THE URBAN INSTITUTE

SAVEZ UDRUGE GRADOVA
I UDRUGE OPĆINA
REPUBLIKE HRVATSKE

# PRIRUČNIK ZA

# GOSPODARSKI RAZVOJ

## U JEDINICAMA LOKALNE I PODRUČNE (REGIONALNE) SAMOUPRAVE

BEST AVAILABLE COPY

LOCAL GOVERNMENT REFORM PROJECT
LGRP

PROJEKT REFORME LOKALNE SAMOUPRAVE
PRLS

# PRIRUČNIK ZA GOSPODARSKI RAZVOJ U JEDINICAMA LOKALNE I PODRUČNE (REGIONALNE) SAMOUPRAVE

*Priredili:*
Pat Dusenbury
Višnja Mrakovčić Supek
Paul Hoover

*Pridonijeli:*
Vesna Tomašević
Lori Bishop
Krzysztof Chmura
Maris Mikelsons

*Nakladnici:*
The Urban Institute Zagreb,
Savez Udruge gradova i Udruge općina Republike Hrvatske

*Za nakladnike:*
Maris Mikelsons i Irena Bakal

*Prijevod s engleskog:*
Igor Miškulin
Sanja Špoljarić

*Lektura:*
Irena Drpić

*Grafičko oblikovanje:*
Gordana Vinter

*Tisak:*
Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb

*Naklada:*
1000 primjeraka

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 352/353(497.5):338.2

PRIRUČNIK za gospodarski razvoj u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave / pripremili Pat Dusenbury, Višnja Mrakovčić Supek, Paul Hoover ; <prijevod s engleskog Igor Miškulin... et al.>. - Zagreb: The Urban Institute : Savez Udruge gradova i Udruge općina Republike Hrvatske, 2004.

ISBN 953-99520-2-6 (Urban Institute)

1. Dusenbury, Pat 2. Mrakovčić-Supek, Višnja, 3. Hoover, Paul
I. Lokalna samouprava - - Hrvatska - - Gospodarski razvoj

440225189

ISBN 953-99520-2-6

# PRIRUČNIK ZA
# GOSPODARSKI RAZVOJ
## U JEDINICAMA LOKALNE I PODRUČNE (REGIONALNE) SAMOUPRAVE

*Priredili:*
Pat Dusenbury
Višnja Mrakovčić Supek
Paul Hoover

*Pridonijeli:*
Vesna Tomašević
Lori Bishop
Krzysztof Chmura
Maris Mikelsons

Pripremljeno za:

Projekt reforme lokalne samouprave
Američka agencija za međunarodni razvoj

THE URBAN INSTITUTE

**SAVEZ UDRUGE GRADOVA
I UDRUGE OPĆINA
REPUBLIKE HRVATSKE**

Zagreb, 2004

**ZAHVALA**

Projekt reforme lokalne samouprave zahvaljuje na suradnji i doprinosu sljedećim gradovima i suradnicima na projektu :
Gradu Rijeci, Vojku Obersnelu, gradonačelniku Grada Rijeke i Nataši Zrilić, savjetnici gradonačelnika za razvoj, Gradu Varaždinu, Zlatku Horvatu i Ivanu Čehoku, gradonačelnicima Grada Varaždina, Tomislavu Cvetku, predsjedniku Gospodarskog vijeća, Stjepanu Hunjaku, stručnom suradniku za Gospodarsko vijeće i Čedomilu Cesarcu, predsjedniku Županijske Hrvatske gospodarske komore Varaždin.
Zahvaljujemo i svim članovima radnih skupina u oba grada, predstavnicima javnog i privatnog sektora, nevladinim organizacijama na redovitom sudjelovanju u procesu te gradskim vijećnicima koji su strateške planove podržali i usvojili.

## PREDGOVOR

Projekt reforme lokalne samouprave (PRLS) projekt je stručne podrške koji ima dva cilja: izgradnju upravljačke i administrativne sposobnosti lokalnih samouprava i savjetodavnu djelatnost o reformi lokalne samouprave usmjerenu prema Vladi Republike Hrvatske. Projekt provodi The Urban Institute, neprofitna savjetodavna i istraživačka organizacija sa sjedištem u Washingtonu, D.C., koju financira Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID). Direktor PRLS-a je Maris Mikelsons, a zamjenik direktora Krzysztof Chmura.

Tijekom nekoliko prošlih godina projekt je razvio pet modela upravljanja u lokalnim samoupravama kako bi odgovorio na potrebe lokalnih samouprava za boljim raspolaganjem resursima. Svaki od pet modela primijenjen je u nekoliko mjesta u zemlji, a provedba se odvijala u uskoj suradnji s lokalnim samoupravama, s glavnim naglaskom na institucijalizaciji modela.

Ovaj je priručnik namijenjen korisniku radi boljeg razumijevanja metodologije u vezi s modelom gospodarskog razvoja te kako bi poslužio kao osnova za učinkovitiju i djelotvorniju primjenu novih tehnika upravljanja koje je razvio PRLS u suradnji s hrvatskim lokalnim samoupravama. PRLS će i dalje dorađivati i ažurirati modele upravljanja s podacima koje će dobiti iz dosadašnjeg iskustva i dublje primjene metodolgija upravljanja.

Slijedi kratak opis pojedinih modela.

**Upravljanje imovinom.** Ovim modelom uvodi se novi sustavni pristup radi učinkovitijeg korištenja nekretnina u vlasništvu ili pod upravom lokalne samouprave. U prvom koraku potrebno je izraditi sveobuhvatni popis cjelokupne imovine, a nakon toga ocijeniti svaku pojedinu nekretninu kako bi se odredila najbolja namjena za lokalnu samoupravu. Nakon što se ti koraci privedu kraju, model će rješavati druga pitanja upravljanja imovinom kroz uvođenje metodologija u vezi s procjenom imovine, analizom izravnih i neizravnih subvencija, uvođenjem operativnih izvještaja za svaku nekretninu itd. Primjenom multidisciplinarnog pristupa u upravljanju imovinom, model će rezultirati poboljšanjem financijske situacije lokalne samouprave, pružanjem usluga te će omogućiti razvoj lokalnoga gospodarstva.

**Sudjelovanje građanja.** Ovim modelom povećava se sudjelovanje građana u odlučivanju u lokalnoj samoupravi što predstavlja sredstvo bolje raspodjele resursa. Njime se uvodi sustavni pristup lokalnim samoupravama kako bi učinkovitije komunicirale s građanima i unapređivale građanske inicijative. Model predlaže dva puta provedbe: sveobuhvatni pristup i brzi pristup. Predloženi alati između ostalog uključuju gradske novosti, savjetodavne odbore građana, informativne pultove (one-stop-shop), proračunske poruke i ankete među građanima. Za svaki alat dajemo po jedan primjer od kojih su mnogi utemeljeni na inicijativama koje su već provedene u Republici Hrvatskoj.

**Gospodarski razvoj.** Ovaj model bavi se pitanjima lokalnoga gospodarskog razvoja utemeljenog na zajednici u zajedničkom nastojanju lokalne samouprave, poslovne zajednice i građanskih inicijativa na izradi i provedbi vizije gospodarskog potencijala zajednice i njezinu ostvarivanju. Model se također bavi pokretanjem kako javnih tako i privatnih potencijala u podržavanju te

vizije te razmatra mogućnosti stvaranja pogodnoga ozračja za poticanje lokalnih poduzetnika za stvaranje novih i za proširenje već postojećih poslova te je ujedno privlačan vanjskim ulagačima. U tijeku ovog procesa izrađen je Strateški plan gospodarskog razvoja (SPGR). I na kraju, model preporučuje osnivanje lokalnog tijela koje bi bilo odgovorno za praćenje provedbe plana te za rješavanje pitanja sposobnosti u vezi s regulatornim okruženjem radi postizanja ciljeva plana. Ovaj model važan je instrument za povećanje sposobnosti lokalne samouprave za upravljanje lokalnim gospodarskim razvojem.

**Upravljanje financijama**. Ovaj model donosi sustav upravljanja financijama kojim se povećava transparentnost i odgovornost cjelokupnog upravljanja financijama, od odlučivanja do planiranja izdataka. Modelom se uvode četiri suvremena načina upravljanja: (1) izrada transparentnog proračuna, (2) analiza kreditne sposobnosti radi boljeg pristupa kreditiranju, (3) sustavni pristup višegodišnjem planiranju kapitalnih projekata i (4) proračun organiziran prema programskim ciljevima i povezan s pokazateljima rezultata (programski proračun). Podršku tim načinima upravljanja pruža primjena softverskog programa (Modela financijske analize ili FAM) izrađenog posebno za primjenu u hrvatskim lokalnim samoupravama, a u skladu s vrijedećim zakonodavnim okvirom.

**Informacijski menadžment**. Ovaj model uvodi novi pristup upravljanju informacijama i komunikaciji unutar lokalne samouprave i između građana i lokalne samouprave. Pristup se oslanja na sustavnu procjenu potreba za informiranjem lokalne samouprave, koju slijedi primjena suvremenih instrumenata komunikacije i razmjene informacija kao što su LAN, e-mail i elektronske konferencije. Najvažnije je to što model povezuje građane s lokalnom samoupravom elektroničkim putem, kako bi se omogućili pristup informacijama o djelatnostima lokalne samouprave (procesima) i komunikacija s dužnosnicima lokalnih samouprava, štedeći vrijeme i povećavajući sudjelovanje građana u lokalnoj samoupravi.

Prva tri poglavlja ovog priručnika sadrže informacije o procesu izrade Strateškog plana gospodarskog razvoja (SPGR). Priručnik daje praktične smjernice, korak po korak, o tome kako nastaje plan strateškog razvoja utemeljen na zajednici. Priručnik je izrađen nakon uspješne provedbe SPGR-a u Gradu Rijeci i Gradu Varaždinu, dvama pilot-gradovima Projekta reforme lokalne samouprave. Autorice su tih poglavlja Pat Dusenbury i Višnja Mrakovčić Supek, koje su pružale stalnu stručnu potporu pilot-gradovima.

Posljednje poglavlje priručnika sadrži informacije o osnivanju tijela za lokalni gospodarski razvoj; glavni je autor Paul Hoover, koji je bio uključen u početni rad na uspostavljanju lokalnih tijela za gospodarski razvoj.

## POPIS KRATICA

**ED:** Gospodarski razvoj (engl. Economic Development)

**EDO:** Odjel ili ured za gospodarski razvoj (engl. Economic Development Department or Office)

**SPGR:** Strateški plan gospodarskog razvoja

**LED:** Lokalni gospodarski razvoj (engl. Local Economic Development)

**LS:** Lokalna samouprava

**LGPP:** Program partnerstva lokalne samouprave (engl. Local Government Partnership Program), Poljska

**PRLS:** Projekt reforme lokalne samouprave

**NVO:** Nevladina organizacija

**JPP:** Javno-privatno partnerstvo

**RRA:** Regionalna razvojna agencija

**SOW:** Opis poslova (engl. Scope of Work)

**SWOT:** Snage, slabosti, mogućnosti, prijetnje (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

**RS:** Radna skupina

**UI:** The Urban Institute

## POJMOVNIK

**Proces utemeljen na zajednici.** Proces koji uključuje cijelu zajednicu; predstavnike javnog i privatnog sektora i civilnih organizacija.

**Gospodarski razvoj.** Stvaranje bogatstva kroz kombinaciju povećanog zapošljavanja i povećanih prihoda.

**Gospodarski pregled.** Analitički proces usporedbe i suprotstavljanja informacija o gospodarstvu i čimbenicima koji utječu na gospodarsko zdravlje.

**Dobra poduzetnička klima.** Klima koja privlači nove poduzetnike da otvaraju poduzeća, a motivira postojeća poduzeća da napreduju.

**Lokacijska prednost.** Tvrtke na određenoj lokaciji imaju veću vjerojatnost napretka od sličnih na drugim lokacijama; može potjecati od geografskih čimbenika, kao što su blizina većih tržišta i dobra prometna povezanost, ili lokalnih obilježja, kao što su dobro izučena radna snaga i obrazovana populacija.

**Logički okvir (LogFrame).** Alat koji objašnjava logiku intervencija/projekata predloženih u SPGR-u koji povezuje fazu planiranja s provedbom.

**Strateško planiranje.** Alat za prilagođavanje okolini koja se mijenja te za određivanje prioriteta.

**Radna skupina.** Skupina lokalnih predstavnika iz privatnog i javnog sektora i organizacija civilnoga društva koji su uključeni u proces planiranja.

## Sadržaj


Zahvala ..... 3

Predgovor ..... 5

Popis kratica ..... 7

Pojmovnik ..... 8

**Prvi dio: PRLS - PRIRUČNIK ZA LOKALNI GOSPODARSKI RAZVOJ** ..... 11

Pregled ..... 11

Uvod ..... 12

Strateško planiranje gospodarskog razvoja (SPGR) utemeljeno na zajednici ..... 14

Model Projekta reforme lokalne samouprave (PRLS-a) za SPGR ..... 17

**Drugi dio: PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA** ..... 26

Uvod ..... 26

Prijedlozi dnevnog reda za radnu skupinu:

- 1. sastanak: Okupljanje radne skupine i objašnjenje procesa ..... 29
- 2. sastanak: Početak izrade vizije ..... 30
- 3. sastanak: Provedba SWOT analize ..... 31
- 4. sastanak: Utvrđivanje strateških pitanja ..... 32
- 5. sastanak: Utvrđivanje kritičnih pitanja i organiziranje podskupina ..... 33
- 6. sastanak: Prezentacija planova aktivnosti podskupina ..... 38
- 7. sastanak: Izrada nacrta SPGR-a ..... 39
- 8. sastanak: Dovršenje SPGR-a nakon komentara građana ..... 40
- 9. sastanak radne skupine: Podnošenje SPGR-a lokalnoj samoupravi na usvajanje ..... 40

**Treći dio: ALATI KOJI SE KORISTE U PROCESU SPGR-a** ..... 41

Popis za sudjelovanje na radionicama ..... 42

Proces SPGR-a - dijagram ..... 44

SPGR zasnovano na zajednici ..... 45

Primjer pozivnog pisma ..... 46

Pregled gospodarske situacije ..... 47

Krugovi utjecaja ..... 50
Postupak pitanja i odgovora ..... 52
Anketa među poduzećima ..... 53
Vizija ..... 58
Metoda brainstorminga ..... 59
Rad u podskupinama ..... 60
Ponderirani postupak glasovanja ..... 61
SWOT analiza ..... 62
Usavršavanje vizije ..... 63
Postupak izbora strateških pitanja ..... 64
Postupak određivanja kritičnih strateških pitanja ..... 65
Pristup logičkog okvira (Logical Framework) ..... 66
Stablo problema logičkog okvira ..... 68
Logički okvir stabla ciljeva ..... 70
Matrica planiranja logičkog okvira ..... 72
Test pretpostavki ..... 77
Sažetak plana aktivnosti ..... 78
Tabela aktivnosti ..... 80

**Četvrti dio: OSNIVANJE TIJELA ZA LOKALNI GOSPODARSKI RAZVOJ** ..... 81
Uvod ..... 81
Organiziranje za lokalni gospodarski razvoj ..... 82
Misija, ciljevi i usluge ..... 85
Osoblje i proračuni ..... 86
Osnivanje tijela za lokalni gospodarski razvoj ..... 86
Osnivanje tijela za lokalni gospodarski razvoj: primjeri Rijeke.i Varaždina ..... 87

**DODATAK: PRIMJERI GOSPODARSKOG RAZVOJA U HRVATSKOJ** ..... 89
Provedba modela SPGR-a utemeljenog na zajednici u Rijeci I Varaždinu - proces planiranja i rezultati ..... 89
Rijeka: proces strateškog planiranja gospodarskog razvoja i rezultati ..... 89
Varaždin: proces strateškog planiranja gospodarskog razvoja i rezultati ..... 93

# I. PROJEKT REFORME LOKALNE SAMOUPRAVE PRIRUČNIK ZA LOKALNI GOSPODARSKI RAZVOJ

## Pregled

Projekt reforme lokalne samouprave (PRLS) Urban Instituta surađivao je s dvama pilot-gradovima, Varaždinom i Rijekom, kako bi proveo proces strateškog planiranja gospodarskog razvoja pomoću modela strateškog planiranja utemeljenog na zajednici. Gradska vijeća Varaždina i Rijeke usvojila su pojedinačne planove u veljači 2002. te je njihova provedba u tijeku. Provedba podrazumijeva ne samo realizaciju projekata koji obuhvaćaju strateške planove gospodarskog razvoja već i njihovu institucionalizaciju u svrhu lokalnoga gospodarskog razvoja.

PRLS-ova inicijativa gospodarskog razvoja djeluje pod pretpostavkom da učinkovit gospodarski razvoj ovisi o tri stupa. Prvi je strategija razvoja koja ima široku podršku. Drugi je tijelo s jasnom odgovornosti praćenja provedbe te strategije i popratnih aktivnosti lokalnoga gospodarskog razvoja. Treći su stup dostatni resursi i ovlasti.

Ovaj je priručnik ključni dokument za širenje modela strateškog planiranja gospodarskog razvoja PRLS-a lokalnim samoupravama u Hrvatskoj. To je prije svega praktičan, a ne samo teorijski zapis onoga što je postignuto u pilot-gradovima PRLS-a, te odražava i ono što je naučeno tijekom osposobljavanja hrvatskih konzultanata za rad s lokalnim samoupravama. Priručnik je podijeljen u četiri poglavlja.

- Prvo je poglavlje pregled procesa planiranja, sažeti opis devet koraka modela planiranja koji su radne skupine primijenile u Varaždinu i Rijeci.
- Drugo poglavlje opisuje stvarni proces planiranja pomoću niza dnevnih redova za sastanke radnih skupina i podskupina. Svaki dnevni red točno navodi zadatke koje sastanak treba postići, predlaže vremenski okvir i navodi tehnike i pristupe pomoću kojih se postižu ciljevi sastanka.
- Treće je poglavlje sažetak 22 alata - tehnika i pristupa koji su se pokazali učinkovitima tijekom procesa izrade strateškog plana razvoja u Rijeci i Varaždinu. Svaki od njih sadrži i upute za primjenu.
- Četvrto poglavlje govori o osposobljavanju tijela koje će se baviti lokalnim gospodarskim razvojem, uključujući provedbu, praćenje i ažuriranje SPGR-a.

U kombinaciji, ova su četiri poglavlja izrađena kao vodič ne samo hrvatskim lokalnim samoupravama i predstavnicima zajednice zainteresiranima za osmišljavanje vlastitih gospodarskih strategija, već i za konzultante koji žele proširiti svoju sposobnost za pružanje podrške u izradi strateških planova za lokalni gospodarski razvoj.

## I. Uvod

Demokratska decentralizacija povećava odgovornost lokalnih samouprava u Hrvatskoj za gospodarski razvoj. Lokalne samouprave imaju veću odgovornost za (1) gospodarsku dobrobit svojih građana, (2) za svoje vlastito fiskalno zdravlje i (3) za upravljanje svojom imovinom. Istodobno, prelazak na tržišno gospodarstvo znači da samouprava više ne rukovodi poduzetništvom. Umjesto toga, samouprava u svojoj novoj ulozi promovira gospodarski razvoj stvaranjem uvjeta koji podupiru poslovanje privatnog sektora. Svjetsko iskustvo govori da stvaranje uvjeta pogodnih za privatna ulaganja i gospodarski rast ovisi o lokalnoj poslovnoj klimi i korištenju lokalnih javnih ulaganja na strateški način kako bi se podržao gospodarski razvoj.

Strateško planiranje gospodarskog razvoja utemeljeno na zajednici izgrađuje jaku osnovu za lokalne samouprave da uspješno ispune svoje nove dužnosti i funkcije u novoj gospodarskoj sredini. To čini kroz:

- okupljanje predstavnika lokalne samouprave, poslovnih i građanskih predstavnika kako bi se stvorila i slijedila zajednička vizija gospodarskog potencijala zajednice i način na koji će biti ostvarena
- mobiliziranje javnih i privatnih resursa koji će podržati tu viziju
- stvaranje povoljne poslovne klime koja će ohrabriti lokalne poduzetnike za stvaranje novih poslova i proširivanje postojećih i koja će biti privlačna vanjskim ulagačima.

Partnerstvo između javnog i privatnog sektora pojačava kapacitet lokalnoga gospodarskog razvoja. Strateško planiranje gospodarskog razvoja utemeljeno na zajednici izgrađuje ta partnerstva i mobilizira resurse zajednice da se postignu zajednički ciljevi.

Bez obzira na to što se lokalni gospodarski razvoj odvija u sklopu nacionalne gospodarske politike i planova, lokalna je samouprava središte gospodarske aktivnosti i može utjecati na vlastitu gospodarsku budućnost. Popis koji slijedi prikazuje tipična pitanja ulagača i ocrtava važnost lokalne politike, odluka i djelovanja.

**Značenje partnerstva između javnog i privatnog sektora u lokalnom gospodarskom razvoju**

Vodeće međunarodne institucije prepoznaju ključnu ulogu lokalnih samouprava, ali i privatnog sektora u gospodarskom razvoju. Svjetska banka npr. navodi da je "... cilj stručnjaka za lokalni gospodarski razvoj u sektoru urbanog razvoja [Svjetske banke] pružati podršku lokalnim samoupravama u utvrđivanju najučinkovitije strategije za otvaranje novih radnih mjesta i revitalizaciju gospodarstva gradova." Stoga bi lokalne samouprave trebale predvoditi planiranje lokalnoga gospodarskog razvoja i to u uskoj suradnji s privatnim sektorom.

www.worldbank.org/urban/led/role_of_led_wb.html

**Lokalno planiranje i komunikacija između javnog i privatnog sektora**

- Postoji li strategija lokalnoga gospodarskog razvoja? Surađuje li lokalna samouprava s privatnim sektorom u provedbi strategije?

- Postoji li Plan kapitalnih ulaganja[1] (CIP) konzistentan sa strategijom gospodarskog razvoja?
- Je li lokalna samouprava slijedila svoje planove i pokazala konzistentnost u suradnji s ulagačima?
- Konzultira li se redovito s poslovnom zajednicom u planiranju javnih ulaganja i donošenju drugih odluka koje utječu na poslovanje grada?
- Je li komunikacija između javnog i privatnog sektora institucionalizirana u obliku radnih skupina, savjetodavnih tijela za gradonačelnika i vijeće, sudjelovanja na sastancima poduzeća u vlasništvu grada ili općine i nekih stalnih organizacija koje nadgledaju ukupnu strategiju gospodarskog razvoja?

**Lokalni porezi i komunalne naknade**

- Jesu li komunalne naknade razumne s obzirom na razinu lokalnih usluga?
- Mogu li ulagači s određenom sigurnošću predvidjeti opterećenja svojih lokalnih poreza?

**Lokalna regulatorna okolina**

- Postoji li potpora koja će pomoći ulagačima da ispune zahtjeve za lokalne dozvole i dopuštenja?
- Jesu li propisi i zahtjevi razumni i predvidljivi?
- Je li lokalno provođenje zakona konzistentno?

**Pružanje lokalnih usluga**

- Jesu li javne usluge poput policije i vatrogasnih postrojbi odgovarajuće?
- Jesu li učenici i studenti koji završavaju lokalne škole i fakultete dobri radnici?
- Jesu li komunalne usluge i okoliš dobro organizirani?
- Je li lokalna dokumentacija o vlasništvu zemljišta točna?

**Upravljanje lokalnom imovinom[2]**

- Održava li lokalna samouprava nekretnine i infrastrukturu koje posjeduje?
- Koristi li se lokalna samouprava na najučinkovitiji način imovinom koju posjeduje?

Ovaj priručnik napravljen je kako bi pomogao lokalnim samoupravama pri korištenju strateškog planiranja gospodarskog razvoja utemeljenog na zajednici. Podijeljen je u četiri poglavlja. Prvo predstavlja model PRLS-a o strateškom planiranju gospodarskog razvoja utemeljenom na zajednici, drugo ukratko opisuje proces planiranja a treće predstavlja alate korisne za svaki

---

[1] Radi podrobnijih informacija vidi Priručnik za financijsko upravljanje PRLS-a, poglavlje o Planu kapitalnih ulaganja.
[2] Radi podrobnijih informacija vidi PRLS-ov Priručnik o upravljanju imovinom.

korak. Četvrto poglavlje razrađuje mogućnosti institucionalizacije lokalnoga gospodarskog razvoja putem osnivanja tijela za lokalni gospodarski razvoj.

## STRATEŠKO PLANIRANJE GOSPODARSKOG RAZVOJA UTEMELJENO NA ZAJEDNICI

Model PRLS-a opisan u ovom priručniku izgrađen je na modelima strateškog planiranja gospodarskog razvoja utemeljenom na zajednici, razvijenim i uspješno primijenjenim u Sjedinjenim Američkim Državama i drugdje. Temelji se na modelima Urban Instituta izrađenima za vrijeme pilot-programa partnerstva lokalnih samouprava (LGPP) u Poljskoj i Norton Berman Ltd. tijekom sljedećeg LGPP-a. Model gospodarskog razvoja PRLS-a prikazuje stanje tijekom rada s pilot-gradovima Rijekom i Varaždinom u specifičnim okolnostima u Hrvatskoj na početku 21. stoljeća.

Opisani proces zove se *Strateško planiranje gospodarskog razvoja utemeljeno na zajednici.*

Što to konkretno znači, najjasnije je kada se svaki dio imena definira. Učinit ćemo to obrnutim redoslijedom.

### Što podrazumijevamo pod *gospodarskim razvojem*?

Gospodarski razvoj obično se odnosi na stvaranje bogatstva kao rezultata kombinacije povećanog zapošljavanja i povećanog prihoda. Lokalna samouprava također može iskoristiti gospodarski razvoj za povećanje prihoda od poreza i, kao posljedicu toga, lokalna samouprava povećava kapacitet pružanja usluga. Dakle, razvoj je lokalnoga gospodarstva *gospodarska promjena koja rezultira poboljšanim ekonomskim standardom življenja svojih stanovnika i pomaže lokalnoj samoupravi pružati usluge svojim stanovnicima.*

Slijedi opis ključnih karakteristika razvoja lokalnoga gospodarstva u tržišno orijentiranom gospodarstvu.

- Kako bi bila učinkovita, funkcija gospodarskog razvoja lokalne samouprave mora biti kontinuirana aktivnost. Gospodarska se okolina mijenja zbog vanjskih događaja - tehnoloških napredaka, otkrića, političkih događaja - te se aktivnosti gospodarskog razvoja moraju prilagoditi. U tržišnom gospodarstvu, konkurencija pojačava okolinu konstantnih promjena.
- Aktivnosti razvoja lokalnoga gospodarstva odvijaju se unutar okvira nacionalne gospodarske politike i planova. No lokalna je samouprava središte gospodarske aktivnosti i može utjecati na svoju gospodarsku budućnost jer ima ovlasti stvaranja i održavanja lokalne okoline koja podržava aktivnosti privatnoga gospodarskog sektora. Dužnosnici lokalnih samouprava imaju i ovlast zastupati promjene u nacionalnom zakonodavstvu i politici.
- Izvori kojima lokalna samouprava pridonosi gospodarskom razvoju jesu kadrovski, institucionalni, poslovni, fizički i financijski. Alati koje ima za pojačavanje tih izvora jesu pružanje usluga i regulatorne odgovornosti uz sposobnosti informiranja i upravljanja. Lokalna samouprava povećava svoju sposobnost gospodarskog razvoja i mobilizira dodatne izvore kroz

partnerstva s poslovnom zajednicom, nevladinim organizacijama, građanima i drugim samoupravama u svojem gospodarskom području.

- Gospodarski se razvoj pojavljuje kao rezultat aktivnosti i ulaganja privatnog i javnog sektora, a u demokraciji, uz pristanak zajednice.
- Očekivanja povrata kapitala (profita) oblikuju odluke privatnih ulaganja. Aktivnosti javnog sektora o gospodarskom razvoju žele privući ulaganja stvaranjem i održavanjem okoline u kojoj privatni biznis može napredovati. Takva se okolina naziva *dobrom poslovnom klimom*. Privatizacija daje poslovnoj klimi sve veću važnost.
- Drugi koncept povezan s privlačenjem ulaganja jest *lokacijska prednost*. Lokacijska prednost znači da tvrtke na toj lokaciji imaju veću vjerojatnost napretka od sličnih na drugim lokacijama. Lokacijska prednost može potjecati od geografskih čimbenika, kao što su blizina većih tržišta i dobra prometna povezanost, ili od lokalnih obilježja, kao što su dobro izučena radna snaga i obrazovana populacija. Lokalna samouprava promovira gospodarski razvoj kroz aktivnosti koje kreiraju i koriste lokacijske prednosti, primjerice ulaganjem u unapređenje infrastrukture i u obrazovanje.

Gospodarski se razvoj ne ostvaruje isključivo privlačenjem vanjskih ulagača. Uspješne strategije gospodarskog razvoja prepoznaju da, s manjim iznimkama, većina gospodarskog rasta i stvaranja novih radnih mjesta počinje od lokalnih poduzetnika koji stvaraju i proširuju lokalna poduzeća - ne od privlačenja velikih kompanija izvana. Najveća bi pozornost trebala biti usmjerena prema stvaranju lokalnoga poslovnog okruženja unutar kojeg se lokalne poslovne ljude podržava u preuzimanju rizika i ponovnom ulaganju dobiti u zajednicu. Štoviše, iskustvo pokazuje da je stvaranje takve poslovne klime najbolji pristup zainteresiranim vanjskim tvrtkama da se smjeste u zajednici što može biti važan čimbenik koji pridonosi gospodarskom razvoju. Strane ulagače privlače zajednice u kojima lokalni poduzetnici s kojima kontaktiraju govore pozitivno o svojoj lokalnoj samoupravi i zajednici kao povoljnom mjestu za poslovanje.

### Što podrazumijevamo pod *strateškim planiranjem*?

Strateško je planiranje alat koji je javni sektor preuzeo iz poslovne zajednice. To je kreativan proces - umijeće i znanost - kojim zajednica predviđa željenu budućnost i razvija nužnu proceduru i radnje kako bi postigla svoju viziju budućnosti. Poput gospodarskog razvoja, strateško je planiranje kontinuiran proces, a ne izoliran događaj. Strateško je planiranje alat za prilagođavanje okruženju koje se mijenja i za utvrđivanje prioriteta, ali nije alat za rješavanje svih problema.

Strateško planiranje razlikuje se od tradicionalnog modela sveobuhvatnog planiranja u nekoliko bitnih pravaca.

- Strateško je planiranje proaktivno. Kroz proces strateškog planiranja zajednica želi oblikovati svoju budućnost, a ne se samo pripremiti za nju.
- Sveobuhvatan plan pokriva sve aktivnosti koje treba poduzeti bez pokazivanja onih koje su najvažnije; strateški se plan usredotočuje na kritična strateška pitanja i upućuje resurse na aktivnosti s najvećim prioritetom. Određivanje je prioriteta nužno jer su resursi kojima raspolaže lokalna samouprava manji od zahtjeva koji se postavljaju pred nju.

- Sveobuhvatan plan obično pripremaju stručnjaci, ali strateški plan izrađuje radna skupina u kojoj će biti zastupljeni svi oni od kojih će se tražiti da provedu plan.

Kako bi strateško planiranje bilo uspješno, njegov cilj mora biti jasno izražen i prihvaćen na samom početku. Na primjer, strateško planiranje gospodarskog razvoja bavi se pitanjima koja utječu na zapošljavanje, prihod, privlačenje investicija, pristup kapitalu, komunalne usluge i prometnu infrastrukturu te na druge čimbenike izravno povezane s održivim gospodarskim rastom i napretkom. Jednako je tako važno to što strateško planiranje rješava samo ona pitanja koja se mogu promijeniti ili na koja se može utjecati. Usredotočuje se na resurse na koje će imati utjecaj.

**Što mislimo pod *utemeljenim na zajednici*?**

| **Strateško planiranje utemeljeno na zajednici** |
| --- |
| Predstavnici privatnog i javnog sektora i udruga građana zajedno izrađuju viziju za svoj grad i utvrđuju vlastite prioritete. |

Utemeljeno na zajednici odnosi se na sudjelovanje javnosti u izradi strateškog plana. Radna skupina koja se sastoji od predstavnika zajednice stvara strateški plan utemeljen na zajednici. Radna skupina utjelovljuje partnerstvo javnog i privatnog, koje je potrebno za učinkovit lokalni gospodarski razvoj. Idealno bi bilo kada bi radnoj skupini supredsjedali gradonačelnik i važan predstavnik poslovne zajednice. Članovi uključuju predstavnike lokalne samouprave, poslovne zajednice, obrazovnih institucija, organizacija radnika i skupina iz zajednice kao što su nevladine organizacije sa zanimanjem za gospodarski razvoj.

Stručnjaci sudjeluju u radnoj skupini i/ili pomažu u odlučivanju pružanjem informacija, ali svi članovi radne skupine jednako sudjeluju u odlučivanju koje oblikuje strateški plan utemeljen na zajednici. Strateški plan utemeljen na zajednici određuje prioritete, pravce i definira intervencije i projekte s početnim planovima djelovanja. Kada se plan usvoji, stručnjaci izrađuju detaljnije planove potrebne za provedbu projekta.

Uključivanje zajednice jača strateško planiranje iz nekoliko razloga:

- Budući da strateški plan određuje prioritete, on ima i političku i gospodarsku važnost. Uključivanje zajednice pridonosi transparentnom procesu.
- Uključenje zajednice unapređuje provedbu plana. Mobilizira resurse zajednice - ne samo resurse lokalne samouprave - za postizanje gospodarskih ciljeva. Uspješno strateško planiranje uključuje entitete od kojih će se tražiti potpora u provedbi strateškog plana u izradi plana.
- Sudjelovanje predstavnika zajednice u strateškom planiranju razvoja daje konačnom planu kredibilitet u zajednici. Konsenzus među članovima radne skupine promovira konsenzus zajednice u podršci strateškom planu.

Javnost se redovito informira o napretku i zaključcima tijekom procesa strateškog planiranja gospodarskog razvoja, a javne su tribine u ključnim trenucima u procesu mjesto šireg sudjelovanja zajednice. Nakon svakog sastanka radne skupine održavanje konferencije za novinare pomaže

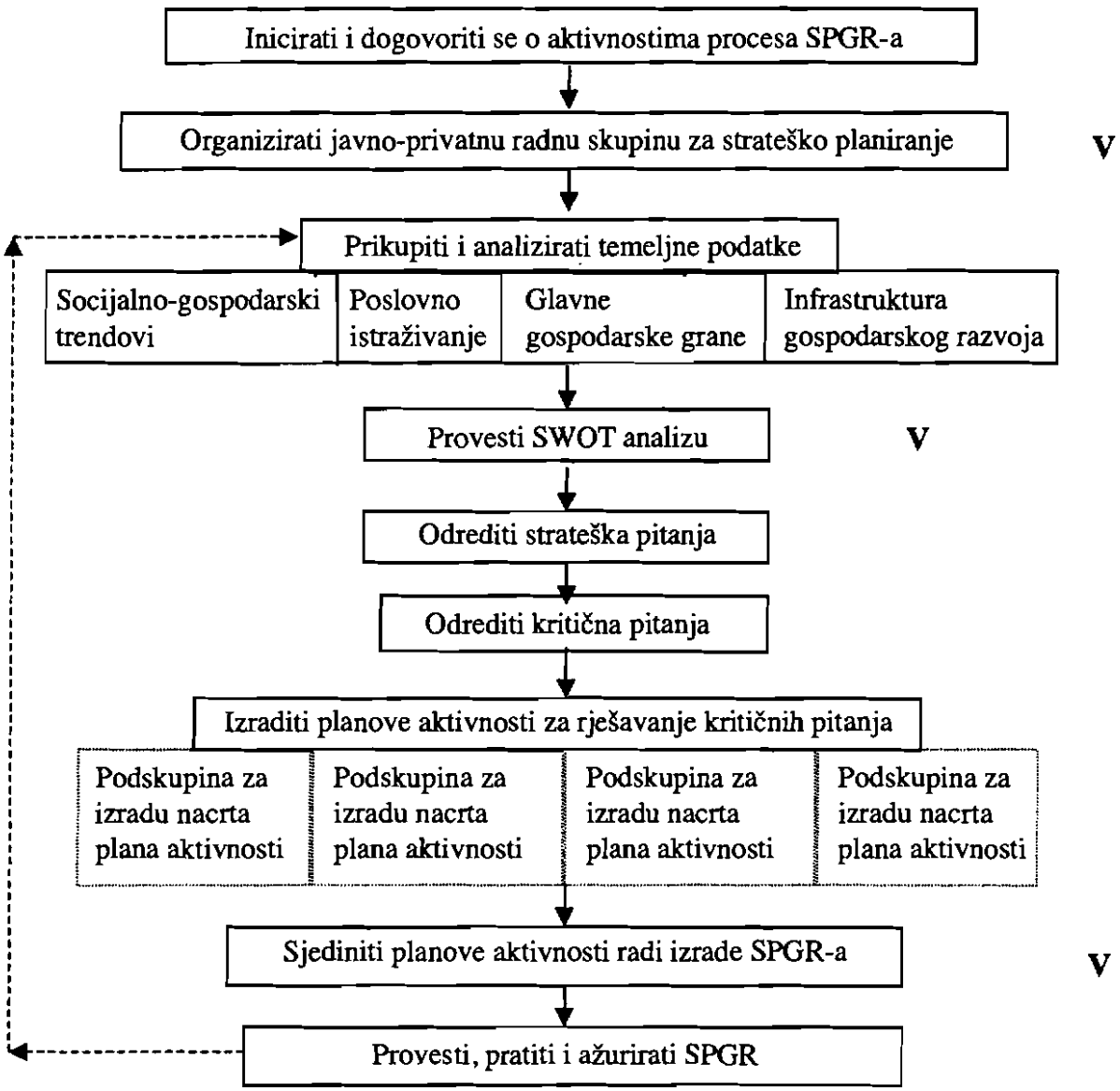
širenju informacija među sve građane. Članovi radne skupine mogu služiti kao glasnogovornici tijekom procesa strateškog planiranja kroz prezentacije drugim grupama zajednice i pružanjem njihova doprinosa. Lokalne samouprave mogu odabrati korištenje drugih medija za informiranje javnosti kao što su poseban dodatak u novinama, emisija na lokalnoj televiziji, i/ili oglašavanje na web-stranici lokalne samouprave.

Važno je prepoznati da uključenje zajednice opterećuje proces planiranja. Konzultantu je zapravo teže raditi s radnom skupinom utemeljenom na zajednici no što bi to bilo u jednostavnoj izradi plana bez uključivanja zajednice. Organiziranje i podrška radnoj skupini oduzima vrijeme. Radna skupina mora utrošiti vrijeme na postizanje konsenzusa i na pregovore. Međutim, koristi koje donosi uključivanje zajednice opravdavaju dodatni trud. Uključenje zajednice nastavlja se u fazi provedbe kao proces za nadgledanje napretka prema navedenim ciljevima, uz izmjene i prilagodbe u planu gdje je potrebno.

## MODEL PRLS-a ZA STRATEŠKO PLANIRANJE LOKALNOGA GOSPODARSKOG RAZVOJA

PRLS-ov model strateškog planiranja opisuje kako proizvesti strateški plan lokalnoga gospodarskog razvoja (SPGR) pomoću procesa koji uključuje zajednicu i čini osnovu za partnerstvo javnog i privatnog u provedbi plana. Model je ilustriran u nastavku teksta, kao i njegovi sastavni dijelovi. Korak *Stvaranja vizije za gospodarsku budućnost zajednice* nema svoj okvir u dijagramu koji slijedi jer se ta vrlo bitna aktivnost javlja nekoliko puta tijekom procesa. Faze u kojima se javlja ta aktivnost označene su slovom **V** u dijagramu.

## STRATEŠKO PLANIRANJE GOSPODARSKOG RAZVOJA UTEMELJENO NA ZAJEDNICI




### Pokrenuti aktivnost strateškog planiranja i dogovoriti se o njoj

Uobičajeno je da stvaranje strateškog plana gospodarskog razvoja utemeljenog na zajednici pokreće i predvodi gradonačelnik ili načelnik općine, međutim, pokretač ili predvodnik može biti i zamjenik gradonačelnika ili načelnika ili član gradskog ili općinskog vijeća ili čak predstavnik

poslovne zajednice. Čest je slučaj taj da se u proces uključi više lokalnih samouprava. Stvaranje SPGR-a zahtijeva rad i predanost, vrijeme predstavnika zajednice i ulaganje resursa organizacija koje sponzoriraju proces. Model PRLS-a utemeljen je na suradnji javnog i privatnog sektora, tako da su prvi korak za te entitete dogovori o načinu suradnje.

Model se može provesti na lokalnoj razini bez šire pomoći vanjskih stručnjaka. Ipak, troškovi su povezani s procesom - sastanci, istraživanja, priprema materijala, poštarina i podrška moderatora na sastancima radne skupine. Sponzori određuju financijsku podršku i osoblje koje će vjerojatno biti potrebno za pružanje te podrške. Na primjer, županijske gospodarske komore vode gospodarske baze podataka. Komori će biti ponuđeno sudjelovanje u radnoj skupini SPGR-a jer je to važna poslovna organizacija, a od nje će se tražiti i da osigura podatke. Institucije kao što su uredi za zapošljavanje i županijske obrtničke komore također su dragocjeni izvori podataka i uvida. Lokalna samouprava može osigurati prostorije za sastanke i osoblje. Ako postoji agencija za gospodarski razvoj i ona može poslužiti u svrhu procesa planiranja.

### Organizirati javno-privatnu radnu skupinu za strateško planiranje

Članstvo radne skupine odraz je javno-privatne suradnje koja podržava gospodarski razvoj u tržišnom gospodarstvu. Idealno, supredsjedatelji su gradonačelnik ili načelnik i važan predstavnik poslovne zajednice. Članovi radne skupine uključuju predstavnike županijskih, gradskih i općinskih samouprava, poslovne zajednice - gospodarske komore, obrtničke komore, zavoda za zapošljavanje, udruge poslodavaca i drugih važnih poslovnih organizacija, zdravih tvrtki i tvrtki u stečaju. Također su zastupljene obrazovne institucije, građanske skupine i nevladine organizacije. Članovi radne skupine trebali bi predstavljati sve entitete čija će suradnja biti potrebna za provedbu plana, uključujući članove gradskog vijeća iz svih političkih stranaka.

Budući da će plan vjerojatno zahtijevati djelovanje gradskih odjela, bitno je sudjelovanje pročelnika odjela. Ako vodeći menadžeri, iz javnog ili privatnog sektora, nemaju dovoljno vremena potrebnog za članstvo u radnoj skupini, zamolit će ih se da pošalju pouzdanog zamjenika koji će ih predstavljati u savjetovanjima radne skupine. Iznimno je važno da se vodeće menadžere redovito izvještava o rezultatima rada radne skupine te da oni u svako doba mogu dati svoj doprinos procesu.

Premda je kontinuitet dragocjen, članstvo u radnoj skupini nije zatvoreno. Ako postane očito da druge osobe mogu dati važan doprinos razvoju SPGR-a, one će biti pozvane da se pridruže radnoj skupini i njezinim podskupinama.

Proces SPGR-a postaje transparentan kroz informiranje građana o radu radne skupine i pružanjem mogućnosti da građani daju svoje prijedloge. Zbog tih razloga, medijsko praćenje procesa bit će podržano konferencijama za novinare nakon svakog sastanka.

### Izraditi viziju za gospodarsku budućnost zajednice

Plan je osmišljen tako da bi stanje pokrenuo s jedne točke do druge. Vizija željene gospodarske budućnosti opisuje krajnji cilj SPGR-a. Vizija budućnosti svake osobe odražava njezine vrijednosti.

Postizanje konsenzusa o viziji zahtijeva da pažljivo promišljanje stanja zajednice nadilazi uske pojedinačne interese.

Izrada vizije pojavljuje se tijekom procesa planiranja. Rasprava o viziji i vrijednostima počinje na organizacijskom sastanku kada će članovi radne skupine biti zamoljeni da iznesu svoja očekivanja o procesu planiranja - što bi oni željeli da radna skupina postigne. Nakon što informacije o trenutačnom stanju budu iznesene na drugom sastanku, radna skupina će započeti s razvojem zajedničke vizije. Tek na kraju procesa planiranja izjava o viziji bit će dovršena u dokumentu SPGR-a.

**Izraditi i analizirati temeljne podatke**

Strateške odluke temelje se na informacijama tako da strateško planiranje gospodarskog razvoja počinje skupljanjem informacija o gospodarstvu i čimbenicima koji utječu na gospodarsko stanje. To se provodi u analitičkom procesu koji se zove *gospodarski pregled*. Pregledom se uspoređuje i suprotstavlja lokalno stanje sa širim kretanjima radi dobivanja potrebnih informacija kojima će se voditi izrada SPGR-a. Koriste se statistički podaci (npr. proizvodnja, trgovina, uvoz i izvoz, stopa nezaposlenosti, itd.), kao i informacije prikupljene razgovorima i anketama o lokalnom gospodarstvu i zajednici. Informacije što opisuju trenutačno stanje nazivaju se temeljnim podacima, a predstavljaju polaznu točku za SPGR.

Informacije su važna sastavnica cijelog procesa SPGR-a. Prije prvog sastanka radne skupine partneri koji podržavaju proces počet će prikupljati statističke informacije o socioekonomskim kretanjima, ključnoj industriji, gospodarskoj razvojnoj infrastrukturi - fizičkoj i programskoj - koja čini gospodarski pregled. Na prvom sastanku radne skupine članove će se zamoliti da pruže pomoć kroz anketu među lokalnim poduzetništvom o lokalnoj poslovnoj klimi. Gospodarski pregled i rezultati poslovne ankete bit će predstavljeni radnoj skupini na njezinu drugom sastanku.

Važno je shvatiti da niti gospodarski pregled ni anketa među poslovnim subjektima nisu sami sebi cilj. Pregled je sažetak trenutne situacije, a anketa među poslovnim subjektima pruža uvid u poslovnu klimu. Analiza pregleda filtrira informacije sljedećih koraka u procesu SPGR-a. Poslije će se radna skupina baviti pojedinim temama - kritičnim strateškim pitanjima. Ovo je pravo vrijeme za dublju analizu, analizu koja za cilj ima kritična strateška pitanja. Odgađanje dublje analize dok se ne odaberu kritična strateška pitanja, proces SPGR-a umanjuje opasnost od preopterećenja radne skupine informacijama te se tako resursi planiranja djelotvornije troše.

**Provesti SWOT analizu**

Radna se skupina koristi analitičkim okvirom koji se naziva SWOT (kratica od početnih slova engleskih riječi snaga, slabost, mogućnost i prijetnja) kako bi organizirala informacije iz temeljnih podataka, poslovne ankete i iz njihova osobnog znanja. SWOT kategorizira situacije kao snage ili slabosti (stvari koje se mogu kontrolirati) ili kao vanjske mogućnosti ili kao prijetnje (elementi koji se ne mogu kontrolirati, ali pridonose gospodarskom razvoju) - sve što je relevantno za lokalni gospodarski razvoj.

SWOT okvir postavlja strateško žarište na situacije na koje mogu utjecati entiteti koji su zastupljeni u radnoj skupini. SWOT analiza razlikuje unutarnje i vanjske čimbenike. U kontekstu planiranja gospodarskog razvoja SWOT koncentrira moguće intervencije na čimbenike kao što su postojanje ili nepostojanje lokalne agencije za gospodarski razvoj, priprema radne snage, lokalni porezi i regulatorne strukture, pružanje lokalnih usluga ili stanje gradskog središta. Ipak, važno je shvatiti da zajednice ne mogu mijenjati nacionalne programe i propise, ali lokalni čelnici često imaju utjecaj na nacionalne političke odluke koje su osnovica za te programe i propise.

### Odrediti strateška pitanja

Uspoređivanje situacije dobivene SWOT analizom s vizijom željene gospodarske budućnosti pomaže radnoj skupini da odredi strateška pitanja - ona pitanja koja će vjerojatno utjecati na gospodarsku budućnost zajednice i postizanje vizije. Strateška pitanja često su na negativnoj strani SWOT-a. To su unutrašnje slabosti koje ograničavaju lokalni gospodarski napredak i vanjski činitelji koji će vjerojatno imati negativan utjecaj na lokalno gospodarstvo (prijetnje).

Strateška su pitanja izražena u obliku pitanja za koja postoji više od jednog odgovora. Nakon ovoga slijedi obaveza strateškog planiranja da donosi odluke utemeljene na informacijama. Izjava koja ograničava moguće odgovore na strateška pitanja bila bi preuranjena u ovoj fazi procesa planiranja jer nije vjerojatno da će radna skupina imati dovoljno informacija za odabir najboljeg odgovora.

**Utvrđivanje prioriteta među kritičnim strateškim pitanjima**

Broj kritičnih strateških pitanja treba ograničiti na tri ili četiri, tako da se radna skupina usredotoči samo na najvažnije prioritete te da se ograničeni resursi optimalno iskoriste.

### Odrediti kritična strateška pitanja

Kritična su pitanja ona strateška pitanja koja su (1) najvažnija za postizanje željene gospodarske budućnosti i (2) ona na koja će najvjerojatnije utjecati lokalna intervencija. Ta dva kriterija odražavaju obavezu strateškog planiranja da se (1) usredotoči na potrebe najvažnijih prioriteta i (2) koncentrira na pitanja koja se mogu promijeniti ili na koja mogu utjecati ljudi koji se bave planiranjem. Sposobnost za lokalni razvoj treba ozbiljno razmotriti, odnosno treba ocijeniti kakva je trenutačna sposobnost te što je potrebno za dugoročni razvoj u zajednici.

Odabir kritičnih pitanja određuje program budućeg rada i pravac strateškog plana gospodarskog razvoja. Kada su kritična pitanja određena, radna se skupina dijeli na radne podskupine, po jedna za svako kritično pitanje. Radna se skupina dijeli na radne podskupine radi provođenja dublje analize svakoga kritičnog pitanja, uz najbolje korištenje resursa radne skupine.

### Razviti planove aktivnosti za kritična pitanja

Svaka podgrupa priprema plan aktivnosti za svoje kritično strateško pitanje. Model PRLS-a rabi pristup LogFramea (logičkog okvira) za ispitivanje izvedivosti mogućih intervencija. Matrica

LogFramea, proizvod pristupa LogFramea, specificira predloženu intervenciju, argumente za tu logiku, pretpostavke koje su temelj te logike te kako se može mjeriti napredak postignut u ostvarivanju ciljeva. (LogFrame je tehnika projektnog menadžmenta koju je krajem 60-ih godina razvila američka vlada, a koju su usvojili mnogobrojni međunarodni donatori, uključujući Svjetsku banku i Europsku uniju, kao uvjet za sponzoriranje projekata).

**Pristup LogFramea**

- jača unutarnju logiku planova
- pridonosi transparentnom procesu planiranja navodeći pretpostavke na kojima se temelje odluke
- promiče odgovornost uvođenjem mjerenja rezultata u proces planiranja od samoga početka.

Pristup LogFramea vrlo je koristan u radu s radnim skupinama utemeljenim na zajednici. Nameće stegu koja podržava izradu planova koji su realni, koherentni i relevantni za utvrđeni problem.

Podskupine će vjerojatno razmišljati o više predloženih intervencija no što je raspoloživih resursa koji bi ih podržali. LogFrame analiza pomaže podskupini u procjeni izvedivosti potencijalnih intervencija te u odabiru najprosperitetnijih prijedloga. Tek nakon što pristup LogFramea pokaže da je predložena intervencija izvediva, podskupina započinje s izradom detalja intervencije. Navođenjem pretpostavki otkrivaju se snage i slabosti predloženih intervencija i naglašavaju područja koja bi detaljniji prijedlog trebao rješavati. Iako je prerano da bi se budžet pripremao izvan početne grube procjene, kao dio izrade plana aktivnosti, podskupine bi trebale odvagati procijenjene troškove u odnosu na očekivane koristi. Konzultant ili zaposlenik koji pomaže u procesu strateškog planiranja daje informacije o raspoloživim sredstvima te, ako je potrebno, nastoji zadržati podskupine usredotočenima na kritična pitanja. Pristup prije svega mora biti realan. Podskupine bi trebale osmišljavati moguće intervencije koje se mogu ostvarivati brzo i bez većih ulaganja, kako bi se utvrdili inovativni pristupi koji su se drugdje pokazali uspješni te da bi se pažljivo ocijenila izvedivost intervencija koje će zahtijevati dugoročne ili velike obveze.

**Matrica LogFramea** povezuje fazu planiranja sa stvarnom provedbom.

Kada podskupina prođe kroz korake pristupa LogFramea, dobiva se popunjena matrica za svaku predloženu intervenciju. Informacije iz matrice LogFramea koriste se za dovršenje sažetka plana aktivnosti.

Pristup LogFramea vremenski je zahtjevan, a može zahtijevati i istraživačke potencijale. Može postojati i namjera da se odmah skoči na kraj i popuni matrica LogFramea a da se ne prođe kroz fazu analize pristupa LogFramea. Zbog toga može doći do poteškoća i lošijeg planiranja te takvo preskakanje treba izbjegavati. Tijekom prolaska kroz pristup LogFramea, može se javiti potreba za prikupljanjem dodatnih informacija i/ili uključivanjem određenih stručnjaka u rad podskupine. Za

**Sažetak plana aktivnosti**

1. definira entitete s vodećom odgovornošću za provedbu strategija, kao i partnere
3. određuje iznos i izvor(e) resursa potrebnih za provedbu
4. određuje raspored provedbe.

Sažeti plan aktivnosti koristi se u ovom modelu radi kratkog prikaza predloženih intervencija u jasnom i jedinstvenom obliku, što će pomoći radnoj skupini da nekoliko predloženih intervencija uključi u strateški plan gospodarskog razvoja.

taj najkreativniji i najzahtjevniji dio procesa SPGR-a potrebno je od četiri do šest tjedana. Podskupinama iz pilot-gradova ovo je bio izazovan proces, ali bile su vrlo zadovoljne rezultatima.

### Sjediniti planove aktivnosti u izradi SPGR-a

Na informacijskom sastanku svaka podskupina predstavlja svoj plan aktivnosti radnoj skupini, opisuje ključne izbore koji su napravljeni tijekom procesa planiranja i odgovara na pitanja drugih članova radne skupine koji mogu zahtijevati dodatne informacije. Radna skupina ocjenjuje potrebne resurse za kombinirane planove aktivnosti, ali na ovom sastanku ne donosi odluke vezane uz relativnu vrijednost ili prioritete.

Na drugom sastanku, radna skupina sjedinjuje sažetke planova aktivnosti u SPGR. To će vjerojatno zahtijevati teške odluke o odvajanju ograničenih resursa, tako da će stručna pomoć biti od koristi. Pozitivno gledano, prijedlozi o različitim planovima aktivnosti mogli bi se učvrstiti, rezultirajući vrlo izglednim prijedlozima. S negativne strane, mogle bi postojati unutarnje suprotnosti između planova aktivnosti i prijedloga koji konkuriraju za korištenje istih resursa. Odlučivanje o tim pitanjima dio je integracijskog procesa. Na toj je sjednici moderatoru potreban zapisničar jer će ove odluke i njihova objašnjenja biti dio dokumenta konačnog plana.

Radna skupina mora ocijeniti mnoge činitelje u procesu integracije sažetih planova aktivnosti u koherentni strateški plan gospodarskog razvoja. U nekim se slučajevima o raspoloživosti resursa može samo pretpostavljati, primjerice u slučaju donacija i kredita od državnih ministarstava i međunarodnih donatora. Proces strateškog planiranja uključuje praćenje i ažuriranje, pa se strateški plan revidira kako dodatne informacije postaju dostupne.

Kada se intervencije integriraju u jedan plan, radna skupina može odlučiti da će pripremiti plan aktivnosti za svaku predloženu intervenciju u SPGR-u. Druga je mogućnost da se taj zadatak prepusti stručnjacima nakon usvajanja plana. Alternativni plan aktivnosti temelji se na informacijama iz matrice LogFramea i sažetaka plana aktivnosti, ali mnogo je detaljniji. Opisuje raspored i odgovornost pojedinih zadataka i aktivnosti koje će biti potrebne za provedbu predložene intervencije. Radna skupina na kraju izrađuje smjernice za praćenje, ažuriranje i provedbu SPGR-a. Tim smjernicama završen je prijedlog plana.

Prijedlog SPGR-a koji je nastao ovim procesom prezentira se na javnim tribinama na koje su građani pozvani da daju svoje komentare. Na posljednjem sastanku radna skupina razmatra doprinos građana i dovršava SPGR. Suradnici će stvoriti dokument konačnog plana koji uključuje sljedeća poglavlja:

- Imena i pripadnost članova radne skupine
- Kratak sažetak procesa u kojem je nastao strateški plan
- Vizija gospodarske budućnosti zajednice
- Sažetak SWOT analize
- Kratak opis kritičnih pitanja, kako i zašto su odabrana
- Strateški plan gospodarskog razvoja - prioritetni i integrirani planovi aktivnosti.

Prateća je dokumentacija priložena u dodatku plana:

- Pregled okruženja
- Rezultati poslovne ankete
- Detaljni rezultati SWOT analize
- Matrica LogFramea i sažeti plan aktivnosti za svako kritično pitanje
- Planovi aktivnosti za svaku pojedinu intervenciju (neobavezno)
- Smjernice za praćenje, ažuriranje i provedbu
- Komentari zajednice.

**Provesti, pratiti i ažurirati SPGR**

Budući da je strateško planiranje proces i pristup odlučivanju, a ne jednokratni događaj, dovršenje je dokumenta SPGR-a i početak i kraj. Kada radna skupina završi s radom, započinje proces provedbe, praćenja i ažuriranja. Dok matrica LogFramea sadrži informacije kojima se vodi praćenje, važno je objasniti odgovornost za ovu aktivnost. Dakle, radna skupina ima zadatak osigurati smjernice za praćenje, ažuriranje i provedbu. Neki članovi radne skupine mogu biti uključeni u samoj provedbi, dok će drugi možda htjeti ostati uključeni kao članovi odbora za praćenje provedbe SPRG-a.

**Provedba.** Provedba je test procesa strateškog planiranja. Model PRLS-a stvara osnovicu za provedbu jer kreira zajedničku viziju i konsenzus zajednice o pitanjima, prioritetima i načinu na koji bi zajednica trebala reagirati. Osim toga, oni koji će biti zaduženi za provedbu plana uključeni su u njegovo stvaranje.

Budući da je izgrađen na osnovi planova aktivnosti, dokument SPGR-a opisuje proces provedbe. Ipak, prvi je njezin korak predati SPGR općini, gradu, možda i županiji, na usvajanje. Premda su ovi entiteti bili zastupljeni u radnoj skupini, službeno je prihvaćanje plana važno jer predstavlja institucionalnu i pravnu obavezu provedbe.

SPGR-u je potrebna podrška tijela odgovornog za nadgledanje provedbe plana. Odluka o tome koje će tijelo preuzeti tu ulogu odražava lokalno stanje. Za to može biti zaduženo postojeće tijelo ili se može formirati nadzorni odbor od članova radne skupine koji su spremni nastaviti s radom ili mogu biti uključene nove osobe. Druga je mogućnost formirati novo tijelo koje će obavljati ovu ulogu. Ako ne postoji agencija za lokalni gospodarski razvoj, osnivanje takve agencije možda se rješavalo kao jedno od ključnih pitanja. Ako to nije slučaj, mora se riješiti sada. U 4. poglavlju ovog priručnika navode se prijedlozi za osnivanje agencije za lokalni gospodarski razvoj.

**Praćenje.** Praćenje daje informacije kojima će se ocjenjivati provedba strateškog plana i voditi modifikacije te kojima će se plan ažurirati kako bi se realizirala vizija. Tijelo koje prati provedbu prati i napredak SPGR-a. Redoviti izvještaji o praćenju što se javno objavljuju održavaju proces transparentnim i jačaju obavezu provedbe. Prati se svaka intervencija u sljedećim dimenzijama:

- Pokazatelji iz matrice LogFramea ocjenjuju ne samo događaju li se planirane intervencije već daju li željene rezultate.

- Usporedba sažetka planova aktivnosti, planova djelovanja i proračuna otkriva (1) koriste li se resursi na za to određenoj razini i (2) odvija li se intervencija na vrijeme.
- Organizacijski pregled traži promjene osoba i organizacija koje mogu utjecati na njihove sposobnosti da ispunjavaju zadatke provedbe.

**Ažuriranje**. Strateški je plan alat za prilagođavanje promjenama tako da se mora ažurirati periodičnim pregledima i tekućim informacijama. Većina baza podataka ažurira se godišnje, kada nove informacije postanu dostupne od izvora samouprave. Nove informacije dolaze kroz novi pregled okruženja. Sa završetkom novog pregleda, nastupa povoljno vrijeme da nadzorno tijelo potraži odgovore na četiri dodatna pitanja:

- Je li pitanje još kritično za gospodarsku budućnost zajednice?
- Odnosi li se ta intervencija i dalje na kritično pitanje?
- Opravdava li korist koju daje program i dalje resurse potrebne za provedbu?
- Postoje li neke nehotične (negativne) posljedice intervencije?

**Prikupljanje ekonomskih podataka**

Podaci potrebni za ažuriranje gospodarskog pregleda u osnovi su isti oni podaci koje traže potencijalni investitori. Zbog toga bi lokalno tijelo za gospodarski razvoj trebalo prikupljati te podatke i osigurati njihovu dostupnost, ne samo radi ovog pregleda već i za njihovo širenje u javnosti i među potencijalnim investitorima.

SPGR je živi dokument. To znači da se s vremenom mijenja, prilagođava izmijenjenim uvjetima. Informacije nastale praćenjem i ažuriranjem predstavljaju input za održavanje ovog plana. U SPGR-ovu dijagramu taj je input prikazan točkastom crtom koja ide od posljednjeg okvira na kraju do okvira izrade i analize temeljnih podataka.

S vremenom će rezultati provedbe, praćenja i ažuriranja pokazati kako je došlo vrijeme da se cijeli ciklus ponovno započne kroz rad s radnom skupinom temeljenom na zajednici. Osim ako se u vanjskoj okolini događaju brze i značajne promjene, strateški bi plan trebao imati životni vijek od pet do deset godina. U sredini koja se brzo razvija, kao što je Hrvatska, ipak može biti potrebno učestalije ažuriranje.

# II. PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA

## UVOD

Za provedbu procesa strateškog planiranja Projekta reforme lokalne samouprave (PRLS) potrebno je oko šest mjeseci kad ne bi bilo prekida za godišnji odmor ili drugih odgađanja. Sponzori će Projekta mjesec dana raditi na pripremama, a kada radna skupina počne raditi, trebat će joj oko pet mjeseci kako bi dovršila strateški plan gospodarskog razvoja (SPGR). To je vremenski okvir kojim će se smanjiti prekidi u rasporedu, što se preporučuje kao pomoć u održavanju inicijative i entuzijazma među članovima radne skupine.

Cijela radna skupina sastaje se svaka dva tjedna osim (1) između prvog i drugog sastanka kada je potreban dulji interval za provođenje ankete među poduzećima, (2) dok radne podskupine pripremaju planove aktivnosti, (3) poslije 7. sastanka ostavlja se vremena za primjedbe građana. U fazi planiranja aktivnosti radne se podskupine sastaju tjedno 4 ili 5 tjedana. *Tablica br. 1.* prikazuje prijedlog rasporeda i zadataka koje treba provesti na svakom sastanku. No taj je model prilagodljiv. Na primjer, 3. 4. i 5. sastanak mogu se spojiti u radionicu tijekom vikenda pa bi tako proces trajao samo četiri mjeseca. Kako bi proces trajao kraće, radna bi se skupina trebala sastajati svaki tjedan, ali to zahtijeva više truda osoblja koje sudjeluje u projektu, tj. od njih se traži da brzo pripremaju i dijele zapisnike sa sastanaka.

Dalje, za sve sastanke trebale bi vrijediti procedure prikazane u *Tablici br. 2.*

Pripremni zadaci i osobe odgovorne za pojedine zadatke navedeni su dolje zajedno s alatima (detaljan pregled u III. poglavlju priručnika, Raspoloživi alati za SPGR) koji će biti korisni za te zadatke. Bilo bi idealno kada bi inicijatori Projekta bili dužnosnici gradskog poglavarstva poput gradonačelnika i gradski poduzetnici. Tako će voditelji projekta predstavljati javno-privatno partnerstvo koje je učinkovit temelj gospodarskog razvoja u tržišnom gospodarstvu. Osoblje koje će raditi na projektu određuju gradsko poglavarstvo i/ili lokalni gospodarski subjekti, a može se zaposliti i savjetnik koji će pomoći u vođenju i praćenju izrade plana.

Kada se završe pripreme, vrijeme je za početak aktivnosti radne skupine. Drugi dio priručnika opisuje proces strateškog planiranja gospodarskog razvoja kroz seriju prijedloga dnevnog reda za sastanke radne skupine i podskupina. Za svaki sastanak priložena je tablica u kojoj je predložen vremenski okvir i popis alata za provedbu aktivnosti s dnevnog reda *(Tablica br. 3)*. Predlažemo da se prilikom čitanja dnevnog reda poslužite trećim dijelom ovog priručnika koji opisuje navedene alate. Predloženi dnevni redovi služe kao smjernice pomoću kojih bi proces SPGR-a trebao biti jasniji kroz praktične pojedinosti. Njih ne treba vjerno slijediti. Tijekom samog procesa planiranja važnije je zadržati fleksibilnost i spremnost na prilagodbu dnevnog reda i vremenskog okvira ovisno o situaciji. No isto je tako važno svaki korak dovršiti do kraja prije no što se prijeđe na sljedeći kako bi se zadržala dinamika i usmjerenost na zadatak.

Sastanci su oblikovani tako da traju oko tri sata, ali i vremenski okvir ostavljamo fleksibilnim jer radna skupina može odlučiti posvetiti više ili manje vremena određenom pitanju, ovisno o lokalnoj situaciji. Na kraju dnevnog reda nalazi se popis zadataka koje članovi trebaju obaviti prije idućeg sastanka, a članovima radne skupine često dodjeljujemo "domaću zadaću".

**Tablica 1: Prijedlog rasporeda i zadataka**

| VRIJEME | AKTIVNOST | ZADACI |
|---|---|---|
| MJESEC DANA PRIJE UVODNOG SASTANKA | POČETI S PRIPREMAMA | Organiziranje radne skupine; odrediti osoblje; organiziranje "orijentacijskog sastanka" za gradsko vijeće; utvrđivanje gospodarskog stanja |
| UVODNI SASTANAK | 1. SASTANAK RADNE SKUPINE | Objasniti proces; ciljevi procesa; odgovornosti članova radne skupine i osoblja |
| 3-4 TJEDNA POSLIJE | 2. SASTANAK RADNE SKUPINE | Informiranje; početak izrade vizije |
| 2 TJEDNA POSLIJE | 3. SASTANAK RADNE SKUPINE | Provesti potpunu SWOT analizu |
| 2 TJEDNA POSLIJE | 4. SASTANAK RADNE SKUPINE | Nacrt vizije; određivanje strateških pitanja |
| 2 TJEDNA POSLIJE | 5. SASTANAK RADNE SKUPINE;<br>1. sastanak radne podskupine | Određivanje kritičnih pitanja; organiziranje radnih podskupina; početi s planovima aktivnosti; stablo problema i ciljeva; utvrđivanje potreba za informacijama |
| 1 TJEDAN POSLIJE | 2. sastanak radne podskupine | Dovršiti stabla problema i ciljeva; odrediti alternative za intervencije |
| 1 TJEDAN POSLIJE | 3. sastanak radne podskupine | Početi rad na matricama LogFramea |
| 1 TJEDAN POSLIJE | 4. sastanak radne podskupine | Dovršiti matrice LogFramea i sažetaka planova aktivnosti; organizirati prezentaciju pred radnom skupinom |
| 1 TJEDAN POSLIJE | 5. sastanak radne podskupine - PO IZBORU - PREMA POTREBI | Dovršiti matrice LogFramea i sažetke planova aktivnosti; organizirati prezentaciju pred radnom skupinom |
| 2 TJEDNA POSLIJE | 6. SASTANAK RADNE SKUPINE | Prezentacija sažetaka planova aktivnosti |
| 2 TJEDNA POSLIJE | 7. SASTANAK RADNE SKUPINE | Izraditi nacrt SPGR-a (građanima na uvid i primjedbe) |
| 3-4 TJEDNA POSLIJE | 8. SASTANAK RADNE SKUPINE | Dovršiti nacrt SPGR-a |
| | ZAVRŠNI SASTANAK | Prezentirati SPGR poglavarstvu; svečano obilježavanje |

**Tablica 2: Popis standardnih procedura i alata**

| STANDARDNE PROCEDURE | ALATI |
|---|---|
| Svaki sastanak počnite pregledom i usuglašavanjem ili odlučivanjem o promjenama predloženoga dnevnog reda | Vidi predložene dnevne redove radionica |
| Pratite napredak izrade plana | **PROCES SPGR-a*** (dijagram) sa strelicom koja se pomiče nakon svakog sastanka i pokazuje trenutačnu aktivnost |
| Naglasite da radna skupina predstavlja zajednicu | ***Strateško planiranje utemeljeno na zajednici** |
| Prikažite planirano područje na karti | Kartu osigurava gradska uprava |
| Na kraju svakog sastanka podijelite radni dnevni red i domaću zadaću za iduću radionicu | Vidi predložene dnevne redove radionica |
| Održati proces transparentnim | Održite konferenciju za novinare ili pripremite izjavu o odlukama radne skupine i informacije prezentirane za vrijeme sastanka |

* Raspoloživi alati za SPGR

**Tablica 3: Popis aktivnosti i alata**

| AKTIVNOST | TKO | ALATI |
|---|---|---|
| Odrediti potencijalne članove radne skupine | Inicijatori projekta | |
| Sastati se s ključnim ljudima radi objašnjavanja projekta i zahtijevati njihovu potporu, uključujući prezentacijski sastanak za gradsko vijeće | Inicijatori projekta | **Proces SPGR**-a (dijagram)* |
| Pozvati zainteresirane da se uključe u rad radne skupine; popratni telefonski razgovor | Inicijatori projekta | ***Primjer pozivnice** |
| Odrediti resurse potrebne za proces planiranja - unutarnje resurse kao što su ljudski resursi grada ili općine, baze podataka, prostor za sastanke, potrošni materijal; financijska potpora iz unutarnjih i/ili vanjskih izvora | Inicijatori projekta | |
| Obavljanje priprema za inicijalni sastanak | Osoblje projekta | |
| Prikupljanje podataka za snimanje socio-ekonomskih kretanja, infrastrukture za gospodarski razvoj i informacije o ključnim industrijama | Osoblje projekta | ***Gospodarski pregled** |
| Odredite i napravite sažetak ili kopije za distribuciju radnoj skupini:<br>• relevantnih lokalnih planova i programa<br>• informacije o propisima i zakonskom okviru za lokalnu samoupravu | Osoblje projekta | |

* Alati raspoloživi za SPGR.

**PRIJEDLOG DNEVNOG REDA ZA RADNU SKUPINU - 1. SASTANAK:** OKUPITE RADNU SKUPINU; OBJASNITE (1) PROCES (2) CILJEVE PROCESA I (3) ODGOVORNOSTI SUDIONIKA

| AKTIVNOST | TKO | VRIJEME | ALATI |
|---|---|---|---|
| Dobrodošlica; svrha sastanka; dnevni red | Gradonačelnik; vodeći poduzetnik | 15 minuta | |
| Predstavljanje radne skupine | Svaki se član predstavlja sam | 20 minuta | |
| Objašnjenje modela PRLS-a i procesa planiranja: zatražite pisana pitanja o procesu | Inicijator projekta ili konzultant | 30 minuta | ***Strateško planiranje utemeljeno na zajednici**<br>**SPGR proces**<br>***Krugovi utjecaja**<br>***Postupak pitanja i odgovora** |
| STANKA | Osoblje priprema pitanja iz POSTUPKA PITANJA I ODGOVORA | 30 minuta | |
| Odgovori na pitanja | Inicijator projekta ili konzultant | 10 - 20 minuta | |
| Počnite s izradom vizije | Članovi radne skupine opisuju svoje ciljeve u procesu SPGR-a - čemu se nadaju da će se dogoditi kao rezultat tog procesa. Neki će možda opisati moguće vizije budućnosti zajednice. | 45 - 60 minuta | |
| Usvajanje rasporeda sastanaka | Inicijator projekta ili konzultant | 10 minuta | |
| Odredite "domaću zadaću"; razmislite o svojoj viziji zajednice i važnim vrijednostima koje vaša vizija odražava. Zapišite svoju viziju i vrijednosti; surađujte u anketiranju poduzetnika | | 10 minuta | ***Anketa među poduzetnicima**<br>***Zadatak vizije** |

*Alati raspoloživi za SPGR.

**ZADACI OSOBLJA:**

- anketirati poduzetnike te pripremiti prezentaciju i izvješće o rezultatima ankete
- dovršiti izvješće o pregledu za distribuciju i tabele za prezentaciju
- napisati sažetak sastanka i dostaviti ga svim sudionicima, kao i podsjetnik s mjestom i vremenom održavanja sljedećeg sastanka
- obaviti pripreme za sljedeći sastanak - za tri do četiri tjedna - kako bi vam ostalo dovoljno vremena za anketiranje poduzetnika.

**PRIJEDLOG DNEVNOG REDA ZA RADNU SKUPINU - 2. SASTANAK:** INFORMIRANJE; POČETAK IZRADE VIZIJE

| AKTIVNOST | TKO | VRIJEME | ALATI |
|---|---|---|---|
| Dobrodošlica; svrha sastanka; dnevni red | Gradonačelnik ili njegov predstavnik; vodeći poduzetnik | 10 minuta | |
| Prezentacija podataka iz gospodarskog pregleda | Prezentacija predstavnika gospodarske komore ili konzultanta - uz vrijeme predviđeno za pitanja i odgovore | 40 minuta | |
| Prezentacija rezultata anketiranja poduzetnika | Vodeći poduzetnik ili konzultant - uz vrijeme predviđeno za pitanja i odgovore | 30 minuta | |
| STANKA | | 30 minuta | |
| Početak izrade i pročišćavanja vizije: rad u malim grupama | Članovi radne skupine dijele se u 3 ili 4 skupine i razgovaraju o trenutačnoj situaciji i željenoj gospodarskoj budućnosti zajednice te o tome što cijene u zajednici. Svaka skupina izvještava cijelu radnu skupinu te ukratko opisuje svoje vizije budućnosti. | 1 sat | ***Postupak izrade vizije**<br>***SWOT - filtar vizija**<br>***Brainstorming**<br>***Rad u malim grupama** |
| Podijelite "domaće zadaće": Pregled danih informacija i priprema za SWOT | | 10 minuta | Članovi radne skupine primaju pisano izvješće o anketi poduzetnika i primjerak gospodarskog pregleda<br>***SWOT analiza** |

* Raspoloživi alati za SPGR.

**ZADACI OSOBLJA:**

- organiziranje popisa vrijednosti i vizija izrađenih u malim grupama
- napisati sažetak sastanka i dostaviti ga svim sudionicima, kao i podsjetnik s mjestom i vremenom održavanja sljedećeg sastanka
- obaviti pripreme za sljedeći sastanak - za dva tjedna.

**PRIJEDLOG DNEVNOG REDA ZA RADNU SKUPINU - 3. SASTANAK:** PROVEDBA CIJELE SWOT ANALIZE

| AKTIVNOST | TKO | VRIJEME | ALATI |
|---|---|---|---|
| Dobrodošlica; svrha sastanka; dnevni red | Gradonačelnik ili njegov predstavnik; vodeći poduzetnik | 10 minuta | |
| Početak SWOT-a: rad u malim grupama | Članovi radne skupine podijeljeni u 3 do 4 grupe; izrađuju popis snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji gospodarskoj budućnosti zajednice. Svaka grupa. izvještava cjelokupnu radnu skupinu. | 1,25 sati | ***SWOT analiza**<br>***Brainstorming**<br>***Rad u malim grupama** |
| STANKA | Osoblje organizira SWOT popise izrađene u malim grupama prema temi; radna skupina ima pauzu za ručak. | 45 minuta | |
| Zaključivanje SWOT analize | Radna skupina u vođenoj raspravi postiže suglasnost | 1 sat | ***Procedura ponderiranog glasovanja** (ako je potrebno) |
| Podijelite "domaće zadaće": razmislite o ključnim točkama vizije koje su vezane uza SWOT i o najvažnijim aspektima vizije | | 10 minuta | Članovi radne skupine primaju primjerak sažetka vizije i vrijednosti sa sastanka br. 2<br>***Postupak izrade vizije** |

* Alati raspoloživi za SPGR.

**ZADACI OSOBLJA:**

- napisati sažetak sastanka - izvješće o SWOT rezultatima - i dostaviti ga svim sudionicima, kao i podsjetnik s mjestom i vremenom održavanja sljedećeg sastanka
- obaviti pripreme za sljedeći sastanak - za dva tjedna.

**PRIJEDLOG DNEVNOG REDA ZA RADNU SKUPINU - 4. SASTANAK:** NACRT IZJAVE O VIZIJI; UTVRĐIVANJE STRATEŠKIH PITANJA

| AKTIVNOST | TKO | VRIJEME | ALATI |
|---|---|---|---|
| Dobrodošlica; svrha sastanka; dnevni red | Gradonačelnik ili njegov predstavnik; vodeći poduzetnik | 10 minuta | |
| Razmatranje SWOT rezultata | Diskusija radne skupine - slažu li se članovi u potpunosti sa SWOT sažetkom koji su primili | 15 minuta | ***SWOT analiza** |
| Nacrt zajedničke izjave o viziji | Radna skupina u vođenoj raspravi postiže suglasnost o jedinstvenoj izjavi o viziji | 45 minuta | ***Procedura ponderiranog glasovanja** (ako je potrebno) |
| Pripreme za rad u malim grupama - zadaci grupama | Moderator | 2 minute | |
| STANKA | | 20 minuta | |
| Utvrđivanje strateških pitanja | Članovi radne skupine rade u malim grupama na sastavljanju popisa strateških pitanja. Svaka grupa izvještava pred cijelom radnom skupinom (5-minutni izvještaji) | 1.25 sata | ***Postupak strateških pitanja**<br>***Brainstorming** |
| Podijelite "domaće zadaće": razmislite o strateškim pitanjima koja su najvažnija za ostvarenje vizije i kako definirati pitanja; koji aspekti tih pitanja predstavljaju uzrok problema, a koji aspekti predstavljaju posljedicu; na čemu biste radili u smislu planiranja aktivnosti. | | 10 minuta | ***Procedura kritičnih pitanja**<br>***Stablo problema** |

* Raspoloživi alati za SPGR.

**ZADACI OSOBLJA:**

- napisati sažetak sastanka, uključivši popis strateških pitanja organiziranih po temama, i dostaviti ga svim sudionicima, kao i podsjetnik s mjestom i vremenom održavanja sljedećeg sastanka
- obaviti pripreme za sljedeći sastanak - za dva tjedna.

**PRIJEDLOG DNEVNOG REDA ZA RADNU SKUPINU - 5. SASTANAK:**
UTVRĐIVANJE KRITIČNIH PITANJA; ORGANIZIRANJE PODSKUPINA

| AKTIVNOST | TKO | VRIJEME | ALATI |
|---|---|---|---|
| Dobrodošlica; svrha sastanka; dnevni red | Gradonačelnik ili njegov predstavnik; vodeći poduzetnik | 10 minuta | |
| Utvrđivanje kritičnih pitanja | Radna skupina u vođenoj raspravi razmatra viziju i utvrđuje koja su strateška pitanja kritična za ostvarenje vizije | 1 sat | ***Procedura kritičnih pitanja**<br>***Krug utjecaja**<br>***Stablo problema**<br>***Procedura ponderiranja glasovanja** (ako je potrebno) |
| Podjela na podskupine - svaka za jedno kritično pitanje | Radna skupina - prema pojedinačnom interesu | 10 minuta | |
| STANKA | | 30 minuta | |
| Uvođenje LogFrame modela | Predstavljanje u *powerpointu* vodi konzultant/moderator s vremenom predviđenim za pitanja i odgovore | 30 minuta | ***Objašnjenje LogFramea** |
| PRVI SASTANAK PODSKUPINE:<br><br>vidi iduću stranicu, poglavlje o sastancima podskupina | Moderator za svaku podgrupu | 1 sat | ***Stablo problema**<br>***Brainstorming**<br>***Stablo ciljeva** |

* Raspoloživi alati za SPGR.

**ZADACI OSOBLJA:**

- napisati sažetak sastanaka - radne skupine i podskupina - i dostaviti ga svim sudionicima, kao i podsjetnik s mjestom i vremenom održavanja sljedećeg sastanka podskupine
- pripremiti materijale o stablima problema i ciljeva za kritična pitanja i pripremiti ih za sljedeći sastanak podskupina
- vidi poglavlje o sastancima podskupina na sljedećoj stranici radi dodatnih zadataka i objašnjenja.

## IZRADA PLANOVA AKTIVNOSTI: SASTANCI PODSKUPINA

Model PRLS-a koristi se pristupom LogFramea u izradi planova aktivnosti. Kako bi taj pristup bio uspješan, ključno je da podskupine ne prijeđu odmah na matricu LogFramea prije kraja faze analize. Facilitator bi trebao inzistirati da faza analize pristupa LogFramea bude u potpunosti provedena prije no što se počne s fazom planiranja. Sastanci podskupine trebaju trajati od sat i pol do dva sata bez stanke, osim tijekom brainstorminga. Ako je moguće, osvježavajuće napitke - kavu, sokove i vodu - treba poslužiti u prostoriji u kojoj se održava sastanak. Na svim sastancima potrebno je sudjelovanje facilitatora. Ovo je intenzivan proces i uključuje najmanje četiri sastanka tijekom četiriju tjedana. Članovi se podskupine koriste intervalima između sastanaka da razmisle o odlukama koje će donijeti na idućem sastanku.

## PRVI SASTANAK PODSKUPINE

Organizirajte podskupinu; počnite s fazom analize LogFramea izradom stabla problema i ciljeva. (Ovo je druga polovina petog sastanka radne skupine).

**ALATI**: Stablo problema; stablo ciljeva.

**ZADACI**:

- Usvojite raspored za sljedeća tri sastanka - predlažemo jedan tjedno - u svrhu izrade plana aktivnosti te pokrenite proces.
- Koristite se stablom problema pri organiziranju vođene rasprave o kritičnom pitanju i usredotočite se na korijen uzroka. Razmislite o negativnoj strani SWOT rezultata prilikom opisivanja problema. PAZITE! Ovom raspravom možete utvrditi jesu li potrebne dodatne informacije i koje osobe treba pozvati da se priključe sastanku podskupine.
- Ako ima dovoljno vremena, na osnovi stabla problema podskupina izrađuje stablo ciljeva. Ako nema dovoljno vremena, osoblje će obaviti taj posao prije idućeg sastanka - ovo je vrlo direktan zadatak.

**DOMAĆA ZADAĆA:**

Pripremite se za brainstorming na idućem sastanku podskupine razmišljajući o realističnim i izvedivim intervencijama za rješavanje uzroka u korijenu stabla problema. Postoje li lako izvedive intervencije ili intervencije koje ne zahtijevaju značajna sredstva?

**OSOBLJE:**

- obavite potrebne pripreme za sastanke podskupine, ako je moguće tjedno
- obavite poslove vezane uz dodatne izvore informacija, ovisno o potrebama podskupine
- dovršite, ako je potrebno, i napišite stablo problema i stablo ciljeva te pripremite kopije za distribuciju na početku sljedećeg sastanka.

**DRUGI SASTANAK PODSKUPINE:**

Dovršite stabla problema i ciljeva, ako je potrebno, odredite alternativne intervencije. Ako to vrijeme dopušta, odaberite 3-4 intervencije koje se čine najvjerojatnijima.

**ALATI:** Stablo problema, stablo ciljeva; brainstorming; krugovi utjecaja.

**ZADACI:** Stablo problema i stablo ciljeva izrađeno na prethodnom sastanku služi kao osnova vođenog brainstorminga za potrebe utvrđivanja intervencija - s naglaskom na moguće. (Izraz 'intervencije' rabimo radije nego izraz 'projekti' jer on uključuje, ali nije ograničen na projekte.) Pitanja za usmjeravanje diskusije uključuju:

- Što ustanove - članovi radne skupine mogu učiniti da bi ostvarili ciljeve? Intervencije moraju biti unutar kruga kontrole ili utjecaja.
- Što možemo učiniti relativno brzo i jednostavno? Počnite razmatrati opcije koje zahtijevaju relativno male investicije ili resurse, koje će donijeti rezultate u kratkom roku.
- Koje su dugoročne intervencije izvedive i realistične?
- Govorimo li o uzrocima problema umjesto o posljedicama?

Nakon kratke stanke na kojoj će se ljudi "odmaknuti" od rasprave, svi se ponovno okupljaju i ocjenjuju ideje koje su stvorene tijekom brainstorminga. Ponovno, naglasak postavljamo na realistično i izvedivo. Pitanja kojima se možemo koristiti u vođenoj raspravi jesu:

- Možemo li to ostvariti bez pomoći izvana?
- Što će osigurati uspjeh predložene intervencije? Što bi moglo omesti postizanje uspjeha?
- Jesu li potrebna nova partnerstva ili resursi radi postizanja cilja predložene intervencije?
- Opravdavaju li očekivane koristi (vezane uz rješavanje kritičnog pitanja i ostvarivanje vizije) investiciju koja se predlaže uz tu intervenciju?
- Je li prijedlog održiv?
- Na kraju, podupiru li naše predložene intervencije jedna drugu i stvaraju li sinergiju?

Rasprava je potrebna samo zbog eliminacije nepraktičnih ideja. Vjerojatno će vam i tada ostati više ideja no što je razumno uključiti u plan aktivnosti, ali to je u redu. Cilj je sastanka sastavljanje kratkog popisa potencijalnih intervencija.

**DOMAĆA ZADAĆA:**

Pripremite se za sljedeći sastanak na kojem će podskupina ocjenjivati izvedivost potencijalnih intervencija. Možda će biti potrebno prikupiti dodatne informacije, koje će joj pomoći pri ocjenjivanju predloženih intervencija. Članovi podskupine trebali bi pomoći pri tom zadatku ako je moguće.

**OSOBLJE:**

Napravite zapisnik o sastanku na osnovi diskusije. U što kraćem roku dostavite taj materijal članovima podskupine. Surađujte i s članovima radne skupine na prikupljanju dodatnih informacija potrebnih za informirano ocjenjivanje potencijalnih intervencija. Kako biste se pripremili za pomaganje radnoj skupini, popunite matrice LogFramea na sljedećim sastancima. Facilitator bi trebao proći kroz predložene intervencije, pronaći argumente tamo gdje postoje za intervencije na stablu ciljeva te razmisliti o pretpostavkama iza argumenata.

**TREĆI SASTANAK PODSKUPINE**

Odaberite 3 do 4 potencijalne intervencije (ako je popis duži) i izradite matrice LogFramea kako biste ispitali njihovu izvedivost.

**ALATI:** Ponderirano glasovanje (neobavezno); LogFrame matrica; test pretpostavki LogFramea.

**ZADACI:** Ako popis potencijalnih intervencija nudi više od četiri, u kratkoj vođenoj raspravi odredite koje su 3-4 potencijalne intervencije najizglednije. Ako se podskupina ne može usuglasiti, provedite ponderirano glasovanje.

Počnite izrađivati LogFrame matrice za odabrane intervencije počevši od intervencija kojima podskupina daje najveću podršku. U prvom koraku konzultant bi trebao pregledati matricu LogFramea zajedno s radnom skupinom. Ključne su točke sljedeće:

- Glavna je svrha ispitivanje izvedivosti predloženih intervencija.
- Stavite predloženu intervenciju u donji okvir u 1. stupcu, a kritično pitanje formulirano kao cilj u gornji okvir; zatim pomoću stabla ciljeva odredite koja ih to logika intervencije povezuje.
- Primijenite alat ispitivanja pretpostavki radi odabira pretpostavki s logikom za intervenciju (4. stupac).
- Ako postoji mogućnost za realizaciju pretpostavke, intervencija će izgledati izvediva; nakon toga nastavite popunjavati matrice koliko je moguće, popunite mjere i izvore za 2. i 3. stupac.

**DOMAĆA ZADAĆA:**

Pomozite u prikupljanju dodatnih informacija potrebnih za kompletiranje LogFrame matrica.

**OSOBLJE:**

Napišite zapisnik sa sastanka; prikupite dodatne informacije potrebne za kompletiranje LogFrame matrica.

**ČETVRTI SASTANAK PODSKUPINE:**

Dovršite matrice logičkog okvira te informacije prenesite u format sažetka plana aktivnosti; organizirajte prezentaciju za radnu skupinu.

**ALATI:** Matrica logičkog okvira, sažetak plana aktivnosti.

**ZADACI:** Koristeći se informacijama prikupljenim na posljednjem sastanku, dovršite matrice logičkog okvira i sažetak planova aktivnosti za odabrane intervencije. U vođenoj raspravi odlučite kako će podskupina prezentirati svoj plan aktivnosti radnoj skupini. Svaka bi podskupina trebala pripraviti 15-20-minutnu prezentaciju u kojoj bi opisala svoje kritično pitanje, predložene intervencije - pomoću sažetaka planova aktivnosti - i razloge za izbor intervencija. Članovi radne skupine trebali bi odgovoriti na pitanja i obraniti svoje prijedloge. Matrica logičkog okvira za svaku predloženu intervenciju kao i stabla problema i ciljeva trebala bi biti dovršena tako da mogu biti dostupna za razmatranje cijeloj radnoj skupini. Radna skupina mora odlučiti o tome

- tko će govoriti u ime radne skupine
- koje su važne točke koje treba uključiti u prezentaciju
- žele li koristiti videopomagala - grafoskop ili *powerpoint*.

**DOMAĆA ZADAĆA:**

Priprema prezentaciju za cijelu radnu skupinu.

**OSOBLJE:**

Pomaže podskupinama u pripremi prezentacija.

**PETI SASTANAK PODSKUPINE** (NEOBAVEZNO)

Ako se rad ne može dovršiti u četiri sastanka, održat će se peti.

**PRIJEDLOG DNEVNOG REDA ZA 6. SASTANAK RADNE SKUPINE:**
PREZENTACIJA PLANOVA AKTIVNOSTI PODSKUPINA

NAPOMENA: Dnevni je red za ovaj sastanak kratak, ali ako rasprava bude živa, možda bude potrebno više vremena. To je teško predvidjeti, ali važno je da se rasprave ne prekidaju. Sudionike stoga treba pozvati na sastanak u trajanju od tri sata koji može završiti i prije.

| AKTIVNOST | TKO | VRIJEME | ALATI |
|---|---|---|---|
| Riječ dobrodošlice; svrha sastanka; dnevni red | Gradonačelnik ili njegov predstavnik; poduzetnik | 10 minuta | |
| Prezentacije dviju podskupina o sažetim planovima aktivnosti - matricama logičkog okvira i stablima problema i ciljeva | Podskupine (svaka ima 15-20 minuta za prezentaciju nakon koje slijedi 10 -15 minuta rasprave) | 1 sat | |
| STANKA | | 30 minuta | |
| Prezentacije sažetih planova aktivnosti i matrica logičkih okvira ostalih podskupina | Podskupine (svaka ima 15- 20 minuta za prezentaciju nakon koje slijedi 10 - 15 minuta rasprave) | 1 sat | |
| Odrediti "domaću zadaću": razmislite o tome kako su predložene intervencije međusobno povezane, u čemu se preklapaju, gdje su mogućnosti sinergije i gdje se predložene intervencije međusobno podupiru ili suprotstavljaju | | 10 minuta | |

**ZADACI OSOBLJA:**

- napisati sažetak sastanka - u prilogu dodati kopiju matrice logičkog okvira i sažetka plana aktivnosti za svaku intervenciju koju su predložile podskupine - i podijeliti sudionicima zajedno s podsjetnikom o vremenu i mjestu njihova idućeg sastanka koji bi se trebao održati za jedan ili dva tjedna
- sastaviti popis programa i prijedloga s mogućim troškovima.

**PRIJEDLOG DNEVNOG REDA ZA 7. SASTANAK RADNE SKUPINE:**
IZRADA NACRTA SPGR-a

| AKTIVNOST | TKO | VRIJEME | ALATI |
|---|---|---|---|
| Riječ dobrodošlice; svrha sastanka; dnevni red | Gradonačelnik ili njegov predstavnik; poduzetnik | 10 minuta | |
| Izrada nacrta SPGR-a | Radna skupina u vođenoj raspravi razmatra izjavu o viziji i sažetak planova aktivnosti kako bi (1) počela određivati koji su prijedlozi najkritičniji za ostvarivanje vizije i (2) odredila u kojim se dijelovima planovi aktivnosti dopunjuju, a u kojima se suprotstavljaju (3) dovršila izjavu o viziji | 1.25 sata | ***Izrada vizije**<br>*** SWOT - filtar vizije** |
| STANKA | | 30 minuta | |
| Izrada nacrta SPGR-a | Radna skupina u vođenoj raspravi određuje prioritete prijedloga plana aktivnosti i odlučuje koji će biti ugrađeni u SPGR | 1.25 sata | ***Krugovi utjecaja**<br>***Postupak ponderiranog glasovanja (ako je potrebno)** |
| Podijeliti "domaću zadaću"; članovi radne skupine sudjeluju na tribinama u prezentaciji SPGR-a kao glasnogovornici: podskupine izrađuju planove aktivnosti za odabrane intervencije (neobavezno) | | 10 minuta | Plan aktivnosti (neobavezno) |

* Alati raspoloživi za SPGR.

**ZADACI OSOBLJA:**

- izraditi nacrt dokumenta SPGR-a i podijeliti ga članovima radne skupine na pregled i zbog komentara
- pomoći podskupinama u izradi planova aktivnosti za odabrane intervencije ako podskupina inzistira na izradi planova aktivnosti
- izvršiti reviziju nacrta prema potrebi i podijeliti članovima radne skupine
- omogućiti javnosti uvid i komentare, početi s pripremama za sastanak radne skupine i prezentaciju strateškog plana građanima
- nakon primjedbi građana, napraviti sažetak primjedbi i odrediti pitanja koja treba ugraditi u nacrt SPGR-a, predložene izmjene i druge odgovarajuće odgovore na primjedbe građana.

**PRIJEDLOG DNEVNOG REDA ZA 8. SASTANAK RADNE SKUPINE:**
DOVRŠENJE SPGR-a NAKON KOMENTARA GRAĐANA

| AKTIVNOST | TKO | VRIJEME | ALATI |
|---|---|---|---|
| Riječ dobrodošlice; svrha sastanka; dnevni red | Gradonačelnik ili njegov predstavnik; poduzetnik | 15 minuta | |
| Prezentacija sažetka komentara građana i sve predložene promjene u nacrtu SPGR-a | Osoblje projekta | 30 minuta | |
| Dovršenje SPGR-a | Radna skupina u vođenoj diskusiji odlučuje koje izmjene treba provesti u nacrtu SPGR-a | Prema potrebi | |
| Domaća zadaća: rad s osobljem, prema potrebi, na dovršenju dokumenta; priprema za podnošenje gradskom vijeću | | 10 minuta | |

**ZADACI OSOBLJA:**

- rad s radnom skupinom na reviziji SPGR-a prema odluci sa sastanka; rad s gradskim dužnosnicima na pripremi finalnog dokumenta za podnošenje gradskom vijeću.

## 9. SASTANAK RADNE SKUPINE: PODNOŠENJE SPGR-a LOKALNOJ SAMOUPRAVI (ILI LOKALNIM SAMOUPRAVAMA) NA USVAJANJE

Za tu završnu sjednicu radne skupine nema prijedloga dnevnog reda. Tijelo lokalne samouprave odredit će koja će točka dnevnog reda biti posvećena SPGR-u. Idealno bi bilo kada bi bilo dovoljno vremena i za prezentaciju i za raspravu. Članovi radne skupine održat će prezentaciju, a zatim odgovarati na pitanja ili na komentare.

Za članove radne skupine koji nisu izravno uključeni u prezentaciju završni je sastanak u velikoj mjeri ceremonijalan. Na kraju, radnoj skupini treba zahvaliti na vrijednom radu i obavijestiti je o ishodu prezentacije lokalnim vlastima, na jednom svečanom sastanku.

# III. ALATI KOJI SE KORISTE U PROCESU STRATEŠKOG PLANIRANJA GOSPODARSKOG RAZVOJA ZASNOVANOG NA ZAJEDNICI

Ovaj dio Priručnika PRLS-a o gospodarskom razvitku sadrži skupinu tehnika, vizualnih i analitičkih, koje pomažu radnoj skupini u radu na zahtjevnom procesu kreiranja Strateškog plana gospodarskog razvitka utemeljenog na zajednici. Te su tehnike alati za radnu skupinu baš kao što su čekić ili pila tesarski alati. Zbog toga se ovaj dio naziva *kutija s alatima*.

22 alata u ovom skupu korišteno je u procesu izrade Strateških planova gospodarskog razvitka u gradovima Varaždinu i Rijeci. Neke od njih izradilo je projektno osoblje u projektu tijekom procesa, dok su ostali naše verzije općih alata koji su već tako dugo u upotrebi da im se izgubio svaki trag o podrijetlu. Htjeli bismo zahvaliti nekoliko udruga koje su sudjelovale u izradi tih alata. Facilitatori iz NIT-a (u Hrvatskoj) i TRG-a (u SAD-u) izradili su nekoliko tablica i procedura za korištenje u pilot-gradovima; najučinkovitiji su uključeni u ovu kutiju s alatom. Također, napominjemo da su *on-line* verzije priručnika Svjetske banke i Europske unije za dio Ciklusa upravljanja projektima koji se odnosi na logički okvir bile uvelike korištene za alate pristupa logičkog okvira PRLS-a, iako su primjeri naši.

## 1. ALAT

### Popis za sudjelovanje na radionicama

Model PRLS-a za strateško planiranje gospodarskog razvitka uključuje članove zajednice, gospodarstvenike i dužnosnike lokalne samouprave kao članove radne skupine koja konkretno izrađuje plan. Metodologija i logistika sastanaka važne su za uspostavljanje i održavanje sudjelovanja na radionicama.

Tri su različita elementa na koje oni koji planiraju sastanke moraju obratiti pozornost:

A. Tim
C. Prostor
D. Vođenje

Kod svakog sastanka postavite si sljedeća pitanja:

**A. Tim**

- ❑ Jeste li na transparentan način odabrali članove tima koji predstavljaju ključne sudionike u rješavanju pitanja?
- ❑ Jeste li ih uputili u cilj, dnevni red, metodologiju i vrijeme trajanja procesa?
- ❑ Je li im poznato i jesu li shvatili da trebaju sudjelovati u procesu i poštivati pravila?

**B. Prostor**

- ❑ Jeste li označili put od ulaza do prostorije?
- ❑ Jeste li na ulaz postavili plakat s riječima dobrodošlice?
- ❑ Jeste li stolove u prostoriji raspoređili u obliku slova U ili u sličnom obliku?
- ❑ Izbjegnite postavljanje stolova u redove s jednim stolom prezentatora koji dominira!
- ❑ Jeste li pripremili materijale koji će vam biti potrebni za vođenje diskusija, npr. *flip chart*, pripreme za prezentacije, papiri A4 formata, *post-it* blokovi, markeri, ljepljiva traka, itd.?
- ❑ Ako nemate profesionalni *flip chart*, jeste li pripremili pak-papir koji možete jednostavno postaviti na zid?
- ❑ Jeste li razmislili o tome da tablice objesite na zid?
- ❑ Jeste li pripremili osvježavajuće napitke za sudionike?

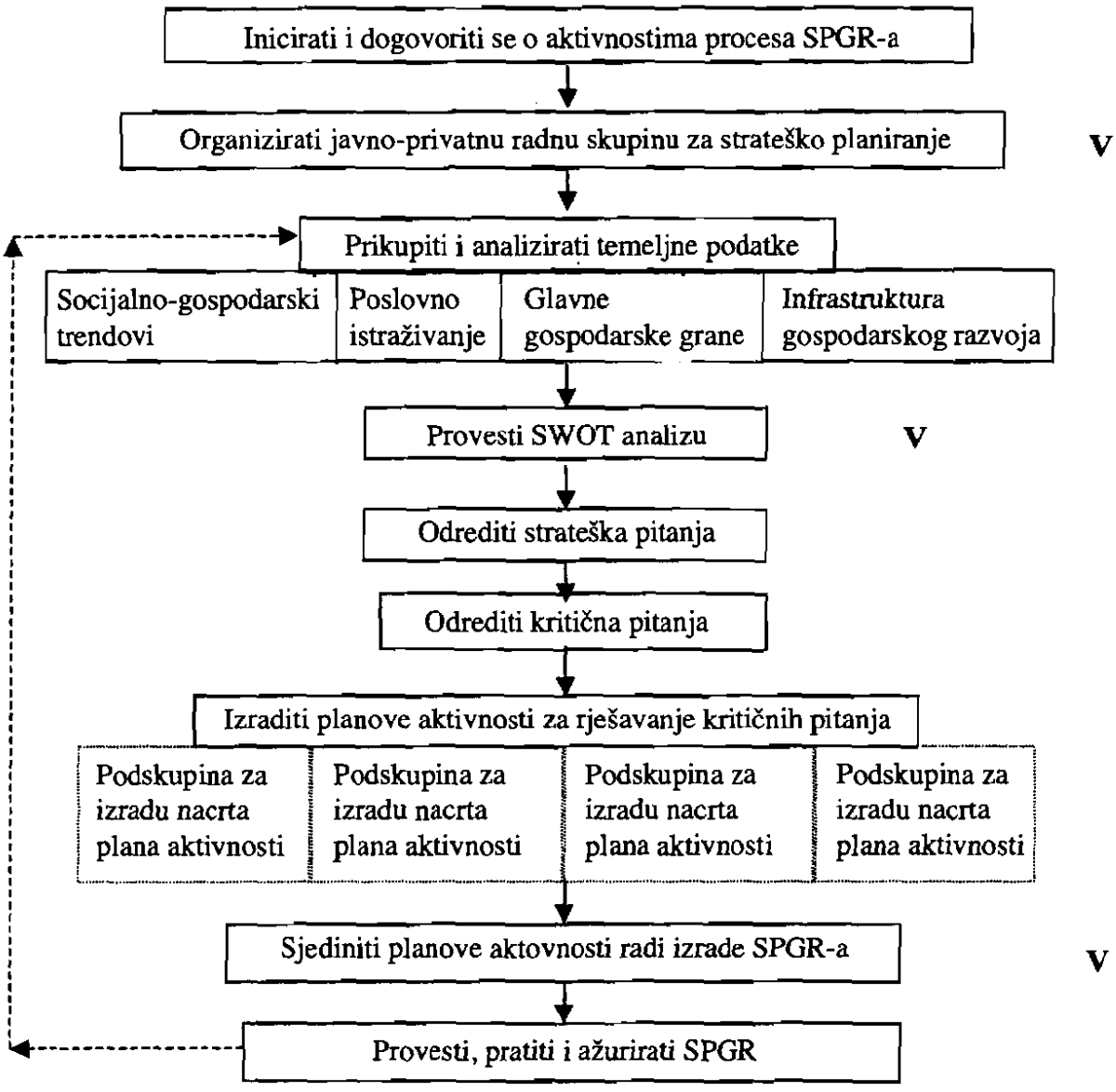
## C. Vođenje radionice

- ❑ Jeste li se pobrinuli za to da se sudionici na radionici osjećaju ugodno i dobrodošlo (pozdravili ih, ponudili šalicom kave, pomogli im da se smjeste, rekli im kako mislite da su sastanak i njihovo sudjelovanje važni)?
- ❑ Jeste li unaprijed pripremili tablice s pravilima (vidi primjer), dnevnim redom, itd., koje treba postaviti tako da budu vidljive svima?
- ❑ Jesu li se sudionici međusobno upoznali?
- ❑ Jeste li objasnili dnevni red, pravila, pristup, definiciju (ako je moguće) na početku?
- ❑ Jeste li pripremili proslavu na kraju uspješnog rada (zahvale, čestitke, nagrade)?
- ❑ Jeste li svjesni i pripravni na izbjegavanje zamki, poput kašnjenja s početkom rada (prvi je sastanak ključan), promjenu dnevnog reda, na to da neki članovi vode glavnu riječ u diskusiji?

**Primjeri pravila radionice:**

- mislite pozitivno
- podsjetite se na cilj
- svi su sudionici jednaki
- svi članovi tima imaju pravo na riječ
- nitko neće dominirati timom
- svoje misli izražavajte precizno
- nijedno pitanje nije "glupo pitanje"
- ne kasnite
- isključite mobitel

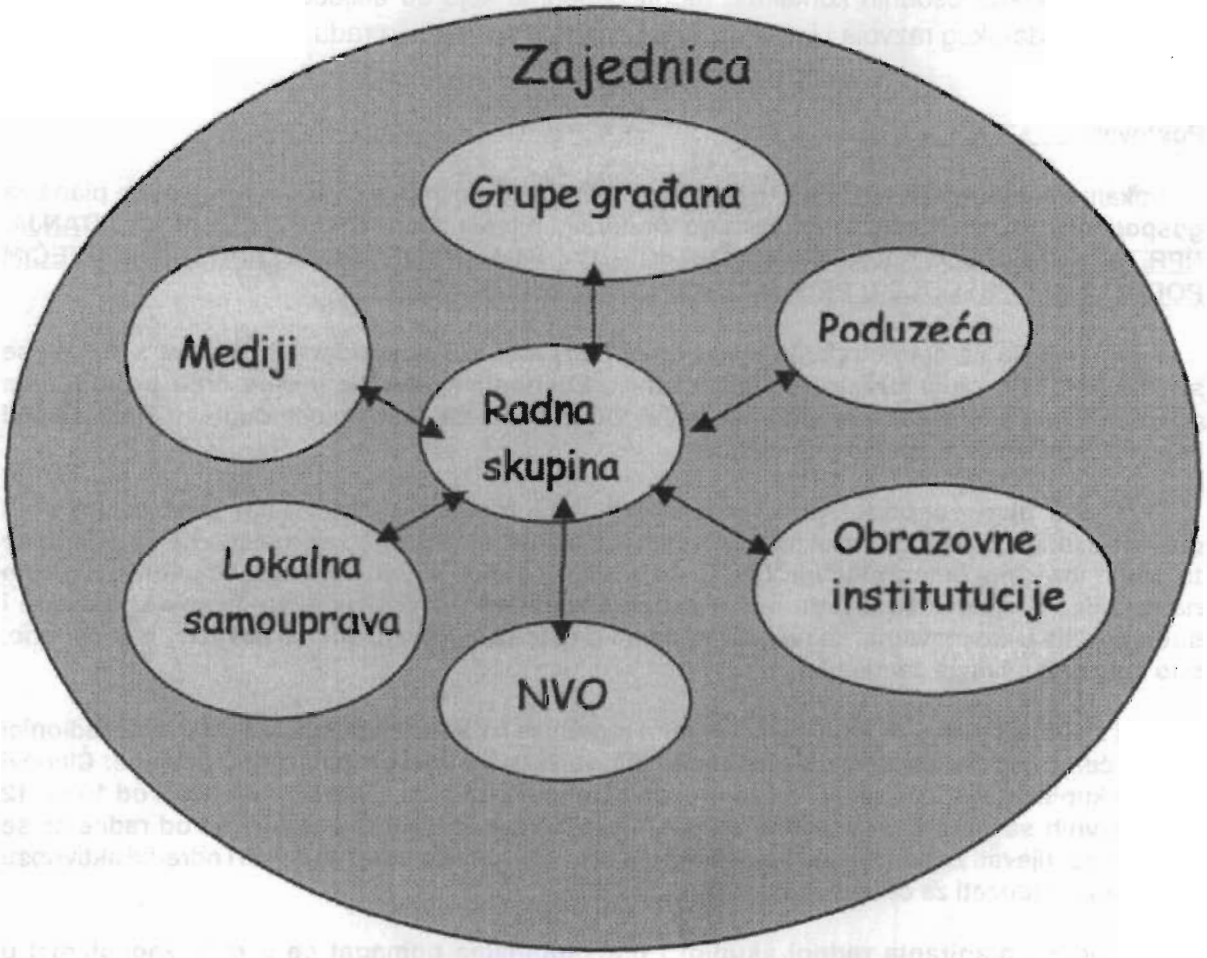
## 2. ALAT




**V** označava faze u procesu u kojima radna skupina radi na viziji gospodarske budućnosti zajednice.

3. ALAT

**Strateško planiranje gospodarskog razvoja utemeljeno na zajednici**




Pojedinci se pozivaju na uključivanje u radnu skupinu zato što predstavljaju važne subjekte u zajednici - samoupravu, obrazovne ustanove, NVO-e, itd. Međutim, kad se radna skupina jednom sazove, od njezinih članova traži se da sve šire sagledaju i razmisle o tome što je najbolje za zajednicu kao cjelinu, a ne samo što je najbolje za njihove vlastite ustanove. Ovaj nas dijagram podsjeća na to da smo dio šire zajednice.

## Primjer pozivnog pisma

Ovo pismo služi kao primjer informacija koje bi trebalo sadržavati pozivno pismo. Podvučeni su oni dijelovi pisma koje je potrebno prilagoditi lokalnoj situaciji. Pozivna su pisma obično formalnost koja slijedi nakon osobnih kontakata među osobama koje su uključene u izradu strateškog plana gospodarskog razvoja i ljudi koji su pozvani da sudjeluju u radu radne skupine.

**Poštovani _____,**

**Lokalna samouprava IME ŽUPANIJE/GRADA/OPĆINE počinje s izradom strateškog plana za gospodarski razvoj. Rješavamo važna gospodarska pitanja zbog NAVESTI LOKALNA PITANJA, NPR. TEŠKOĆE S GOSPODARSKOM PRETVORBOM, SMANJENJE BROJA ZAPOSLENIH U VEĆIM PODUZEĆIMA, TEŠKOĆE U PRIVLAČENJU DOVOLJNIH ULAGANJA.**

**Vjerujemo da će nam strateški plan pomoći u rješavanju gospodarskih izazova s kojima se suočavamo. Pomoću njega usmjerit ćemo aktivnosti i resurse prema cilju poboljšanja gospodarskog stanja za naše građane, naša poduzeća i našu lokalnu samoupravu. Poslužit će i kao alat za privlačenje poslovnih ulagača.**

**Strateški plan gospodarskog razvoja izradit će radna skupina sastavljena od lokalnih dužnosnika, poduzetnika i istaknutih pojedinaca u zajednici. Stoga vas molimo da se pridružite toj iznimno važnoj radnoj skupini. Vjerujemo da će vaše znanje i iskustvo uvelike pridonijeti ovom nastojanju. Sudjelovanje u radu radne skupine zahtijeva posvećivanje vremena za sastanke i sudjelovanje u raspravama. Iskreno se nadamo da ćete moći preuzeti ovu obvezu - bilo osobno, bilo tako da pošaljete zamjenika.**

**Prvi sastanak radne skupine bit će uvodna radionica koja će se održati DATUM. Na toj radionici opisat ćemo proces strateškog planiranja, ciljeve rada i odgovornosti radne skupine. Članovi radne skupine usvojit će raspored za proces planiranja, za što će vjerojatno trebati od 10 do 12 poludnevnih sastanaka u razdoblju od pet mjeseci. Tijekom procesa planiranja od radne će se skupine zahtijevati zajednički rad na definiranju budućnosti kakvu bismo željeli i odrediti aktivnosti koje ćemo poduzeti za ostvarivanje te budućnosti.**

**U procesu planiranja radnoj skupini i podskupinama pomagat će u radu zaposlenici u LOKALNOJ SAMOUPRAVI I GOSPODARSKOJ KOMORI. Strateško planiranje zahtijeva da se odluke moraju temeljiti na informacijama, a zaposlenici će biti odgovorni za pružanje informacija radnoj skupini, koje su joj potrebne za rad.**

**Iskreno se nadamo da ćete pristati na sudjelovanje u radu radne skupine za gospodarski razvoj kao njezin član. Uskoro ćemo vam se javiti kako bismo s Vama razgovarali o našem radu.**

**S poštovanjem,**

Pismo potpisuje(u) pokrovitelj(i) procesa planiranja. Obično je to gradonačelnik, odnosno načelnik općine i poduzetnik ili predsjednik gospodarske komore, koji će biti supredsjedatelji radne skupine.

# 5. ALAT

## Pregled gospodarske situacije

Strateški planovi grade se na temelju informacija. Članovi radne skupine biraju se tako da daju širok raspon osobnih spoznaja i iskustava. Kada se radna skupina organizira, njezini članovi dobivaju dodatne informacije, počevši od pregleda gospodarske situacije.

Pregled koristi statistike i podatke prikupljene kroz razgovore i dokumente, kako bi bila stvorena baza podataka o trenutačnoj gospodarskoj situaciji. Pregledom gospodarske situacije naziva se analiza spomenute baze podataka. On daje potrebne podatke za raspravu unutar radne skupine. Također predstavlja polaznu točku od koje se može mjeriti napredak i pruža informacije za upotrebu u budućim marketinškim koracima.

Pri određivanju resursa za pregled gospodarske situacije važno je imati na umu dvije stvari:

(1) Pregled gospodarske situacije važan je alat, ali nije cilj sam po sebi.

(2) Kada se stvori baza podataka o situaciji, potrebno ju je održavati i ažurirati kako novi podaci postaju dostupni.

Već postojeća baza podataka, kao što je ona lokalne gospodarske komore, nudi početnu točku za izradu pregleda. Tamo gdje baza podataka nije dostupna, potrebno ju je stvoriti. Održavanje baze podataka o pregledu situacije obično je odgovornost lokalnog tijela zaduženog za gospodarski razvoj. Pomoć može pružiti i županijska gospodarska komora koja je odgovorna za prikupljanje informacija o poduzećima koja su njezini članovi.

Gospodarski pregled sastoji se od nekoliko koraka:

- definiranje gospodarskog područja
- prikupljanje i analiza socio-ekonomske statistike
- određivanje i opisivanje ključnih industrija i
- ocjena infrastrukture za potporu gospodarskom razvoju.

U cijelom gospodarskom pregledu potrebno je jasno pripisivati podatke izvorima iz kojih dolaze. Na taj će se način korisnicima olakšati ocjena moguće točnosti podataka.

### Definiranje gospodarskog područja

Gospodarsko je područje zemljopisno područje, s dostupnim podacima, koje najbolje opisuje lokalno tržište za dobra, usluge i rad. Gospodarsko područje često uključuje više od jedne lokalne samouprave. Promjene granica lokalnih samouprava u Hrvatskoj čine definiranje gospodarskog područja složenijim. Najbolje rješenje bilo bi korištenje podataka o županiji i dopunjavanje tih podataka s ograničenim podacima koji su dostupni o gradu ili gradovima u gospodarskom području.

## Prikupljanje i analiza socio-ekonomskih podataka

Statistika koja opisuje stanovništvo, dohodak, zaposlenost i gospodarsku osnovu temelj je gospodarskog pregleda. Ako se radi o drugoj temi, potrebno je dodati relevantne mjere. Primjerice, ako je riječ o stanogradnji, onda će osnovni podaci sadržavati mjere koje se odnose na ponudu stanova, potražnju i uvjete. Ako je riječ o komercijalnom sektoru, onda će osnovni podaci sadržavati podatke o maloprodajnim cijenama. Slijedi popis osnovnih mjera za gospodarski pregled.

### Stanovništvo

- ukupno stanovništvo
- elementi promjene u strukturi stanovništva - natalitet i mortalitet; migracije
- distribucija po dobi i spolu
- radno sposobno stanovništvo
- obrazovna struktura odraslih
- broj i prosječna veličina kućanstava.

### Dohodak

- ukupni osobni dohodak
- dohodak po glavi stanovnika
- raspodjela po dohotku kućanstva
- izvori osobnog dohotka.

### Zaposlenost i gospodarska osnova

- ukupna zaposlenost i zaposlenost prema glavnom industrijskom sektoru
- nezaposlenost i osobine nezaposlenih pojedinaca
- rezultati prema većim gospodarskim granama
- neto prihodi i izdaci po gospodarskim granama.

Sljedeća tablica prikazuje tipičan obrazac za prezentaciju u pregledu na primjeru ukupne zaposlenosti. Složenije mjere poput zaposlenosti po gospodarskim granama često se prikazuju u dva koraka. Prva tablica predstavlja promjene u svim gospodarskim granama za ciljano područje, a druga tablica, pripremljena kao niže prikazana, uspoređuje sve gospodarske grane na ciljanim područjima sa sličnim područjima i državom.

**Zaposlenost u razdoblju 1995. - 2000.**

| PODRUČJE | UKUPNA ZAPOSLENOST 1995. | UKUPNA ZAPOSLENOST 2000. | PROMJENA U %, 1995.-2000. | INDEKSNA PROMJENA |
|---|---|---|---|---|
| Grad | | | | |
| Županija | | | | |
| Hrvatska | | | | 1.00 |

Tamo gdje postoji znatan otklon od nacionalnog prosjeka, analizom se nastoje utvrditi razlozi tog otklona i utjecaji na budućnost. Ako svaki iznos promjene izrazimo indeksom koji je vezan uz državnu razinu, koji je uvijek određen tako da iznosi 1,00, što pojednostavnjuje usporedbe kroz vrijeme i između područja. Primjenom iste tehnike na aktualne razine zaposlenosti ili rezultata dobiju se *lokacijski kvocijenti* koji utvrđuju koncentracije gospodarskih grana u ciljanom području.

**Profil ključnih gospodarskih grana**

Analiza zaposlenosti i gospodarska baza podataka utvrđuju koncentraciju gospodarskih grana i pokazuju (1) koje gospodarske grane nose najveći udio u zaposlenosti i dohotku lokalnoga gospodarstva i (2) koje manje gospodarske grane ubrzano rastu i dobivaju na važnosti. To su ključne grane za gospodarski razvoj i time važnije za gospodarski pregled. Za ključne grane gospodarski pregled prikuplja informacije o proizvodima i tržištima, očekivanim većim promjenama u poslu, dobicima iz novih objekata i gubicima iz stečaja, restrukturiranju i likvidaciji.

**Procjena infrastrukture za potporu gospodarskog razvitka**

Procjena infrastrukture kao potpore gospodarskom razvitku uključuje materijalnu infrastrukturu prometa, okoliša i komunikacijskih sustava. Također uključuje programe potpore gospodarstvu u obliku pomoći u upravljanju i tehničke pomoći, inkubatora, obrazovnih i istraživačkih organizacija, poslovne usluge poput špeditera ili računovođa i financijske institucije koje omogućuju pristup kapitalu. Svi su oni dio okvira koji služi kao potpora gospodarskoj aktivnosti. Najvažnija je infrastruktura koja podupire ključne industrije.

Organizacije koje pružaju pomoć u upravljanju i tehničku pomoć poduzećima od posebnog su interesa. One uključuju kako vladine, tako i nevladine organizacije - županijske i gradske agencije za gospodarski razvitak, gospodarsku komoru, poslovne informacijske centre, lokalne zaklade za poduzeća, programe na lokalnim sveučilištima, urede Ministarstva rada i socijalne skrbi i druge institucije sa sličnim aktivnostima. Ostali su primjeri slobodne zone, inkubatori, industrijski i istraživački parkovi.

Ovaj posljednji dio pregleda gospodarskog stanja uključuje informacije o adekvatnosti materijalne infrastrukture, okvir koji podupire poslovne aktivnosti i sažete informacije o programima i organizacijama što pružaju pomoć.

6. ALAT

**Krugovi utjecaja**

## Objašnjenje kruga utjecaja

Krugovi utjecaja predstavljaju različite razine kontrole koju radna skupina ima u oblikovanju gospodarske budućnosti zajednice. Zajedno, krugovi predstavljaju sve što utječe na gospodarsku budućnost.

U vanjskom su krugu stvari na koje ne možemo utjecati; na primjer, trgovinska ograničenja u drugim zemljama ili promjene tehnologija.

U unutrašnjem su krugu one stvari koje možemo kontrolirati. Na primjer, lokalne samouprave mogu poduprijeti gospodarski razvitak poboljšanjem kvalitete usluga, uključujući usmjerenost zaposlenika u gradu prema klijentu. Ulagači traže stabilnost - lokalne samouprave mogu ulagačku klimu u svojim gradovima učiniti stabilnijom kroz konzistentne regulacijske procese i procese olakšica i kroz predvidljivu, pravednu poreznu strukturu.

Srednji krug, krug utjecaja, može se najšire interpretirati te su moguća iznenađenja. U kontekstu općina i gradova može uključivati zakone i propise na državnoj razini na koje bi možda mogao utjecati savez gradonačelnika ili gradova i županija.

Dijagram krugova utjecaja prikazuje dvije važne istine za strateško planiranje:

- Utjecaj možemo izvršiti kada energiju usmjerimo na ono što možemo kontrolirati ili na ono na što možemo utjecati. Vrijeme koje provedemo pokušavajući mijenjati stvari koje su izvan naše kontrole - izgubljeno je vrijeme. Umjesto toga trebali bismo tražiti aktivnosti koje možemo poduzeti i aktivnosti kojima možemo utjecati na druge, što će nas približiti ciljevima. Na nepromjenjivu stvarnost koja utječe na našu sposobnost postizanja ciljeva odgovore ćemo potražiti u sklopu onoga što možemo kontrolirati ili na što možemo utjecati.

- Proširenjem članstva radne skupine proširujemo i krugove njihove kontrole i utjecaja. Radna skupina za strateško planiranje sastavljena je od predstavnika gradske i županijske uprave, poduzetnika i drugih institucija kao što su sveučilišta i skupine građana. To široko članstvo omogućuje radnoj skupini krugove kontrole i utjecaja koji su širi od onih koje ima samo jedna institucija. Krugovi utjecaja opisuju snagu i javno-privatnog partnerstva i sudjelovanja zajednice. Oni pokazuju zašto bi svi oni od kojih će se tražiti provedba planova trebali biti uključeni u izradu plana.

7. ALAT

## Postupak pitanja i odgovora

### Zadatak pitanja i odgovora

Svi članovi radne skupine dobiju nekoliko komada papira i trebaju napisati sva pitanja koja imaju o temi za raspravu - po jedno pitanje na svakom papiru. (Papir ne treba biti prevelik - neće se izlagati.)

Pitanja se predaju voditeljima sastanka koji će ih podijeliti po temama za vrijeme stanke za radnu skupinu.

Kada se radna skupina vrati sa stanke, voditelj sastanka odgovara na pitanja po temama. Na kraju odgovora, radna skupina ima mogućnost postavljati dodatna pitanja.

Članovi radne skupine uvijek moraju imati mogućnost postavljati pitanja o predstavljenim informacijama ili o aktivnostima koje trebaju napraviti. Najneposredniji je pristup taj da ih se pita imaju li kakvih pitanja. No, neki ljudi nerado govore pred drugima, dok drugi nerado prestaju govoriti i time ne daju drugima priliku da nešto kažu. Postupak pitanja i odgovora načinjen je tako da svima pruži priliku za postavljanje pitanja.

Ovim postupkom voditelj ili facilitator ima mogućnost organizirati pitanja po temama i kombinirati duplicirana pitanja tako da se na pitanja učinkovito odgovara. Pazite! Treba dopustiti xodmorf! od najmanje 15 minuta kako bi voditelji sastanka organizirali pitanja.

Postupak pitanja i odgovora može biti zanimljiviji ako se koriste (1) *post-it* blokovi za pisanje ili slični samoljepljivi papirići i (2) tablica ili slika koja prikazuje temu rasprave. Članovi radne skupine svoja pitanja lijepe na odnosne dijelove tablice ili slike. Na primjer, ako je tema proces strateškog planiranja, članovi radne skupine mogu svoja pitanja lijepiti na dijagram o procesu strateškog planiranja i pitanje stavljati na onaj dio dijagrama koji se na njega odnosi. Ako je tema prijedlog razvoja, članovi radne skupine mogu svoja pitanja lijepiti na odnosni dio plana. Jedan pogled na slike sa zalijepljenim pitanjima pokazuje gdje ljudi imaju pitanja u vezi s prijedlogom.

# 8. ALAT

## Anketa među poduzećima

Anketa među direktorima lokalnih poduzeća uvelike pridonosi ocjeni poslovne klime i dodaje važne detalje statistici situacije. Poduzetnici znaju kako snage i slabosti lokalnog okruženja utječu na njihova poduzeća. Poslovna zajednica ima svoje predstavnike u radnoj skupini o strateškom planiranju, ali se dodatne i vrijedne primjedbe mogu dobiti iz razgovora s poduzetnicima koji *nisu* u radnoj skupini. To također proširuje sudjelovanje zajednice.

Suprotno od statističkih podataka, koji nam kazuju što se već dogodilo, razgovori s poduzetnicima mogu pružiti informacije o tome što će se tek dogoditi. Informacije o povećanju ili smanjenju broja zaposlenih, gradnji ili prenamjeni objekata upozoravaju na to u kojem se smjeru kreće lokalno gospodarstvo. Informacija o tome zašto se te odluke donose posebno važna je jer pomaže u određivanju točaka intervencije za strateški plan gospodarskog razvoja.

Razgovori s poduzetnicima trebali bi se voditi na osnovi standardiziranog obrasca tako da se odgovori mogu dodavati i analizirati. Optimalan broj razgovora ovisi o broju poduzeća u lokalnom gospodarstvu. U velikom gradu potrebno je ispitati najmanje 20 do 30 većih poslodavaca (u stečaju i izvan stečaja) i desetak poduzetnika.

Važno je razgovore početi tako što ćete ispitanike uvjeriti da će njihovi odgovori ostati tajni, a još je važnije održati to obećanje. Podaci dobiveni u razgovorima s direktorima velikih poduzeća prikupit će se, kao i oni iz razgovora s poduzetnicima, te će biti objavljeni samo zbirni podaci. Niti o jednoj osobi primjedbe se neće stavljati bez njezina pismenog pristanka.

U nastavku slijedi vodič za osnovni razgovor s poduzetnicima. Zamišljen je kao ilustracija i polazna točka. Vodeći službenik s uvidom koji je dobio od supredsjedatelja radne skupine trebao bi prilagoditi pitanja potrebama lokalne situacije. Iskustvo PRLS-a jest da su upravo rezultati razgovora mnogim članovima radne skupine najzanimljivije informacije.

VODIČ ZA RAZGOVOR O ANKETI MEĐU PODUZEĆIMA

Ime, funkcija, telefonski broj osobe s kojom se razgovara.

_____

_____

PITANJA VEZANA UZ PODUZEĆE

1. Vrsta posla

_____

2. Glavni proizvod ili usluga

_____

3. Je li ovo sjedište poduzeća? Da_____ Ne_____

4. Tko su vaši primarni potrošači?

_____ individualni potrošači, _____ druga poduzeća, _____ javni sektor

5. Koji postotak vaše prodaje ide potrošačima u _____ gradu, _____ županiji, _____ Hrvatskoj, _____ središnja i istočna Europa (CEE)?

6. Koliko trenutačno imate zaposlenih? _____

7. Kakvu zaposlenost očekujete za godinu dana (broj zaposlenih) _____, za tri godine_____?

8. Ako očekujete da će se razina zaposlenosti bitno mijenjati, koji je razlog tomu?

_____

_____

_____

9. Planira li poduzeće nova ulaganja kapitala u ovim prostorijama?

_____ da, _____ne

Ako planira, molimo da ih opišete i navedete za kada su planirana.

_____

_____

_____

PITANJA VEZANA UZ LOKALNU POSLOVNU KLIMU

1. Koje su tri najpozitivnije stvari vezane za GRAD kao mjesto za vođenje poslova?

_____

_____

2. Koje su tri najnegativnije stvari vezane za GRAD kao mjesto za vođenje poslova?

_____

3. Na ljestvici od 1 (slabo) do 5 (dobro) ocijenite svoj grad kao mjesto za vođenje poslova vašeg poduzeća.

1—2—3—4—5

4. U sljedećim rečenicama opisuje se gradsko poglavarstvo koje nastoji stvoriti dobru poslovnu klimu. Na ljestvici od 1 (slabo) do 5 (dobro) ocijenite do koje mjere te rečenice opisuju GRAD.

Gradsko poglavarstvo ohrabruje etiku odnosa prema klijentima među svojim zaposlenicima, pogotovo one koji direktno rade s građanima.
1—2—3—4—5

Grad olakšava i pojednostavnjuje proces izdavanja dozvola za otvaranje novog poduzeća.

1—2—3—4—5

Grad nastoji proces izdavanja dozvola za gradnju, prenamjenu ili proširenje poslovnih zgrada učiniti što bržim i pravednijim.
1—2—3—4—5

U usporedbi s drugim gradovima u Hrvatskoj lokalni su porezi i naknade koje utječu na poduzetništvo prihvatljivi.
1—2—3—4—5

Gradski je sustav prikupljanja poreza i naknada pravedan i učinkovit.

1—2—3—4—5

Prilikom donošenja glavnih odluka o javnim investicijama grad poduzetnike pita za mišljenje.

1—2—3—4—5

Gradsko poglavarstvo odgovorno je za korištenje javnih sredstava.

1—2—3—4—5

5. Traži li grad od poduzeća dobrovoljne donacije za posebne javne potrebe?

Da_____ Ne_____

Ako traži, jesu li ti zahtjevi realni? Da_____ Ne_____

6. U Hrvatskoj su gradovi zaduženi za pružanje nekih usluga. Na ljestvici od 1 do 5 ocijenite kako vaš grad obavlja pružanje sljedećih usluga.

| | |
|---|---|
| Zaštita okoliša | 1—2—3—4—5 |
| Stanovanje | 1—2—3—4—5 |
| Pružanje komunalnih usluga | 1—2—3—4—5 |
| Upravljanje općinskim vlasništvom | 1—2—3—4—5 |
| Pružanje policijske zaštite | 1—2—3—4—5 |
| Pružanje zaštite od požara | 1—2—3—4—5 |
| Prikupljanje i odlaganje otpada | 1—2—3—4—5 |
| Održavanje cesta | 1—2—3—4—5 |
| Izdavanje potrebnih suglasnosti i dozvola (za koje je grad zadužen) | 1—2—3—4—5 |
| Izdavanje potrebnih suglasnosti i dozvola (odgovornost županije) | 1—2—3—4—5 |

7. Što biste vi željeli da GRAD učini kako bi postao mjesto s boljim uvjetima za vođenje vašeg posla?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

8. Sto biste vi željeli da GRAD učini kako bi postao mjesto s boljim uvjetima za vođenje poslova uopće?

_____
_____
_____
_____

_____

_____

9. Imate li bilo kakvu dodatnu primjedbu o poslovnoj klimi u GRADU?

_____

_____

_____

_____

_____

Hvala Vam što ste sudjelovali u ovom istraživanju. Vaše mišljenje od velike nam je pomoći kako bismo GRAD učinili boljim mjestom za vođenje poslova.

Datum _____

Potpis osobe koja vodi anketu_____

## 9. ALAT

### Vizija

**Zadatak vizije**

Zamislite što biste željeli vidjeti u svojem gradu i kakvim biste ga željeli vidjeti nakon 5 do 10 godina uspješnoga gospodarskog razvoja.

- Koje su najvažnije gospodarske aktivnosti u vašem gradu?
- Koje djelatnosti (poslovi i industrije) zapošljavaju građane?
- Koje su usluge na raspolaganju, zahvaljujući zdravom lokalnom gospodarstvu?
- Što "ostatak svijeta" govori o vašem gradu?

Vizija opisuje gospodarsku budućnost kakvu bismo željeli svome gradu. To je iskazani cilj strateškog plana gospodarskog razvitka, a na osnovi njega donose se odluke u tijeku izrade plana. Izjava o viziji opisuje kako bi naš grad izgledao za 5 ili 10 godina kao rezultat uspješnoga gospodarskog razvoja. Ova slika odražava odgovore na gornja pitanja. Vizija će najvjerojatnije opisati:

- najvažnije gospodarske aktivnosti
- na kojim se poslovima zapošljavaju ljudi
- javne usluge
- sliku o gradu i njegovu reputaciju.

Izrada vizije počinje time što se od svakog člana radne skupine traži da razmisli o toj slici i odgovori na pitanja u zadatku o viziji. Sve se te ideje bilježe. Poslije, kako proces odmiče, radna skupina odlučuje o tome koji su najvažniji dijelovi vizije i što je realna vizija. Ako radna skupina nerado raspravlja viziju budućnosti, voditelj rasprave može kreativno razmišljanje potaknuti tako da ih zamoli da zamisle da su pet godina u budućnosti i da (a) pišu pismo o svojem gradu nekomu tko će ga posjetiti ili (b) da u mjesnim novinama čitaju članak o lokalnoj situaciji.

# 10. ALAT

## Metoda brainstorminga

### Zadatak *brainstorminga*

**PRVI DIO**

- Razmislite o nekoliko pristupa ili strategija kojima se možemo koristiti radi rješavanja ovog pitanja.
- Brzo razmislite i recite nam svoje ideje bez razmišljanja o tome jesu li realne.

**NAPRAVITE STANKU**

**DRUGI DIO**

- Grupirajte slične ideje i kombinirajte one koje se preklapaju.
- Procijenite vjerojatne troškove i moguće koristi od svake ideje i izbacite one koje se ne čine isplativima.
- Ocijenite vjerojatnost uspješne primjene svake ideje i izbacite one koje vjerojatno neće biti uspješne.
- Ideje koje najviše obećavaju razradite u podrobnije prijedloge.

Metoda *brainstorminga* koristi se na samom početku procesa planiranja za prikupljanje ideja i poticanje kreativnosti. To je proces u dvije faze kroz koji se najprije prikupljaju ideje, a zatim se ocjenjuju. Razdvajanje tih dviju faza ključno je za uspjeh *brainstorminga*.

Proces *brainstorminga* najdjelotvorniji je u grupnom radu. Velike grupe mogu se podijeliti u manje grupe koje na kraju prezentiraju rezultate.

Aktivnost *brainstorminga* vodi facilitator koji definira pitanja za rješavanje, a zatim preuzima ulogu ili kao zapisničar ili izabere nekog člana grupe kao zapisničara. Facilitator potiče sve da pridonesu otvorenoj atmosferi bez predrasuda.

Facilitatoru je potreban ili *flip chart* ili velika ploča za pisanje. Ono što zapisničar piše, mora biti vidljivo svima u grupi. Kad se neki list papira popuni, trakom se lijepi na zid. Bitno je napisati sve prijedloge BEZ primjedbi o kontradikcijama, preklapanjima ili bez bilo kakvih prosuđivanja ideja. Katkad dalekosežne ideje vode do dobre strategije.

U drugoj se fazi često koristi tehnika ponderiranog glasovanja kako bi se suzio popis nastao u prvoj fazi.

## 11. ALAT

### Rad u podskupinama

Učinkovit pristup zadacima poput *brainstorminga* jest rad u podskupinama. Ovim pristupom valja postići sljedeće:

1. Radna se skupina dijeli u podskupine od 7 do 10 članova.

3. Svakoj se podskupini određuje odvojeno mjesto za sastanak, gdje ona odlazi i bira voditelja rasprave i zapisničara koji će voditi bilješke.

4. Svaka podskupina izrađuje popis strateških pitanja (ili dovršava neki drugi zadani zadatak) pomoću tehnike *brainstorminga* ili u neformalnoj raspravi.

5. Zapisničar bilježi pitanja koja se pojavljuju i razlog zbog kojeg su izabrana.

6. Radna skupina ponovno se okuplja kako bi saslušala izvještaj od svakog voditelja rasprave. Bilješke koje vodi zapisničar koriste se za izvještaje podskupine, a onda se predaju voditeljima sastanka kao dio zapisnika sa sastanka.

## 12. ALAT

### Ponderirani postupak glasovanja

Odlučivanje - *utvrđivanje prioriteta*

1. Dobit ćete određen broj glasova (obično oko deset)
2. Raspodijelite glasove između ponuđenih mogućnosti koje birate. Možete dodijeliti najviše polovinu glasova samo jednoj mogućnosti, ali ne možete dodijeliti više od ukupnog broja glasova.

Ponderirano glasovanje koristi se za određivanje prioriteta i/ili sužavanje dugog popisa mogućnosti izbora. Prije no što počnete s konkretnim glasovanjem, facilitator ili vođa tima provjerava razumiju li svi mogućnosti izbora koje se razmatraju. Popis se može dopunjavati, a slične mogućnosti kombiniraju se u jednu. Kada se popis ponuđenih mogućnosti kompletira, prelazi se na ponderirano glasovanje.

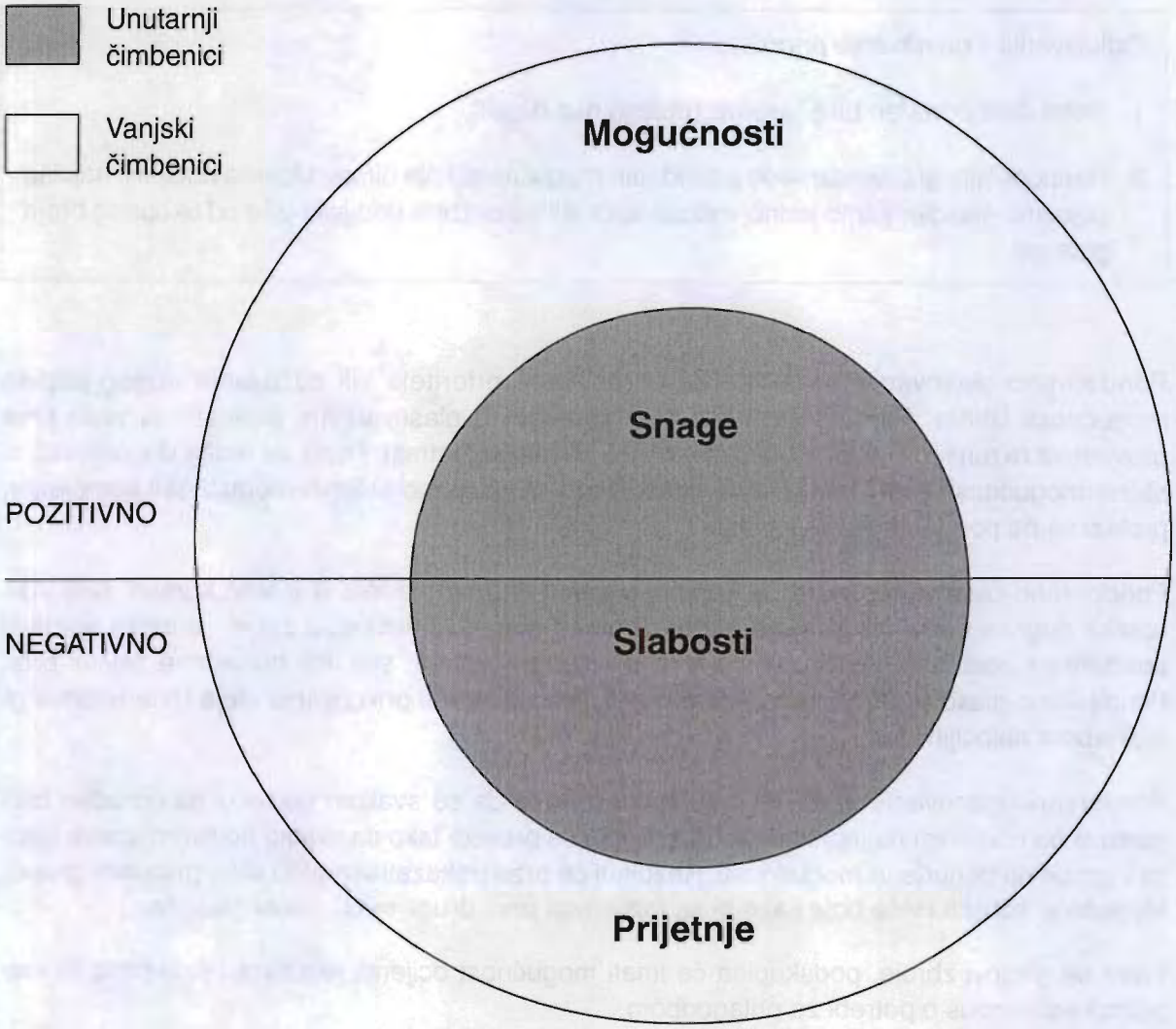
Ponderirano glasovanje može se koristiti u samo jednom koraku ili u više koraka. Kod više koraka dugi se popis može suziti na manji broj mogućnosti izbora, a zatim se može ponoviti ponderirani postupak glasovanja na tom skraćenom popisu, sve dok ne ostane željeni broj. Ponderirano glasovanje često se koristi u drugoj fazi metode prikupljanja ideja (*brainstorming*) radi izbora najboljih ideja.

Ponderirano glasovanje može se lako provesti tako da se svakom glasaču da određen broj glasova na obojenim naljepnicama. Glasovanje se provodi tako da svatko po svom izboru lijepi naljepnice na ponuđene mogućnosti. Rezultati će brzo pokazati vizualnu sliku prioriteta grupe. Moguće je koristiti i više boja kako bi se razlikovali prvi, drugi, treći... izbor glasača.

Kada se glasovi zbroje, podskupina će imati mogućnost ocijeniti rezultate i prilagoditi ih ako postoji konsenzus o potrebi za prilagodbom.

13. ALAT

## SWOT analiza




Ovaj dijagram prikazuje obrazac strateškog planiranja za analizu čimbenika koji utječu na sposobnost grada da ostvari svoju viziju gospodarske budućnosti. Da biste ga koristili:

- Odredite koje su to snage i uvjeti koji će vam pomoći u ostvarivanju te vizije, pozitivne čimbenike.
- Odredite koje su to snage i uvjeti koji će vam otežati ostvarivanje vizije, negativne čimbenike.
- Razdvojite svaku grupu u unutrašnje ili vanjske snage i uvjete prema sljedećem pitanju: opisuje li ovaj čimbenik lokalnu situaciju i trendove, lokalne aktivnosti i smjernice koje možemo kontrolirati ili barem utjecati na njih, ili je to vanjska stvarnost koja je izvan našeg utjecaja?

14. ALAT

## Usavršavanje vizije

Dijagram pokazuje proces filtriranja početnih vizija kroz rezultate SWOT analize. Rezultati SWOT analize strogo su povezani sa stvarnošću i stoga mogu pomoći radnoj skupini da prijeđe s preliminarnih vizija prema onima realnijim.

## 15. ALAT

### Postupak izbora strateških pitanja

**Zadatak strateškog pitanja**

Koristeći se rezultatima SWOT analize, odredite koja su to pitanja koja utječu na našu sposobnost za ostvarivanje vizije. Prilikom određivanja strateških pitanja razmotrite ova četiri pitanja:

- **O kojem je pitanju riječ?** Strateško pitanje formulirajte u obliku općenitog pitanja. Na primjer: "Kako poduprijeti i stimulirati razvoj novih poduzeća?", "Kako zadržati obrazovanu radnu snagu da ne ode u inozemstvo?", "Kako poboljšati prometni tok u središtu našega grada?".
- **Mogu li se odgovori naći unutar naše kontrole ili utjecaja?** Pitanje bi trebalo biti takvo da članovi radne skupine mogu nešto poduzeti u vezi s njime.
- **Zašto se to smatra pitanjem?** Na koji je način to pitanje povezano s vizijom gospodarskog razvoja, snagama i slabostima ili vanjskim mogućnostima i prijetnjama?
- **Što će se dogoditi ne budemo li rješavali to pitanje?** Hoće li nas to odvratiti od ostvarivanja naše vizije?

*Izrada strateških pitanja usmjerava radnu skupinu na najvažnije izazove i izbore smjernica. Radna se skupina bavi (a) rezultatima SWOT analize i (b) njihovom vizijom za gospodarsku budućnost grada kada grad bude izrađivao strateška pitanja.*

*Strateškim pitanjima nastoji se pronaći put izgradnje na snagama i put rješavanja slabosti. Ona također nastoje pronaći odgovore u sklopu svojih krugova kontrole ili utjecaja kojima će se iskoristiti mogućnosti ili ukloniti prijetnje.*

*Pitanje nije strateško ako nema utjecaja na viziju radne skupine za gospodarsku budućnost grada.*

*Strateška su pitanja općenita, a ne konkretna, i uvijek izražena u obliku pitanja s više od jednoga mogućeg odgovora. Konkretizacija se javlja poslije u procesu strateškog planiranja.*

## 16. ALAT

### Postupak određivanja kritičnih strateških pitanja

Prvi popis strateških pitanja obično je znatno duži za realan strateški plan koji bi se trebao baviti trima ili četirima pitanjima. Zbog toga radna skupna treba izabrati kritična strateška pitanja koja će rješavati u strateškom planu gospodarskog razvoja.

Radna se skupina najprije dogovara o kriterijima koje će primijeniti u odlučivanju o tome koja su strateška pitanja najkritičnija. Zatim se koristi tim kriterijima kako bi načinila izbor. Evo nekoliko primjera kriterija:

- Kada će se naš grad suočiti s ovim pitanjem?
- Koliko će široke posljedice imati to pitanje?
- Hoće li rješavanje tog pitanja možda zahtijevati ostvarivanje novih partnerstava?
- Hoće li rješavanje tog pitanja zahtijevati uključivanje znatnih resursa?
- Koje su moguće posljedice rješavanja tog pitanja?
- Je li radna skupina sposobna rješavati to pitanje? Jesu li odgovori na ta pitanja u okviru naših krugova kontrole ili utjecaja?

Ako radna skupina ne može postići dogovor o kritičnim strateškim pitanjima, postupak ponderiranog glasovanja može se koristiti za sužavanje popisa strateških pitanja.

ALATI 17 - 20

## Pristup logičkog okvira (*Logical-Framework*)

Pristup logičkog okvira razvila je Vlada SAD-a potkraj 60-ih godina 20. stoljeća, kao alat upravljanja orijentiran na rezultate. Organizacije za međunarodnu pomoć ustanovile su da je to učinkovit pristup za strateško planiranje, pogotovo za radionice. Danas su u upotrebi brojne verzije pristupa logičkog okvira. Njihova je najčešća svrha voditi razvoj planova koji su realistični, koherentni i relevantni za prepoznati problem.

PRLS-ov pristup logičkog okvira u šest koraka. Pristup logičkog okvira za izradu projekta koji koristi PRLS sastoji se od sljedećih alata: stabla problema (alat 17), stabla ciljeva (alat 18), matrice planiranja (alat 19), i testa pretpostavki (alat 20). Navedeni alati vode radne skupine pri izradi akcijskih planova za kritična pitanja. Odgovornost je facilitatora da inzistira na tome da radne podskupine prolaze kroz sve korake pravilnim redosljedom i ne skaču na fazu planiranja i matricu logičkog okvira a da najprije ne prođu kroz fazu analize. Izbjegavanje je takva postupka najčešći izvor poteškoća.

Pristup logičkog okvira izgrađuje realistične planove snažne unutarnje logike. On povezuje akcije s ciljevima, identificira rizike i stavlja pretpostavke pod pažljivu kontrolu. Također postavlja okvir za nadgledanje i ocjenjivanje. Svejedno, pristup logičkog okvira zahtijeva pažljivo objašnjenje, kako bi se njime radne skupine mogle učinkovito koristiti. Ako facilitator nema iskustva s pristupom logičkog pristupa, može na internetu pronaći dodatne informacije, jer su tamo mnoge organizacije za međunarodnu pomoć objavile svoje vodiče.

Pristup logičkog okvira ima dvije glavne faze, analizu i planiranje. Svaka od faza ima nekoliko koraka. Koraci faze analize (1) problema, (ciljeva) i (3) alternativnih intervencija objašnjeni su u nastavku.

### FAZA ANALIZE

**ANALIZA PROBLEMA** - određivanje ključnog pitanja, ograničenja i mogućnosti, uzročno-posljedičnih odnosa. Mogući su alati:

- Rezultati SWOT analize i vizija
- Krug utjecaja (6. alat)
- *Brainstorming* (10. alat)
- Stablo problema (17. alat)

Analiza problema proizvodi poseban grafički opis problema povezanih s kritičkim pitanjem. Opis se temelji na podacima i radi razliku između uzroka i učinaka.

**ANALIZA CILJEVA** - razrada ciljeva intervencija pretvaranjam stabla problema u stablo ciljeva (18. alat). To dovodi do hijerarhije ciljeva i usmjerava alternative na razloge umjesto na učinke.

**ANALIZA MOGUĆNOSTI** - odredite moguće intervencije za postizanje ciljeva stabla ciljeva. To može zahtijevati dodatno istraživanje; na primjer, traženje informacija o intervencijama koje su dale dobre rezultate na drugim mjestima.

Faza analize logičkog okvira daje popis alternativnih intervencija koje se odnose na kritičko pitanje. Faza analize može se činiti suvišnim i dodatnim zamaranjem za svrhu samog stvaranja alternativnih intervencija. Ipak, vrijednost će toga postati očita u fazi planiranja, koja slijedi.

## FAZA PLANIRANJA LOGIČKOG OKVIRA

Faza planiranja logičkog okvira koristi matricu planiranja (19. alat) i test pretpostavki (20. alat) za procjenu ostvarivosti mogućnosti koje su učinjene u fazi analize, a zatim za izradu planova za najbolju od njih. Dovršavanje matrice planiranja postupak je u više koraka.

Izvorna je matrica planiranja logičkog okvira imala četiri reda i četiri stupca, što je i format koji koristi pristup logičkog okvira PRLS-a. Ta četiri stupca predstavljaju:

- Logiku intervencije: što se želi postići predloženom intervencijom?
- Pokazatelje učinka: kako procijeniti je li učinak ostvaren?
- Izvore: gdje dobiti podatke za mjerenje učinka?
- Pretpostavke: što se još treba dogoditi da bi ovo uspjelo?

Četiri reda matrice planiranja logičkog okvira predstavljaju:

- Cilj: cilj zbog kojeg se rješava kritično pitanje
- Svrhu: što bi rezultatima trebalo postići
- Očekivane rezultate: očekivani učinak intervencije
- Predloženu intervenciju: predložene aktivnosti, programi itd.

Varijacije matrice planiranja logičkog okvira rezultat su više od trideset godina upotrebe od strane različitih subjekata u različitim zemljama, ali sve naglašavaju istu unutrašnju logiku za matricu planiranja. Vertikalna logika kaže da *ako se to dogodi a ovo je istina, to će biti rezultat.* Vertikalna logika ide prema gore, tj. ako se *intervencija* obavi, proizvest će *rezultate* koji će dovesti do *svrhe*, koja će pak pridonijeti ispunjenju *cilja*. Horizontalna logika pojašnjava što se treba dogoditi kako bi funkcionirala vertikalna logika (primjenom pretpostavki iz stupca D na logiku intervencije u stupcu A) i pruža temelj za nadgledanje i ocjenjivanje. Stupac B govori što treba mjeriti kako bi se mogli ocijeniti uspjesi a stupac C navodi izvore mjerenih podataka.

Matrica planiranja koju koristi PRLS slična je verziji Europske unije. Ako je predložena intervencija projekt za koji će se tražiti vanjski izvori financiranja, ta se verzija može lako prilagoditi kako bi se uskladila s kriterijima EU ili drugog subjekta koji daje sredstva.

17. ALAT

## Stablo problema logičkog okvira

**Izrada logičkog okvira**

**Priprema.** Izrada stabla problema postupak je u dva koraka u kojem se koriste *flip chartovi*, zidovi, ljepljiva traka i markeri u boji. Iznimno je važna pravilna priprema, a facilitator može za bilježenje ideja tražiti pomoć.

**Prikupite ideje.** Vježba stabla problema počinje brainstormingom. Preformulirajte kritička pitanja radne skupine u kritični problem; npr. ako je kritičko pitanje *Kako možemo smanjiti nezaposlenost?*, ono će postati *Visoka stopa nezaposlenosti.* Članovi radne skupine predlažu probleme koji su uzroci, ili su značajni za kritični problem (posebni razlozi, ne općeniti problem kao što je nedostatak sredstava). Svaki se problem zapisuje na poseban komad papira i se lijepi na zid. Pri tome, nastojte grupirati povezane probleme i predložiti izmjene. Obično postoji više razina uzroka i posljedica, jer je jedan problem često ujedno i uzrok jednog a posljedica drugog problema. Kritični je problem učinak na najvišoj razini.

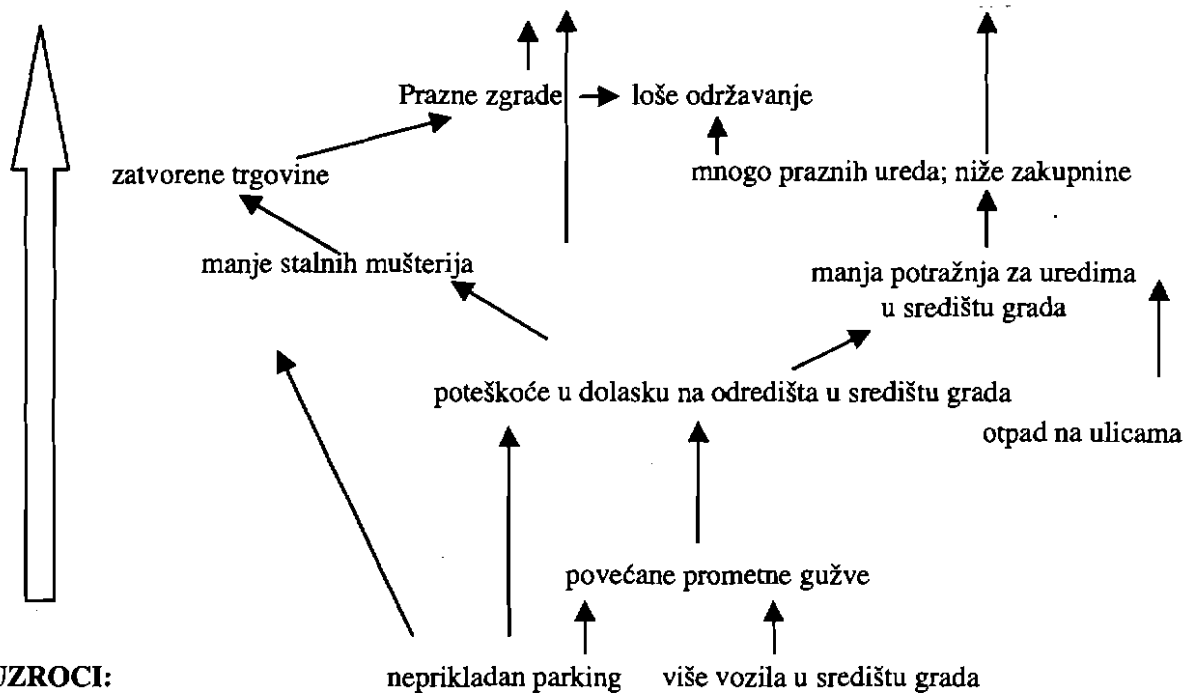
**Organizirajte probleme.** Načinite stanku kako biste dopustili facilitatoru da dovrši grupiranje povezanih problema prema hijerarhiji uzroka i posljedica, s kritičkim problemom na vrhu. Uzrok se stavlja niže na tabeli. Posljedica se stavlja više, ali ispod kritičnog pitanja. Povezani uzroci i posljedice povezuju se strelicama. Zatim se skupina ponovno okuplja i (1) eliminira probleme koji nisu važni za viziju ili su izvan krugova utjecaja ili kontrole i (2) daje komentare na hijerarhiju uzroka i posljedica koju je facilitator izradio za vrijeme stanke. Može biti jasnije ako se svaka od skupina problema stavi na zasebni *flip chart.*

Ostavite povezane probleme jedne blizu drugih. Kad su svi problemi smisleno poredani na stablu, strelicama označite međusobnu vezu povezanih uzroka i posljedica, te odlučite gdje biste razgraničili uzroke i posljedice. Ta crta razdvaja korijene/uzroke problema od posljedica.

Sljedeći primjer pokazuje kako djeluje stablo problema. Kritičko strateško pitanje *Kako preokrenuti pad gospodarske aktivnosti u središtu grada?* postaje kritični problem *Smanjena gospodarska aktivnost u središtu grada.* Problemi koji su navedeni u *brainstormingu* uključuju poteškoće u dolasku u centar grada, prometne gužve, zatvorene trgovine i nekorišteni uredi, loše održavane zgrade, kao i otpad na ulicama i pločnicima. Ilustracija pokazuje kako različiti uzroci *smanjene gospodarske aktivnosti u središtu grada* mogu biti stavljeni u međusobni odnos - od uzroka prema posljedicama. Strelice označavaju uzročno-posljedičnu povezanost.

## Primjer stabla problema

**POSLJEDICE:** smanjena gospodarska aktivnost u središtu grada




**UZROCI:**

Stablo problema pomaže radnoj skupini u identificiranju obećavajućih mogućnosti za intervencije. Gotovo uvijek, najjača je strategija napasti probleme koji su korijen/uzroci, a ne posljedice. Stablo problema vodi radnu skupinu prema snažnim strategijama, jasno određujući uzroke i posljedice. Način funkcioniranja postaje jasniji u sljedećem koraku, kada stablo problema postane stablo ciljeva.

18. ALAT

## Logički okvir stabla ciljeva

**Izrada stabla ciljeva**

**Počnite sa stablom problema**

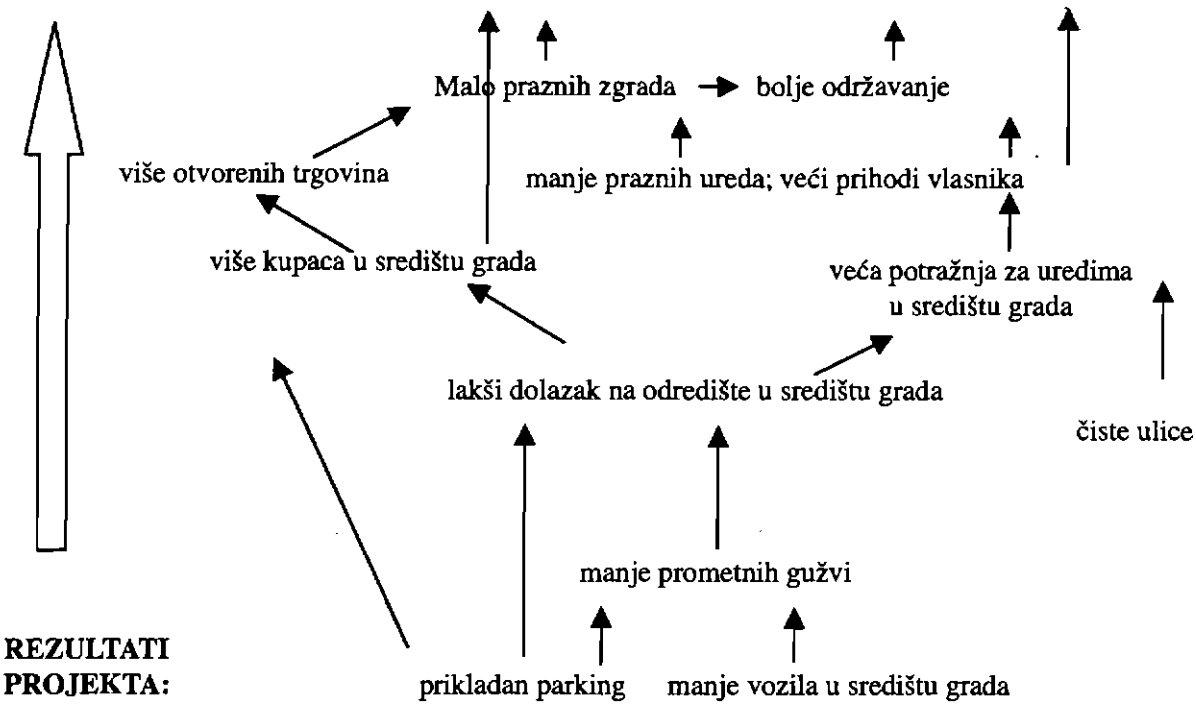
**Izrazite probleme kao ciljeve:** "povećane prometne gužve" postaju "smanjene prometne gužve", a "više vozila u središtu grada" postaje "manje vozila u središtu grada".

**Razmotrite logiku:** tamo gdje se problemsko stablo pomaknulo od uzroka prema posljedicama, stablo ciljeva trebalo bi se pomaknuti od strategije k ciljevima.

Budući da slijedi logiku uzroka i posljedica stabla problema, stablo ciljeva uspostavlja hijerarhiju ciljeva od željenih rezultata projekta do ciljeva. U nastavku je dano stablo ciljeva za navedeni primjer. Uočite kako najviša razina ponovno navodi kritično pitanje kao cilj, dok najniža razina sugerira ciljeve za alternativne intervencije za postizanje cilja; tj. treba učiniti nešto kako bi se osigurao prikladan parking.

## Primjer stabla ciljeva

**CILJEVI:** povećana gospodarska aktivnost u središtu grada



19. ALAT

## Matrica planiranja logičkog okvira

Matrica planiranja središnji je dio pristupa logičkog okvira. Ispunjavanje matrice planiranja otkriva slabosti i nedosljednosti, na taj način pridonoseći jačim i stvarnijim planovima. Ispunjavanje matrice planiranja može otkriti probleme ili aspekte predloženih akcija koje treba izmijeniti.

**Ispunjavanje matrice planiranja počinje stupcem A,** logike intervencije, odozgo prema dolje. Oslanjajući se na podatke iz stabla ciljeva, počnite stavljajući cilj predložene intervencije u najgornju kućicu stupca A, zatim ispunite svrhu predložene intervencije, očekivane rezultate intervencije i, na kraju, predloženu intervenciju.

Dolje navedeni dijagram pokazuje stupac A matrice logičkog okvira nastavljajući hipotetski primjer korišten u stablu problema i stablu ciljeva. Hipotetska je intervencija *izgraditi parking izvan središta grada i organizirati transfer do središta grada.* Primijetite da su *cilj, očekivani rezultati* i *svrha projekta* svi preuzeti iz stabla ciljeva u 18. alatu. Strelica koja ide prema gore predstavlja logiku intervencije - *ako se ovo dogodi, slijedit će ovo.*

**LOGIKA INTERVENCIJE**

**CILJ:** povećana gospodarska aktivnost u središtu grada

**SVRHA PROJEKTA:** više ljudi kupuje u središtu grada

**OČEKIVANI REZULTATI:** smanjene prometne gužve i prikladni parking čine gradsko središte dostupnijim

**INTERVENCIJA:** izgraditi parking izvan gradskog središta i pružiti transfer do središta grada

**NAPOMENA:** Kako bi se osiguralo da matrica logičkog okvira ne postane suviše komplicirana, trebala bi postojati samo jedna svrha projekta. Ako za projekt postoji više razloga i ako je važno sve ih iskazati, izradite više od jedne matrice. Najčešće je, međutim, dovoljno identificirati primarnu svrhu i raditi u skladu s njom.

**Sljedeće kućice koje treba ispuniti u matrici planiranja jesu indikator(i) izvedbe i načini verifikacije (stupci B i C) za predloženu intervenciju (red četiri).** Na razini predložene intervencije, indikatori izvedbe jesu sredstva koja će biti potrebna za primjenu. Primjeri su financijska sredstva, radno vrijeme osoblja i pomoć oko posebnih poslova koji će biti potrebni za dovršavanje planirane intervencije. Također, navedite sve tekuće ili operativne troškove. Ovdje su prihvatljive procjene, koje se poslije može doraditi. Iznosi razine predložene intervencije vjerojatni su izvor potpore. Od kojih se institucija i izvora financiranja očekuju sredstva navedena u stupcu B? Kada se te kućice popune, primjer logičkog okvira izgleda ovako:

| LOGIKA INTERVENCIJE | POKAZATELJI IZVEDBE | IZVORI |
|---|---|---|
| **CILJ:** povećana gospodarska djelatnost u središtu grada | | |
| **SVRHA PROJEKTA:** više ljudi kupuje u središtu grada | | |
| **OČEKIVANI REZULTATI:** smanjene prometne gužve i prikladni parking čine središte grada pristupačnijim | | |
| **INTERVENCIJA:** izgraditi parking izvan središta grada i organizirati transfer do središta grada | **POTREBNA SREDSTVA:** (procijenjeni trošak zemljišta, planiranja i izgradnje, osoblja itd.) | **IZVORI POTPORE:** PRORAČUNI (kada su dostupni) |

**NAPOMENA:** Ako se ne mogu identificirati dostatna potencijalna sredstva za primjenu predložene aktivnosti, ona neće uspjeti onako kako je predložena. Zaustavite rad na matrici planiranja dok se predložena aktivnost ne redefinira, podijeljena u stupnjeve, ili dok se ne pronađu potrebna sredstva.

**Sljedeći se ispunjava stupac D matrice planiranja.** Stupac D sadrži pretpostavke koje su temelj intervencijske logike stupca A. Stupac D stavlja se jedan red ispod ostalih stupaca, kako bi se vizualno naglasio odnos pretpostavki s logikom primjene. Ispunjavanje stupca s pretpostavkama počinje na najnižoj razini i obavlja se prema gore. Najniža kućica u stupcu D navodi preduvjete. Preduvjeti su bilo koji pravni, fizički, ili drugi uvjeti koji moraju biti ispunjeni za nastavak primjene predložene intervencije. Ako preduvjeti ne budu ispunjeni, to mora biti promijenjeno prije nego primjena započne. Primjerice, ako predložena garaža nije u skladu sa sadašnjim urbanističkim planom, kada on može biti izmijenjen? Ako preduvjet koji pričinjava probleme ne može biti izmijenjen, predložena intervencija nije ostvariva i treba biti promijenjena. Sve intervencije nemaju preduvjete. Ako ih nema, kućica se ostavlja praznom. (Zapamtite, dostupnost sredstava obrađena je u prethodnom koraku; to nije preduvjet.)

Ako niti jedan preduvjet ne predstavlja nepremostivu prepreku za primjenu predložene intervencije, radna skupina završava stupac D, krećući od dna prema vrhu. Sljedeće pretpostavke vezuju intervenciju s očekivanim rezultatom, tj. primjer pretpostavlja da će ljudi garažu i transfer, ako budu postojali, i upotrebljavati. Test pretpostavki, alat broj 20 na 35. stranici, vodi radnu skupinu u odlučivanju o tome koje su pretpostavke prikladne. U primjeru, pretpostavke su - (i), (ii), i (iii) - i strelice povezuju stupce A i D kako bi ilustrirale tijek unutarnje logike u okviru matrice planiranja logičkog okvira.

| LOGIKA INTERVENCIJE IZVEDBE | POKAZATELJI IZVEDBE | IZVORI | PRETPOSTAVKE |
|---|---|---|---|
| **CILJ:** povećana gospodarska djelatnost u središtu grada | | | |
| **SVRHA PROJEKTA:** više ljudi kupuje u središtu grada | | | **PRETPOSTAVKE (iii):** vjerojatnije je da će trgovine uspjeti |
| **OČEKIVANI REZULTATI:** smanjenje prometne gužve i prikladni parking čine središte grada pristupačnijim | | | **PRETPOSTAVKA (ii):** ljudi će se pozitivnije osjećati glede odlaska u središte grada |
| **INTERVENCIJA:** izgraditi parking izvan središta grada i organizirati transfer do središta grada | **POTREBNA SREDSTVA:** (procijenjeni trošak zemljišta, planiranje i izgradnje, osoblja itd.) | **IZVORI POTPORE:** PRORAČUNI (kada su dostupni) | **PRETPOSTAVKA (i):** ljudi će koristiti parkiralište i autobus za transfer |
| | | | **PRETPOSTAVKE:** predložena garaža u skladu je s urbanističkim planom; zemljište je dostupno |

Logika matrice planiranja navodi da:

- ako se ispune preduvjeti, intervencija može biti primijenjena;
- ako je intervencija primijenjena i pretpostavka (i) točna, slijedit će očekivani rezultat;
- ako očekivani rezultati uslijede i pretpostavka (ii) je točna, svrha će biti ostvarena;
- ako je svrha ostvarena i pretpostavka (iii) točna, cilj će biti ispunjen.

Ako je bilo koja od pretpostavki netočna, gubi se logika intervencije i treba preispitati ostvarivost predložene intervencije. Radna skupina tek nakon provjere logike intervencije dovršava matricu planiranja logičke matrice.

**Konačni je korak dovršiti stupce B i C.** Stupci B i C ugradili su odgovornost i postavili temelje za nadgledanje. Stupac B navodi mjerila djelovanja kojima će se mjeriti uspješnost. Kako bi mjerilo bilo korisno, trebaju biti (a) dostupne informacije i (b) izmjerena promjena koja je slijedila kao rezultat stupca A. Svrha je stupca C potvrditi dostupnost informacija. On navodi izvore provjere za navedena mjerila.

Dobra ishodišna točka za prepoznavanje potencijalnih mjerila učinka jest stablo problema, koje je izrađeno tijekom analize problema. Situacije koje su identificirane kao "efekti" i navedene u

dijelu stabla koje se nalazi iznad zemlje često su dobri indikatori za drugi stupac matrice logičkog okvira. Na primjer, prometne gužve, rasprodaje u trgovinama i stope neiskorištenosti prostora. Popunjena matrica planiranja logičkog okvira kao hipotetski primjer prikazana je na sljedećoj stranici. Pojednostavnjena je. U praksi bi najvjerojatnije bilo više pretpostavki i pokazatelja.

Ako predložena intervencija prođe provjeru matrice planiranja logičkog okvira, postaje preporučena intervencija. Matrica planiranja ostaje vrijedni alat tijekom primjene i postupanja. Povezujući intervenciju sa strateškim ciljem, odnosno ciljevima, i navodeći kako će ona biti vrednovana, matrica planiranja logičkog okvira pridonosi okolišu u kojem se primjena ocjenjuje u odnosu na ciljeve, te se podupiru stalna poboljšanja.

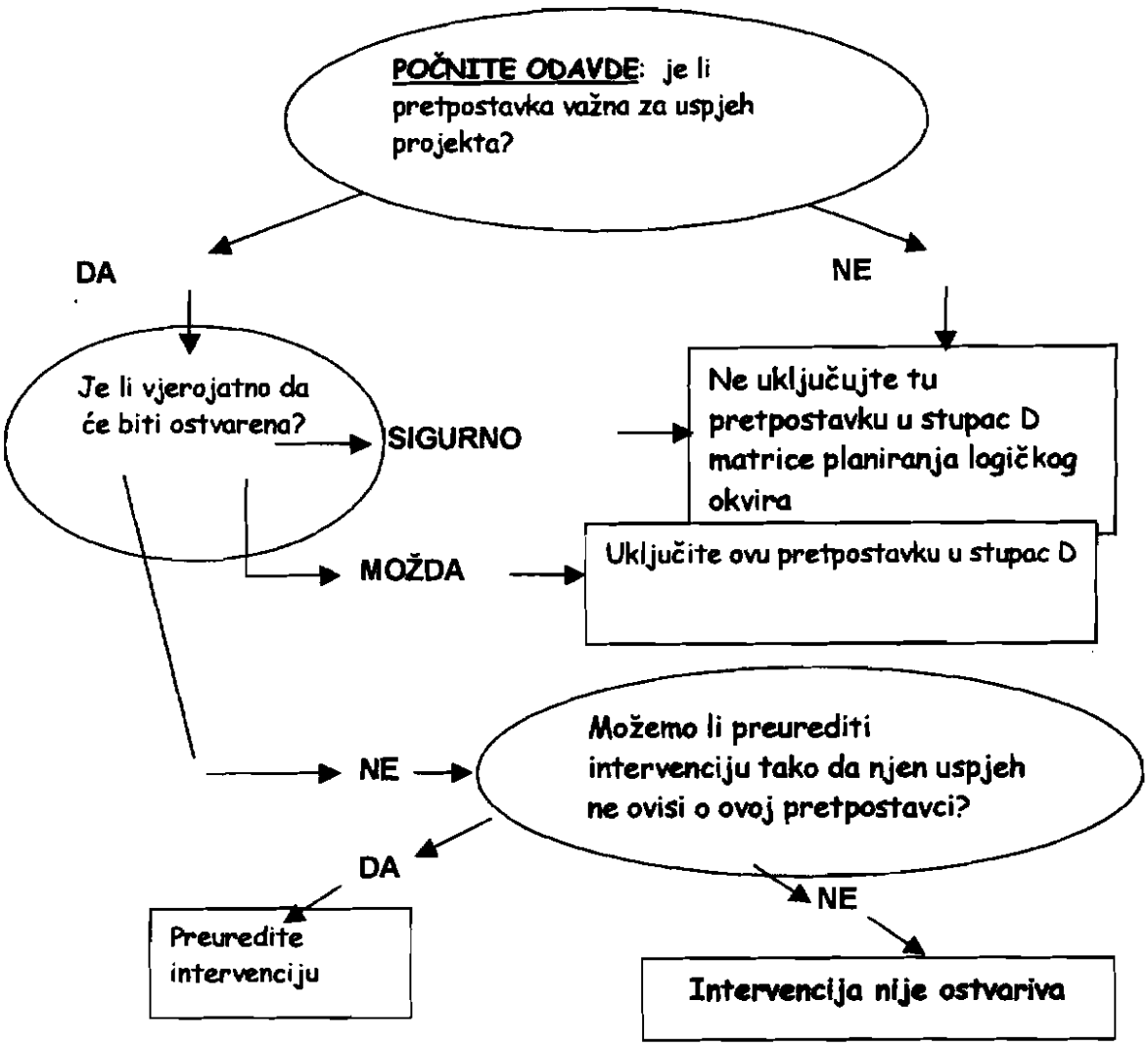
## Primjer matrice planiranja logičkog okvira

| LOGIKA INTEVENCIJE | POKAZATELJI IZVEDBE | IZVORI | PRETPOSTAVKE |
|---|---|---|---|
| **CILJ:** povećana gospodarska djelatnost u središtu grada | Slobodni prostori za trgovine u središtu grada | Istraživanje koje je proveo grad | |
| **SVRHA PROJEKTA:** više ljudi kupuje u središtu grada | Potvrde o porezu na promet | Porezne prijave, razgovori s trgovcima | Trgovine će u središtu grada postati profitabilnije |
| **OČEKIVANI REZULTATI:** smanjene prometne gužve i prikladni parking čine središte grada pristupačnijim | Prometne statistike; prosječna vremena putovanja | Ankete koje je proveo gradski ured za komunalne usluge | Ljudi više neće biti neskloni odlasku u središte grada |
| **INTERVENCIJA:** izgraditi parking izvan središta grada i organizirati transfer do središta grada | **POTREBNA SREDSTVA:** (procijenjeni trošak zemljišta, planiranja i izgradnje, osoblja itd.) | **IZVORI POTPORE:** PRORAČUNI (kada su dostupni) | Dovoljno će se ljudi koristiti parkingom i autobusom za transfer |
| | | | **PREDUVJETI:** predloženi je parking usklađen s urbanističkim planom; zemljište je dostupno |

20. ALAT

## TEST PRETPOSTAVKI

Test pretpostavki put je kojim se ide do donošenja odluke. Za svaku moguću pretpostavku počnite na vrhu i odgovarajte na pitanja u ovalnim kućicama, slijedeći strelice povezane s odgovorima koje ste dali, dok ne dođete do kućice s uputom.




Pretpostavke su iznimno važne za logiku matrice planiranja logičkog okvira. Ipak, sve pretpostavke nisu jednako važne i ne treba ih sve uključiti u matricu planiranja. Ovaj alat pomaže radnoj skupini u odabiru prikladnih pretpostavki i vanjskih čimbenika koji će utjecati na uspjeh predložene intervencije. Kao što to pokazuje ovaj alat, ako se bilo koja od pretpostavki ne bi mogla realizirati, a projekt ne može biti promijenjen kako bi se izbjegao taj problem, projekt neće biti ostvariv. Radna bi skupina trebala razviti alternativnu strategiju.

21. ALAT

## SAŽETAK PLANA AKTIVNOSTI

**PLAN AKTIVNOSTI: PREDMET BROJ ___ OD ____**

---

**STRATEŠKI CILJ:** navedite cilj/ciljeve koje intervencija treba ostvariti (iz matrice planiranja logičkog okvira, stupac A red 1.)

---

**STRATEGIJA:** navedite strategiju koju će intervencija primijeniti (iz matrice planiranja logičkog okvira "cilj", stupac A red 2.)

---

**KORACI:** opišite korake koji *će biti poduzeti* (predložena intervencija iz matrice planiranja logičkog okvira, stupac A, red 4 - uz više detalja. Navedite očekivane rezultate, stupac A, red 3.)

---

**ODGOVORNE ORGANIZACIJE (PARTNERI):** navedite subjekt koji *ima glavnu* odgovornost za intervenciju i navedite sve subjekte koji će biti partneri ili pružati sredstva. **Pri izradi plana aktivnosti bi se trebalo savjetovati sa svim subjektima koji su na tom popisu.**

---

**PROCJENA TROŠKOVA, DRUGI PROCIJENJENI TROŠKOVI, DRUGA POTREBNA SREDSTVA:** navedite troškove povezane s intervencijom. (Ta bi informacija trebala biti u kućici za sredstva - doljnjem redu stupca B - u matrici planiranja logičkog okvira.)

---

**IZVOR(I) FINANCIRANJA:** navedite izvore sredstava za pokrivanje troškove intervencije i izvore drugih potrebnih sredstava. (Ta bi informacija trebala biti u kućici za sredstva - doljnjem redu stupca C - u matrici planiranja logičkog okvira.)

---

**RASPORED:** navedite datume početka i dovršetka, a ako postoje važni srednjoročni podaci, navedite i njih.

---

## SAŽETAK OBJAŠNJENJA PLANA AKTIVNOSTI

Model PRLS-a zahtijeva od radnih podskupina da pripreme sažetak plana aktivnosti za svaku od preporučenih intervencija, kako bi se njime predložena intervencija prikazala cijeloj radnoj skupini. Svrha je sažetka plana aktivnosti organizirati podatke o svakoj od predloženih intervencija u obliku koji olakšava uključivanje spomenutih intervencija u strateški plan gospodarskog razvitka.

Kao i matrica planiranja logičkog okvira, sažetak plana aktivnosti naglašava vezu između planiranja i primjene, i koristi se podacima iz matrice planiranja logičkog okvira. Sažetak plana aktivnosti dodaje dvije vrste podataka. Prva je popis subjekata koji su odgovorni za primjenu predložene intervencije a drugi je predloženi raspored primjene.

Tijekom pripremanja sažetka plana aktivnosti, radna podskupina može otkriti potencijalne probleme ili aspekte predloženih intervencija koji trebaju biti promijenjeni prije nego budu poslani radnoj skupini. Na primjer, mogu se otkriti sukobi u rasporedu, koji sugeriraju promjenu predloženog vremenskog plana za jednu ili više predloženih intervencija. Kad se sažetak plana aktivnosti prezentira radnoj skupini, informacije o rasporedu postaju važne zbog uključivanja predloženih intervencija iz planova aktivnosti svake od radnih skupina.

Sažetak plana aktivnosti ne dotjeruje procjene izvora koji će biti uporabljeni za primjenu iz matrice planiranja logičkog okvira. Poslije u procesu, ako predložena intervencija postane dio Strateškog plana gospodarskog razvitka, subjekti koji ju primjenjuju poboljšat će preciznost navedenih procjena.

## 22. ALAT

### TABELA AKTIVNOSTI (PO IZBORU)

| Aktivnosti i zadaci | ODGOVORNI SUBJEKT | RASPORED | POTREBNA SREDSTVA |
|---|---|---|---|
| 1. Aktivnost | | | |
| 1.a Zadatak | | | |
| 1.a.1 Podzadatak | | | |
| 1.a.2 Podzadatak | | | |
| 1.b Zadatak | | | |

Sažetak akcijskog plana (21. alat) i matrica planiranja logičkog okvira (19. alat) koje je izradila radna podskupina, a radna skupina integrirala u Strateški plan gospodarskog razvitka, pružaju dostatnu osnovu za složeniji akcijski plan koji će izraditi stručnjaci u subjektima što će ga primjenjivati. Svejedno, radna skupina ili radna podskupina mogu se odlučiti pružiti podrobnije informacije o tome kako predviđaju postupanje oko intervencija. Tablica je aktivnosti prikazana kao alat koji se može odabrati za tu svrhu.

Tablica aktivnosti počinje informacijama u sažetom akcijskom planu ali dopušta znatno više detalja. Predložena je intervencija razdijeljena u aktivnosti, zadatke i podzadatke. Razina detalja u potpunosti je fleksibilna. Bude li potrebno, mogu se dodati stupci, primjerice stupac koji opisuje izvor financiranja. Kako je prije navedeno, ispunjavanje tabele aktivnosti mogućnost je u slučaju da radna skupina želi pružiti više pojedinosti o jednoj ili više planiranih intervencija. Ipak, radnoj skupini najčešće nedostaju podaci ili znanje za tako temeljit posao.

# IV. OSNIVANJE TIJELA ZA LOKALNI GOSPODARSKI RAZVOJ

## UVOD

Ovaj priručnik bavi se prije svega strateškim planiranjem gospodarskog razvoja. Izrada strateškog plana gospodarskog razvoja (SPGR) nužan je i važan korak u promicanju lokalnoga gospodarskog razvoja. SPGR određuje strateška pitanja koja je potrebno riješiti u svrhu promicanja lokalnog razvoja. Kratkoročne, srednjoročne i dugoročne intervencije i aktivnosti određuju se tijekom procesa planiranja. Drugi naglasak u modelu PRLS-a stavljen je na suradnju između javnog i privatnog sektora.

Poduzetnici lokalnu samoupravu često smatraju preprekom u poslovnom razvoju i rastu. Samouprava ima zakonske funkcije donošenja propisa kako bi osigurala da poduzeća štite zdravlje i sigurnost radnika, građana i okoliša. Kao predstavnik lokalnog stanovništva, samouprava ima važnu ulogu u unapređivanju gospodarskog razvoja koji će omogućiti dobra radna mjesta i stvarati porezni prihod kojim će se financirati javne usluge. Ali lokalna samouprava u tržišnoj ekonomiji ne može utjecati na rad poduzeća, usmjeravati proizvodnju ili stvarati tržište za lokalne proizvode i usluge. Ključna je pretpostavka za proces strateškog planiranja ta da je *glavna odgovornost lokalne samouprave u gospodarskom razvoju stvaranje povoljnog poslovnog okruženja za djelovanje i razvoj poduzetništva.*

Na kraju procesa planiranja, pozornost se mora preusmjeriti na provedbu intervencija i upravljanje nastojanjima na promicanju gospodarskog razvoja. Često, baš kao i u ovom modelu, strateški plan izrađuje radna skupina čiji članovi dobrovoljno ulažu svoje vrijeme i stručnost. Kako prelazi s planiranja na provedbu, lokalni gospodarski razvoj (LED) ima koristi od stalne suradnje među lokalnim dužnosnicima, privatnim poduzetnicima i organizacijama civilnoga društva. Važnost je te suradnje općepriznata. U svom komentaru o tome kako organizirati strategiju lokalnoga gospodarskog razvoja, Svjetska banka piše: "Većina široko utemeljenih, sveobuhvatnih strategija LED-a ostvaruju se kroz partnerstvo između javnog i privatnog sektora koji pokreće ili vodi lokalna vlast". (www.worldbank.org/urban/led/step_four.html).

Lokalna samouprava često preuzima ovu vodeću ulogu jer provedba i upravljanje gospodarskim razvojem zahtijeva vodstvo, osoblje, proračunska sredstva i kontinuitet. Važno je upamtiti da je gospodarski razvoj dugoročan proces koji zahtijeva stalan trud i potporu. Veći se rezultati mogu očekivati tek za više godina. Naravno, važno je postići i kratkoročne i srednjoročne rezultate, ali treba na samom početku znati da je za uspješan gospodarski razvoj potrebna dugoročna obveza. Glavni je izazov osnivanje tijela za gospodarski razvoj koje će biti stabilno, imati resurse i viziju kojima će voditi lokalni gospodarski i poduzetnički razvoj.

Partnerstvo između privatnih (poduzetničkih) i javnih (državnih) tijela ključno je za djelotvoran lokalni gospodarski razvoj. To je partnerstvo često aktivno tijekom strateškog planiranja, ali zaostaje tijekom daljnjeg razdoblja provedbe aktivnosti na temelju strateškog plana. Održavanje partnerstva važna je aktivnost tijela za lokalni gospodarski razvoj te ju treba podržati osiguravanjem uključivanja privatnog sektora u formiranje i upravljanje provedbenim tijelom.

Ovo četvrto i posljednje poglavlje Priručnika za gospodarski razvoj PRLS-a opisuje mogućnosti za osnivanje učinkovitog tijela za lokalni gospodarski razvoj.

## ORGANIZIRANJE ZA LOKALNI GOSPODARSKI RAZVOJ

Lokalne samouprave odgovorile su na izazov pružanja usluga gospodarskog razvoja, provedbom intervencija i upravljanjem gospodarskim razvojem na nekoliko načina. U svijetu, na lokalnoj razini, na to obično institucionalno odgovaraju općinski odjeli ili uredi za gospodarski razvoj (EDO). Koriste se i nevladine organizacije (NVO); NVO-i su najčešći oblik regionalnih agencija za gospodarski razvoj. U mjestima u kojima se na gospodarskom razvoju radilo tijekom dužeg razdoblja često postoje obje vrste tijela. Ne postoji jedinstven ispravan način organiziranja funkcije lokalnoga gospodarskog razvoja.

Važno je shvatiti da odjeli ili uredi za gospodarski razvoj, NVO-i ili drugi oblici organizacija za gospodarski razvoj nisu ekskluzivni te da nekoliko autonomnih organizacija spremnih na suradnju u nekom mjestu može biti djelotvornije od samo jedne organizacije koja nastoji zadovoljiti sve potrebe gospodarskog razvoja. Pojedine agencije za gospodarski razvoj često imaju mandat vezan za konkretan program kao što je poduzetnička zona ili konkretnog klijenta, kao što su mala ili tek osnovana poduzeća, ili nadležnost npr. za razvoj središta grada ili zajedničku suradnju nekoliko susjednih lokalnih samouprava.

Modeli iz SAD-a i Kanade primjeri su za rješavanje pitanja povezanih s osnivanjem tijela za lokalni gospodarski razvoj. No sve je više primjera iz bivših država Sovjetskog Saveza koje također vrijedi proučiti. (Primjer: http://lgi.osi.hu/resources/practices/pdf/panevezy.pdf (Panevezy, Litva) i www.urbaneconomics.ru/eng/publications.php?folder_id=4&mat_id=2&page_id=19 studija o iskustvima 22 ruske općine: Glavne promjene u općinskom gospodarskom razvoju [u Rusiji] 1998. - 2000.)

U vrijeme kada je nastajao ovaj priručnik (rujan 2003.) i Varaždin i Rijeka radili su na osnivanju tijela za lokalni gospodarski razvoj, ali nisu još do kraja osnovali odjel ili ured za gospodarski razvoj niti agenciju. Oba grada ipak provode aktivnosti gospodarskog razvoja određene kao visokoprioritetne u strateškim planovima. Oba grada imaju timove koji vode i upravljaju tim aktivnostima. U dodatku se nalazi kratak sažetak statusa napretka tih gradova u osnivanju provedbenog tijela.

### Odjeli/uredi za lokalni gospodarski razvoj

Odjeli ili uredi za lokalni gospodarski razvoj (EDO) obično su odjeli ili pododjeli tih odjela, koji imaju dobro definiranu misiju, predano osoblje i zaseban proračun. EDO-i su često odgovorni izravno gradonačelniku ili načelniku. U povijesti lokalne samouprave, ovo je relativno novija pojava vezana za spoznaju da se općine / gradovi natječu za poduzetništvo, radna mjesta i društvene beneficije koje proistječu iz pune zaposlenosti lokalne radne snage na dobro plaćenim i sigurnim radnim mjestima. Gospodarski razvoj u SAD-u i drugim razvijenim tržišnim gospodarstvima prerasta u glavnu i kritičnu aktivnost lokalne samouprave na istoj razini kao

ostale funkcije lokalne samouprave. Drugdje u svijetu, lokalni gospodarski razvoj obično je tek u začetku i cilj je sve veće pozornosti među lokalnim samoupravama.

EDO-i su glavna spona između uprave grada ili općine i poslovne zajednice. EDO-i promoviraju grad kao atraktivno mjesto za poslovanje, daju informacije o gradu ili općini, lokalnom području, radnoj snazi i postojećoj gospodarskoj osnovi.[3] EDO-i omogućuju i interakcije između poduzetnika i gradskih odjela te predstavljaju lokalnu poslovnu zajednicu u sklopu gradske ili općinske uprave.[4] EDO-i često vode poduzetničke inkubatore, info-punktove za registraciju i dobivanje dozvola za poduzetnike, te upravljaju posebnim "zonama", industrijskim parkovima, kreditnim programima i drugim aktivnostima za pružanje pomoći poduzetnicima.[5] EDO može biti odgovoran za vođenje i ažuriranje službenoga strateškog plana gospodarskog razvoja.[6] U manjim zajednicama funkcija gospodarskog razvoja često je u nadležnosti pododjela unutar nekog drugog odjela grada ili općine.[7]

**Snage i slabosti EDO-a**

Glavne snage osnivanja EDO-a kao glavnog nositelja lokalnoga gospodarskog razvoja jesu:

- Usmjeravanje pozornosti lokalne samouprave na poboljšanje stanja u gospodarstvu.
- Osiguravanje mjesta poslovnoj zajednici u okviru ustrojstva lokalne samouprave gdje se njihovi problemi mogu čuti i rješavati.
- Koordinacija i konsolidacija usluga uprave i funkcija koje utječu na poduzetništvo.
- Pristup državnim resursima, stabilnost i kontinuitet u obavljanju funkcija i aktivnosti potrebnih za dugoročni razvoj.

Moguće su slabosti:

- Proračun lokalne samouprave ne osigurava razinu financiranja potrebnu za obavljanje važnih funkcija gospodarskog razvoja, a EDO-ima nije dopušteno prikupljanje sredstava iz privatnih ili drugih izvora.
- EDO podliježe ograničenjima nadležnosti i državnim pravilima, propisima, političkim pritiscima i birokraciji što može ograničiti inovativne i kreativne pristupe gospodarskom razvoju.
- Prebacivanje gospodarskih odluka i aktivnosti na upravu može pogoršati te čak i ograničiti gospodarski napredak.
- S obzirom na to da su EDO-i organizacije uprave, sudjelovanje i vodstvo poslovne zajednice može biti ograničeno.

[3] Web stranica Akrona, Ohio (www.ci.akron.oh.us/econom.html) dobar je primjer funkcije informiranja.
[4] Vidi web-stranicu Lubbocka, Texas (www.ci.lubbock.tx.us/) na kojoj je ta funkcija jasno pokazana.
[5] Tucson, Arizona, ima posebno aktivan EDO sa širokim rasponom usluga i programa za poduzetništvo: www.cityoftucson.org/oed.
[6] www.city.victoria.bc.ca/business/strategy.shtml
[7] Vidi, npr. www.ci.asheville.nc.us/business/business.htm u Ashevilleu, Sjeverna Carolina, gdje većinu funkcija gospodarskog razvoja obavlja pododjel unutar odjela za planiranje.

**Nevladine organizacije**[8]

Iako se NVO-i rijetko osnivaju radi pomoći gospodarskom razvoju na razini općine ili grada, odnosno na lokalnoj razini, NVO je najčešća vrsta tijela koje se osniva radi pomoći regionalnom gospodarskom razvoju.[9] Kada se koristi ovaj oblik, najčešće je to "javno-privatno" partnerstvo u kojem su predstavnici grada ili općine važan, katkad i većinski dio nadzornog odbora u koji su uključeni i članovi iz gospodarske komore, druge poslovne organizacije, županijska uprava i lokalne obrazovne ustanove. U nekim je slučajevima područje rada NVO-a jednako tako široko i općenito kao i EDO,[10] ali misija je često uže definira.[11]

Agencija za gospodarski razvoj (EDA) grada Savannaha zanimljiv je i gotovo jedinstven primjer NVO-a osnovanog radi pružanja potpore gospodarskom razvoju. Agencija je osnovana s većinskim članovima odbora koje je imenovala gradska uprava Savannaha, a ostali članovi dolaze iz poslovne zajednice i okruga. Agencija se samofinancira iz aktivnosti upravljanja imovinom uključujući razvoj komercijalne imovine. Smještena u srednje velikom američkom gradu, u Savannahu, EDA je prikupila 933 milijuna USD u ulaganjima u gospodarski razvoj, uz otvaranje više od 6500 novih radnih mjesta, od svog osnutka 1995.[12]

**Snage i slabosti NVO-a**

Glavne snage NVO-a jesu:

- veća fleksibilnost u organiziranju (profitabilne, neprofitabilne)
- misija i djelovanje manje su podložni državnim pravilima i ograničenjima
- potencijalno veća privlačnost širem krugu poslovnih interesa
- ciljani fokus bez obveze služenja općoj javnoj misiji
- širi raspon izvora financiranja i fleksibilnost za prikupljanje sredstava kroz osiguravanje profitabilnih usluga
- nema ograničenja nadležnosti.

Moguće su slabosti:

- neizvjesno dugoročno financiranje ako NVO ovisi o privatnom financiranju i o konkuriranju za donacije i ugovore
- poteškoće u osiguranju dugoročnog sudjelovanja javnosti i određivanju misije koja uključuje opće javne interese
- poteškoće u dobivanju državne potpore za aktivnosti jer je organizacija izvan državne strukture
- opasnost od dominacije najvećih poduzeća i neuključivanje poduzetnika, novih poduzeća i otpor od strane onih već etabliranih, za usvajanje nove vizije prema izmijenjenim prilikama.

[8] U tom odjeljku, "Nevladina organizacija za lokalni razvoj" odnosi se na sve druge osim na oblike državnih organizacija za lokalni gospodarski razvoj (npr. NVO-i, javno-privatno partnerstvo, privatne kompanije, itd.)".

[9] Vidi www.clevelandgrowth.com, i www.almaquien2000.com/).

[10] Fairfax, VA: www.fairfaxcountyeda.org

[11] Tampa-Bay Economic Development Corp, Florida: www.tampagov.net/dept_TEDCO

[12] Savannah Economic Development Agency, GA: www.seda.org

### Društvo u vlasništvu grada

Još jedna metoda organiziranja aktivnosti gospodarskog razvoja jest osnivanje poduzeća u (djelomičnom ili potpunom) vlasništvu gradske uprave. Primjer je te vrste organizacije za gospodarski razvoj Barcelona Activa, osnovana u prosincu 1986. kao općinsko privatno društvo u potpunom vlasništvu gradskog vijeća Barcelone. Odnos između poduzeća i gradske uprave omogućio je integraciju politike gospodarskog razvoja i zapošljavanja sa zajedničkim ciljem unapređivanja otvaranja novih radnih mjesta i tvrtki usmjerenih ka budućnosti. Barcelona Activa postala je poseban primjer suradnje između javnog i privatnog sektora.

Prioritete Barcelone Active usvojila je uprava u kojoj su predstavnici svih izabranih političkih skupina zastupljenih u gradskom vijeću, sindikata i sveučilišta u Barceloni. Barcelona Activa dio je lokalnog saveza za zapošljavanje, uz uključivanje organizacija poslodavaca i sindikata. Sredstva za projekt dolaze od gradske uprave, Europske unije, središnje vlasti, regionalne uprave i raznih društava i ustanova. Inovativni projekti i programi omogućili su Barceloni Activi utrostručivanje financiranja grada privlačenjem financijske potpore izvana.[13] U početnom radu na osnivanju lokalnog tijela za gospodarski razvoj, grad Rijeka slijedi strukturu sličnu Barceloni Activi.

## MISIJA, CILJEVI I USLUGE

Bez obzira na oblik organizacije, većina agencija za lokalni gospodarski razvoj ima slične misije i nudi slične usluge. Primjeri web-stranica navedeni u ovom poglavlju sadrže izjave o misiji organizacija na tim web-stranicama. Većina ih sadrži sljedeće ciljeve:

- unapređenje i ubrzanje razvoja poduzetništva i gospodarstva
- otvaranje radnih mjesta i poboljšanje kvalitete poslova
- razvoj i osposobljavanje radne snage
- privlačenje novih poduzetnika i zadržavanje postojećih poduzetnika
- povezivanje poduzetnika i lokalne samouprave
- marketing mjesta i njegova poslovnog okruženja.

Ponuđene usluge obično su:

- povezivanje s državnim agencijama i odjelima
- poslovne informacije kao što su korištenje zemljišta, prostorno uređenje, dozvole, porezi, licence, propisi i pomoć u osnivanju novih poduzeća i proširenju poslovanja
- informacije o dostupnim poslovnim lokacijama i objektima
- informacije o dostupnosti radne snage i njezinim karakteristikama
- pristup i odobravanje zajmova, dotacija, programa poreznih poticaja
- rad inkubatora i posebnih zona
- organiziranje seminara, konferencija, velesajmova i predstavljanja poduzetnika

---

[13] Detaljnije informacije na www.bcnactiva.bcn.es. Još jedan zanimljiv primjer jesu Getafe inicijative, vrlo uspješna, samoodrživa lokalna razvojna agencija u Getafeu (Španjolska), malom gradu u općini Madrid (web stranice na engleskom: http://www.getafeiniciativas.es/english/gisa/index.htm).

- marketing mjesta često naglašava glavne lokalne gospodarske snage, strategiju gospodarskog razvoja, poduzetničke poticaje i karakteristike radne snage.

Na svakom mjestu mogu se ponuditi posebni programi ili usluge koji su prilagođeni lokalnim potrebama, prilikama i programima koji mogu biti dostupni u tom mjestu kao što su poduzetničke zone u gradovima u unutrašnjosti SAD-a koji primaju saveznu potporu. Sve se više bitnih informacija može dobiti on-line.

## OSOBLJE I PRORAČUNI

Iako je njihova važnost prepoznata, većina gradskih odjela za gospodarski razvoj i većina lokalnih razvojnih agencija skromnog su opsega u usporedbi s drugim odjelima grada. Veći dio njihovih aktivnosti uključuje prikupljanje i distribuciju informacija i odgovaranje na zahtjeve za informacijama. Najuže osoblje obično uključuje pročelnika odjela, dva ili tri stručnjaka za gospodarski razvoj, informacijski menadžment, marketing i organiziranje događaja. U slučajevima kada je agencija odgovorna za vođenje programa kreditiranja ili dotacija, ili aktivnosti upravljanja imovinom, specijalizirano osoblje upravljat će i voditi te programe. Veći gradovi s vrlo aktivnim programima gospodarskog razvoja imat će mnogo veći broj osoblja.[14]

Proračuni se gotovo u cijelosti raspoređuju za potporu osoblju iako i opsežnija marketinška kampanja može predstavljati veći trošak. Na primjer regionalne, ili u SAD-u, državne razvojne agencije kupuju skupi reklamni prostor u glavnim poslovnim publikacijama i drugim medijima.[15]

## OSNIVANJE TIJELA ZA LOKALNI GOSPODARSKI RAZVOJ

Slijede četiri glavna elementa pri osnivanju odjela ili agencije za gospodarski razvoj.

**Opis poslova.** Prvi je i najvažniji korak u osnivanju učinkovitog tijela za gospodarski razvoj određivanje što će to tijelo raditi. Prilikom sastavljanja *opisa poslova* (SOW) za to tijelo, obično se daje vrlo širok i općenit raspon aktivnosti. To treba izbjegavati. Agencija ili odjel bit će učinkovitiji ako se njihove aktivnosti definiraju dobro i precizno. Raditi manje učinkovitije je nego raditi više, ali lošije. Uspješno obavljenih nekoliko stvari opravdat će proširivanje na dodatne aktivnosti. Dalje, skroman opis poslova može provesti mali broj osoblja sa skromnim proračunom. Pri tome mislimo na osnutak tijela za lokalni gospodarski razvoj s osnovnom odgovornosti praćenja provedbe SPGR-a. To može uključiti, ali i ne mora, specijalizirane funkcije kao što je vođenje kreditnog fonda ili poduzetničkog inkubatora.

**Poslovni plan.** Kada se razjasni opis poslova, idući je korak izrada poslovnoga plana. Poslovni plan jasno određuje ljudske, financijske i institucionalne potencijale koji su potrebni za ostvarivanje

---

[14] Kao npr. Tucson, AZ: www.cityoftucson.org/oed.

[15] Vidi Alexandria, VA: http://ci.alexandria.va.us/sitenav/cit_gov.html. U prošlom desetljeću, promidžba Alexandrije kao atraktivne lokacije međunarodnim poduzetnicima uključivala je široku i skupu reklamnu kampanju s punim spektrom međunarodnih medija.

opisa poslova. Poslovni plan mora uvjeriti potencijalne saveznike i kritičare da tijelo za gospodarski razvoj funkcionira, da je dobro organizirano i sposobno učiniti ono što predlaže.

**Lobisti.** Treće, važno je odrediti jednog ili nekoliko *lobista* koji se bore za uspjeh tijela i koji su sposobni zastupati tijelo pred važnim zainteresiranim stranama. Radna skupina SPGR-a potencijalni je izvor lobista. Tijekom početnog razdoblja, važno je prezentirati viziju tijela na uvjerljiv i jasan način. Poslije može biti potrebna stalna potpora na temelju rezultata pa lobist postaje manje bitan. Djelotvoran lobist bit će također sposoban iskoristiti potencijale izvan same strukture tijela, kao što su gospodarska komora, druge grupe poduzetnika primjerice Rotary, ostale razine vlasti i pojedinci donatori među poduzetnicima.

**Kratkoročni i srednjoročni rezultati.** I na kraju, iako je za gospodarski razvoj potreban dugotrajan trud, *kratkoročni i dugoročni rezultati* važni su za izgradnju i održavanje potpore. Marketing, na primjer, može dati kratkoročne vidljive rezultate. Potpora malom i srednjem poduzetništvu može dati mjerljive rezultate u razdoblju od nekoliko godina. Događaji kao što su velesajmovi vrlo su uočljivi te mogu vrlo brzo povećati potporu poduzetnika i javnosti. Uobičajene, ali važne usluge kao što je omogućavanje poslovne interakcije s državnim odjelima mogu izgraditi osnovu za podršku u poslovnoj zajednici. Opis poslova i poslovni plan trebali bi odrediti nekoliko mjera i aktivnosti koje će dati vidljive kratkoročne rezultate i osigurati usluge koje zainteresirane strane smatraju važnima.

## OSNIVANJE TIJELA ZA LOKALNI GOSPODARSKI RAZVOJ: PRIMJERI RIJEKE I VARAŽDINA

I u Rijeci i u Varaždinu, osnivanje tijela za lokalni gospodarski razvoj bilo je nedovršen proces u vrijeme sastavljanja ovog priručnika. No informacije o njihovu dosadašnjem iskustvu mogu biti korisne ostalim lokalnim samoupravama u vezi s mogućnostima za povećanje njihove sposobnosti za lokalni gospodarski razvoj. Iz ograničenog iskustva tih dvaju gradova u osnivanju tijela za gospodarski razvoj, pojavilo se nekoliko važnih pitanja. Ovo poglavlje zaključujemo tim pitanjima, a zatim, u dodatku ovom priručniku, slijedi kratak opis napretka koji su do danas Rijeka i Varaždin postigli u unapređivanju sposobnosti za lokalni gospodarski razvoj.

### *U kojem bi se trenutku u procesu strateškog planiranja i angažiranju lokalne samouprave u gospodarskom razvoju trebalo razmišljati o osnivanju tijela za gospodarski razvoj?*

Unapređivanje dinamične i produktivne razmjene između poduzetnika i uprave obično je važna uloga lokalnih tijela za gospodarski razvoj kao i važan aspekt provedbe gospodarskog razvoja i strateškog planiranja. Stoga je sposobnost implementacije gospodarskog razvoja te kako će se ta sposobnost razvijati i strukturirati ključno pitanje koje treba rješavati za procesa strateškog planiranja gospodarskog razvoja.

Ako ne postoji tijelo za lokalni gospodarski razvoj, takvo tijelo može se osnovati na početku procesa SPGR-a te ga se može odmah uključiti u proces planiranja a zatim i u provedbu SPGR-a. Alternativni je put, koji su izabrali gradovi Rijeka i Varaždin, čekati do kraja SPGR-a prije

osnutka tijela za lokalni gospodarski razvoj. Prednost je čekanja u tome da se jasno vidi što se od lokalnog tijela očekuje te možda i dobivanje veće političke potpore za njegovo osnivanje. Pokazalo se da je cijena čekanja kašnjenje u osnivanju stalnoga tijela.

No u samoj provedbi SPGR-a očigledno nije bilo kašnjenja. Oba grada poduzimaju visoko prioritetne aktivnosti koje su utvrđene u njihovim SPGR-ima. Varaždin je krenuo korak dalje s osnivanjem specijalnih zona pod vodstvom podskupine zadužene za provedbu SPGR-a. Rijeka je započela glavnu aktivnost za prenamjenu objekata tvornice Torpedo. U tijeku je prodaja dijela te lokacije. Uz ovaj pristup vežu se i rizici jer se može javiti pritisak radi provedbe projekata više na način iskorištavanja postojeće prilike nego na strateški način. Gube li se prilike zbog aktivnosti koje se odvijaju bez analize, diskusije i vođenja koje regionalna razvojna agencija ili tijelo mogu pružiti?

***Treba li osnovati jedno jedinstveno tijelo ili se ciljevi gospodarskog razvoja mogu bolje ostvarivati kroz rad nekoliko različitih organizacija?***

U svijetu su uobičajene višestruke organizacije za gospodarski razvoj koje imaju istu nadležnost ili im se nadležnosti preklapaju. Jedan je od razloga za to taj što je ostvarivanje ograničenog opisa poslova i prezentiranje vidljivih rezultata lakše kada je organizacija strogo usredotočena. Drugo, zakonska ograničenja mogu ograničiti ili sprečavati jednu organizaciju, npr. gradski odjel za gospodarski razvoj, da obavlja određene aktivnosti. Treće, prioriteti i planovi raznih strana, županije i grada na primjer, ili velikih i malih poduzeća, mogu se preklapati, ali ne moraju biti potpuno istovjetni. Više organizacija osigurava koristi od usredotočenosti i fleksibilnosti. Napredak se može lakše ostvariti raznolikim organizacijama koje zadovoljavaju potrebe za gospodarskim razvojem onih koje zastupaju.

Slabost je višestrukih organizacija potreba za koordinacijom, koja može predstavljati problem. Više organizacija za gospodarski razvoj mogu duplicirati usluge i funkcije, koordinacija može izostati te se resursi mogu trošiti na neproduktivno natjecanje.

Prepoznavanje uloge i tijela lokalne samouprave za gospodarski razvoj i jedne ili više nevladinih organizacija za gospodarski razvoj, ne rješava pitanje o tome kako i kada početi. Čak i kada postoji više agencija za gospodarski razvoj, jednu od njih treba prvu osnovati. Rijeka je odlučila iskoristiti postojeće strukture izvan, ali pod kontrolom lokalne samouprave. Varaždin i dalje radi na rješavanju toga pitanja.

***Kako će se odrediti i upravljati ulogama poslovne zajednice (velikih i malih poduzeća) i lokalne samouprave prilikom osnivanja i djelovanja jednog ili više tijela za gospodarski razvoj?***

I u Rijeci i u Varaždinu, privatni sektor odigrao je glavnu ulogu u izradi SPGR-a te je privatni sektor lobirao za taj proces. Kako osigurati njegovo stalno sudjelovanje? Prijedlog Rijeke za regionalnu razvojnu agenciju ostavlja malo mjesta za veći udio u vlasništvu ili sudjelovanje poslovne zajednice. Gotovo je u cijelosti to upravna organizacija koju više od 80 posto financira grad i/ili županija. To je uobičajeno, ali ipak se čini da nema organizacijskog mehanizma za sudjelovanje poduzetnika i za njihov doprinos u utvrđivanju ciljeva, aktivnosti ili u vođenju te organizacije. Umjesto toga, poduzetnike će se pozivati da budu partneri u konkretnim projektima. Varaždinska podskupina uključuje poduzetnike, ali to je privremena organizacija.

# DODATAK: PRIMJERI GOSPODARSKOG RAZVOJA U HRVATSKOJ

Ovaj dodatak Priručniku za gospodarski razvoj, koji je izradio Projekt reforme lokalne samouprave (PRLS) Urban Instituta, primjer je modela strateškog planiranja gospodarskog razvoja (SPGR) u gradovima Rijeci i Varaždinu. Pripremljen je u kolovozu 2003.

## PROVEDBA MODELA SPGR-a UTEMELJENOG NA ZAJEDNICI U RIJECI I VARAŽDINU - PROCES PLANIRANJA I REZULTATI

Lokalne samouprave u oba grada počele su proces planiranja gospodarskog razvoja u ožujku 2001. godine. Prvi je put u Hrvatskoj pokrenut proces planiranja gospodarskog razvoja *utemeljen na zajednici.* PRLS je osigurao stručnu potporu u smislu metodologije i pomoći u vođenju procesa, kao i ekspertizu u konkretnim pitanjima ovisno o potrebi.

Cilj procesa u oba grada bio je stvaranje SPGR-a koji bi omogućio lokalni gospodarski razvoj kombinacijom sve većega zapošljavanja i povećanja prihoda. No s obzirom na to da su lokalni gospodarski uvjeti bili različiti u tim dvama gradovima, radne skupine koje su se bavile planiranjem imale su različite polazne točke.

**RIJEKA**

*Prvi cilj radne skupine za SPGR: smanjiti nezaposlenost i iskoristiti neiskorištene industrijske objekte.*

**VARAŽDIN**

*Problem stečajeva uspješno je izbjegnut, a stopa zaposlenosti bila je relativno prihvatljiva (u usporedbi sa stopom nezaposlenosti na razini države), ali su prosječne plaće bile među najnižima u Hrvatskoj. Zbog toga je radna skupina htjela ojačati cjelokupno gospodarstvo (zaposlenost, izvoz, poslovne veze, nove tehnologije, itd.).*

## RIJEKA: PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA GOSPODARSKOG RAZVOJA I REZULTATI

Pod vodstvom gradskog poglavarstva, u ožujku 2001. godine osnovana je radna skupina za strateško planiranje sastavljena od predstavnika javnog i privatnog sektora. Zajedno s predstavnicima relevantnih gradskih odjela, lokalni poduzetnici pozvani su da se priključe, kao i lokalni NVO-i, udruge građana, sveučilište, predstavnici županije i druge lokalne organizacije i ustanove, npr. HUP (Hrvatska udruga poslodavaca), HGK (Hrvatska gospodarska komora), itd. Prvu radionicu popratili su lokalni mediji, koji su izvještavali o tom događaju na kojem se prvi put sastao tako veliki skup vodećih predstavnika privatnog i javnog sektora kako bi raspravljao o gospodarskim pitanjima.

Na samom početku procesa, radna je skupina izradila svoju viziju budućnosti Rijeke, koja je poslužila kao izjava o viziji za SPGR. Izjava o viziji dorađivala se kroz cijeli proces da bi na kraju završna izjava o viziji glasila:

**Rijeka je multikulturni grad otvoren stvaranju proizvoda, ideja i znanja uz pomoć najsuvremenijih tehnologija i utemeljen na svojoj tradiciji kao čvorište putova te na svojoj pomorskoj orijentaciji. Rijeka je poznata po svom održivom razvoju i prepoznata kao grad privlačan za življenje u svakom smislu (dobroj infrastrukturi, kvalitetnom obrazovanju, dobro organiziranim aktivnostima za slobodno vrijeme svojih građana, itd.)**

Nakon toga, radna je skupina dobila socioekonomske podatke. Gospodarska komora osigurala je i prezentirala statističke podatke iz svoje baze podataka, a PRLS je naručio istraživanje radi prikupljanja aktualnih socioekonomskih podataka o stanovništvu Rijeke. Razgovori koje je osoblje PRLS-a vodilo s lokalnim poduzetnicima dali su dodatne informacije.

Nakon što je radna skupina razmotrila značaj ovih informacija, koristeći se SWOT analizom, odredila je strateška pitanja što utječu na ekonomsku budućnost te je razmotrila koja su od njih najvažnija i odredila na koja pitanja može utjecati. Odabrali su četiri kritična strateška pitanja na kojima će se SPGR temeljiti.

Članovi radne skupine podijelili su se u podskupine, po jedna za svako kritično strateško pitanje, te su nastavili s analizom podataka, što im je pomoglo u odabiru intervencija/projekata za rješavanje kritičnih strateških pitanja. Za sve intervencije/projekte, radna je skupina izradila logičke okvire i predložila planove aktivnosti.

Četiri kritična strateška pitanja i predložene intervencije koje je odredila radna skupina jesu:

1. Kako stvoriti dobro poslovno okruženje za poduzetnike koji se bave proizvodnjom i uslugama?
   - Stvaranjem fonda za razvoj poduzetništva
   - Osnivanjem info-centra (one-stop shop)
   - Prenamjenom industrijskih objekata koji su trenutačno u stečaju
2. Kako uskladiti ljudske potencijale s potrebama poslodavaca u gospodarstvu u restrukturiranju?
   - Osigurati stalno obrazovanje za poduzetnike
   - Osnovati centar za razvoj i ulaganje u ljudske potencijale (mobiliti centar)
3. Kako razviti infrastrukturu informacijske tehnologije?
   - Podignuti razinu informatičke pismenosti
4. Kako se razvijati kao prometno središte bez stvaranja prometnih poteškoća?
   - Osnovati grupu za koordinaciju radi praćenja razvoja prometne infrastrukture

Tijekom procesa planiranja, lokalni su mediji građane informirali o djelovanju radne skupine te su pozivali građane da pridonesu svojim komentarima. Građani su imali priliku svoje primjedbe

stavljati u "poštanski sandučić" (sandučić za komentare) koji je postavljen u zgradi gradskog poglavarstva. Nakon što je izrađen nacrt SPGR-a, no prije podnošenja gradskom vijeću, postavljen je na web-stranice grada građanima na uvid. Primjedbe građana razmotrene su prilikom izrade sljedeće verzije SPGR, a uključene su u prilogu Plana.

SPGR je zatim predstavljen gradskom vijeću u veljači 2002. Nakon žive rasprave među članovima vijeća, Plan je podržan i usvojen za provedbu.

## PROVEDBA PREDLOŽENIH INTERVENCIJA/PROJEKATA

### Osnivanje info-centra (One-Stop Shop)

Info-centar otvoren je potkraj 2002. Na dobroj je lokaciji u središtu grada. Ovdje građani, potencijalni ulagači i poduzetnici mogu dobiti brošure i informativne letke raznih organizacija koje pomažu gospodarski razvoj u Rijeci i okolici, mogu se koristiti računalima kako bi dobili korisne informacije on-line te im osoblje pomaže u prikupljanju važnih informacija. Studenti marketinga s lokalnog sveučilišta nedavno su zaključili natječaj za izradu marketinškog programa za info-centar, a primjena najboljih ideja uskoro će početi.

U centru se održavaju seminari, treninzi i obrazovne usluge/događaji koje organiziraju druge ustanove i organizacije.

### Prenamjena industrijskih objekata koji su trenutačno u stečaju

S obzirom na to da je ovo multidisciplinarni problem, rad se odvijao kroz nekoliko interaktivnih radionica na kojima su sudjelovali predstavnici Grada, Odjela gradske uprave za razvoj, urbanizam, ekologiju i gospodarenje zemljištem, OGU za kulturu i društvene djelatnosti, Hrvatske gospodarske komore - Županijska komora u Rijeci, stečajni sudac u slučaju tvornice Torpedo d.d., stečajni upravitelji nekoliko tvrtki, Lučke uprave, poduzetnici koji kupuju zgrade unutar kompleksa Torpeda i druge uključene strane.

Svrha radionica bila je osmišljavanje modela revitalizacije imovine Torpeda d.d. u stečaju, putem novih poduzetničkih i drugih inicijativa pri čemu se posebna pozornost posvećuje programima koji osiguravaju otvaranje novih radnih mjesta.

Rijeka je zatražila stručnu pomoć od PRLS-a u izradi strategija za rješavanje preporuke radne skupine: *prenamijeniti industrijske objekte u stečaju*. Iz iskustava drugih obalnih gradova u Zapadnoj Europi izabran je primjer Swansea u Walesu u Velikoj Britaniji, koji ima određene geografske i ekonomske sličnosti s Rijekom. Viši stručnjak za planiranje iz lokalne samouprave grada Swansea posjetio je Rijeku i razgovarao o modelima gospodarskog razvoja koji su tamo primijenjeni i o postignutim rezultatima.

Prezentacija o Swanseau pokazala je što je sve moguće napraviti te je izazvala entuzijazam među sudionicima sastanka. Neposredna i važna reakcija odrazila se u napretku u pregovorima

između Grada, Lučke uprave i stečajnog suca. Odmah nakon sastanka, sudac je pristao Lučkoj upravi dopustiti dijela obalnog područja imovine po cijeni 38 posto nižoj od cijene koja je zatražena uz uvjet da Grad, koji je vjerovnik u 38 posto Torpedovih dugovanja, prihvati djelomično vlasništvo nad imovinom kao naknadu iz prodaje. Prije je sudac odbijao pristati na takav dogovor. Prijenos kontrole na Lučku upravu podupire cijeli prethodno spomenuti plan prenamjene luke.

Prodaja parcela na lokaciji Torpeda i dalje je u tijeku; radnici primaju isplate dugovanja. Time Grad i uprava postaju najviša razina vjerovnika za preostalu imovinu. Planiraju preuzeti vlasništvo nad tom imovinom, koja se sastoji od triju vrlo velikih, spojenih industrijskih zgrada. Gotovo je svaka od masivnih struktura zaštićena kao povijesni/kulturni spomenik i ne smije se rušiti. Grad, Sveučilište i Odbor za obnovu Torpeda organiziraju konferenciju 19. i 20. rujna 2003. u povodu proslave 150. obljetnice osnutka tvornice torpeda u Rijeci i započinju s radom na prenamjeni tih triju velikih zgrada.

**Osnivanje fonda za razvoj poduzetništva**

Pripremljen je nacrt osnovnih materijala koji sadrže svrhu i formu ovog fonda, koji bi u početku djelovao kao garancijski fond.

**Podizanje razine informatičke pismenosti**

Ova intervencija počela se provoditi povezivanjem s projektom "E-munis" čiji je moto "Lokalna samouprava bez zidova". Dijelom osigurava veću transparentnost u radu lokalne samouprave kroz veće informiranje građana putem web-stranice (www.grad-rijeka.hr). Do danas je ta inicijativa najmanje napredovala jer je pozornost usmjeravana na ostala kritična pitanja.

**Osnivanje koordinacijske grupe za praćenje razvoja prometne infrastrukture**

Ova je intervencija povezana s glavnom prometnom infrastrukturom i projektom prenamjene luke za koji je Svjetska banka namijenila više od 150 milijuna USD.

**Osnivanje tijela za provedbu lokalnoga gospodarskog razvoja: Regionalna razvojna agencija Porin d.o.o.**

Rijeka radi na prijedlogu osnivanja agencije pod kontrolom Grada, koja ne bi bila jedan od odjela gradske uprave. Izbor ove strukture djelomično je odraz želje da se funkcije gospodarskog razvoja Grada i Primorsko-goranske županije sjedine unutar agencije. Agencija će se izgraditi oko Porina, postojećeg poduzetničkog inkubatora, društva koje pruža usluge malim i srednjim poduzetnicima, te je nazvana Regionalna razvojna agencija d.o.o. (RRA Porin).

Prvi su osnivači Primorsko-goranska županija i Grad Rijeka. (Riadria banka, treći prvobitni osnivač Porina prodana je te je njezino stalno sudjelovanje upitno.) Raspodjela udjela još je

predmet pregovora. U budućnosti se predlaže da se mogu tražiti novi suvlasnici. Na primjer, manje lokalne samouprave u Primorsko-goranskoj županiji mogu dobiti mogućnost da postanu suvlasnici.

Prijedlog opisa poslova RRA Porin uključuje aktivnosti koje su već u tijeku u postojećim ustanovama: Gradu Rijeci, Primorsko-goranskoj županiji, Porinu i Tehnološko-inovacijskom centru, Centru za informatičku i marketinšku djelatnost, kao i nove aktivnosti poput promoviranja domaćih i stranih ulaganja, upravljanja garancijskim fondom i "mobiliti centrom" koji se bavi unapređivanjem ljudskih potencijala.

Ostale aktivnosti kojima će se agencija ubuduće baviti jesu obrazovanje, prenamjena lokacija i objekata koji više nisu u upotrebi, pružanje informacija, osnivanje i vođenje poslovnih zona i pomoć tvrtkama pri ulasku na međunarodna tržišta. Glavna funkcija RRA Porin bit će koordinacija i podrška aktivnostima gospodarskog razvoja raznih organizacija u regiji. Sudjelovanje privatnog sektora nije institucionalizirano, ali je predviđena suradnja na konkretnim projektima.

Grad Rijeka i Primorsko-goranska županija osiguravaju proračunska sredstva za troškove pokretanja i aktivnosti RRA Porin za 2003. Predviđa se da će i Grad i županija nastaviti osiguravati sredstva u proračunu namijenjena RRA Porinu. Očekuje se da će donacije, financiranje projekata i plaćanje usluga poslovnim klijentima pridonijeti financiranju RRA Porin. Trenutačni Porinov prostor može privremeno smjestiti Agenciju, ali je potrebno naći novu lokaciju. Postoji prijedlog da se izgradi novi objekt u kojem bi zajedno bili smješteni RRA Porin i Tehnološko-inovacijski centar.

U početnoj fazi osoblje agencije činila bi dva člana Uprave RRA Porin, tri stručnjaka i jedna tajnica/voditelj ureda. Time bi se trenutni broj osoblja Porina malo povećao.

Rijeka sastavlja službeni poslovni plan koji sadrži detaljan proračun, opise poslova zaposlenika, zakonske korake koji su potrebni za osnivanje RRA Porin i raspored provedbe koji će pomoći u pokretanju RRA. Radna skupina osnovana za osmišljavanje RRA Porin i njegovo osnivanje priznaje da mnoga pitanja o tome kako će RRA Porin djelovati i dalje ostaju neriješena. No ako je potrebno riješiti sva pitanja prije osnivanja RRA Porin, članovi se tima pribojavaju da nikada neće doći do njegova osnutka. Dalje, moguće je da će kroz samo djelovanje postati jasno koja su najkritičnija pitanja koja Agencija treba rješavati.

## VARAŽDIN: PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA GOSPODARSKOG RAZVOJA I REZULTATI

Gradsko poglavarstvo, koje je pokrenulo proces SPGR-a u Varaždinu, predložilo je da postojeće Gospodarsko vijeće posluži kao temelj za osnivanje radne skupine. Ostali članovi pozvani su iz javnog i privatnog sektora, tako da je u radnoj skupini bila zastupljena šira zajednica s predstavnicima lokalnih poduzeća, Županije, Gospodarske komore (HGK), Obrtničke komore, Turističkog ureda, Fakulteta organizacije i informatike, Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, i dr.

Iako je pokretač gradsko poglavarstvo, Grad i HGK Županije od početka zajednički vode cijeli proces. HGK Županije bila je vrlo aktivan i važan sudionik u procesu.

Vizija koju je varaždinska radna skupina izradila za svoju budućnost i poslije definirala kao svoju izjavu o viziji u vezi s SPGR-om bila je:

**Varaždin - grad po mjeri čovjeka, ekološki i infrastrukturalno sređen grad, koji je integriran u suvremene europske trendove (tehnološke, komunikacijske i pravne). Varaždin je ekonomski razvijeno (nova radna mjesta, visoka stopa investicija) i kulturno jako središte Županije i sjeverozapadne Hrvatske, nositelj vlastitog razvitka i razvitka okoline.**

Županijska HGK bila je važan resurs koji je osigurao analitičke i statističke ekonomske podatke o lokalnom gospodarstvu. Komora je provela i opširno istraživanje među lokalnim poduzetnicima, čiji su se rezultati pokazali vrlo zanimljivima i od pomoći članovima radne skupine. PRLS je naručio istraživanje kako bi prikupio aktualne socioekonomske podatke o stanovništvu Varaždina.

Nakon što su prikupljeni socioekonomski podaci, radna ih je skupina analizirala pomoću SWOT analize te je počela s određivanjem strateških pitanja. Radna skupina u Varaždinu odredila je tri kritična strateška pitanja:

1. Kako možemo poduprijeti razvitak novih poslovnih subjekata i otvoriti nova radna mjesta?

3. Kako osigurati održiv razvoj s ekološkom svijesti?

4. Kako osigurati i podržati razvitak ljudskih potencijala i njihovu povezanost s gospodarskim razvitkom?

Radna skupina podijelila se u podskupine, po jednu za svako kritično strateško pitanje te je provela daljnju analizu. Na temelju njihove analize, članovi radne skupine odlučili su da nije nužno da se za 2. pitanje izrađuje poseban plan aktivnosti, već da se elementi u vezi s tim pitanjem integriraju u planove aktivnosti za prvo kritično pitanje: *Kako možemo poduprijeti razvitak novih poslovnih subjekata i otvoriti nova radna mjesta?*

Tako je konačni popis kritičnih pitanja s predloženim intervencijama/projektima za Varaždin bio sljedeći:

1. **Kako možemo poduprijeti razvitak novih poslovnih subjekata i otvoriti nova radna mjesta?**

   - Osnovati zone za industriju, malo i srednje poduzetništvo i visoki tehnološki razvoj
   - Osnovati info-centar za podršku razvoja obrta i malog i srednjeg poduzetništva (SME)
   - Promovirati Varaždin kao jako ekonomsko središte

2. **Kako osigurati i podržati razvoj ljudskih potencijala i njihovu povezanost s gospodarskim razvojem?**

   - Poboljšanje formalnog sustava obrazovanja
   - Poboljšanje neformalnog/doživotnog sustava obrazovanja
   - Iskoristiti postojeće potencijale
   - Olakšati pristup obrazovanju učenicima i studentima iz socijalno ugroženih obitelji

Tijekom procesa planiranja, lokalni mediji informirali su građane o napretku i rezultatima svake faze. Kada je izrađen prvi nacrt SPGR-a, postavljen je na web-stranice Grada, a građani su zamoljeni da svoje prijedloge iznesu u Forumu. Prikupljeno je mnogo zanimljivih i konstruktivnih primjedbi koje su uključene u dodatak SPGR-a.

SPGR je predstavljen gradskom vijeću u veljači 2002. te je jednoglasno usvojen.

## IMPLEMENTACIJA PREDLOŽENIH INTERVENCIJA/PROJEKATA

### Osnivanje zona za razvoj industrije, malog i srednjeg poduzetništva i visoki tehnološki razvoj

*Slobodna trgovinska zona*

Slobodna trgovinska zona proteže se na više od 700.000 m$^2$ podijeljenih na manje parcele. Cilj je osnivanja Zone povećanje lokalnog zapošljavanja, a kada bude radila punim kapacitetom, zapošljavat će oko 1,500 ljudi. Zona podupire proizvodnju za izvoz.

Županija i Grad u vlasništvu su svaki 24 posto Zone; susjedna lokalna samouprava Trnovec Bartolovečki ima još 25 posto, a komunalna poduzeća Varkom i Termoplin u vlasništvu su svako 12,5 posto.

Zona je već potpisala prve ugovore s investitorima. Jedan je od njih njemačka tvrtka, druga je lokalna tvrtka iz Ludbrega, a treća tvrtka sa sjedištem u Italiji. To su tvrtke koje se bave automobilskom i metalnom industrijom čiji se proizvodi izvoze iz Hrvatske. Pregovori su u tijeku

s jednom austrijskom prijevozničkom kompanijom. Trenutačno su slobodne još dvije ili tri parcele, dok je 80 posto Zone zauzeto.

*Zona malog i srednjeg poduzetništva*

Zona se nalazi na 112.000 $m^2$ podijeljenih na 40 parcela. Deset ih je prodano javnim natječajem; no komunalna infrastruktura još nije dovršena pa se stoga novi vlasnici još nisu uselili. Prije početka projekta, provedeno je istraživanje među poduzetnicima kako bi se odredila razina interesa za SME zonu. Rezultati su bili ohrabrujući. Poticaji za poduzetnike u Zoni uključuju oslobođenje od naplate za priključenje na komunalnu infrastrukturu (osim struje) i dozvolu za korištenje lokacije.

Ministarstvo malog i srednjeg poduzetništva financirat će izgradnju komunalne strukture s 1.900.000 kuna.

*Tehnološki park*

Počela je početna faza "brzog pokretanja". Tehnološki park fizički je smješten unutar zone malog i srednjeg poduzetništva te će koristiti istu infrastrukturu. Povezan je s obližnjim srednjim školama i sveučilištem. U suradnji s Projektom za hrvatsku konkurentnost (USAID), uprava Parka anketirala je tvrtke kako bi procijenila njihov interes za takve objekte; rezultati su ponovno bili ohrabrujući. Osnivači su Tehnološkog parka Grad, Županija, Županijska gospodarska komora i sveučilište.

Direktor Tehnološkog parka i članovi Gospodarskog vijeća izvijestili su da nedostatak odgovarajućeg nacionalnog zakonodavstva o tehnološkim parkovima otežava njihov rad.

**Osnivanje info-centra za potporu razvoju obrta i malog i srednjeg poduzetništva**

Ovaj projekt slijedit će projekt SME zone. Osigurat će dodatnu potporu malim i srednjim poduzetnicima pružanjem informacija potencijalnim i postojećim poduzetnicima, srodnim tvrtkama, itd.

**Osnivanje podgrupe za lokalni gospodarski razvoj: Gospodarsko vijeće Varaždina**

Gospodarsko vijeće, podskupina osnovana u Varaždinu nakon dovršetka SPGR-a, uključuje predstavnike poduzetnika i lokalne samouprave, kao i mnoge druge koji su kao članovi radne skupine radili na izradi SPGR-a. Vijeće ima privremenu odgovornost za provedbu strateškog plana i osnivanje stalnog tijela za lokalni gospodarski razvoj. Gospodarsko je vijeće podijeljeno u vezi s organizacijom koja bi najbolje odgovarala potrebama Varaždina; neki podupiru osnivanje odjela za gospodarski razvoj pri gradskoj upravi, drugi smatraju da bi postojećim odjelima trebalo dodati funkciju gospodarskog razvoja, dok su ostali za osnivanje agencije koja bi bila odvojena od lokalne samouprave. Prijedlozi o sveobuhvatnoj reorganizaciji gradske uprave dodatno su zasjenili ovo pitanje. Zbog toga Varaždin do sada nije još donio konkretan prijedlog o stalnoj provedbenoj agenciji za provedbu, ažuriranje, praćenje i primjenu kritičnih pitanja SPGR-a.