PROGRAM ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE I ODRŽIVOG RAZVOJA U GRADOVIMA I OPŠTINAMA SRBIJE 2004-2006





СТАЛНА КОНФЕРЕНЦИЈА ГРАДОВА И ОПШТИНА

ПРИРУЧНИК

ЗА РАЗВОЈ ВИЗИЈЕ ОПШТИНЕ У ПРОЦЕСИМА СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА У СРБИЈИ

ПРИРУЧНИК ЗА РАЗВОЈ ВИЗИЈЕ ОПШТИНЕ У ПРОЦЕСИМА СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА У СРБИЈИ

Аутори
Пројектни тим Програма заштите животне средине и одрживог развоја у градовима и општинама Србије 2004 – 2006

Уредио
Проф. др Слободан Милутиновић

Издавач
Стална конференција градова и општина
Београд, Македонска 22

За издавача
Ђорђе Станичић, генерални секретар

Насловна страна, прелом и слог: Драгомир Николић
Штампа: Kaktus Print
Тираж 500 примерака

Ова књига објављена је у оквиру Програма заштите животне средине и одрживог развоја у градовима и општинама Србије 2004 – 2006, који заједно спроводе Стална конференција градова и општина и Норвешка асоцијација локалних и регионалних власти (КС). Издавање је помогло Министарство иностраних послова Краљевине Норвешке.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

502 . 131 . 1 (497 . 11) (035)

ПРИРУЧНИК за развој визије општине у процесима стратешког планирања одрживог развоја у Србији / [аутори: Пројектни тим Програма заштите животне средине и одрживог развоја у градовима и општинама Србије, 2004 - 2006; уредио Слободан Милутиновић] - Београд: Стална конференција градова и општина, 2006 (Београд: Kaktus print) - 32 стр. : илустр; 24 cm. - (Програм заштите животне средине и одрживог развоја у градовима и општинама Србије ; 2004 - 2006)

Тираж 500. Библиографија: стр. 28 - 29.

ISBN 86-82455-58-7

а) Одрживи развој - Србија - Приручници
COBISS.SR-ID 136665100

© 2006, Стална конференција градова и општина

САДРЖАЈ

Увод 5
Шта је визија заједнице? 6
Свесност и визија 8
Зашто је визија неопходна? 10
Шта узети у обзир кад је креирамо? 11
Каква је практична употребна вредност визије? 12
Како запис о визији треба да изгледа? 14
Како развити визију одрживог развоја општине? 15
ПРВИ КОРАК: Укључивање целе заједнице у процес трагања за визијом 15
ДРУГИ КОРАК: Формулисање и усвајање изјаве о визији 21
Визија, слоган и лого кампање 22
Како изјаву о визији представити јавности? 27
Препоручена литература 28
Ресурси на интернету 29

ПРИМЕРИ

Балаклава, Украјина 7
Визија одрживог развоја градова и општина у Србији 8
Визија општине Ада, Србија 10
Визија Лидса, Велика Британија 12
Анкетирање грађана у Бурлингтону, Канада 15
Анкетирање грађана у Прокупљу, Србија 16
Десет начина да анкета стигне до грађана 17
Фокус групе 18
Конференција истраживања будућности (*Future Search Conference*) 19
Процес трагања за визијом у општини Котор, Црна Гора 20
Слоган и лого Стратегије локалног одрживог развоја Бечеја, Србија 23
Слоган и лого Стратегије локалног одрживог развоја Сомбора, Србија 23
Плакат са слоганом и логом Стратегије локалног одрживог развоја Параћина, Србија 24
Слоган, лого и визија Интегрисане стратегије заштите животне средине Кејптауна, Јужна Африка 25
WEB страница Стратегије локалног одрживог развоја Смедеревске Паланке, Србија 26
Интернет форум Стратегије локалног одрживог развоја општине Сомбор, Србија 26
Билборд са визијом општине Прокупље, Србија 27

Увод

Ако не знаш где си пошао, вероватно ћеш завршити негде другде!

Laurence J. Peter

У средишту успешног стратешког планирања налазе се визије и визионарства. Визије су снажне изјаве и наде базиране на веровању да ће их посвећени појединци трансформисати у будуће изјаве о реалности. Стратешко планирање је струја догађаја која води данашње визије до њихових будућих дестинација. Визије су смеле, оптимистичке слике онога што може бити. Оне припадају Мартин Лутеровом *ми ћемо превазићи,* Вацлав Хавеловој *плишаној револуцији* и визији пост-апартхејда Нелсона Менделе као *друштва дугиних боја*.

Зашто развијати визију будућности? Због тога што само уз имагинацију онога где желимо да стигнемо можемо пројектовати како да до тамо стигнемо.

Узмите, на пример, изградњу куће. Треба да знате шта желите да изградите пре него што почнете да купујете материјал. Потребан вам је пројекат. Ако градите кућу без пројекта, настаће хаотично стање. Локална заједница је као кућа. И њој је потребан пројекат. Овакав пројекат ће омогућити да коришћење земљишта, капиталне инвестиције, јавни сектор и остали битни аспекти функционисања општине одвијају усклађено, као и да пошаљу јасан сигнал приватним инвеститорима о ономе што општина жели. Оно што је пројекат за кућу, то је стратегија одрживог развоја за општину.

Али пре него што направимо пројекат, морамо имати менталну слику. У случају куће постоји њен нови власник и његови снови о идеалном дому, у средини врта, са птицама које га ујутру буде и пријатељима на суботњој забави у огромној дневној соби. Власник ће испричати архитекти свој сан, а овај ће на основу слике коју је стекао из те приче израдити техничке пројекте. Свака лепа кућа започиње лепим сном.

Слично је и са заједницом. Пре него што се сачини стратегија развоја, грађани се морају сложити о менталној слици о томе како они желе да њихова општина изгледа. Они морају да замисле како ће се осећати у будућности када ходају главном улицом, како ће изгледати њихов квалитет живота, где ће се запошљавати њихова деца, где ће градити куће, и много тога другог. Ова ментална слика назива се ВИЗИЈА.

Шта је визија заједнице?

Визија је као светионик који осветљава радије него ограничава, означавајући правац пре него коначну дестинацију.

James J. Mapes, Foresight First

ВИЗИЈА ЈЕ МЕНТАЛНА СЛИКА О ТОМЕ КАКО СТАНОВНИЦИ ЖЕЛЕ ДА ЊИХОВА ОПШТИНА ИЗГЛЕДА ЗА 20 ГОДИНА. Визија не представља становиште једног појединца или само једне групације унутар општине. Она мора бити резултат консензуса свих заинтересованих група унутар заједнице, тако да оцртава заједничко мишљење сваке територијалне целине, сваке старосне категорије или сваке интересне групе у општини. Наравно, тешко је очекивати да сваки становник општине учествује у креирању сваког дела визије. Они то једноставно неће желети! Међутим, свако *треба да осећа* да је процес креирања заједничке визије био праведан и представнички и да због тога визија има пуни легитимитет и прихватљива је за свакога.

Визија је позитивна прогноза о томе на који начин желимо да свет финкционише у будућности како би се афирмисале наше вредности и надања. Артикулисањем *изјаве о визији* и њеним укључивањем у *формални документ* на којем се заснива стратешки развој општине, ствара се слика дестинације како би се пројектовао пут којим се до ње стиже. Језик којим се формулише визија заједнице мора бити једноставан, тако да га сви могу разумети и прихватити. Визија мора представљати заједничке вредности, штитити и снажити оно у шта грађани верују и до чега им је стало и уверљиво осликавати промене на боље унутар заједнице. Процес трагања за визијом требало би да буде усмерен ка будућности и да омогућава да људи у оквиру овог процеса изразе своју имагинацију, креативност и посвећеност будућности.

Процес трагања за визијом је начин на који се долази до производа. У својој суштини процес је једноставан и своди се на размену мишљења између грађана о будућности њихове општине. За спровођење овог процеса могу се користити различите технике, о чему ће бити речи у овом приручнику.

Стварне промене се састоје у новом начину размишљања и рада. Када је процес трагања за визијом добро осмишљен и вођен, он мотивише људе да се упуштају у авантуру и размишљају о новим активностима, односно да креирају неочекивана решења која немају упориште у постојећој пракси деловања општине. Колективна креација, у којој сваки појединац има потребу да буде нов и иновативан, као и нове везе између постојећих институција и организација – то је оно што карактерише визионарски процес. Визија која осликава стварна настојања заједнице, обично као резултат процеса генерише циљеве за чије остваривање људи желе да се заузму.

Балаклава, Украјина

У граду Балаклава на Криму градски лидери су искористили процес трагања за визијом како би дошли до радикално нових праваца за своју општину. Балаклава је позната као место из Тенисонове песме “Charge of the Light Brigade,” у којој се описује неуспели напад британских трупа на руске снаге. Британци су напали погрешно брдо, што је довело до њиховог пораза. Слично томе и град Балаклава је у својој историји док се налазио у оквиру Совјетског Савеза „нападао погрешно брдо“ и био зависан од војне индустрије као свог основног извора прихода. Промене после пада берлинског зида охрабриле су град да мало даље гледа у будућност. Новоуспостављени осећај локалног поноса се може назрети у речима једног члана градске власти: „Они говоре да Балаклава није град, она је пре држава јединственог пута наше душе“. Локална невладина организација описала је ово речима „ Људи једноставно веома воле свој град. Ако, другим речима, то буде обухватило свих пет области којима смо у могућности да ујединимо ову љубав, то би била велика ствар.“ Град је сада на путу одрживе заједнице, а један од доказа за то је што је Скупштина града одлучила да војна база и пристаниште за подморнице треба да буду исељени и да се град даље развија као дестинација екотуризма.

The EarthCAT Guide to Community Development

Визија помаже заједници да достигне своје циљеве, односно да уради више од онога што би се могло назвати уобичајеном праксом функционисања општине. На путу достизања визије откривају се могућности које пре тога нису биле очигледне за општину. Добра визија због тога мора на почетку изгледати неостварљива, али и мора сагледавати реалне могућности да буде остварена. Она мотивише грађане да заједнички предузимају акције, да се осећају оптимистички и фокусирано. Изјава о визији, или начин њене презентације, због тога, морају бити конкретни и лако разумљиви сваком грађанину.

Постоји много разлога због којих визија може бити лоше промишљена и формулисана. Са једне стране, она може бити превише оптимистичка и оставити људе у уверењу да ју је немогуће остварити, или може бити сувише општа и неинспиративна. Најбољи начин да се избегну ове замке је процес трагања за визијом који укључује све грађане.

Свесност и визија

Свесност и визија су атрибути људског мишљења који нам помажу да откријемо проблеме и могућности кроз:

Увиђање – сагледавање ствари које другима нису очигледне;

Перспективу – гледање на ствари из различитих углова;

Интуицију – настаје из нашег колективног искуства које се задржало негде у библиотеци наше подсвести и

Увећавање наше периферне визуре – скинути повезе како би се проширили видици.

Визија одрживог развоја градова и општина у Србији

Градови и општине у Србији развијају се у складу са принципима одрживог развоја кроз:

- развијање партиципативне демократије,
- ефикасно и ефективно управљање,
- преузимање одговорности за заштиту, очување и обезбеђивање једнаког приступа заједничким природним добрима,
- рационално управљање ресурсима којим се обезбеђује одржива производња и потрошња,
- стварање повољних економских услова и могућности запошљавања у складу са очувањем животне средине,
- урбано планирање којим се иде у сусрет обезбеђењу друштвених, економских и еколошких стандарда,
- промовисање одрживих образаца живота, здравља и добробити грађана, уз укључивање у све процесе у заједници.

Стратегија локалног одрживог развоја, 2005.

Свесност и визија су **управљачки атрибути!**

Свесност је тактичнија, краткорочнија и брине о детаљима. Визија је дугорочна, стратешка и осликава велике слике. Свесност захтева *увиђање* одређујући шта је пошло лоше и како се то може поправити, визија оперише предвиђањем а *предвиђање* види и будућност која још није пронађена. Свесност укључује конвергентно размишљање и фокусирање, а до визије се најбоље долази када наше мисли скрену са утабаних стаза. Свесност захтева аналитичку способност да се два

и два саберу и да се добије четири, док визија подразумева концептуално размишљање, код кога се два и два стављају у исту раван, тако да могу да се мултиплицирају.

Оба ова атрибута битно је предочити тиму за партиципативно планирање. И како свако од нас долази већ наоружан различитим менталним алатима, ове различитости треба узимати у обзир при селекцији тима за планирање. Будућност је, на неки начин, разлог нашег садашњег понашања.

Или, да то кажемо мало другачије, будите пажљиви када бирате чланове свог тима за партиципативно планирање. Ако намеравате да будете егоцентрични, све то може бити одраз вашег сопственог погледа на свет што, наравно, осигурава да ће се на столу наћи пар нових идеја око којих се други неће сложити.

Зашто је визија неопходна?

Основно питање није шта ћемо радити сутра, већ шта би требало да урадимо данас да будемо спремни за сутра

Peter Drucker

Осигурава “улазницу” за будућност;

Представља атрактивни циљ;

Презентира нови статус;

Обједињује тржиште, бизнис и људе;

Даје енергију институцијама и организацијама.

Визија општине Ада, Србија

Визија представља наше виђење општине Аде 2012. године. Заснива се на традицији, географском положају, расположивим ресурсима и, пре свега, грађанима спремним да поврате ранији статус општине Аде и још више га оснаже.
Модерна, одговорна и ефикасна администрација је сервисно оријентисана према својим корисницима.
Пословање се обавља коришћењем савремене ИТ технологије (е-управа) и уз стално праћење и побољшање резултата рада јавних службеника. Услуге су доступне клијенту и у просторном и у временском смислу, пружају се у оквиру зграде на једном месту, а електронским путем и са било које друге локације. Цене су прихватљиве, службеници љубазни и мотивисани, процедуре једноставне, а информације јасне и разумљиве.
Грађани су задовољни решењима у оквиру комуналних услуга, која се базирају на конкурентности, сталном праћењу квалитета услуга и јавно - приватним партнерствима.
Систем месних заједница и канцеларија је редефинисан и реорганизован. У просторијама месних заједница се врше едукација и предавања за потребе грађанства.
У привредном погледу акценат је стављен на развој предузетништва, пољопривреде и туризма. Захваљујући разним фондовима и кредитима многи предузетници су добили прве кредите, али и знања и данас су успешни привредници.
Заштита животне средине је решена дугорочно израдом канализационе мреже у насељима Ада и Мол и проблем одлагања смећа је такође решен.
Млади више не напуштају Аду, већ се њоме поносе, јер у њему налазе посао и сигурну будућност.

Стратегија развоја општине Ада, 2006.

Шта узети у обзир кад је креирамо?

Визија без конкретног задатка је налик сну.
Задатак без визије је отаљавање посла.
Али визија и задатак дају наду свету.

Church in Sussex, England, 1730

Визија је изузетно значајан део сваког стратешког документа. Она представља увод, опис жељене будућности који даје правац остатку стратешког плана („то је оно где желимо да стигнемо!“). Преостали делови стратегије пружају конкретне податке о томе како се заједница креће у правцу остварења визије.

Али иако је визија део стратешког документа, она се по свом карактеру разликује од остатка документа. Било би погрешно подвргавати изјаву о визији критичким тестовима којима подвргавамо преостали део плана – начин писања није исти, начин размишљања није исти – јер

Визија је сан	**Стратегија је план**
Визија описује	**Стратегија анализира**
Визија је поезија	**Стратегија је проза**
Визија се бави могућностима	**Стратегија се бави политикама**
Визија описује ШТА	**Стратегија показује КАКО**
Визија је аспирација	**Стратегија је правни документ**
Визија захтева машту	**Стратегија захтева разлоге**
Визији се тежи	**Стратегија се остварује**

Трагајући за визијом општине, као делом процеса стратешког планирања одрживог развоја, тим за планирање треба да се руководи следећим постулатима:

- **Визија је одговор на потребе заједнице**

Визија коју креира ваш тим за стратешко планирање део је укупног процеса планирања. Запитајте се, међутим, да ли је то њена једина сврха? Да ли ће ваша визија послужити једино као уводни део стратегије? И да ли је ваша општина уопште имала јасну идеју водиљу развоја током претходног периода? Одговори ће најчешће бити негативни. Тренутак трагања за новим путевима развоја захтева да се ослушну потребе грађана и да визија ове потребе као потребе заједнице обухвати и поштује.

- **Визија се концентрише на стратешке изазове**

... а стратешки изазови укључују фундаменталне промене. Не заборавите да је „рок трајања“ ваше визије 20 (или више!) година. За двадесет година свет ће изгледати битно другачије, ваша општина ће изгледати битно другачије. Зато ономе што је свакодневни задатак свих актера у општини и

што је извесно да ће бити остварено, нема места у изјави о визији.

- **Визија креира нову вредност за општину**

Шта за вашу општину представља нову вредност? Мост који ће омогућити регионално повезивање са богатим тржиштем? Нова зграда културног или омладинског центра? То свакако! Али и квалитативно нови приступ квалитету живота, потрошњи, међунационалним односима, бризи о наталитету и породици...

- **Визија уважава постојећу ситуацију**

Визија је сан! Али сан који треба остварити. Због тога визија мора да буде утемељена на постојећој ситуацији у општини.

Каква је практична употребна вредност визије?

- **Као део стратешког плана одрживог развоја**

Визија описује у ком правцу ће се кретати ваша општина. Остали делови стратегије требало би да пруже више конкретних података о томе како ће се општина кретати у правцу остварења визије.

Визија Лидса, Велика Британија

Искористити најбоље од људи: Град у коме сви становници имају могућност да остваре све своје потенцијале и воде испуњен живот.

Бити конкурентан у глобалној економији: Град који се препознаје у међународним размерама као успешан космополитски центар за бизнис, образовање и уметност.

Интегрисани саобраћај: Приступачни град, са квалитентним транспортним системом који подржава економске и друштвене активности, истовремено умањујући негативан утицај на животну средину.

Брига за животну средину: Зелен, чист и атрактиван град, посвећен сталном унапређењу животне средине.

Креирање бољег суседства и сигурне заједнице: Добро место за живот, без делова у којима људи не желе де се налазе.

Плански приступ технологији: Планско коришћење телематике за унапређење економских перформанси и квалитета живота.

http://www.leeds.gov.uk/lcc/vision/vision.html

- **Као путоказ за одређивање који циљеви и политике ће у најбољој мери мотивисати заједницу да крене у правцу у којем жели да иде**

Не заборавите да треба осигурати да се остали делови стратегије односе на поједине елементе визије. Ако је део визије ваше општине „*паркови и зоне рекреације који су грађанима пешачки доступни*“, онда би преостали део стратегије ово имао као један од стратешких циљева.

- **Као „улазница“ за аплицирање за пројекте код донаторских организација или владиних фондова**

Не заборавите да је један од основних услова прихватања пројеката у Европској унији да пројектни циљ произилази из „велике слике“, односно визије.

- **Као „водич“ за ревизију других (обично секторских) стратегија и планова на локалном нивоу**

Да ли постојећи генерални план општине, план изградње капиталних инвестиција, годишњи планови, буџет итд. иду у правцу остварења визије? Ако не, треба покренути поступак за њихово усклађивање или промену, или променити визију!

- **Као критеријум за годишње извештаје**

На почетку сваке године искористите визију за покретање питања њеног остваривања у општини. Да ли заједница троши превише времена за решавање тренутних проблема, а премало за иницирање активности које је воде у правцу остваривања визије?

- **Као стимуланс за нове иницијативе**

На пример, ако део визије говори о проблемима и активностима које нису везане ни за једну постојећу организациону јединицу општинске управе, онда би требало као посебну иницијативу предвидети стварање нове организационе форме унутар управе или заједнице, која ће се бавити овим проблемима. На овај начин се институционално јача постојећа организација.

- **Као начин да се институционализује форумско грађанско окупљање**

Сам поступак трагања за визијом, при чему се тежи да се окупи што шири и репрезентативнији пресек заједнице, обично је нов за постојећи начин планирања и одлучивања у општини. Како визија није нешто што треба да буде „зацементирано“ за дуги низ година – она се у одређеним временским периодима подвргава ревизији – задржавање грађанског форума или сличне организационе форме која учествује у формулисању визије може бити добар начин мобилизације грађана.

Како запис о визији треба да изгледа?

Изјава о визији може имати различите облике. Не постоји чаробна формула којом се долази до визије заједнице. Такође се не може говорити о једној широко усвојеној форми у којој ће визија бити презентована. Визија може бити кратка изјава, или пак много опширније објашњење будућности којој се тежи.

Но, независно од форме у којој је презентована, визија општине треба да „покрије“ сваку од пет основних вредности које леже у основи одрживог развоја: друштвено благостање, прилагодљиву и вибрантну локалну привреду, добру власт, ефикасне услуге и инфраструктуру и здраву животну средину.

ФОРМА	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ
Кратка изјава у једном пасусу	**Може да сажме осећања целокупне заједнице и да истакне бит онога што заједница жели**	**Може да постане “опште место” без могућности практичне примене**
Изјава на једној страни или неколико пасуса	**Може да искаже визију нешто детаљније, али да и даље буде довољно апстрактна да би сви могли да се препознају у њој**	**Тешко се претаче у практични програм акције**
Изјава о визији која јасно исказује основне циљеве ЛА21 са пратећим скупом индикатора који ће бити коришћени у процесу надгледања	**Осигурава да се од визије лакше дође до акција и омогућава чврсту основу за надгледање остваривања**	**Неподесна је за рану фазу процеса планирања ЛА 21 и може се десити да се касније мора мењати**

Како развити визију одрживог развоја општине?

ПРВИ КОРАК: Укључивање целе заједнице у процес трагања за визијом

Укључивање грађана и стварање партнерства је један од основних предуслова за успех стратегије локалног одрживог развоја. Ово се посебно може рећи за фазу процеса која се односи на формулисање визије.

За укључивање грађана у процес формулисања визије могу се користити различите технике. Најпознатије су:

- анкетирање,
- фокус групе,
- конференције истраживања будућности.

Анкетирање грађана у Бурлингтону, Канада

За анкетирање грађана у поступку креирања заједничке визије у Бурлингтону коришћена су следећа питања:

- Ако шетате улицама вашег града кроз 20 година, шта можете да запазите?

- Које су то вредности заједнице у којој живите, а које не бисте желели да буду промењене кроз 20 година?

- Шта треба да буде промењено?

- Које су ваше идеје о томе на који начин ваша заједница може да се промени на боље?

The EarthCAT Guide to Community Development

Анкетирање грађана по правилу спроводи тим за планирање. Анкете могу бити спроведене упитницима који се достављају грађанима на кућну адресу, али је много ефективније за анкетирање искористити догађаје који се организују у општини (сајмове, вашаре, обележавање годишњица, спортске приредбе, културне манифестације, итд). Често се за анкетирање користе отворени штандови у данима када је фреквенција људи највећа.

Иновативност општинског тима за планирање код осмишљавања начина укључивања јавности има пресудан значај. Треба покушати са иновативним идејама – укључивањем школа, конкурсима за најинвентивнију визију или слоган, организацијом посебних спортских или културних манифестација које ангажују позорност грађана. У неким општинама велики успех је постигнут ангажовањем уметничких удружења – визије уметника покренуле су читав талас „визионарења“ код младих и код обичних грађана.

Анкетирање грађана у Прокупљу, Србија

Први корак у формулисању визије општине Прокупље био је анкетирање грађана. Општина Прокупље изабрала је крајем 2005. године Општински форум, као тим за планирање Стратегије одрживог развоја. Анкета је састављена од следећих питања:

- Како видите свој град за 10 година?
- Шта постојеће треба одбацити?
- Шта постојеће треба сачувати?
- Шта треба додати ново?

Уз анкету је направљено образложење које ће навести испитанике у ком смеру треба одговарати, како би се дошло до кључних области, односно тематике важну за добијање визије општине Прокупље. 15 анкетара је спровело анкету у разним институцијама и већини месних заједница Прокупља. Анкета је спроведена са 1000 испитаника. Анкета је спроведена кроз директна укључења гледалаца на локалним медијима где су чланови тима и чланови Форума гостовали. Иста питања су прослеђена и свим члановима Форума, како би се састанак Форума спровео ефикасније и како би Форум био припремљен за директан и конкретан рад на састанку.

Најважније је трудити се да што је могуће више грађана буде обухваћено оваквим активностима. Треба тежити да се постигне репрезентативни узорак у анкетирању, али се валидним могу сматрати и анкете у којима није достигнут репрезентативни узорак, уколико су квалитетно испланиране.

Десет+ начина да анкета стигне до грађана

Штанд испред улаза у посећени ресторан
Специјални подлистак у локалним новинама
Присуство чланова тима за планирање на регуларним састанцима у месним заједницама
Емисије уживо на локалним телевизијама или радио програмима
Телефонско анкетирање
Штанд на фестивалима, сајмовима или спортским манифестацијама
Школске активности ученика или студената
Упитници које ученици носе својим родитељима
Улични интервјуи
Слање анкете уз рачун за комуналне трошкове
... и многи други начини. БУДИТЕ КРЕАТИВНИ!

The EarthCAT Guide to Community Development

Често се прибегава анкетирању преко форума на интернету, премда у нашим условима, то ни издалека не обезбеђује ни најмањи ниво репрезентативности.

Фокус групе су метода за квалитативно и дубинско испитивање теме која нас интересује. У маркетингу се обично користе за сакупљање података о томе какве се реакције потрошача на (углавном) нове производе могу очекивати. Могу бити веома делотворне у поступку анализе проблема на бази потреба заједнице, ако се усвоји концепт учешћа јавности у поступку анализе преко представника (односно чланова групе заинтересованих учесника). Најчешће се фокус група састоји од 8 до 12 људи, пажљиво изабраних да представљају просечног корисника услуга у заједници, као и модератора (или групе модератора) који воде дискусију. Веома је важно да модератори буду довољно стручни и искусни за сам посао вођења фокус групе (не морају да буду стручни за проблем који се анализира). Да би фокус група била успешна у анализи, потребно је на почетку формулисати скуп питања у вези са проблемом (услугом, сервисом, и сл.) који се жели истражити. Састанак фокус групе се обично снима камером (уз знање учесника), како би то касније био валидан документ за све учеснике у групи заинтересованих или радној групи. Састанак фокус групе обично траје један до два сата. По завршетку састанка, модератор анализира прикупљене податке и прави извештај, који, уз видео запис, доставља групи заинтересованих учесника.

Конференције истраживања будућности су најбржи метод укључивања јавности у процес трагања за визијом. Са друге стране, ова метода захтева добру припрему, велике вештине фацилитације и стриктно поштовање структуре.

КОРАК I: Слободна размена идеја и отворена дискусија (брејнсторминг)
Сваки од учесника има пет минута да образложи своје одговоре на ПИТАЊА О ВИЗИЈИ. Позовите учеснике да замисле сценарије блиске и далеке будућности, или да напишу писмо имагинарном детету које живи у 2050. години. Можете их такође позвати да креирају једноставне (позитивне) слике будућности и замолити за 2-3 минута тишине како би се група ментално пребацила у будућност. Оставите им могућност да креирају визуелну или уметничку слику о томе как ће будућност изгледати.
Питања која треба да стимулишу стварање менталне слике будућности:
Локална привреда: Ко су послодавци? Које производе и услуге извози ваша општина? Увоз? Да ли су ресурси обновљиви? Како је благостање распоређено, да ли постоји велики несклад између богатих и сиромашних? Да ли грађани имају једнак приступ образовању и запошљавању?
Ефикасне услуге и инфраструктура: Какве структуре и системе је ваша општина изградила да задовољи материјалне потребе грађана? Колико су они ефикасни? Колико се користе необновљиви ресурси? Да ли су објекти изграђени уз ефикасно коришћење ресурса и поштовање стандарда изградње? Како ће ваша општина изгледати у будућности у погледу урбаног уређења?
Здрава животна средина: Како се користи земљиште? Где се становништво насељава? Колико су чисти ваздух, вода и земљиште? Опишите биолошку разноврсност у општини. Колико су и које рекреационе површине доступне грађанима? Колико паркова и отворених површина има? Од којих природних ресурса су ваши послодавци зависни? Да ли је регенеративни механизам ваше општине довољан да надомести потрошњу локалних ресурса?
Добра власт: Како људи изражавају своје мишљење о владајућим општинским структурама и њиховој организацији? Како се решавају конфликти? Да ли има много криминала? Како се бори против криминала? Да ли има места даљем побољшању структура одлучивања?
Друштвено благостање: Како изгледа образовни и друштвени систем у вашим будућим пројекцијама? Како се људи односе једни према другима? Како се односе према животној средини? О којим елементима друштвеног наслеђа брине највише ваша заједница?

КОРАК II: Груписање тематских подручја (кластеровање)
Кластеровањем се идентификују заједничке теме које треба да постану елемент визије. Сваки учесник излаже своје идеје, које фацилитатор записује на табли (корисно је идеје записати на картицама, због лакше манипулације). Потом фацилитатор групише сродне идеје. На пример, ако је се око кластера „здравствена заштита“ групише већи број елемената („изграђени објекти за врхунску здравствену заштиту“, „унапређен приступ здравственим услугама“, ...), група ће препознати здравствену заштиту као заједничку тему, која треба да нађе место у визији.
По завршетку ове фазе добија се ЛИСТА ЕЛЕМЕНАТА ВИЗИЈЕ. Пример овакве листе:

Област	**Елемент визије**
Вибрантна локална привреда	Људи на улицама, друже се и размењују мишљење Продавци унапређују пословање кроз међусобну сарадњу
Услуге и инфраструктура	Саобраћај без застоја у свако доба дана
Здрава животна средина	Нико не пита да ли је воду са чесме могуће пити
Друштвено благостање	Млади људи као лидери у свим деловима заједнице
Добра власт	Грађани познају законе и своја права Повећава се проценат људи који излазе на изборе

The EarthCAT Guide to Community Development

Конференција истраживања будућности
(Future Search Conference)

Планери конференције се заузимају за перспективу "комплетно разумевање заједнице је добро само онда када смо способни да је видимо из перспективе других". Када су слепи људи замољени да опишу слона, давали су различите описе, зависно од тога који су део слона имали прилику да дотакну. Тек онда када су спојили своје појединачне перцепције били су у стању да "виде" јасније објект који су испитивали. Конференција треба да укључи следеће учеснике или заинтересоване стране, како их ми зовемо: *људе који поседују информације, људе који имају ауторитет и ресурсе да делују, и људе погођене оним што се дешава.*

ПРВИ ДАН: Појединачним радом, а потом радом у мањим групама, учесници праве преглед прошлих и идентификују садашње трендове. Први задатак пружа учесницима могућност анализе:
- њиховог личног искуства у организацијама или заједници, зависно од фокуса конференције
- историје локалне управе или заједнице у току тридесет година или слично, предмет будућег страживања , и
- прекретнице у животу локалне управе или заједнице коју представљају.

Други задатак је да се идентификују постојећи трендови који ће имати неки утицај на оно што ће проистећи из теме која се обрађује на конференцији. Ови трендови се исписују на табли или папиру на зиду и служе за групне "мисаоне мапе". На крају ове сесије следи молба учесницима да идентификују седам трендова за које они лично верују да су најважнији и то стављањем тачке или знака покрај тих трендова.

ДРУГИ ДАН: Други дан обилује малим групама и планерским седницама које имају неколико задатака. Дневне активности почињу групама заинтересованих актера, на пример, изабрани званичници, запослени у локалној управи и грађани који раде у малим групама, да би креирали своје сопствене верзије "мисаоних мапа", трендова за које они сматрају да су им најважнији. Потом сваки носилац задатка идентификује оно што ради тренутно у односу на тему конференције, а ове перцепције понашања, добре или лоше, постају јавне и померају конференцију са "кривице и жалби" ка преузимању одговорности за услове који постоје.

Пред ручак другог дана, учесници се окупљају у мешовитим групама како би припремили изјаве о "идеалној будућности". Ове групе, постављајући се пет, десет или чак двадесет година у будућност, замишљају да им је таква идеална будућност постала сварност. Овај задатак се комплетира прављењем листе:
- конкретних слика и примера онога што се заиста догодило или како су доспели до тог будућег стања ; и
- препрека које на том путу треба превазићи.

Овакви сценарији будућности представљају се свим учесницима конференције у форми за коју се носиоци задатака одлуче: то може бити драма, скеч, ТВ вести или шоу, итд. Други чланови групе бележе из ових догађања теме које су чули а које су такође укључене у њихове презентације и пројекте, догађаје и иновације које им се највише свидају у ономе што су чули и видели. Творци ових приступа стратешком планирању (истраживање будућности) наглашавају важност прављења креативне презентације која укључује неке или све чланове групе у овом моменту. Након представљања различитих сценарија, свака група долази са три листе (на папиру, наравно):

Заједничка будућност- оно са чим су се сви сложили да желе- обично наведено у вредносним изјавама и другим резимеима.

Потенцијални пројекти – програми, развојне политике итд

Реотклоњене разлике- препознати конфликти и неслагања који нису били решени

Коначни задатак тог дана је да се две групе састану и споје своје листе у једну. Групе се замоле да ставе свеје финалне листе предмета на индивидуалне картице или листове папира, тако де се они могу премештати следећег јутра у нове, повезане, које ће потицати из целе групе

ТРЕЋИ ДАН: Први задатак трећег, последњег дана заједничког рада је да реорганизују све идеје у сличне теме, нпр. визије и идеје које деле, потенцијалне акције и разлике које треба разрешити.

Процес трагања за визијом у општини Котор, Црна Гора

Процес стратешког планирања започео је Грађанским форумом који је организован 14. маја 2004. године и на коме је учествовало преко 40 грађана Котора, међу којима су били представници из области урбанизма и архитектуре, туризма, здравства, просвјете, мали приватни предузетници, запослени у услужним дјелатностима које подржавају туристичку дјелатност, затим представници НВО, пензионери. Грађани су дали своје виђење кроз одговоре на следећа четири питања:

1. Каква је Ваша визија општине Котор кроз 5 година?

2. Како мислите да је ту (Вашу) визију могуће постићи?

3. Шта очекујете од своје локалне управе?

4. Како Ви конкретно можете да допринесете да се та визија оствари?

На питање Каква је Ваша визија Котора кроз 5 година грађани су дали сљедеће одговоре:

Котор развијен град као туристичка дестинанција, са рјешеним водоснабдевањем, спортским базеном и спортским теренима, осветљење улица у граду и повезан горњи и доњи пут, рјешена инфраструктура, раскрсница и осветљење у насељу Свети Стасије, рјешен проблем депонија, искористити брдо Врмац као туристичку дестинацију.

Након одржавања грађанског форума, у периоду од 25. до 28. маја 2004. године, услиједила је петодневна радионица са темом "Стратешко планирање за општину Котор 2004 -2008." (укључујући и 2004. годину). При изради овог документа техничку и технолошку помоћ пружио је Урбан Институт, Црна Гора, у оквиру пројекта: "Добра локална управа" у улози партнера за спровођење – УСАИД.

Градоначелник Котора одредио је чланове Тима за стратешко планирање у оквиру програма који представља партнерство између УСАИД, општине Котор и Урбан Института.

У заједничкој визији чланова тима, Котор је виђен као:

Град који је туристичка дестинација, у коме постоји континуитет и у коме се одвија серија културних догађаја. Општина је еколошки здрава средина која прати еко стандарде са ријешеном инфраструктуром, са бољим водоснабдевањем – да је слана вода у мору а слакта у чесми, ријешеним проблемима канализације, без саобраћајног колапса са ријешеним проблемима саобраћаја, са више паркинг мјеста, обновљеним и ревитализованим гардским бедемима, да је затворена претоварна лука у Рисну и Котору, средина у којој је редукована бука и рјешена питања депонија, мјесто у коме нема урбанистчке девастације са залеђем у коме су развијене пратеће индустријске гране и аграр. Мјесто у коме постоји социјални напредак, развијене и бројне високошколске установе. Мјесто које је центар регионалне сарадње приморских општина односно регионално повезано.

The Urban Institute (2004) Стратешки план општине Котор, нацрт

ДРУГИ КОРАК: Формулисање и усвајање изјаве о визији

Формулисање концизне, а свеобухватне изјаве о визији из мноштва различитих слика које се добијају као резултат широког партиципативног процеса представља тежак задатак који стоји пред тимом за планирање. На њему је да изврши синтезу целог процеса трагања за визијом и да, као резултат, понуди изјаву о визији.

Формулисање нацрта изјаве о визији

Тим за планирање (нпр. Општински форум) именоваће појединца или радну групу чији је задатак да сагледа све идеје произашле из партиципативног процеса „визионарења“ и на основу њих формулише кохерентну изјаву о визији. При томе треба водити рачуна о следећем:

- изјава о визији треба да је написана јасним и разумљивим језиком;
- изјава о визији треба да се односи на разложно одабрани временски период, односно да буде временски ограничена;
- изјава о визији треба да говори о томе како ће заједница изгледати и како ће се грађани осећати када циљеви буду остварени;
- изјава о визији треба да буде прихватљива за све. Избегавајте жаргон, али и стручну терминологију при формулисању!
- изјава о визији треба да обухвати свих пет основних поља одрживог развоја (друштвено благостање, добру власт, одрживу локалну привреду, ефикасне услуге и инфраструктуру и здраву животну средину);
- изјава о визији треба да буде надградња постојећих предности општине
- визија је много моћнија онда када има кредибилне основе. Ако се визија формулише на основама постојећих предности општине – на успесима који су већ постигнути и на локалној традицији – тиме се људима даје упориште да ову визију сматрају лакше остварљивом.

Појединац или радна група који „састављају“ изјаву о визији могу потражити помоћ од људи из заједнице који су „вични перу“ – писаца, новинара, итд. Иако изјаву о визији не можемо сматрати литературом, добро би било да се у њој избегне сув, бирократски стил писања. Уз то, имати познатог локалног писца као учесника у процесу може привући још више људи да учествују.

И на крају: нека ваша изјава о визији буде што једноставнија. Једноставну изјаву о визији ваши грађани ће моћи да запамте, а то је један од услова да учествују у њеном остваривању!

Усвајање изјаве о визији

Када је нацрт изјаве о визији комплетиран, радна група га подноси на усвајање тиму за планирање. Тим за планирање је надлежно тело за усвајање изјаве о визији. Уколико је процес добро вођен до овог тренутка, тим за планирање ће усвојити изјаву о визији консензусом. Међутим, често се дешава да овог консензуса нема и тада је могуће за усвајање изјаве о визији користити било коју од техника одлучивања која је предвиђена Правилником о раду тима за планирање.

Нацрт изјаве о визији коју је усвојио тим за планирање поново се враћа у јавност на неку врсту „јавне провере“ (о начинима публиковања видети претходна поглавља). Тек по добијању позитивне повратне информације од стране јавности, може се сматрати да је овај нацрт прихваћен од стране Општине као званична изјава о визији.

Визија, слоган и лого кампање

Усвајање теме или слогана процеса стратешког планирања и Локалне Агенде 21 може помоћи да се додатно повећа интересовање јавности. Скоро сви успешни примери ЛА21 у свету били су „покривени“ одговарајућим слоганима. Можда је најпознатији слоган кампање у Сијетлу, САД: „Одрживи Сијетл“ (Sustainable Seattle). Многе општине у свом слогану потенцирају временски хоризонт, односно временску одредницу важења стратешког плана (канадски град Хамилтон - “VISION 2020”, индијски град Гоа – „India-Goa 2100“ и слично).

Слоган је маркетиншки израз визије и, као такав, треба да буде подвргнут свим правилима маркетинга: да буде препознатљив, довољно кратак, оптимистичан и прихватљив за грађане.

Слоган не замењује визију! Он је само начин да визија добије своје „име“ и прихватљиво паковање. Међутим, слоган мора да осликава визију и да са њом буде повезан.

Слоган и лого Стратегије локалног одрживог развоја Бечеја, Србија



Слоган и лого Стратегије локалног одрживог развоја Сомбора, Србија

ОПТИМИЗАМ + РЕАЛНОСТ = СОМБОР, ГРАД МОГУЋНОСТИ



Како је изабран слоган Стратегије одрживог развоја општине Сомбор?

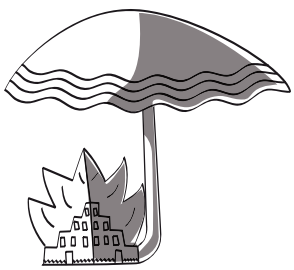
Општински повереник – фацилитатор процеса стратешког планирања у сарадњи са Одељењем за друштвене делатности Општине спровео је анкету у 6 средњих школа у Сомбору. По упућеном позиву преко локаних средстава информисања, на званични WEB сајт стигло је близу 200 предлога, док је укупан број приспелих предлога био преко 1000. Општински повереник је извршио селекцију и издвојио око 160 предлога слогана у форми 4 групе – слогани који имају еколошки карактер, затим економски карактер, група слогана који се односе на младост, љубав и толеранцију и слогани који односе на општи развој општине Сомбор. Чланови Општинског форума су гласањем на састанку одабрали слоган.

Не постоји стриктно утврђен поступак како доћи до слогана. Уколико је то могуће, имајући у виду, пре свега, временска и кадровска ограничења општине, сачињавање и избор слогана треба да буду партиципативни. Ако је општина изабрала свој партиципативни тим за планирање, он може да креира и изабере одговарајући слоган, или да то препусти грађанима тражећи од њих предлоге путем анкета, живих укључења у телевизијске или радио емисије, или комбинацијом наведених или неких других поступака.

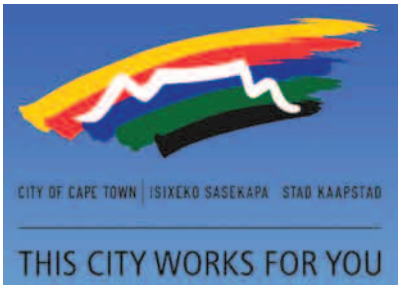
Сличну намену има и лого кампање. Увођењем логотипа кампања добија и свој визуелни идентитет и постаје препознатљива.

Плакат са визијом, слоганом и логом Стратегије локалног одрживог развоја Параћина, Србија





Слоган, лого и визија Интегрисане стратегије заштите животне средине Кејптауна, Јужна Африка



In twenty year's time...

* There will be a high expectation from the people, of the authorities in respect of environmental management, monitoring, auditing, as well as accountability. Environmental issues will be dealt with in a structured and efficient way, and impact studies will have ensured a better aesthetic and ecologically balanced City of Cape Town.

* There will be a positive relationship between local government and civil society, collective responsibility for the environment, and an ethic of partnership building.

* The City of Cape Town population will be environmentally educated, aware and conscious. Equitable environmental education will have ensured that people care for and respect their environment.

* The environmental quality will have improved in terms of air, water, land and sea.

* The cultural heritage and the built environment will be enhanced, restored and protected, while diverse religions and cultures will enrich the social fabric of the City of Cape Town.

* Environmental poverty will no longer exist and all communities will live in an environment that is not detrimental to their health or well being.

* Waste management will be efficient, and recycling efforts will be supported and sustained by the population.

* Wastewater treatment facilities will be efficient and comply with legislative requirements.

* Public transport will be safe, clean, efficient and non-polluting. Commuters will be less reliant on private transport and there would be significant reductions in traffic congestion and air pollution. Public transport will provide all inhabitants of the City of Cape Town with a safe, affordable and convenient access to urban opportunities.

* There will be adequate and well distributed open spaces for recreation and sustaining biodiversity.

* The City of Cape Town communities will have adequate shelter and basic services and will have access to education, employment and recreation. The livelihoods of the citizens will be sustainable and in harmony with the natural environment.

* Water and energy resources and utilisation will be optimally and efficiently managed.

The City of Capetown Integrated Metropolitan Environmental Policy, June 2003

WEB страница Стратегије локалног одрживог развоја Смедеревске Паланке, Србија



http://www.smed-palanka.co.yu/_ser/odrzivi_razvoj/index.html

Интернет форум Стратегије локалног одрживог развоја општине Сомбор, Србија



http://www.sombor.biz/opstinski_forum.php

Како изјаву о визији представити јавности?

Иако се то може чинити сувишним, потребно је указати да изјава о визији не сме остати само део документа или процеса стратешког планирања. Изјава о визији мора да буде видљива – постер на зиду зграде општине, или велики, добро осветљени билборд у центру града и на његовим улазима. Промовишите визију стављајући је на званичну WEB страну општине, али размислите и о посебном сајту за стратегију локалног одрживог развоја. Њено место је и у заглављу званичног логотипа општине и на ковертама којима се шаље пошта. За представљање визије могу се користити програми локалне телевизије, али се она представља и постерима у градском саобраћају. Цела општина је мора прихватити и за њу радити. Визија и вредности које она промовише требало би да постану оперативни принципи целе општине, да буду уграђени у њену културу и политике остваривања.

Билборд са визијом општине Прокупље, Србија



Препоручена литература

Ames, S. Community Visioning: Planning for the Future on Oregon's Local Communities. http://www.asu.edu/caed/proceedings97/ames.html

Government of Canada Publications: Planning for Change http://dsp-psd.communication.gc.ca/Collection/EN1-35-3-2001E.pdf

Government of Canada Publications: The Partnership Handbook. http://dsp-psd.communication.gc.ca/Collection/MP43-373-1-2000E.pdf

Green G., Haines, A. Helebsky (2000) Building Our Future: A Guide to Community Visioning. http:// 142412519.onlinehome.us/uw/pdfs/G3752.PDF

Maine State Planning Office 2003. Community Visioning Handbook. http://www.state.me.us/spo/

Милутиновић, С. (2004). Локална Агенда 21: Увод у планирање одрживог развоја. Београд: СКГО.
http://www.la21serbia.org/files/Strategija_LOR-knjiga.zip

Okubo, D. (1996). The Community Visioning and Strategic Handbook. Denver, CO: National Civic League

The EarthCAT Guide to Community Development. Unit Two: Building a Common Vision. http://www.earthcat.org/workbook/EarthCAT_workbook_unit_2_Vision.pdf

UWEX. Building Our Future: A Guide to Community Visioning., http://www1.uwex.edu/ces/pubs/pdf/G3708.pdf

Veisbord M. R., Janoff, S. (1997) Future Search: Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities. San Francisco: Berett-Coehler

Vodič za izradu strateških razvojnih programa na lokalnoj razini, Radni materijal br. 1/verzija 1. Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka Hrvatske, GTZ, EIZ, Zagreb – Frankfurt: 2004. www.regio-hr.com/eaadmin/catpics/N93_1_E_1.pdf

Walsh, M. L. 1997. Building Citizen Involvement. Washington: ICMA

Ресурси на интернету

„Коалиција ЛА21“

http://www.la21serbia.org

American Planning Association,

http://www.communityvisioning.com/aguidetocommunityvisioning/

http://www.communityvisioning.com/home

Department of Urban Affairs and Planning at Virginia Tech, Partnerships and Participation in Planning.

http://www.uap.vt.edu/cdrom/default.htm

National Park Service, Northeast Region, Community Toolbox for Public Participation.

http://www.nps.gov/phso/rtca/

Models of Strategic Visioning

http://www.drs.wisc.edu/vision/visinf/vmodels.htm

Sustainable Communities Network

http://www.sustainable.org/creating/vision.htm

University of Kansas Work Group on Health Promotion and Community Development: Community Toolbox

http://ctb.lsi.ukans.edu