

Primjena integralnog pristupa planiranja lokalnog razvoja

UDK: 332.14(497.6) ; 005.51/52

Rade Ivanković¹, Mirjana Miljanović²

¹ Fakultet za proizvodnju i menadžment u Trebinju

² Fakultet za proizvodnju i menadžment u Trebinju

Promjenjeni uslovi života i postojeći problemi zahtjevaju drugačiji pristup rješavanju problema, kako od strane lokalne uprave, tako i od strane građana. Strateško planiranje je sredstvo kojim će se prevazići stalno prisutni izazovi tekućih problema i kreirati put budućeg razvoja opštine Trebinje. Za kreiranje Strategije razvoja opštine Trebinje korištena je metodologija participativnog planiranja, razvijena i preporučena od strane Svjetske banke. Strategija je sastavljena od tri razvojna cilja koja su istaknuta kao najvažnija za dalji napredak Trebinja, pa i cijele regije istočne Hercegovine koja se najvećim dijelom oslanja na ovaj grad.

Definisani su ključni elementi za praćenje i vrednovanje realizacije strategije (indikator: broj preduzeća, zaposlenost, prihod lokalne privrede, rentabilnost i produktivnost, demografsko podmlađivanje). Radi se o operativnom planu implementacije i o strateškim indikatorima. Takođe, definisane su i uloge i odgovornosti mnogobrojnih institucionalnih aktera u implementaciji, finansiranju i praćenju i vrednovanju ostvarivanja strategije

1. Uvod

Planiranje je sistematski proces utvrđivanja potreba i rad na najbolji mogući način da bi se potreba zadovoljila unutar strateškog okvira koji omogućava da identifikujemo prioritete i da odredimo operativne principe. Planiranje znači razmišljanje o budućnosti, da bi smo u vezi sa tim uradili nešto danas [3].

Zašto je potrebno planirati razvoj? Zato što se time:

- obezbjeđuje jasno razumjevanje šta je potrebno da uradimo, da bi postigli svoje razvojne ciljeve,
- određuje prioritete u procesu donošenja odluka,
- dozvoljava da fokusiramo moguće ograničene resurse na akcije od kojih ćemo imati najveće koristi,
- održava planiranje u kontaktu sa kontekstom-globalnim, nacionalnim i regionalnim,
- obezbjeđuje sredstvo za komunikaciju sa drugima,
- obezbjeđuje koherentan/skladan vodič za svakodnevnu implementaciju.

Planirati je moguće na strateškom nivou, na nivou aktivnosti i na operativnom nivou, može da se planira za organizaciju, lokalnu samoupravu, za program ili za projekat. Dvije glavne vrste planiranja su: strateško planiranje i akciono planiranje. Strategija je zapravo konačni rezultat strateškog planiranja [4]. Strateško planiranje ili razvoj strateškog okvira je u vezi sa širom slikom. Njime opština Trebinje:

- analizira situaciju ili kontekst u kome ona funkcioniše (socijalni, politički, ekonomski, ekološki) tako da
- razumije kontekst i da je u mogućnosti da formuliše viziju sopstvenog razvoja,
- identifikuje problem ili probleme u okviru situacije za koje opština vjeruje da je osposobljena da se njima bavi,
- selektuje radne ciljeve za sebe,

- racionalno upravlja resursima (finansijama, kadrovima, vremenom),
- formuliše izjavu o viziji koja je bazirana na analizi problema i njihovoj identifikaciji,
- analizira svoje snage i slabosti za bavljenje određenim problemom,
- identifikuje prilike i prijetnje u okruženju koje mogu da utiču na njen rad,
- određuje prioritete svog rada,
- revidira strateške opcije za postizanje ciljeva i selektuje one koji joj najviše odgovaraju,
- strukturira i organizuje sebe na adekvatan način.

2. Metodologija kreiranja strategije razvoja

Metodologija izrade Strategije održivog razvoja opštine Trebinje počiva na principima održivog planiranja razvoja lokalne zajednice, kao i na najuspješnijim primjerima iz prakse. Ona se bazira na nekoliko principa, a to su: fazni proces planiranja, uz partnersko učešće javnog, privatnog i nevladinog sektora, fokus na kritična pitanja, izbor jasnih prioriteta djelovanja i razrađen plan implementacije.

Za kreiranje Strategije razvoja opštine Trebinje korištena je metodologija participativnog planiranja, razvijena i preporučena od strane Svjetske banke, sa sljedećim fazama izrade [4]:

- faza 1: organizacija aktivnosti,
- faza 2: analiza stanja, PEST i SWOT analiza,
- faza 3: definisanje vizije, strateških i operativnih planova,
- faza 4: identifikacija mjera i projekta,
- faza 5: priprema za implementaciju strategije.

Pošto je radena u kompleksnom i nestabilnom okruženju i projektovana na dug vremenski period, strategija je kompleksna i obuhvatna, sa raznovrsnim i iznijansiranim sadržajima i fleksibilno integrisanim komponentama.

tama privrednog, društvenog i infrastrukturnog razvoja. Jedinstvena je, unikatna, jer je i u cjelini i u detaljima prilagođena specifičnom duhu, kulturi i identitetu Trebinja.

3. Izvod iz socio-ekonomske analize

Zahvaljujući klimatskim uslovima i obilju padavina, prostor opštine Trebinje spada u vodom najbogatija područja na Balkanu i Evropi. Geografski položaj i reljef opštine Trebinje uslovio je posebne klimatske karakteristike pogodne za poljoprivrednu proizvodnju, ali i za život ljudi.

Geografski položaj i prirodne odlike:

- površina: 904 km²;
- klima: mediteranska i brdsko-planinska;
- procjena broja stanovnika: 33.120;
- gustina naseljenosti: 37st/km²;

Ekonomska situacija

Primjetno je bitno poboljšanje odnosa broja firmi i broja stanovnika, sa 1:60 u 2004. na 1:42 u 2007. godini, što je u najvećem dijelu ostvareno rastom broja preduzetničkih radnji. Prihod u sektoru energije i prerađivačke industrije trpe ozbiljne oscilacije. Sektori koji pokazuju rast u prihodima i zaposlenosti (građevinarstvo, trgovina, poljoprivredno-prehrambena proizvodnja) ne mogu apsorbirati evidentni pad u ranije nosećim sektorima (elektroprivreda i prerađivačka industrija), ni udare u vidu viškova radnika koji se mogu očekivati. Jedino građevinarstvo pokazuje ozbiljniji potencijal zapošljavanja u kratkom roku, ali tek uz eventualne organizovane prekvalifikacije radne snage. S druge strane, građevinarstvo ipak ne pokazuje dovoljan dugoročan razvojni potencijal. Osim električne energije, **najznačajniji izvozni proizvodi** su alati za mašinsku industriju i konfekcija.

Kada su u pitanju investicije, izdvajaju se investicije u uzgoj i preradu grožđa i proizvodnju vina. U najavi i pripremi su dvije velike investicije, koje mogu bitno da preoblikuju privrednu strukturu Trebinja: izgradnja turističkog kompleksa Trebinje resort (eng. resort) i izgradnja aerodroma na Zubcima. U pogledu fizičke infrastrukture za razvoj malih i srednjih preduzeća, izdvajaju se dva projekta: Industrijska zona Volujac i osnivanje Poslovnog inkubatora.

Trebinje posjeduje izuzetan **turistički potencijal**. Pored dobrog geoprometnog položaja i izuzetno povoljne klime, pretpostavke za razvoj turizma čine i raskošna i očuvana priroda, kulturno-istorijski spomenici, vjerski objekti, tradicionalne kulturne manifestacije... Na osnovu ovakvih pretpostavki moguće je raditi i na razvoju vjerskog, i sportsko-rekreativnog, planinskog, izletničkog, lovno-ribolovnog, ruralnog, kulturno-istorijskog, tranzitnog i manifestacionog turizma. S druge strane, pokazatelji govore o tome kako ljudi prolaze, a malo se zaustavljaju u Trebinju. Dio problema je u sla-

boj turističkoj infrastrukturi i organizaciji i malim smještajnim kapacitetima, dok je turistička signalizacija još uvijek oskudna. Najveći dio prirodne i kulturne baštine Trebinja ekonomski i turistički tek je neznatno iskorišćen i predstavlja veliki izazov i priliku za turističke i kulturne preduzetnike.

Stanje poslovnog okruženja

Anketa preduzeća i preduzetničkih radnji, provedena u maju 2008. godine, pruža sljedeće uvide u stanje poslovnog okruženja:

- *najveći problemi za razvoj poslovanja su siva ekonomija i kriminal, te problemi finansijske prirode (za akcionarska društva na prvom mjestu je pristup kreditima, zatim slijedi obezbjeđenje stabilnog tržišta/kvalitetnih kupaca i visoki porezi; za preduzetnike kriminal predstavlja jedan od većih problema, zatim pristup kreditima, visoki porezi i korupcija);*
- *tri četvrtine preduzeća smatra da je Trebinje zadovoljavajuće, dobro ili čak jako dobro mjesto za poslovanje; 60% firmi bi preporučilo opštinu Trebinje drugima kao dobro mjesto za otvaranje firme;*
- *čak 2/3 preduzeća ne koristi usluge za razvoj poslovanja; najviše nedostaju usluge uvođenja sistema i standarda kvaliteta, potom menadžment i menadžment ljudskim resursima, marketing...*
- *samo 7% firmi planira da preseli/izmjesti poslovanje (u potpunosti ili jednim dijelom) van područja opštine Trebinje, čak 84% vlasnika/ menadžera anketiranih preduzeća ne pripada ni jednom stručnom ili poslovnom udruženju, 45% preduzeća ostvaruje neku vrstu saradnje sa lokalnim firmama iz istog sektora (razvoj poslovanja, posuđivanje opreme, marketing);*
- *preduzeća su uglavnom zadovoljna kvalitetom usluga opštinske administracije (61% preduzetnika se do sada nije žalio na rad opštinskih organa ili zaposlenih u opštini);*
- *odgovarajućim su ocijenjeni troškovi zakupnine prostora i naknada za ovjeru dokumenata; za sve ostale troškove preduzetnici smatraju da ima prostora za smanjenje.*

Poljoprivreda

Obradivo zemljište čini nešto manje od 10% ukupne površine opštine, dok pašnjaci čine oko 40% površine opštine. Korišćenje plastenika i staklenika znatno je manje nego u zapadnoj Hercegovini. Na području opštine pod plastenicima i staklenicima nalazi se svega 7-8 ha zemljišta. Poseban problem za razvoj voćarske i povrtlarske proizvodnje predstavlja nedostatak otkupnih i prerađivačkih kapaciteta, zbog čega velike količine ovih proizvoda ne pronalaze svoj put do kupaca i prerađivača. Poljoprivredno-prehrambena proizvodnja bilježi izvozni rast. Najviše se izvozi riba, zatim eterična ulja, vino, višnje i ljekovito bilje.

Ekologija

Mjere zaštite životne sredine od izrazitog su značaja za trebinjsko područje, ne samo sa aspekta zaštite života i zdravlja, već i zbog toga što je nezagađena životna sredina pretpostavka za razvoj trebinjske privrede, posebno u domenu poljoprivredno-prehrambene proizvodnje i turizma. Ključni ekološki problemi Trebinja imaju regionalnu dimenziju, tako da njihovo rješavanje podrazumijeva usklađeno djelovanje svih aktera koji su odgovorni za područje Istočne Hercegovine. Zagađenje voda kreće od TA Gacko, fekalne kanalizacije iz Bileće i Lastve, otpadnih voda trebinjske Industrije alata, ali i mnogih divljih deponija, i putem podzemnih voda ugrožava sliv Trebišnjice. Najznačajniji zagađivači vazduha su termoelektrični objekti i rudnici za površinsku eksploataciju uglja, separacije i izduvni gasovi automobila. Uz sanaciju gradske deponije, izgradnja regionalne sanitarne deponije čvrstog otpada predstavlja jedan od najvažnijih ekoloških prioriteta.

Prostor i infrastruktura

Rezultati anketiranja građana, provedenog u maju 2007. godine, pokazali su da su anketirani građani najviše zadovoljni snabdjevanjem električnom energijom, a najnezadovoljniji održavanjem puteva, zatim vodosnabdjevanjem, te kanalizacionom mrežom.

- *Tri najveća trebinjska problema vezana za putnu infrastrukturu i saobraćajnu povezanost sa okruženjem su blizu rješenja. Vlada RS je odobrila sredstva u iznosu od 7 miliona KM za završetak dijela radova na izgradnji južne gradske saobraćajnice, koja dobrim dijelom prolazi kroz gradsko područje, te se ubrzo očekuje realizacija ovog projekta. U toku su aktivnosti na završetku izgradnje puta od Trebinja do Herceg Novog. U ovoj godini se očekuje početak radova na putnom pravcu Gacko – Foča, odnosno rješenje prevoja Čemerno (radovi su već počeli).*
- *Uskoro treba da počne realizacija projekta dogradnje i rekonstrukcije sistema vodosnabdjevanja.*
- *Pitanje obezbjeđivanja tehničke vode nije riješeno, što predstavlja ozbiljan problem, posebno u poljoprivredi i vinarstvu, gdje voda značajno učestvuje u ukupnim rashodima (troškovima).*
- *Mrežom za prečišćavanje otpadnih voda pokrivena su samo pojedina gradska naselja dok sekundarna kanalizaciona mreža ne postoji u većem dijelu opštine.*
- *Prema procjenama predstavnika mjesnih zajednica, sva domaćinstva u 12 MZ imaju električnu energiju, 95% domaćinstava u 2 MZ i 90% domaćinstava u 4 MZ. S druge strane, proizvodnja sistema Hidroelektrana na Trebišnjici, na godišnjem nivou, predstavlja oko 1/4 ukupno proizvedene električne energije u Republici Srpskoj. Otprilike 1/6 električne energije proizvedene u sistemu HET-a se potroši na području Istočne Herce-*

govine, a 1/12 na području opštine Trebinje.

- *Kada je u pitanju pokrivenost domaćinstava fiksnom telefonijom, u šest mjesnih zajednica sva domaćinstva imaju fiksnu telefoniju, od toga su pola urbane i pola ruralne MZ. U urbanim MZ od 90% do 100% domaćinstava ima fiksnu telefoniju, dok je u MZ Zasad, koja je dijelom gradska a dijelom prigradska, pokrivenost fiksnom telefonijom 60%.*

Društvena infrastruktura

Na teritoriji opštine posluju tri fakulteta u sklopu Univerziteta Istočno Sarajevo i jedan privatni.

Trebinje je **grad kulture**. Kulturna baština je sržni dio jedinstvenog identiteta ovog grada. Kulturna tradicija Trebinja zasniva se prvenstveno na institucijama, manifestacijama i na kulturnim pregaocima. Od institucija se izdvajaju Muzej Hercegovine, Narodna biblioteka Trebinje, Centar za informisanje i kulturu i Dom mladih, dok su najznačajnije manifestacije Dučićeve večeri poezije, Dučićev dan i Trebinjske ljetne svečanosti, koje objedinjavaju cijeli niz raznovrsnih i kvalitetnih kulturnih događaja. Trebinje je **regionalni zdravstveni centar** i ima važnu ulogu u liječenju i zaštiti zdravlja stanovništva cijele Istočne Hercegovine. Potrebe stanovnika za zdravstvenim uslugama rastu proporcionalno starenju trebinjske populacije, a mijenja se i struktura potrebnih usluga. Dvije najznačajnije zdravstvene ustanove su Opšta bolnica Trebinje i Dom zdravlja.

U Trebinju se izdvajaju **značajna sredstva za socijalnu zaštitu i sprovodi odgovorna socijalna politika** za socijalno ugrožene kategorije. Institucionalno, socijalna zaštita na području Trebinja je organizovana kroz rad Centra za socijalni rad. Centar za socijalni rad ima visoko razvijen sistem osnovnih i proširenih prava iz socijalne zaštite. Ostali vidovi djelovanja socijalne zaštite su organizovani kroz rad raznih nevladinih organizacija i drugih oblika organizovanja građana, čija polja djelovanja su vezana za zadovoljavanje nekih socijalnih potreba.

Zahtjevi za intervencijom zajednice iz oblasti socijalne zaštite se povećavaju sa povećanjem udjela starog stanovništva, invalida, djece i omladine sa posebnim potrebama i drugih socijalno ugroženih kategorija. Procjene ukazuju da će se potrebe za socijalnom zaštitom (time i za izdvajanjima za ove namjene) u narednom periodu povećavati, prvenstveno zbog sve nepovoljnije starosne demografske strukture Trebinja. **Opštinski [tab civilne zaštite** rukovodi akcijama civilne zaštite i obavlja druge poslove u zaštiti i spasavanju. Postoje dvije vatrogasne jedinice, Teritorijalna vatrogasna jedinica Trebinje i Vatrogasno društvo Lastva, jedinice civilne zaštite, te posebna jedinica Gorske službe spašavanja. Nedostatak ljudstva, nedovoljna opremljenost i zastarjela oprema predstavljaju sve veći problem i sve više dolaze do izražaja, jer su sve češći i sve veći požari u ljetnjim mjeseci

ma. Kako požari uglavnom dolaze iz susjedstva, sve je izraženija potreba za regionalnom, prekograničnom saradnjom i koordinacijom u ovoj oblasti.

Sport je dobro razvijen i organizovan kroz rad klubova iz mnogih popularnih ekipnih sportova, kao što su fudbal, košarka, džudo, karate, rukomet, atletika i plivanje. U gradu djeluju 34 sportska kluba, društva i udruženja, koja okupljaju ukupno 2.648 članova. Primjetan je **intenzivan razvoj civilnog sektora**, koji može bitno da doprinese razvoju i promociji Trebinja u širem okruženju. Pedesetak nevladinih organizacija pokriva skoro sve segmente društvenog života: od afirmacije dječijih, omladinskih i ženskih interesa, do prava penzionera, izbjeglih i raseljenih lica, okupljanja lica kojima je potrebna pomoć, itd.; od brige o prirodnoj i kulturno-umjetničkoj baštini, do modernih igara, obuka, umjetnosti, održivog i ekonomskog razvoja. Ipak, aktivnosti NVO nisu dovoljno uvezane i potrebno je ostvariti bolju koordinaciju u ovom sektoru.

5. SWOT analiza

U ovom dijelu sažete su najvažnije, strateške prednosti Trebinja na kojima se može graditi razvojna strategija, najizrazitije slabosti koje treba umanjiti ili neutralizovati, prilike koje treba strateški iskoristiti i prijetnje koje treba izbjeći ili minimizirati pri izgradnji i realizaciji strategije. SWOT analiza (analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji) metodološki predstavlja svojevrsan most između sadašnjeg stanja, utvrđenog socio-ekonomskom analizom, i budućeg stanja, projektovanog strateškim planom. Resursne snage bi u pravilu trebale biti kamen temeljac strategije, jer imaju najbolje izgleda za uspjeh lokalnog razvoja opštine. [2] Ovdje su izdvojene samo najznačajnije snage, slabosti, prilike i prijetnje, sintetizovane iz prethodnih nalaza analize.

Snage:

- Grad na tromedi, sa malim udaljenostima od luka, aerodroma i poznatih turističkih destinacija; po prirodno-geografskim karakteristikama, jedna od najprivlačnijih lokacija u jugoistočnoj Evropi za zdrav život i odmor;
- Upravljački i proizvodni centar energetskog sektora, strateški najvažnijeg sektora RS i BiH;
- Brz, efektan i dinamičan razvoj vinarske industrije;
- Blaga mediteranska klima, tako da bi se svaki pedelj obradive zemlje mogao da navodnjava;
- Jedinствena kulturna baština i tradicija;
- Odgovorna i efikasna socijalna zaštita.

Slabosti:

- Daleko od glavnih administrativnih i ekonomskih centara, još uvijek otežan robni i putnički saobraćaj sa Dubrovnikom i Pločama;
- Demografsko starenje, sve radno aktivno stanovništvo prešlo u grad, mladi odlaze, uspješni se ne vraćaju;
- Ljudski resursi nisu pripremljeni za izazove nove

ekonomije, projektnog pristupa i preduzetništva;

- Postojeća privredna struktura nije održiva ni u srednjem ni u dugom roku, nedovoljno razvijeni privatni sektor ne može ponijeti teret zapošljavanja do oblikovanja nove privredne strukture; nepovoljna preduzetnička i investiciona klima;
- Održavanje i promovisanje kulturne baštine više zavise od sve oskudnijih budžetskih i sponzorskih sredstava;
- Nije uspostavljen sistem višegodišnjeg kapitalnog programiranja i budžetiranja.

Prilike:

- Promocija prirodne, vjerske i kulturne baštine, posebno u sklopu regionalne, prekogranične turističke ponude;
- Privlačenje strateških investitora u turizmu i poljoprivredno-prehrambenoj industriji;
- Veliki infrastrukturni (građevinski) projekti u neposrednom okruženju;
- Proaktivan projektni pristup sredstvima Razvojnog fonda RS (posebno ekonomsko-socijalnoj komponenti);
- Proaktivan projektni pristup pretpristupnim fondovima (IPA) Evropske unije (posebno komponenti prekogranične saradnje – CBC);
- Fokusirano i kreativno angažovanje intelektualnog, političkog i ekonomskog kapitala dijaspore za promociju i razvoj Trebinja.

Prijetnje:

- Vjerovatnoća ozbiljnog smanjenja broja radnih mjesta, čak i u kratkom roku, u nosećim privrednim sektorima (prerađivačka industrija i energetika);
- Međusobna nepovezanost i neusklađenost (ponegdje i odsustvo) javnih politika, fondova i institucija (između EU, OHR-a, države, entiteta i lokalnog nivoa) koji bi trebalo da ubrzaju i olakšaju strukturne reforme u privredi i društvu;
- Nekontrolisana rastuća potražnja za građevinskim zemljištem može dovesti do gubljenja najboljeg poljoprivrednog zemljišta;
- Zagađenja vode i vazduha od Termoelektrane i Rudnika Gacko mogu ozbiljno da ugroze orijentaciju Trebinja ka razvoju poljoprivredno-prehrambene proizvodnje i turizma;
- Sve više socijalno ugroženih, sve veći pritisak na socijalne fondove, sve veća potražnja za zdravstvenim uslugama,... zbog nepovoljne starosne strukture stanovništva;
- Nekontrolisana intenzivna stambena i poslovna izgradnja može da dovede do nepopravljivog narušavanja prirodne, kulturne i arhitektonske baštine Trebinja.

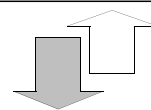
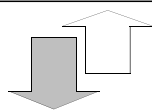
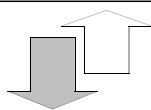
6. Vizija razvoja

Metodološki, vizija razvoja predstavlja ideal kojemu jedna sredina u razvojnom pogledu teži. Metaforički rečeno, ona je „ostvariv san koji upućuje na to kako bi

sudionici koji predstavljaju sredinu željeli da ta sredina izgleda u budućnosti“. Sadržajno i stilski, dobra vizija treba da efektno izrazi jedinstveni identitet i specifične prednosti mjesta, s jedne strane, i da, u skladu s njima, ocrtta poželjnu budućnost na inspirativan i izazovan na-

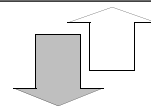
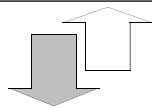
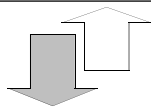
čin, s druge strane. Posebno je važno da se o sadržaju vizije postigne konsenzus u zajednici. Kad se donese, vizija razvoja predstavlja neku vrstu društvene, ali i lične obaveze za sve koji mogu i trebaju da doprinesu njenom ostvarenju.

VIZIJA RAZVOJA:
<u>Trebinje do 2020. godine:</u>
<p>Pri kraju druge decenije novog milenijma Trebinje je među najpoželjnijim manjim gradovima u Jugoistočnoj Evropi, za kreativne poduhvate i rekreativan život, za poslovna ulaganja i lična ispunjenja.</p> <p>Izvor razvojne inspiracije i privlačnosti Trebinja je jedinstven sklad duhovnog i svjetovnog, kulturne i prirodne baštine, mediteranskog i kontrinentalnog, grada i sela, starog i novog. Iz takvog sklada gradi se Trebinje kao podmladena, kreativna, preduzetničkaka zajednica koja privlači i zadržava mlade, talentovane, obrazovane uspješne ljude. Tako Trebinje, uz ranije stvoreni imidž mjesta koje proizvodi najjeftiniju čistu energiju, postaje prepoznatljivo kao sredina koja pruža najkvalitetniji život, nudi najzanimljiviji odmor, proizvodi najbolje vino i najzdraviju hranu u RS, BiH i na Balkanu.</p>



STRATEŠKI CILJEVI

<p>1. Stvorena održiva lokalna ekonomija i konkurentna privredna struktura koja optimalno koristi prednost Trebinja u prilikama koje pruža nova globalna ekonomija</p>	<p>2. Podmladena i napredna zajednica koja privlači mlade i uspješne i brine o starim i ugroženim</p>	<p>3. Inspirativan životni ambijent sa očuvanom kulturom i prirodnom baštinom i prestižnom infrastrukturom</p>
---	--	---



OPERATIVNI CILJEVI

<p>1.1 Uspješno izvršeno prestrukturiranje u energetsom sektoru i prerađivačkoj industriji</p>	<p>2.1 Uspostavljen trend pozitivnog prirodnog prirještaja</p>	<p>3.1 Ostvaren prostorni i arhitektonski sklad nove poslovne i stambene infrastrukture sa kulturnim i prirodnim ambijentom Trebinja</p>
<p>1.2 Poljoprivredno-prehrambena proizvodnja upošljava i angažuje najmanje 1500 ljudi do 2012.g.</p>	<p>2.2 Osigurano proaktivno prilagođavanje znanja i vještina novoj privrednoj strukturi u regiji</p>	<p>3.2 Kulturna i prirodna baština Trebinja istražene, promovisane i valorizovane kao dio svjetske baštine</p>
<p>1.3 Stvorena "kritična masa" preduzetnika i organizacija u turizmu i kreativnim industrijama, do 2012.g.</p>	<p>2.3 Kvalitetno ispunjen slobodno vrijeme građana</p>	<p>3.3 Osiguran održiv razvoj odgovornim upravljanjem životnom sredinom i korišćenjem prirodnih potencijalnih karsta</p>
<p>1.4 Privučene najmanje tri veće privredne investicije do 2012.g.</p>	<p>2.4 Unapređeno stanje zdravlja i socijalne sigurnosti stanovništva</p>	<p>3.4 Osiguran visok stepen zadovoljstva građana stanjem infrastrukture i uslugama lokalne uprave</p>
		<p>3.5 Ostvarena puna saobraćajna i komunikaciona povezanost sa primorskim i kontinentalnim okruženjem</p>

7. Od strateških ciljeva do projekata

Strateški ciljevi izvire iz ključnih problema i izazova, identifikovanih tokom ekonomske i socijalne analize, s jedne strane, i postavljene vizije razvoja, s druge strane. U stvari, oni predstavljaju prvu razradu vizije, određujući fokuse na koje treba skoncentrisati napore, energiju i ograničene resurse kojima raspoložemo. Za svaki od tih fokusa, kroz strateški cilj se definiše ono najvažnije što želimo da postignemo do kraja razvojnog ciklusa obuhvaćenog strategijom.

U drugom sloju razrade, vrši se razrada svakog strateškog cilja u vidu više operativnih ciljeva. Operativni ciljevi predstavljaju operacionalizaciju strateških ciljeva, mjerljive i vremenski određene mete koje treba dostići na svakom od strateških pravaca, neku vrstu prolaznih vremena koje treba postići. Dobro definisani operativni ciljevi poslije mogu poslužiti i za mjerenje napretka u ostvarivanju strategije.

U trećem koraku, razrađuju se specifične mjere podrške, programi i projekti koje treba preduzeti kako bi se ostvarili operativni ciljevi i, kroz njih, strateški ciljevi. Osim veze sa ciljevima, za mjere podrške i projekte definišu se očekivani rezultati i glavne aktivnosti, daje se procjena troškova sa modalitetima i potencijalnim izvorima finansiranja, daje se vremenska orijentacija u pogledu trajanja i perioda realizacije, te definišu uloge i odgovornosti različitih aktera u njihovoj realizaciji. Uz neke tipične mjere podrške i projekte koji se primjenjuju u odgovarajućim situacijama lokalnog ekonomskog i društvenog razvoja, važno je da strateški dokument uključi mjere podrške i projekte prepoznate i kandidovane od strane lokalnih aktera.

Ovakav pristup u potpunosti je korišćen u pripremi ove strategije razvoja, nastojeći da se ostvari djelotvorna kombinacija nekih standardnih instrumenata lokalnog razvoja, stvorenih u razvijenim industrijalizovanim evropskim zemljama, s jedne strane, i specifičnih mjera i projekata sa naglašenim lokalnim obilježjima.

8. Glavne preporuke za realizaciju strategije

Prva preporuka odnosi se na stvaranje posebne kancelarije za razvoj pri kabinetu načelnika opštine, odmah nakon usvajanja strategije. Osnovni razlog (misija) uspostavljanja kancelarije je osiguravanje efikasne implementacije i ažuriranja strategije razvoja. Vrlo je važno da svi akteri shvate da ova kancelarija neće implementirati ni jedan pojedinačni projekat (svaki projekat imaće svoje implementatore, određene po prirodi posla, izabrane kroz odgovarajuću proceduru), već će svakodnevno brinuti o realizaciji cjeline strategije. Druga važna preporuka je korišćenje partnerstva javnog i privatnog sektora za implementaciju projekata koji zahtijevaju veća sredstva (kakvih obično nema u opštnom budžetu), gdje se privatnom sektoru ulaganje is-

plati u određenom roku i gdje su obje strane zainteresovane za efikasnu implementaciju. Pri ugovaranju ovakvih aranžmana posebno treba voditi računa o odgovarajućoj raspodjeli rizika između strana.

Treća preporuka tiče se pravovremenog rezervisanja dijela sredstava planiranih iz opštinskog budžeta, u pravilu tokom pripreme nacrtu budžeta za narednu godinu. Preporučuje se i izrada analize kreditne sposobnosti opštine i programa višegodišnjeg finansiranja, najmanje za trogodišnji period.

9. Praćenje i vrednovanje realizacije strategije

Da bismo upravljali implementacijom strategije, kao i implementacijom projekata, moramo biti u mogućnosti da mjerimo stepen ostvarenja definisanih ciljeva i rezultata u određenom vremenskom periodu, za šta nam služe objektivno provjerljivi indikatori. Objektivno provjerljivi indikatori definisani na nivou strategije nam omogućavaju jasan uvid u stepen ostvarenja strateških i operativnih ciljeva u određenom vremenskom periodu (uvid u promjene elemenata socio-ekonomske analize), dok nam indikatori definisani za svaki od projekata omogućavaju da pratimo implementaciju projekata sa aspekta stepena ostvarivanja definisanih opštih i specifičnih ciljeva i očekivanih rezultata svakog od projekata. To nam omogućava i precizno sagledavanje uticaja projekta na ostvarivanje operativnih i strateških ciljeva. Takođe, možemo na vrijeme uočiti eventualna odstupanja i preduzeti korektivne akcije. Kancelarija za razvoj će praćenjem definisanih indikatora kontrolisati ostvarenje ciljeva, tako što će prikupljati i analizirati podatke potrebne za njihovo dokazivanje u okviru aktivnosti ažuriranja strategije, kao i u okviru monitoringa i evaluacije projekata.

U daljem tekstu definisani su glavni indikatori za praćenje i vrednovanje realizacije Strategije razvoja opštine Trebinje od 2009. do 2017. godine. Izdvojeni su ključni ekonomski indikatori (broj privrednih subjekata, zaposlenost, prihod lokalne privrede, te rentabilnost i produktivnost) i najvažniji socijalni indikator demografskog podmlađivanja zajednice. Stanje indikatora je definisano u vremenskom slijedu koji obuhvata 2007. (baznu godinu), 2012. (godinu koja je na prelazu između kratkog i srednjeg roka) i 2017. (krajnju godinu postavljenog strateškog perioda). Procjene su date u rasponu, gdje donja granica predstavlja neku vrstu pesimističkog scenarija, a gornja optimistički scenario. I jedan i drugi scenario podrazumijevaju veoma ozbiljno angažovanje resursa i aktera predviđenih u strategiji.

Indikator broja preduzeća

Da bi se ostvarili ciljevi Strategije razvoja opštine Trebinje, potreban je rast broja firmi najmanje od 20 do 30 novoformiranih firmi godišnje u periodu realizacije strategije.

2007.	2012.	2017.
296	360-420	460-560

Prije svega, treba podsjetiti da je u periodu 2004 – 2006. godine i zabilježen ovakav rast na području opštine Trebinje. Novih 20-30 firmi godišnje znači da će se na oko 1000 stanovnika opštine osnivati približno jedna nova firma, a, poređenja radi, važno je napomenuti da je na području Istarske županije na 1000 stanovnika osnivaju 3-4 nove firme. To znači da je ovo realno i ostvarivo.

Indikator zaposlenosti

Opštinu Trebinje u narednom periodu očekuje značajan prestrukturisanje lokalne privrede.

2007.	2012.	2017.
9.796	10.500-11.000	12.000-13.000

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

Indikator prihoda lokalne privrede

Kao što smo rekli, opštinu Trebinje očekuje značajno prestrukturisanje lokalne privrede i to će se značajno odraziti i na ukupan prihod lokalne privrede.

2007.	2012.	2017.
333 miliona €	375-400 mil. €	0.55-0.66 mlrd €

Kod već spomenutih velikih privatizovanih preduzeća očekuje se nastavak trenda smanjenja prihoda koji je započeo od 2006. godine i to po dosadašnjoj dinamici od oko 3-4% u prosjeku godišnje. Nakon 2012. godine, i ovdje se očekuje rast prihoda. U sektoru privatnih preduzeća očekuje se u rast prihoda od oko 10-15% godišnje, u skladu sa dosadašnjim trendom i prosjecima koji se ostvaruju u drugim, za poređenje važnim područjima (prosjek u Istarskoj županiji je 15%).

Indikator rentabilnosti i produktivnosti

Dinamika prestrukturisanja lokalne privrede će se najbolje vidjeti praćenjem promjena u rentabilnosti i produktivnosti. Ostvarena dobit je pokazatelj rentabilnosti, međutim, u nedostatku detaljnih podataka na osnovu kojih se može računati produktivnost, koristićemo ostvarenu dobit po radniku kao pokazatelj i jednog i drugog. Povoljniji scenario predviđa da se gubici eliminišu u 2009. godini, dok nepovoljniji to eliminisanje predviđa za 2010. godinu.

2007.	2012.	2017.
- 345 € po radniku	250-375 € po radniku	oko 1.000-1.500 € po radniku

Nakon perioda snažnog prestrukturisanja i eliminisanja gubitaka, očekuje se rast ostvarene dobiti po zaposlenom do 2.000-3.000 KM u 2017. godini (npr. kao poređenje možemo navesti da je u opštini Bijeljina prosjek po firmama u 2006. godini bio 1200 KM ostvarene dobiti po zaposlenom radniku).

Indikator demografskog podmlađivanja

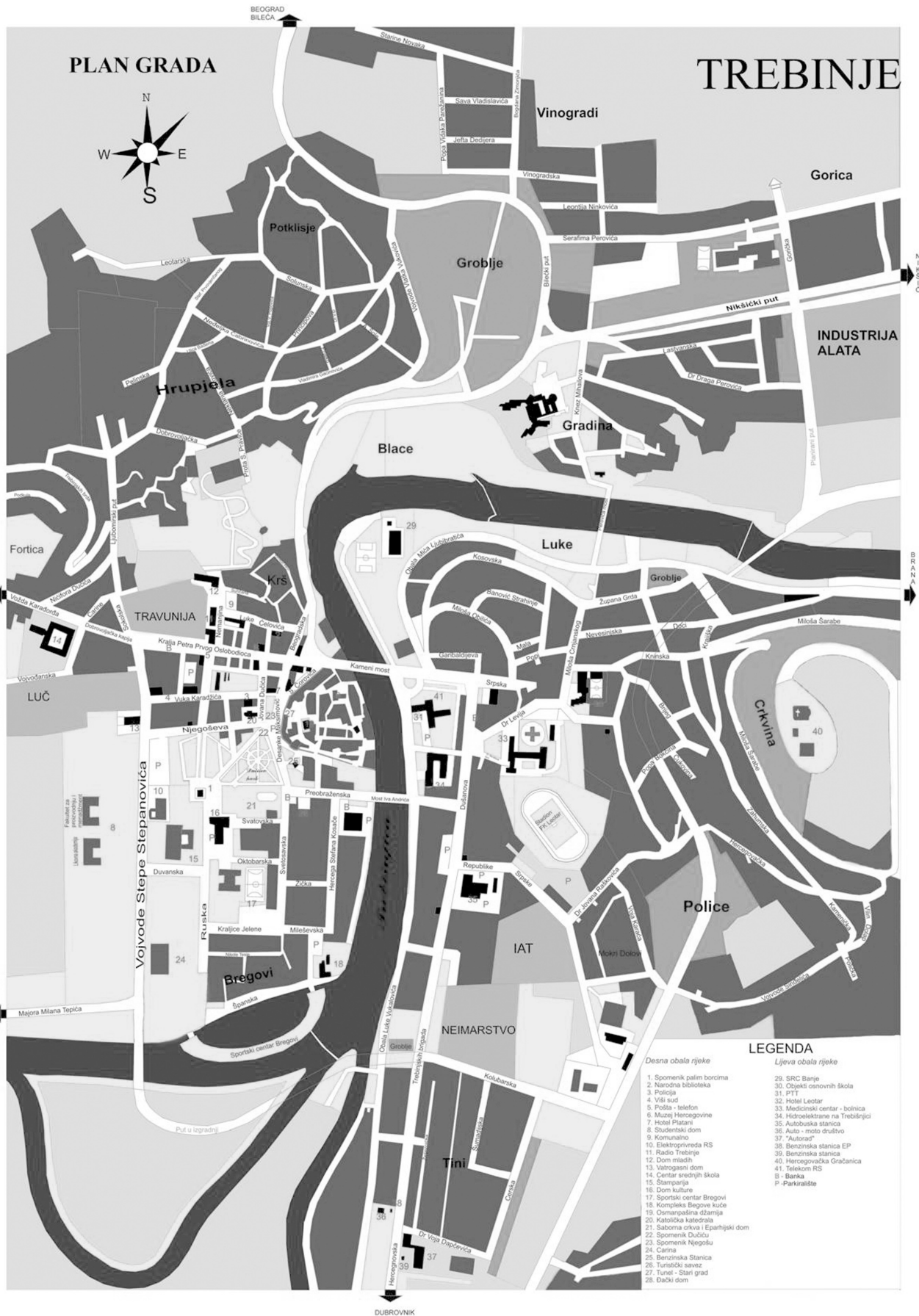
U Trebinju u prosjeku umire oko 320 ljudi godišnje, i, zbog starenja stanovništva, postoji tendencija rasta broja umrlih.

danas	2012.	2017.
280 novorođenčadi*	330 novorođenčadi	380 novorođenčadi
	10-15 mladih obrazovanih bračnih parova	10-15 mladih obrazovanih bračnih parova

*prosjek za 2005; 2006. i 2007. godinu

Zato bi, u 2012. godini, trebalo dostići broj od 330 novorođenih beba, a u 2017. godini 380 (toliko beba je u Trebinju rođeno 1999. godine). Pošto se u Trebinju zasnjuje oko 150 brakova svake godine, potrebno je stimulisati za početak 20-30 mladih bračnih parova za zasnivanje porodice i tako dobiti 15-20 dodatnih novorođenih beba, odmah u prvoj godini. Pošto je depopulacija jedan od najkрупnijih strateških izazova za Trebinje, ovu mjeru bi trebalo proširivati do nivoa kada bi svaki novi bračni par bio „pokriven“ paketom mjera koje pomažu u zasnivanju porodice.

Takođe, radi podmlađivanja i napredovanja zajednice, bilo bi vrlo korisno godišnje privlačenje bar 10-15 obrazovanih mladih bračnih parova iz drugih sredina, svake godine, za život u Trebinju. Ovim bi se povećavao broj stanovnika za dodatnih 20-30 obrazovanih mladih ljudi svake godine, a novopridošli mladi bračni parovi takođe



predstavljaju potencijal za dobijanje nove djece. Ove dvije mjere su usko povezane i utiču jedna na drugu.

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

Aktivnosti praćenja i vrednovanja realizacije prioriteta projekata treba da se definišu u sklopu projekta uspostavljanja i osposobljavanja kancelarije za razvoj, jer će praćenje i vrednovanje (monitoring i evaluacija) biti važan dio posla ove kancelarije. U sklopu tog prioriteta projekta do kraja prve polovine 2009. godine treba detaljno razraditi sistem monitoringa i evaluacije sa indikatorima i njihovim ciljnim vrijednostima za strategiju i prioriteta projekte.

10. Zaključak

Dobra strategija se zasniva na prednostima, a ne na slabostima, ona je "igra na svom terenu", nadmetanje u onome u čemu smo bolji od drugih. Nema te strategije koja počiva na sigurnim činjenicama, jer se svaka strategija bavi budućnošću. Raspoložemo činjenicama o prošlosti, a varijante budućnosti procjenjujemo, dobrim dijelom na osnovu onoga što se dešavalo u prošlosti i što nagovještava neku pravilnost dešavanja u sadašnjosti. U dovoljnoj mjeri su markirani najvažnije kvalitativne promjene koje se dešavaju u svjetskoj ekonomiji (prelaz na "ekonomiju znanja" i "ekonomiju doživljaja", prelaz na čiste i obnovljive energetske izvore, održivost kao ključni princip ekonomskog, društvenog i ekološkog razvoja...) i prilike koje, u takvom kontekstu, Trebinje može da iskoristi prije i bolje nego druge sredine u okruženju. Dakle, osnovna strateška rješenja zasnovana su na razumnim procjenama. Primijenjen je integrisani pristup planiranju da bi se omogućilo prirodni trebinjskog identiteta da nađe svoju razvojnu perspektivu. Upravo ovdje su došli do izražaja sinergijski efekti između trebinjske ekonomije, ekologije i društvene odgovornosti.

Strategija, prije svega, podrazumijeva koncentraciju raspoloživih resursa na rješavanje problema koji imaju najveći razvojni potencijal. Mora biti fokusirana na

najvažnije strateške izazove, jer će, u protivnom, voditi raspršivanju uvijek oskudnih resursa bez postizanja stvarnog strateškog efekta.

U takvom kontekstu, ključni izazovi na koje nova strategija razvoja treba da se fokusira, obuhvataju [4]:

- pretvaranje komparativnih lokacijskih i resursnih prednosti, kojima Trebinje nesumnjivo raspolaže, u konkurentske prednosti nove trebinjske ekonomije;
- uspostavljanje održive privredne strukture, koja će iskoristiti konkurentske prednosti Trebinja, kroz podršku razvoju ljudskih resursa, preduzetništva i malih i srednjih preduzeća;
- prestrukturisanje energetskog sektora i prerađivačke industrije;
- strateško upravljanje prostorom i infrastrukturom, koje će osigurati usklađeno širenje grada, zaštitu kulturne i prirodne baštine, razvoj poslovnih zona i zaštitu kvalitetnog zemljišta;
- preokretanje negativnih demografskih trendova i osiguranje stabilnog demografskog podmlađivanja;
- strateško prilagodavanje obrazovanja, kulture i sporta prilikama i zahtjevima nove ekonomije;
- spremnost da se odgovori na očekivane, sve izraženije zdravstvene i socijalne potrebe stanovništva.

Predviđeno je i da se detaljan plan praćenja i vrednovanja ostvarivanja strategije, sa operativnim indikatorima, razradi u sklopu uspostavljanja i osposobljavanja kancelarije za razvoj, koja je prvi prioritet nakon usvajanja dokumenta.

LITERATURA

- [1] Certo S., Certo T., Moderni menadžment, 10. izdanje. MATE, d.o.o., Zagreb, 2008.
- [2] Thompson A., Strateški menadžment - u potrazi za konkurentskom prednošću, MATE, d.o.o., Zagreb, 2008.
- [3] Wren D., Voich D., Menadžment - proces, struktura i ponašanje, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1994.
- [4] Izvod iz Strategije razvoja opštine Trebinje 2009-2017. godine, koja je usvojena 30.01.2009. godine.