarskog razvoja grada Čakovca usvojen je u oktobru 2005. godine.

## **6.2. Opšti podaci o opštini**

Čakovec je grad u Međimurskoj županiji i njen ekonomski, upravni, administrativni i kulturni centar. Grad se prostire na  $72,8\text{km}^2$  i čini 10% površine Županije. Na tom prostoru je, prema popisu iz 2011. živjelo 27.227 stanovnika, a nezvanično, danas ih je više. Gustina naseljenosti je izuzetna –  $377,48$  stanovnika/ $\text{km}^2$ .

Povoljan saobraćajno-geografski položaj Čakovec čini raskrslom značajnih evropskih koridora. Posebno je važna trasa koja sa sjevera i sjeveroistoka, preko Budimpešte, vodi do Jadranskog mora, a tu je i saobraćajnica koja se račva prema Sloveniji i Zapadnoj Evropi.

Svakako najznačajniji događaj u privrednom razvoju grada vezan je za 1932. godinu, kada je Čakovec dalekovodom dobio jeftino i sigurno snabdijevanje električnom energijom iz hidrocentrale *Fala* u današnjoj Sloveniji. Iako je nakon Drugog svjetskog rata Čakovec godinama bio zapostavljen, vremenom dolazi do ekspanzije industrije, posebno tekstilne (*Međimurska trikoža, Čateks*), razvoja prehrambene i mesne industrije (*Čakovečki mlini, Vajda*) proizvodnje kvalitetne obuće i drugih artikala, a sredinom osamdesetih Građevinsko preduzeće *Međimurje* je imalo 8 hiljada zaposlenih i važno je za jedno od najistaknutijih iz te oblasti, u tadašnjoj SFRJ.

## **6.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - *Generation next at work***

### ***a) Početno stanje***

Problemi sa kojima se suočava opština Čakovec, koji su iznijeti u Strateškom planu ekonomskog razvoja su velika nezaposlenost u ovoj opštini, nedostatak visokostručnih i određenih srednjoškolskih i kvalifikovanih kadrova, kao i nedostatak visokoobrazovanih ustanova. Takođe, ekonomska kriza je uticala na povećanje broja nezaposlenih

visokoškolaca bez staža, što je uticalo na sve veći odliv mladih i stručnih kadrova iz opštine.

### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Shodno navedenom dugoročnom cilju iz Strateškog plana, kao prioritet je postavljeno unaprjeđenje sistema obrazovanja, čijom razradom su definisane mjere analize potrebnih kadrova u privredi, te podsticaja i usmjerenja razvoja određenih (deficitarnih) zanimanja u gradu Čakovcu. U pojedinim privrednim djelatnostima bilo je nezadovoljstva stanjem raspoloživih kadrova, pa je u saradnji sa HZZ (Hrvatski zavod za zapošljavanje), i zainteresovanim privrednim subjektima bilo potrebno napraviti analizu potrebnih kadrova po kvalifikacijama i organizovati studije za deficitarne visokostručne kadrove. Iz sublimata navedenih mjera proistekao je zanimljiv i efikasan niže navedeni projekat, koji je u značajnom dijelu (85%) finansiran iz fondova Evropske unije.

### ***c) Planirani ciljevi***

Projekat, čiji je nosilac grad Čakovec je bio usmjeren na omogućavanje sticanja prvog radnog iskustva mladim visokoobrazovanim osobama, te na sprječavanje njihovog odlaska iz Međimurske županije. Stoga, opšti cilj projekta *Generation Next at Work* je bio, smanjiti nezaposlenost mladih ljudi sa višom i visokom spremom i pokušati ih radno zadržati u lokalnoj privredi. Specifični cilj projekta se odnosio na modeliranje uspješne saradnje privatnog i javnog sektora, podizanje nivoa zaposlenosti i povećanje svijesti o zapošljavanju visokoobrazovanih mladih ljudi.

### ***d) Ostvarene aktivnosti***

U pogledu ostvarivanja ciljeva, sprovedene aktivnosti su podijeljene u četiri grupe:

- ***Priprema poslodavaca za program mentorisanja.*** Teme radionice su bile: a) uvođenje u posao i izrada programa orijentacije, b) praćenje i vrednovanje doprinosa zaposlenih, c) učenje i obučavanje novozaposlenih, d) evolucija i simulacija mentorstva.
- ***Priprema mladih za pripravništvo u sektoru malog i srednjeg preduzetništva.*** Projektni tim je angažovao stručnjaka za sprovođenje istraživanja o stavovima mladih, a pripremljene anketne upitnike službenici Zavoda su proslijedili svim nezaposlenim mladim visokoškolcima koji su se nalazili na evidenciji HZZ. Uz dostavu je priložen dopis o sprovođenju projekta i poziv za uključivanje za isti. Radionice su održane pod sloganom *Želim uspjeti jer ja to mogu.*
- ***Pilot projekat: mentorski program i pripravništvo u malim i srednjim preduzećima.*** U sprovođenje pilot projekta uključio se značajan broj preduzeća i više stažista nego što je planirano. Četvoromjesečno stažiranje završila je 21 osoba, nakon čega je urađen završni izvještaj.
- ***Promocija zapošljavanja mladih sa visokom i višom stručnom spremom.*** Projekat je imao podršku svih gradonačelnika u Županiji, koji su konstantno tokom procesa sprovođenja promovisali potrebu zapošljavanja. Promocije su vršene putem štampanja i distribucije brošure i letka, projekcijom DVD filma i izradom WEB

stranicom projekta. Završna konferencija za medije bila je izuzetno posjećena, što se odrazilo na značajan publicitet u štampi i na lokalnoj televiziji.

Vrijednost projekta koji je trajao ravno godinu, iznosila je 121.780,45 evra, od čega je 85% finansirano iz sredstava Evropske unije.

#### ***e) Postignuti rezultati***

Projektom su postignuti planirani rezultati i ciljevi. Inicirana je saradnja javnog i privatnog sektora, a odabir ciljne grupe je opravdan. Broj nezaposlenih mladih ljudi u Međimurskoj županiji u novembru 2009. (u vrijeme pisanja projekta) bio je duplo veći nego u maju 2011. godine kada je započet projekat (podaci HZZ-Područni ured Čakovec). Projektom je u prvi plan stavljeno zapošljavanje nakon studija u privrednim strukturama Međimurske županije. U tu svrhu je izrađena aplikacija za praćenje studenata stipendista, a nakon sprovedenog istraživanja uočeno je zasićenje određenim strukama, ali i deficit, prvenstveno za tehničkim kadrovima. Na održanim radionicama istaknuta je inicijativa za usmjeravanje ka potrebnim zanimanjima u međimurskoj privredi.

Usprkos činjenici da se projekat sprovodio za vrijeme globalne ekonomske krize i recesije u državi, kada je dolazilo do masovnih otpuštanja, vrlo je važan podatak da je 11 osoba ostalo u radnom odnosu u preduzećima u kojima su stažirali. Konačno, projekat je dobio priznanje Udruženja gradova za istaknutu praksu u kategoriji *Podsticanje privrednog razvoja*, a u organizaciji Mreže za razvoj i kreativnost, nominovan je za najbolji u konkurenciji kreativno-inovativnih razvojnih programa gradova.

#### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Kvalitet ovog programa je da osim što su visokoobrazovani pripravnici stekli radnu praksu i mogućnost polaganja stručnog ispita određeni broj se i zadržao u firmama nakon isteka pripravničkog staža uprkos lošem stanju u ekonomiji. Motivacione radionice podstakle su svijest o samozapošljavanju, a ostvarena je i pozitivna saradnja sa partnerskim institucijama.

## 7. OPŠTINA INDIJA

NAZIV PROJEKTA – SISTEM 48

Partneri – Mega Komputer Engineering, GIZ

Period trajanja projekta – permanentno

Kontakt osoba – Dejan Vujanić, koordinator tima za Strategiju lokalnog ekonomskog razvoja: dejan.vujanic@indjija.net

Izvor pojedinih saznanja – Strateški plan opštine Indija (2011-2021)

### 7.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Strateški plan opštine Indija je opšti strateški dokumenat razvoja koji treba da pruži smjernice i podsticaje za razvitak i unaprjeđenje u narednom periodu. Opština Indija je jedna od prvih u Srbiji koja je uradila svoju strategiju razvoja. Strateški plan opštine Indija za period 2007-2011 urađen je u partnerstvu sa USAID, u okviru Programa za podsticaj ekonomskom razvoju opština, a najveći broj aktivnosti predviđenih strategijom je uspješno realizovan, čime je Indija potvrdila status jednog od lidera u lokalnom ekonomskom razvoju i reputaciju dobre i inovativne lokalne uprave. Odluku o pristupanju izradi novog Strateškog plana, za period 2011-2021 donijela je Skupština opštine Indija na sjednici održanoj u decembru 2010. godine. Proces izrade zasnovan je na participativnom principu, što podrazumijeva učešće svih zainteresovanih strana.

Metodologija korišćena u izradi Strategije lokalnog održivog razvoja kreirana je u okviru projekta *EXCHANGE* (2008-2010), u cilju metodološke standardizacije procesa strateškog planiranja u Srbiji, a u čijem formiranju su učestvovala relevantne institucije Vlade Republike Srbije i međunarodni razvojni partneri.

Strategija se odnosi na održivi razvoj i podrazumijeva korišćenje prirodnih resursa u mjeri koja dozvoljava da se ti resursi prirodno obnove. Strategija je rađena u skladu sa nacionalnim i regionalnim planovima razvoja, a u procesu implementacije dokumenta definisan je niz sektorskih strategija, kako bi se omogućilo ispunjavanje ciljeva iz Strategije, koja se definiše, usvaja i sprovodi na nivou Opštine. Strategija održivog razvoja je rezultat timskog rada opštine Indija i projekta *EXCHANGE 3*, koji finansira Evropska unija, a sprovodi Stalna konferencija gradova i opština.

Na samom početku, formiran je strateški tim, čiji je zadatak bio pokretanje procesa izrade, kao i identifikacija partnera i sazivanje skupštine partnera. U taj proces su bili uključeni različiti subjekti, sa više uloga i funkcija, počev od faze planiranja do definisanja realizacije projekata i upravljačkih aktivnosti. Na prvoj partnerskoj skupštini formirane su tematske radne grupe definisane na bazi *stubova* održivog razvoja. Nakon toga, rad partnera se odvijao kroz angažovanja tematskih radnih grupa. Tematske radne grupe su analizirale postojeće stanje (SWOT), a potom su definisali viziju, opšte i posebne ciljeve u okviru prioriteta.

Evidentirane su tri strateški prioritete oblasti:

- Podsticaj i podrška privrednom razvoju

- Unaprjeđenje društvenog razvoja
- Zaštita i unaprjeđenje životne sredine

Na osnovu definisanih ciljeva, urađen je Akcioni plan i dat predlog upravljačkog mehanizma koji treba da dovede do postavljenih ciljeva.

## **7.2. Opšti podaci o opštini**

Opština Inđija se prostire u AP Vojvodina, u sjeveroistočnom dijelu Srema. Površina opštine iznosi  $386\text{km}^2$ . Sa gustom naseljenosti od 122 stanovnika/ $\text{km}^2$ , Inđija pripada područjima sa prosječnom gustom naseljenosti u Srbiji. Inđija kao centar opštine je i najmnogoljudnije naselje, u kome živi 55% opštinske populacije, a najmanje brojno naselje su Slankamenački Vinogradi, gdje je nastanjeno 0,5% od ukupne populacije.

Industrijski progres u Inđiji je započet osnivanjem mlinova sredinom 19. a već u prvoj polovini 20. vijeka, Inđija je postala tradicionalna i prepoznatljiva destinacija za trgovinu i centar uspješnih trgovinskih udruženja. Tokom šesdesetih godina prošlog stoljeća dolazi do ekspanzije razvoja malih i srednjih preduzeća. U procesu tranzicije u privredi Inđije značajno je izmijenjena struktura privrednih subjekata, kako po djelatnostima, tako i u smislu broja i veličine privrednih društava. Dakle, djelatnosti koje su bile nosioci privrednih aktivnosti su u tom procesu, praktično, prestale da postoje (tekstilna industrija, prerada kože, proizvodnja namještaja i sl.) ili su opstale samo u okviru preduzetničkog privređivanja.

Novim, snažnim investicionim ciklusom u Inđiji su otvorene fabrike, uglavnom stranih investitora, u potpuno novim djelatnostima, kao što su proizvodnja cigareta, djelova za auto industriju, prerada mesa, proizvodnja opreme za korišćenje tečnog naftnog gasa, reciklaža akumulatora, proizvodnja novih materijala za građevinsku industriju, kao i izgradnja objekata u oblasti privrede – tržnih i poslovnih centara novog tipa, sa sadržajima koji značajno unapređuju uslove života svih građana Inđije. U privredi opštine, danas dominiraju mala i srednja preduzeća, koja su znatno fleksibilnija na izazove tržišne privrede, što je uslovalo da se posljedice svjetske ekonomske krize minimalno odraze na njihovo poslovanje.

## **7.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – Sistem 48**

### ***a) Početno stanje***

Opština Inđija je osnovna teritorijalna jedinica u kojoj građani ostvaruju lokalnu samoupravu u skladu sa Ustavom. Teritoriju opštine čine područja naseljenih mjesta koja ulaze u njen sastav.

Prije uvođenja *Sistema 48*, građani su predstavke i molbe morali da upućuju u pismenoj formi, ili da se lično informišu u zgradi opštine Inđija. Tada je dolazilo do šetanja od

šaltera do šaltera, uz slabu koordinaciju opštinskih službi i javnih preduzeća u vezi sa zahtjevima građana.

### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Opština Indija je jedna od najnaprednijih u Republici Srbiji, ponajviše zbog stvaranja pogodnog ambijenta za investiranje. Svojevremeno je u okviru Strateškog plana (2002. godina) bila zastupljena i reforma lokalne administracije u smislu formiranja elektronskog sistema za komunikaciju sa građanima. Predhodno je, iste godine, delegacija Opštine posjetila grad Baltimor, u američkoj državi Merilend i upoznala se sa posebnim informacionim sistemom, koji je svakom građaninu tog milionskog grada garantovao odgovore na postavljena pitanja o gradskoj Upravi, u vezi sa komunalnom problematikom. Sistem 48 je u ovom američkom gradu nastao kao reakcija čelnika gradske uprave na sve učestalije žalbe građana, koje su slate različitim komunikacionim kanalima. Uvidjevši mogućnost da se iskustva iz Baltimora prenesu, zvaničnici Indije predložili su kompaniji *Mega Computer Engineering* izradu *Sistema 48* u tom sremskom gradu, čime je Indija postala prva urbana cjelina u Evropi u kojoj je projekat implementiran.

### ***c) Planirani ciljevi***

Uvodjenjem *Sistema 48* sati želi se unaprijediti rad lokalne samouprave i poboljšati komunikacija uprave i civilnog sektora.

### ***d) Ostvarene aktivnosti***

Zasnovan na blagovremenom i tačnom izvještavanju, kao i brznoj reakciji, *Sistem 48* je sveobuhvatan sistem izvještavanja kojim se mjeri i ocjenjuje radni učinak, naglašavaju ključni problemi i predlažu efikasne mjere za poboljšanje pružanja usluga. Naime, po prijemu predstavke građanina, Centar je prosljeđuje predstavniku nadležnog resora Opštinske uprave, zaduženom za rješavanje problema, odnosno predstavniku odgovarajućeg javnog preduzeća. U roku od najviše 48 časova, građaninu se istim načinom komunikacije koju je koristio za slanje predstavke (osim ličnog dolaska) upućuje odgovor o tome u kakvom je statusu problem, ili je li otklonjen ili se radi na tome. Samo tokom 2010. godine primljen je 3.271 zahtjev, od čega je u toku te godine riješeno njih 2.559. Od ukupnog broja, najveći broj zahtjeva je primila Direkcija za izgradnju opštine Indija (872), zatim inspeksijske službe (705), JKP *Komunalac* (628), JP *Ingas* (133), Vodovod i kanalizacija (112), Dom zdravlja (19). Dakle, problematika se odnosila na atmosfersku kanalizaciju, javnu rasvjetu, odnošenje smeća, putnu infrastrukturu, saobraćajnu signalizaciju, javnu rasvjetu, parkiranje, naknadu za korišćenje gradskog građevinskog zemljišta, zimsku službu, prijavu pasa lualica, vodosnabdijevanje, dobijanje raznih saglasnosti i sl.

### ***e) Postignuti rezultati***

Prednosti *Sistema 48* u odnosu na predhodnu situaciju, jasne i evidentne, uslovile su mjeru unaprjeđenje sistema u okviru Strateškog prioriteta – Unaprjeđenje društvenog razvoja iz



Strateškog plana opštine Inđija za period 2011-2021 u permanentnom trajanju i uz partnerstvo GIZ.

Rezultati su evidentni, građani jednostavno prijavljuju komunalne probleme, a efikasno rješavanje istih utiče na rad ograna lokalne uprave. Uprava vrši uštedu, stiče povjerenje građanstva, lakše kontroliše rad javnih preduzeća i sačinjavanje kompletnih izvještaja i ima bolje mogućnosti kratkoročnog i dugoročnog planiranja. Javna preduzeća lakše evidentiraju komunalne probleme, kontrolišu rad službi i vrše finansijsku kontrolu troškova, a, generalno, imaju bolji, savremeniji i funkcionalniji odnos sa građanima.

Komunikacija u ovom procesu se vrši lično, putem telefona, e-mail-a, web portala i android aplikacije. Do sada je upućeno 25.513 zahtjeva, uz uspješnost realizacije od preko 90%, a, oko 80% se odnosi na javna preduzeća. Na kraju, treba naglasiti uspješne promocije projekta u Inđiji, više desetina puta, na kojima su prisustvovali predstavnici brojnih opština iz Srbije i drugih bivših jugoslovenskih republika, te zvaničnici više međunarodnih institucija, pa je shodno tome, ovaj jedinstven sistem inkorporiran i u drugim sredinama. *Sistem 48* svojevremeno je predstavljen i u Vašingtonu, u okviru predavanja na Forumu Svjetske banke. Konačno, pored brojnih međunarodnih priznanja, Opština Inđija je dobitnik prve nagrade za najtransparentniju lokalnu administraciju za 2013. godinu u projektu Evropskog pokreta *Dobra vlada*.

U konkurenciji 48 lokalnih administracija (dobrim dijelom i zbog *Sistema 48*), administracija Inđije je dobila najviše poena i zavrijedila priznanje ekvivalentno onom koje dodjeljuje Savjet Evrope.

#### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Opština Inđija je dobar primjer na koji način se mogu otkloniti problemi sporosti i neefikasnosti lokalne administracije definisani strateškim planovima, posebno u rješavanju problema opštine i izdavanju dokumenata. Kvalitet ove prakse jeste mogućnost primjenljivosti u svim sredinama iako postoje određeni preduslovi za sprovođenje ove prakse u vidu odgovarajuće, opreme, softvera i obučenosti kadra.

Osnovna poruka ove prakse jeste da se sprovođenjem ovakvih i sličnih projekata lokalna samouprava afirmiše kao istinski servis građana i da se korišćenjem savremenih tehnologija komunikacija i saradnja lokalne samouprave i građana i civilnog sektora može dovesti na veći nivo.

## 8. GRAD KRK

NAZIV PROJEKTA – UPRAVLJANJE OTPADOM

Partneri – Komunalno društvo *Ponikve* d.o.o.

Period trajanja – permanentno

Kontakt osoba – Čedomir Miler, zamjenik gradonačelnika grada Krka, cedomir.miler@grad-krk.hr

Izvor pojedinih saznanja – Program ukupnog razvitak grada Krka (2007-2012)

### 8.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Pristup predpristupnim fondovima Evropske unije, koji je Republika Hrvatska obezbijedila još krajem 2005. godine, logično, direktno je uticao na dinamiku pripreme programa ukupnog razvoja, no, kako je proces na nacionalnom nivou kasnio, intenzivno se djelovalo u okviru županija, opština i gradova. Tako je bilo i u Krku, gdje su dogovorom o izradi programa anulirana prethodna nerazumijevanja pojedinih aktera i samostalni istupi u razvojnom procesu, u funkciji jasne vizije i opšteg progresa. Konstatovano je da program, prije svega, mora odražavati stvarno utvrđene potrebe grada, dok nacionalni prioriteti ne bi trebali biti polazna osnova, te da program utvrđuje svoj vlastiti raspon prioriteta u skladu sa specifičnošću situacije i potrebama.

Metodološki pristup izradi obezbijedio je učešće svih zainteresovanih subjekata i pojedinaca, ali i predstavnika susjednih opština, kako bi se unaprijedili pojedini segmenti od zajedničkog strateškog interesa. Cilj je bio napraviti sažet dokument, razumljiv široj javnosti sa potrebnim nivoom kvaliteta svake pojedinačne oblasti, pa je taj projekat dodijeljen preduzeću za konsalting razvoja *OIKOS* iz Domžala (Slovenija). Autori su tokom kompletnog procesa imali kvalitetnu i konstruktivnu komunikaciju sa predstavnicima uprave i gradonačelnikom Krka.

Podaci koji su korišćeni za izradu programa ukupnog razvitka grada Krka preuzeti su iz:

- Prostornog plana grada Krka
- Glavnog plana razvoja turizma Primorsko-goranske županije
- Programa održivog razvoja za grupu ostrva Krk, Košljun, Prvić, Plavnik
- Strategije regionalnog razvoja Republike Hrvatske
- Nacionalnog programa razvoja ostrva RH
- Državnog zavoda za statistiku RH
- Gradskih upravnih službi
- Službenih statističkih publikacija i statističkih ljetopisa RH
- Evidencija više gradskih ustanova i institucija
- Radnih materijala nevladinog sektora.

Tim za izradu strategije je prvo naznačio bitne elementa strategije – analizu trenutnog stanja (SWOT), zatim hrabru a moguću razvojnu viziju, definiciju prioriteta, jasne, istinite, mjerljive ciljeve razvoja, strategije za postizanje ciljeva i prioritetne projekte razvoja.

Namjera radne grupe je bila da se definiše smjer razvoja grada za period 2007-2013 i jasna i dugoročna vizija do 2020. godine, a u isto vrijeme i omogući Krku dobijanje sredstava iz predpristupnih fondova. Za osnovne ciljeve projekta navedeni su:

- Izrađena strategija razvoja sa projektima
- Motivisano građanstvo
- Pripremljenost grada na pridobijanje sredstava Evropske unije i nacionalnih sredstvava
- Priprema određenog broja projekata spremnih za izvođenje
- Obrazovanje službenika grada o mogućnostima finansiranja i metodama pripreme projekta

Kao osnovni metod rada najavljena je konstantna saradnja sa predstavnicima grada Krka tokom projekta. U prvoj fazi su pregledani postojeći programski dokumenti, a zatim se organizovalo pet radionica (SWOT, priprema razvojne vizije i ciljeva razvoja, definisanje mjera, definisanje projekata i predstavljanje strategije razvoja). Strategija je podrazumijevala:

- Pregled stanja na području
- Definisanje razvojne vizije
- Definisanje ciljeva razvoja
- Definisanje strategija za postizanje ciljeva
- Definisanje projekata za izvođenje

Program ukupnog razvitka grada Krka pripremljen je u dva dijela:

- Program je strateški i analizira postojeće stanje u društvu, privredi, turizmu, poljoprivredi i prostoru i okolini, te određuje viziju, ciljeve i mjere.
- Program je programski, a u njemu su izdiferencirani prioritetni projekti grada Krka od 2007. do 2013. sa definisanim finansijskim i drugim pokazateljima.

Nakon dvanaestomjesečnog radnog angažmana kompletan dokument je dat na usvajanje vijeću grada Krka, koje je tu formalnost obavilo u maju 2007. godine.

## **8.2. Opšti podaci o opštini**

Grad Krk, najveća jedinica lokalne samouprave istoimenog i ponajvećeg hrvatskog ostrva, pripada dijelu jadranske i mediteranske obale koju karakteriše višehiljadita prošlost. Područje grada obuhvata prostor od  $110,41\text{km}^2$  kopna i površinu od  $152,27\text{km}^2$  morskog dijela. Popisom stanovništva iz 2001. godine, evidentirane su 5.491 osobe, što čini 1,8% stanovništva Županije, dok je gustina naseljenosti iznosila 49, 73 stanovnika/ $\text{m}^2$  (po posljednjim informacijama u gradu Krku živi 6.281 stanovnika).

Turizam je, svakako, najdominantnija djelatnost na području grada Krka. Glavni nosioci su hotelska preduzeća koja mogu primiti više hiljada osoba, baš kao i privatna domaćinstva sa oko 6.000 postelja i 60 smještajnih jedinica u kampovima. Brojke su konstantno u porastu i

to je garancija da će turizam i u narednom periodu biti vodeća i ključna djelatnost u Krku.

### **8.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – *Upravljanje otpadom***

#### ***a) Početno stanje***

Uklanjanje otpadnih voda, odvoz i zbrinjavanje krupnog komunalnog otpada na području Krka obavlja privredno preduzeće *Ponikve* d.o.o. Krk. Otpad sa područja grada, ali i cijelog ostrva Krka, odlaže se na području opštine Vrbnik, na lokalitetu *Treskavac*, shodno programu mjera za postupanje sa otpadom u RH, iz 2004. godine. No, nekontrolisana odlaganja pored ceste, otpad iz kuhinja i domaćinstava, kao i sav organski otpad koji podliježe truljenju i prirodnom raspadanju, nije se sakupljao selektivno i organizovano, baš kao i otpadna ulja koja nerijetko završavaju u moru. Baterije, boje, lakovi i sl. takođe su nekontrolisano odbacivani kao komunalni otpad.

#### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

U okviru dijela *Prostor i okolina* iz Programa ukupnog razvitka grada Krka, evidentirana je mjera, odnosno projekat za postupanje sa otpadom. U tom smislu, predviđeno je da se sprovedu sljedeće aktivnosti:

- izrada novog operativnog plana odlaganja i sakupljanja otpada
- organizacija odvoza glomaznog otpada
- edukativna kampanja
- medijska kampanja zbrinjavanja otpada.

#### ***c) Planirani ciljevi***

Jasno, kao jedan od specifičnih ciljeva projekta postavljeno je efikasno zbrinjavanje otpada, u funkciji opšteg, koji se odnosio na unaprjeđenje zaštite i održivo korišćenje prirodnih resursa na području grada Krka.

#### ***d) Ostvarene aktivnosti***

Sanacija odlagališta *Treskavac* doprinijela je otplati 3.77 miliona kuna kredita korišćenih u ovom projektu. Na tom lokalitetu izgrađena je nova ploča za odlaganje otpada, portirnica sa prostorom za osoblje i vagon, te velika hala za prihvatanje i razvrstavanje otpada. Ekološki zasnovan sistem podrazumijeva tri segmenta: odvojeno prikupljanje otpada, organizaciju transporta te, obradu i odlaganje. Tako se, na primjer, u okviru jednog uličnog podsistema, na pet sabirnih mjesta posebno odlažu, biootpad, papir, plastika, staklo i ostalo. Inače, na cijelom ostrvu Krku postavljeno je na 1.500 sabirnih mjesta po pet posuda (kanti od 120 do 1.110l), na mjestima ranijih rezervoara za prihvatanje mješovitog otpada. Istrošene fluorescentne cijevi i akumulatori, elektro-energetski otpad, auto gume, metalni otpad i sl.

odlažu se od 2010. godine, na posebnom sabirnom mjestu u Krku, gdje je organizovan i otkup metala.

Edukativna kampanja u potpunosti se realizuje kroz konstantnu saradnju sa vrtićima i školskim ustanovama, konstantno *dosadivanje* korisnicima ali i nagrađivanje istih, akciju dijeljenja besplatnog komposta (preko 6.000 vrećica godišnje), saradnju sa lokalnim udruženjima, uz permanentan proces konkretne edukacije. Promocija i reklamna kampanja ogledaju se u postavljanju brojnih naljepnica i plakata velikog formata na fasade svih značajnijih institucija. Na kante za komunalni otpad lijepe se uputstva kako ga i zašto odvajati, sve uz podršku Komunalnog preduzeća *Ponikve* i građana Krka. Lokalni mediji, posebno Radio Krk, kontinuirano prate proces.

### ***e) Postignuti rezultati***

Rezultati u periodu 2006-2011 su izuzetno dobri. Ukupno je prikupljeno i odvojeno 817t metala, 583t stakla, 9.170t papira i kartona, 1.898t plastične mase, 11.648t biorazgradivog otpada i 3.647t ambalaža. Efikasnost tih aktivnosti u pomenutom vremenskom intervalu najbolje ilustruje tendencija rasta procenta odvojenog prikupljanja otpada: 2006 – 18,2%; 2007 – 24,2%; 2008 – 25,8%; 2009 – 30,3%; 2010 – 31,5% i 2011 – 35,3%.

Prihodi koji su ostvareni od prodaje sekundarnih sirovina i po osnovu otkupa i obrade ambalaže su ukupno oko 1.7 miliona kuna. Indirektni prihodi su raznovrsni, mnogostruki, recimo na primjeru očuvanja šuma. Od 7.000t prikupljenih na Krku treba da se proizvede 5.000t novog papira i kartona, čime će se izbjeći sječa gotovo 10.000 stabala. Tokom projekta došlo je do zaposlenja 50 novih radnika, a ažurnim odvajanjem prikupljenog otpada znatno su smanjeni troškovi odlaganja na Centralnom županijskom odlagalištu. Naravno, nesaglediv je doprinos afirmaciji grada i ostrva Krka kao prihvatljive ekološke, ali i turističke destinacije.

Ovaj jedinstven sistem, po opštim procjenama ponajbolji u Hrvatskoj, u naslovnoj oblasti, u potpunosti je u skladu sa važećim propisima, budući da je usvojen Plan upravljanja otpadom u gradu Krku (2010-2017.). Iako je na nivou Republike Hrvatske planirano da se do 2025. godine odvojeno prikupi 25% otpada, u gradu Krku i *Ponikvama*, su znatno ambiciozniji pa najavljuju 50%, a imaju i razlog za takvu procjenu – dosadašnji rezultat. Komunalno preduzeće *Ponikve* na osnovu ovog projekta dobitnik je posebnog priznanja 2008. od strane Županije, a baš kao i direktor preduzeća, u konkurenciji najbolje vođenih projekata.

### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

S obzirom da problem upravljanja otpadom u manjoj ili većoj mjeri postoji u svim opštinama, primjer dobre prakse ima mogućnost široke primjene i nema određene organizacione ili geografske preduslove. Osnovna preporuka ovog projekta jeste da se uspostavljanjem i implementacijom efikasnih i savremenih metoda upravljanja otpadom vrlo brzo stiže do vidljivih rezultata, koji će imati pozitivne rezultate na razvoj turizma ili nekih drugih okosnica privrede te opštine.

## 9. OPŠTINA MAJDANPEK

NAZIV PROJEKTA – UNAPRJEĐENJE POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE ISTOČNE SRBIJE

Partneri – Opština Kladovo i Opština Veliko Gradište

Period trajanja projekta – 04.02.2011-29.02.2012.

Kontakt osoba – Živka Krstić, odgovorna osoba za zastupanje i predstavljanje Fondacije za lokalni ekonomski razvoj opštine Majdanpek: flerdm@gmail.com

Izvor pojedinih saznanja – Strategija lokalnog ekonomskog razvoja opštine Majdanpek (2010-2014)

### 9.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Strategija privrednog razvoja opštine Majdanpek za period 2010-2014 rezultat je osmomjesečnog angažovanja članova komisije za strateško planiranje i radnih grupa, predstavnika javnog, privatnog i civilnog sektora. Svrha participativnog procesa je bila da se utvrde ključna pitanja u oblasti privrednog razvoja, formuliše strateška vizija, definišu ciljevi, kako bi se došlo do najizvodljivijih i najprioritetnijih programa i projekata.

Uz podršku Njemačke organizacije za tehničku pomoć (GTZ), u okviru projekta Opštinskog ekonomskog razvoja, proces planiranja se odvijao uporedo sa uspostavljanjem institucionalnog okvira, ključnog za realizaciju. Naime, zaposleni u Fondaciji za lokalni i ekonomski razvoj opštine (FLER), prošli su detaljne obuke i pohađali brojne seminare u funkciji uspješnijeg sprovođenja projekata i njihove realizacije. FLER ima važnu ulogu koordinacije procesa strateškog planiranja, ukazivanja na problematiku, zajedno sa Komisijom za planiranje i Privrednim savjetom opštine.

Naravno, u okviru procesa su formirane radne grupe, koje su za određene oblasti definisale opšte i posebne ciljeve, a zatim, za svaki od njih, programe sa konkretnim projektima. U radu grupa je učestvovalo 39 stručnih osoba koji su bili upoznati sa problemima u datim oblastima:

- Radna grupa za razvoj poljoprivrede
- Radna grupa za razvoj turizma
- Radna grupa za razvoj komunalne infrastrukture
- Radna grupa za razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća.

Na početku procesa strateškog planiranja, radni tim opštinske uprave i komisija za strateško planiranje, bavili su se prikupljanjem podataka iz različitih izvora, uz pomoć odgovarajućih institucija i stručnih konsultanata, kako bi se napravio sveobuhvatan profil zajednice. U 2008. i 2009. godini sprovedena je anketa radi dobijanja mišljenja i razumijevanja stavova preduzetnika koji posluju u opštini Majdanpek. Cilj ankete je bio da utvrdi kakva je poslovna klima, koliko su privrednici zadovoljni kvalitetom usluga i podrškom koju dobijaju od lokalne samouprave. Na osnovu svih prikupljenih podataka iz profila zajednice i stavova poslovnog sektora, komisija je, zatim, pristupila definisanju strateške vizije koja vodi do ostvarenja dugoročnih ciljeva. Kao i profil zajednice, i SWOT analiza je bila usmjerena na prikupljanje podataka neophodnih za dobro planiranje, ali je ona dala konkretniju sliku stanja i okolnosti u vezi ključnih pitanja. Nakon toga utvrđena je

vizija strategije, koja se treba ostvarivati kroz sprovođenje opštih i posebnih ciljeva, programa i projekata.

Na osnovu zacrtanih prioriteta, radne grupe su pripremile i plan implementacije, koji je predstavljen kao aneks Strategije. Tokom cjelokupnog procesa najvažnije je bilo postići saglasnost svih članova radnih grupa oko prioriteta, da bi, zatim, projekte utvrđene za prvu godinu realizacije prihvatila komisija za strateško planiranje.

U periodu avgust-septembar 2009. godine, pripremljeni strateški plan je bio predmet uvida i javne rasprave, da bi, konačno bio usvojen na zasjedanju Skupštine opštine Majdanpek u decembru 2009. godine.

## **9.2. Opšti podaci o opštini**

Opština Majdanpek se nalazi u sjevernom dijelu istočne Srbije i zahvata prostor najvećeg šumskog i rudarskog kompleksa u tom regionu. Površina opštine iznosi  $932\text{km}^2$ , raspoređenih na 14 naselja (od kojih su samo Majdanpek i Donji Milanovac gradska mjesta), u kojima je 2007. godine živjelo 21.267 stanovnika. Reljef je pretežno brdsko-planinski (76%), visoko planinsko područje obuhvata svega 0,9%, a 23% opštine je nisko-brežuljkastog reljefa.

Na teritoriji opštine Majdanpek nalazi se najveći dio Nacionalnog parka *Đerdap*, jednog od najvećih i najljepših u Srbiji, sa čuvenom Đerdapskom klisurom čije se vertikalne strane uzdižu i do 300m iznad Dunava. Majdanpek je poznat po bogatstvu ruda, bakra i plemenitih metala.

Opština je relativno dobro uključena u saobraćajnu mrežu Srbije, prvenstveno, auto-putem E-75 Beograd-Niš, preko Požarevca (171km) i preko Paraćina (170km), a u Majdanpek se može doći Đerdapskom magistralom, preko Velikog Gradišta i Golupca. Željeznička veza sa Beogradom ide preko Kučeva i Požarevca, a sa Nišom, preko Bora i Zaječara. Područje raspolaže značajnim površinama poljoprivrednog zemljišta (18.866ha), što je 21,24% teritorije, i velike šumske komplekse (bukva, hrast, grab, četinari).

## **9.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - *Unaprjeđenje poljoprivredne proizvodnje Istočne Srbije***

### ***a) Početno stanje***

Sektor poljoprivrede u opštini Majdanpek nije u dovoljnoj mjeri razvijen i pored izuzetnih potencijala u pojedinim oblasima. Razlozi su višestruki – negativni demografski trendovi u selima, nepostojanje pedološke karte zemljišta kao osnov za planiranje razvoja poljoprivrede, problem dostupnosti povoljnih kredita, nedovoljno aktivno i neorganizovano poljoprivredno stanovništvo, zastarjela mehanizacija i nedostatak primjene agrotehničkih mjera. Prepreka razvoju poljoprivrede su mali posjedi po gazdinstvu, a osnovni motivi za bavljenjem tom djelatnošću je prehrambena sigurnost porodice, tek zatim – potrebe tržišta. No, na osnovu pedološkog sastava, tipske pripadnosti i proizvodne vrijednosti zemljišta,

kao i uz kvalitetan program razvoja i podrške moguće je u potpunosti iskoristiti poljoprivredni potencijal i to uglavnom, u stočarstvu, voćarstvu, ratarstvu i ribarstvu.

### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Efikasan i konkretan rezultat navedenog projekta je, zapravo, Program ruralnog razvoja opština Majdanpek, Kladovo i Veliko Gradište, nastao u okviru realizacije dijela projekta *Opštinski ekonomski razvoj u regionu Dunava* u saradnji sa GIZ-om i KWD-om. Kao polazna osnova za izradu programa korišćeni su, pored ostalog, strateški dokumenti EU vezani za ruralni razvoj, Nacionalni program ruralnog razvoja RS (2011-2013) kao i Strategija lokalnog ekonomskog razvoja opštine Majdanpek.

Pažljivom analizom strategije razvoja Majdanpeka, evidentno je da je opština u prioritete uvrstila poljoprivredu i turizam, međutim, stanje ruralne ekonomije nije posebno obrađeno, niti su određeni strateški pravci i ciljevi. Stoga se strategijom, ruralna ekonomija, praktično, poistovjećuje sa razvojem poljoprivrede, što po timu autora programa, nije prihvatljivo. Naime, programom se ruralni razvoj tretira kao skup više komplementarnih mjera, kojima se pospješuje privredni razvoj ruralnih sredina, što značajno doprinosi ekonomskom razvoju.

Nakon usvajanja programa za ruralni razvoj u opštinskim parlamentima, odgovornost za sprovođenje preuzima lokalna samouprava. Radi efikasnijeg praćenja, utvrđeni su indikatori, čijom se ocjenom može ustanoviti sprovođenje mjera. Inače, ovaj jedinstven program na teritoriji Srbije izradili su Fondacija za lokalni ekonomski razvoj za opštinu Majdanpek, nekoliko članova radnih grupa iz tri opštine, predstavnik GIZ i stručni konsultant kojeg je angažovao GIZ. Konačno, Program ruralnog razvoja opština Majdanpek, Kladovo i Veliko Gradište, kao rezultat projekta unaprjeđenja poljoprivredne proizvodnje u istočnoj Srbiji, visoko je ocijenjen u okviru GIZ-a (donator) i ispred Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije, a predstavljen je i u sklopu Stalne konferencije gradova i opština u Beogradu.

### ***c) Planirani ciljevi***

Uočavajući pojedine nedostake iz strategija, projektni tim za izradu Programa je odredio strateške ciljeve ruralnog razvoja, a zatim i mjere kojima će se ti ciljevi postići. Opšti cilj programa je bio da se sprovođenjem predloženih mjera obezbijedi značajan ekonomski prosperitet ruralnog područja, odnosno, bolji uslovi za život i rad na ruralnom području. Tako definisan cilj istovremeno predstavlja strateške ciljeve, koji su zacrtani strategijama razvoja za sve tri opštine. U cilju realizacije strateških ciljeva opštine su odredile prioritete djelovanja, a zatim i predloge mjera po prioritetima.

Osnovni cilj programa jeste obezbjeđenje značajnog ekonomskog prosperiteta ruralnog područja i stvaranja boljih uslova za život i rad ruralnog stanovništva.

Zbog ograničenosti raspoloživih resursa, mjere su pažljivo usmjerene na ona područja gdje bi trebalo da daju najveći učinak, pa su kao prioriteti postavljeni:



- Povećanje konkurentnosti poljoprivredne proizvodnje
- Povećanje i diverzifikacija zaposlenosti i izvora prihoda na ruralnim područjima
- Unaprjeđenje kvaliteta života i jačanje preduzetništva na ruralnim područjima

Predložene mjere opisane su kroz pet tačaka (naziv, cilj, obrazloženje, kratak opis, aktivnosti) a za svaku aktivnost određena su tri pokazatelja (korisnici podrške unutar aktivnosti, predmet i visina podrške i uslovi korišćenja podrške). U cilju sprovođenja predloženih mjera, neophodno je obezbijediti sredstva, a sve u skladu sa dinamikom planiranih finansija.

#### ***d) Ostvarene aktivnosti***

Gorepomenuti prioriteti ostvaruju se kroz sledeće mjere i aktivnosti:

- Povećanje konkurentnosti kroz podršku ulaganjima u prerađivačke kapacitete (izgradnja mini sušara za sušenje voća, povrća, ljekovitog bilja, šumskih plodova, izgradnja pogona za pakovanje meda i pčelinjih proizvoda), podrška prodaje poljoprivrednih proizvoda kroz promociju proizvoda i podršku prodaje poljoprivrednih proizvoda;
- Povećanje i diverzifikacija zaposlenosti i izvora prihoda na ruralnim područjima kroz stvaranje malih prerađivačkih kuhinja za preradu poljoprivrednih proizvoda, otvaranj i opremanje specijalizovanih prodavnica za degustaciju i prodaju poljoprivrednih proizvoda i suvenira sa lokalnog prostora, otvaranje i uređivanje mini kampova za turiste, podršku otvaranju novih preduzetničkih radnji;
- Unaprjeđenje kvaliteta života i jačanje preduzetništva na ruralnim područjima kroz izgradnju saobraćajne infrastrukture (asfaltiranja i popravke seoskih puteva i uređenje makadamskih puteva), izgradnja nove i rekonstrukcija postojeće vodovodne i kanalizacione mreže.

#### ***e) Postignuti rezultati***

Ocjena sprovođenja programa donosi se poređenjem ostvarenih i planiranih aktivnosti, kao i utvrđivanjem vrijednosnih i količinskih idnikatora u cilju blagovremenog otklanjanja prepreka njegovog sprovođenja.

#### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Uspješna implementacija ovog programa, ali i svih programa koje donosi lokalna samouprava, zavisi od mnogo faktora, najviše od motivacije aktera i finansijskih sredstava a ključne uloge u sprovođenju ima kako opština tako i pojedinci i predstavnici civilnog sektora. Jedan od najefikasnijeg načina praćenja i ocjene o pravilnom sprovođenju mjera jeste utvrđivanje indikatora uspješnosti.

## 10. GRAD PULA – POLA

NAZIV PROJEKTA – **SANACIJA LABINSKE CESTE** (u okviru *DIVA* – projekta sanacije ilegalnih odlagališta i podizanja svijesti o njihovoj štetnosti)

**Partneri** – Istarska županija, Grad Buzet, Grad Umag i Grad Koper (Slovenija)

**Period trajanja projekta** – 01.04.2011-31.03.2013.

**Kontakt osobe** – Loris Mošnja, voditeljica Odsjeka za zaštitu životne sredine: loris.mosnja@pula.hr;  
Kristina Fedel Timovski, voditeljica Odsjeka za informisanje, međunarodnu saradnju i evropske politike:  
kristina.fedel@pula.hr

**Izvor pojedinih saznanja** – Strategija razvoja Grada Pule-Pole (2011-2021.)

### 10.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Gradska uprava Pule je 2008. godine donijela odluku o izradi Strategije razvoja grada Pule. Svrha projekta je bila, stvaranje dobrog i sveobuhvatnog plana pod uticajem standarda EU, kao osnove budućeg privrednog, društvenog i kulturnog razvoja, u skladu sa razvojnim operativnim programom Istarske županije. Sprovođenje istraživanja i prezentaciju rezultata obavili su, istraživački tim Sveučilišta u Rijeci i Inženjerski biro iz Zagreba, u saradnji sa glavnim timom, radnim timom i partnerskim odborom grada Pule.

Glavni cilj strategije je predstavljalo stvaranje pretpostavki za kvalitetniji život svih građana Pule, koja treba da postane grad sa visokim životnim standardom u okvirima Republike Hrvatske. Način rada podrazumijevao je uključivanje svih relevantnih i referentnih subjekata. Prva faza je rezultirala analizom postojećeg stanja i SWOT analizom za ključna područja razvoja Pule, tako što su posebno obrađene oblasti: prostora, okoline i infrastrukture, zatim, privrede, turizma i na kraju društvene infrastrukture. U drugoj fazi su definisane strategije razvoja i vizija, sa dugoročnim ciljevima, prioritetima i mjerama. Treća faza je obuhvatala programski dio, odnosno realizaciju, dok se završni dio odnosio na predlaganje sistema finansiranja i pronalaženje adekvatnih izvora.

Istraživanje se temeljilo na metodologiji projektnog planiranja orjentisanog prema ciljevima, a predstavljalo je oblik ranije definisanog okvira logičkog pristupa problemima – LFA, koju je razvila američka Agencija za međunarodni razvoj – USAID. Teorijska i praktična vrijednost te, GOPP metodologije očitava se u sistemskom pristupu procesu identifikacije logičkih veza i odnosa definisanih strategijom razvoja.

Stručni tim Sveučilišta u Rijeci i Inženjerskog biroa d.d. Zagreb imao je zadatak da modelira tijela i pojedince koji po GOPP metodološkoj osnovi trebaju imati odgovarajući stepen iskustva u razvojnim istraživanjima, nakon čega su definisani strateški ciljevi razvoja:

- Konkurentna privreda
- Razvoj ljudskih resursa i visok životni standard
- Uravnotežen i održiv razvoj
- Prepoznatljivost istarskog identiteta

U strukturi glavnog tima nalazili su se članovi vodećeg sastava grada Pule od uticaja na sve sfere javnog, privrednog i opšteg društvenog interesa. Gradonačelnik grada je bio glavni koordinator procesa. Radnu grupu je činilo 14 osoba iz sfere javne uprave, dok je u radu partnerskog odbora, koji je brojio 40 ljudi, učestvovao svaki pojedinac, organizacija ili institucija, koji su znali, željeli i mogli doprinijeti kvalitetu konačnih rezultata. Stoga je odbor i bio koncipiran kao fleksibilna tvorevina ciljnih grupa, stalno otvorena za nove učesnike koji su mogli uticati na kvalitet rada. Doprinos procesu izrade strategije je dao i Centar za preduzetništvo iz Pule.

U djelovanju Partnerskog odbora, Radne grupe i Centra za preduzetništvo, bili su uključeni svi oni članovi koji su zadovoljili kriterijume kompetentnosti i zastupljenosti interesa svih ključnih interesnih oblasti. Članovi Odbora su funkcionisali po pravilima integrisanog partnerstva, a kroz stalnu komunikaciju i korekciju svake faze. Iskustva stečena radom Partnerskog odbora su bila korisna u kasnijim fazama strategije, odnosno, u procesu kontrole efikasnosti primjene strateških ciljeva, operativnoj razradi i instrumentima koji su se koristili u procesu monitoringa i evolucije procesa.

## **10.2. Opšti podaci o opštini**

Pula se nalazi u jugozapadnom dijelu Istarskog poluostrva. Površina Pule, koja je prema posljednjem popisu (2011) imala 57.765 stanovnika (gradsko jezgro), iako, nezvanično sada ima nekoliko hiljada više, iznosi 5.165ha, od čega je 1015ha na morskom dijelu. Gustina naseljenosti je peta po redu u Hrvatskoj i iznosi 1.093,27 stanovnika/km<sup>2</sup>.

Pula ima međunarodni aerodrom od velikog značaja, budući da je redovnom relacijom sa zagrebačkim, povezana, praktično, sa svim destinacijama. Putnički pomorski saobraćaj dobro povezuje Pulu sa obližnjim ostrvima, Zadrom, ali i Venecijom. Željeznički saobraćaj nije od izrazitog značaja, zbog nepovezanosti sa sistemom Hrvatskih željeznica, a zanimljivo je istaći da je početkom 20. vijeka kroz Pulu funkcionisao električni tramvaj, no, ta vrsta prevoza je ukinuta 1934. godine.

Temelji ekonomskog razvoja, kao tradicionalno najrazvijenije sredine u Istri započeti su sa brodogradnjom svjetski poznatim brodogradilištem *Uljanik*, a, takođe su razvijene djelatnosti u trgovini, građevinarstvu i naravno, turizmu. Pula je planetarno priznata destinacija sa sjajnim smještajnim hotelskim kapacitetima i obližnjim Brionima.

Pula je bogata spomenicima antičke kulture. Rimski amfiteatar, popularna Arena, odredište je kulturnih i muzičko scenskih događaja. Među brojnim preventivno zaštićenim dobrima RH, nalaze se još Augustov hram, Slavoluk Sergijevaca, Dvojna vrata, Franjevački samostan.

## **10.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - *Sanacija Labinske ceste***

### ***a) Početno stanje***

Analizom postojećeg stanja u odjeljku *Komunalna infrastruktura* Strategije razvoja Pule, evidentiran je problem otpada i nelegalnih (divljih) odlagališta. Otpad sa područja Pule odlaže se i zbrinjava na odlagalištu komunalnog i neopasnog otpada Kaštijun, koje je

locirano na jugoistočnom dijelu grada. U sjevernom dijelu Pule smješteno je i odlagalište Valmarin, eksploatisani kamenolom u sanaciji, koji služi, u značajnoj mjeri, za odlaganje inertnog građevinskog otpada.

Iako su mjesta za legalno zbrinjavanje otpada organizovana i dostupna, postoje i ilegalna odlagališta koja redovno nastaju i redovno se uklanjaju čišćenjem otpada. To su, najčešće, zone koje su građani izabrali kao pogodne jer se nalaze, uglavnom, uz makadamske ceste. Takav problem je bio imanentan i Labinskoj cesti, uz koju se najviše odlagao građevinski, ali i druge vrste otpada. Stoga se u okviru jednog od prioriteta Strategije razvoja Pule, našla i mjera unaprjeđenja sistema zbrinjavanja otpada po eko-načelima, koja je na niže navedenom primjeru u potpunosti opravdala svoje postojanje.

### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Naslovni projekat je realizovan u sklopu sanacije ilegalnih odlagališta otpada i podizanja svijesti o njihovoj štetnosti pod nazivom *Diva* i okriljem IPA operativnog programa Slovenija-Hrvatska 2007-2013. Vrijednost projekta, odnosno sredstava koja su dodijeljena Puli iznosila je 100.000€. Partneri u ovom projektu su Grad Kopar, Istarska županija i gradovi Pula, Umag i Buzet.

### ***c) Planirani ciljevi***

Cilj projekta je sanacija ilegalnih deponija otpada i podizanje svijesti o njihovoj štetnosti, na području Labinske ceste gdje je smještena industrijska zona Pule i kamenolom Valmarin. U svrhu održavanja novostvorenog kvaliteta tog područja cilj je da se animiraju klubovi rekreativaca da ovu trasu uključe u svoje pješačke rute i da je koriste što češće, s obzirom da je projektom predviđeno uređenje prostora sportsko-rekreativnim sadržajima (trim stazama, dječijim igralištima).

### ***d) Ostvarene aktivnosti***

Dio Labinske ceste u dužini od 1800m koji je bio zahvaćen sanacijom, pripada industrijskoj zoni grada Pule i evidentiran je kao *crna tačka*. Radilo se o području koje je obraslo makijom i povezano sa park šumom *Šijana*, opterećeno otpadom i u neposrednoj blizini odlagališta otpada Valmarin. Građevinski otpad je činio 75% od ukupno ilegalno odlaganog, dok su ostatak predstavljali komunalni, glomazni, i druge vrste otpada.

Na predmetnoj lokaciji u najavljenom roku izvršene su sljedeće aktivnosti:

- uklanjanje ilegalnog otpada duž kompletne trase
- postavljanje nadzornih kamera i tabela upozorenja
- sadnja stabala i ukrasnog grmlja
- uređenje nove biciklističke staze
- postavljanje bankina, afirmativnih panela i unikatne urbane opreme
- uređenje dijela staze sportsko rekreativnim sadržajima i elementima trim staze.

Iz niza odrađenih propratnih edukativnih i promotivnih aktivnosti izdvajaju se: nabavka GIS softvera, edukacija radnika za rad u GiS-u, izrada i distribucija platnenih majica i torbica, edukacija više od 200 dječaka i djevojčica iz osnovne škole *Veli Vrh*, te edukacija građana Pule u okviru terenskog obilaska relacije. I u gradovima partnerima u Hrvatskoj, Umagu i Buzetu, pored uklanjanja, urađeno je više korisnih aktivnosti (pošumljavanja sadnicama autohtonih vrsta, izrada eko-sapuna u vrtićima i školama, radionice *Eko-memory*.)

#### ***e) Postignuti rezultati***

Projekat je na startu promovisan povodom Dana planete Zemlje, u prisustvu gradonačelnika Pule i predstavnika preduzeća *Pula Heruclanei*, čiji su radnici i službenici konstantno radili na sanaciji Labinske ceste. Tokom projekta u Puli, ali i u gradovima partnerima je održano više konferencija za medije, i stručnih seminara za osposobljavanje zaposlenih u gradskim upravama za korišćenje službene baze podataka o ilegalnim odlagalištima.

Realizaciji projekata DIVA, odnosno Labinske ceste, bila je u potpunosti prilagođena kompletnoj zakonskoj, gradskoj, županijskoj i državnoj regulativi, pa u Puli razložno ocjenjuju navedene aktivnosti među najefikasnijim na gradskom području posljednjih godina, ne samo u predmetnoj oblasti. I u drugim sferama društvenog razvoja, jedan od najstarijih, najljepših i najrazvijenijih gradova u Hrvatskoj, realizovao je gotovo sve projekte prekogranične saradnje, ali i brojne ciljeve zacrtane strateškim dokumentima.

#### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Za ovakve vrste projekata osim finansijskih sredstava potrebno je dosta entuzijazma i dobre volje, posebno kada ne postoji dovoljno razvijena ekološka svijest kod građana. Preporuka dobre realizacije ovakvih i sličnih projekata jeste njegova promocija na samom startu. Ovim se stiče povjerenje kod građana da je ovaj projekat u njihovom interesu i bolja je uključenost građana u njegovoj realizaciji. Pružanje mogućnosti građanima da se informišu a zatim i da ravnopravno učestvuju u realizaciji projekata od opšteg značaja opštine preduslovi su za njihove uspješne realizacije. Održivost ovog projekta zavisi od toga koliko se ekološka svijest i odgovornost prema životnoj sredini podigla na veći nivo, što bi nadalje smanjilo troškove samouprave po pitanju zaštite životne sredine u budućnosti.

## 11. OPŠTINA RUMA

NAZIV PROJEKTA – UNAPRJEĐENJE UPRAVLJANJA GRAĐEVINSKIM ZEMLJIŠTEM

**Partneri** – Regionalna razvojna agencija Srema i Grad Valjevo

**Period trajanja projekta** – 25.03.2012-24.07.2012. godine

**Kontakt osoba** – Dejan Ivošević, stručni saradnik, Odjeljenje za privredu i budžet: ruma.razvoj@gmail.com

**Izvor pojedinih saznanja** – Strateški plan opštine Ruma (2010-2020)

### 11.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Strateški plan održivog razvoja opštine Ruma urađen je uz tehničku i stručnu podršku Pokrajinskog sekretarijata za lokalnu samoupravu i međuopštinsku saradnju i konsultanata iz nevladine organizacije *Inicijativa za demokratsku tranziciju* iz Beograda. Proces izrade je počeo u januaru 2009. godine, a korišćena je participativna metodologija.

Nakon što je formirana Komisija za strateško planiranje, napravljena je analiza svih postojećih resursa (profil zajednice i upitnik o mišljenju poslovnog sektora). Uslijedilo je koncipiranje razvoja Strateške vizije i definisanje ključnih oblasti. Tokom cijele godine održano je 16 sastanaka, uz učešće u radu više od stotinu osoba, koje su razmatrale sve aspekte procesa i definisale ključne oblasti razvoja:

- Privreda i privlačenje domaćih i stranih investicija
- Poljoprivreda, ruralni razvoj i ekologija
- Infrastruktura i prostorno planiranje
- Socijalna i zdravstvena zaštita
- Obrazovanje, kultura, turizam, omladina i sport
- Bezbjednost

Članovi Komisije za strateško planiranje učestvovali su u radu radnih grupa po navedenim oblastima, što je rezultiralo sa 185 predloženih projekata.

Predhodno je urađena SWOT analiza, definisani ciljevi – podoblasti i projekti, a zatim je napravljena prioritizacija projekata i izrada plana njihove implementacije. Prioritizacija se radila po tačno određenim kriterijumima. Svi članovi komisije su procjenjivali sve predloge projekta u skladu sa unaprijed definisanim kriterijumima i brojem bodova po kriterijumu. Zatim su se utvrdili nosioci aktivnosti, vremenski okvir za implementaciju, finansijski resursi i očekivani rezultati. U cilju obezbjeđivanja planske implementacije formiran je Savjet za razvoj koji je koordinirao razvojnim aktivnostima, sa utvđenim nosiocima. Uloga savjeta svela se na:

- praćenje i ocjenjivanje realizacije projekata
- reviziju postojeće Strategije i akcionih planova
- podršku predsjedniku Opštine u odlučivanju vezanom za ekonomske i razvojne programe

- podrška u procesu privatizacije i stvaranja preduzetničke inicijative i poslovnog ambijenta.

Proces praćenja implementacije podrazumijevao je upoređenje stepena uspješnosti strategije sa planom i programom, finansijska sredstva u poređenju sa dodijeljenim sredstvima i promjene (pojedinci i organizacije), koje su uticale na plan, kao i ocjenu implementiranja.

Treba podsjetiti da je 2008. godine sprovedena anketa u pogledu mišljenja i stavova privrednog sektora. Metodološki je obuhvaćeno 37 isključivo privatnih preduzeća sa područja opštine Ruma, koja zapošljavaju 1.612 radnika. Anketu je sprovedla NVO *Inicijativa za demokratsku tranziciju*. Iako je u pitanju relativno mali uzorak, dobijeni odgovori su bili dovoljno relevantni za opšti utisak o stavovima preduzeća o poslovnoj klimi u opštini. Konačni rezultati koji su objavljeni početkom 2009. imali su značajan uticaj na izradu i koncept strateškog plana. Nakon što je Strateški plan urađen, usvojen je poslije skupštinske rasprave 25.08.2009. godine.

## 11.2. Opšti podaci o opštini

Opština Ruma je smještena u centralnom dijelu Srema (AP Vojvodina) između južnih obronaka Fruške Gore i rijeke Save, i prostire se na površini od  $582\text{km}^2$ , na kojoj živi oko 60.000 stanovnika. Gustina naseljenosti iznosi 93 stanovnika/ $\text{m}^2$ . Opština je, u administrativnom smislu, podijeljena na dvadeset mjesnih zajednica, od kojih su šesnaest seoskih, a četiri se nalaze u užem gradskom jezgru.

Postoji nekoliko faktora koji Rumu visoko pozicioniraju na mapi Srbije kada je riječ o potencijalima za strane i domaće investicije. Prvenstveno, to je blizina velikih centara Beograda (50km.) i Novog Sada (35km), te aerodroma *Nikola Tesla* (35km). Opštinu presijeca željeznička pruga kao dio KORIDORA 10, koji Rumu povezuje, sa jedne strane sa zapadnom sa druge, sa jugoistočnom Evropom. Takođe, opština se nalazi na raskrsnici auto-puta Beograd-Zagreb. Inače, blizina pristaništa rijeke Save (Sremska Mitrovica – 16km i Šabac – 36km) uslovljavaju korišćenje rječnog saobraćaja na prostoru opštine. Iako je konkurentna zbog dobrog geostrateškog položaja, Ruma nije ostvarila investicije u planiranom obimu, u proteklom periodu.

Ruma je multinacionalna i višekonfesionalna sredina, tako da je na taj način, kroz djelovanje raznih kulturno-umjetničkih društava i ustanova kulture život žitelja ispunjen odgovarajućim događanjima. Neposredna blizina Nacionalnog parka Fruška Gora, te rijeka Save i Dunava i gradsko izletišta Borkovac, otvaraju mogućnosti da Ruma postane zanimljiv sportsko-turistički centar. Takođe, čak osamnaest manastira smještenih u podnožju Fruške Gore, kao jedinstvena kulturna baština, pružaju uslove za razvoj vjerskog turizma.

Jedan od ključnih problema u opštini je prilično slab status omladine. Tome doprinosi negativan prirodni priraštaj, kao i indeks starenja stanovništva, te migracije, posebno mladih ljudi. Stoga je Komisija za strateško planiranje identifikovala projekte čijom bi realizacijom došlo do saniranja problema u toj oblasti.

### **11.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - *Unaprjeđenje upravljanja građevinskim zemljištem***

#### ***a) Početno stanje***

Sa povećanim interesovanjem investitora za odgovarajuće lokacije za izgradnju javna imovina, i posebno, javno zemljište dospjelo je u fokus pažnje kao strateški važna kategorija za cjelokupni proces investicija na području opštine. Međutim, postojeća administrativna praksa i neadekvatni institucionalni kapaciteti uslovljavali su neodgovarajuće prilive prihoda od korišćenja građevinskog zemljišta (naplata se vršila u skladu sa površinom zemljišta a ne njegovom tržišnom vrijednošću). Evidentna je bila i nedefinisana modela partnerstva javnog i privatnog sektora kroz koje bi se mogla započeti realizacija izgradnje osnovne infrastrukture. Takođe, nedovoljni tehnički i informacioni kapaciteti ključnih aktera u opštinskoj upravi i javnim preduzećima, odražavali su se na (ne)mogućnost za investiranje i neadekvatnu promociju građevinskog zemljišta i drugih potencijala opštine.

Iz navedene situacije namentuo se jasan cilj izgradnje kapaciteta lokalne samouprave i podsticanja lokalnog socio-ekonomskog razvoja, a samim tim i pokušaj unaprjeđenja u upravljanju građevinskim zemljištem na području Rume. Indikator uspješnosti bi predstavljalo povećanje osnovnih prihoda budžeta opštine za 20% od naknade za korišćenje opremanja građevinskog zemljišta za period od 3 godine.

#### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Tehnička i administrativna priprema, podrazumijevala je osnivanje kancelarije i projektnog tima, pripremu plana komunikacije, nabavku projektne opreme i organizaciju *info-dana*. Sa te osnove, podignut je nivo institucionalnih kapaciteta, budući da je 25 zaposlenih u opštini pohađalo obuku, pa je ostvaren napredak. Takođe, unaprijeđeni su i informatički kapaciteti kroz uvođenje osnova GIZ sistema te obuke za korišćenje njegovog softverskog paketa. Promotivne aktivnosti projekta upriličene su kroz konferencije za štampu u Rumi i Valjevu, kojim prilikama se ukazalo na edukativni proces, primjenu GIZ sistema, koristi za Rumu i Valjevo, kao partnera u projektu, naravno uz odgovarajuće brošure i kataloge.

Treba istaći i studijsku posjetu Sloveniji, prestavnika opštine, obavljenu u junu 2011. koja je doprinijela potrebnom međunarodnom iskustvu. Tom prilikom održani su sastanci sa zvaničnicima nekoliko slovenačkih opština i agencija, kao i tamošnjeg Instituta za urbanističko planiranje. Zanimljivo, tokom posjete ostvareni su kontakti sa dvije kompanije zainteresovane za saradnju, koje su posjetile Rumu i već pregovaraju o kupovini industrijskog zemljišta. U kontekstu takvih i sličnih aktivnosti urađena je i usvojena Strategija upravljanjem građevinskim zemljištem u opštini Ruma što je jedan od rezultata rada na ovom projektu.



### ***c) Planirani ciljevi***

Osnovni cilj ovog projekta je unaprijeđenje procesa upravljanja građevinskim zemljištem na teritoriji ove opštine.

Takođe, projektom se želi postići:

- Efikasniji i brži rad opštinske uprave i javnih preduzeća u sektoru upravljanja građevinskim zemljištem (kroz unaprijeđenje ljudskih, tehničkih i informacionih kapaciteta);
- Izrada Strategije upravljanja građevinskim zemljištem opštine Ruma i
- Poboljšanje dostupnosti informacija o investicionim potencijalima, kao i vidljivost i značaj problema upravljanja građevinskim zemljištem u opštini.

### ***d) Ostvarene aktivnosti***

Prvi koraci u smjeru privlačenja investitora su učinjeni definisanjem i djelimičnim uređenjem pet slobodnih lokacija-zona predviđenih za izgradnju objekata male privrede različite namjene, ali i osnivanjem Uslužnog centra koji stoji na raspolaganju građanima i potencijalnim investitorima u cilju što bržeg dobijanja svih potrebnih dozvola i planova. Opštinska komisija je definisala problematiku i na osnovu Analize mišljenja poslovne zajednice – 37 privrednih subjekata opštine, a kao najveći nedostaci označeni su, nedovoljna podrška malim i srednjim preduzećima, nepostojanje institucionalnog oblika podrške lokalnoj privredi, nepostojanje podsticajnih mjera za privlačenje i podršku investiranju i osnivanju novih preduzeća, nezaposlenost, nedovoljan broj investicija, te, nedovoljna efikasnost lokalne samouprave i slaba modernizovanost iste.

### ***e) Postignuti rezultati***

Postignuti su sledeći rezultati:

- unaprijeđenje znanja i rada zaposlenih u opštinskoj upravi i javnim preduzećima iz oblasti razvoja i upravljanja građevinskim zemljištem
- efikasnost i dinamičnost pomenutih subjekata u sektoru upravljanja građevinskim zemljištem
- povećana dostupnost informacija o investicionim potencijalima opštine.

### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Prednost ovog projekta je ta što su u njegovoj implementaciji važnu ulogu dobili građani Rume, kao i Zajednica investitora, koji su dali bitne smjernice za definisanje mehanizama za praćenje procesa evolucije Strategije za upravljanje građevinskim zemljištem. Projektu je značajno doprinijela i Regionalna razvojna agencija Srema, koja je u svojstvu partnera razvila sopstvenu metodologiju za definisanje i razvoj regionalnih infrastrukturnih projekata. Održivost cjelokupnog procesa podrazumijeva institucionalno i organizaciono sprovođenje strategije.

## 12. GRAD SINJ

NAZIV PROJEKTA – UREĐENJE GRADSKIH ULICA U SINJU

**Period trajanja projekta** – 2012-2013.

**Kontakt osobe** – Ankica Panza, v.d. načelnice Upravnog odsjeka za prostorno uređenje, komunalne djelatnosti, gospodarstvo i upravljanje imovinom: ankica.panza@sinj.hr; mr Jelena Kekez-Poljak, viša stručna saradnica za evropske integracije: jelena.kekez@sinj.hr

**Izvor pojedinih saznanja** – Strateški program razvoja grada Sinja (2007-2013)

### 12.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Usprkos povoljnom geoprometnom položaju, pogodnoj klimi, obilju vode i plodnog tla i činjenici da je oduvijek bio raskršće civilizacija, grad Sinj nije u potpunosti razvijao svoje potencijale. Razlozi su, uglavnom, bili u neadekvatnoj razvojnoj strategiji i politici na nacionalnom i regionalnom, ali i inertnosti na lokalnom nivou. U tom smislu, nužno je bilo razvoj grada definisati na strateškom nivou, što je, zapravo, i bio cilj Strateškog razvojnog programa grada Sinja.

Posao izrađivača projekta povjeren je timu stručnjaka sa Ekonomskog fakulteta Sveučilišta iz Splita. Pored eksperata koji su imali bogato iskustvo u metodologiji izrade razvojnih strategija i programa, značajno učešće u svim fazama izrade su imali najviši zvaničnici gradske uprave Sinj, ali i predstavnici ostalih javnih i privrednih institucija iz grada Sinja. Tako je izrada dokumenta, uz aktivan angažman oko 40 osoba, pod rukovodstvom gradonačelnika opštine iz različitih privrednih struktura i civilnog sektora, podijeljena na četiri sljedeća poglavlja:

- analiza stanja
- strateške smjernice
- razrada mjera
- okvirni budžet i lista potencijalnih projekata i inicijativa.

U pripremi analize postojećeg stanja iznesen je pregled teritorije grada Sinja, infrastrukture, privrede, društvenih djelatnosti, okoline i ostalih potencijala. Korišćen je širok spektar dostupne dokumentacije, a sa posebnom pažnjom su analizirani razvojni dokumenti Splitsko-dalmatinske županije, posebno Regionalni operativni program, izvještaji o stanju privrede u Županiji, Strategija razvitka Županije (2003-2015), Prostorni i Master plan razvoja turizma.

U okviru druge faze Strateškog razvojnog programa grada Sinja, shodno ugovorenoj metodologiji, kompletirana je analiza stanja metodom SWOT, po područjima istraživanja, i identifikovana su postojeća razvojna ograničenja, te vizija i ciljevi razvoja. Partnerska grupa koja je učestvovala u izradi, uz podršku stručnjaka sa Ekonomskog fakulteta iz Splita, tokom zahtjevne radionice, izdiferencirala je niz elemenata i to u četiri područja:

- Prostor, prirodni resursi i infrastruktura

- Ljudski resursi i društvene djelatnosti
- Privreda
- Institucije razvojnog upravljanja i finansiranja razvoja.

U narednom, trećem poglavlju, detaljno su razrađivane pojedinačne mjere. U razradi mjera izrađivači su davali detaljne opise istih, pozivajući se i na integrisanost sa mjerama i ciljevima iz Županijskog operativnog programa, koji je služio kao svojevrsan okvir svim jedinicama lokalne samouprave na području Županije. U procesu izrade vodilo se računa o usklađenosti ciljeva i mjera sa tzv. horizontalnim načelima dobre prakse EU, u lokalnom privrednom razvoju. Ta načela su: informacijsko društvo, partnerstvo, životna sredina i jednake mogućnosti.

U četvrtom, završnom poglavlju, prezentirane su procjene ukupnih sredstava za finansiranje pojedinih mjera, odnosno, ciljeva u periodu 2007-2013. godine, kao i potencijalni izvori finansiranja. Nakon sprovedenih konsultacija procijenjen je okvirni iznos sredstava za finansiranje predloženih mjera, koje su definisane na osnovu rezultata analize stanja i SWOT analize sa Partnerskom grupom, u ukupnom iznosu od 385.515.000,00 kuna.

Strateški program razvoja grada Sinja usvojen je u novembru 2007.godine.

## **12.2. Opšti podaci o opštini**

Grad Sinj pripada Splitsko-dalmatinskoj županiji i kontaktno je područje metropolitanskog prostora Splita. Nalazi se između planina Dinare, Svilaje i Kamešnice, uz rub Sinjskog polja i srednjeg toka rijeke Cetine, na svega dvadesetak kilometara vazdušne linije od Jadranskog mora.

Posljednjih godina u strukturi privrednih djelatnosti u Sinju preovladavaju uslužne djelatnosti, prije svega trgovina i ugostiteljstvo. Industrijska proizvodnja se izrazito smanjila nakon devedesetih godina, te je danas njen udio u privredi grada Sinja izrazito nizak. Poljoprivreda je, takođe nedovoljno razvijena. U plodnom Sinjskom polju obrađuje se oko 60% zemljišta. Kao kapitalni projekt za ekonomski razvoj Sinja naznačena je privredna zona *Kukuzovac*, južno od grada, koja se prostire na 156ha.

## **12.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – Uređenje gradskih ulica u Sinju**

### **a) Početno stanje**

Grad Sinj je prije početka ekonomske krize (u vrijeme kada je izrađen Strateški razvojni program grada Sinja), imao dinamičniji privredni rast u odnosu na prosjek Županije, a i vanjskotrgovinska kretanja su bila povoljnija. Uslužni i industrijski sektor imali su približno jednake udjele u privredi. Najznačajniji izvor prihoda u uslužnom sektoru bila je trgovina, najviše industrijskih prihoda se ostvarivalo u prerađivačkoj industriji i građevinarstvu.

### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Urbanistička cjelina grada Sinja je zaštićeno kulturno dobro. Klasifikovana kao kulturno historijska cjelina i vodi se u Registru kulturnih dobara Ministarstva kulture RH. Strateškim razvojnim programom, predviđena je mjera unaprjeđenja rada na očuvanju kulturne baštine, u cilju podizanja kvaliteta života i društvenog standarda stanovništva, proisteklog iz vizije programa, u kojoj se posebno naglašava jedinstven kulturni identitet grada Sinja.

U okviru mjere 7.3 Programa, *Razvoj kvalitetnog i održivog turizma*, kao jedna od aktivnosti se navodi podrška uređenju šetališta u funkciji turizma u koji je zahvaljujući svom multiplikativnom učinku u Sinju povezan sa kulturnom baštinom i svim njenim vrijednostima. Shodno navedenom, uređenjem ulica u užem centru, došlo je do prenamjene saobraćajne u pješačku zonu.

### ***c) Planirani ciljevi***

Cilj ulaganja u turističku i ostale infrastrukture grada jeste jačanje razvoja preduzetništva i zaposlenosti.

### ***d) Ostvarene aktivnosti***

Sinj je oduvijek imao urbanistički zanimljivo i vrijedno jezgro, koje bi u budućnosti trebalo djelovati kao jaka determinanta na ukupan razvoj grada, pa se pristupilo planiranom uređenju ulica. Sredinom juna 2012. počelo je uređenje ulica *Petrovac* i *Put Petrovca* u samom centru Sinja. U ulici *Petrovac* su presložene granitne kocke kolnika, s tim što se, umjesto, djelimično zemljane podloge, postavila betonska, a na mjestima gdje je bio asfalt, položile su se semmerlock kocke. U ulici *Put Petrovca*, popularnoj *Pijaci*, poduhvat je bio kompleksniji. Naime, nivo ulice se spuštao u rasponu 30-60cm. Dio ulice, umjesto dotadašnjeg asfalta prekriven je sa tri različite vrste materijala. Desetak metara, najbližih *Pijaci*, prekriveno je pločama od benkovačkog kamena, dok su ispred *Alkarnih dvora*, umjesto betonskih elemenata postavljene 8cm debele ploče od pazinskog kamena. Preostali dio ulice prekriven je semmerloch pločama u boji zvonika crkve Gospe Sinjske. Vrijednost investicija uređenja ulica *Petrovac* i *Put Petrovca* je iznosila 1.350.000,00 kuna. Projekat u okviru kojeg je radove izvodilo preduzeće *Cetina*, završen je početkom avgusta 2012.

Slični radovi su izvršeni na Šetalištu Alojzija Stepinca u periodu maj-jun 2013. nešto kasnije i u Glavičkoj ulici, što je za budžet Grada predstavljalo izdatak 2.850.000,00 kuna.

Prilikom navedenih djelatnosti sprovedenu su:

- izrada tehničke projektne dokumentacije
- sprovođenje postupka javne nabavke za odabir izvođača radova za uređenje gradskih ulica
- izvođenje radova rekonstrukcije i sanacije ulica.

***e) Postignuti rezultati***

Uređenjem ulica Sinj je dobio ljepši i atraktivniji izgled, koji ističe njegovu istoriju i kulturnu baštinu, što je bio i cilj, pa se, shodno pozitivnim reakcijama građana i ambicijama agilnih gradskih struktura, uskoro očekuje realizacija još sličnih projekata (Vrlička, Brnaška i ulica Andrije Kačića Miošića).

***f) Preporuke i naučene lekcije***

Uspješnost sprovođenja plana uređenja gradskih ulica zavisi prvenstveno od dobro sprovedene izrade projektne dokumentacije i postupka javne nabavke za pravi odabir izvođača radova. Pozitivne reakcije građana, uspješna realizacija prakse u procentu od 90% i mogućnost primjene u drugim sredinama dokaz su uspješnosti i atraktivnosti ove prakse.

## 13. GRAD SLAVONSKI BROD

NAZIV PROJEKTA – **IZGRADNJA GRADSKIH BAZENA**

Period trajanja projekta – 05.09.2011-27.09.2013.

Kontakt osoba – Ankica Majetić, načelnica Odjeka za privredu: ankica.majetic@slavonski-brod.hr

Izvor pojedinih saznanja – Strategija gospodarskog razvoja grada Slavonskog Broda (2012-2020)

### 13.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Pri izradi Strategije privrednog razvoja grada Slavonskog Broda, velika je važnost posvećena usklađenosti formuliranih strateških ciljeva, mjera i prioriteta sa drugim lokalnim, regionalnim i nacionalnim strateškim dokumentima u smislu omogućenja sinergijskog efekta i veće efikasnosti pojedinih razvojnih projekata. Strategijom se razvoj Slavonskog Broda stavlja u širi kontekst razvoja Županije i Hrvatske u cjelini i želi se ukazati na činjenicu kako će ulaganja u razvojne projekte od značaja za grad doprinijeti ispunjavanju i strateških razvojnih ciljeva, kako Brodsko-posavske županije, tako i Republike Hrvatske.

Razvojna agencija Slavonskog Broda u saradnji sa gradom, koordinirala je proces izrade Strategije privrednog razvoja grada Slavonskog Broda, sa operativnim naglaskom do 2013. godine, zbog usaglašavanja sa finansijskim planiranjem, odnosno, planiranjem budžeta Republike Hrvatske i Evropske unije. Strategija je nastala na temelju angažmana radne grupe, na čelu sa Razvojnou agencijom grada Slavonskog Broda i predstavnicima gradske uprave, te vanjskog konsultantskog tima. U Radnu grupu su pozvani predstavnici privrednog, javnog, obrazovnog sektora, civilnog društva i drugi bitni činioci grada. Pored doprinosa predstavnika radne grupe, u strategiju je ugrađen niz informacija prikupljenih kroz partnerske konsultacije sa interesnim subjektima grada.

U procesu izrade je primijenjena savremena, participativna metodologija, tako da su institucije i građani mogli aktivno učestvovati u kreiranju razvojnog puta svog grada. Kao osnovna načela za ostvarivanje strateških ciljeva razvoja Slavonskog Broda postavljeni su:

- stabilnost: privredni oporavak i rast moraju biti stabilni i kontinuirani, te temeljeni na rastu proizvodnje, inovativnosti i konkurentnosti;
- održivost: uzimajući u obzir razvojne potencijale Slavonskog Broda, od prioritarnog značaja je briga o načinu korišćenja prostora i zaštite životne sredine socijalna pravda: vrlo je važno voditi brigu o obezbjeđenju dostojnih uslova života posebno ranjivih grupa stanovništva – nezaposlenih, siromašnih, starijih lica sa posebnim potrebama.

Radna grupa je u saradnji sa ostalim učesnicima prvo definisala osnovne smjernice djelovanja. Analiza stanja i SWOT analiza su ukazale na razvojne probleme, koji su pretočeni u strateške ciljeve. Ciljevi su razvrstani i razrađeni na prioritete, mjere i projekte, koje je trebalo realizovati do 2013. godine. U Strategiji su postavljeni sljedeći ciljevi:

- Obrazovanje u funkciji razvoja privrede
- Razvijena privreda temeljena na znanju i tradiciji

- Infrastruktura i zaštita životne sredine kao preduslov privrednog razvoja i životnih potreba građanja.

Strategija se svojim konceptom nadovezala na Županijsku strategiju za period od 2011. do 2013. godine, pa su strateški ciljevi i prioriteti u potpunom saglasju sa Brodsko-posavskom županijom. Poziv za učestvovanje u radu dobilo je oko 70 osoba, predstavnika relevantnih sektora i stručnjaka sa specijalizovanim znanjem. Nakon desetomjesečnog rada Strategija razvoja je jednoglasno usvojena je 2012. godine.

### **13.2. Opšti podaci o opštini**

Slavonski Brod je industrijski, upravni, kulturni i sudski centar Brodsko-posavske Županije, po veličini i značaju drugi grad u Slavoniji i šesti po veličini u Republici Hrvatskoj. Površina grada, u kojem je prema popisu iz 2011. živjelo 59.507 stanovnika, zahvata 50,14km<sup>2</sup>, što čini 2,47% ukupne površine Županije. Klima je umjereno kontinentalna, sa relativno blagim zimama i toplim ljetima.

Slavonski Brod se nalazi na auto-cesti koja povezuje srednju Evropu sa malom Azijom. Grad je čvorište glavnih saobraćajnih pravaca u smjerovima zapad-istok i sjever-jug. Kroz grad prolazi željeznička pruga, Panevropski KORIDOR 10 i autocesta A3, a na rijeci Savi je most koji spaja RH i BiH. Slavonski Brod je lociran na pola puta između Zagreba i Beograda, na južnom rubu Panonske ravnice između obronaka Dilja na sjeveru, i Save na jugu. Luka Brod je druga najvažnija riječna luka u Hrvatskoj sa savremenom infrastrukturom i godišnjim kapacitetom do 1.500.000 tona. Kroz grad prolazi naftovod JANAF koji prebacuje sirovu naftu od Jadrana, a postoji i naftovod Opatovac, koji je snadbijevao naftom rafineriju u Bosanskom Brodu (BiH).

Slavonski Brod je poznat po višedecenijskom gigantu u metaloprerađivačkoj industriji, a na području grada razvijeni su građevinarstvo, prehrambena industrija, voćarstvo i vinogradarstvo. Grupa *Đuro Đaković – Termoenergetska postrojenja* d.d. (TEP), najveći je izvoznik Brodsko-posavske županije. Samo u 2009. godini društva Grupe su ostvarila preko 105 miliona kuna prihoda. Društvo *Specijalna vozila* d.d. je na inostranom tržištu te godine ostvarilo udio od 83,91% u ukupnim prihodima ostvarenim na inostranom tržištu.

### **13.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – *Izgradnja gradskih bazena***

#### ***a) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Slavonski Brod uvažava sportsku kulturu, pa je za potrebe nadzora objekata Grad osnovao Ustanovu za upravljanje sportskim objektima. Objekti kojima upravlja grad su: Sportska dvorana *Vijuš*, Sportska dvorana *Brod*, Sportska dvorana *Hrvatski sokol*, Sportsko rekreativni centar *Klasje* i teniski tereni, Teniski tereni *Brod*, Malo gradsko kupalište, te atletski tereni Sportsko-rekreativnog centra *Stanko Vlajnić-Dida*, a odnedavno, grad je bogatiji za modernu kuglanu i klizalište. Tradiciju i popularnost u gradu na obali Save imaju fudbal, košarka, rukomet, i naravno boks, budući da se *Slavonski Brod* dugo

nadmetao u konkurentnoj Prvoj ligi bivše SFRJ. Grad je proteklih godina uložio znatna sredstva u obnovu većine navedenih objekata, a u vrijeme usvajanja Strategije radilo se na projektnoj dokumentaciji za gradnju bazena na Vijušu.

### ***b) Planirani ciljevi***

Izgradnjom gradskih bazena građanima će biti dostupno rekreativno plivanje tokom cijele godine. Ovaj objekat od posebne važnosti će biti za sportiste i djecu koja mogu u sigurnim uslovima pohađati kurseve plivanja.

### ***c) Ostvarene aktivnosti***

Sportsko-rekreativni centar *Vijuš*, u jugoistočnom dijelu Slavenskog Broda, uz rijeku Savu, svečano je otvoren 2009. Početkom septembra 2011. godine, u okviru Centra, startovali su radovi na izgradnji planiranog bazenskog kompleksa. Posao povjeren preduzeću *Strabag* d.o.o. iz Zagreba i preduzeću *Cestar* d.o.o. iz Slavenskog Broda, koje je izvelo zemljane radove sa betoniranjem, uz stručni nadzor Instituta IGH, vrijedio je 50,5 miliona kuna. Nakon dvije godine, krajem septembra 2013. kompleks je svečano otvoren, skokovima i preplivavanjem učenika OŠ *Vladimir Nazor*, u prisustvu gradonačelnika Slavenskog Broda dr Mirka Duspare. Na površini od 8.800m<sup>2</sup> sada funkcionišu zatvoreni bazen vaterpolo dimenzija (33x25m) koji se može koristiti za zvanična plivačka takmičenja, dječji bazen i bazen za rasplivavanje (25x12) te, prateći sadržaji (cafee-bar, fitness, sauna solarijum...), a u funkciji kompletnog projekta je urađen parking prostor i uređene su prilazne ulice. Na tribinama može se naći više od 500 posjetilaca.

Realizovana je i druga faza projekta, odnosno otvoreni bazen olimpijskih razmjera, dubine 4,10m i kapaciteta za 815 posjetilaca (sjedeća mjesta) sa pratećim sadržajima, što je kompletiralo sliku o jednom od najljepših i najmodernijih bazenskih kompleksa urađenih u Republici Hrvatskoj.

Otvaranje bazena posebno je značajno za takmičare lokalnog Vaterpolo kluba *Marsonija* koji su, ranije, treninge obavljali na rijeci Savi i u bazenima u Vinkovcima, Đakovu i Osijeku, ali i mlade polaznike Škole plivanja, kojih je sve više. Korisnicima usluga bazeni su pristupačni svakodnevno u periodu od 8 do 22h.

### ***d) Postignuti rezultati***

Kapitalna investicija Gradske uprave za koju će se kredit otplaćivati do 2020. godine, doprinijela je potpunijoj sportsko-rekreativnoj ponudi grada i afirmaciji sporta i sportskih vrijednosti koje se tradicionalno njeguju u Slavenskom Brodu. Naravno, izgradnja bazena imala je za cilj popularizaciju i omasovljenje plivanja i vaterpola u gradu, s obzirom da je Hrvatska, po rezultatima, posljednjih godina vodeća vaterpolo sila na svijetu. Tako je Slavonski Brod dobio adekvatan prostor za odigravanje utakmica, kakav imaju poznati evropski vaterpolo centri: Zagreb, Split, Rijeka i Dubrovnik.

### ***e) Preporuke i naučene lekcije***



Pravovremenim planiranjem, izradom projektne dokumentacije i izborom najkvalitetnijih firmi – izvođača radova dobiće se dobri rezultati. Najbolji način privlačenja kvalitetnih firmi na tender jeste pravovremeno planiranje i obezbjeđenje sredstava, kao i podrška što većeg broja građana.

## 14. GRAD SMEDEREVO

### NAZIV PROJEKTA – BAŠTA SRBIJE

**Partneri:** Regionalna razvojna agencija Braničevo – Podunavlje d.o.o., Grad Požarevac i Opštine: Smederevska Palanka, Veliko Gradište, Žangubica, Velika Plana, Petrovac na Mlavi

**Period trajanja projekta** – maj 2010-oktobar 2011.

**Kontakt osoba** – Zdravka Vasić Kovačević, načelnica Odjeljenja za privredu, preduzetništvo, lokalni ekonomski razvoj i javne nabavke: zdravka.kovacevicvasic@smederevo.org.rs

**Izvor pojedinih saznanja** – Strategija lokalnog ekonomskog razvoja grada Smedereva (2009-2014)

### 14.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Nakon što je utvrđena potreba za izradom strateškog plana kao jednog od načina da se odredi jasan put razvoja oslonjenog na resurse, u Smederevu su aprila 2008. godine započele prve aktivnosti u vezi sa Strategijom lokalnog ekonomskog razvoja. Svrha lokalnog ekonomskog razvoja (LER), kao i strategije je bila da se poveća privredni kapacitet područja Smedereva, kako bi se podigao nivo kvaliteta života svih građana. U tom smislu, došlo je do udruživanja predstavnika javnog, poslovnog i nevladinog sektora u funkciji stvaranja boljih uslova za ekonomski rast i stvaranje novih radnih mjesta.

Prilikom prikupljanja kvantitativnih podataka, korišćen je materijal o osnovnim prirodnim, geografskim, demografskim, ekonomskim i socijalnim faktorima zatečenim na početku 2008. godine. Kvalitativnom analizom, prikupljeni podaci su stavljeni u određeni kontekst, na osnovu čega je utvrđena perspektiva daljeg ekonomskog razvoja grada Smedereva. Inače, strateški plan za lokalni ekonomski razvoj se sastoji iz dva, međusobno povezana dijela. Prvi dio je strateški (ključne oblasti razvoja, ciljevi, projekti za LER i akcione planove) a drugi, profil zajednice (socio-ekonomska analiza) i analiza mišljenja poslovnog sektora.

Na izradi strategije su učestvovali članovi komisije za strateško planiranje, koju su činili predstavnici javnog sektora (lokalna samouprava i republičke institucije), predstavnici poslovne zajednice (privatni i javni sektor), udruženja, asocijacije, kao i stručni konsultanti za određena ključna pitanja. Tehničku i stručnu pomoć u procesu izrade strategije pružao je *Urban Institute* kroz MEGA program (Municipal Economic Growth Activity) koji finansira USAID. Korišćena je metodologija participativnog tipa *The Urban Institute*.

Proces izrade strateškog plana je obuhvatio sljedeće korake:

- formiranje komisije za strateško planiranje
- analiza svih postojećih resursa
- razvoj strateške vizije i definisanje ključnih oblasti – pitanja ekonomskog razvoja
- prioritizacija i izrada plana implementacije
- izrada strateškog plana
- javna rasprava
- formiranje privrednog Savjeta za praćenje i implementaciju.

Na definisanju i prioritizaciji projekata za LER i izradi akcionih planova, radile su sektorski i stručno izabrane grupe koje su činili članovi komisije za strateško planiranje, te stručnjaci iz oblasti ekonomije, preduzetništva, obrazovanja i lokalni investitori. Sprovođenje projekata se operacionalizuje godišnjim programima razvoja, preko kojih se redovno usmjerava i prati stepen sprovođenja plana.

U toku 2008. i 2009. godine, održano je 20 sastanaka uz učešće više od 50 osoba. Razmatrajući sve navedne pretpostvake i usmjerenja, utvrđene su ključne oblasti koje treba da riješe glavna pitanja razvoja:

- Razvoj saobraćajne i komunalne infrastrukture
- Pozitivna poslovna klima
- Razvoj turizma
- Razvoj poljoprivrede
- Obrazovanje, nauka i društvene djelatnosti

Strategija lokalnog ekonomskog razvoja grada Smedereva usvojena je u novembru 2009. godine.

## **14.2. Opšti podaci o opštini**

Grad Smederevo zahvata blago zatalasano nizijsko područje južnog oboda Panonskog basena, u krajnjem sjevero-istočnom dijelu Šumadije, na svega 46km udaljenosti od Beograda. Teritorija grada pripada Podunavlju i Donjem Pomoravlju i prostire se neposredno ispred ušća Velike Morave u Dunav, na površini od 484km<sup>2</sup>. U gradu, na čijem je području 27 naselja, živi, prema posljednjim procjenama, oko 65.000 stanovnika.

Poseban značaj Smedereva je kulturno-istorijsko nasljeđe. Bedemi Smederevske tvrđave svjedoče o burnoj istoriji posljednje prijestonice srenjovjekovne Srbije, središtu crkvenog i privrednog života u kojoj su se kao razmeđi civilizacija preplitali uticaji Istoka i Zapada.

Jedan od sinonima grada je Željezara Smederevo d.o.o. osnovana 1913. godine, za proizvodnju i preradu čelika. U Smederevu je više privrednih zona, a najznačajnije je učešće teške industrije, odnosno metalurgije i metalo-privrede, koje spadaju u niskoakumulativne djelatnosti.

U gradu se počev od 1899. održava *Smederevska jesen*, kulturna raznorodna manifestacija sa mnoštvom kulturnih, turističkih, muzičko-scenskih i sportskih sadržaja, nastala na temelju specijalizovanih izložbi vina voća. Prirodni uslovi u Smederevu su izuzetno povoljni za poljoprivredu jer poljoprivredno zemljište obuhvata 79,34% ukupne površine. Proteklih nekoliko godina Grad Smederevo je napravio značajne korake na organizovanju i podsticanju poljoprivredne proizvodnje preko gradskog Fonda za razvoj, izdvajajući iz budžeta prosječno oko 50 miliona dinara godišnje.

### **14.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - *Bašta Srbije***

#### ***a) Početno stanje***

U periodu prije iniciranja i sprovođenja prakse bio je vidljiv je trend smanjenja broja stanovnika koji se bave poljoprivrednom proizvodnjom što je posljedica privrednog razvoja i smanjenja značaja poljoprivrede u privrednoj strukturi grada. Takođe je vidljiv trend usitnjavanja parcela i povećanja gazdinstava kojima je poljoprivreda sporedna djelatnost, što je nadalje onemogućavalo organizaciju savremene poljoprivredne proizvodnje.

#### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Projekat *Bašta Srbije* je uspješno implementirala Regionalna razvojna agencija *Braničevo-Podunavlje* u partnerstvu sa Smederevom i još šest opština i gradova. Kroz projekat vrijednosti 435.000 eura, koji je finansiran sredstvima Evropske unije, realizovano je niz aktivnosti koje su predhodno postavljene kao specifični ciljevi u funkciji unaprjeđenja konkurentnosti poljoprivrednog sektora, posebno voćarstva, povrtarstva, pčelarstva i cvjećarstva.

Strategijom lokalnog ekonomskog razvoja Smederava, predviđene su projektne ideje iz oblasti razvoja poljoprivrede, odnosno poljoprivredno-prehrambene industrije, koje je trebalo realizovati u periodu 2009-2011. Između ostalog, najavljenu su: finansijska i institucionalna pomoć poljoprivrednim proizvođačima, pokretanje pilot projekata koji se mogu implementirati, održavanje primarne poljoprivredne proizvodnje sa unaprjeđenjem voćarstva i vinogradarstva, kao i formiranje centra za kompletnu logistiku poljoprivredi u cilju usmjeravanja na vrstu proizvodnje do marketinga i plasmana na tržište. Jedan od rezultata predmetnih aktivnosti je bilo otvaranje i funkcionisanje demonstracionog centra za sušenje voća u Smederevu, u svrsi kreiranja mjesta za obuku i praktičnu primjenu u oblasti prerade, radi povećanja vrijednosti proizvoda, a sve u okviru regionalnog i već prepoznatljivog projekta *Bašta Srbije*.

#### ***c) Planirani ciljevi***

Opšti cilj projekta je povećanje konkurentnosti i mogućnosti zapošljavanja u sektoru poljoprivrede i srodnih usluga u Braničevskom i Podunavskom okrugu.

Specifični ciljevi projekta su:

- Ojačati organizacione kapacitete udruženja proizvođača i njihovu saradnju kako bi se bolje plasirali na potencijalna tržišta;
- Poboljšati kvalitet postojećih poljoprivrednih proizvoda i razviti nove proizvode koji imaju veću dodatnu vrijednost;
- Unaprijediti sposobnost proizvođača za osiguranje kvaliteta i bezbjednosti proizvodnje;

- Identifikovanje informacije i saznanja o potencijalnim tržištima i zahtjevima za ulazak na njih;
- Povećana vidljivost regionalnih proizvoda.

#### ***d) Ostvarene aktivnosti***

Gore navedeni pecifični ciljevi ostvareni su sledeće aktivnosti:

- Jačanje organizacionih kapaciteta podrazumijevalo je sledeće aktivnosti: osnivanje regionalne mreže „Bašta Srbije“, 25 lica obučeno u upravljanju, organizacionim i kooperativnim aspektima, 8 udruženja poljoprivrednika opremljeno informatičkom opremom, 30 lica obučeno za rad na informatičkoj opremi, izrađena brošura o prednostima udruživanja poljoprivrednika;
- Poboljšanje kvaliteta postojećih poljoprivrednih proizvoda podrazumijevalo je aktivnosti: stavljanja u pogon 2 demo centra za sušenje voća i povrća i 1 demo centar za pakovanje povrća, stvaranje biznis planova za 3 demo centra, obuka 15 proizvođača za preradu i razvoj novog proizvoda;
- Unaprijeđenje sposobnosti proizvođača za osiguranje kvaliteta i bezbjednosti proizvodnje podrazumijevalo je aktivnosti: stvaranje 1 agro-meteorološke stanice, 1 laboratorije za testiranje kvaliteta, obuku poljoprivrednih proizvođača u pogledu međunarodnih standarda, izradu priručnika o međunarodnim standardima;
- Identifikovanje informacija i saznanja o potencijalnim tržištima i zahtjevima za ulazak na njih podrazumijevalo je aktivnosti: pripreme 4 tržišne procjene za perspektivne podsektore (voće, povrće, cvijeće i med), obuku za marketing 3 grupe proizvođača i prerađivača, organizaciju 1 prezentacije i posjete sajmu u Berlinu;
- Povećana vidljivost regionalnih proizvoda podrazumijevala je aktivnosti: dizajniranja logoa, internet stranica, kataloga i bilborda i organizovanja regionalnih promotivnih skupova i konferencija.

U toku gotovo jednoipogodišnjeg djelovanja, osnovana su i opremljena tri demo-centra za pakovanje i sušenje voća i povrća, među njima i jedan u Smederevu – Vodanj. Održane su tri studijske posjete (Italija, Njemačka, Slovenija), obuke i monitoring iz oblasti razvoja novih proizvoda, i dizajnirana su pilot pakovanja za suhu šljivu, suhu kajsiju i crni luk. Takođe, instalirana je agrometeorološka stanica u Smederevskoj Palanci, i osnovana i opremljena laboratorija za provjeru kvaliteta meda u Žangubici. U smislu edukacije urađeni su i distribuirani priručnici i brošura o mreži *Bašta Srbije*, pripremljeni biznis planovi za tri udruženja i demo centra, a računarske opreme uz predhodne obuke, zavrijedilo je 8 udruženja poljoprivrednih proizvođača.

#### ***e) Postignuti rezultati***

Promocija projekta je održana u okviru završne konferencije u Požarevcu 05.10.2011. godine, koju su uvodnim govorom otvorili Adriano Martins, zamjenik šefa Delegacije EU u Srbiji i Minja Obradović, direktorka Razvojne regionalne agencije. Prisustvovali su gradonačelnici i zvaničnici opština i gradova partnera, kao i lokalni koordinatori (za

Smederevo, Zdravka Vasić-Kovačević). Na skupu je izraženo zadovoljstvo zbog uspješnih aktivnosti u sektoru poljoprivredno-prehrambene industrije, nakon čega je projekat prezentovan, uz komentare i izjave direktnih korisnika-predstavnik udruženja voćara, vinogradara i pčelara.

***f) Preporuke i naučene lekcije***

Prednost ove prakse je mogućnost primjene i u drugim regionima koji se suočavaju sa problemima nerazvijenosti poljoprivredne proizvodnje i opadanja njenog značaja, kao primjer sa konkretnim aktivnostima i rezultatima. Takođe, ova praksa je i jedan dobar primjer uspostavljanja međuopštinske saradnje.

## 15. GRAD ŠIBENIK

NAZIV PROJEKTA – UREĐENJE GRADSKJE PLAŽE BANJ

Period trajanja projekta – 17.04.2012-15.06.2012.

Kontakt osoba – Ivana Bujas Rupić, pomoćnica načelnika u Odsjeku za privredu, preduzetništvo i razvoj

Izvor pojedinih saznanja – Strategija razvoja grada Šibenika (2012-2016)

### 15.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Strategija razvoja grada Šibenika kao strateško-razvojno-operativni dokument, sastoji se iz tri međusobno povezana dijela: analize stanja, strateškog opredjeljenja i razvojnih projekata. U analizi stanja prikazan je presjek zatečenog stanja po sektorima koji završava SWOT analizom. U kontekstu analize praćeni su sljedeći sektori:

- Opšte i javne usluge
- Odbrana
- Javni red i sigurnost
- Ekonomski poslovi
- Zaštita životne sredine
- Usluge unaprjeđenja stanovanja i zajednice
- Zdravstvo, rekreacija, kultura i religija
- Obrazovanje i socijalna zaštita.

SWOT analizom su predstavljene prepoznate snage, slabosti, šanse i prijetnje po navedenim sektorima. Strateško opredjeljenje je dio u kojem su elaborirani vizija, ciljevi i prioriteta, kao i povezanosti sa Županijskom razvojnom strategijom. U tom dijelu su i sprovedene odredbe, te način praćenja i vrednovanja cjelokupnog dokumenta. Razvojni projekti su ključni proizvod Strategije i njen operativni dio, budući da se definišu u resursima prostora, ljudi, vremena i novca.

Kod utvrđivanja strateških ciljeva korišćeni su sljedeći državni strateški dokumenti:

- Strateški okvir za razvoj
- Strategija ruralnog razvoja RH
- Strategija upravljanja vodama RH
- Strategija upravljanja otpadom
- Operativni programi iz IPA programa
- Strategija regionalnog razvoja RH
- Nacrt nacionalnog strateškog referentnog okvira (NSRO) i nacrti operativnih programa.

Strategija razvoja grada Šibenika je rađena participativnom metodom koja je podrazumijevala radne grupe, pojedinačne sastanke, intervjue i prezentacije. Članovi radnih grupa su radili na izradi SWOT analize, vizije, ciljeva i prioriteta i na osnovu toga predložili su 106 razvojnih projekata. U procesu su učestvovali sljedeće radne grupe:

- Radna grupa za privredu, koju su činili: preduzetnici, institucije za podršku privredi, predstavnici grada za privredu, turistički i drugi privredni poslenici.

- Radna grupa za društvene djelatnosti u kojoj su bili zastupljeni: predstavnici institucija kulturne baštine, zdravstva, obrazovnih institucija, socijalne zaštite, sporta, predstavnici grada za društvene djelatnosti.
- Radna grupa za zaštitu životne sredine i komunalnu privredu, u kojoj su se našli predstavnici institucija za zaštitu životne sredine, gradska komunalna preduzeća, predstavnici institucija zaštićenih prirodnih vrijednosti, predstavnici grada za komunalnu privredu i oblast prostornog planiranja.
- Radna grupa za razvojnu strategiju, koja se sastojala od predstavnika navedenih radnih grupa i bila zadužena za formiranje vizije i strategije grada, te odedivanje razvojnih ciljeva i prioriteta Šibenika.

U izradi strategije je više od 100 aktera iz različitih političkih opcija. Ispred Šibenika u radu je učestvovao tadašnji gradonačelnik, predstavnici pojedinih odsjeka, neki od članova gradskog vijeća i članovi radnih grupa. Strategija je usvojena u 2011. godini.

## 15.2. Opšti podaci o opštini

Grad Šibenik predstavlja administrativni centar Šibensko-kninske županije, koja se graniči sa Zadarskom i Splitsko-neretvanskom, morskom granicom sa Italijom, a kopnenom, sa BiH. Površina grada iznosi  $404,93\text{km}^2$ , a prema popisu iz 2011. godine, u Šibeniku je živjelo 46.332 stanovnika.

Putem državnih cesti Šibenik je povezan sa Zadrom na sjeveru i Splitom na jugu, te preko Kninskih vrata, prema kontinentalnom području, a grad ostvaruje i direktan priključak na Jadransku autocestu. Šibenik je uključen i u željeznički sistem Županije i Hrvatske, a vazdušni saobraćaj se odvija preko aerodroma koji su relativno blizu, *Split* (45km) i *Zemunik* (50km). Luka Šibenik je posebno važna za javni saobraćaj budući da omogućuje prihvat svih vidova pomorsko orjentisanih djelatnosti.

Decenijama je Šibenik bio poznat po fabrikama TEF i TLM i izuzetno jakoj industriji, a sada su aktuelne preduzetničke zone *Podi* i *Ražine*, te inkubator (PIN *Šibenik*), osnovan od strane grada uz finansijsku podršku EU. U Šibeniku je u 2010. godini funkcionisalo 838 preduzeća (3 velika, 12 srednjih i 823 mala). Grad se, po indeksu razvijenosti svrstava u četvrtu jedinicu lokalne samouprave, (100,52% prosjeka RH) i shodno tome, ne pripada potpomognutim područjima.

Pojam turizma u Šibeniku zaista podrazumijeva širok spektar oblika, aktivnosti, događaja i manifestacija. Međunarodni festival djeteta, Dalmatinska šansona, Klapske večeri, Srednjovjekovni sajam potenciraju razvoj kulturnog i manifestacionog turizma, zatim katedrala Svetog Jakova i brojne druge crkve, tvrđave, samostani. U blizini grada su Nacionalni parkovi *Krka* i *Kornati*, obližnja manja i veća ostrva bajkovitog arhipelaga, a ponovna ekspanzija turista iz evropskih država, u odedenoj mjeri je uslovljena izgradnjom modernih turističkih sadržaja.



### **15.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - Uređenje gradske plaže *Banj***

#### ***a) Početno stanje***

Grad Šibenik, kao centar Šibensko-kninske županije, nije imao prikladnu gradsku plažu, što je predstavljalo značajan nedostatak u turističkoj ponudi, ali i stanovnici grada su morali da idu na kupanje u okolna mjesta. Problem je imao i kontinuitet, budući da je posljednja gradska plaža zatvorena prije više od 30 godina, što je uticalo na stavove o Šibeniku kao neturističkom gradu. Zbog nedostatka plažnog sadržaja, turizam u starom gradskom jezgri i centru grada, nije bio razvijen u odnosu na ostale primorske gradove, posebno, u kontekstu smještajnih kapaciteta. U tom smislu, Strategijom razvoja Grada Šibenika, u jednom od četiri postavljenja cilja u okviru prioriteta 5, navodi se razvojni projekat 16, pod nazivom *Uređenje gradske plaže – Crnica, Banj*, koji je u određenom dijelu podržan od strane Ministarstva regionalnog razvoja i fondova EU Republike Hrvatske.

#### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Za rješavanje nedovoljne iskorišćenosti turističkog potencijala Šibenika predložen je prostor bivše fabrike elektroda i ferolegura (TEF) koji je imao startne prednosti u odnosu na druge lokacije, neposrednu blizinu starog gradskog jezgra i prenamjenu nekadašnjeg industrijskog zemljišta u modernu plažu. Nakon rezultata studije Instituta *Ruđer Bošković* o idealnom kvalitetu morske vode na tom području, stvoreni su preduslovi za izgradnju plaže, što je, pokazalo se, bio značajan impuls revitalizaciji starog jezgra i afirmaciji turističkih vrijednosti. Radovi koje je obavila firma *Minigradnja* počeli su krajem aprila 2012. godine, a plaža je otvorena 15. maja iste godine, čime je završen prvi dio projekta. Kako je i predviđeno, pored nasipanja šljunkom i prilaznog puta, izgrađeni su sportska igrališta, višefunkcionalni prostor i sanitarni čvorovi. Tako je realizovana zamisao da se omogućiti ugođaj kupanja u centru grada sa pogledom na katedralu Sv. Jakova (upisanu u listu UNESCO) ali i prenamijeni i očisti zapušteni industrijski prostor.

#### ***c) Planirani ciljevi***

Ciljevi zacrtani ovim projektom su pružanje usluga besplatnog kupanja, dostupnost sportsko-rekreativnih sadržaja tokom cijele godine, zadržavanje turista u gradu i podsticanje domaćeg stanovništva za bavljenje turizmom. Uređenjem plaže *Banj* želi se ostvariti nova vizija razvoja, stavljanja u funkciju turizma postojećih objekata.

#### ***d) Ostvarene aktivnosti***

Projekat, odnosno njegova prva faza, isfinansiran je iz sredstava Budžeta Grada, u iznosu od 2,7 miliona kuna. Iako je dio građanstva bio zabrinut zbog prošlosti lokacije, ispitivanje javnog mnjenja je pokazalo da 50% Šibenčana uređenje *Banja* smatraju najboljim gradskim projektom. Druga faza, vrijedna gotovo 10 miliona kuna podrazumijevala je izgradnju ugostiteljskog objekta, pratećih sadržaja i sportskih svlačionica, te spajanje plaže

sa obalskim šetalištem do starog gradskog jezgra. Šibenik je sa projektom plaže *Banj* u Zagerbu 2013. dospio među tri finalista i zavrjedio prvu nagradu u mjerodavnom izboru Udruge gradova *INPuls* za inovaciju i najbolju praksu u lokalnoj samoupravi, u kategoriji za privredni razvoj. Sredinom iste godine, uslijedila je *Plava zastava*, međunarodna ekološka nagrada za projekte zaštite životne sredine, mora i priobalja.

#### ***e) Postignuti rezultati***

Nakon prve sezone, učinci su bili iznenađujući. Banj je u potpunosti preuzeo funkciju gradske plaže. Korisnici su pored građana i turisti kojih je 27% više bilo nego u predhodnoj sezoni (2011) što se odrazilo i na produžetak njihovog boravka u privatnom smještaju u gradu (15.610 noćenja – januar-decembar 2011; 19.917 – isti period 2012). Takođe, zabilježen je veći broj registrovanih soba za iznajmljivanje i ležajeva u hostelima (privatni smještaj – 512, hosteli -122, hoteli -288). Konačno, Šibenik je zahvaljujući plaži *Banj* svrstan od strane prestižne *La Republike* među deset evropskih gradova koje treba posjetiti.

#### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Naučene lekcije i preporuke koje se mogu izvući iz iskustava sprovođenja ovog projekta su te da je prije pristupanja izradi projekta potrebno je uraditi detaljnu analizu o isplativosti i kvalitetu planiranog projekta, zatim dobra promocija i prezentacija projekta kako bi se smanjila skeptičnost kod građana i zadobila njihova podrška.

## 16. GRAD ZAJEČAR

NAZIV PROJEKTA – GITARIJADA 2013

**Partneri** – Centar za kulturu, Turistička organizacija Zaječara, NVO *Timočki omladinski centar*, Ministarstvo kulture RS i Ministarstvo privrede i finansija RS

**Period trajanja projekta** – permanentno

**Kontakt osobe** – Suzana Vujić, načelnica Odjeljenja za lokalni ekonomski razvoj: suzana.vujic@info.zajecar; Mladan Jovanović, stručni saradnik: mladjan.jovanovic@info.zajecar

**Izvor pojedinih saznanja** – Strategija ekonomskog razvoja grada Zaječara (2010-2014)

### 16.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Strategija ekonomskog razvoja grada Zaječara (2010-2014) rezultat je osmomjesečnog rada u okviru kojeg su učestvovali predstavnici javnog, privatnog i civilnog sektora. Svrha participativnog planiranja je bila da se utvrde ključna pitanja u oblasti privrednog razvoja, formuliše strateška vizija, a zatim i definišu ciljevi, kako bi se došlo do najizvodljivijih programa i najprioritetnijih projekata.

Uz podršku Njemačke agencije za razvoj (GTZ) i programa MEGA, Američke agencije za međunarodni razvoj, proces strateškog planiranja Zaječara se odvijao uporedo sa uspostavljanjem odgovarajućeg institucionalnog okvira. Naime, zaposleni u odjeljenju za lokalni ekonomski razvoj su imali priliku da prođu detaljnu obuku, koja im je pomogla da bolje razumiju tehnike i instrumente za uspješno sprovođenje projekata ekonomskog razvoja. Prilikom korišćenja metodologije participativnog tipa, koja je podrazumijevala široko učešće članova lokalne zajednice, rukovodilo se osnovnim principima strateškog planiranja:

- sveobuhvatni pristup
- učešće građana
- usresređenost na lokalne potrebe
- partnerstvo javnog i privatnog sektora
- regionalno povezivanje
- konsenzus svih učesnika u postupku
- uključivanje stručne javnosti
- oslanjanje na sopstvene resurse
- isticanje komparativnih prednosti

Proces izrade strategije je započeo formiranjem Radnog tima za strateško formiranje. Za članove tima imenovani su predstavnici lokalne samouprave, gradskog vijeća, javnog i privatnog sektora, osoblje odjeljenja LER, kao i predstavnici civilnog sektora. Nakon urađene analize profila zajednice i SWOT analize, članovi radne grupe su prepoznali i razmotrili četiri ključna pitanja tj. oblasti mogućeg razvoja grada:

- Radna grupa za opšti cilj 1: Unaprjeđenje turizma
- Radna grupa za opšti cilj 2: Unaprjeđenje infrastrukture i bolje korišćenje resursa

- Radna grupa za opšti cilj 3: Stvaranje uslova za razvoj malih i srednjih preduzeća
- Radna grupa za opšti cilj 4: Ruralni razvoj

Svaka radna grupa je u okviru definisanih oblasti razvoja odradila više posebnih ciljeva i unutar njih određene programe razvoja, koji sadrže nazive konkretnih projekata. Radni tim kojim je predsjedavao tadašnji gradonačelnik Zaječara imao je 30 članova i koordinisao je tada osnovanim odjeljenjem LER. Uloga LER je bila da prati i ocjenjuje sprovođenje projekata i usko saraduje sa drugim gradskim odjeljenjima i službama. Osnovne funkcije LER-a su: promotivne aktivnosti, kontakti sa investitorima, priprema i praćenje sprovođenja projekata, pružanje podrške tokom strateškog planiranja, nadgledanje i vrednovanje strateškog plana, savjetodavna funkcija gradonačelniku i gradskoj skupštini.

Tokom avgusta i septembra 2009. godine, pripremljena strategija je bila predmet javnog uvida i rasprave. Lista programa i projekata je bila dostupna svim članovima lokalne zajednice, koji su imali prilike da daju primjedbe i sugestije. Šesti, posljednji sastanak radnog tima je bio otvorenog tipa, kako bi se uvažilo mišljenje šire zajednice. Strategija ekonomskog razvoja opštine Zaječara usvojena je 2010. godine.

## 16.2. Opšti podaci o opštini

Zaječar se nalazi u centralnom dijelu Timočke krajine. Na području grada se prostiru 42 naselja ukupne površine  $1.069\text{km}^2$  na kojoj živi oko 60.000 stanovnika (procjena Republičkog zavoda za statistiku RS iz 2006.). Zbog svog jedinstvenog geografskog položaja, grad je i u administrativnom, privrednom, političkom i svakom drugom smislu, centar zaječarskog upravnog okruga.

Najveći broj privrednih subjekata koji posluju na teritoriji Zaječara su mala i srednja preduzeća, budući da je tokom tranzicije došlo da propadanja i privatizacija velikih sistema. Shodno tome, lokalna samouprava se donošenjem Strategije i opredijelila za podršku modernom modelu preduzetništva. Rječni sistem Timok, kao osnova hidrografske mreže tog kraja, pruža izrazito pogodne uslove za razvoj ratarstva i voćarstva, kao i velike površine pod pašnjacima za razvoj stočarstva. Na području Zaječara funkcioniše 350 preduzeća, a ukupne investicije u periodu 2008-2013. iznose 15 miliona evra. Grad posjeduje industrijsku zonu *Timočanka*, koja se prostire na  $45.939\text{m}^2$  uz  $8.518\text{m}^2$  kompletno opremljenih hala.

Grad raspolaže turističkim objektima i destinacijama poput antičkog lokaliteta *Feliks Romuliana*, kulne Gamzigradske banje, a tu su i nekoliko egzotičnih jezera (Grliško, Rgotsko, Glogovičko, Sovinac) i rijeke Crni i Beli Timok, kao idealna izletišta.

### **16.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse – Zaječarska gitarijada**

#### **a) Početno stanje**

Zaječar raspolaže velikim potencijalom za razvoj turizma, koji karakterišu prirodne ljepote, biodiverzitet, kulturno istorijski spomenici i postojeći hotelski kapaciteti. Izdvaja se kasnoantički lokalitet *Felix Romuliana*, carska palata rimskog imperatora Maksimilijana, podizana u 3. i 4. vijeku nove ere. Palata je 2007. uvrštena u Listu svjetske kulturne baštine, a u posljednje vrijeme posjećuje je oko četrdeset hiljada turista godišnje.

U samom gradu su hoteli: *Srbija TIS*, *Konj i Grinka M*, u Gamzigradskoj banji je hotel *Kastrum* koji funkcioniše u okviru DP *Romuliana*, a smještaj turistima pruža i hotel *Salaš*, te više vila i restorana (*Valentino*, *Tamaris*, *Beba*), no, shodno strategiji, treba raditi na proširenju kapaciteta visoke kategorije.

#### **b) Iniciranje i priprema dobre prakse**

Gitarijada koja se tradicionalno održava u Zaječaru, najdugovječniji je festival neafirmisanih rok bendova na svijetu. Spektakl koji je početkom avgusta 2013. održan četrdesetsedmi put u kontinuitetu, potvrdio je visok regionalni rejting popularne manifestacije. Zaječarska gitarijada nastala je na inicijativu lokalnih bendova i vrlo brzo prerasla u najznačajniji festival demo bendova u regionu. Višedecenijska tradicija i značaj gitarijade, učinili su da ova manifestacija postane lokalni i nacionalni brend i jedan od nosilaca razvoja turističke privrede Zaječara.

#### **c) Planirani ciljevi**

Pored opšteg cilja, promocije mladih rok grupa, koje nemaju komercijalno izdanje, istaknuti su i posebni ciljevi, od kojih su neki:

- unaprjeđenje kvaliteta života lokalne zajednice i sjeveroistočne Srbije
- kontinuitet interkulturalnog dijaloga u funkciji evropskih integracija
- razvoj manifestacionog turizma
- promocija turističke privrede i grada Zaječara kroz raznovrsnu ponudu kvalitetnih sadržaja u oblasti kulture.

#### **d) Ostvarene aktivnosti**

Plan projektnih aktivnosti počeo je pripremanjem za formiranje Organizacionog tima Gitarijade, još u novembru 2012., a dobra marketing kampanja (januar-april 2013.) uslovlila je obezbjeđenje budžeta za realizaciju manifestacije (20.000.000,00 dinara). Četvrtfinalna takmičenja demo bendova (07.6-15.06) upriličena su u Kragujevcu, Nišu, Novom Sadu i Beogradu. Kompletna logistika je rađena počev od 01.06. pa je prestižna manifestacija održana u periodu 31.07-03.08.2013. i to sa različitim ponudama i na više lokaliteta: Rok kamp (Kraljevica, carska palata *Felix Romuliana* – gdje je zvanično i otvorena Gitarijada), World Musik Stade (Trg Oslobođenja), Bike Stage (Kraljevica), Free

Zone (*Irish Pub*), Roch Stage (Kraljevica). Svečanoj ceremoniji otvaranja u Carskoj palati prisustvovali su istaknuti gradski i republički kulturni i turistički zvaničnici.

### ***e) Postignuti rezultati***

Tokom završne večeri manifestacije, u kojoj su najbolje rezultate postigli bendovi iz Srbije, a u revijalnom dijelu nastupali neki poznati bendovi, bilo je prisutno između 45 i 50 hiljada posjetilaca, što je rekord od nastanka gitarijade. Nezvanično, trodnevna događanja pratilo je oko 100 hiljada poklonika muzike, što je ponajviše u posljednjih 20 godina. Pored domaćih posjetilaca, prisustvovali su brojni ljubitelji rok muzike iz Bugarske, Rumunije, Mađarske, Italije, svih bivših država SFRJ. Ostvareno je 29.634 noćenja, od čega 39% pripada stranim državljanima. Iz svega navedenog je jasno da je mjera iz Strategije o oživljavanju i repozicioniranju Gitarijade, u potpunosti opravdala cilj.

Organizator, Grad Zaječar, odnosno, Centar za kulturu, ostvarenom dobiti je pokrio sve troškove, no, indirektni benefiti i društveni efekti, svakako, prevazilaze budžet manifestacije, budući da Zaječar stavlja na raspolaganje sve svoje kapacitete i turističke potencijale.

U maju 2013. promovisan je program 47. Gitarijade i 17. moto skupa, te prezentiran konkurs za demo bendove, na osnovu kojeg je početkom juna napravljena selekcija učesnika.

Grad koji je krajem 19. i početkom 20. vijeka, poslije Beograda bio najbogatija varoš u Srbiji, i tad je imao nekoliko hotela, a danas su tu još neki kategorisani objekti privatne radinosti u kapacitetu da prihvate dio posjetilaca Gitarijade.

Krajem septembra 2013. organizatori su podnijeli izvještaj o evoluciji sa parametrima uspješnosti i realizovanog projekta, koju su volonterski radili studenti sa Fakulteta za menadžment u Zaječaru, što je, praktično, uvertira za pripremu novog 48. rok spektakla naredne godine.

### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Za organizovanje ovakvih i sličnih manifestacija potrebno je postojanje organizacionih i finansijskih preduslova, kao i postojanje turističkog i umjetničkog potencijala. Ovo je jedan od uspješnih načina kooperacije organa lokalne samouprave i promocije turističkih potencijala opštine kroz pružanje raznovrsnih kvalitetnih kulturnih sadržaja.

## 17. GRAD ZRENJENIN

NAZIV PROJEKTA – **INFRASTRUKTURNO OPREMANJE ZONE JUGOISTOK EČKA**

**Partner** – Evropska agencija za rekonstrukciju

**Period trajanja projekta** – oktobar 2008-jul 2010.

**Kontakt osoba** – Stana Babić, načelnica Odjeljenja za lokalni, ekonomski i ruralni razvoj i investicije: projekti@zrenjanin.rs

**Izvor pojedinih saznanja** – Strategija održivog razvoja opštine Zrenjanin (2006-2013)

### 17.1. Izrada i usvajanje strateškog plana razvoja opštine

Metodologija izrade strategije održivog razvoja opštine Zrenjanin počiva na principima održivog planiranja razvoja lokalne zajednice, a to su:

- Integrisan pristup rješavanja problema lokalne zajednice
- Javna vizija razvoja
- Učešće stručne javnosti i šire javnosti u donošenju odluka
- Timski rad po grupama
- Stvaranje političkog konsenzusa oko strategije razvoja opštine

U skladu sa navedenim, određene su faze u izradi strategije:

- Resursna analiza opštine Zrenjanin
- Procjena stanja sa aspekta infrastrukture, ekonomije i privrede
- SWOT analiza
- Definisanje vizije zajednice za period 2013.
- Definisanje strateških ciljeva, zadataka i željenih efekata
- Akcioni plan za period 2006-2008.
- Sprovođenje akcionog plana
- Nadzor i kontrola nad sprovođenjem plana
- Informisanje javnosti.

Odluka o izradi strategije je donijeta 2004. godine, nakon čega je održano 27 sjednica u punom i 10 u proširenom sastavu. Procesom izrade strategije je rukovodio petočlani savjet za strateški razvoj, na čijem čelu je bio tadašnji predsjednik opštine Zrenjanin. Ekspertske procjene tokom radne aktivnosti dali su predstavnici 63 institucije organizacije, ili udruženja iz oblasti privrede, kulture, zdravstva, socijalne zaštite, prosvjete, nauke, javnih preduzeća, lokalnih i republičkih organa. Prilikom izrade strategije, savjet je imao u vidu i koristio sve strateške dokumente koji se odnose na globalnu razvojnu politiku Pokrajine Vojvodine i Republike Srbije.

Procjena analize stanja napravljena je u sektorima infrastrukture, ekonomije, životne sredine i društvenog razvoja, da bi se tokom postupka radilo po navedenim fazama.

Savjet za strateški razvoj je konstatovao rezultat izrade strategije i nove kvalitete u obliku multidisciplinarnog pristupa, timskog rada, realnih, efikasnih i racionalnih ciljeva, partnerskih odnosa, učešća javnosti u donošenju odluka i oslanjanja na sopstvene snage.

Monitoring realizacije strategije podrazumijevao je sprovođenje nekoliko aktivnosti:

- određivanje tima za nadzor strategije
- preispitivanje razvojnih ciljeva i efekata
- uspostavljanje sistem izvještavanja
- procjenjivanje rezultata
- saopštavanje rezultata javnosti

Strategija održivog razvoja opštine Zrenjanin (2006-2013) usvojena je od strane lokalne skupštine u 2005. godini. Nova Strategija grada Zrenjanina, koja je pred procesom usvajanja odnosi se na period do 2020. godine.

## **17.2. Opšti podaci o opštini**

Grad Zrenjanin se nalazi na teritoriji Banata u sastavu AP Vojvodine i Republike Srbije. Površina grada (opštine, u vrijeme usvajanja Strategije) zahvata  $1.326\text{km}^2$ , što iznosi 8,3% Vojvodine, u kojoj je, zapravo, administrativno i najveća teritorijalna jedinica. Prema popisu iz 2011. godine u Zrenjaninu je živjelo 122.700 stanovnika.

Zrenjanin je regionalnim putevima odlično povezan sa Novim Sadom (50km) i Beogradom (70km), a međunarodnom trasom sa Temišvarom, samim tim i sa nekim zemljama bivšeg SSSR. Aerodrom *Zrenjanin* C klase, najveći je te vrste na Balkanu i vrlo pogodan za manje putničke, poljoprivredne i teretne avione. Plovni saobraćaj čine riječna mreža i mreža plovnih kanala.

Teren na teritoriji grada je izrazito ravničarski i shodno tome, struktura ekonomije Zrenjanin klasifikuje među veće agro-industrijske centre u Srbiji. Posebno su razvijene: prehrambena, tekstilna, metalska i hemijska industrija, proizvodnja nafte i gasa. Inače, Banat je poznati naftno-gasonosni rejon u kojem se nalazi 88 malih polja sa preko 200 ležišta nafte i gasa. Izuzetak je veće polje *Elemir-Zrenjanin*, srednje veličine, u evropskim okvirima.

Grad posebnog multietničkog sklada i navedenih posebnosti, posljednjih se godina, zahvaljujući izgrađenim i opremljenim industrijskim zonama našao na listi najatraktivnijih gradova za investiranje u jugoistočnoj Evropi.

## **17.3. Detaljne informacije o primjeru dobre prakse - *Infrastrukturno opremanje zone Jugoistok Ečka***

### ***a) Početno stanje***

Nizak nivo investicione aktivnosti krajem prošlog vijeka u Zrenjaninu nametnuo je proces privatizacije kao jedino moguće rješenje da preduzeća dođu do inostranog kapitala. Stoga je u strategiji održivog razvoja grada Zrenjanina konstatovana prisutnost stranih direktnih investicija, kao neophodnih za pokretanje privrednih aktivnosti. Zadaci koji su predviđeni



strategijom odnose se na privlačenje stranih investitora, smanjenje nezaposlenosti, otvaranje novih radnih mjesta, modernizaciju i uvođenje inovativnih procesa.

U odjeljku *Ekonomija i privreda*, pod prioritetnim problemom predviđena je akcija osnivanja zone *Jugoistok*.

### ***b) Iniciranje i priprema dobre prakse***

Projekat infrastrukturnog opremanja industrijske zone *Jugoistok-Ečka* je jedan od najznačajnijih za grad Zrenjanin. Kada je u oktobru 2007. godine Evropska agencija za rekonstrukciju (danas Delegacija EU u Srbiji) pozvala opštine da kandiduju svoje predloge projekata za finansijsku podršku u okviru *Programa opštinama sjevero-istočne Srbije* (MSPNE), prijavljeno je 105 različitih infrastrukturnih projekata. Od ovog ukupnog broja, 9 projekata koji su ispunjavali kriterijume i bili najspremniji za finansiranje, prošli su u sljedeći krug – izradu Studija izvodljivosti. Rezultati Studija pomogli su u odluci o konačnom izboru 4 projekta za finansiranje, od kojih je najvrjedniji bio projekat infrastrukturnog opremanja industrijske zone *Jugoistok-Ečka*.

### ***c) Planirani ciljevi***

Osnivanje industrijske zone ima za cilj privlačenje stranih investicija i otvaranje novih radnih mjesta u interesu bržeg privrednog razvoja čitavog regiona. Industrijska zona kao institut privrednog razvoja treba da omogući brži industrijski razvoj, izgradnju infrastrukture, nove tehnologije i stručna znanja, kao i zapošljavanje i bolji životni standard.

### ***d) Ostvarene aktivnosti***

Ugovor sa Delegacijom EU i izvođačem radova firmom *Alpine Bau GmbH* potpisan je avgustu 2008. godine, a radovi su započeti u oktobru iste godine. Projekat je završen 21. jula 2010. godine, i 72ha potpuno infrastrukturno opremljenog zemljišta je bilo spremno za buduće investitore.

Radovi koji su se finansirali iz donacije EU od 4 miliona evra obuhvatali su izgradnju sljedećih komponenti:

- vodovodna mreža u dužini od 4.805m
- fekalna kanalizacija u dužini od 5.592m
- atmosferska kanalizacija u dužini od 5.357m
- unutrašnja mreža saobraćajnica u dužini od 4.510m.

Ministarstvo za nacionalni investicioni plan podržalo je izgradnju vodovodne mreže sa 27 miliona dinara, dok je učešće grada Zrenjanina obuhvatalo izvođenje:

- elektro radova
- izgradnju gasovodne mreže srednjeg pritiska i
- telekomunikacione mreže.

EU je finansirala projekat sa 4 miliona evra, dok doprinos Ministarstva za nacionalni investicioni plan iznosi 27 miliona dinara, a ukupno učešće grada Zrenjanina oko 1 milion evra.

#### ***e) Postignuti rezultati***

Kao jedna od najopremljenijih zona u Srbiji *Jugoistok* je skoncentrisala kapacitete 13 jakih domaćih i stranih investitora, a vrijednost proizvodnje već u prvoj godini je dostigla 200 miliona evra.

Industrijska zona nalazi se pored magistralnog puta E75 prema Beogradu, na 75km od Beograda i 50km od Novog Sada i takav položaj jednostavno, diktira ambiciozne planove: izgradnju luke na Begeju koji je u blizini, proširenje industrijske zone, izgradnju robno-transportnog centra i osposobljavanje postojećeg sportskog aerodroma za kargo i putnički saobraćaj. Takođe, grad radi na obezbjeđivanju sredstava za završetak obilaznice koja će prolaziti i kroz ovu zonu i povezivati je sa zonom *Bagljaš* na izlazu prema Novom Sadu.

Nekoliko godina kasnije, 2012. na osnovu istraživanja FDI inteligence, najvećeg svjetskog centra za ocjenjivanje direktnih investicija zona *Jugoistok* je zauzela 48 poziciju na svijetu. Rezultati plasmana 600 industrijskih zona (oko 10.000 na svijetu) iz 120 zemalja, objavio je FDI magazin *Financial Times*. Nakon proširenja slobone zone (otvorene 2005.), zonama *Jugoistok-Ečka* i *Bagljaš*, stekli su se uslovi za još brži razvoj Zrenjanina i realizaciju svih predviđenih strateških ciljeva.

#### ***f) Preporuke i naučene lekcije***

Na osnovu iskustava, slobodne zone predstavljaju najefikasnije sredstvo za ubrzanje privrednog razvoja opštine. Slobodne zone u svojim okvirima često pružaju određene olakšice kao što su skraćene carinske procedure, poreske olakšice, potrebnu infrastrukturu, proviziju jeftine zemlje ili rente i jeftinih usluga (vode, struje) itd., tako da je njihov ekonomski smisao sniženje troškova proizvodnje i na taj način privlačenje investitora. Ne postoji tačno određen set uslova koje je neophodno ispuniti da bi se uspostavila slobodna zona, to varira od zemlje do zemlje, ali su ulaganja i uobličavanje infrastrukture jedan od najbitnijih uslova. Infrastruktura mora biti planski urađena i prilagođena potrebama industrije.

## **INSTITUT ZA STRATEŠKE STUDIJE I PROJEKCIJE**

Institut za strateške studije i prognoze (ISSP) je prvi nezavisni ekonomski institut u Crnoj Gori osnovan 1998. godine od strane Prof Veselina Vukotića. Institut je osnovan sa ciljem da sprovodi javna i objektivna ekonomska istraživanja koja će doprinjeti transformaciji ekonomskog sistema Crne Gore i promjeni postojećeg načina razmišljanja kao i obuci mladih ljudi kako da uspješno posluju u novom okruženju. Osnovni zadaci ISSP-a su organizacija istraživačkog rada, prognoza budućeg ekonomskog razvoja i aktivnosti u skladu sa: (i) principima tržišta; (ii) otvorene privrede; (iii) vladavine prava; (iv) transparentnosti; i (v) umrežavanja.