

Rosana Ščančar
Razvoj zajednice

Na početku mora postojati barem želja za promjenom na bolje

Osoba zadužena za poticanje razvoja planinskih sela bila je nova u selu i širem području mjesta iz kojega dolazi muškarac iz priče u donjem okviru. On je iz male doline s netaknutom prirodom, brojnim kanjonima te čistom i hladnom vodom, s puno stabala, područja gdje su uvjeti za obradu zemlje teški. Najveći razvojni problemi te regije bili su dobna i obrazovna struktura stanovništva i, naravno, nepostojeća i skupa infrastruktura (ceste, električna struja, telefoni). Bila je sretna što je čovjek pokazao bar malo zanimanja i želje da mijenja stvari na bolje. Da bi se ostvarili potencijali koje je u dolinu donijela nova cesta, tu je energiju trebalo upotrijebiti što je moguće brže i organiziranije.

Definiranje problema

Gospođo! Ja sam iz onog malog sela koje je gotovo prazno jer su svi otišli. Prošle godine su nam izgradili cestu do sela i asfaltirali je. Sad će sve biti lakše. Moći ćemo se dovesti do kuće. Moći ćemo graditi. Moći ćemo se svaki dan voziti na posao. Drugi ljudi će nas moći posjetiti kad budu htjeli. Cesta je otvorila vezu sa svijetom i omogućuje i tom svijetu da dođe do nas. No ja ne bih želio otići. Želio bih se vraćati ovamo i želio bih raditi i živjeti kod kuće. Oduvijek sam želio imati mali seoski restoran. Ljudi koji su prolazili uz našu kuću uvijek bi se tamo zaustavljali. Imam i harmoniku. Država nas je uvijek zanemarivala. Čak i cesta koja je napravljena, napravljena je jako kasno. Gotovo prekasno. Većina kuća je prazna. No neki bi se ljudi vratili. Samo kad bi im država pomogla. Kad bi nam samo država i općina dale novac koji bi nam omogućio da obnovimo kuće ili izgradimo nove. I ja bih zaista volio imati taj restoran. Općina nam je trebala pomoći...

Institucija za razvoj: “povjerenici za razvoj” kao koordinatori razvojnih aktivnosti

Optimalno je da, pored lokalnog vođe ili lokalne akcijske skupine, postoji povjerenik za razvoj odgovoran za razvoj točno određene lokalne zajednice. Mudro je da njega zapošljava agencija za razvoj. No budući da je njihovo financiranje trajan problem, idealno rješenje bilo bi da ih djelomično financira općina, a da se djelomično financiraju kroz vlastite projekte. Povjerenik za razvoj uvijek radi na različitim razinama: od pojedinačne do općinske, od regije do ministarstava i međunarodnih programa.

Zahtjevan je to posao budući da povjerenik za razvoj:

- mora biti svjestan normativnog okvira, strategija nacionalnog razvoja, mjera koje nameće sustav u cjelini
- mora biti u stanju raspravljati o temama s različitih područja
- mora biti u stanju argumentirati svoj stav
- mora s lakoćom upravljati projektima
- mora imati sposobnost da razgovara sa svima: običnim ljudima, stručnjacima, umjetnicima, političarima i birokratima.

Zbog gore navedenih razloga, zadovoljstvo koje proizlazi iz uspješnog dovršetka projekta i zahvalnosti ljudi uistinu je veliko. Koordinator razvojnih aktivnosti mora biti aktivan u svim fazama razvojne akcije: od početne analize i osiguravanja razvojnih smjernica, do sustavnog ostvarivanja provedbenih zadaća i projekata.

Njihova je zadaća također:

- koordinacija provedbenih prioriteta
- prilagođavanje provedbenih aktivnosti promjenjivim uvjetima
- koordinacija lokalnih interesa s nacionalnim i globalnim.

Povjerenik za razvoj mora znati kako promicati partnerstvo među ljudima na tom području (osobito na području poslovnih prilika), kako privući poslovna ulaganja u to područje i kako jamčiti suradnju između stručnih, javnih i razvojnih institucija, nevladinih udruga i zainteresiranih pojedinaca.

Na taj način povjerenik za razvoj jamči:

- sustavno i stručno obavljanje poslova razvoja
- povezanost i koordinaciju raznih interesa, potreba i zahtjeva
- aktualnost razvojnih mjera i provedbenih projekata

- maksimalnu uporabu općinskih i državnih poticaja za razvojne ideje pojedinaca i zajednica
- primjenjivost razvojnih planova.

Rad povjerenika za razvoj ne završava prihvaćanjem razvojnog plana (dokumenta); nastavlja se organizacijom sredine tako da ona prihvati predložene planove i još ih dalje razvija svojom vlastitom snagom i interesima. Povjerenik za razvoj prenosi težište svog rada na vrednovanje postignutih rezultata, na koordinaciju raznih aktivnosti, savjetovanje i pomaganje oko pojedinih i zajedničkih projekata koji su sve više i više orijentirani prema tržištu (nova radna mjesta). Ako razvojne mjere ne donose očekivane rezultate ili dovode do nekih neželjenih popratnih pojava, povjerenik za razvoj mora ih uočiti i prepoznati među prvima. Njegova je zadaća pokretanje procesa traženja razloga za neuspjeh. On mora osigurati suradnju stručnjaka i lokalnog stanovništva tako da se postojeća situacija i kretanja procjenjuju na interdisciplinarni način. Ako je nužno, razvojni se ciljevi moraju redefinirati, a isto tako i mjere za postizanje tih ciljeva. Stalno praćenje i vrednovanje razvojnih promjena zahtijeva od povjerenika za razvoj da u svako doba komunicira s raznim društvenim skupinama i pojedincima na različitim razinama. Oni moraju biti upućeni u procese globalnog restrukturiranja u svijetu, a u isto vrijeme shvaćati i slijediti razvojne procese na regionalnoj i lokalnoj razini, gdje svi procesi neizbježno imaju neku vrstu učinka na pojedince. Od temeljne su važnosti za uspjeh razvojnih programa stalne veze s ljudima i upoznatost s prirodnom, društvenom i ekonomskom sredinom u kojoj je aktivan povjerenik za razvoj.

Teško mu je uvijek procijeniti situaciju na različitim razinama jer nema pravog protoka informacija između znanstvenoistraživačke zajednice, javnopolitičke zajednice, gospodarskog sektora i njega samoga. Komunikacija s raznim predstavnicima društvenog sustava prepuštena je samoinicijativi svakog pojedinog povjerenika za razvoj. Vrijeme utrošeno na to obično se ne računa kao "plaćeni posao" jer ne daje izravno vidljive rezultate; stoga se često smatra aktivnošću u "slobodno vrijeme". To demotivira povjerenike za razvoj i troši njihovu energiju koju bi se moglo upotrijebiti za stručno osposobljavanje, što zatim smanjuje kvalitetu njihova rada. U svijetu koji prolazi kroz brze i globalne (strukturne i sadržajne) promjene, gdje osnovne razvojne vrijednosti sve više uključuju ljude, kvalitetu života i očuvanje prirodnog prebivališta, odnosno, ljudski razvoj traži permanentno osposobljavanje i suradnju povjerenika za razvoj. Održiv ljudski razvoj mora se oslanjati prvenstveno na bogatstva pojedinačnih područja, na selektivno povezivanje s vanjskim svijetom i na poštivanje ljudskog integriteta.

Lokalni vođa, lokalna akcijska skupina

Formuliranje prijedloga

Znate, gospođo, pregledao sam prijedloge koje ste mi poslali posljednji put. Budući da nisam želio odlučivati sam, pozvao sam ostale, okupili smo se i pažljivo promislili o stvarima. Evo našeg prijedloga: ja želim restoran i želim se baviti turizmom. Uz našu kuću nalazi se zanimljiv kanjon i ako prođete njime, dođete do vodopada. To je prirodna znamenitost. Kao i susjedova stara koliba sa krovom od slame i starim alatom. Kuhinju treba preurediti i otvoriti za posjetitelje. Ljeti je naša rijeka tako divna, tako čista, a temperatura vode baš je kako treba. Naš susjed odlučio je povećati svoje stado ovaca. Ja ću kupovati od njega tako da mogu posluživati janjetinu u svom budućem restoranu. On planira prodati nešto i drugim restoranima, a s ostatkom stada može pokrenuti posao sa sirom. Životinjsko meso s ostalih farmi već se prerađuje u salame i druge mesne proizvode. On bi isto tako volio imati tor za muflone i jelene, ali za sada je to za njega preveliko ulaganje. Drugi pak susjed već računa ima li dovoljno zemlje da proširi svoje stado kako bi povećao proizvodnju mlijeka tako da poljoprivredna zadruga može zaposliti dodatnog radnika. On će pokositi travu na svim otvorenim površinama u dolini tako da ponovno pošumljavanje i uzgoj grmlja neće biti problem. Također je izrazio želju da drži nešto svinja, no šteta za okoliš bila bi prevelika da bi to bilo ekonomski zdravo. Ni ostali seljani nisu bili baš oduševljeni idejom svinjogojske farme u svojoj sredini. Smrad i kanalizacija ...te stvari nekako se ne uklapaju u našu dolinu. A najbolja vijest tek dolazi. Mlada obitelj koja je dosad tek povremeno posjećivala seosko imanje svojih roditelja, odlučila je izgraditi ribogojilište. Već su obavili prvu analizu vode i rezultati su izvrsni. Pregovaramo s jednom zakladom za zaštitu okoliša da dođu ovamo, provjere lokaciju i daju nam svoje mišljenje. Znate, ovdje bi nam dobro došla vaša pomoć. Ja mogu razgovarati s lokalnim stanovništvom i organizirati nas, ali samo vi možete izaći na kraj s onim općinskim predstavnicima i stručnjacima. I svakako im recite da je ovo održiv projekt i da ćemo u određenom trenutku spojiti sve naše opcije u jednu. Radi se o korištenju onoga što imamo. Mi izgrađujemo sebe, svoje znanje i nudimo što imamo i činimo stvari koje su drugima zanimljive. Tako da možemo opstati ovdje kod kuće.

Lokalni vođa, u svakodnevnom kontaktu s ljudima na terenu, vrlo je važan element za uspjeh lokalnog razvoja. On je pokretačka snaga i organizator različitih aktivnosti. Najbolja kombinacija je kad lokalni vođe upravljaju i uspješnim poslovnim projektima, jer su oni najbolji primjeri za motiviranje ljudi. Za lokalnu zajednicu, općinu ili razvojnu agenciju, lokalni su vođe trajna referentna točka, najbolji posrednik za lokalno stanovništvo, oni pomažu oko organizacije aktivnosti i prepoznaju nove ideje u lokalnoj sredini, koordiniraju ih i prosljeđuju odgovarajućim institucijama. U maloj ruralnoj zajednici od 400 ljudi, smještenoj u srcu nerazvijenog područja, vlasnik restorana preuzeo je vodeću ulogu i organizirao lokalno stanovništvo. Zajednica se odlučila za razvoj turizma i, zahvaljujući predanosti lokalnog vođe i pomoći povjerenika za razvoj, postali su poznato i popularno turističko odredište. Vlasnik restorana uložio je u kamp, razvija se seoski turizam, lokalni seljaci prodaju svoje proizvode lokalnim restoranima i izravno turistima, cesta je ponovno asfaltirana da bi mogla podnijeti pojačan promet, lokalna škola koja se više ne upotrebljava pretvorena je u nacionalni centar za smještaj i poduku školske djece u izvanškolskim aktivnostima i u cijelosti je rezervirana tijekom cijele godine. Bez predanog lokalnog vođe, koji je istovremeno i uspješan poslovan čovjek s osjećajem društvene odgovornosti, sve bi to bilo puno teže.

U područjima bez lokalnog vođe ili male lokalne akcijske skupine koja predstavlja interese lokalne zajednice i jamči njezinu aktivnost, razvojni je proces sporiji i puno više energije treba usmjeriti na motiviranje ljudi. Tada je nužno da općina ili razvojna agencija daju povjerenika za razvoj odgovornog za rad na terenu i neprestanu suradnju sa stanovništvom. Uspješan razvojni program zahtijeva da netko bude zadužen za koordinaciju i vođenje razvojnih aktivnosti na lokalnoj razini i da bude odgovoran za stalnu suradnju s institucijama javne uprave te stručnim i razvojnim institucijama.

Od podjele, preko promjena, do jasno artikuliranih interesa

Stručnjaci koji se bave promicanjem razvoja nalaze se u različitim situacijama kad pripremaju, koordiniraju i provode mjere i programe za razvoj. Katkad je lokalno stanovništvo ravnodušno prema zbivanjima koja se odigravaju u njihovoj zajednici do te mjere, da nemaju nikakvih osobnih želja. Tada je nužno potrebno puno vremena i poticaja (sastanci, predavanja, različita zbivanja, posjeti uspješnih pojedinaca iz drugih područja, financijski poticaji za određene aktivnosti itd.) da bi se ljude pridobilo za sudjelovanje u raspravama o njihovoj vlastitoj budućnosti i budućnosti njihove zajednice.

Vrlo se često nailazi na situaciju u kojoj najglasniji pojedinci usmjeravaju svu svoju energiju na neprestano kritiziranje svega i svakoga. Ljuti su na svoje susjede, poslodavce, lokalnu zajednicu, stručne institucije, a oso-

bito općinu i državu. Uvijek je netko drugi kriv za njihove probleme. A drugi uvijek trebaju i rješavati njihove probleme. Mijenjanje njihova stava prema razvoju njihove zajednice i njihove percepcije te iste zajednice upravo je ona stvar od koje valja početi. Najuvjerljiviji je argument posjet pojedinaca koji su uspješno proveli ili provode svoje projekte da učinkovito pokažu kako je moguće promijeniti puno stvari, čak i u teškim uvjetima, samo ako ima volje i interesa. U takvim situacijama važno je voditi pojedinačne razgovore i rasprave s najglasnijim kritičarima i analizirati s njima prednosti i nedostatke života i društva. Tamo gdje najotvoreniji članovi zajednice obično izraze negativan i kritičan odnos prema svojoj sredini i njezinu razvoju, povjerenik za razvoj mora biti osobito uporan i strpljiv u komunikaciji s ljudima. Isto tako općinska uprava mora pokazati neko zanimanje za promjene i podržavanje aktivnosti povjerenika za razvoj u njihovoj lokalnoj zajednici..

U radu na razvoju važno je poći od činjenice da je određena zajednica sastavljena od ljudi koji tamo žive. I upravo s njima, onakvima kakvi jesu, vi morate raditi. Važno je probuditi u njima zanimanje za suradnju na zajedničkom planiranju budućnosti i za sudjelovanje u provedbi zadaća. Oni moraju uvidjeti da je razvoj njihove zajednice u širem zajedničkom interesu kao i u njihovom vlastitom, privatnom interesu, jer će on istovremeno poboljšati i njihove uvjete života.

Ljudi kao zajednica i kao pojedinci; njihov aktivan interes i sudjelovanje temelji su promjene i uspjeha razvojnih mjera u lokalnim sredinama. Ljudi moraju vjerovati da se probleme može riješiti (vjera u mogućnost promjene na bolje). U isto vrijeme moraju znati da to, uglavnom, ovisi o njima, o njihovoj predanosti i trudu, o tome koliko će se brzo i uspješno mijenjati (samoinicijativa, uporaba vanjskih razvojnih sredstava u lokalnoj sredini).

Od jasno definiranog interesa do oblikovanja razvojnih smjernica

Organiziranje rasprave

Od naše prve rasprave o opcijama za pomaganje ljudima u našoj dolini da ostvare i ispune svoje želje i potrebe, lokalni stanovnici često su se sastajali. Raspravljali smo o našim interesima i mogućnostima, većinom o stvarima koje bismo trebali učiniti (u našim domovima i u dolini) kako bismo razvili razne gospodarske aktivnosti koje bi jamčile naš dugoročni opstanak. Uz pomoć predstavnika iz regionalne razvojne agencije, kojega zovemo "naš povjerenik za razvoj", analizirali smo naše želje, potrebe, znanje, prostorne mogućnosti raznih pojedinaca i pojedinih obitelji, prepozna-

vali i razvijali poslovne ideje. Analizirali smo te latentne ideje s aspekta znanja koje bi bilo potrebno osobi koja poduzima neku aktivnost, njezinih financijskih mogućnosti, uvjeta za registraciju takve aktivnosti (primjeren prostor, oprema itd.), ali i iz perspektive prihvatljivosti takve aktivnosti za okoliš. "Naš povjerenik za razvoj" odigrao je ključnu ulogu u tom trenutku jer je, osim svog savjeta pojedincima, osigurao i analizu naših prijedloga iz perspektive zaštite okoliša i iz perspektive razvoja naše zajednice općenito. Razni stručnjaci proveli su analizu našeg područja. Radionica o nedostacima i mogućnostima našeg područja, u kojoj smo i mi sudjelovali, bila je vrlo zanimljiva. Nazvali su je SWOT analizom. Kažu da je važno da *predstavimo svoje interese i razvojne ciljeve te razmjenjujemo razne misli i koordiniramo smjernice za daljnji razvoj naše doline na sastanku s predstavnicima raznih stručnih institucija, općine i šire zajednice*. Naš povjerenik za razvoj uvjerio nas je da surađujemo sa stručnim institucijama upoznatim sa zakonskim uvjetima na određenim područjima i svjesnim posebnih odredbi koje moramo zadovoljiti u poslovnim aktivnostima. A sada, kada nam treba bolji marketing našeg sela tako da nas posjećuje više turista, naš povjerenik za razvoj pomogao nam je uspostaviti suradnju s drugim zajednicama, tako da možemo udružiti sredstva u zajedničkom marketingu.

Podrijetlo održivog pristupa poticanju razvoja - kako povjerenici za razvoj obavljaju svoje zadaće

Različiti procesi u svijetu (globalizacija koja utječe na lokalne proizvođače, klimatske promjene, kriteriji zaštite okoliša, komunikacije itd.) dokazuju da su lokalna i globalna razina povezane. Autonomija pojedinca i interesnih skupina i količina informacija dostupna pojedincu povećava se (proces individualizacije). Istovremeno se njihova međuovisnost također povećava, zajedno s utjecajima vanjskoga svijeta (globalizacija). Nova informatička tehnologija i širenje nejednakosti među teritorijalnim jedinicama (kao negativan učinak gospodarskog rasta čiji je jedini cilj profit) natjerali su nas da uočimo kako planiranje razvoja mora nadržati djelomične i uske interese manjih skupina jer to izaziva ovisnost. U planiranju razvoja moraju se uzeti u obzir i globalni (svjetski, nacionalni) razvojni trendovi i lokalni razvojni potencijali. Postupno se hijerarhija vrijednosti mijenja: s naglaska na gospodarskom rastu i potrošačkoj ideologiji prema svijesti o našoj ovisnosti o prirodi, o drugim ljudima i kulturama i o dugoročnom djelovanju pogoršanja stanja

okoliša. Naš bismo planet (prirodni okoliš i društveni sustav) trebali ostaviti u stanju koje će omogućiti našim potomcima da žive na njemu. Paradigma neprestanog industrijskog rasta zamijenjena je paradigmom održivog razvoja. Ravnoteža između gospodarskog, društvenog i prostornog razvoja postaje sve nužnija i sve poželjnija.

Aktivno partnerstvo u organizaciji života pojedinca i života zajednice (lokalne, regionalne, nacionalne i međunarodne) temeljna je paradigma na kojoj se zasniva današnja lokalna demokracija i programiranje razvoja.

Aktivno partnerstvo znači povezivanje, koordinaciju, integraciju, suradnju i povjerenje među pojedincima i zajednicama te među raznim institucijama javne uprave, razvoja i stručnim institucijama te gospodarskim čimbenicima.

Razvoj je proces: dugoročna i postupna promjena na bolje, uspješna kad joj pristupamo kao cjelini, tj. kad uključimo, koordiniramo i povezujemo razne činjenice, interese i mogućnosti u prirodnoj, gospodarskoj i društvenoj sredini na temelju jednakosti, a to znači uključivanje i priznavanje pojave ovih čimbenika na različitim razinama, od lokalne do nacionalne i globalne. U razvojnom procesu moramo djelovati svjesno, aktivno i organizirano.

Naša priča, koja je počela pred više godina i još uvijek traje, ista je kao i svi aktualni slučajevi promicanja razvoja, lokalne demokracije i regionalnih agencija:

- Analizu i prognozu situacije utemeljenu na jednostavnim statističkim pokazateljima (ekonomskim, demografskim, socijalnim, ekološkim) i na ekstrapolaciji razvojnih trendova poboljšavamo metodom kvalitativnog stručnog znanja, praktičnog iskustva i naše vlastite prosudbe. Takva analiza temelji se na integralnim i kvalitativnim pokazateljima te na sposobnosti da se shvati mnoštvo lokalnih, regionalnih i globalnih razvojnih trendova. Pretpostavke su takva istraživanja usporedivost, održivost, sistematičnost i kauzalnost, iako je često teško dobiti potrebne statističke ili kvalitativne pokazatelje pa moramo provesti vlastito istraživanje kako bismo ih dobili.
- Stavljamo velik naglasak na motiviranje ljudi s namjerom da ih uključimo u rasprave o budućnosti tako da mogu ostvariti i aktivirati svoje razvojne potencijale u vlastitoj sredini, uključiti se u razvojno planiranje i početi razmišljati o poslovnim mogućnostima za svoju obitelj; ukratko, naš je cilj njihova samoinicijativa.
- Promičemo sudjelovanje (suradnju) pojedinaca i raznih interesnih skupina u planiranju i provedbi razvojnih zadaća.
- Formuliramo razvojne programe:
 - koji su održivi (odnose se na sve aspekte života i rada)

- koji su utemeljeni na korištenju unutarnjih razvojnih potencijala područja
- koji uzimaju u obzir globalna i nacionalna razvojna kretanja
- koji su primjenjivi, što znači da je razvojna strategija s dugoročnim i kratkoročnim ciljevima ostvariva u provedbenom dijelu programa koji se sastoji od operativnih razvojnih mjera i provedbenih projekata za postizanje pojedinih ciljeva.
- Jamčimo partnerstvo i koordinaciju među raznim pojedincima i institucijama te protagonista pojedinih projekata u svim fazama planiranja i provedbe razvojnih programa.
- Pratimo, savjetujemo i pomažemo oko uporabe raznih stimulativnih mjera i oblika pomoći dostupnih na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini za provedbu pojedinačnih projekata.

Procjena situacije i vrednovanje razvojnih potencijala (SWOT analiza)

U pristupu planiranju održivog razvoja povjerenik za razvoj mora odgovoriti na pitanje kako kombinirati razne aspekte (gospodarski, socijalni, demografski, prostorni, ekološki, kulturni, povijesni itd.), analizirati cijeli spektar događaja i radnji u određenom društvenom prostoru, i to na temelju zadanih metodoloških načela. Povjerenik za razvoj mora uzeti u obzir razne pokazatelje socijalnog standarda i prirodne sredine, procijeniti posljedice postojećih procesa i usporediti ih sa situacijom i procesima na širem području. SWOT analiza važan je metodološki instrument koji, kroz rasprave u kojima sudjeluju predstavnici različitih područja, zajedno s predstavnicima raznih interesa i znanosti, prepoznaje, rangira i procjenjuje jake i slabe razvojne strane lokalne sredine. Istovremeno SWOT uključuje analize razvojnih prilika i prijetnji koje se pojavljuju u okruženju i koje treba uzeti u obzir.

Ključna je zadaća povjerenika za razvoj uključiti u procjenu situacija sve stručne i druge institucije aktivne na dotičnom području ili zainteresirane za to područje. Tim institucijama mora se pripremiti i dati objašnjenje razloga zašto je potrebna njihova pomoć. Inače njihovo sudjelovanje nije u pitanju, barem u pripremnoj fazi analize, jer je analiza povezana s njihovim "uskim" stručnim temama. No vrlo je teško osigurati njihovo sudjelovanje u cjelovitom vrednovanju određenog prostora i u dijalogu o razvojnim mjerama. Na toj razini nužno je uzeti u obzir različite interese i mogućnosti lokalne sredine, a istovremeno uzeti u obzir mogućnosti provođenja pojedinih zamisli i projekata. To zahtijeva stvaranje kompromisa, naporan proces koordinacije razvojnih ciljeva i provedbenih zadaća, osobito u područjima vrlo vrijednim sa stanovišta ekološke zaštite, slabo opremljenim infrastrukturom i koja se nalaze tamo gdje

potencijalne gospodarske aktivnosti zahtijevaju intervencije u prostor i djeluju na okoliš.

Poticanje i motivacija

Ljudi postupno postaju zainteresirani za razvoj svog područja samo ako povežu te promjene s boljim prilikama za njih same i njihove obitelji te uži društveni krug. Predani povjerenik za razvoj počinje surađivati s lokalnim stanovništvom kad lokalna zajednica osjeti problem i želi ga riješiti, ili kad predstavnik određenog područja jasno izrazi želju za potporom javnosti i razvojnih institucija oko provedbe njihovih zamisli. Kad lokalno stanovništvo nema interesa, važno je motivirati ih ili privući ulaganje u zajednicu (obnoviti zanimljiv objekt, upravljati turističkom infrastrukturom, sufinancirati poslovni projekt, podržavati aktivnosti neprofitnih organizacija, ponuditi ljudima osposobljavanje u turizmu itd.). Povjerenik za razvoj mora se pobrinuti za to da se ljude pravovremeno obavijesti o svim važnim odlukama i da oni imaju priliku aktivno sudjelovati u svim fazama pripreme i provedbe programa: od analize i procjene razvojnih potencijala (njihovih vlastitih i potencijala zajednice), oblikovanja razvojnih ciljeva, strategije i operativnih razvojnih mjera, do sporazuma o aktivnostima za provedbu dogovorenih ciljeva.

Vođe provedbenih projekata trebali bi prvenstveno biti iz lokalne zajednice; tek ako nije moguće dobiti nikoga, trebamo tražiti drugdje. U područjima sa slabim potencijalima za razvoj isprva su potrebne vanjske inicijative i pomoć. Isto tako, vanjski nositelji aktivnosti omogućuju dotok svježih energije i inicijative. Mi motiviramo ljude organizirajući savjetovanja i radionice, provjeravajući uvjete za razvoj novih gospodarskih djelatnosti, osiguravajući uvjete za primjereno korištenje relativnih prednosti ovog područja, savjetujući u pripremi tehničke dokumentacije za zgrade i za dobivanje financijskih sredstava, pomažući oko organizacije i funkcioniranja lokalnih akcijskih skupina i nevladinih udruga čiji su prioritetni ciljevi razvoj, zaštita gospodarski neisplativih javnih usluga (seoskih škola, domova zdravlja, skrbi za starije osobe) i drugim mjerama koje ovise o potrebama pojedinih područja. Sveukupno osposobljavanje, savjetovanje, organizacijska, financijska i poslovna pomoć moraju rezultirati konkretnom potporom pojedincima i skupinama u provedbi njihovih zamisli i projekata. Najveći motivacijski učinak na lokalno stanovništvo kojem nedostaje hrabrosti imaju uspješno provedeni projekti. U područjima gdje ljudi nisu bili motivirani i uključeni u razvojne aktivnosti (sudjelovanje ljudi) i gdje prema tome nisu postali njihovi nositelji (samoinicijative, organizirane aktivnosti lokalnih akcijskih skupina), razvojni poticaji nisu imali dugoročne rezultate, primjerice: mali industrijski grad gdje je državna pomoć omogućila pokretanje razvojnog projekta, razradu razvojnog plana i prioritetnih razvojnih projekata. Strani i nacionalni stručnjaci najmljniji su da pripreme plan i razvojne

projekte. Iako su neki lokalni stanovnici sudjelovali na radionicama i javnim sastancima, nisu zapravo počeli doživljavati projekt kao svoj. Kad su stručnjaci otišli i trebala je početi provedba, nije bilo dovoljno volje ni sposobnosti da se projekte privede kraju.

Ljudi - ključni element razvoja

Dužnost je razvojnih institucija štiti dugoročne interese i integritet ljudi na području na kojem su aktivne. Intervencije u društveni prostor ne smiju degradirati uvjete života i rada lokalnog stanovništva. *Ljudi kao pojedinci i ljudi kao zajednica koja živi na nekom području, ključni su čimbenik posla vezanog uz razvoj.* Uključivanje ljudi u procese planiranja i provedbe razvojnih programa omogućeno je razumijevanjem raznih posebnosti u stvarnim sredinama, što jamči izvedivost razvojnih mjera i njihovu uspješnu provedbu. Stoga je imperativ da njihovi interesi i mogućnosti dobiju prioritet kod postavljanja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva razvoja. Kad su interesi lokalnog stanovništva kratkoročni i ne uzimaju u obzir negativne popratne učinke na prirodu i društvenu sredinu, dužnost je povjerenika za razvoj objasniti ljudima, stručno i na primjeren način, neprihvatljivost njihovih sugestija za dugoročan održiv razvoj njihova područja.

Pomoć i stimulativne mjere trebale bi odgovarati obilježjima okoline kao i sposobnostima ljudi da ih upotrijebe. Povjerenici za razvoj odgovorni za promicanje razvoja na lokalnoj razini moraju neprestano pratiti promjene do kojih dolazi na regionalnoj i nacionalnoj razini, a u isto vrijeme moraju biti aktivni u raspravama, odlučivanju i provedbi konkretnih razvojnih projekata na lokalnoj razini. Njihova je prednost to što osim teoretskog znanja također imaju puno praktičnog iskustva i mogu vješto zagovarati prijedloge za mijenjanje normativnih propisa i državnih politika. Legislativa se formira na temelju pokazatelja koji pokazuju prosječne vrijednosti neke pojave. No život, baš poput svake stvarne sredine, pun je različitosti. U specifičnim sredinama normativna općenitost izaziva nepovezanost i negativne popratne pojave. Zakone sastavljaju i državne politike dodjeljuju ljudi koji sjede u birokratskim državnim institucijama i ne mogu predvidjeti učinke pojedinačnih mjera u raznim sredinama i gospodarskim djelatnostima. Mjere gospodarske racionalnosti u urbanim područjima automatski se primjenjuju na ruralna i slabo naseljena područja, što je potpuno neprimjereno, jer su neka dobra i usluge u ruralnim područjima teže dostupna nego u urbanim sredinama. Interdisciplinarni pristup oblikovanju sustava razvojnih mjera, povezivanje raznih ministarstava i uključivanje povjerenika za razvoj koji rade na terenu i bave se oblikovanjem sustavnih rješenja, napreduje vrlo sporo iako je od temeljne važnosti za nove paradigme razumijevanja razvoja koji, za razliku od načela industrijskog rasta, naglašava autonomiju pojedinca, humanost interakcija, poštivanje zakonitosti, štiti rav-

notežu u prirodnom okolišu i štiti razlike i specifičnosti kao važan temelj za inovativnost u procesu jamčenja pozitivnog održivog razvoja.

Sporazum o provedbi prihvaćenih mjera i razvojnih projekata

Programiranje razvoja cjelovit je, dinamičan i multidisciplinarni proces. Sastavljanje nacrtu programa održivog razvoja ne smije završiti analizom, oblikovanjem strategije i određivanjem razvojnih mjera. *Ključni je dio dokumenta za razvojni proces plan provedbe predloženih mjera. Provedbene aktivnosti i projekti moraju biti operativni, a predložena rješenja korisna, tako da lokalno stanovništvo bude voljno prihvatiti ih i sposobno provesti ih.*

Usvajanje razvojnog plana

Slušajte, gospođo! Zadnji puta imali smo muke uvjeriti ekologe da proširenje stada neće izazvati veliku eroziju poljoprivrednog zemljišta na obalama rijeke, iako su malo strme. Pa ionako ne možemo imati previše životinja. Kako bismo ih hranili? A što je s onim cvijećem? Raste ovdje već stotine godina i zašto bi sad odjednom trebalo biti ugroženo, samo zato što će ljeti biti malo više turista. Oni neće hodati po strmom terenu gdje ono raste. I neka riba... Nisam čak ni znao da je tako rijetka. Pa ova naša voda mora onda biti zbilja dobra, ha? Znaite, činjenica da smo uvjerali našeg susjeda da svinjogojska farma nije dobra zamisao za naše područje, velik je uspjeh, po mom mišljenju. Nije mu previše zasmetalo, ne mislite li tako? Stručnjaci su mu savjetovali da je bolje ako se počne baviti ovcama i kozama. A mogao bi praviti i sir. Ako bude dobar, moći će ga puno prodati u mom restoranu. Pitate me hoću li doći na sjednicu općinske skupštine kad se bude prihvaćao naš razvojni plan? Naravno, bit ću tamo. Reći ću im zašto ga trebamo i koliko smo truda uložili u pripreme. Koliko sati nam je trebalo da se složimo oko toga što želimo i kako možemo to postići. I sva ta koordinacija s različitim stručnjacima! 'Ne biste to smjeli učiniti, to nije dobro, trebate zeleno svjetlo od trećeg stručnjaka'... mislio sam da tome nema kraja. Dobro da je naš povjerenik za razvoj predsjedavao većinom sastanaka. Nadam se da će općini sad biti lakše pomoći nam. Barem da se pobrinemo da se svi papiri srede što prije i novac stigne malo brže...

Važno je da se već u fazi oblikovanja programa potraže ljudi koji bi bili odgovorni za određene zadaće te da se ispituju mogućnosti za nužna financijska sredstva za provedbu. Ključni su ljudi u raspravi o pripremi plana za provedbu razvojnog programa oni koji su prvi izašli s nekim prijedlozima, razvojna agencija i općina. U početnoj fazi provedbe mnoge aktivnosti povezane su s organizacijom infrastrukture i drugim ulaganjima i vrlo je važno da općina svojim proračunom podržava te projekte. Provedbeni planovi razvojnih programa moraju se prikazati u godišnjim proračunima općina i regije te moraju biti vidljivi i u godišnjim programima razvojnih, a katkad i stručnih institucija. Ako općini nedostaju sredstva, trebala bi početi s malim projektima koji daju izravnije rezultate, a u međuvremenu intenzivno tražiti načine dobivanja sredstava za sufinansiranje iz regionalnih, nacionalnih i međunarodnih izvora i privatnog kapitala. Da bi se dobilo podršku članova vijeća za neki razvojni projekt, važno je uvijek im iznova objašnjavati dobre strane projekta tako da s vremenom razviju ispravan stav prema razvojnim aktivnostima. Povjerenik za razvoj također mora biti aktivan u tome i ako si općina ne može priuštiti da osnuje vlastitu razvojnu instituciju, trebalo bi je osnovati na regionalnoj razini.

Praćenje i vrednovanje provedbe programa (pokazatelji)

Cjelovit pristup promicanju razvoja uključuje prisutnost povjerenika za razvoj na licu mjesta, čak i nakon što se program prihvati. U fazi provedbe povjerenik za razvoj savjetuje i pomaže odgovornima za razvojne projekte (pojedincima i skupinama) i prati rezultate provedenih zadaća. Oni moraju organizirati učinkovit sustav praćenja provedbenih aktivnosti i vrednovanja njihovih učinaka. Vrednovanje učinaka i uvažavanje promjena koje se događaju u široj, globalnoj sredini, temelj su za ispravak razvojnih ciljeva i za pripremu provedbenih projekata u sljedećoj fazi programa. Radi se o dinamičnom procesu koji zahtijeva neprestanu suradnju sa svim partnerima uključenim u razvojni program.

Razvojni pokazatelji poseban su problem u sveobuhvatnoj analizi određenog prostora, a isto tako predstavljaju problem i kasnije u procesu procjenjivanja posljedica razvojnih mjera. Ne bi smjelo biti previše pokazatelja. Morali bismo pažljivo odabrati posebno relevantne za neko područje i za ciljeve postavljene za to područje. U svakom slučaju, oni moraju dati prosudbu situacije u raznim segmentima društvene i prirodne sredine. Obično se koriste najosnovniji, općeprihvaćeni gospodarski, društveni, prostorni i ekološki pokazatelji. Za razumijevanje specifičnosti pojedinačnih područja trebalo bi upotrijebiti složene pokazatelje (veći broj osnovnih pokazatelja i njihovu međusobnu ovisnost) te rezultate ispitivanja javnog mišljenja (ankete, intervjuje). Na taj se način dobije relevantnija evaluacija kvalitete zadovoljavanja materi-

jalnih, društvenih i duhovnih potreba ljudi i stanja prirodnog okoliša, a i planiranje budućih mjera. Kod korištenja pokazatelja važno je znati da određeni pokazatelji u raznim sredinama predstavljaju potpuno različitu kvalitetu mjerenih pojava. Odabir pokazatelja prikladnih za analizu određenog prostora i njihovo tumačenje mora se obaviti u uskoj suradnji stručnjaka iz raznih institucija, povjerenika za razvoj i lokalnih stručnjaka upoznatih sa situacijom na tom području.

Partnerstvo, odgovornost i stalan uvid povjerenika za razvoj u stanje projekta

Povjerenici za razvoj, osobito oni aktivni na lokalnoj razini, zalažu se za održiv, multidisciplinarni i aktivan pristup razvoju. Mi nastojimo pratiti globalne promjene na raznim razinama društvenog razvoja (odnos prema okolišu, prirodno i kulturno nasljeđe, značenje duhovnih dimenzija ljudskog života, turističku potražnju, ekologiju kao važan element gospodarskih ulaganja) i nastojimo ih na razuman način uzeti u obzir kada planiramo i provodimo razvojne mjere. U stvarnom životu obično nastojimo pomoći onim područjima kojima najviše treba naša pomoć. U tom procesu surađujemo s pojedincima ili društvenim skupinama koje djeluju kao protagonisti naprednog razvoja. Mi zasnivamo razvoj na unutarnjim resursima točno određene sredine i na ljudima koji žive na tom prostoru. Vanjski poticaji i mehanizmi za potporu dostupni na razini regije, države ili na međunarodnoj razini uvijek se razumno koriste kad mogu pospješiti provedbu razvojnih mjera. *Od povjerenika za razvoj na lokalnoj se razini očekuje da imaju trajan, aktivan, svjestan, stručan odnos s pojedincima i dotičnim područjem. Oni su odgovorni za svoj rad (predložena rješenja, savjetovanje, koncepciju projekata, vrednovanje situacije i posljedica raznih mjera).*

Provedba odluka

Gospođo, što ako se sve raspadne? Ako se ne uspijemo probiti s našim ulaganjem, ako ljudi ne budu mogli raditi kao što sada planiramo? Što ako se netko predomisli? Tko će biti odgovoran? Zadnji puta vrlo obrazovan gospodin rekao nam je u svom predavanju da je svatko odgovoran za vlastite odluke. Pa u redu za odluke. No sve ostalo ne ovisi samo o meni ili o nama kao društvu. Nastavit ćete nam pomagati, zar ne? Možete li vjerovati da me sad više strah toga kako će naši projekti završiti, nego kad smo ih planirali. Ovo je sad stvarno. Mi smo svi uložili prilično novca u razne analize, dokumentaciju, poslovne planove. Pa upravo to i govorim. Odvažili smo se staviti naše želje na papir, napravili smo plan kako ostvariti te ciljeve korak

po korak, pa ćemo to i učiniti. No vi ćete morati malo pripomoći. Mi ćemo trebati svog povjerenika za razvoj još dugo vremena. Znae, mi želimo neke stvari raditi na starinski način. A onda će doći inspekcije i kazne i kriteriji EU i sve ostalo... Možete li se, molim Vas, pobrinuti da nam on može i ubuduće poklanjati sat ili dva svog vremena?

Svi drugi partneri također nose teret odgovornosti, ali su povjerenici za razvoj oni koji koordiniraju, povezuju i izvršavaju stvari. Što je partnerstvo bolje usklađeno, više ljudi preuzima odgovornost za prihvaćene razvojne odluke. Lakše je provesti ispravke i izmijenjene odluke. Prema našem iskustvu, najuspješniji su oni razvojni programi u kojima je povjerenik za razvoj stalno prisutan. U tim situacijama zajednica kao cjelina brže napreduje jer je planiranje razvoja trajan proces, a provedbene aktivnosti (zajednički projekti i projekti malog poduzetništva) optimalno koriste raspoloživa sredstva. Tamo gdje nema povjerenika za razvoj koji bi koordinirao razvojne aktivnosti, lokalni vođe i lokalne akcijske skupine polako gube zalet. Energija potrebna da bi se organizirale razvojne aktivnosti, polako se smanjuje. Da bi se to izbjeglo, regija i općina moraju preuzeti svoj dio odgovornosti i osigurati nastavak stručne pomoći za razvojne procese u lokalnim područjima.

U nastavku se navodi jedan primjer iskustva u rješavanju problema razvoja lokalne zajednice. To je izvješće o rezultatima "Projekta reforme lokalne uprave" Urbanističkog zavoda koji se provodio u gradu Puli, hrvatskom gradu srednje veličine na Jadranskoj obali. Ovo je primjer uspješnog projekta razvoja lokalne zajednice i još uvijek se provodi. Ovdje je ulogu povjerenika za razvoj preuzeo vanjski (strani) akter, Urbanistički zavod. Kao drugo zanimljivo iskustvo opisuje se slučaj rumunjske regije Timis.

Primjeri najbolje prakse

Pula, Hrvatska: grad koji mijenja identitet

Danas je Pula grad koji mijenja identitet, grad koji teži tome da promiče demokratsko društvo i da donosi najvažnije odluke koje se tiču Pule na lokalnoj razini, čime se jača autonomija Pule i građanske slobode za sve njezine stanovnike.

Pula danas ima razloga za optimizam zbog vidljivih rezultata pojačane gospodarske aktivnosti: kroz neke programe davanja zajmova pokušava prenijeti ukupno vođenje poslova na poduzetnike i podržava ulaganje u proizvodnju i nove poslove. Jedna trećina tvrtki na teritoriju Istarske županije registrirana je u Puli. Pula stoji iza značajnog dijela

istarske vanjske trgovine kao grad pretežno usmjeren prema izvozu, uglavnom zahvaljujući brodogradnji.

Pula je danas dinamičan grad u pogledu razvoja, što se odražava i u njezinu proračunu. Općinska uprava Pule svojim razvojem i pristupom društvenom upravljanju pokušava uravnotežiti želje i zahtjeve građana i stvarne mogućnosti, počevši od primjene sustava modernih metoda za poboljšanje općinskog upravljanja i za stvaranje čvrste i pouzdane lokalne uprave metodama i iskustvima Projekta reforme lokalne uprave.

Vijeća gradskih četvrti - partneri u izgradnji civilnog društva

U mandatu 2001.-2005. grad Pula osigurava prostorije za vijeća gradskih četvrti: prostorne, tehničke, stručne i druge uvjete za upravne aktivnosti gradskih četvrti na općinskom teritoriju, a time se građanima omogućuje pristup internetom općinskoj upravi iz svakog vijeća gradske četvrti. Grad Pula u ovom će mandatu izborima za preostala vijeća gradskih četvrti u svim dijelovima Pule, kao partnere u razvoju lokalne uprave i izgradnji civilnog društva, uključiti sve građane u proces odlučivanja koji se tiče razvoja svakog dijela grada, nastavljajući s promjenama upravljanja i poboljšanjima kroz koja treba ostvariti učinkovitije pružanje usluga gradske uprave.

Grad Pula u suradnji s vijećima gradskih četvrti nastavit će neke gradske projekte: rekonstrukcije pročelja, neke komunalne programe i pribavljanje dokumentacije o podjeli na zone, organizaciju postojećih i novih rezidencijalnih i poslovnih zona te sekundarnih središta grada, podizanje razine urbane kulture i aktivnosti.

Najveći projekti i najveći izazovi: sustav kanalizacije i odlagalište otpada

Grad Pula pokrenuo je dva velika komunalna projekta: izgradnju kanalizacijskog sustava i rekonstrukciju odlagališta otpada Kaštijun. Iako ove godine proračun neće biti opterećen s dodatnih 2% za izgradnju kanalizacijskog sustava, sredstva prikupljena dosad, u kombinaciji s drugim sredstvima, bit će upotrijebljena za izgradnju kanalizacijskog sustava na Stoji, u što će se uložiti 4 milijuna kuna ove i oko 14 milijuna sljedeće godine.

Prema nalazima državne revizije, samovoljna uporaba sredstava za odlagalište Kaštijun bila je odgovornost prethodne uprave koja je u raz-

doblju 1997.-1999. potrošila 12,9 milijuna kuna na druge objekte umjesto na rekonstrukciju Kaštijuna. Sredstva za rekonstrukciju odlagališta Kaštijun osigurati će se, prvenstveno, kroz povrat sredstava prikupljenih dosad, što također znači provesti istragu nad odgovornima za trošenje 12,9 milijuna kuna od 1997. do 1999. U središtu grada u tijeku su izazovne zadaće zakašnjelog i već odavno potrebnog čišćenja i rekonstrukcije sustava za odvodnju oborinskih voda, zanemarivanog već 50 godina.

Općinska uprava pokušava riješiti probleme temeljne infrastrukture i prometa izgradnjom garaža za parkiranje, poboljšanjem javnog prijevoza i parkiranja, obnovom sustava javnog prijevoza kupnjom šest novih autobusa i poboljšanjem prometne signalizacije. Autobusni kolodvor preseljen je iz središta grada u Šijanu, postavljene su nove autobusne postaje urbanog stila, a na ulazu u grad izgrađena je zaobilaznica.

Grad Pula poklanja osobitu pažnju poboljšanju usluga koje pružaju komunalna poduzeća, no suočava se s nepredvidivim troškovima za infrastrukturu zbog dužeg razdoblja bez ikakvih ulaganja: gdje god se započinje neki posao, ispadne da treba potpuna rekonstrukcija postojeće infrastrukture, što usporava planiranu dinamiku posla.

Da se greške ne bi ponovile: Antikorupcijski savjet

Gradsko je poglavarstvo Pule, učeći na pogreškama iz prethodnih razdoblja i svjesno činjenice da su za uspješno suzbijanje korupcije od najveće važnosti politička volja i odlučnost kao i politička predanost i odgovornost glasačima i građanima, osnovalo svoj Antikorupcijski savjet budući da je borba protiv korupcije temeljna sastavnica procesa demokratizacije, modernizacije uprave, uspostavljanja pravednih uvjeta na tržištu te zaštite građanskih prava i sloboda. Pula je prvi hrvatski grad koji je pokrenuo program borbe protiv korupcije na lokalnoj razini, a glavne su zadaće Antikorupcijskog savjeta otkrivanje potencijalnih izvora korupcije, poduzimanje preventivnih mjera u poduzećima i educiranje zaposlenika i javnosti.

Zaštita općinskog zemljišta, urbanističkog planiranja i prostora

Pula je zauzela čvrst stav o zaštiti općinskog zemljišta na koje su od procesa privatizacije bacile oko određene privatne tvrtke. Lokalna

uprava, uprava najbliža građanima, ima pravo braniti naslijeđe građana, jer oni nemaju nikakvo drugo naslijeđe. U procesu gospodarske pretvorbe tvrtke nisu procijenile vrijednost svog zemljišta, niti su zavele tu vrijednost u svoju imovinu, pa se sada traži da to zemljište odgovarajućim promjenama zakona postane vlasništvo grada.

Usporedo s dovršetkom urbanističke dokumentacije, grad Pula sakupio je i analizirao arhivske materijale da bi vrednovao i označio važne lokalitete. Rađajući to, gradske vlasti dobivaju pomoć kroz međunarodnu suradnju sa sestrinskim gradovima, ali i vlastitim inicijativama, primjerice: osnivanjem Savjeta za zaštitu fortifikacijske arhitekture koji je popisao šezdesetak utvrda i topovskih gnijezda, kako bi ih zaštitio i stavio u neku civilnu uporabu. U suradnji s Ministarstvom obrane grad pokušava prepoznati sve lokacije koje bi mogle dalje unaprijediti razvoj grada, a nisu više važne za obranu, kako bi ih prenamijenio u turističke svrhe, nove stambene komplekse ili za tercijarni sektor.

Općinska uprava dovršila je pripreme za stvaranje baze podataka o poslovnim prostorima u vlasništvu grada i imovine u vlasništvu države te ažuriranim evidencijama o vlasništvu komunalnih poduzeća. Poboľšanjem regulacije i kriterija za povrat sredstava uloženih u općinske prostore Pula je pokušala naći sretnije rješenje odnosa između najmodavaca prostora i najmoprimaca.

Predškolski odgoj, školstvo, sport, zdravlje, socijalna skrb i kultura

Gotovo jedna četvrtina proračuna izdvaja se za predškolski odgoj, školstvo, sport, zdravlje i socijalnu skrb. Poboľšanja u kvaliteti školstva u Puli postignuta su raznim programima pod zajedničkim nazivom "kvalitetna škola": individualiziranim pristupom, radom s nadarenom djecom, učenjem stranog jezika od najranije dobi, dodatnim osposobljavanjem stručnog osoblja u obrazovnim ustanovama, prevencijom ovisnosti o drogama kroz nastavni program i izvannastavne aktivnosti.

Tijekom 2002. poboľšano je upravljanje opremom osnovnih škola ulaganjem u kapitalne objekte i održavanjem. Program stipendija koje neprofitne organizacije dodjeljuju građanima ostvaren je dodjelom 115 studentskih stipendija i subvencija neprofitnim organizacijama.

Iznos od 9,24 milijuna kuna iz proračuna dodijeljen je sportu, uključujući sportski rekreacijski program "Sport za sve". Da bi se učinkovitije

upravljalo raspoloživim sportskim objektima, u Puli je osnovana javna ustanova za sport.

Bazen je na Pragrاندama u izgradnji (čemu je prethodio natječaj za projekt cijeloga kompleksa), a u tijeku je i rekonstrukcija "Doma mladosti" i sportske dvorane u osnovnoj školi u Stoji, objekata u kojima se odigrava iznimno važan međunarodni sportski događaj: Europsko prvenstvo u boksu za seniore 2004. To je velika odgovornost, no i izvrsna prilika za sportsku, kulturnu i gospodarsku promociju grada Pule, Istre i Hrvatske.

Pula ima jak program socijalne skrbi koji pruža pomoć u zadovoljavanju osnovnih potreba osiromašenih, invalida i ostalih potrebitih osoba: 16 invalidskih udruga, korisnika Pulinog programa socijalne skrbi, brine za 4260 siromašnih osoba.

Značajna sredstva prelila su se u Filozofski fakultet i izgradnju Fakulteta za ekonomiju i turizam. Ove godine bit će dovršen još jedan veliki obrazovni i kulturni objekt: Gradska knjižnica.

Različita kulturna zbivanja, poput prenamjene bivše vojarnе "Karlo Rojc" u multikulturalni studentski centar s obiljem aktivnosti, postavili su Pulu na kulturnu kartu, što se pozitivno odrazilo na razvoj Pule. Ubrzo će u sklopu budućeg centra biti aktivno osamdesetak gradskih udruga; u narednoj fazi, otvorit će se studentska menza i izgraditi hostel.

Promicanje i zaštita ljudskih prava i prava manjina te izgradnja civilnog društva dio su strateškog pristupa razvoju Pule u kojemu su prihvaćena i primijenjena najnovija međunarodna zakonska, ustavna i legislativna rješenja na području zaštite jednakosti i identiteta svih manjina koje žive u Puli.

Građani stvaraju urbani identitet -permanentno obrazovanje uprave

Uključivanjem građana Pule u zajedničko ostvarivanje projekata oni stvaraju grad i njegov urbani identitet, oblikuju sadašnjost i budućnost zajedno s upravom na temelju dijaloga, tolerancije i suradnje. Smatra se da je permanentno obrazovanje gradskih zaposlenika sada nužno zbog brzih promjena tehnologija, uključujući menadžerskih.

Stoga se od zaposlenika gradske uprave traži sljedeće: prvo, da utvrde ljudske resurse u upravi da bi ih mogli poboljšavati. Više od 50% Pu-

linih službenika u upravi osposobljeno je da se na poslu služi informatičkim tehnologijama. Osim toga gradski statut traži da korištenjem informatičkih tehnologija aktivnosti uprave budu transparentne. Gradska uprava Pule puno ulaže u obrazovanje državnih službenika uvjereni da razvoj Pule ovisi o kreativnom, učinkovitom i neprestanom usvajanju, širenju i korištenju znanja, te brzo prihvaća ponude konzultantskih usluga svjesna činjenice da konzultanti angažirani izvan kuće u upravu unose dinamiku i obogaćuju je novim znanjem, vještinama i rješenjima, osobito u hitnim situacijama.

Stoga za upravu grada Pule ostaju sljedeći prioriteti:

- obrazovanje svoje vlastite uprave i uprave u poduzetništvu
- ulaganje u gradnju i razvoj infrastrukture
- razvoj interaktivnog odnosa s građanima - potrošačima i kupcima
- strateško pozicioniranje razvoja, pomoć razvojnim projektima da prerastu slabe tehnologije
- otvorenost ulaganjima u nerazvijena područja
- brže usvajanje drugih rješenja i
- potpora visokoj produktivnosti i inovacijama (i unutar gradske uprave).

Povjerenici za lokalni razvoj: slučaj okruga Timis, Rumunjska

Lokalne uprave zainteresirane su za povećanje svog kapaciteta djelovanja i ispunjavanje očekivanja zajednice u kojoj djeluju. U malim općinama, kapacitet djelovanja i uspješnosti otežava nedostatak dovoljno partnera, osoblja i financijskih sredstava za razvijanje projekata. Jedan je od uspješnih modela razvijenih u zemljama Europske unije „povjerenik za lokalni razvoj“ (ili facilitator - vidi www.caledonia.org.uk/communit.htm). Rumunjska je nedavno usvojila taj model s nadom da će pomoći ruralnim zajednicama i malim gradovima da privuku nacionalne i međunarodne projekte relevantne za njihov razvoj. Od goleme pomoći bila je ekspertiza što ju je osigurala Agencija za gospodarski razvoj njemačke pokrajine Sjeverne Rajne Vestfalije da bi se razvio Rumunjskoj prilagođen koncept „povjerenika za lokalni razvoj“ sa sljedećim zadacima:

- strateški razvoj

- upravljanje projektima
- razvoj zajednice
- prikupljanje sredstava za projekte relevantne za zajednicu
- marketing i promocija općine
- osiguravanje međuinstitucionalne lokalne i međunarodne suradnje
- druge zadaće proizašle iz novoprepoznatih potreba zajednice.

Dosad su lokalne uprave u malim gradovima i ruralnim sredinama u okrugu Timis zaposlile samo 24 povjerenika za lokalni razvoj, no slični projekti razvili su se i u drugim okruzima, primjerice Cluju i Bistriti Nasaudu. (Važno je reći da su neki od rumunjskih povjerenika za lokalni razvoj već razmjenjivali iskustva sa povjerenicima iz okruga Bekes u Mađarskoj i iz regije Saratov u Rusiji). Velikom pomoći pokazao se i program PHARE budući da je Europska unija preko PHARE RO 0104.03/2.2 financirala projekt "Povjerenik za lokalni razvoj - akter za poticanje lokalnog razvoja" u odjeljku "Razvoj nevladinih organi-zacija». Nakon četiri godine rada povjerenici za lokalni razvoj u okru-gu Timis uspjeli su osigurati financiranje 35 projekata:

- za projekte infrastrukture - 2.872.603 eura
- za socijalne usluge - 512.586 eura
- za okoliš - 432 eura
- za kulturne projekte - 1.150 eura
- za modernizaciju javne uprave - 84.141 eura.

Ostale aktivnosti: sudjelovanje na nacionalnim, odnosno, regionalnim natjecajima za projekte, stvaranje 4 udruge zajednica, razvoj strategija za 15 općina. (Vidi također: www.adetim.ro Nažalost, verzija na engleskom jeziku ne sadrži opise projekata).

Samo u jednom malom gradu, primjerice, Jimboliji, najzapadnijem gradu Rumunjske smještenom u blizini rumunjsko-mađarske granice, povjerenik za lokalni razvoj koji radi od siječnja 2000. uspio je provesti sljedeće projekte:

- *ROMA Access - korak naprijed za unapređenje društvenog statusa Roma u Jimboliji*, koji financira projekt PHARE s 16.500 eura (a sastoji se od

programa osposobljavanja ponuđenog ljudima romske narodnosti kako bi mogli pristupiti tržištu rada)

- Stvaranje *Mikroregionalne udruge Banat Ripensia za razvoj općina*
- *Savjetovališta za građane* - projekt financiran s 19.550 eura
- *Razvojne strategije Jimbolije - instrument za dijalog u lokalnim partnerstvima itd.* (vidi www.jimbolia.ro. Projekti nisu dostupni na engleskom jeziku, no načelnik je na raspolaganju za daljnje upite).

Slična europska iskustva mogu se proučiti na sljedećim mjestima:

www.observaonline.net/html/inglese/ingl.htm - Italija

www.lefs-leonardo.org/project/lefsen.htm - Španjolska, ali uz partnere u Velikoj Britaniji, Grčkoj, Poljskoj, Italiji i Španjolskoj za stvaranje mreže povjerenika za lokalni razvoj.

www.cal.ngo.pl - Poljska

www.uwex.edu/ces/cty/monroe/cnred/documents - SAD, za Agente za razvoj resursa zajednice

casnws.scw.vu.nl/publicaties/venema-councillor.html - Senegal, za ruralne savjetnike koji bi djelovali na sličan način kao povjerenici za lokalni razvoj.