

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matevž Straus

**Kritična analiza strategij slovenskih mest kulture:
od neoprijemljivih ciljev k strateškemu načrtovanju in upravljanju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matevž Straus

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

Somentor: izr. prof. dr. Marjan Hočevar

**Kritična analiza strategij slovenskih mest kulture:
od neoprijemljivih ciljev k strateškemu načrtovanju in upravljanju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvaljujem se ...

... mentorju red. prof. dr. Zlatku Jančiču in somentorju izr. prof. dr. Marjanu Hočevanju za pogovore, polne vprašanj in spodbudnih misli.

... družini za potrpežljivost in razumevanje.

... mestom, ki se pustijo analizi mojega kritičnega očesa.

Kritična analiza strategij slovenskih mest kulture: od neoprijemljivih ciljev k strateškemu načrtovanju in upravljanju

Kvalitativne in kvantitativne čez-sektorske in nadnacionalne spremembe v družbenem, političnem, gospodarskem in kulturnem svetu mest kulture – spremenjena vloga mest na globalnem prizorišču, spremembe znotraj mest in rekonceptualizacija kulture – so odraz medsebojno odvisnih globalnih družbeno-prostorskih procesov, ki mesta kulture silijo iz ustaljenih vzorcev delovanja in dosedanjega prostorskega družbenega načrtovanja. Spremembe v stopnji mobilnosti, soodvisnosti med različnimi prostori in povečana heterogenost teritorialnih enot omogočajo primerjanje, ki je osnova za tekmovanje z drugimi mesti, ter navsezadnje ustvarjanje edinstvenosti. To zahteva prehod iz rigidnega insitucionaliziranega upravljanja s prostorskim redom na določeni prostorsko-organizacijski ravni k fleksibilno odzivnemu prostorskemu podjetništvu oziroma strateškemu mestnemu marketingu. V delu predstavljen model strateškega mestnega marketinga je razvit preko študije primerov treh slovenskih mest kulture, Idrije, Pirana in Ptuja, ter je odraz implikacij identificiranih trendov na strateške aktivnosti mest kulture. Model je procesno zastavljen in združuje sociološko analizo družbenih sprememb in trendov z marketinškim razumevanjem upravljanja z menjavo ter deležniškim pristopom. Sestavljen je iz šestih faz (analiza in viziranje, strateške izbire, zagon, rast, okostenelost, zmeda) in treh nad-strategij delovanja (nad-strategije marketinške menjave, odpiranja in kulturne ekonomike).

Ključne besede: strateški marketing, mestni marketing, mesto kulture, tekmovalnost med mesti, družbeni trendi

Critical analysis of Slovenian cities of culture's strategies: From unreasonable goals to strategic planning and management

Qualitative and quantitative cross-sector and cross-national changes in social, political, economic, and cultural world of cities of culture – the changed role of cities on a global stage, changes within cities and the reconceptualization of culture – are a reflection of interconnected global socio-spatial processes that are forcing cities of culture out of stable patterns and socio-spatial planning. Changes in mobility rate, interdependence between different spaces and increased heterogeneity of territorial units enable a comparison between cities that is a foundation for the competition and the creation of uniqueness. This demands a transition from a rigid institutionalized management of spatial order on a spatio-organizational level to a flexible and responsive spatial entrepreneurship or strategic city marketing. In this paper we present a model of strategic city marketing that is developed by using case studies of three Slovenian cities of culture: Idrija, Piran and Ptuj. The model is process-based and combines a sociological analysis of social change with a view of marketing as management of exchange and a stakeholder approach to strategic management. It comprises six phases (analysis and visioning, strategic choices, startup, growth, ossification, confusion) and three super-strategies (marketing exchange, opening, cultural economics).

Keywords: strategic marketing, city marketing, city of culture, competition between cities, social trends

Kazalo

1	Uvod.....	8
1.1	Raziskovalna vprašanja	9
2	Metodologija	10
2.1	Postopek izvedbe študije primera	10
2.2	Parametri študije primerov	11
3	Statični prostori kulture in mesta kulture.....	12
3.1	Mesta kulture	13
4	Nepredvidljive razmere.....	15
4.1	Spremenjena vloga mest na globalnem prizorišču	17
4.1.1	Od držav k mestom	17
4.1.2	Od lokalizacije h cirkulaciji	18
4.1.3	Od sedentarnosti k mobilnostim.....	19
4.1.4	Od turizma k post-turizmu	20
4.2	Spremembe znotraj mest	21
4.2.1	Od urbane rasti k urbanemu krčenju	21
4.2.2	Od prostorov prebivanja k prostorom delovanja.....	22
4.2.3	Od množice volilnih upravičencev k omrežju akterjev.....	22
4.2.4	Od industrij k ustvarjalnim industrijam	23
4.2.5	Od mesta podjetništva do podjetniškega mesta.....	24
4.3	Rekonceptualizacija kulture	26
4.3.1	Od kulturnih hramov k sceni scen.....	26
4.3.2	Od dostopne kulture k rasti stroškov kulture (Baumolova bolezen).....	27
4.3.3	Od kulturnih politik k ekonomskim kulturnim politikam	29
5	Zakaj strategije?	30
5.1	Moč lokalnih oblasti	31

6	Model strategije mest: Poskus 1	33
6.1	Mestni marketing	33
6.2	Strateško načrtovanje.....	35
6.2.1	Strateški menedžment	37
6.3	Elementi strategije	39
6.3.1	Kontekst – strateška pozicija.....	39
6.3.2	Vsebina – strateške izbire.....	40
6.3.3	Proces – strategija v akciji.....	41
6.4	Elementi modela strateškega upravljanja	42
7	Strateška misel v praksi: študija primerov	44
7.1	Ujemanje teorije in empirije/razlage	44
7.1.1	Piran	45
7.1.2	Ptuj	46
7.1.3	Idrija	47
7.1.4	Ujemanje modela in strateških dokumentov občin	47
7.2	Diahroni in sinhroni odmiki	48
7.2.1	Piran	48
7.2.2	Ptuj	50
7.2.3	Idrija	53
8	Model strategije mest: Poskus 2 – Model strateškega mestnega marketinga	59
8.1	Strateški mestni marketing: forma.....	60
8.2	Strateški mestni marketing: vsebina	66
8.2.1	Nad-strategije marketinške menjave	66
8.2.2	Nad-strategije odpiranja	69
8.2.3	Nad-strategije kulturne ekonomike	71
9	Sklep	73
10	Literatura	76

Priloga A: Elementi modela strateškega upravljanja	87
Priloga B: Ocena krovnega strateškega dokumenta Občine Piran	88
Priloga C: Ocena krovnega strateškega dokumenta Mestne občine Ptuj	90
Priloga Č: Ocena krovnega strateškega dokumenta Občine Idrija.....	93
Priloga D: Intervju s Petrom Bossmanom, županom Občine Piran, 22. oktober 2013	97
Priloga E: Intervju z zaposlenimi na Uradu za okolje in prostor Občine Piran; 7. november 2013	99
Priloga F: Intervju z dr. Štefanom Čelanom, županom Mestne občine Ptuj, 24. oktober 2013	109
Priloga G: Intervju z Bojanom Severjem, županom Občine Idrija, 30. oktober 2013	123
Priloga H: Intervju z dr. Janezom Naredom, Geografski inštitut Antona Melika, ZRC SAZU, 27. november 2013.....	141

Kazalo tabel

Tabela 4.1: Primerjava podjetništva na nivoju podjetja in mesta	26
Tabela 6.1: Faze razvoja marketinga mest	34
Tabela 6.2: Izčrpen in strateški načrt.....	37
Tabela 6.3: Primernost modelov za analizo okolja	39
Tabela 6.4: Elementi modela strateškega upravljanja	43
Tabela 7.1: Analiza ujemanja med modelom in strateškimi dokumenti občin	48
Tabela 8.1: Pregled implikacij sprememb znotraj mest	68
Tabela 8.2: Pregled implikacij spremenjene vloge mest na globalnem prizorišču	70
Tabela 8.3: Pregled implikacij rekonceptualizacije kulture	72

Kazalo shem

Shema 4.1: Rast plač, pomanjkanje tehnološkega napredka in produktivnost	28
Shema 8.1: Strategije in post-moderni izzivi	59
Shema 8.2: Model strateškega mestnega marketinga.....	61
Shema 8.3: Prepletajoča se vsebina strateškega mestnega marketinga v mestih kulture.....	66

1 Uvod

V 21. stoletje so se mesta kulture pognala z željo po družbenem, kulturnem in gospodarskem razvoju ter se pri tem znašla na bojni črti med starim in novim. Družbene, politične, kulturne in gospodarske spremembe tokrat niso zamejene na posamezne panoge, politike, razrede, spole, rase, kulture ali sektorje, temveč preobražajo celoten gospodarski, politični in družbeno-kulturni svet (Healey in drugi 1995). Razvoj mest je tako danes skorajda nemogoče pojasnjevati zgolj s spremembami znotraj mest, saj urbani procesi niso endogeni, temveč »del širših in celo naraščajoče najširših ter medsebojno odvisnih globalnih družbeno-prostorskih procesov« (Hočevar 2000, 15).

A o kakšnih globalnih razmerah konkretnije govorimo? Kateri trendi najmočneje vplivajo na delovanje mest kulture, na njihov dolgoročni razvoj in na njihovo strateško usmeritev ter predvsem kakšne so implikacije za razvojne strategije mest kulture?

Že na začetku smo si lahko enotni, da povečana kompleksnost družbenega sveta zahteva prehod od kratkoročnega načrtovanja k dolgoročnejši strateški misli. Ključno vprašanje je torej, kako strukturirati strateški proces. Kakšen naj bo proces oblikovanje strategije, da bo odsev splošnih in specifičnih razmer v mestih in izven mest?

Na ta vprašanja želimo odgovoriti v magistrskem delu in z metodologijo študije primera oblikovati nov model strateškega mestnega marketinga, ki združuje dve, na prvi pogled težko združljivi, miselni veji – prostorsko sociologijo in strateški marketing. S tematiko razvoja mest so se namreč v preteklosti ukvarjale geografija, sociologija, antropologija, regionalna ekonomija, marketing in politologija, a v večini primerov ločeno, kritično do drugih disciplin in predvsem zgolj na podlagi zbranega znanja iz lastnih disciplin. Te partikularne poglede želimo preseči s celostnim sociološkim in marketinškim pogledom na obravnavano tematiko, saj verjamemo, da je le tako mogoče razviti smiselne in uporabne modele. Zavedamo se, da slednje ne bo enostavno, saj kljub vsepovsod prisotni tezi o nujnosti interdisciplinarnosti tovrstno konceptualno kombiniranje sproža nezaupanje in skepso na obeh straneh, sociološka procesualna predikcija in konkretna marketinška analiza pa se pogosto razlikujeta že v samih temeljih.

V želji po obravnavi strategij slovenskih mest kulture smo izbrali tri mesta – Idrijo, Piran in Ptuj – in prek analize teh mest bomo oblikovali splošen model strateškega upravljanja mest kulture, ki ga bo (ob drugi priložnosti) mogoče testirati z drugimi statistično reprezentativnimi metodami. Slabo razvito strateško upravljanje in skorajda neprisoten mestni marketing v

slovenskih mestih kulture sta razumljivo ovira pri izbiri primerov, a – kot bomo dokazali – nikakor ne razlog za ne-obravnavo te tematike. Prav slaba razvitost tovrstnih aktivnosti v slovenskih mestih kulture je dodaten motiv in spodbuda.

Za boljše razumevanje trendov, ki močno vplivajo na razvoj mest, bomo v času priprave magistrskega dela poleg obravnave treh izbranih primerov opazovali tudi razvoj drugih mest: Umeå na Švedskem, Šanghaja na Kitajskem in večjih mest ob transsibirski železnici v Rusiji.

Magistrsko delo bo sledilo naslednji strukturi: po uvodnih mislih, pojasnitvi metodologije in pojasnitvi termina mesta kulture bomo v daljšem razmisleku pregledali ključne družbene, ekonomske, kulturne in politične trende ter izluščili ključne implikacije za strategije mest kulture. V nadaljevanju bomo po utemeljitvi potreb po strategijah na osnovi teorij strateškega načrtovanja, strateškega menedžmenta in mestnega marketinga razvili prvi poskusni model strategije, ki nam bo služil kot primerjalni element v multipli študiji primerov. Na osnovi ugotovitev študije primerov bomo tako lahko pripravili drugi model strateškega mestnega marketinga, ga pojasnili in ponudili slovenskim mestom kulture v uporabo.

1.1 Raziskovalna vprašanja

Glavno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je:

- Katerim smernicam naj sledi strateško upravljanje mest kulture, da se bo lahko odzivalo na družbene, ekonomske, kulturne in politične trende?

Da pa bi lahko v popolnosti odgovorili na zgornje vprašanje, moramo v procesu odgovarjanja razjasniti sledeče dileme:

- Kateri trendi najmočnejše vplivajo na delovanje mest kulture, na njihov dolgoročni razvoj in na njihovo strateško usmeritev?
- Kakšne so implikacije teh trendov za razvojne strategije mest kulture?
- Kakšna naj bosta forma in vsebina strateškega upravljanja mest kulture?

2 Metodologija

Študije primerov se vedno bolj uporabljajo kot raziskovalne strategije (Yin 1994), nekateri avtorji (Porter 1991b) pa celo trdijo, da jih bo za večji napredek v raziskovanju menedžmenta potrebno pogosteje uporabljati. Študije primerov so namreč zaradi svojih lastnosti najbolj primerne za razvoj novih teorij (Gerring 2004), saj jih pogosto odlikuje novost, drugačnost, izvor v empiriji in tesen preplet teorije in empirije (Ragin v Öz 2004). Potreba po študijah primera se najbolj kaže pri raziskovalnih temah, kjer je potrebno razumeti kompleksne družbene probleme in procese, tj. teme, ki jih je bistveno težje opazovati s strukturiranimi nekajdimenzionalnimi metodami. Študije primerov omogočajo dostop do bogatega in širokega nabora informacij, ki jih je s kvantitativnimi metodami običajno nemogoče dobiti (Öz 2004), saj lahko raziskovalec na manjšem številu enot opazuje več elementov. Prav to dejstvo hkrati predstavlja nevarnost prezasičenosti z informacijami in nezmožnost izluščanja relevantnih podatkov (Eisenhardt v Öz 2004).

Temeljna značilnost študij primerov je, da so procesi, postopki in koraki izrazito nedefinirani. Kljub pogosti uporabi namreč ni oblikovan konsenz o definiciji študije primera (Ragin in Becker 1992; Gerring 2004), raziskovalci pa imajo pod pojmom študija primera v mislih različne stvari (Gering 2004). Različice študij primerov tako delimo na ateoretične, interpretativne, za generiranje hipotez, za potrjevanje teorij, za informiranje teorij in odklonske študije primera (deviant case study) po Lijphartovi tipologiji ali na konfigurativne-idiografske, disciplinsko-konfigurativne, hevristične, verjetnostne poskuse in odločilne študije primerov po Eckstenu (Levy 2008). Študije primerov tako najlažje razumemo kot idealni tip in ne kot metodo z definiranimi in nespremenljivimi pravili (Gerring 2004). Prav zaradi pomanjkanja eksplicitnih in sistematičnih načinov priprave študij primera pa ostajajo kljub navidezni preprosti obliki ene najzahtevnejših metod.

2.1 Postopek izvedbe študije primera

Magistrsko delo v empiričnem delu temelji na multipli študiji primera, tj. študiji, ki vsebuje tri primere – tri slovenska mesta kulture: Idrijo, Piran in Ptuj – njen namen pa je predvsem oblikovanje splošnega modela strateškega upravljanja mest, ki ga bo (ob drugih priložnosti) mogoče testirati z drugimi statistično reprezentativnimi metodami. Z analizo namreč ne dokazujemo generaliziranega stanja, temveč predvsem apliciramo ugotovljena dejstva na specifično teorijo.

Ker je sprejet konsenz glede postopkov izvedbe predvsem v obliki smernic, taktik in načinov organizacije podatkov (Öz 2004), se bomo pri izvedbi naslonili na štiri analitične tehnike, ki jih predlaga Yin (1994): ujemanje vzorcev (pattern matching), oblikovanje razlag, analiza časovnih serij in programsko-logični modeli (program-logic models), z razliko v tretji analitični tehniki. Namesto analize časovnih serij – opazovanja ene enote skozi čas – bomo analizirali sinhrono in diahrono odmike znotraj enote (Gerring 2004), ki se kažejo kot razkorak med zapisanim in izrečenim glede strategij.

Postopek izvedbe magistrske naloge bo torej metodološko sledil petim elementom:

1. oblikovanje teoretičnega idealnotipskega modela strategije,
2. analiza ujemanja in neujemanja med pričakovanimi vzorci in vzorci učinkov (Trochim 1989),
3. oblikovanje razlag,
4. analiza sinhronih in diahronih odmirov znotraj enote,
5. oblikovanje modela strateškega upravljanja oz. strateškega mestnega marketinga.

2.2 Parametri študije primerov

Tri slovenska mesta so izbrana upoštevajoč praktične premisleke (dostopnost uporabnih informacij ipd.) in vsebinske premisleke (relevantnost za tematiko in specifičnost – družbeno-ekonomske okoliščine). Odločitev za tri mesta znotraj ene študije primera izvira iz potrebe po utrditvi relevantnosti izbora in čim boljšemu pokritju obravnavane tematike, primerjava med mesti pa je bolj kot v funkciji dokazovanja in posloševanja v funkciji stimulacije domišljije: kot »sistem za prepričevanje, ne odgovarjanje« (Stretton 1969, 246-247).

S študijo primera se ne omenjamo le na en tip podatkov, temveč pridejo v poštev tako kvalitativni kot tudi kvantitativni podatki. Raznolikost tipov podatkov je posledica uporabe različnih virov, tako primarnih kot sekundarnih:

- analize (ne)obstoječih razvojnih dokumentov občin (sekundarni podatki),
- analiza pol-strukturiranih intervjujev s ključnimi nosilci strateških odločitev v občinah (primarni podatki).

V pol-strukturirane intervjuje so bile vključene tiste osebe znotraj občinskih uprav, ki so ali so bile odgovorne za pripravo, organizacijo in implementacijo razvojnih strategij ali drugih strateških aktivnosti. V izogib dojetju mest kot »ene formalne organizacije« (Czarniawska

2002) smo v samo raziskavo vključili tudi druge osebe, ki tvorijo ali so tvorile t.i. »akcijsko mrežo« (Czarniawska 2002) – te mreže namreč (pogosto neformalno in začasno) združujejo različne občinske, državne, zasebne in prostovoljne organizacije, ki kolektivno in soodvisno vplivajo na pripravo in implementacijo občinskih strategij.

Ker gre pri naši analizi za sočasni umeščeni načrt, so se podatki zbirali sočasno, prav tako pa se med samo analizo mešajo ter so predstavljeni vzporedno in ne zaporedno – posledično je vsebina bogatejša, morda nekoliko bolj konfuzna, a zato odprta za nove premisleke, ideje, poglede in razlage. Strategija združevanja podatkov (Ceracelli in Greene 2008) je od preostalih strategij analize podatkov bistveno bolj sofisticirana in vključuje združeno uporabo obeh tipov podatkov (kvalitativnih in kvantitativnih).

3 Statični prostori kulture in mesta kulture

Termin mesta kulture moramo razumeti v kontekstu statičnih prostorov kulture (Straus 2011), s katerimi idealnotipsko opisujemo prostore z nizko stopnjo prisotnosti javnega prostora in nizko stopnjo prisotnosti ustvarjalnosti (Straus 2011). Statični prostori kulture so ujeti v lastne narative in rigidno strukturo z okostenelo infrastrukturo. Tovrstni prostori ohranjajo relativno visoko stopnjo kulturnih aktivnosti, a gre predvsem za »serijsko reprodukcijo kulture« in »serijsko reprodukcijo krajin« (Russo in Arias Sans 2009). Statični prostori kulture namreč v želji po globalni tekmi za turiste iščejo načine diferenciacije in ekskluzivnosti, a zaradi konvergence organizacijskih in potrošnih praks (Ritzer 1997) ustvarjajo le standarizirane urbane krajine.

Statične prostore kulture lahko opazujemo v dveh pojavnih oblikah – post-modernih mestih in mestih kulture. Ločnica poteka po osi ponudba-povpraševanje, ki sta jo v prostorsko sociologijo na primeru rekreacijskih površin vnesla Clawson in Knetch (1966). Mesta kulture se oblikujejo kot posledica usmerjenosti k resursom/ponudbi (bogata zgodovina, nepremična kulturna dediščina, materializirana kultura, institucije nacionalne/lokalne reprezentativne kulture), post-moderna mesta pa kot posledica usmerjenosti k povpraševanju (povpraševanje po post-moderni kulturi). Post-moderno mesto je resda zaznamovano s povratkom h kulturi, stilu in dekoraciji, a znotraj okvirov »ne-krajev«, v katerih je kultura dekontekstualizirana, simulirana, reproducirana in nenehno restilizirana (Featherstone 1991), mestne funkcije in habitati pa so »banalizirani« ter tako manj dovzetni za družbene spremembe in nove kulturne pozicije (Muñoz 2008). Ko Martinotti (1993) govori o »četrti generaciji metropolisa«, ima v

mislih mesta, v katerih je vedno manj prostora za različnost in diferenciacijo, čeravno so prav ta mesta polna retorike različnosti in učenja. Post-moderna mesta ostajajo prostori z reproducirano kulturo zapolnjene potrošnje, igre in zabave (Featherstone 1991).

3.1 Mesta kulture

Benetke so bila dolga leta srce in ritem italijanskih vizualnih in uprizoritvenih umetnosti, ki so svoj uspeh gradila na veličastni zgodovini in tradiciji ter t.i. »objektiviziranem kulturnem kapitalu«. Čeprav še vedno ohranjajo videz »romantičnega«, »nespremenljivega« »mesta iz kamnov«, se zadnjih 30 let konstantno soočajo z zmanjševanjem populacije, slabšimi ekonomskimi kazalniki in izgubo politične moči (Musu v Russo in Arias Sans 2009). Ustvarjalni posamezniki in organizacije se selijo v bolj dinamična mesta, kot sta Milano in Bologna, medtem ko rast števila turistov na trgu sproža upad kakovosti (a ne tudi cene) turističnih produktov. Davis in Marvin (v Russo in Arias Sans 2009) trdita, da ima »kraljica v zatonu« težave prav zaradi romantične turistične podobe in ne kljub le-tej. Benetke so podobno kot Norwich, Bruges in Toledo sinonim za mesta kulture in govorijo zgodbo o »zamrznjenih« prostorih, ki so predvsem igrana reprodukcija zgodovine, zavita v romantično in pacifizirano okolje (Ashworth in Tunbridge 1990).

Mesta kulture so, čeprav polna zgodovinskih objektov, produkt sedanjosti – so, kot nam dokazujejo prakse prenekaterih mest z nazivom Evropska prestolnice kulture, pravzaprav turistično-marketingška kreacija. Čeprav se zdijo kot zgodbe o spodletelem ali neuresničenem poskusu kreacije ustvarjalnih prostorov (Richards in Wilson 2007), so pravzaprav predloga za razvoj zgodovinskih mest (Russo in Arias Sans 2009). V zgodovini človeštva je sicer moč najti več primerov, ko so oblasti z različnimi ukrepi želele preprečiti propad ali uničenje starejših zgradb, a je t.i. konzervacija v drugi polovici 20. stoletja zavzela bistveno bolj sistematično, organizirano in uradno podprto obliko, ki jo je podprlo tudi javno mnenje (Ashworth in Tunbridge 2000). Diskurz je iz majhnih skupin amaterskih entuziastov prerastel v mednarodno organizirano mrežo akterjev, ki se zavzema za ohranjanje celotnih starejših mestnih tvorb.

Kreiranje mest kulture v prvi fazi običajno poteka vzporedno s formalno zaščito določenih objektov, kar vodi v nastajanje »zgodovinskih območij«, ki so podlaga za nadaljno zaščito, saj je v drugih, sprva nezaščitenih objektih zdaj »lažje prepoznana zgodovinskost in avtentičnost«. Mesta kulture temeljijo na predpostavki o nujnosti ohranjanja materializirane kulture, ki

legitimizacijo išče predvsem v potrebi po ohranjanju samoumevnih avtentičnih (sic!) ostankov zgodovine, v manjši meri pa družbeno-psiholoških učinkih (zgodovina kot kontekst socializacije in psihičnega razvoja), ideološko-političnih učinkih (grajenje politične skupnosti na osnovi »skupne zgodovine«), ekonomskih učinkih (predvsem za razvoj turizma) ali konfliktih med motivi (konzervatorstvo kot varovanje pred različnimi drugimi motivi) (Ashworth in Tunbridge 2000).

V mestih kulture je v luči zaostrenih javno-finančnih razmer v javnem sektorju (kulturni) turizem viden kot najbolj, če ne edina, kompatibilna gospodarska dejavnost, saj gradi na ohranjanju zgodovinskih objektov in nacionalni/lokalni reprezentativni kulturi. S splošno podporo konzervatorstvu so predmeti, ki so bili prej zanimivi le za zgodovinarje, tako postali predmet popularne kulture. Kulturni turizem v mestih kulture namreč v večji meri ponuja pasivne ogledе uprizoritvenih in vizualnih umetnosti, gledališč, muzejev, galerij in zgodovinskih krajev, ki so stereotipizirani in načrtovani. Tovrstni marketinški prijemi pa načeloma niti ne prinašajo dolgoročnih kulturnih vplivov in so izpraznjeni ustvarjalnosti (Evans 2007).

Na mesta kulture lahko gledamo kot na:

- Tip mest in posebno morfološko-funkcionalno območje znotraj mesta;
- Obliko in funkcijo. Gre za vrsto urbane morfologije in urbano aktivnost (vezano na kulturni turizem, institucije nacionalne/lokalne reprezentativne kulture, ...);
- Način razumevanja vloge materializirane kulture v urbanem prostoru in način razumevanja nacionalne/lokalne reprezentativne kulture, ki doživlja svoje materializiranje v urbanem prostoru.

4 Nepredvidljive razmere

Mesta so na bojni črti razkroja in ponovnega sestavljanja sodobnih zahodnih družb, spremembe pa tokrat niso zamejene na posamezne panoge, politike, razrede, spole, rase, kulture ali sektorje, temveč predrugačijo celoten gospodarski, politični in družbeno-kulturni svet (Healey in drugi 1995). Spreminjajoče se globalne razmere silijo mesta v nove načine odzivanja na zunanje in notranje silnice – bistveno več energije morajo posvetiti premišljevanju in odločanju o prihodnosti. Prihodnost ni nekaj, kar pride, ampak nekaj, kar se pričakuje – s strategijo ali brez.

S pregledom poglavitnih trendov, ki vplivajo na strateško pozicijo in angažma mest, želimo umestiti mesta kulture v makro okolje in srednjeročni horizont. Namen je predvsem sociološka analiza mogočih družbenih posledic današnjega razvoja in trendov s projekcijo prihodnjega razvoja in trendov na taiste družbene elemente ali na druge elemente, ki jih je mogoče pričakovati, ter identifikacija ključnih implikacij za strateške aktivnosti mest. Čeprav so družbene spremembe ključno področje analize vseh družbenih ved, do analize trendov s študijami prihodnosti obstaja določena skepsa, ki izhaja predvsem iz verjetnosti ugotovitev tovrstnih analiz – ali so izbrani trendi odločujoči ter ali ni časovni horizon preveč oddaljen in nima vpliva na današnje aktivnosti?

Vsakršna analiza trendov in posledic teh trendov v prihodnosti – torej ukvarjanje z razmerami in fenomeni, ki se bodo šele zgodili – resda vključuje določeno stopnjo negotovosti, ki pa je zmanjšana, saj naš namen ni napovedovanje prihodnjih dogodkov, temveč predvsem ustvarjanje širše slike, ki je relevantna za obravnavan primer. S tovrstnim razmislekom raziskujemo prihodnje možnosti razvoja družbenih razmer in povečujemo možnosti za učinkovite prihodnje odločitve, ki vodijo do zastavljenih ciljev. Vsakršna tovrstna praksa zato zavzame aktivno pozicijo, saj z upoštevanjem določenih trendov vplivamo tudi na njihov razvoj, delujejo torej na način refleksivnih/samoizpolnjujočih prerokb (Henshel 1976), kjer upoštevanje napovedi vodi v spremembo razmer in navsezadnje spremembo napovedi same.

Kvantitativna in kvalitativna pojavnost trendov je zaradi negladkega sveta v prostoru, času in družbi (družbeni razred, spol, življenjsko-stilske izbire, ...) raznolika – npr. trend povečane mobilnosti je v državah zahodne Evrope bistveno bolj prisoten kot v državah vzhodne Evrope, hkrati pa je povečana mobilnost danes v celotni Evropi višja kot pred desetimi leti, med mladimi prebivalci Evrope pa višja kot med starejšimi generacijami. Ker trendi niso vseprisotni in prisotni povsod v enakih merah, mnogi slednje razumejo kot argument za

neupoštevanje trendov, češ, pri nas ti trendi niso opazni in nimajo vpliva na prostorsko in družbeno organiziranost. A prav medsebojna povezanost različnih trendov in predvsem vezanost mnogih trendov na trenda globalizacije in individuacije zahtevajo upoštevanje tudi tistih trendov, ki so kvantitativno in kvalitativno prisotni v manjši meri – npr. čeprav je trend povečane stopnje mobilnosti v določenem kraju skorajda neopazen ali zanemarljiv, ga je potrebno upoštevati, saj mesto ne glede na pojavnost tega trenda tekmuje v primerjalni globalni tekmi z drugim mesti, kjer pa je trend povečane stopnje mobilnosti opazen ter odločilno vpliva na dinamiko tekmovanja in razvoja mest. Mesto, ki tak »zanemarljiv trend« zanemari, tvega strateški zdrs in padec v negativno spiralo.

Kot glavne globalne spremembe, ki vplivajo na razvoj mest kulture in ustvarjajo »nepredvidljive razmere«, lahko identificiramo:

1. Spremenjena vloga mest na globalnem prizorišču

- Od držav k mestom
- Od lokalizacije h cirkulaciji
- Od sedentarnosti k mobilnostim
- Od turizma k post-turizmu

2. Spremembe znotraj mest

- Od urbane rasti k urbanemu krčenju
- Od prostorov prebivanja k prostorom delovanja
- Od množice volilnih upravičencev k omrežju akterjev
- Od industrij k ustvarjalnim industrijam
- Od mesta podjetništva do podjetniškega mesta

3. Rekonceptualizacija kulture

- Od kulturnih hramov k sceni scen
- Od dostopne kulture k rasti stroškov kulture (Baumolova bolezen)
- Od kulturnih politik k ekonomskim kulturnim politikam

4.1 Spremenjena vloga mest na globalnem prizorišču

4.1.1 Od držav k mestom

Z razmahom internacionalizacije in predvsem globalizacije v ospredje političnih, ekonomskih in družbenih (razvojnih) odločitev stopajo nadnacionalne tvorbe na eni strani (EU, ZN, MDS, NATO, ...) in nižje ravni družbeno-teritorialne organizacije (regije, občine, mesta), ki se neposredno, brez posredniške vloge nacionalnih ravni, povezujejo z nadnacionalnimi tvorbami (Mlinar 1994). Pri tem države izgubljajo monopol nad družbenimi, ekonomskimi in političnimi aktivnostmi na svojih ozemljih, na mesto so-odločevalcev pa stopajo raznoliki teritorialni in neteritorialni (ne-državni) akterji. Tako se oblikuje globalna družba, ki je prej kot skupek nacionalnih držav »omrežje (omrežij) vse bolj raznovrstnih dejavnikov, ki se izločajo iz okolja, ki so ga v preteklosti sprejemali kot nekakšno vnaprejšnjo danost« (Mlinar 1994, 13).

Sočasno s sploščanjem vertikalne (hierarhične) prostorske organiziranosti prihaja tudi do slabitve teritorialnih lastnosti prostorskih sistemov, ki so bil značilni za nacionalne države, npr. moč, zamejenost, pripadnost, nadzor, ... (Hočevvar 2000). Mesta v teh razmerah razvijajo nove funkcijske in simbolne lastnosti, ki gredo onkraj teritorialne pripisanosti (Hočevvar 2000), in jih je zato vedno težje razumeti z uporabo istih kriterijev, kot so veljali za nacionalne države (število stalnih prebivalcev, površina, BDP, notranje-zunanje, domače-tuje, javna uprava, naravni viri, politične stranke, obramba, homogenost, meje, ...). Mesta je torej vedno težje analitično razvrščati (Hočevvar 2000):

- kot zamejene teritorialne sisteme, opredeljene formalno oz. administrativno,
- kot lokalne prostorske enote glede na nadlokalne lastnosti ali (teritorialne) ravni,
- kot teritorialne skupnosti ali skupnosti v kateremkoli smislu.

- Od držav k mestom: Implikacije

- Oblikovanje novih deskriptivnih in komparativnih konceptov za mesta
- Potreba po mestni diplomaciji (Van der Pluijm 2007)
- Prezemanje nalog države na družbenem, gospodarskem in političnem področju in soočenje z novimi izzivi (okoljski, prehrambeni, energetski, demografski, zdravstveni)
- Prehod od vloge »podaljšane roke države« k samostojni koordinaciji lokalnih, regijskih, državnih in supranacionalnih akterjev

4.1.2 Od lokalizacije h cirkulaciji

Družbena organiziranost se s povečevanjem prostorske dostopnosti kot posledice globalizacije premika od lokacijskih k cirkulacijskim načelom (Mlinar 1994), od sedentarnih k fluidnim prostorskim praksam (Virilio 1992), iz prostorov krajev v prostore tokov (Castells 2010). Med mesti se večja razločljivost, ki jo omogoča časovno-prostorsko zgoščanje in povečevanja dostopnosti, hkrati pa so mesta bolj kot kdaj koli prej vpeta v globalna omrežja, prek katerih lahko akterji v mestih dostopajo do raznovrstnosti. Mesta postajajo ključni nivo globalnih omrežij, prek katerega lahko pojasnujemo nastajanje povezav navzgor k nacionalnim ravnam ter navzdol k akterjem – mesta niso več središča, temveč prej vozlišča globalnih tokov ljudi (z namenom dela, prostega časa, družinskega življenja, užitkov, migracij in ubežništva), objektov (k proizvajalcem, potrošnikom in distributerjem) ter imaginarnih potovanj (skozi podobe krajev in ljudi), virtualnih potovanj in komunikacijskih potovanj (preko P2P sporočil).

Navkljub tezam nekaterih tehnoloških deterministov (Friedman 2005) svet v času globalizacije in razkrojevanja hierarhičnih teritorialnih delitev kljub povečani povezljivosti in dostopnosti v prostoru ni plosk. Globalizacija ustvarja nova središča in nova obrobja, predvsem kot posledico obstoja oz. neobstoja stičišč med različnimi globalnimi tokovi (Castells 2010). Mesta izven globalnih tokov imajo tako slabše možnosti in jim preti negativna spirala (Gross in Hambleton 2007).

- Od lokalizacije h cirkulaciji: implikacije

- Možnost ustvarjanja razločljivosti (in unikatnosti) ob sočasni dostopnosti do univerzalnega
- Premik od teritorialnega razumevanja mest k ateritorialnim pogledom
- Potreba po aktivnem sodelovanju in upravljanju v cirkulaciji globalnih tokov ter potreba po transakcijskem mreženju (Hočevar 2000)

4.1.3 Od sedentarnosti k mobilnostim

Vedno več oseb, predmetov in idej je »na poti«, »on the move«. Pri opazovanju korporealne mobilnosti oseb (Urry 2007) moramo tako gledati na:

1. migracije, ubežništvo, iskanje azila, brezdomstvo,
2. službena oz. profesionalna potovanja,
3. potovanja »za izkušnje«: npr. študentske izmenjave, *au pair* (varovanje otrok), humanitarnost,
4. zdravstvena potovanja: npr. zdravilišča, bolnišnice,
5. vojaška mobilnost: npr. misije,
6. potovanja po upokojitvi: npr. dvodomicilnost bivanja in transnacionalni življenjski stili,
7. potovanja diaspor: npr. Kitajci iz Evrope domov,
8. potovanja, obiskovanja večkulturnih partnerjev, družin (dvo- in več-domicilnost),
9. turistična potovanja: npr. kraji, počitnikovanje, dogodki, prireditve, seksualna sprostitev,
10. obiskovanje prijateljev, sorodnikov, ki so tudi lahko na poti,
11. vozaštvo na delo, vsakodnevno,
12. potovanja servisnih delavcev: npr. tokovi sužnjev.

Turizem na strateškem nivoju zato prepoznavamo zgolj kot eno od obliko začasne mobilnosti, ki se izvaja v prostoru in času (Hall v Hui 2009), saj ga je zaradi izjemnega vpliva drugih oblik začasnih mobilnosti skorajda nemogoče definirati in razumeti kot ločenega od drugih podobnih fenomenov. Smiselno je govoriti o »turistični mobilnosti« (Urry in Sheller 2004), ne zgolj zato, ker je turizem del mobilnosti, temveč da poudarimo vpliv različnih mobilnosti na turizem, na oblikovanje krajev, kjer se turizem »igra«, in na ustvarjanje in uničevanje turističnih destinacij. V razmerah, v katerih so kraji konstruirani kot »playscapes« z estetskimi ogrinjali (»aesthetic coatings«), lahko »v igri« ostanejo zgolj tisti kraji, ki so sposobni hitro in učinkovito zamenjati ogrinjalo (Sheller in Urry 2004). Kraji so nenehno vpeljevani v igro in obstajajo znotraj sistemov organiziranih in/ali neformalnih turističnih aktivnosti (Urry 2004).

- Od sedentarnosti k mobilnostim: implikacije

- Razumevanje najširšega spektra korporealnih mobilnosti in vpliv slednjih na razvoj mest
- Nujnost obravnave turistične mobilnosti v povezavi in medsebojnih vplivih z vsemi ostalimi oblikami (korporealne in siceršnje) mobilnosti

4.1.4 Od turizma k post-turizmu

Povojne spremembe v smeri naraščajoče kompleksnosti v naravi potrošnje, ki se odmika od homogenizirane, regulirane in standarizirane fordistične oblike, so vodile k povečani gostoti simbolov, podob in ne-materialnih oblik proizvodnje in potrošnje (Featherstone 1991). Ta kulturna preobrazba ima tako tudi neposredni vpliv na obliko turizma, ki se kaže predvsem v vzniku niš in segmentiranih trgov. Slednja teza nasprotuje ideji McDonalizacije in rasti standariziranosti, saj opisuje spremembe v turizmu kot premik k post-fordističnemu in postmodernemu turizmu (Shaw in Williams v Everett 2009).

V tovrstnih razmerah naj bi turisti postali »post-turisti« (Feifer 1985). Koncept post-turistov opisuje ravnanja, ki gredo onkraj tipičnih turističnih aktivnosti in izkustev. Post-turist v turističnih destinacijah in izkušnjah ne išče »naravnega«, »avtentičnega« in »pristnega« (Cohen 1995), temveč je samo-ironično zadovoljen z mešanico vizualnih, materialnih, hiperrealnih in simbolnih elementov, ki ustvarjajo »izkušnjo«. Koncept post-turistov se sklada s tezo o postmoderni težnji po fascinaciji nad simboli, ki je značilna celotno sfero družbenega (Ritzer v Sherlock 2001). Urry (v Sherlock 2001) namreč opozarja na prekrivanje med turističnim izkustvom in načini ravnanj v vsakdanjem življenju – vprašanje okusa, estetskih presoj in kulturnega kapitala postajajo sestavni del potrošnje in niso v ničemer zamejeni na čas, ko smo na počitnicah ali v tujini (Sherlock 2001). Post-moderna (turistična) izkušnja postaja multisenzorna in multidimenzionalna – zajema celotno telo in omogoča čustveno in individualizirano izkušnjo (Everett 2009). Povezava komodifikacije, potrošništva in turizma je tako odraz potrošne družbe (Featherstone 1991, Baudrillard 1993), ki močno vpliva tudi na prostorsko organiziranost – (turistični) prostori iz instrumentalne podlage trošenja postajajo vedno bolj multidimenzionalni in multisenzorni, hkrati pa so sami trošeni. Turistične destinacije se tako ne razlikujejo več bistveno od »domačih« nakupovalnih centrov, nakupovalni centri pa postajajo turistične zanimivosti same po sebi (Ritzer in Liska 1997).

- Od turizma k post-turizmu: implikacije

- Konec turizma »kot ga poznamo« – mešanje turistične dejavnosti s siceršnim storitvenim sektorjem in potreba po celostni obravnavi celotnega storitvenega sektorja
- Potreba po spremenjenem razumevanju »turističnega izkustva« in oblikovanju novih oz. modificiranih turističnih produktov, ki odgovarjajo na multisenzorne, multidimenzionalne in individualizirane želje post-turistov

4.2 Spremembe znotraj mest

4.2.1 Od urbane rasti k urbanemu krčenju

V Evropi naj bi v zadnjih letih v kar 40 odstotkih vseh mest z nad 200.000 prebivalci občutno padlo število prebivalcev (Schlappa in Neill 2013), skoraj polovica vseh srednje velikih evropskih mest pa se sooča s prebivalstvenim in gospodarskim nazadovanjem (Bernt in drugi 2012). O urbanem krčenju govorimo, ko gospodarski, demografski in politični procesi vplivajo na urbani razvoj na načine, ki vodijo v zmanjšanje števila lokalnega prebivalstva, zaradi česar se mesta soočajo s starajočim se prebivalstvom, izseljevanjem aktivnega prebivalstva, rastjo stopnje brezposelnosti, zmanjšanimi proračunskimi prihodki, viškom grajenih objektov in predimenzioniranimi javnimi servisi, ki posledično poslujejo z izgubami in nekakovostno. Na krčenje mest še dodatno vpliva splošno staranje prebivalstva, čemur se tovrstna mesta zaradi neugodne strukture prebivalstva in zmanjšanimi prihodki težje zoperstavijo.

Tudi mesta kulture so izpostavljena urbanemu krčenju, a se zdi, da so zaradi okostenelosti urbane in organizacijske infrastrukture bolj ranljiva od drugih tipov prostorov. Pacifiziranost javnega prostora ter konzervatorski pogled na razvoj lahko mesta kulture prikrajšata za prepotrebno agilnost ter prilagoditev na spremenjene razmere. Prepričanje, da je potrebno vzdrževati socioekonomske značilnosti, ki so mesto pripeljale do obstoječega položaja, se lahko obrne proti samemu mestu, ko prepričanje o strateških danostih ne odraža več realnosti – ko postane zgolj odsev svetle preteklosti, ne pa tudi odraz izzivajoče prihodnosti. Mesto kulture, ki svojo prihodnost vidi le kot mesto kulture, se ob urbanem nazadovanju in krčenju znajde pred zadrego, saj zaradi statičnosti, predvidljivosti in pomanjkanja ustvarjalnosti v javni razpravi in skupaj z mestnimi akterji ni zmožno razviti nove vizije razvoja, ki bi upoštevalo spremenjene razmere ter dalo mestu nov družbeni pomen.

- Od urbane rasti k urbanemu krčenju: implikacije

- Nujnost priznanja spremenjenih razmer
- Nujnost spremembe razvojne paradigme
- Potreba po kvantitativnem prilagajanju storitev (krčenje viškov javnih storitev in povečevanje storitev za starejše) in kvalitativnih spremembah pri izvajanju javnih storitev (spremembe v prioritetah, vključevanje mestnih akterjev, delitev del)

4.2.2 Od prostorov prebivanja k prostorom delovanja

Dolgoročen trend povečevanja mobilnosti in zmanjševanja deleža relativno trajnih mestnih prebivalcev iz »mest prebivalcev« ustvarja »mesta gostov in obiskovalcev« (Martinotti 1993) ter »mesta uporabnikov« – vzporednih ali zaporednih dvo- ali večdomicilnih uporabnikov, post-turistov, uporabnikov na poslovnih in izobraževalnih obiskih, vozačev – ki za svoje delovanje in refleksivne dejavnosti bolj ali manj pogosto uporabljajo mestne javne in zasebne storitve.

Ker geografska bližina vedno manj zagotavlja tudi družbeno, ekonomsko in kulturno podobnost med prebivalci, postaja identiteta mesta vedno manj utrjena, nespremenljiva in predvidljiva. Poleg povečevanja družbene različnosti tudi porast bivanjske začasnosti in prehodnosti (Hočevár 2000) močno vpliva na zmožnost ohranjanja lokalne identitete (Mlinar 2008), a hkrati odpira možnosti za razvoj nove, drugačne, fluidne identitete.

- Od prostorov prebivanja k prostorom delovanja: implikacije

- Potreba po upoštevanju potreb, želja in interesov vseh (tudi ne-prebivalstvenih) uporabniških skupin pri analizi razmer ter oblikovanju lokalnih politik in razvojne strategije
- Potreba po vključitvi vseh (tudi ne-prebivalstvenih) uporabniških skupin v demokratični odločevalski proces
- Soočenje s preходом od financiranja javnih storitev na podlagi bivanja k financiranju na podlagi uporabe
- Potreba po premisleku o lokalni identiteti, možnostih ohranjanja in prilagajanja slednje
- Potreba po bolj dinamičnem načrtovanju v prostoru (npr. hibridni prostori) in času (npr. začasna raba)

4.2.3 Od množice volilnih upravičencev k omrežju akterjev

Paradoksalno se z manjšanjem vloge avtohtonega stalnega prebivalstva in večanjem heterogenosti življenjskih stilov prebivalcev povečuje prav vloga slednjih. Če o mestih ne moremo več govoriti kot o striktnih teritorialnih enotah, jih namreč lahko razumemo kot omrežja akterjev. Kar mesto definira, so akterji, ki v času časovno-prostorske konvergence »izbirajo« mesta kot svoje prostore bivanja, dela, preživljanja prostega časa, ... Govorimo o

prostorsko-virtualnih sistemih akterjev in njihovih dinamičnih (tekmovanje in sodelovanje) razmerjih ter odnosih (Hočevar 2000).

Oblikovanje novih akterjev je tudi politike spodbudilo k spremenjenemu razumevanju delitve dela med javnim in zasebnim sektorjem ter – kot trdijo nekateri avtorji (Anheier in Seibel 1990, Anheier in Salamon 1992) – k iskanju načinov zmanjševanja odgovornosti države. Poleg kvantitativnega zmanjšanja izdatkov lokalnih oblasti za kolektivno potrošnjo (znotraj vseh izdatkov) je prišlo tudi do kvalitativne spremembe, saj se je povečala vloga nedržavnih (zasebnih in prostovoljnih) organizacij in javnih agencij, ki delujejo po tržnih načelih (Mayer 1995). Na mnogih področjih delovanja, kjer je bila lokalna oblast ekskluzivni ponudnik storitev, je prišlo do oblikovanja trgov ter vključevanja prostovoljskega, nevladnega sektorja, kar se je v politični sferi izrazilo kot pojav »vladovanja« (»governance«), pri katerem lokalna oblast igra predvsem vlogo moderatorja, vodje in povezovalca različnih interesov.

- **Od množice volilnih upravičencev k mreži akterjev: implikacije**

- Potreba po prehodu od vladanja k vladovanju in oblikovanju novih pogajalskih sistemov, v katerih mora lokalna oblast igrati moderatorsko in voditeljsko vlogo, a hkrati ohraniti moč za zaščito javnih interesov
- Potreba po spremembi komunikacijskih pristopov do mestnih in nemestnih akterjev
- Potreba po redefiniranju vloge lokalne oblasti pri oblikovanju in implementaciji razvojnih strategij
- Možnost spodbujanja mreženj med akterji iz različnih mest in s tem vzpostavljanje novih ali nadgrajevanje obstoječih medmestnih omrežij

4.2.4 Od industrij k ustvarjalnim industrijam

V obdobju ekonomske globalizacije, selitve industrijske produkcije na območja z nižjimi proizvodnimi stroški, liberalizacije globalne trgovine, deregulacije finančnih tokov in razvoja informacijskih in komunikacijskih tehnologij smo priča vsebinskemu preobratu v ekonomski strukturi razvitih držav (Ravbar in Bole 2007), ustvarjalne industrije pa se kažejo kot tiste rešiteljice, ki bodo zaradi visoke izobraženosti in ustvarjalnosti vzdrževale gospodarski razvoj (Bole 2008). O ustvarjalnosti kot o družbenem elementu je namreč smiselno govoriti predvsem v luči »kulturalizacije ekonomije« in oblikovanja »lahke« ekonomije komunikacij in informacij, v katerih ustvarjalnost oz. ustvarjalna ekonomija zavzema ključno vlogo (Mommaas 2004). Kot ustvarjalne industrije se večinoma razume tiste industrije, ki imajo

izvor v individualni ustvarjalnosti, veščinah in talentu, ter imajo potencial ustvarjanja bogastva in delovnih mest skozi generiranje in eksploatacijo intelektualne lastnine (Department for Culture, Media and Sport 2001). Skladno s slednjim k njim uvrščamo: oglaševanje, arhitekturo, umetnost in trg s starinami, oblikovanje, modno oblikovanje, film, video in fotografijo, programsko opremo, računalniške igre in e-založništvo, glasbo in vizualne ter uprizoritvene umetnosti, založništvo, digitalne in zabavne medije ter televizijo in radio (Department for Culture, Media and Sport 2001). Vzpon ustvarjalnih industrij in ustvarjalnega razreda (Florida 2002) ima na prostorsko organiziranost mnogotere vplive, saj daje možnost ustvarjanja visoke dodane vrednosti v logistično slabše dostopnih predelih (npr. mestna središča), pripadniki ustvarjalnega razreda pa zahtevajo mestno okolje, ki vzpodbuja ustvarjalnost in nudi ustvarjalne spodbude.

- **Od industrij k ustvarjalnim industrijam: implikacije**

- Možnost reorganizacije gospodarskih in ne-gospodarskih dejavnosti v mestnem prostoru
- Potreba po spremenjenem razumevanju »gospodarstva«
- Potreba po močnejšemu (organizacijskem, komunikacijskem in prostorskem) povezovanju dela in prostočasnih aktivnosti ter sledenje razumevanju pripadnikov ustvarjalnega razreda, ki zabrisujejo ločnico med delom in prostim časom
- Potreba po premiku od kreiranja spodbudne »poslovne klime« h kreiranju spodbudne »človeške klime« (Gross in Hambleton 2007)

4.2.5 Od mesta podjetništva do podjetniškega mesta

Mesta so bila vedno središča trgovine, podjetništva in ustvarjanja bogastva, ki so spodbujala gospodarske inovacije (Hall 1998, Braudel 1984, Jacobs 1984), a s pojavom postfordističnega režima regulacije, ki temelji na fleksibilni akumulaciji, tj. fleksibilni produkciji ter fleksibilni delovni sili, se je spremenila tudi vloga oblasti. Na mesto keynesianske države blaginje (»welfare«), ki se je primarno ukvarjala z upravljanjem povpraševanja znotraj nacionalnih gospodarstev, stopa shumpeterjanska država dela (»workfare«), ki poskuša krepiti kompetitivnost s posegi na strani ponudbe, socialno politiko pa podreja neoliberalnim zahtevam po fleksibilnem trgu delovne sile (Jessop 1994). Na zaton fordizma, ki pomeni tudi močno oslabitev socialdemokratskih aranžmajev v evropskih državah, so se mesta odzvala

predvsem z novimi aktivnostmi, ki jih v preteklosti niso opravljala. S slabitvijo moči nacionalne države (glej zgoraj) se je okrepila potreba po drugačnem načinu upravljanja skupnosti (Harvey 1989), t.i. urbanem in regionalnem vladovanju (»governance«). Poleg tega so otežene finančne razmere mesta prisilile v spremenjeno vlogo in v prakse, ki so bile prej znane le podjetjem – tveganja, inovacije, promocijo in motiv dobička (Hubbard in Hall 1998). Podjetniško mesto se za razliko od mest v preteklosti ne zavzema le za ustvarjanje dobička, temveč prvič tudi za akumulacijo kapitala (Jessop in Sum 2000), pri čemer posega po menedžerskemu pristopu k upravljanju mesta, ki išče drugačne načine za reševanje problemov. Mesto tako deluje kot kolektivna korporacija (Harvey 1989), ki privablja investicijski kapital, varuje učinkovito proizvodnjo in ohranja potrošnjo s povezovanjem kulture in kapitala (Zheng 2011). Marketing postaja logična sestavna komponenta nove mestne uprave (Kavaratzis 2008), predvsem pa se za zagotavljanje inovativnosti razvije večja stopnja samo-refleksivnosti, ki je v manj kompetitivnih mestih ter k oglaševanju nagnjenih mestih odsotna (Jessop in Sum 2000).

Podjetniška mesta zaznamujejo tri glavne distinktivne lastnosti (Jessop in Sum 2000):

- inovativne strategije z namenom ohranjanja ali izboljševanja konkurenčnosti vis-a-vis drugim mestom;
- realne, eksplicitne in refleksivne strategije, ki se izvajajo na aktiven, podjetniški način;
- podjetniški diskurz, ki mesto promovira kot »podjetniško«.

Ko govorimo o podjetniškem mestu, seveda ne enačimo mest s podjetji – mesta navsezadnje ne ustvarjajo in prodajajo dobrin na trgu, zato je za večino mest mogoče reči le, da so sredstvo za ustvarjanje dobičkov, ne pa podjetniške entitete same po sebi. Kot podjetniški agent, tj. podjetniško mesto, delujejo šele, ko je moč govoriti o lokalizirani družbeni strukturi, ki gradi na skupnih razpoznavnih interesih (Wu 2003).

Tabela 4.1: Primerjava podjetništva na nivoju podjetja in mesta

Primerjava podjetništva na nivoju podjetja in mesta	
Shumpeterjevo podjetje	Jessop in Sumovo podjetniško mesto
Nove dobrine	Novi urbani prostori (tehnopolisi, inteligentna mesta, čezmejna mesta, multikulturna mesta, trajnostna mesta ...)
Novi načini produkcije	Novi načini produkcije prostorov (nova infrastruktura, ustvarjanje novih oblik odnosov na trgu dela, ...)
Novi trgi za prodajo	Novi trgi za urbano življenje (mestni marketing in dvig kvalitete bivanja, ...)
Novi viri surovin	Novi viri prihodkov (novi vzorci migracij, novi viri financiranja, ...)
Nove oblike organizacije produkcije	Redefinicija urbanega položaja (sprememba položaja mesta v odnosu do drugih mest, ...)

Vir: Jessop in Sum (2000, 2289–2290).

- **Od mesta podjetništva do podjetniškega mesta: implikacije**

- Potreba po rekonceptualizaciji paradigme delovanja lokalnih oblasti (npr. vpeljava javno-zasebnih partnerstev),
- Potreba po kvalitativnem predrugačenju birokratskega aparata (npr. koncept ustvarjalne birokracije (Landry 2013))
- Potreba po okrepitvi marketinškega pogleda in marketinške funkcije v mestu
- Potreba po smiselnem usklajevanju vladanja in vladovanja
- Nujnost ohranjanja in razvoja demokratičnega vpliva mestnih uporabnikov (ne le potrošnikov)

4.3 Rekonceptualizacija kulture

4.3.1 Od kulturnih hramov k sceni scen

Če so bili arhiviranje, predstavljanje in raziskovanje kulture stvar 20. stoletja, se za 21. stoletje nasprotno zdi, da so prav nekdanji temelji nacionalne državne kulture (simfonija, opera in balet) in hranilci krajevnega kulture (mestni muzeji, knjižnice) podvrženi mnogim spremembam (Florida 2002). Tradicionalni »kulturni hrami« se morajo prilagoditi dinamičnemu in nenasitnemu ustvarjalcu, ki ne želi biti le gledalec, ampak aktiven udeleženec.

Eksemplaričen primer je organska in pristna kultura na ravni ulice, ki najbolj odgovarja dinamičnemu posamezniku, saj mu daje možnost stika ne le z umetnostjo, temveč tudi z umetnikom. Kultura na ravni ulice od svoje lokalne skupnosti ni izločena in ni povzdignjena v bele gradove ter steklene dvorce, temveč se z njo spaja, izrazito v tako imenovanih hibridnih prostorih (»hybrid spaces«), kot so knjigarna s čajnico, galerija s koncerti, kavarna z galerijsko dejavnostjo, ter se razliva na pločnike in ulico. Prav preseganje rigidnosti znotraj kulturnega sektorja, hibridnost izraznih kulturnih form, dinamičnost in fleksibilnost zaposlitev ter (finančno ugodnejše in izkustveno intenzivnejše) prostorske umestitve so tisti dejavniki, ki vplivajo na raven ponudbe. Florida (2002) govori o »sceni scen«, o mnogovrstnosti scen, od umetniške, glasbene, športne, pa do scene nočnega življenja, ki vse nudijo kreativne vzpodbude, ideje za življenje in delo ter tako ustvarjajo kreativni milje (Lloyd v Hannigan 2007, 54).

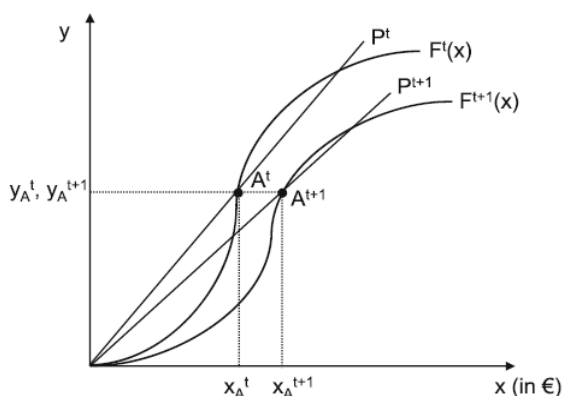
- **Od kulturnih hramov k sceni scen: implikacije**

- Potreba po spremenjenem razumevanju kulturne dejavnosti in akterjev na področju kulture
- Potreba po spremenjenem načrtovanju prostora, ki prostorskih rab ne ločuje več striktno (npr. stanovanjska vs. gospodarska raba)

4.3.2 Od dostopne kulture k rasti stroškov kulture (Baumolova bolezen)

Kulturni sektor, ki je v mestih kulture predstavljen kot esenca mesta, je poleg drugih izzivov, s katerimi se soočajo preostale gospodarske panoge, podvržen tudi t.i. Baumolovi bolezni (»Baumol's cost disease«) oziroma Baumolovemu zakonu (»Baumol's law«). Baumolova bolezen je posledica dveh efektov – višanja denarne vrednosti stopnje inputa kot posledice rasti mezd v drugih sektorjih in omejenega ali skorajda odsotnega tehnološkega napredka, ki bi lahko kako drugače znižal stopnjo inputa. Mezde v kulturnem sektorju namreč rastejo zaradi višanja produktivnosti v drugih sektorjih, zaradi česar se višajo tudi stroški dela in, posledično, manjša produktivnost (Last in Wetzel 2011). Ker kulturo zaznamujejo le majhne tehnološke spremembe, ki bi lahko bistveno zmanjšale vložke, je posledično dvig celotnih stroškov višji.

Shema 4.1: Rast plač, pomanjkanje tehnološkega napredka in produktivnost



Legenda: y – output, x – input, $F^t(x)$ – variabilne povrnitve proti produkciji obsega, $F^{t+1}(x)$ – variabilne povrnitve proti produkciji obsega po znižanju produktivne ravni

Vir: Last in Wetzel (2011, 3).

A vsa področja kulturnih dejavnosti niso podvržena Baumolovi bolezni v tolikšni meri kot druga. Festivalom denimo pritiče svojevrsten paradoks (Frey 2003) – ko se na eni strani umetnost sooča z vedno večjimi finančnimi težavami (kot posledicami Baumolove bolezni in odsotnosti vzporedne rasti državnih izdatkov za kulturo), na drugi strani festivali dobivajo vedno več (tudi finančne) podpore. Razlogi na strani povpraševanja so predvsem v rasti dohodkov porabnikov, nižanju stroškov udeležbe na festivalih, nižjih transakcijskih stroških, obstoju skupin, ki so deležne denarnih prednosti, obstoju politikov, ki iščejo popularnost, na strani ponudbe pa nižjih stroških predstav; nižjih stroških prizorišč; izmikanju delovno-pravnim omejitvam ter preseganju potencialnih rigidnosti v umetniškem sektorju (Srakar 2010).

- **Od dostopne kulture k rasti stroškov kulture (Bauolova bolezen): implikacije**

- Potreba po kulturnih politikah, ki spodbujajo soočenje z Baumolovo boleznijo
- Potreba po podpori kulturnim institucijam za izboljšanje ekonomskih rezultatov (povečevanje produktivnosti z nižanjem inputov, npr. izdatkov za plače; povečanje obsega proizvodnje na optimalno raven, npr. izkoriščanje ekonomij obsega in pozitivna tehnična učinkovitost; spodbujanje inovativnosti, ...)

- Potreba po moderatorski vlogi med različnimi kulturnimi institucijami z namenom iskanja sinergijskih učinkov
- Možnost oblikovanja festivalskih politik, ki omogočajo razvoj kulturnega sektorja in ohranjajo dostopno kulturo

4.3.3 Od kulturnih politik k ekonomskim kulturnim politikam

Spremenjene razmere v post-fordistični globalni ekonomiji se kažejo tudi v razmahu nematerialne produkcije – razumevanje kulture kot ekonomsko neproduktivne aktivnosti se tako umika diskurzom kulturnih in ustvarjalnih industrij, kar odpira nova polja raziskovanj in kulturnih politik ter daje kulturi nov zagon tudi v državah v razvoju (Doyle 2010). Zaradi neučinkovitosti trga pri zagotavljanju optimalne kulturne ponudbe ter pomena kulture in ustvarjalnosti za razvoj mest in regij se tako kulturne politike iz sredstev za krepitev nacionalne identitete in izkazovanje prestiža pomikajo k ekonomskim politikam in postajajo del le-teh. Po prelomu tisočletja kulturni pomen brez ekonomskih vplivov kar naenkrat ni dovolj za utemeljevanje državne intervencije. Kulturne politike se iz ustvarjalnih umetnosti pomikajo k ustvarjalnim in kulturnim industrijam ter odpirajo nova področja raziskovanja in podpore – ustvarjalni razred, ustvarjalna mesta, ustvarjalni »cluster«. (Doyle 2010).

Težnje po zmanjševanju javnih izdatkov, ki izhajajo iz poskusov reševanja gospodarskih kriz, stagflacij, recesij in zadolženosti javnega sektorja z »zategovanjem pasu« (Hillman Chartrand in McCaughey v Srakar 2010, 57), vodijo v iskanje drugih virov in zatekanje v različne oblike javno-zasebnih partnerstev, ki postajajo vedno pomebnejši dejavnik projektov urbane regeneracije, prav tako pa je gradnja kulturne infrastrukture vedno bolj odvisna od drugih nevladnih (fundacijskih) in (v primeru evropskih mest) evropskih sredstev (Srakar 2010).

- Od kulturnih politik k ekonomskim kulturnim politikam: implikacije

- Potreba po strateškem razumevanju kulture in ciljno naravnanih kulturnih politikah
- Potreba po ekonomsko upravičenih kulturnih politikah, ki temeljijo na izračunih kulturne ekonomike
- Potreba po odpravljanju neučinkovitosti kulturnih trgov (s finančnimi intervencijami v trge) in vzpostavljanjem kulturnih trgov, kjer smiselno (z ukrepi na področju lastninskih pravic, odstranjevanjem birokratskih ovir in zagotavljanjem indirektnih finančnih podpor preko davčnih olajšav za nakup ali podporo kulturnih dobrin)

5 Zakaj strategije?

Nizka stopnja mobilnosti, majhna soodvisnost med različnimi prostori in relativna zaprtost od mest ne zahtevajo tekmovalnosti in primerjanja, ki bi bilo nujno za uspeh ali preživetje mesta. Ker v homogeni teritorialni enoti ni osnove za primerjanje (Mlinar 2012), sta primerjanje in tekmovanje, s tem pa tudi priprava strategij, mnogim mestom neznana. Šele večanje raznovrstnosti in odpiranje v procesu globalizacije dajeta možnosti in vzpostavljata potrebe po primerjanju z drugimi mesti, ki je osnova za tekmovanje. Izginjanje prostorskih ovir in povečevanje prostorske dostopnosti – t.i. časovno-prostorsko zgoščevanje (Harvey 1990), časovno-prostorski kolaps (Brunn, Leinbach 1991), praznenje geografije (Benko 1997), zakon tretjega prostora (Soja 1996) – omogočajo razločljivost posameznih krajev, ki so umeščeni v relativno standarizirane prostore. Znotraj teh organizacijsko standariziranih prostorov se tako pojavlja možnost za oblikovanje refleksivnih prostorov, ločnico med prostori in kraji in kreiranje različnih simbolnih predstav podobnih prostov, hkrati pa odpira potenciale za primerjanje med mesti in tekmovanje. To tekmovanje lahko poteka na več ravneh oblikovanja lokacij s posebnimi kakovostmi – tekmovanje na področju atraktivnosti delovne sile, naravnih virov, kulturne ponudbe, podpornih storitev, prisotnosti komplemetarnih dejavnosti, odsotnosti davčnih obremenitev, pravno-formalnih pogojev za delovanje, prostorskih zmožnosti, ohranjenosti naravnega okolja, infrastrukture, ...

Ker strategije uokvirjajo načine za tekmovanje ter preseganje le-tega z ustvarjanjem nečesa edinstvenega, ko vsakršna osnova za primerjanje in tekmovanje povsem izgine (Mlinar 2012), imajo v odprih družbenih okoljih vedno večjo vlogo. Osredotočanje na edinstveno, na razvoj refleksivnih krajev znotraj funkcionalnih prostov, na iskanje specifičnih rešitev na globalna vprašanja omogoča akterjem v mestu razvoj konkurenčnih prednosti in uspešno delovanje v globaliziranem svetu. Vedno manjše enote tako postajajo vedno pomembnejši element v omogočanju razvoja konkurenčne prednosti, s tem pa vedno pomembnejši dejavnik gospodarskega in družbenega razvoja na širšem geografskem območju (Mlinar 2012).

V nasprotju z načrtovanjem, ki je nepolitično, statično in za mnoge avtorje celo »psevdoznanost« (Jacobs 1993; Zukin 2010; Banham 2009) z zaviralnim učinkom na urbano podjetniško ustvarjalnost, je strategija izrazito politična – strategija ima cilj spremeniti razmerja moči v sedanjosti, zato se ne ukvarja s prihodnostjo (kot načrtovanje), temveč s skupno predstavo prihodnosti, ki sledi formuli: teorija + teologija = strategija² (Kornberger 2012). V primerjavi z racionalnim modelom izčrpnega načrtovanja (»comprehensive planning model«), ki temelji na znanju, pridobljenem skozi analitične, znanstvene in sistematične

metode, strateško načrtovanje poudarja obstoj nejasnosti, ki jih ni mogoče razumeti zgolj s tehničnim diskurzom (Ng 1993). Strategija ponuja odgovor na izzive, s katerimi se soočajo mesta, tako da nudi teoretični okvir in menedžersko prakso. Narava strategije je namreč dvojna – je praksa, ki z definiranjem vzrokov in posledic v nejasno prihodnost vnaša red, poleg tega pa ponuja nov način oblikovanja odgovorov na politična vprašanja. Strategija ima moč, ki jo je predstavniška demokracija, vsaj zdi se, izgubila – strategija namreč lahko pripravi ljudi do razmišljanja o svoji prihodnosti, strahovih in idejah, slednje pa zmore združiti v veliki narativ.

A klasično tradicionalno načrtovanje se z vzponom strategije ni poslovalo, temveč se je prilagodilo in ohranilo v premnogih praksah lokalnih oblasti – mnogokrat tudi pod imenom »strategija« ali z oznako »strateško«.

5.1 Moč lokalnih oblasti

Strategija, ki sicer izvira iz državnega, tj. vojske, je v javnem sektorju uporabljana redko in bistveno manj kot v zasebnem sektorju, saj specifične javnega sektorja (vsaj navidezno) močno vplivajo na manjšo zmožnost strateškega razmišljanja. Ločimo lahko med štirimi viri razlik:

1. Ker mesta niso ustvarjena z namenom zadovoljevanja potreb trga, se izbrana unikatna kombinacija »produktov/storitev« mnogokrat razlikuje od kombinacije, ki se jo poskuša spodbujati (Hankinson 2010). Mesto je zaradi svoje organske narave vedno več, kot želijo prenekateri promotorji, a hkrati mnogokrat manj, kot bi si želeli. To vodi v kastriranost vseh strateških in marketinških odločitev.
2. Strateški razvoj lokalnih skupnosti običajno sledi dotedanji poti oziroma temelji na zgodovini ter le redko skrene v povsem drugo smer. Na drugi strani so v večini podjetij možne tudi radikalne strateške spremembe.
3. Nuja po upoštevanju različnih interesov močnih interesnih skupin (Johnson in drugi 2011) nemalokrat vodi v nekonsistentnost in bistveno otežuje oblikovanje smiselnega dolgoročnega plana, posledično pa je tudi poskus usklajenega ravnanja na različnih področjih z namenom doseganja enotnih ciljev težji in včasih celo brezupen (Halachmi 1986). Zasebni sektor je pri slednjem v bistveno drugačni situaciji, saj lahko izbere t.i. ozko deležniško strategijo (»narrow stakeholder strategy«) (Freeman in drugi 2007).

4. Pomemben vpliv na težje izvajanje strateških aktivnosti ima tudi demokratično-reprezentativna organiziranost in z njo povezan sistem volitev – v javnem sektorju namreč potreba po zagotavljanju podpore različnih eksternih skupin z navzkrižnimi pozicijami in zahtevami lahko vodi k osredotočanju na kratkoročne dosežke, ki so lahko in hitro unovčljivi v politični areni.

A vlogo lokalnih oblasti pri razvoju mest lahko vendarle razumemo kot analogijo na vlogo korporativnih znamk in matičnih družb. Tudi lokalne oblasti in mesta kot celota morajo nenehno dokazovati, da ustvarjajo za mestne akterjev več koristi kot stroškov. Prav neuspešno dokazovanje slednjega je namreč pogost vzrok za privatizacijo in »outsourcing« v javnem sektorju (Johnson in drugi 2011). Neuspešno izkazovanje prednosti v mestih vodi v navzkrižja med mestnimi akterji in lokalnimi oblastmi ter celo opuščanje in selitve proizvodnje, selitve uprav in sedežev, ...

Mesto lahko ustvarja vrednost na štiri načine (prirejeno po Johnson in drugi 2011, 244):

- viziranje: predstavljanje skupne vizije razvoja, ki motivira in usmerja mestne akterje ter zunanjim deležnikom vliva zaupanje v mestne akterje;
- mentorstvo in olajševanje delovanja: pomoč mestnim akterjem pri razvoju posameznih strategij ter skrb za povezovanje in sodelovanje med mestnimi akterji;
- skupne storitve in viri: nudenje svetovalne podpore glede možnih človeških, finančnih in materialnih virov;
- interveniranje. poseganje med mestne akterje (do meje, ki jo dopušča zakon) in zagotavljanje boljšega delovanja vseh vpletenih.

Kljub temu delovanje nadrejenih entitet ni vedno koristno za podrejene entitete – Johnson in drugi (2001, 245) navajajo tri širše načine uničevanja vrednosti, za katere lahko predvidimo analogije z lokalnimi oblastmi:

- ustvarjanje dodatnih stroškov upravljanja,
- ustvarjanje dodatnih birokratskih zahtev,
- zasenčenje finančnega poslovanja.

Moč lokalnih institucij je zaradi množice medsebojno povezanih elementov pri uspehu lokalnih akterjev seveda le delna – oblast ne nadzira konkurenčnih prednosti podjetij, temveč lahko nanjo le vpliva, predvsem preko vpliva na t.i. diamant, torej na pogoje faktorjev, pogoje povpraševanja, povezane in podporne panoge, strategije podjetij, strukturo in rivalstva (Porter 1991a). Lokalne institucije igrajo vlogo izzivalca in spodbujevalca, manj pa podpornika in pomočnika – s poenostavljanjem sil diamanta in nadgradnjo diamantovih determinant lahko ustvarjajo orodja, potrebna za tekmovanje in razvoj faktorjev, hkrati pa ustvarjajo nelagodje in močan kompetitivni pritisk. Pritiskati morajo na akterje, da dvignejo svoja pričakovanja in se premaknejo na višjo raven kompetitivnih zmožnosti, hkrati pa identificirati in izpostavljati pomembne prioritete in izzive ter tako načrtovati prihodnji razvoj mesta.

6 Model strategije mest: Poskus 1

Pri oblikovanju prvega poskusa modela strategije se bomo naslonili na strateško misel, primarno vezano na podjetja, ter dve liniji konceptualizacije razvojnih aktivnosti mest:

- mestni marketing,
- strateško načrtovanje in strateški menedžment.

6.1 Mestni marketing

Mestni marketing kljub hitri rasti literature v zadnjih desetletjih ni nov fenomen, saj so mesta že dlje časa čutila potrebo po razlikovanju od drugih mest za doseganje gospodarskih, političnih ali družbeno-psiholoških ciljev (Kavaratzis in Ashworth 2010). V svoji osnovni obliki je mestni marketing tako sprva zajemal predvsem promocijsko-prodajne aktivnosti, z rastjo nezaupanja v prostorsko načrtovanje in delo javnega sektorja pa se je okrepila potreba po razumevanju želja in potreb prebivalcev in potencialnih potrošnikov (Kavaratzis in Ashworth 2010) ter navsezadnje skrb za celostno marketinško razumevanje delovanja in reprezentacije mesta.

Za razliko od preostalega marketinga, je mestni marketing oz. marketing krajev identitetno bistveno bolj razcepljen (Kavartzis in Ashworth 2010), saj se z njim ukvarjajo raziskovalci iz najrazličnejših akademskih smeri, od geografov, sociologov, antropologov in regionalnih ekonomistov, pri čemer so marketinški strokovnjaki verjetno v manjšini. Literatura o mestnem marketingu se je tako večinoma – izjema je marketing turističnih destinacij –

razvijala ločeno od siceršnjega marketinga (Hankinson 2010) in bila do slednjega v precejšnji meri tudi kritična ter namesto normativnega pristopa zavzemala zgodovinske (Ward 1998) in kritične (Burgess 1990, Philo and Kearns 1993, Lash and Urry 1994) pristope. Literaturo o mestnem marketingu je moč razdeliti na tri šole: najštevilčnejšo britansko/ameriško šolo (Morrison, Kearns, Philo, Kotler, Gold, Ward, Murray, Anholt), k praksi usmerjeno nemško šolo (Konken, Zerres) in teoretsko bogato nizozemsko šolo (Ashworth, Voogd).

Tabela 6.1: Faze razvoja marketinga mest

Faza	Cilj	Značilnosti	Avtor
Fragmentirane promocijske aktivnosti			
Lovljenje dimnika (»Smokestack chasing«)	Ustvarjanje industrijskih delovnih mest	En cilj, subvencije za privabljanje podjetij, promocija nizkih stroškov delovanja	Bailey 1989 (uporabljeno v Kotler in drugi 1999)
Naseljevanje ameriškega zahoda	Naseljevanje praznih zemljišč	Velike nenaseljene površine, ki so na voljo za hitro naselitev	Ward 1998
Urbana funkcionalna diverziteta (Urban Functional Diversity)	Prodaja premičnin	Diferenciacija specifičnih urbanih funkcij	Ward 1998
Prodaja industrijskega mesta (»Selling the industrial city«)	Privabljanje industrij	Osredotočenost na promocijo, spodbude za industrialiste, omejeno na marginalne dele urbanih sistemov	Ward 1998
Mesta prodaje (Selling Cities)	Prodaja obstoječih aspektov mesta	Preprosta promocija mesta in njegovih atrakcij	Barke 1999
Mestni marketinški splet			
Ciljni marketing (Target marketing)	Privabljanje proizvodnih in storitvenih delovnih mest v specifičnih dobičkonosnih panogah	Več ciljev, od množičnega k specializiranemu marketingu, fizična infrastruktura, javno-zasebna partnerstva, promocija visoke kakovosti življenja	Bailey 1989 (povzeto v Kotler in drugi 1999)
Oglaševalska mesta (Advertising Cities)	Sprememba negativnega ali okrepitev nevtralnega ali pozitivnega imidža	Oglaševanje, skrb za imidž	Barke 1999
Marketinška mesta (Marketing Cities)	Privabljanje investicij in turistov, sočasno odzivanje na prioritete lokalnega	Onkraj oglaševanja, vključevanje dogodkov, razvoj grajenega okolja, pomembna so	Barke 1999

	prebivalstva	lokalna podjetja in prebivalci, poskus identifikacije želja potencialnih kupcev	
Produktni razvoj	Ciljni marketing in privabljanje delovnih mest prihodnosti	Gradnja klustrov, javno-zasebna partnerstva, večji poudarek na kvaliteti življenja	Bailey 1989 (povzeto v Kotler in drugi 1999)
Prodaja post-industrijskega mesta	Urbana regeneracija, nadomeščanje izgubljenih virov bogastva	Odzivanje na močno konkurenco	Ward 1999
Naproti znamčenju mesta			
Trenutna faza	Uresničevanje potreb trenutnega lokalnega gospodarstva in predstavljanje privlačnega eksternega imidža	Pomembna vsebina podob	Barke 1999
Znamčenje mesta	Ustvarjanje in menedžeriranje čustvenih in psiholoških asociacij z mestom	Širok spekter marketinških intervencij, osredotočenje na komunikacijski aspekt marketinga	Kavartzis 2004

Vir: Kavartzis (2008, 8).

Pogosta kritika mestnega marketinga izhaja prav iz pretiranega in neargumentiranega prikazovanja zgolj pozitivnih aspektov prostora ter celo zakrivanja negativnih elementov (Kavartzis in Ashworth 2010), ki je odraz ozkega komunikacijskega razumevanja mestnega marketinga. Ozko komunikacijsko razumevanje se navsezadnje – navkljub opozorilom vodilnih avtorjev (Kavartzis 2008, 2010) – nadaljuje tudi z danes priljubljenim terminom »znamčenje mesta« (place branding). Mnoge »mestne znamke« so namreč sestavljene zgolj iz vizije, 4–6 vrednot in nabora komunikacijskih orodij (Therkelsen, Halkier in Jensen 2010), znamčenje mesta pa ostaja pravilno koncipirano le v teoriji. Prav zato je izraz znamčenje morda napačno ime za prav (teoretski) pristop (Kavartzis 2010).

6.2 Strateško načrtovanje

Strateško načrtovanje je mlajša, a v praksah mest bistveno bolj uveljavljena disciplina kot mestni marketing. V javni sektor je bilo vpeljano pred približno 25 leti, pri čemer se je večji del avtorjev sprva osredotočal na lokalno upravljanje. V naslednjih letih je strateško

načrtovanje vstopilo v običajno prakso načrtovalcev in postalo ključen element ortodoksnega javnega menedžmenta. Namen strateškega načrtovanja je ohranjanje ugodnega razmerja med organizacijo in njenim okoljem – na dolgi rok (Eadie 2000). Strateško načrtovanje je tako sistematičen proces zbiranja informacij o »veliki sliki« in uporaba slednje za oblikovanje dolgoročnih usmeritev, ki jih nato prevaja v specifične cilje in aktivnosti (Poister in Streib 2005). V svoji najboljši izvedbi »prežema organizacijsko kulturo in ustvarja skorajda intuitiven občutek, kam organizacija gre in kaj je pomembno« (Osborne in Gaebler 1992). Strateško načrtovanje združuje futuristično razmišljanje, objektivno analizo in subjektivno evalvacijo ciljev in prioritet z namenom orisa teka dogodkov, ki bo zagotovil dolgoročno vitalnost in učinkovitost organizacije (Poister in Streib 1999). V primerjavi z bolj zaprtim in tradicionalnim načrtovanjem, strateško načrtovanje predstavlja princip »velike slike«, ki:

- se ukvarja z identificiranjem in iskanjem odgovorov na glavne izzive organizacije;
- se ukvarja s posvečanjem pozornosti subjektivnim vprašanjem o namenu in tekmovalnih vrednotah, ki vplivajo na misijo in strategije;
- poudarja pomen eksternih sil, za katere obstaja večja verjetnost, da bodo vplivali na dejavnost in misijo organizacije;
- poskuša biti politično realističen z upoštevanjem skrbi internih in predvsem eksternih deležnikov;
- temelji na aktivni vpletenosti višjih menedžerjev in občasno voljenih predstavnikov ob pomoči zaposlenih v občinski upravi;
- zahteva soočenje ključnih akterjev s kritičnimi dilemami za doseg predanosti načrtom;
- je usmerjen k akciji in poudarja pomen razvoja načrtov za implementacijo strategij;
- se osredotoča na čimprejšnjo implementacijo odločitev v želji po boljši poziciji v prihodnosti (Poister in Streib 1999).

Če je odločevalski proces le delno strateško naravnan, že ni več strateški – proces je bodisi poenotena strategija bodisi to ni (Streib 1992). Strateško načrtovanje je seveda zgrajeno iz množice elementov, a določiti, katere elementi sestavljajo uspešno strategijo, je bistveno težje (Shapek in Richardson v Streib 1992). Vendarle lahko zatrdimo, da so nekatere menedžerske funkcije nujne (Streib 1992):

- »Vodenje – sposobnost ključnih akterjev za spodbudo, organizacijo in neposredna strateška dejanja;

- Človeški viri – sposobnost podpornikov, da pomagajo sprejemati pomembne odločitve in implementirajo programe in politike;
- Upravljalске sposobnosti – sposobnost oblikovanja učinkovitega nadzora nad menedžerskimi procesi in zagotavljanja analitične podpore strateškim dejavnostim.

Tabela 6.2: Izčrpen in strateški načrt

Lastnosti načrta	Izčrpen načrt (»Comprehensive Plan«)	Strateški načrt (»Strategic Plan«)
Časovni okviri	5-20 let, običajno dopolnjen s procesom formalnih amandmajev	1-5 let, z zavedanjem, da je življenjska doba odvisna od političnih in ekonomskih silnic
Nameni	Želja po doseganju legalno obvezujočega načrta; odločitve in načrt morajo biti usklajeni s sprejetimi politikami	Služi kot menedžersko orodje; pomoč menedžerjem pri odločitvah; brez jasne hierarhije planov
Fleksibilnost	Diskrecijska pravica ni zaželen	Diskrecija videna kot ključna za reševanje kompleksnih dilem
Usmeritev	Osredotočena na fizični razvoj, rabo zemljišč, a lahko osredotočeno tudi na strategije za centre aktivnosti	Osredotočeno na strategije za delovanje centrov aktivnosti; ukvarja se s produkcijo družbenih dobrin
Izčrpnost	Vključuje celotno mesto in glavne urbane sisteme	Strategije se razvijejo po potrebi; lahko osredotočeni na centre aktivnosti in probleme
Format	Težnja po standardnem formatu za vsa področja	Oblika načrta je odvisna od problema
Cilji	Vključuje cilje za mesto	Ne vključuje ciljev; cilji so v drugem dokumentu
Metoda	Težnja po baziranju na napovedi glede na pretekle in trenutne trende	Ustvarjen za reševanje diskontinuitet v okolju in predvidevanju učinkov odločitev
Evolucija načrta	Predpisan s strani občinskega sveta; format in proces je težko spremeniti	Menedžment preverja in prilagaja proces in format po potrebi; sprememba je del procesa

Vir: Halachmi (1986, 39).

6.2.1 Strateški menedžment

Čeprav se zdi strateško odločanje inovativno in novo, ostaja celovit in integrativen pristop s koreninami v istih sistemih kot neučinkoviti sistemi »Planning, Programming, and Budgeting System (PPBS)« ali »Zero-based Budgeting (ZBB)« (Streib 1992). Vedno bolj se pod vprašaj postavlja tudi vpeljevanje orodij, ki izvirajo iz zasebnega sektorja in so primarno osredotočena na rezultate, v svet vladanja in lokalnega upravljanja, ki je zaznamovano s

procesi (Streib 1992). Nekateri avtorji celo zatrjujejo, da ne glede na kriterije večina poskusov strateškega načrtovanja ne bo uspela (Bryson in Roering v Streib 1992). Zagovorniki strateškega načrtovanja na drugi strani branijo načrtovanje s tezo, da je mogoče strateški proces bistveno okrepiti z združitvijo s tradicionalnimi menedžerskimi funkcijami. Tako je nastal strateški menedžment, ki predstavlja dinamičen proces, v katerem se združujejo organizacijski in posameznikovi cilji. Poleg tega postaja postopoma očitno, da bodo kmalu okoliščine zahtevale osredotočenje na omejeno število problemov ali postopno obravnavo vedno več problemov (Streib 1992).

Čeprav je strateški menedžment pogosto razumljen kot razširitev strateškega načrtovanja, si, kot smo že videli, pojma nista sinonimna, saj gre za precej različne prakse. Strateški menedžment zahteva (Poister in Streib 1999):

1. kontinuirano spremljanje spajanja (»fit«) med organizacijo in njenim okoljem ter beleženje eksternih trendov, ki bi lahko vplivali na jurisdikcijo ali dejavnosti oblasti;
2. oblikovanje in komuniciranje internim in eksternim javnostim jasne vizije, kakšna organizacija želi postati;
3. oblikovanje strateške agende na različnih nivojih in delih organizacije ter zagotavljanje, da postanejo gonilo tudi v drugih sferah sprejemanja odločitev;
4. integrirano vodenje postalih menedžerskih procesov z namenom podpore in krepitev strateške agende.

Strateški menedžment vsebuje vse lastnosti strateškega načrtovanja, poleg tega pa je bistveno bolj osredotočen na kontinuirano menedžeriranje organizacije v skladu s strateškimi usmeritvami. Strateški menedžment tako vključuje še menedžment virov, implementacijo, nadzor in evalvacijo (Poister in Streib 1999).

6.3 Elementi strategije

Strategijo lahko razdelimo na tri glavne elemente – strateško pozicijo, strateške izbire in strategijo v akciji. S tridelnim modelom ne želimo implicirati linearnosti ali hierarhije med tremi elementi (Johnson in drugi 2011), čeprav tovrstno linearno zaporedje, ki se ponuja tudi samo, uporabljajo mnogi avtorji in učbeniki.

6.3.1 Kontekst – strateška pozicija

Kdo smo, kaj hočemo in zakaj? Kaj bi bilo izgubljeno, če organizacija ne bi obstajala? Kako ustvarjamo spremembe? Kaj želimo doseči čez 20 let? Kakšne (tudi finančne) konkretne rezultate želimo doseči? Z odgovori na ta vprašanja organizacija opredeljuje svoje poslanstvo, namene in cilje, ki močno zaznamujejo nastajanje strategije.

Kontekst strategije se nanaša tako na interni kot eksterni kontekst organizacije – vse organizacije morajo namreč upoštevati priložnosti in izzive okolja. Analiza okolja tako vključuje razumevanje ekonomskih, socioloških, kulturnih in kadrovskih dejavnikov in trendov, ki vplivajo na sedanje delovanje mesta oz. za katere obstaja večja verjetnost vpliva na prihodnje delovanje mesta. Analiza okolja vključuje več ravni analize: makro okolje (PESTEL, scenarijska analiza), panoga ali sektor (analiza petih silnic), tekmeci in trg (strateške skupine). Spremljanje spajanja (»fit«) med mestom ter dejavniki trendi v okolju zaznava morebitno oddaljevanje in lahko zazna nevarnosti strateškega zdrsa (»strategic drift«).

Analizo okolja se lahko izvaja z uporabo različnih konceptov oz. modelov analize – odvisno od potreb, namenov in želja.

Tabela 6.3: Primernost modelov za analizo okolja

Koncept	Uporabna za razumevanje	Primeri uporabe
PESTEL	Ključni dejavniki okolja Spremembe v strukturi panoge	Panožni cikli Konvergenca panoge Velje spremembe okolja
Scenarijska analiza	Obseg nejasnosti/tveganja Obseg medsebojno ekskluzivnih opcij	Potreba po nepredvidljivih načrtih ali poskusih brez velikih stroškov (»low-cost-probes«)
Pet silnic (Five forces)	Atraktivnosti panoge Kompetitivne silnice	Zmanjševanje stopnje kompetitivnosti Razvoj branikov pred novimi tekmeci

Strateške skupine (Strategic groups)	Atraktivnosti skupin Omejitve mobilnosti Strateški prostori	Potreba po repozicioniranju bolj atraktivni skupini ali po prehodu k strateškemu prostoru
Strateške zmožnosti (Strategic capabilities)	Panožni pragi Osnove kompetitivne prednosti	Odstranjevanje slabosti Unovčevanje prednosti
Veriga vrednosti (Value chain)	Priložnosti za vertikalno integracijo ali outsourcing	Stopnja vertikalne integracije ali možnega outsourcinga
Kulturna mreža (Cultural web)	Povezave med organizacijsko kulturo in obstoječo strategijo	Strateške opcije, ki najbolj sovpadajo s trenutno kulturo

Vir: Johnson in drugi (2011).

Poleg razumevanja okolja vsaka strategija vključuje tudi analizo organizacije, ki omogoča identificiranje prednosti in pomankljivosti organizacije, hkrati s tem pa iskanje odgovorov na glavne izzive organizacije. Pri analizi organizacije ni pomembno le opisovanje njenih dobrih in slabih lastnosti – ključno je razumevanje teh lastnosti v odnosu do konkurence ter selekcija tistih prednosti in slabosti, ki so za organizacijo ter njen razvoj pomembne, tj. strateške prednosti in slabosti.

Pri tovrstni analizi je poleg zaznavanja ključnih trenutnih lastnosti pomembno tudi upoštevanje zgodovine organizacije, saj pripravljalcem strategije pomaga pri izogibanju pristranskemu pogledu na nedavne dogodke, ki bi lahko premočno vplivali na odločitve glede prihodnosti. Spraševanje, kaj bi bilo, če bi bile razmere v preteklosti drugačne, omogoča boljše razumevanje organizacije kot posledice okoliščin in ne nespremenljive usode, zgodovina pa lahko predstavlja tudi vir legitimacije, motivacije in inovativnosti za strateške spremembe.

Razumevanje okolja in organizacije omogoča pripravljalcem strategije opazovanje ujemanja/spajanja med organizacijo in okoljem – le dobro ujemanje omogoča organizaciji uspeh znotraj danih razmer okolja, v nasprotnem primeru govorimo o strateškem zdrs.

6.3.2 Vsebina – strateške izbire

Sklop lastnosti strategije, ki definira smeri in metode strategije, imenujemo strateške izbire – mesto se mora namreč v obdobju oblikovanja strategije odločiti/izbrati:

- v kakšnem odnosu je glede na druga mesta (izbira konkurenčne pozicije);

- kako bo v odnosu do konkurence ohranjalo uspešen razvoj (izbira generične strategije), kako, kje, kdaj in kaj bo nudilo deležnikom (oblikovanje marketinškega spleta in izbira ciljnih trgov);
- s katerimi metodami bo dosegalo strateške spremembe (izdelava natančnega programa in taktike).

Vsaka priprava strategije mora imeti v mislih časovni horizont izvajanja strategije – čeprav se časovni okviri horizontov razlikujejo, je mogoče z modelom treh horizontov ločevati med jutri, bližnjo prihodnostjo in daljno prihodnostjo. Poleg tega okvir odvrta pogled le od trenutnih aktivnosti ter razločuje med aktivnostmi po predvidljivosti:

- Horizont 1 zajema trenutne glavne aktivnosti;
- Horizont 2 zajema porajajoče se aktivnosti, ki bodo vir novih prihodkov;
- Horizont 3 pa zajema negotove možnosti (Johnson in drugi 2011).

Običajno tako velja, da je časovni okvir strategij v lokalnih skupnostih 1–5 let, a z jasno izraženim zavedanjem in zadržkom, da je življenjska doba vedno odvisna od političnih in ekonomskih silnic, časovni okvir strategije pa zato prilagodljiv.

6.3.3 Proces – strategija v akciji

Tretji sklop lastnosti strategije obravnava upravljanje s strategijo, pri čemer je pomembno, da ne gre za enkratno aktivnost ali aktivnost, ki je vezana na časovno zamejeno obdobje.

Širše gledano obstajata dva pristopa k upravljanju s spremembami, t.i. teorija E in teorija O (»Theory E in Theory O«) (Beer in Nohria 2000):

- O teoriji E govorimo pri spremembah, ki zasledujejo ekonomske cilje in so običajno povezane z odločitvami od zgoraj navzdol, spreminjanju struktur, sistemov, finančnih spodbud, portfelja ali varčevanjem in odpuščanjem.
- Teorija O temelji na razvoju organizacijskih zmožnosti, spremembi kulture, učenju ter participaciji v programih spremembe.

Teorij ne smemo razumeti kot izključujoči se skrajnosti, temveč ju je za uspešno upravljanje s spremembami potrebno kombinirati: kot sosledje teorije E in teorije O, sočasno in eksplicitno vodenje obeh teorij, kombiniranje navodil od zgoraj s participacijo od spodaj, uporabo spodbud k spremembam namesto prisile. Strateški proces je namreč nedokončan proces, v

katerem po oblikovanju strategije poteka merjenje vmesnih in končnih dosežkov ter spreminjanje strategije glede na sprotno evaluacijo. Prav možnost diskrecije znotraj strategije je vir rešitev za kompleksne dileme, do katerih prihaja zaradi sprememb okolja in/ali organizacije, ki jih strategija ni predvidela in ni mogla predvideti.

Prav tako je nujno, da je vzpostavljena organizacijska struktura znotraj marketinške funkcije, ki zagotavlja pravilno implementacijo načrtane strategije.

Da je strategija lahko resnično uspešna v doseganju načrtanih strateških sprememb, so pomembne tudi druge sfere sprejemanja odločitev – v primerih mest denimo v javnih zavodih, v javnih podjetjih, ... pa tudi na državni in regijski ravni, v društvih in združenjih, gospodarskih in obrtnih zbornicah ter neformalnih skupinah. Strategija mesta, ki lahko k zagotavljanju načrtovanih strateških sprememb pritegne tudi od mestne uprave neodvisne akterje, lahko tako pospeši doseganje ciljev in uresničevanje poslanstva mesta.

Zato je tudi integrirano vodenje preostalih menedžerskih procesov pomembno pri implementaciji strategije, saj omogoča podporo in krepitev strateške agende celo na področjih, ki jih strategija ni neposredno zajela.

6.4 Elementi modela strateškega upravljanja

Na podlagi zgornjega pregleda literature s področij strateškega menedžmenta in mestnega marketinga ter učbeniških teorij o elementih strategije lahko pripravimo prvi model strateškega upravljanja. Zavedamo se, da je model verjetno v marsičem pomankljiv, a bo kljub temu primeren za nadaljnjo raziskovalno delo, in sicer primerjavo s strategijami treh slovenskih mest kulture ter na osnovi ugotovitev za končno preoblikovanje v nov model.

Tabela 6.4: Elementi modela strateškega upravljanja

Element/lastnost strategije
Opredelitev celovitih organizacijskih smotrov
Opredeljeno poslanstvo
Opredeljeni nameni in cilji
Analiza okolja
Analiza makro okolja in panoge/sektorja
Analiza konkurence
Analiza organizacije
Primerjalna analiza v odnosu do konkurence
Identifikacija strateško pomembnih prednosti in slabosti (glede na konkurenco)
Analiza odnosa organizacija-okolje
Analiza spajanja (»fit«) organizacije z okoljem ter način kontinuiranega spremljanja
Oblikovanje strateških parametrov
Oblikovanje temeljne marketinške strategije zaradi dosedanja specifičnih ciljev
Selekcija ciljnih trgov
Izbira konkurenčne pozicije in generične strategije ter oblikovanje marketinškega spleta
Implementacija in prilagajanje
Jasna časovna zamejitev (3-5 let, z možnostjo diskrecije)
Vzpostavitev oz. določitev organizacijske strukture znotraj marketinške funkcije, ki bo zagotovila pravilno implementacijo načrtane strategije
Izdelava natančnega programa in taktike
Določitev meril za merjenje vmesnih in končnih dosežkov
Določen način diskrecije in prilagodljivosti strategije
Spremljevalne/dodatne aktivnosti
Določitev sistema za zagotavljanje strateških sprememb tudi v drugih sferah sprejemanja odločitev
Integrirano vodenje preostalih menedžerskih procesov z namenom podpore in krepitev strateške agende.

7 Strateška misel v praksi: študija primerov

7.1 Ujemanje teorije in empirije/razlage

Multipla študija primera vsebuje tri primere – tri slovenska mesta kulture: Idrijo, Piran in Ptuj. Med obravnavo primerov pričakujemo opažanje izrazitih podobnosti pa tudi razlik, ki izvirajo iz specifičnih okoliščin posameznih primerov, kar nam bo omogočilo oblikovanje razlag in omogočilo oblikovanje novega modela strateškega upravljanja v mestih kulture.

Analizo smo opravili na treh strateških dokumentih, pri čemer pod izrazom »strateški dokument mesta« razumemo različne napisane strategije razvoja naselja (ali več naselij ali občin skupaj), sektorske strategije (npr. za turizem, kulturo, nevladni sektor, ...), pa tudi druge dokumente, ki močno vplivajo na usmeritev mesta v prihodnosti (razvojno usmerjeni projekti, zapisniki sestankov in okroglih miz na to temo, intervjuji in članki na to temo, govori župana na to temo, ...), čeprav ne zavzamejo nujno oblike ali naziva »strategija«.

V multipli študiji primera obravnavamo zgolj dokumente, katerih časovni okvir zajema obdobje med letoma 2004 in 2013. Leto 2004 kot začetek analize izbiramo iz dveh glavnih razlogov:

- Leto 2004 je leto vstopa Slovenije v Evropsko unijo, ki tudi za razvojno-strateška vprašanja slovenskih mest kulture pomeni prelomnico in občutne posledice (odprtje meja, enoten trg, vpliv evropskih razvojnih usmeritev ...).
- Analiziramo desetletno obdobje, ki je hkrati dovolj kratko za aktualnost strategij ter dovolj dolgo za spremljanje implementacije in rezultatov strategij.

V obravnavo so bili vključeni vsi »strateški dokumenti«, ki so bili dostopni na uradnih spletnih straneh občin oziroma so jih kot odgovor na elektronsko sporočilo posredovali predstavniki občin (informatorji).

7.1.1 Piran

S strani informatorjev so bili za občino Piran predlagani »strateški dokumenti«:

1. Strategija razvoja turizma v občini Piran; 2009-2015; Hosting svetovanje
2. Regionalna strategija trajnostnega razvoja turizma Južne Primorske; 2006-2012; Hosting svetovanje
3. Načrt razvoja mirujočega prometa na območju Občine Piran (strateške usmeritve); 2009-2018; Občina Piran
4. Lokalni energetske koncept Občine Piran; 2010-2030; Občina Piran
5. Novelacija operativnega programa odvajanja in čiščenja komunalnih odpadnih voda v Občini Piran; 2011-2015/2017; LIMNOS Podjetje za aplikativno ekologijo d.o.o.
6. Piran – Moje mesto: Strategija prenove mesta Piran; 2007-2022; Studio Mediterana (dokument ni bil potrjen na občinskem svetu)

Iz obravnave smo po prejemu in pregledu vseh dokumentov izločili Lokalni energetske koncept Občine Piran, Novelacijo operativnega programa odvajanja in čiščenja komunalnih odpadnih voda v Občini Piran in Načrt razvoja mirujočega prometa na območju Občine Piran, saj gre za programe/načrte aktivnosti na obravnavanih področjih:

- Lokalni energetske koncept Občine Piran po uvodni obrazložitvi zakonskih podlag in popisu stanja preide na šibke točke, definira cilje Občine Piran na tem področju (le-ti ne izhajajo iz predhodne analize) ter predloži pregled aktivnosti v letu 2010. Koncept tako zavzema formo programa.
- Novelacija operativnega programa odvajanja in čiščenja komunalnih odpadnih voda v Občini Piran prav tako zavzema formo programa – preko popisa stanja preide na obveznosti občine na obravnavanem področju.
- Načrt razvoja mirujočega prometa na območju Občine Piran (strateške usmeritve) kot nakazuje že ime, po popisu stanja načrtuje izvedbo vključenih ukrepov in načinov za merjenje le-teh.

Zaradi partikularnosti obravnavanih tem v strategijah razvoja turizma bomo slednji uporabili le kot dodatno gradivo.

7.1.2 Ptuj

S strani inforatorja so bili za mestno občino Ptuj predlagani »strateški dokumenti«:

1. Integralni razvojni program Mestne občine Ptuj; 2005-2008; ZRS Bistra Ptuj
2. Lokalni energetske koncept Mestne občine Ptuj; 2012-2030; Lokalna energetska agentura
3. Občinski program varstva okolja za Mestno občino Ptuj; 2008-2013; Oikos, svetovanje za razvoj

Iz obravnave smo po pregledu vseh dokumentov izločili Občinski program varstva okolja za MO Ptuj (OPVO MO Ptuj) in Lokalni energetske koncept MO Ptuj (LEK MO Ptuj), saj ne gre za strateške dokumente, temveč za programe bodisi na področju varstva okolja bodisi na področju rabe energije:

- OPVO MO Ptuj po uvodni predstavitvi stanja – in ne primerjalni strateški analizi – izpostavi strateški cilj (kakovostno okolje v MO Ptuj), ki pa ne izhaja iz predhodne analize ali ugotavljanja strateških prednosti, temveč je vnaprej določen oz. se kaže kot samoumeven. Nadaljnja sestava dokumenta sicer podrobno in smiselno predstavlja postopke za doseganje strateškega cilja – torej program in ne strategijo.
- Tudi LEK MO Ptuj zavzema formo programa oz. načrta uvajanja ukrepov učinkovite rabe energije (URE), poviševanja energijske učinkovitosti in uvajanja obnovljivih virov energije (OVE), ki po obsežnem popisu stanja – in ne primerjalni strateški analizi – ter opisu virov prestavi ukrepe za energijsko učinkovitost in uvajanje obnovljivih virov energije.

Za oba dokumenta je značilno, da (strateških) ciljev, ki jih zasledujeta, ne utemeljujeta na podlagi analiz okolja in organizacije, temveč gre za cilje, ki so zapovedani na nacionalni in nadnacionalni ravni. Posledično tudi dokumenta zavzameta formo programa oz. načrta brez možnosti diskrecije od (strateških) ciljev.

7.1.3 Idrija

S strani informatorjev so bili za občino Idrija predlagani »strateški dokumenti«:

1. Lokalni energetske koncept Občine Idrija; 2011-2015; Eco Consulting
2. Razvojni načrt in strategija trženja turizma v občini Idrija za obdobje 2009 – 2015; 2009-2015; Hosting svetovanje
3. Inovativna strategija trajnostnega razvoja Občine Idrija; 2011-2020; Geografski inštitut Antona Melika ZRC SAZU
4. Občinski prostorski načrt Občine Idrija; 2011-...; Občina Idrija
5. Občinski program varstva okolja Občine Idrija; 2009-2013-...; Chronos, Okoljske investicije
6. Strategija pametne skupnosti; 2014-2010; Občina Idrija

Po pregledu smo iz zgoraj pojasnenih vzrokov iz obravnave izločili Lokalni energetske koncept Občine Idrija, Občinski prostorski načrt Občine Idrija ter Občinski program varstva okolja Občine Idrija. Kot glavni dokument za obravnavo uporabljamo Inovativno strategijo trajnostnega razvoja Občine Idrija, ki predstavlja celovit strateški pregled vseh ključnih sektorjev in holističen pristop k razvoju strategij. Razvojni načrt in strategija trženja turizma v občini Idrija za obdobje 2009–2015 uporabljamo kot dopolnilo »inovativne strategije trajnostnega razvoja« na področju turizma – predvsem za medsebojno preverjanje skladnosti strateških usmeritev.

Kot dodaten element obravnave uporabljamo tudi Strategijo pametne skupnosti, ki se je v času pisanja magistrskega dela pripravljala na Občini Idrija (član komisije za pametno skupnost je tudi avtor tega dela) ter bila novembra 2013 potrjena na občinskem svetu.

7.1.4 Ujemanje modela in strateških dokumentov občin

Vsa tri mesta v multipli študiji primera sicer imajo dokumente, ki predstavljajo razvojne strategije mest – dve mesti sprejeti, eno mesto pa pripravljeno, a zaradi več razlogov nesprejeto v občinskem svetu. Na podlagi pregleda prisotnosti elementov modela strateškega upravljanja v konkretnih izbranih dokumentih obravnavanih občin lahko hitro ugotovimo, da ti dokumenti v izredno nizkem deležu vsebujejo elemente, ki smo jih predvideli v osnovnem modelu (glejte Priloge A, B, C, Č) – od maksimalnega števila točk v našem modelu (85), jih piranski (sicer nesprejeti) dokument doseže 26, ptujski 25 in idrijski 21; tako noben od

obravnavanih »strateških dokumentov« ne vsebuje vsaj ene tretjine uteženih elementov, kar lahko razumemo kot pomanjkanje strateške miselnosti, usmerjenosti k uresničevanju strateških sprememb (npr. implementacija, prilagajanje strategij itn.) in drugih strateških aktivnosti (npr. integrirano vodenje drugih procesov, zagotavljanje strateških sprememb v drugih sferah odločanja) na eni strani ter morebitno prestrogo in prerigidno formuliran model strateškega upravljanja, ki ne odraža realnih organizacijskih in strateških kapacitet mest.

Tabela 7.1: Analiza ujemanja med modelom in strateškimi dokumenti občin

Občina	Strateški dokument	Število točk (od 85)
Piran	Piran – Moje mesto: Strategija prenove mesta Piran	26
Ptuj	Integralni razvojni program Mestne občine Ptuj	25
Idrija	Inovativna strategija trajnostnega razvoja Občine Idrija	21

7.2 Diahroni in sinhroni odmiki

Ker pisani (strateški, razvojni) dokumenti vsekakor ne morejo biti edino merilo strateške naravnosti občin, velja v analizo vključiti pogovore z župani in drugimi nosilci strateških odločitev v občinah in druge strateške dokumente (kjer je mogoče) ter opazovati diahrono in sinhrono odmike med zapisanim in izgovorjenim.

7.2.1 Piran

- **Odsotnost strategije**

Občina Piran nima nad- in čez-sektorske strategije razvoja občine, niti nima zapisane vizije razvoja občine, čeprav se – kot pripovedujejo zaposleni in kot opisuje projekt Piran – moje mesto iz leta 2007 – sooča z resnimi strateškimi izzivi. Čeprav niti strategija niti vizija nista zapisani, je iz pogovorov mogoče razbrati, da večji del občinske uprave sledi nenapisani viziji razvoja v smeri turizma v urbanih delih in kmetijstva v zaledju, strategija pa manjka. Kot opozarja Manca Plazar, vodja Urada za okolje in prostor na Občini Piran: »Vsaka demografska študija ti pove, da bo število prebivalcev padalo. To te postavi v vlogo, da si pasiven. Mi bi pa morda želeli pritegniti nove prebivalce. Tu je vprašanje, kako moraš kot občina odreagirati – to bi bilo mogoče z neko močno razvojno strategijo. Ne le ekstrapolacijo obstoječih trendov, ampak povsem novo strategijo.«

- **Oblikovana, a nesprejeta strategija**

Občina Piran je strategijo že skorajda dobila, saj je v letu 2006 v okviru projekta Piran – moje mesto nastal predlog strategije prenove mesta Piran. Projekt, ki je izhajal iz široko zastavljene analize eksternih in internih razmer (trendi družbenega razvoja, trendi gospodarskega razvoja, obstoječi razvojni programi in obstoječi primeri obnove mesta, antropološka raziskava, ugotovitve posvetov, delavnic, strokovnih srečanj, srečanj s civilnimi pobudami, radijskih oddaj in spletne pojavnosti), je bil pripravljen kot strategija, a ga občinski svet navsezadnje ni potrdil. Manca Plazar, danes vodja Urada za okolje in prostor, takrat pa izvajalka projekta, ustavitev projekta komentira: »Na koncu se je ustavilo, ker je bil to predvolilni čas in so ugotovili, da vse ugotovitve niso v korist predvolilnemu času. Tako presojam po vseh teh letih. Želeli smo projekt obuditi, a nismo uspeli.« Tudi trenutni župan Občine Piran Peter Bossman na projekt gleda z odobravanjem: »Projekt je bil v tistem času zagotovo pravilna odločitev, žal se ni nadaljeval oz. ni bil pravočasno zaključen in niso bili sprejeti ustrezni ukrepi v zvezi s tem. Danes bi bilo potrebno zagotovo obnoviti celotno zgodbo, saj so se razmere spremenile oz. so drugačne.«

Projekt je zaradi široko zastavljene analize in velikega števila vključenih deležnikov deloval progresivno ter uspel ustvariti skupno predstavo prihodnosti med občani, ki veljajo za izredno heterogene, etnično ločene in slabo povezane z mestom: »Projekt je tudi uspel v dobršni meri. Še danes ne razumem, zakaj je bil ustavljen. Mislim, da bi koristil mestu, tudi politikom. Dosegel je konsenz okrog številnih vprašanj, o katerih se danes ne moremo uskladiti. Najslabše pa je, da se strategije nenehno pišejo, ista vprašanja se odpirajo z istimi ljudmi, ne poslušamo pa njihovih odgovorov,« meni Manca Plazar, ki še danes čuti posledice zaustavitve projekta: »Je pa bilo veliko razočaranja med udeleženci – še en projekt, ki je ostal na papirju. Po vseh teh letih doživljamo takratnji akterji velike kritike, da smo dopustili, da je ta projekt umrl.«

- **V odsotnosti strategije odločitve narekujejo taktični dokumenti**

Strateške odločitve v odsotnosti strategije narekujejo dokumenti, ki so v prvi vrsti taktični: načrti, programi, proračun, ad hoc iniciative, kar je očitno tako iz odgovorov župana kot iz nabora dokumentov, ki so jih uslužbenci občinske uprave posredovali po prošnji za »strateške dokumente«. Implementacijo strateških usmeritev tako preverjajo z realizacijo investicijskih ukrepov, ki so vključeni v vsakoletni proračun, ob odsotnosti strateških ciljev, ki bi bili

opredeljeni z indikatorji, pa so dostopni podatki dovolj za spremljanje učinkovitosti sprejetih potez.

Tudi dokument, ki ga župan vidi kot potrebnega, ni strategija razvoja občine, temveč občinski prostorski načrt (OPN), ki bi po načelu »iz strateškega izvira taktično« moral razvojni strategiji slediti in jo uresničevati.

7.2.2 Ptuj

- **Odsotnost kompetitivne logike**

Čeprav Integralni razvojni program Mestne občine Ptuj vsebuje podatke o vrednosti izbranih kazalcev v drugih slovenskih občinah – sicer zgolj najvišje in najmanjše vrednosti – in se tako nakazujejo možnosti za primerjavo ter tekmovalnost, župan dr. Štefan Čelan zavrača kompetitivno logiko pri vodenju mesta: »Meni je pojem tekmovanja tuj,« ter dodaja: »Darwin nas je učil zelo napačno, da je edina pot do zmage »koljaštvo« pa prerivanje, kar je definitivno neumnost, in cela zahodna civilizacija trpi zaradi te strateške usmeritve. Pravilna strateška usmeritev je eno samo sodelovanje. Kdor zna sodelovati, zmaga. Kdo ne zna sodelovati, ta ne zmaga.« Dr. Čelan tako smiselno identificira sodelovanje kot eno izmed možnih strateških odločitev, a ga ne vidi kot možnost za izboljšanje konkurenčne prednosti – torej sodelovanja (z enimi) ne vidi kot možnosti za boljše tekmovanje (z drugimi). Tako lahko govorimo o zagovarjanju načela sodelovanja z vsemi, kar – kot priznava sam župan – je lahko zamudno ter vodi v strateško povprečnost in ujetnike sredine, ki lahko prosperirajo le ob ugodni strukturi konkurenčnih sil in tam, kjer so tudi konkurenti v sredini.

- **Nepopolno zapisana vizija/drugačna interpretacija vizije**

V IRP MOP je zapisana sledeča vizija Mestne občine Ptuj: »Ptuj, mednarodno prepoznavno pokrajinsko in komunikacijsko središče, svojo prihodnost gradi na kakovostnih tradicijah, načelih uravnoteženega razvoja, partnerskih povezovanjih javnega, zasebnega in civilnodružbenega sektorja, v smeri razvoja mesta kot središča znanja in ustvarjalnosti v gospodarstvu, turizmu in kulturi ter kakovostnega prostora za življenje in delo vseh generacij.« Zapisana vizija se ne ujema z županovo interpretacijo, ki trdi, da je »najpomembnejša zgodba, ki jo želimo na nek način doseči, da mesto zopet povrnemo v tisto pozicijo v državi, ki jo je skozi večtisočletno zgodovino imelo,« in »želimo naše mesto postaviti zopet nazaj ob bok pomembnih regionalnih središč, ki jih mora biti v Sloveniji 11 – 11 mestnih občin, 11 pokrajinskih središč – in vrniti vlogo nazaj zopet pomembnega

regionalnega, upravnega, razvojnega in ne vem še kakšnega središča.« Tovrstna interpretacija vizije vsekakor vsebuje strateški element, ki pa v zapisani viziji ni razviden – zapisana vizija je bistveno omiljena in formulirana izven konteksta, ki ga župan razume kot ključnega za prihodnji razvoj občine: »Torej mi želimo doseči ta cilj – prepričati nosilce ključnih političnih, razvojnih in ostalih odločitev, da Slovenija potrebuje t.i. strategijo paralelnega razvoja z policentričnim modelom.«

- **Strateški dokument vsebuje želene projekte, ne strateško potrebne projekte**

Integralni razvojni program Mestne občine Ptuj vsebuje 291 izvedbenih in idejnih projektov v vrednosti 33.3885.355.528 SIT, za katere so roki izvedbe postavljeni najkasneje do leta 2008. A župan dr. Štefan Čelan vidi 291 navedenih projektov drugače – kot popis želja in potreb v lokalnem okolju: »To so potrebe socialnih struktur, ki živijo v tem mestu.« Po tovrstnem razumevanju torej ne gre za načrtovane aktivnosti/projekte, temveč za širši nabor možnih projektov: »Ta dokument je delo 150 ali več različnih strokovnjakov iz vseh različnih možnih področij in predstavlja pač nek presek ali preplet nekih kompromisnih rešitev, seveda pa je vsebina tega dokumenta – ko se pogovarjava o nekem realnem finančnem okviru – zapisana v željah. Tu je pa enajstkrat več potreb zapisanih, kot jih je možno realizirati. Ampak ... v tem dokumentu je načrtno zajetih toliko več programskih sklopov in projektnih vsebin, ki so vse potrebne za ta prostor, torej dokument je nastavljen tako, da ni potrebno odkrivati tople vode.« V strateškem dokumentu tako niso vključeni in po prioritetah urejeni le strateško pomembni projekti, temveč vsi projekti, za katere v lokalnem okolju obstajajo (tudi nestrateške) potrebe.

- **Projekti se izbirajo po lokalnih volitvah**

Ker strateški dokument kljub zapisanemu v samem dokumentu po županovem razumevanju vsebuje enajstkrat več projektov, kot jih je mogoče realizirati, ter je časovno obdobje dokumenta v županovem razumevanju raztegnjeno z leta 2008 do 2030, se projekte, ki bodo realizirani, izbira po vsakokratnih volitvah: »Zadeva je taka, da je to izhodiščni dokument in na vsakokratnih volitvah se zadeva preveri in se določijo prioritete tega mandata. Iz te zgodbe se torej poberejo prioritete tega mandata in mestni svetniki se odločijo: v štiriletnem obdobju pa je iz nabora teh projektov to, kar imate tam notri [v knjižici Predstavitev prednostnih razvojnih projektov 2004-2010] zapisano.«

Ob menjavah oblasti tako vizija in strateške prioritete ostajajo nespremenjene, spreminjajo se le projekti: »Nekateri politični strukturi so vlaganja v okoljsko infrastrukturo pomembnejša od

vlaganja v kulturo ali šport, ampak te potrebe še vedno ostanejo. Dobro bi bilo vse uresničiti, po katerem vrstnem redu pa se jih bo uresničevalo, pa je stvar vsakokratnih odločitev. Ampak cilj ostaja isti – torej svetilnik, vizija, kam želimo priti, se ne menja.«

Strateška usmerjenost dokumenta se s tovrstnim sistemom, ki dopušča velika odstopanja pri samih strateških aktivnostih, izgublja, čeprav župan dr. Štefan Čelan trdi drugače: »Če bo prišla neka nova politična garnitura, bo pa vzela neke druge prioritete, ampak končni rezultat bo isti. Zdaj, a vi greste na goro po levi strani ali po desni strani, vedno pridete na goro. Nekomu je po jugu, da mu sonce sije v hrbet, bolj všeč, nekomu pa po severu, da mu v oči sveti. Ampak cilj je enak.« Čeprav se s tovrstno razlago lahko strinjamo, je vendarle potrebno poudariti, da ne upošteva omejenosti s časom, financami, resursi, ... S strategijo naj bi namreč cilj dosegli čim prej in s čim manjšimi napori.

- **Prednostni so projekti z možnostjo nepovratnih evropskih in državnih sredstev**

Trdimo lahko, da izbor projektov za realizacijo ne poteka strateško, saj imajo prednost »vsi programski in projektni sklopi«, pri katerih je mogoče dobiti nepovratna evropska in državna sredstva: »Stoodstotnih investicij, kjer bi 100-odstotno sami financirali, se torej izogibamo.«

- **Implementacija strategije se spremlja glede na izvajanje izbranih projektov, ne glede na vnaprej določene indikatorje**

Kazalci za benchmarking so v IRP MOP določeni, nosilec teh meritev pa ne. Prav tako so določeni indikatorji po posameznih ukrepih, za cilje na teh indikatorjih pa so zgolj določene pričakovane smeri gibanja (navzor, navzdol). Kot pojasnjuje župan dr. Štefan Čelan spremljajo implementacijo IRP MOP in na mandat vezan izbor projektov zgolj po projektih in ne po širših kazalcih, ki so v IRP MOP sicer navedeni.

7.2.3 Idrija

- **Zgodovina kot kontekst za oblikovanje strategij**

»Koliko je mest na svetu, ko je po končanemu rudarstvu prosperiralo v industriji in šlo v storitvene dejavnosti? Koliko je takih mest? Malo jih je,« razmišlja župan Občine Idrija Bojan Sever ter skozi razmislek o zgodovini mesta vpeljuje strateška vprašanja o prihodnosti:

Jaz mislim, da sta bila potenciala Idrije znanje in naravna danost. Predvsem to, da smo imeli živo srebro, ki je bilo toliko let pomembno za razvoj. Mi bi lahko vse to »zafurali«, ampak k sreči nismo. Zakaj ne, zakaj se je to razvilo, zakaj smo imeli to možnost, da smo iz rudarstva prešli v industrijsko družbo in da smo razvili produkte – če gledam Kolektor in Hidrio – bolje kot so jih drugi? Se pravi, je bil nek potencial znanja zadaj. /.../. Če želiš biti konkurenčen, pa ni dovolj samo to – moraš tudi razvijati nove produkte ...

- **Iskanje novih panog in novih produktov/storitev**

Županov razmislek o prihodnosti občine je izrazito usmerjen v iskanje novih panog in produktov, ki bi jih lokalno gospodarstvo lahko razvilo iz zgodovine in obstoječega znanja, a hkrati temelji na razmisleku o ustvarjeni dodani vrednosti v lokalnem okolju in kupni moči (»Bo pa zrasla dodana vrednost, ker vem, da je na nekaterih linijah v Kolektorju tudi 140.000 evrov dodane vrednosti, in potem se bodo povečale možnosti tudi za storitvene dejavnosti. Moramo razviti produkte – to pa je turizem, to kar zdaj poskušamo narediti.«) in globalnih razvojnih trendih (»Ljudje bodo imeli več časa več potovati in mogoče imamo priliko v pripovedovanju neke svoje zgodbe«; »Zdaj je samo to problem, da tisti, ki bo delal v industriji, bo delal 4 ure ali pa mogoče samo 2 uri, ker bo veliko dodano dobrino ustvarjal, in bo nekaj rabil. In da bodo res zadaj 3, 4 'mandlci', ki mu bodo znali nekaj ponuditi.«)

Kot nov možen produkt/storitev župan vidi 'socialni know-how': »Kako je lahko Idrija naredila preboj iz rudarske v industrijsko družbo? Na kakšen način? Imela je socialni know-how. Ta podjetja tukaj so se zavedala, /.../ da je potencial v ljudeh. Kolektor takrat ... zakaj bi na kontaminiranih zemljiščih rudnika naredil proizvodne hale? Zakaj bi to naredil? Če bi jih lahko v Logatcu, v Ljubljani za dosti manjšo ceno? To je tudi župan Minamate [japonsko mesto, čigar zgodovina je tudi močno zaznamovana z živim srebrom, op. avtorja] vprašal. /.../ Mu je rekel takrat Petrič [predsednik uprave Kolektorja, op. avtorja]: 'Zato ker drugje ne bi imeli takih ljudi, kot jih imamo tukaj.'« A razvoja v to panogo oziroma k temu

produktu/storitvi v Inovativni strategiji trajnostnega razvoja Občine Idrija ni – gre za element, ki nakazuje, da se županova strateška usmeritev razlikuje od zapisane v krovnem dokumentu.

Pomenljiva je pripomba županu, ki jo je podal zaposleni v občinski upravi: »Ali sploh še delam na občini? Saj delam v nekem podjetju.«

- **Širša županova strategija, ožji zapis v dokumentu**

Ugotovimo lahko, da je zapisana strategija bistveno ožja kot strategija, po kateri se ravna župan Bojan Sever. Slednje na nek način priznava tudi sam: »Če bi želel tako kompletno strategijo narediti, mora dosti več ljudi zagrabit in tak pojem razvoja Idrije ... ni prav, da se vse samo v eni glavi vrti.«

Poglavitvi namen zapisa strategije je tako v ustvarjanju kontinuitete v vsaj delu strateških odločitev:

Prvi namen ... zakaj je Idrija 12 let stagnirala? Zaradi tega, ker so se oblastne strukture in župani menjavali ter vsakega, ki je prišel, je ta občinska uprava čakala, kaj bo rekel, kaj se bo delalo. In ni bila sposobna reči: 'Poslušaj, zdaj ga pa nehaj 'srati', to moraš narediti, kar je predhodnik začel!' Ne, začelo se je nekaj novega delati. In jaz sem razmišljal, kako to presekati. Tudi jaz sem imel malo iluzij, da lahko v štirih letih to naredim. Ne da se. /.../ In zato sem rekel – vsaj nekaj bomo zapisali, potem pa upam, da se bodo vsi tega držali. Da je to neka obveza. Projekte, ki jih bomo peljali, pa bomo zapeljali tako, da bo vsak nov, ki bo prišel, moral do konca izpeljati. V tistem času, ko bo tiste vodil do konca, se bo pa že novih spomnil – v okviru strategije, sicer pa jo bo spremenil. Ampak obvezal bo tudi tistega za naprej, da bo projekte peljal dalje.

- **Participatorna metoda oblikovanja strategije**

Inovativna strategija trajnostnega razvoja Občine Idrija je nastajala s t.i. participativno metodo, ki jo je izvajal Geografski inštitut Antona Melika pri ZRC SAZU (GIAM) in pri kateri je bilo izhodišče, »da vse ideje pridejo iz Idrije, ne iz Ljubljane« (dr. Janez Nared, GIAM). Participatorna metoda je bila izbrana z namenom zagotavljanja uporabnosti strategije tudi ob morebitni menjavi županov, saj je župan Bojan Sever želel, da »se vključi vse deležnike in ima strategija večjo podporo med ljudmi, da bodo deležniki na strategiji vztrajali tudi po menjavi župana. Tudi občinski svet je sprejel strategijo soglasno. Na tej podlagi bi moral tudi

nov župan vzeti strategijo za relevanten dokument. Strategija ni obvezujoč dokument, čeprav ga je sprejel občinski svet in bi ga po tej logiki moral tudi spremeniti oziroma odpraviti.« (dr. Janez Nared, GIAM).

S participatorno metodo se gibljemo na robu strateške usmerjenosti, saj v participatorni metodi pogosto spregledamo eksterne dejavnike (analizo okolja in konkurence) ter prevelik poudarek namenimo zgolj analizi organizacije – v jeziku SWOT matrik se torej preveč posvečamo prednostim in slabostim, ne pa tudi priložnostim in nevarnostim oziroma so slednje razumljene kot interne in ne eksterne. Prav umanjkanje eksternega pogleda deležnikov v participatorni metodi je zato smiselno dopolniti s temeljito (»neparticipatorno«) analizo okolja: »Trende smo v analizi upoštevali, je pa tudi res, da smo svoje pobude na delavnicah sicer dajali, nato pa je bilo odvisno od udeležencev, ali so jih sprejeli ali ne. Tudi če bi zaznali povsem drugačne trende, jih ne bi vsiljevali – če je konsenz na ravni občine drugačen. To je omejitev, če pripravljáš strategijo s participativnim procesom in dosledno upoštevaš želje prebivalcev.« (dr. Janez Nared, GIAM).

- **Ohlapna strategija – otežkočeno spremljanje, vir maneverskega prostora, posledica dela z zunanjim izvajacom**

Kot ugotovljeno že v analizi Inovativne strategije trajnostnega razvoja Občine Idrija po ključnih elementih ter kot v intervjuju potrjuje dr. Janez Nared (GIAM), je idrijski strateški dokument ohlapen – »Pri strategijah je vedno več različnih pristopov in različne stopnje konkretizacije. Kar se tiče izbora načina ... jaz zagovarjam splošnejše strategije, krajše, jasno načrtane« (dr. Janez Nared, GIAM). Strategija sicer navaja konkretne projekte, a ne sistematično, temveč zgolj idejno, kot smer za razmislek. Posledično je spremljanje implementacije otežkočeno, saj ni mogoče niti sistematično spremljanje po realizaciji projektov niti spremljanje ključnih indikatorjev (niso opredeljeni). V taki strategiji implementacija močno zavisi od politične volje župana in občinske uprave – »Če imamo ohlapnejši način, je tudi prijaznejši do izvajalca. Če imaš točno določene ciljne spremembe indikatorjev, je odmik od le-teh takoj znak neuspešne politike. Lahko se sicer utemeljuje in pojasnjuje, a je maneverskega prostora manj« (dr. Janez Nared, GIAM).

Ohlapnost se predstavlja kot vir možnosti za maneverski prostor, ki ga demokratično izvoljen župan potrebuje: »Zato smo tam napisali, da se strategija izvaja preko proračunov in razvojnih načrtov. To dejansko daje možnost županu, da se odloči glede na njegove prioritete. Županu

mora biti omogočeno, da to izvede ne glede na to, kdo je, in da ima manevrski prostor« (dr. Janez Nared, GIAM).

Poleg tega lahko interpretiramo ohlapnost kot posledico priprave strategije preko zunanjega izvajalca, ki ima manjši vpogled v tekoče poslovanje občine: »Zelo hitro pride do težav, kjer imaš projekte konkretno zastavljene. Finančno jih moraš ovrednotiti, kar mi kot zunanji izvajalci nismo mogli. Tu je vse v rokah občine. Če tu pride do odstopanj, denimo da občinski svet nekega projekta ne potrdi, imaš problem, kaj potem s strategijo, ki se jo ne spoštuje« (dr. Janez Nared, GIAM).

- **Odsotnost kompetitivne prakse**

Če smo v primeru Mestne občine Ptuj govorili o odsotnosti kompetitivne logike, ki je odraz županovega prepričanja, da tekmovanje ni smiselno, lahko v primeru Občine Idrija govorimo o odsotnosti kompetitivne prakse – ne gre za prepričanje, da tekmovanje ni smiselno, temveč za oceno razmer, ki naj ne bi zahtevale kompetitivnosti: »Idrija z nobenim ne tekmuje. Ne tekmujemo še, ker ni te potrebe. Ne čutimo je ... nimamo potrebe, da bi se borili za nekaj. Kaj pa bi nam pomenilo, če pride 20.000 ali 30.000 turistov?« Tvrstna ocena je seveda možna, a v času nepredvidljivih globalnih razmer in svetu omejenih resursov malo verjetna in verjetno predvsem odraz zakritih in nevidnih tekmovalnih razmer, v katerih lokalni akterji zaradi dobrostoječega gospodarstva, socialnega miru in relativno močne države blaginje (zaenkrat) še dobro delujejo. Zakritost in nevidnost tekmovalnih razmer je navsezadnje nov strateški izziv, ki bi ga bilo smiselno obravnavati v strategiji.

- **Problem merjenja rezultatov je v odsotnosti pravih podatkov**

Kot je ugotovljeno v analizi krovnega strateškega dokumenta (Inovativne strategije trajnostnega razvoja Občine Idrija), slednjemu manjka element določitve meril za merjenje vmesnih in končnih dosežkov. Odsotnost podatkov o ključnih indikatorjih nameravajo v Občini Idrija reševati s t.i. konceptom pametnih skupnosti, v okviru katerega bi nastala projektna pisarna, ki bi sama zbiralala in spremljala podatke. S tem bi se izognila pavšalnemu izračunu, ki se jih zdaj uporablja za spremljanje aktivnosti (denimo merjenje izpustov CO₂, ki je zaradi pomanjkanja podatkov ali celo napačnih podatkov metodološko sporno), hkrati pa bi se določilo širši nabor indikatorjev po posameznih sklopih dejavnosti, ki bi se jih kontinuirano spremljalo in analiziralo.

S spremljanjem in analizo indikatorjev v okviru koncepta pametne skupnosti namerava župan Občine Idrija povečati učinkovitost delovanja občinske uprave (»Dokler ne bomo tega naredili, sem rekel, smo reveži. Nam leti denar skozi okno, ne znamo se prav organizirati.«) ter zmanjšati uporabo metode »gašenja požara«, pri kateri se prepogosto odloča za ukrepe, ki na srednji in dolgi rok ne prispevajo k doseganju strateških ciljev (kot tak primer navaja nepremišljeno zmanjševanje izpustov CO₂, ki lahko zaradi posledične rasti števila individualnih kurišč vodi v povečanje prašnih delcev, kar pa je z vidika kakovosti zraka pirova zmaga).

Sistem naj bi bil sprva usmerjen predvsem v zbiranje in analizo podatkov za indikatorje v Občini Idrija in ne bo usmerjen primerjalno z drugimi mesti.

- **Strategija pametne skupnosti kot nadaljevanje in implementacija inovativne strategije trajnostnega razvoja**

Strategija pametne skupnosti, ki se je pripravljala v času pisanja tega dela ter bila na občinskem svetu potrjena novembra 2013, naj bi predstavljala nadaljevanje inovativne strategije trajnostnega razvoja ter vsebovala konkretna orodja za implementacijo strateških usmeritev: »Ja, mi že delamo strategijo pametnih skupnosti, ki se navezuje na inovativno strategijo. Mi smo z inovativno strategijo in tisto knjigo [Na prelomnici: razvojna vprašanja Občine Idrija, op. avtorja] prepoznali vidike in možnosti. Je tako? Zdaj jih je potrebno pa samo oblikovati in s časom spreminjati. Ker vidiš, da kdaj ne gre tako, kot si mislil ... tudi čas je lahko povozil ... ker je bomba padla. Iz tega je prišla strategija pametnih skupnosti ...«

Inovativna strategija trajnostnega razvoja Občine Idrija, ki je nastala v okviru projekta CAPACities, se osredotoča primarno na razvojne vidike v luči trajnostnega razvoja, kar župan Bojan Sever vidi predvsem kot skrb za okolju prijazno infrastrukturo – »Ko bomo mi 'pošlihtali' z infrastrukturo, moramo znati pa upravljati s tem, kar imamo. To pa je pametna skupnost.«

- **Predstavljanje in ustvarjanje zgledov z namenom podpore in krepitev strateške agende**

Specifičen razvoj Idrije, ki je bila vseh petsto let obstoja močno vpeta v globalne tokove denarja, znanja, tehnologij in delavcev, a hkrati slabo prometno, upravno, gospodarsko in politično povezana z območji v fizični bližini, je vodil v obliko samozadostnosti in selektivno povezovanje. »Mi smo na nek način hlastali po znanju, ki je prihajalo iz Evrope, tu se je

razvijalo, se je oplemenitilo, po drugi strani se je pa razvijal sociološki moment, ker mislim, da smo posebnježi v svetu. To je ta zaprtost,« razmišlja župan Bojan Sever. Z namenom preseganja občutka samozadostnosti ter podpore in krepitve strateške agende se župan zavzema za predstavljanje dobrih praks ter zgledov iz partnerskih mest s taktiko vključevanja posameznikov iz civilne družbe v občinske delegacije: »Zato jaz pravim ... meni je bolj, da poskušamo z raznimi projekti ljudi /.../ spraviti, da grejo v svet. In to je tisti potencial, ki pa le začne malo drugače misliti. Če ne kar čakajo, da se bo nekaj naredilo. In dejansko res čakajo.«

Strateške odločitve v nevladnem sektorju ter gospodarstvu, kjer občinska uprava ne more direktno vplivati na odločitve, poskušajo spodbujati predvsem s prikazovanjem priložnosti: »Ti moraš zadevo tako usmeriti, da o tem, kar se dogaja za tabo ... zdaj če se za tabo kadi ... mora on v tistem prahu razložiti priložnost in kam bo šel. Če si odprl možnosti, pa da so jih ostali prepoznali, si jih usmeril v strategijo.«

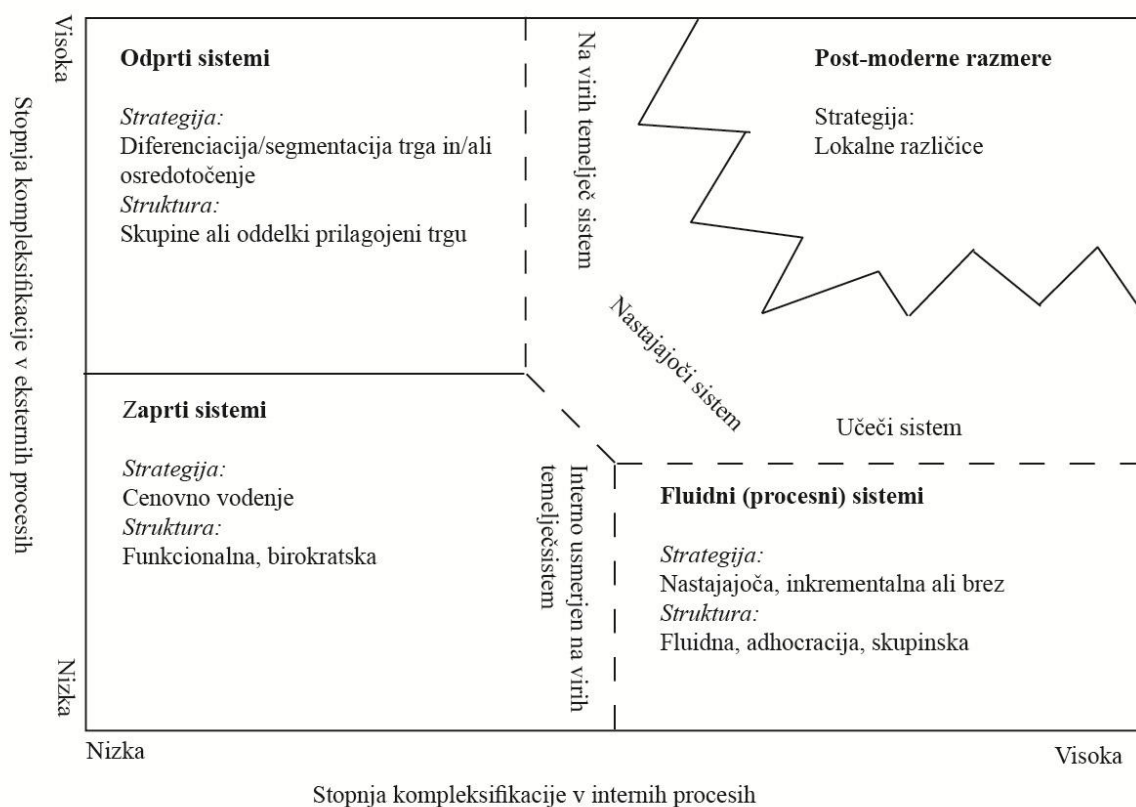
- **Zaposleni v občinski upravi ne poznajo strateških usmeritev občine**

Razkorak med zapisano inovativno strategijo trajnostnega razvoja in županovo nenapisano strategijo razvoja ter dolgoletno delo brez krovnih strateških dokumentov vodi v slabše poznavanje zapisane inovativne strategije trajnostnega razvoja in zanašanje na županova navodila: »Ker vseeno mislijo, da od mene dobijo dovolj informacij: 'Saj bo že župan povedal, ali sem šel prav ali ne.'« Čeprav imajo zaposleni v občinski upravi navodila, da morajo imeti na mizi inovativno strategijo trajnostnega razvoja, po županovih ocenah polovica zaposlenih strategije zagotovo ni prebrala.

8 Model strategije mest: Poskus 2 – Model strateškega mestnega marketinga

Post-moderne nepredvidljive globalne razmere (zaton nacionalne države, individuacija in globalizacija, prehod od mest kot prostorov prebivanja k prostorom delovanja, rast pomena akterjev, urbano krčenje, vzpon ustvarjalnega razreda, diverzifikacija in rast mobilnosti, vzpon post-turizma, rojstvo podjetniškega mesta, nuja po ekonomskih vplivih kulture in bolezni v kulturnem sektorju) otežujejo izbiro primernih in učinkovitih strategij, saj kompleksifikacija v internih in eksternih procesih ustvarja razmere, v katerih izbira prednastavljenih strategij ni mogoča (glej Shema 8.1).

Shema 8.1: Strategije in post-moderni izzivi



Vir: Løwendahl in Revang (1998, 762)

Ker ni enotnega recepta za oblikovanje principov in politik, ki bodo koristili vsem mestom, morajo biti strategije mest kulture v post-modernih razmerah toliko bolj unikatne in odraz specifičnih okoliščin. Posnemanje drugih namreč ustvarja le omejeno mero konkurenčne prednosti ter ne omogoča razvoja nečesa edinstvenega, ko bi vsakršna osnova za tekmovanje

postala odvečna. Nujen je prehod iz rigidnega insitucionaliziranega upravljanja s prostorskim redom na določeni prostorsko-organizacijski ravni (večinoma v smislu dolgoročnih planov) k fleksibilno odzivnemu prostorskemu podjetništvu oz. korporativizmu.

8.1 Strateški mestni marketing: forma

Naše razumevanje strategije izvira iz celostnega pogleda na marketinške aktivnosti – strateški mestni marketing torej razumemo kot »filozofijo upravljanja prostora« (Ashworth and Voogd 1994) s širokim naborom aktivnosti, ki zajema obravnavo prostorskih, organizacijskih, komunikacijskih, družbenih in ekonomskih vprašanj razvoja mest. Osrednja naloga strateškega mestnega marketinga je osredotočenje na zagotavljanje koristi za sedanje in bodoče deležnike boljše, kot to počno sedanji ali bodoči konkurenti. Te koristi izhajajo iz konkurenčne prednosti mesta, ki jo mesto išče skozi strateški in marketinški pristop, skozi razumevanje procesa menjave med mestom in deležniki. Konkurenčna prednost mesta zato ni nujno absolutna in večna, dovolj je že, da je specifična in enkratna, ki jo je mogoče dolgoročno braniti (Jančič 1999).

Pri strateškem mestnem marketingu gre za dolgoročen proces, ki ga ni mogoče realizirati v delih ali le delno – »upravljanje z menjavo« mora potekati nenehno, saj kljub uspešni uskladitvi marketinškega spleta s posameznim deležnikom ali kategorijo deležnikov to ujemanje ne more obstati večno. Poleg tega trend k »segmentu enega« vodi v vzpostavljanje procesa menjave z vsakim deležnikom posebej – edina rešitev je zato v vključitvi deležnikov v sam proces ustvarjanja mesta (Jančič 1999), kar pa zahteva angažma najvišjih odločevalskih funkcij ter strokovna, organizacijska in tehnološka znanja, ki tovrstne procese lahko nadzorujejo ter usmerjajo.

Nujen element strateškega mestnega marketinga je strateško naravnan proces (Ashworth in Voogd 1990, 1994; Nykiel in Jascolt 1998/2008; Berg in Braun 1999). Strategija je tako predvsem menedžersko orodje, ki pomaga menedžerjem pri sprejemanju odločitev, in ne vnaprej pripravljen načrt, ki zahteva realizacijo – strategija ni legalno obvezujoč načrt, ki bi predpisoval podrobne aktivnosti, temveč celoten splet razmišljanj, smernic, dokumentov in akcijskih mrež. Strategija navsezadnje ni le način, kako priti do cilja, ki si si ga zastavil, saj poleg cilja vključuje tudi element konkurenčnosti/tekmovalnosti, kar pa jo ločuje od programov, načrtov ... Osredotočena je predvsem na delovanje centrov aktivnosti in ukvarja

se s produkcijo družbenih dobrin ter ne toliko s fizičnim razvojem in rabo zemljišč, kot si prepogosto predstavljamo.

Očitno prihaja do tega, da so promocijske in komunikacijske aktivnosti le del celotnega procesa in ne morejo biti alternativa strateškemu mestnemu marketingu. Poanta strateškega mestnega marketinga – ki ga Anholt (2008a) sicer imenuje znamčenje – ni komunikacija, temveč sprememba politik. Komunikacijski del strateškega mestnega marketinga prav tako ne komunicira odličnosti, temveč komunicira stremenje mesta k odličnosti in dejanske spremembe na bolje. Strateški mestni marketing tako ni nadomestilo politik, temveč predvsem dopolnilo slednjih v procesih vladovanja (Bellini, Loffredo in Pasquinelli 2010).

Shema 8.2: Model strateškega mestnega marketinga



Shema 8.2 nakazuje cikličnost v razumevanju strateškega mestnega marketinga in prehajanje med šestimi bolj ali manj ločenimi fazami:

1. ANALIZA IN VIZIRANJE

- **Razumevanje razmer**

Osnova priprave strategije je dobro poznavanje okolja (makro okolje/trendi, mezo raven/panoge, konkurenčna mesta) in dobro razumevanje organizacije (analiza v odnosu do konkurence in identifikacija strateških prednosti in slabosti). Analiza okolja zahteva vključitev strokovnjakov z najrazličnejšimi (družboslovnimi in

naravoslovnimi) znanji, a tudi generalističen pogled in koordinacijo specialističnih analiz – metoda zbiranja podatkov s terena tako bazira na participatornih modelih, ki mestne akterje motivirajo k strateškim spremembam, a je dopolnjena tako, da zajame vsa relevantna področja.

- **Ustvarjalna analiza**

V izogib ponovitvi starih napak in interpretacije razmer na star način je smiselna ustvarjalna analiza, ki vključuje dobršno mero sociološke imaginacije in je sposobna iz množice analitičnih podatkov izluščiti ključne strateško pomembne informacije.

- **Iz analize izhajajo strateško pomembne prednosti in slabosti**

Nujna je identifikacija strateško pomembnih prednosti in slabosti, tj. tistih značilnosti, ki so v odnosu do konkurence pomembne in določujoče za prihodnji razvoj. Pri slednjem je pomembno zavedanje, da strateške prednosti iz preteklosti niso nujno tudi strateške prednosti za prihodnost – sploh če je mesto v demografskih, gospodarskih ali drugih težavah. Ker pa je to nezavedanje pogosto del družbenega diskurza in splošne paradigme, je naloga pripravljalcev, da so sposobni preseči spone navad in običajnega ter identificirati prave strateško pomembne prednosti in slabosti.

2. FAZA STRATEŠKIH IZBIR

- **Okrepljena vloga javnih akterjev**

Faza strateških izbir zahteva okrepljeno vlogo javnih akterjev, ki so sposobni analizo okolja, organizacije in spajanja med slednjima skozi proces formuliranja strategije pretvoriti v koherentno in k spremembam usmerjeno strategijo. Strateške izbire zahtevajo močne in odločne javne akterje, ki poenotijo in motivirajo vse mestne akterje.

- **Izbire kot odgovor na probleme, ne želje**

Načrtovane spremembe morajo odražati odgovor na realno stanje in realne probleme mesta, predlagani ukrepi pa jasno nakazovati pot do zastavljene spremembe. Brez jasne osredotočenosti postane strateški dokument nabor idej, želja, mislih in opomb brez strateške vrednosti.

- **Formulacija strateških parametrov**

Strategije mest potrebujejo »klasične« strateške elemente – selekcijo ciljnih trgov, izbiro konkurenčne pozicije, izbiro generične strategije in oblikovanja marketinškega

spleta. Ker je oblikovanje slednjih za tako raznolike tvorbe, kot so lokalne skupnosti, izredno zahtevna naloga, je še toliko bolj pomembna, saj osvetli odnose med deležniki, akterji v mestu in odnose do konkurence ter jasneje začrta potrebne aktivnosti.

- **Strateška misel onkraj strateške povprečnosti**

Odsotnost izbrane generične strategije in delovanje po logiki »vse za vsakogar« ustvarja t.i. ujetnike sredine, ki lahko prosperirajo le ob ugodni strukturi konkurenčnih sil in tam, kjer so tudi konkurenti v sredini.

- **Od strategij povzemanja k strategijam razlikovanja**

Potreben je prehod od strategij prevzemanja (»posnemanja«) prostorskih vzorcev in funkcionalne organiziranosti od drugih k strategijam razlikovanja (razločljivosti) od drugih, kar omogoča ohranjanje oz. vzpostavljanje prostorskih identitet (Hočevar 2000).

- **Deležniški pristop k izbiram**

Z vpeljavo deležniškega pristopa v model vladovanja (»governance«) se jasneje definira vplive in vloge različnih akterjev pri strategijah razvoja lokalnega okolja. Z mapiranjem deležnikov je tako mogoče identificirati pričakovanja in interese deležnikov ter moč za vplivanje na strateške odločitve občine, kar olajšuje operacionalizacijo strategij oz. implementacijo strateških usmeritev. Poleg tega deležniški pristop vpeljuje v občinsko odločanje dolgoročni horizont ter prinaša izrazite prednosti za deležnike, ki lahko na odločanje vplivajo neposredno, ne le znotraj okvirov predstavniške demokracije. Tak pristop seveda ima negativne plati: upočasnjevanje odločitev in vpletanje deležnikov v odločanje, zmanjšanje »objektivnega« odločanja ter manjšo moč nereprezentiranih družbenih skupin.

Sestavni del vseh strateških izbir so tudi merljivi kazalniki in definirane ciljne vrednosti, ki so realno uresničljive, ter definiran sistem merjenja in spremljanja.

3. ZAGONSKA FAZA

- **Priprava in preoblikovanje javnih programov in projektov**

Zagonska faza zahteva prehod k dejanjem, ki v mnogočem spominja na začetni podjetniški angažma – na podlagi v predhodni fazi načrtanih parametrov je namreč potrebno pripraviti prve programe in projekte, inovativno preoblikovati obstoječe aktivnosti in sprožiti premike.

- **Odmik od rigidnosti in formalizma**

Preveč formaliziran in rigiden sistem, ki je močno povezan s sistemi za nadzor, lahko vodi v nefleksibilno in hierarhično organizacijo, ki zavira razvoj novih inovacij.

- **Identifikacija novih produktov in storitev**

Ena od ključnih nalog vsake razvojne strategije mesta je identifikacija novih produktov in storitev, ki jo opravimo na podlagi analize spajanja med eksternimi dejavniki in internimi kapacitetami. Novi produkti in storitvi na ravni mesta nakazujejo razvoj novih grozdov in zagotavljajo dolgoročno dodano vrednost in profitabilnost.

- **Reorganizacija delovanja**

Ker so vodilni kadri pogosto prezaposleni z dnevnimi aktivnostmi, strateške naloge zaupajo zunanjim sodelavcem, ki pa ne poznajo vseh ravni delovanja organizacije. Posledično postane strategija teoretiziranje brez pravih osnov v delovanju organizacije. Brez jasno določene organizacijske strukture znotraj marketinške funkcije je oteženo zagotavljanje pravilne implementacije načrtane strategije – model »projektnih vodij« lahko nadomesti model vodenja po področjih ter okrepi učinkovitost po posameznih projektih in poveča odgovornost za rezultate, a je brez celostnega in nad-projektnega pogleda obsojeno na sicer povsem uspešno izvajanje med seboj nepovezanih projektov. Z vidika uspešne implementacije strategije je smiselno oblikovanje (interne) delovne skupine, ki skrbi za celovit pogled na implementacijo strategije, vrednotenje le-te in prilagajanje strategije na spremembe v internem ali eksternem okolju. Ta delovna skupina skrbi že pred pretekom obdobja tudi za čimprejšnjo pripravo gradiv za oblikovanje nove strategije.

- **Podreditev taktik**

V zagonski fazi mesta podvržejo taktične modele odločanja usklajeni strategiji – s tem se zagotovi koherentnost delovanja in poveča možnosti doseganja zastavljenih ciljev.

4. FAZA RASTI

- **Zmanjševanje vloge javnih akterjev**

Uspešno implementirana strategija omogoča postopno zmanjševanje vloge javnih akterjev in instrumentov javnih politik znotraj posameznih strateških področij (npr. zmanjševanje nekaterih subvencij zaradi uspešnih intervencij v trg, ...).

- **Nadgradnja učinkovite implementacije strategije**

Implementacijo strategije je smiselno podpreti in nadgraditi s strateškimi spremembami v drugih sferah sprejemanja odločitev, tj. z integriranim vodenjem preostalih menedžerskih procesov z namenom podpore in krepitev strateške agende.

5. FAZA OKOSTENELOSTI

- **Zavedanje okostenelosti**

Uspešen razvoj paradoksalno vzpostavlja nove rigidnosti in utvaro o možnosti neskončne linearne rasti na osnovi vzpostavljene strategije. Naloga strategov je v tem primeru zavedanje nevarnosti rigidnosti, identifikacija slednje in pospešen prehod v nov razvojni cikel s skrajševanjem obdobja okostenelosti.

6. FAZA ZMEDE

- **Urgentno ukrepanje**

Zaradi sprememb v okolju na eni strani in oklepanja znanega in dotlej uspešnega ter novo vzpostavljenih pravil delovanja na drugi strani se ujemanje med okoljem in organizacijo postopoma zmanjšuje, družbeni razvoj in gospodarska rast pa nazadujeta. Le hitro ukrepanje – soočenje s spremenjenimi razmerami – preprečuje nadaljnje nazadovanje. Sistem kontinuiranega revidiranja strategije mora biti sistematično urejen, sicer pride zaradi nepravočasnega ukrepanja do strateškega zdrsa. Sistem za prilagajanje strategije tudi zmanjšuje možnosti za opuščanje strateških, do katere pride ob »zastaranju« strategije.

- **Okrepitev komunikacijske funkcije**

Nazadovanje prinese večjo mero zmedenosti in frustracij, ki zahtevajo od javnih akterjev okrepitev politično-komunikacijske vloge ter pripravo na obsežno in celostno pripravo nove razvojne strategije.

8.2 Strateški mestni marketing: vsebina

Na podlagi uvodnega pregleda trendov, ki pomembno vplivajo na razvoj mest kulture in smo jih razdelili v tri sklope (spremenjena vloga mest na globalnem prizorišču, spremembe znotraj mest, rekonceptualizacija kulture), ter implikacij za strateške misli, ki iz njih izvirajo, lahko identificiramo tri osnovne in ključne nad-strategije:

- Nad-strategije marketinške menjave
- Nad-strategije odpiranja
- Nad-strategije kulturne ekonomike

Shema 8.3: Prepletajoča se vsebina strateškega mestnega marketinga v mestih kulture



8.2.1 Nad-strategije marketinške menjave

Spremembe znotraj mest (glej Tabelo 8.1) silijo lokalne oblasti, da iz absolutnega monopola nad strateškimi in političnimi odločitvami prehajajo k decentralizirani koordinaciji in vzpodbujanju nastajanja strateških mrež – od vladanja k vladovanju. Mrežno strukturo delovanja je potrebno po analogiji povezati z mrežo marketinških odnosov, pri čemer marketinški odnos razumemo kot »vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi« (Jančič 1990). V marketinškem odnosu, v katerem je mesto z deležniki, gre za

»privabljanje, vzdrževanje in spodbujanje odnosov« (Berry 2000) ter iskanje medseboj dopolnjujočih si dolgotrajnih odnosov, ki postanejo bistvo vseh (marketinških) aktivnosti mesta. Tovrstno razumevanje odnosov z deležniki preobrača paradigmo delovanja mest – zadovoljni deležniki namreč niso razumljeni kot cilj, do katerega se pride z enosmernim procesom manipulacije, temveč kot bistvo vseh aktivnosti – kot neprestano prilagajanje, soustvarjanje in sodelovanje, ki deležnike aktivno vključi v razvoj mesta. V takem odnosu si oba partnerja (mesto in deležnik) prizadevata za dolgoročno korist, ki jo postavita pred kratkoročne oportunitetne koristi.

Logika marketinških odnosov tako prevzame vse odnose z akterji v mrežah in izven njih ter ne le odnos turistična destinacija–(potencialni) turisti, ki je v večini mest edini dojet kot marketinški odnos.

Marketinške odnose lahko opazujemo v:

1. odnosu z uporabniki v širšem smislu,
2. odnosu z investitorji v mestu in izven mesta,
3. odnosu z državnimi institucijami, agencijami in regulatorji v mestu in izven mesta,
4. odnosu z gospodarskimi subjekti v mestu in izven mesta,
5. odnosu z nevladnimi organizacijami v mestu in izven mesta,
6. odnosu z neformalnimi skupinami v mestu in izven mesta.

Fluidnost mestnih akterjev – uporabnikov, ne prebivalcev – dela marketinške odnose z deležniki izredno spreminjajoče se, nujno potrebne prilagajanja, dinamične in – mobilne. Vloga vzpostavljanja in ohranjanja odnosov je tako še bolj dinamična in zahtevna, a hkrati bistveno bolj potrebna in nujna za dolgoročno prosperiranje mesta. Neuspešno grajenje marketinških odnosov namreč pomeni nezadovoljstvo deležnikov in zaradi visoke stopnje mobilnosti »krčenje mesta«.

Tabela 8.1: Pregled implikacij sprememb znotraj mest

Trend	Implikacije za strateško misel
Od urbane rasti k urbanemu krčenju	• Nujnost priznanja spremenjenih razmer • Nujnost spremembe razvojne paradigme • Potreba po kvantitativnem prilagajanju storitev (krčenje viškov javnih storitev in povečevanje storitev za starejše) in kvalitativnih spremembah pri izvajanju javnih storitev (spremembe v prioritetah, vključevanje mestnih akterjev, delitev del)
Od množice volilnih upravičencev k mreži akterjev	• Potreba po prehodu od vladanja k vladovanju in oblikovanju novih pogajalskih sistemov, v katerih mora lokalna oblast igrati moderatorsko in voditeljsko vlogo, a hkrati ohraniti moč za varovanje javnih interesov • Potreba po spremembi komunikacijskih pristopov do mestnih in nemestnih akterjev • Potreba po redefiniranju vloge lokalne oblasti pri oblikovanju in implementaciji razvojnih strategij • Možnost spodbujanja mreženj med akterji iz različnih mest in s tem vzpostavljanje novih ali nadgrajevanje obstoječih medmestnih omrežij
Od industrij k ustvarjalnim industrijam	• Možnost reorganizacije gospodarskih in ne-gospodarskih dejavnosti v mestnem prostoru • Potreba po spremenjenem razumevanju »gospodarstva« • Potreba po močnejšemu (organizacijskem, komunikacijskem in prostorskem) povezovanju dela in prostočasnih aktivnosti ter sledenje razumevanju pripadnikov ustvarjalnega razreda, ki zabrisujejo ločnico med delom in prostim časom • Potreba po premiku od kreiranja spodbudne »poslovne klime« k kreiranju spodbudne »človeške klime« (Gross in Hambleton 2007)
Od mesta podjetništva do podjetniškega mesta	• Potreba po rekonceptualizaciji paradigme delovanja lokalnih oblasti (vpeljava javno-zasebnih partnerstev), • Potreba po kvalitativnem predrugačenju birokratskega aparata (npr. koncept ustvarjalne birokracije) • Potreba po okrepitvi marketinškega pogleda in marketinške funkcije v mestu • Potreba po smiselnem usklajevanju vladanja in vladovanja • Nujnost ohranjanja in razvoja demokratičnega vpliva mestnih uporabnikov (ne le potrošnikov)

8.2.2 Nad-strategije odpiranja

V luči zatona nacionalne države, prehoda od mest kot prostorov prebivanja k prostorom delovanja in rasti pomena akterjev (glej Tabelo 8.2) se nad-strategije odpiranja (Hočevar 2000) kažejo kot smiselni in učinkoviti pristopi k vstopu mest kulture v globalne tokove kapitala, znanj, idej, oseb in predmetov ter konkurenčen nastop na globalnih, nadnacionalnih in regionalnih turističnih, investicijskih in selitvenih trgih.

Nad-strategije odpiranja razumemo kot (Hočevar 2000):

- težnjo po čim višjem nadnacionalnem položaju mesta, ki omogoča aktivno sodelovanje in upravljanje v cirkulaciji globalnih tokov (internacionalizacija);
- nenehno spremljanje aktivnosti, strateških odločitev in pozicioniranja konkurenčnih mest ter razvijanje razločljivosti in lokacijske individualnosti, ki omogoča razvoj konkurenčne prednosti pri upravljanju in vključevanju v cirkulacijo tokov;
- transakcijsko mreženje – strateško načelo aktivnega upravljanja z globalnimi interurbanimi in transubranimi tokovi;
- zmanjševanje teritorialne izključenosti in deperifizacijo v razmerah razširjanja prostorsko-časovne dostopnosti;
- oblikovanje in sodelovanje v kompleksnih spremenljivih, nehierarhičnih in nestabilnih suprasistemskih mrežah, ki redefinirajo načela intrasistemske integracije in osamosvajanja delov, tako na ravni posameznih prostorsko-krajevskih enot mesta kot na ravni akterjev;
- prehod od teritorialne in »paketne« povezanosti med mesti k specializirani in fleksibilni povezanosti, ki temelji na skupnih »zgodbah«.

Govorimo lahko o dveh temeljnih strateških načinih zagotavljanja ekvipotencialnosti izhodičnega dostopa perifernih mest in njihovih dejavnosti do transakcijskih tokov, ki se v praksi sicer prepletata, pogosteje tako, da prvi predstavlja prvo stopnjo povezovanja (Hočevar 2000):

- Strategija fleksibilne specializacije, pri kateri gre za sistemsko in/ali sektorsko vključevanje v specializirane organizacije – interurbana in transurbana omrežja (onkraj logike geografske bližine ali velikosti), na osnovi katerih lahko ovrednotijo

posamezne dejavnosti, s katerimi želijo tekmovati v cirkulaciji in/ali lokalizaciji tokov.

- Strategija selektivne integracije, tj. oblikovanja mestnih alians, katerih cilj je ustvarjanje sinergijskih potencialov za tekmovalanje v cirkulaciji in/ali lokalizaciji tokov (za npr. lobiranje v nadnacionalnih ustanovah). Za razliko od prvega gre pri tej strategiji za povezovanje na osnovi bližine, ki se odraža tudi v skupnem nastopu z enotno identiteto.

Tabela 8.2: Pregled implikacij spremenjene vloge mest na globalnem prizorišču

Trendi	Implikacije za strateško misel
Od držav k mestom	• Oblikovanje novih deskriptivnih in komparativnih konceptov za mesta • Potreba po mestni diplomaciji (Van der Pluijm 2007) • Prevezemanje nalog države na družbenem, gospodarskem in političnem področju in soočenje z novimi izzivi (okoljski, prehrambeni, energetski, demografski, zdravstveni) • Prehod od vloge »podaljšane roke države« k samostojni koordinaciji lokalnih, regijskih, državnih in supranacionalnih akterjev
Od lokalizacije h cirkulaciji	• Možnost ustvarjanju razločljivosti (in unikatnosti) ob sočasni dostopnosti do univerzalnega • Premik od teritorialnega razumevanja mest k ateritorialnim pogledom • Potreba po aktivnem sodelovanju in upravljanju v cirkulaciji globalnih tokov ter potreba po transakcijskem mreženju (Hočevar 2000)
Od sedentarnosti k mobilnostim	• Razumevanje najširšega spektra korporealnih mobilnosti in vpliv slednjih na razvoj mest • Nujnost obravnave turistične mobilnosti v povezavi in medsebojnih vplivih z vsemi ostalimi oblikami (korporealne in siceršnje) mobilnosti
Od turizma k post-turizmu	• Konec turizma »kot ga poznamo« – mešanje turistične dejavnosti s siceršnim storitvenim sektorjem in potreba po celostni obravnavi celotnega storitvenega sektorja • Potreba po spremenjenem razumevanju »turističnega izkustva« in oblikovanju novih oz. modificiranih turističnih produktov, ki odgovarjajo na multisenzorne, multidimenzionalne in individualizirane želje post-turistov

8.2.3 Nad-strategije kulturne ekonomike

Primarna posledica prehoda k strateškemu pogledu v mestih kulture (glej Tabela 8.3) bi moralo biti tudi drugačno razumevanje kulture same. Za razliko od dosedanjih kulturnih politik bi se zaradi neučinkovitosti trga pri zagotavljanju optimalne kulturne ponudbe ter pomena kulture in ustvarjalnosti za razvoj mest in regij kulturne politike iz sredstev za krepitev nacionalne identitete in izkazovanje prestiža pomaknile k ekonomskim politikam in postale del le-teh.

Na kulturo je mogoče gledati kot na dejavnik, ki lahko prinaša mestu več pozitivnih koristi ter prispeva k uresničevanju strateških sprememb:

1. izboljšanje kakovosti urbanega okolja,
2. očlovečenje javnih prostorov,
3. dajanje posebne in specifične note razvoju,
4. prispevanje h kakovosti in k raznolikosti naravnega okolja,
5. dajanje občutka prostora, lokalne pripadnosti in ponosa,
6. vključevanje skupnosti v umetniške dejavnosti,
7. omogočanje delovnih mest za lokalne umetnike,
8. prispevanje k ugledu in podobi razvojnih načrtov,
9. pritegovanje investicij na območje,
10. izražanje kulturne identitete,
11. stimuliranje okoljske preнове in regeneracije« (Hargraves v Srakar 2010, 76).

Strateški pogled spreminja kulturne politike tako, da postajajo vedno bolj osnovane na izračunih kulturne ekonomike s ciljem odpravljanja neučinkovitosti trga – a le do mere vzajemnega in neizključujočega delovanja trga in države (Srakar 2010). Slednje pomeni, da kulturne politike poleg finančnih vzpodbud vključujejo tudi druge ukrepe, ki lahko vzpodbujajo produkcijo in distribucijo kulture, denimo ukrepe na področju lastninskih pravic, odstranjevanje birokratskih ovir in zagotavljanje indirektnih finančnih podpor prek davčnih olajšav za nakup ali podporo kulturnih dobrin (Frey v Getzner 2002, 2). Poleg tega težnje po zmanjševanju javnih izdatkov vodijo v iskanje drugih virov in zatekanje v različne oblike javno-zasebnih partnerstev, ki postajajo vedno pomebnejši dejavnik projektov urbane regeneracije, prav tako pa je gradnja kulturne infrastrukture vedno bolj odvisna od drugih nevladnih (fundacijskih) in evropskih (v primeru evropskih mest) sredstev (Srakar 2010, 71).

Čeprav za mnoge sporno in svetoskrunsko, je iz strateškega vidika nujno priznanje, da kultura ima svojo ceno – za proizvajalce, uporabnike, podpornike, lokalno skupnost in davkoplačevalce (Throsby 2003). Če je za prve tri vrednost relativno enostavno izračunati s seštevanjem denimo prodanih vstopnic, je vrednost, ki je tržni sistem ne zajame, bistveno težji oreh in je skupni ekonomski učinek kulture mogoče izračunati le na podlagi treh ključnih kategorij merjenja: učinka potrošnje (C), dolgoročnega učinka rasti (LRG) in kratkoročnega učinka porabe (SRS) (Seaman 2003).

Tabela 8.3: Pregled implikacij rekonceptualizacije kulture

Trend	Implikacije za strateško misel
Od kulturnih hramov k sceni scen	• Potreba po spremenjenem razumevanju kulturne dejavnosti in akterjev na področju kulture • Potreba po spremenjenem načrtovanju prostora, ki prostorskih rab ne več striktno ločuje (npr. stanovanjska vs. gospodarska raba)
Od dostopne kulture k rasti stroškov kulture (Bauolova bolezen)	• Potreba po kulturnih politikah, ki spodbujajo soočenje z Baumolovo boleznijo • Potreba po podpori kulturnim institucijam za izboljšanje ekonomskih rezultatov (povečevanje produktivnosti z nižanjem inputov, npr. izdatkov za plače; povečanje osega proizvodnje na optimalno raven, npr. izkoriščanje ekonomij obsega in pozitivna tehnična učinkovitost; spodbujanje inovativnosti, ...) • Potreba po moderatorski vlogi med različnimi kulturnimi institucijami z namenom iskanja sinergijskih učinkov • Možnost oblikovanja festivalskih politik, ki omogočajo razvoj kulturnega sektorja in ohranjajo dostopno kulturo
Od kulturnih politik k ekonomskim kulturnim politikam	• Potreba po strateškem razumevanju kulture in ciljno naravnanih kulturnih politikah • Potreba po ekonomsko upravičenih kulturnih politikah, ki temeljijo na izračunih kulturne ekonomike • Potreba po odpravljanju neučinkovitosti kulturnih trgov (s finančnimi intervencijami v trge) in vzpostavljanjem kulturnih trgov, kjer smiselno (z ukrepi na področju lastninskih pravic, odstranjevanjem birokratskih ovir in zagotavljanjem indirektnih finančnih podpor preko davčnih olajšav za nakup ali podporo kulturnih dobrin)

9 Sklep

Nekdanja sveta pravila prostorskega načrtovanja se pod težo novih sprememb rušijo, saj izginjanje prostorskih ovir in povečevanje prostorske dostopnosti – t.i. časovno-prostorsko zgoščevanje (Harvey 1990), časovno-prostorski kolaps (Brunn, Leinbach 1991), praznenje geografije (Benko 1997), zakon tretjega prostora (Soja 1996) – v celoti spreminjata družbeno-prostorsko organiziranost mest. V mestih kulture lahko spremljamo več vzporednih, prepletajočih se in neenakomerno distribuiranih trendov – na makro ravni prehajanje od držav k mestom, od lokalizacije k cirkulaciji, od sedentarnosti k mobilnostim in od turizma k post-turizmu; na mikro ravni prehode od urbane rasti k urbanemu krčenju, od prostorov prebivanja k prostorom delovanja, od množice volilnih upravičencev k omrežju akterjev, od industrij k ustvarjalnim industrijam in od mesta podjetništva do podjetniškega mesta; ter na področju kulture prehajanje od kulturnih hramov k sceni scen, od dostopne kulture k rasti stroškov kulture (Baumolova bolezen) ter od kulturnih politik k ekonomskim kulturnim politikam.

Ker trendi niso vseprisotni in prisotni povsod v enakih merah, mnogi slednje razumejo kot argument za neupoštevanje trendov. A prav medsebojna povezanost različnih trendov in predvsem vezanost mnogih trendov na trenda globalizacije in individuacije zahtevajo upoštevanje tudi tistih trendov, ki so kvantitativno in kvalitativno prisotni v manjši meri. Mesto, ki take »zanemarljive trende« zanemari, tvega strateški zdrs in padec v negativno spiralo. Spreminjajoče se globalne razmere zato silijo mesta v nove načine odzivanja na zunanje in notranje silnice – bistveno več energije morajo posvetiti premišljevanju in odločanju o prihodnosti.

Post-moderne nepredvidljive globalne razmere otežujejo izbiro primernih in učinkovitih strategij, saj kompleksifikacija v internih in eksternih procesih ustvarja razmere, v katerih izbira pred-nastavljenih strategij ni mogoča. Prav zato naš model strateškega mestnega marketinga, ki smo ga oblikovali skozi uporabo multiple študije primerov, na primerih Idrije, Pirana in Ptuja, ni vseobsegajoč in šablonski, prav tako ne verjamemo, da deluje kot čarobna palčka. Strateški mestni marketing razumemo nasprotno kot dolgoročen proces in »filozofijo upravljanja prostora« (Ashworth in Voogd 1994), ki ga ni mogoče realizirati v delih ali le delno. »Upravljanje z menjavo« mora potekati nenehno ter nikakor zgolj na komunikacijski ravni. Strateški mestni marketing ni nadomestilo politik, temveč predvsem dopolnilo slednjih v procesih vladovanja (Bellini in drugi 2010) ter iskanje organizacijskih, komunikacijskih, družbenih, kulturnih in ekonomskih odgovorov na izzive razvoja mest.

Proces strateškega mestnega marketinga lahko opišemo kot ciklično prehanaje med šestimi bolj ali manj ločenimi fazami: fazo analize in viziranja, fazo strateških izbir, zagonsko fazo, fazo rasti, fazo okostenelosti in faza zmede.

Na drugi strani ugotavljamo, da mora vsebina strateškega mestnega marketinga v mestih kulture sloneti na treh stebrih, ki izhajajo iz narave sprememb (med mesti, znotraj mest, na področju kulture). Govorimo torej o treh nad-strategijah, ki uokvirjajo vsebino konkretnih in specifičnih strategij: nad-strategiji marketinške menjave, nad-strategiji odpiranja in nad-strategiji kulturne ekonomike:

1. Nad-strategije odpiranja (Hočevár 2000) so smislen in učinkovit pristop k vstopu mest kulture v globalne tokove kapitala, znanj, idej, oseb in predmetov ter konkurenčen nastop na globalnih, nadnacionalnih in regionalnih turističnih, investicijskih in selitvenih trgih, kar mestom kulture omoča višji nadnacionalni položaj, razvoj razločljivosti in lokacijske individualnosti, aktivno upravljanje z globalnimi tokovi, deperifizacijo ter prehod od teritorialne povezanosti k specializirani povezanosti.
2. Bistvo vseh (marketinških) aktivnosti mesta mora postati vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti s partnerji v odnosu, tj. grajenje in ohranjanje marketinških odnosov. Tovrstno razumevanje odnosov z deležniki preobrača paradigmo delovanja mest – zadovoljni deležniki namreč niso razumljeni kot cilj, temveč kot bistvo vseh aktivnosti, ki ob povečevanju prostorske dostopnosti omogoča tudi manjšim in gospodarsko bolj monotonim mestom, npr. mestom kulture, ohranitev akterjev v mestu, uspešen razvoj slednjih in dolgoročno demografsko, gospodarsko, socialno in okoljsko vzdržnost. Marketinški odnosi tako preidejo na vse odnose z deležniki – za razliko od prepogostega redukcionizma le na odnose s turisti.
3. Strateški pogled na kulturo spreminja kulturne politike mest kulture tako, da postajajo vedno bolj osnovane na izračunih kulturne ekonomike s ciljem odpravljanja neučinkovitosti trga. Kultura ni več videna le kot predmet ohranjenja/konzervatorstva avtentičnosti lokalne identitete ali ostankov zgodovine ter osnova za stereotipiziran in načrtovan kulturni turizem znotraj okvirov nacionalne/lokalne reprezentativne kulture, temveč vedno bolj postaja pomemben dejavnik pri doseganju strateških sprememb z izboljševanjem kakovosti urbanega okolja, očlovečenjem javnih prostorov, dajanjem posebne in specifične note razvoju, prispevanjem h kakovosti in k raznolikosti naravnega okolja, dajanjem občutka prostora, lokalne pripadnosti in ponosa,

vključevanjem skupnosti v umetniške dejavnosti, omogočanjem delovnih mest za lokalne umetnike, prispevanjem k ugledu in podobi razvojnih načrtov, pritegovanjem investicij na območje, izražanjem kulturne identitete ter stimuliranjem okoljske prenovе in regeneracije.

Model strateškega mestnega marketinga je teoretični model, ki je bil razvit na podlagi empirične metode ter bi ga bilo potrebno ob drugi priložnosti v praksi preizkusiti in na podlagi ugotovitev izpopolniti. Magistrsko delo lahko tako zaključimo s pozivom obravnavanim mestom, Idriji, Piranu in Ptuj, da v sodelovanju z avtorjem stopijo na pot strateškega mestnega marketinga, ki bo mestu zagotavljal koristi za sedanje in bodoče deležnike bolj kot to počno sedanji ali bodoči konkurenti.

Hkrati lahko zapišemo, da je bilo konceptualno kombiranje dveh nadvse različnih družboslovnih pristopov – sociologije in marketinga – le delno uspešno. Kot smo predvidevali, je bilo kljub vseprisotni tezi o nujnosti interdisciplinarnosti tovrstno konceptualno kombiniranje zaradi zelo različnih pristopov k obravnavani tematiki zahtevno. Nadaljnji kombiniran pristop k obravnavani tematiki je zato nujen za oblikovanje koherentne teorije o strateškem mestnem marketingu.

Multipla študija primerov resda ni dokazala generaliziranega stanja, je pa precej dobro pokazala na nizko stopnjo strateške misli in strateških aktivnosti v izbranih treh mestih. Presentljivo bi lahko dejali, da odsotnost ni tako dramatična, kot bi se zdelo na prvi pogled – v obravnavanih mestih strateška praksa ni prisotna, ker do nedavnega ni bila potrebna. Relativno ohranjena socialna (nacionalna) država, zaenkrat še nizka stopnja mobilnosti oseb, storitev in kapitala, solidna raven BDP na prebivalca, še vedno prisotna redistribucija med slovenskimi občinami, obvladljiva raven javne porabe v BDP, relativno sprejemljiva raven javnega dolga, obvladljiva raven brezposelnosti in do nedavnega celo gospodarska rast mesta kulture niso silile v konkurenčno tekmo, ustvarjanje razločljivosti in izkoriščanje globalnih tokov. V nekakšnem varnem »milnem mehurčku« so bila obravnavana mesta kulture v zavetju pred nepredvidljivim globalnimi razmerami – s slednjimi se bodo očitno morala soočiti v prihajajočih letih in, če sklepamo po dosedanjih strateških razvojnih dokumentih, bodo v razburkano morje zaplula slabo pripravljena.

10 Literatura

1. Ashworth, Gregory J. in Henk Voogd. 1990. *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven Press.
2. Ashworth, Gregory J. in Henk Voogd. 1994. Marketing and place promotion V *Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions*, ur. John R. Gold in Stephen V. Ward. Chichester: Wiley.
3. Ashworth, Gregory J. in John E. Tunbridge. 1990. *The Tourist-historic City*. London: Belhaven Press.
4. --- 2000. *The Tourist-historic City: Retrospect and Prospect of Managing the Heritage City*. Amsterdam: Pergamon.
5. Anheier, H.K. in Seibel, W. (EDS). 1990. *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin: de Gruyter.
6. Anheier, H.K. in Salamon, L.M. 1992. Genese und Schwerpunkte internationaler Forschung zum Nonprofit-Sektor. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung*, 5 (4): 40-48.
7. Bailey, John. 1989. *Marketing cities in the 1980s and beyond*. Cleveland: Cleveland State University Press.
8. Banham, Reyner. 2009. *Los Angeles: The Architecture of Four Ecologies*. Berkeley: University of California Press.
9. Barke, M. 1999. City marketing as a planning tool V *Applied geography: principles and practice*, ur. M. Pacione, 486-496. London: Routledge.
10. Baudrillard, Jean. 1993. *Symbolic Exchange and Death*. London: Sage.
11. Bellini, Nicola, Anna Loffredo in Cecilia Pasquinelli. 2010. Managing Otherness: the political economy of place images in the case of Tuscany V *Toward Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, ur. Gregory Ashworth in Mihalis Kvaratzis, 89–115. Cheltenham: Edward Elgar.
12. Berg, Leo van den in Erik Braun. 1999. Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity. *Urban Studies* 36 (5-6): 987–999.
13. Bernt, Matthias, Dieter Rink, Annegret Haase in Katrin Großmann. 2012. *Shrink Smart: The governance of shrinkage within a European Context*. Leipzig: Helmholtz Centre for Environmental Research.
14. Berry, Leonard L. 2000. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives (ponatis z dovoljenjem Academy of Marketing Science (1995)).

- V *Handbook of relationship marketing*, ur. Sheth N. Jagadish in Atul Parvatiyar, 149–170. London: Sage Publications.
15. Beer, Michael in Nitin Nohria. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review* maj–junij. Dostopno prek: <http://webdb.ucs.ed.ac.uk/operations/honsqm/articles/Change2.pdf> (2. januar 2014).
 16. Benko, George. 1997. Introduction: modernity, postmodernity and social sciences V *Space and Social Theory: Geographical Interpretations of Post-Modernity*, ur. Ulf Strohmayer in George Benko. Oxford: Blackwell.
 17. Bole, David. 2008. Kulturna industrija kot odraz nove terciarizacije mest. *Acta geographica Slovenica* 48 (2). Dostopno prek: <http://giam.zrc-sazu.si/sites/default/files> (3. julij 2013).
 18. Braudel, Fernand. 1984. *The Perspective of the World*. London: Collins.
 19. Brenner, Neil. 1997. Global cities, glocal states: global city formation and state territorial restructuring in contemporary Europe. *Review of International Political Economy* 5: 1–37.
 20. Brunn, Stanley D. in Thonas R. Leinbach. 1991. *Collapsing Space and Time: Geographic Aspects of Communications and Information*. New York: HarperCollins.
 21. Burgess, Jacqueline A. 1982- Selling places: Environmental images for the executive. *Regional Studies* 16: 11-17.
 22. Campbell-Hunt, Colin. 2000. What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal* 21 (2): 127–154. Dostopno preko: <http://www.jstor.org/stable/3094037> (9. december 2012).
 23. Caracelli, Valerie in Jennifer Greene. 2008. Data Analysis Strategies in Mixed Methods Research V *The Mixed Methods Reader*, ur. Vicki Plano Clark in John Creswell (2008). London: Sage.
 24. Castells, Manuel. 2010. *The rise of the network society, druga izdaja*. Oxford: Blackwell.
 25. Christophers, Brett. 2008. The BBC, the creative class, and neoliberal urbanism in the north of England. *Environment and Planning A* 40(10): 2313–2329.
 26. Cinneide, Michael S. O in Michael J. Keane. 1990. Applying Strategic Planning to Local Economic Development: The Case od the Connemara Gaeltacht, Ireland. *The Town Planning Review* 61 (4): 475–486. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/40112953> (1. april 2012).

27. Clawson, Marion In Jack L. Knetch. 1966. *Economics of Outdoor Recreation*. Baltimore: Johns Hopkins Press.
28. Cohen, Erik. 1995. Contemporary Tourism – Trends and Challenges. V *Change in Tourism: People, Places, Processes*, ur. Richard Butler and Douglas Pearce, 12–29. London: Routledge.
29. Creswell, J., Plano Clark, V. 2007. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage.
30. Czarniawska Barbara. 2002. *A tale of three cities or the glocalization of city management*. Oxford: Oxford University Press.
31. Day, George S. in Robin Wensley. 1983. Marketing Theory with a Strategic Orientation. *Journal of Marketing* 47 (4): 79–89. Dostopno preko: <http://www.jstor.org/stable/1251401> (9. december 2012).
32. --- 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52 (2): 1–20. Dostopno preko: <http://www.jstor.org/stable/1251261> (9. december 2012).
33. Morrison, Alastair. 1989. *Hospitality and travel marketing*. Boston: Delmar Publishers.
34. Denzin, K. Norman in Yvonna S. Lincoln. 2005. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. V *The Sage Handbook of qualitative research (third edition)*, ur. Norman K. Denzin in Yvonna S. Lincoln, 1–32. London: Sage.
35. Department for Culture, Media and Sport. 2001. *Creative Industries Mapping Document 2001*. Dostopno prek: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk+/http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4632.aspx/ (4. julij 2011).
36. Doyle, Gillian. 2010. Why culture attracts and resists economic analysis. *Journal of Cultural Economics* 34: 256–259.
37. Eadie, Douglas C. 2000. Change in Chewable Bites: Managing the Strategic Change Portfolio. V *Handbook of Strategic Management, druga izdaja*, ur. Jack Rabin, 123–139. New York: Marcel Dekk.
38. Evans, Graeme. 2007. Creative spaces, tourism and the city. V *Tourism, creativity and development*, ur. Greg Richards in Julie Wilson, 57–72. New York: Routledge.
39. Everett, Sally. 2009. *Beyond the visual gaze? The pursuit of an embodied experience through food tourism*. Los Angeles: Sage publications.
40. Fairclough, Norman. 2005. Critical discourse analysis in transdisciplinary research. V *A new agenda in (critical) discourse analysis: Theory, Method and Interdisciplinarity*,

- ur. Ruth Wodak in Paul Chilton, 53–70. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
41. Feifer, Maxine. 1985. *Going Places*. London: Macmillan.
 42. Ferris J. Stephen in Edwing G. West. 1996. The cost disease and government growth: Qualifications to Baumol. *Public Choice* 89: 35–52.
 43. Florida, Richard. 2002. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
 44. Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison in Andrew C. Wicks. 2007. *Managing for stakeholders: survival, reputation and success*. New Haven, London: Yale University Press.
 45. Frey, Bruno S. 2003. Festivals. V *Handbook of Cultural Economics*, ur. Ruth Towse, 224–232. Cheltenham: Edward Elgar.
 46. Friedman, Thomas L. 2005. *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
 47. Garcia, Maria Isabel, Yolanda Fernandez in Jose Luis Zofio. 2003. The Economic Dimension of the Culture and Leisure Industry in Spain: National, Sectoral and Regional Analysis. *Journal of Cultural Economics* 27: 9–30.
 48. Gerring, John. 2004. What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review* 98 (2): 341–354. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/4145316> (15. februar 2014).
 49. Getzner, Michael. 2002. Determinants of Public Cultural Expenditures: An Exploratory Time Series Analysis for Austria. *Journal of Cultural Economics* 26: 287–306.
 50. Gross, Jill Simone in Hambleton, Robin. 2007. Governing Cities in Global Era V *Governing Cities in a Global Era: Urban Innovation, Competition, and Democratic Reform*, ur. Robi Hambleton in Jill Simone Gross, 211–224. New York: Palgrave Macmillan.
 51. Halachmi, Arie. 1986. Strategic Planning and Managements? Not Necessarily. *Public Productivity Reveiw* 10 (2): 35–50. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/3380450> (1. april 2012).
 52. Hall, Peter. 1990. *Cities of tomorrow: an intelectual history of urban planning and design in the twentieth century*. Oxford: Basil Blackwell.
 53. --- 1998. *Cities and Civilisation*. London: Weidenfeld & Nicolson.

54. Hankinson, Graham. 2010. Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective V *Toward Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, ur. Gregory Ashworth in Mihalis Kvaratzis, 15–35. Cheltenham: Edward Elgar.
55. Hannigan, John. 2007. From fantasy city to creative city. V *Tourism, creativity and development*, ur. Greg Richards in Julie Wilson, 48–56. New York: Routledge.
56. Hansen, Anders L., Hans Thor Anderson in Eric Clark. 2001. Creative Copenhagen: globalization, urban governance and social change. *European Planning Studies* 9: 851–869.
57. Harvey, David. 1989. From managerialism to entrepreneurialism: the transformation of urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler, Series B: Human Geography* 71B(1): 3–17.
58. --- 1990. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Cambridge: Blackwell.
59. Healey, Patsy, Stuart Cameron, Simin Davoudi, Stephen Graham in Ali Madani-Pour. 1995. Challenges for Urban Management V *Managing Cities: The New Urban Context*, ur. Patsy Healey, Stuart Cameron, Simin Davoudi, Stephen Graham in Ali Madani-Pour, 273–290. Chichester: John Wiley & Sons.
60. Hočevar, Marjan. 1995. *Hierarhije in omrežja mest: novi trendi v nadnacionalnem medurbanem povezovanju. Magistrska naloga*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. --- 2000. *Novi urbani trendi: prizorišča v mestih – omrežja med mesti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
62. Holloway, Lewis in Phil Hubbard. 2000. *People and place: the extraordinary geographies of everyday life*. Prentice Hall: New Jersey.
63. Howarth, David. 2000. *Discourse*. Buckingham – Philadelphia: Open University Press.
64. Hubbard, Phil in Tim Hall. 1998. The entrepreneurial city and the new urban politics V *The entrepreneurial city: Geographies of politics, regime and representation*, ur. Tim Hall in Phil Hubbard, 1–23. Chichester: Wiley & Sons Ltd.
65. Hui, Allison. 2009. Many homes for tourism: Re-considering spatializations of home and away in tourism mobilities. *Tourist studies* 8 (3): 291–311.
66. Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: SAGE.

67. --- 2011. How to do better case studies. V *Applied Social Research Methods*, druga izdaja, ur. Leonard Brickman in Debra J. Rog. London: SAGE Publications.
68. Jacobs, Jane. 1984. *Cities and the Wealth of Nations*. Harmondsworth: Penguin.
69. --- 1993. *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House, Inc.
70. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
71. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. Jansson, Andre. 2002. Spatial phantasmagoria: The mediatization of tourism experience. *European journal of communication* 17 (4): 429–443.
73. Jessop, Bob. 1994. Post-Fordism and the state V *Post-fordism: A Reader*, ur. Amin Ash, 251–279. Oxford: Blackwell.
74. Jessop, Bob in Ngai-Ling Sum. 2000. An Entrepreneurial City in Action: Hong Kong's Emerging Strategies in and for (Inter)Urban Competition. *Urban Studies* 37: 2287–2313. Dostopno prek: <http://usj.sagepub.com/content/37/12/2287> (20. avgust 2013).
75. Johnson, Gerry in Kevan Scholes. 1988. *Exploring corporate strategy*. New York: Prentice Hall.
76. Johnson, Gerry in drugi. 2011. *Exploring strategy: Text and cases*, deveta izdaja. Harlow: Pearson Education Limited.
77. Kavaratzis, Mihalis. 2004. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding* 1 (1): 58–73.
78. --- 2008. *From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Groningen: University of Groningen.
79. --- 2010. Is corporate branding relevant to places V *Toward Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, ur. Gregory Ashworth in Mihalis Kavaratzis, 36–49. Cheltenham: Edward Elgar.
80. Kavaratzis, Mihalis in Gregory Ashworth. 2010. Place branding: where do we stand? V *Toward Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, ur. Gregory Ashworth in Mihalis Kavaratzis, 1–14. Cheltenham: Edward Elgar.
81. Kornberger, Martin. 2012. Governing the City: From Planning to Urban Strategy. *Theory Culture Society* 29. Dostopno prek: <http://tcs.sagepub.com/content/29/2/84> (3. april 2012).

82. Kotler, Philip in Alan R. Andreasen. 1987. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
83. Landry, Charles. 2013. *Creative Bureaucracy*. Dostopno na: <http://charleslandry.com/themes/creative-bureaucracy/> (12. december 2013).
84. Last, Anne-Kathrin in Heike Wetzel. 2011. Baumol's cost disease, efficiency, and Featherstone, Mike. 1991. *Consumer Culture and Postmodernism*. London: SAGE.
85. Levy, Jack S. 2008. Case Studies: Types, Designs, and Logics of Inference. *Conflict Management and Peace Science* 25: 1. Dostopno prek: <http://cmp.sagepub.com/content/25/1/1> (20. februar 2014).
86. Lovering, John. 1995. Creating discourses rather than jobs: the crisis in the cities and the transition fantasies of intellectuals and policymakers, V *Managing Cities: The New Urban Context*, ur. Patsy Healey, Stuart Cameron, Simin Davoudi, Stephen Graham in Ali Madani-Pour, 109–126. Chichester: Wiley.
87. Løwendahl, Bente in Øivind Revang. 1998. Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society. *Strategic Management Journal* 19 (8), 755–773. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/3094126> (9. december 2012).
88. MacCannell, Dean. 1989. *The Tourist, 2nd edn*. London: Macmillan.
89. MacLeod, Gordon. 2002. From urban entrepreneurialism to a 'revanchist city'? On the spatial injustices of Glasgow's renaissance. *Antipode* 34, 602–624.
90. Mayer, Margit. 1995. Urban Governance in the Post-Fordist City V *Managing Cities: The New Urban Context*, ur. Patsy Healey, Stuart Cameron, Simin Davoudi, Stephen Graham, Ali Madani-Pour, 231–250. Chichester: John Wiley & Sons.
91. Martinotti, Guido. 1993. *Metropoli: la Nuova Morfologia Sociale della Città*. Bologna: Il Mulino.
92. McGuirk, Pauline, Hilary Winchester in Kevin Dunn. 1998. On losing the local in responding to urban decline: the Honeysuckle redevelopment, New South Wales. V *The Entrepreneurial City*, ur. Tim Hall in Phil Hubbard, 107–128. London: Wiley.
93. Mlinar, Zdravko. 1994. *Individuacija in globalizacija v prostoru*. Ljubljana: Opera.
94. --- 2008. *Življenjsko okolje v globalni informacijski dobi: prostorsko-časovna organizacija bivanja*. Ljubljana: FDV in SAZU.
95. --- 2012. *Življenjsko okolje v globalni informacijski dobi: Globalizacija bogati in/ali ogroža?* Ljubljana: FDV in SAZU.

96. Mintzberg, Henry. 1981. What is Planning Anyway? V *Strategic Management Journal* 2 (3): 319–324. Dostopno preko: <http://www.jstor.org/stable/2486227> (9. december 2012).
97. --- 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. V *Strategic Management Journal* 11 (3), 171–195. Dostopno preko: <http://www.jstor.org/stable/2486485> (9. december 2012).
98. --- 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
99. Mintzberg, Henry, Daniel J. McCarthy in Constantinos Markides. 2000. View from the Top: Henry Mintzberg on Strategy and Management [and Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993–2005)* 14 (3): 31–42. Dostopno preko: <http://www.jstor.org/stable/4165656> (9. december 2012).
100. Mommaas, Hans. 2004. Cultural Clusters and the Post-industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy. *Urban Studies* 41 (3). Dostopno prek: http://www.sociologia.unimib.it/v2/DATA/Insegnamenti/2_1931/materiale/mommaas%202004_reading%20for%20group%201.pdf (29. junij 2011).
101. Muñoz, Francesc. 2008. Urbanalización. *Paisajes Comunes, Lugares Globales*. Barcelona: Gustavo Gili.
102. Ng, Mee Kam. 1993. Strategic Planning in Hong Kong: Lessons from TDS (Territorial Development Strategy) and PADS (Port and Airport Development Strategy). *The Town Planning Review* 64 (3): 287–311. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/40113234> (1. april 2012).
103. Nykiel, Ronald A. in Elizabeth Jascolt. 1998/2008. Marketing your city. U.S.A: *A guide to developing a strategic tourism marketing plan*. Binghamton: Haworth.
104. Ohmae, Kenichi. 1993. The Rise of the Region State. *Foreign Affairs* 72 (2): 78–87. Dostopno preko: <http://www.jstor.org/stable/20045526> (9. december 2012).
105. Osbore, David in Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
106. Öz, Özlem. 2004. Using Boolean- and Fuzzy-Logic-Based Methods to Analyze Multiple Case Study Evidence in Management Research. *Journal of Management Inquiry* 13: 166. Dostopno prek: <http://jmi.sagepub.com/content/13/2/166> (20. februar 2014).

107. Philo, Chris in Gerard Kearns. 1993. Culture, history, capital: a critical introduction to the selling of places V *Selling places: The city as cultural capital, past and present*, ur. Gerard Kearns in Chris Philo, 1–32. Oxford: Pergamon Press.
108. Pluijm, Rogier van der. 2007. *City diplomacy: The expanding of cities in international politics*. The Hague: Netherlands institute of international relations.
109. Poister, Theodore H. in Gregory D. Streib. 1999. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review* 22 (3): 308–325. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/3380706> (1. april 2012).
110. --- 2005. Elements of Strategic Planning and Managements in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review* 65 (1): 45–56. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/> (1. april 2012).
111. Porter, Michael E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* Marec/april 1979.
112. Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
113. --- 1991a. *The competitive advantage of nations*. London: Basingstoke.
114. --- 1991b. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* 12 (posebna izdaja): 95–117. Dostopno preko: <http://www.jstor.org/stable/2486436> (9. december 2012).
115. --- 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, januar 2008.
116. Ragin, Charles S. in Howard S. Becker. 1992. *In What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
117. Ravbar, Marjan in David Bole. 2007. *Georitem 6: Geografski vidiki ustvarjalnosti*. Založba ZRC: Ljubljana.
118. Richards, Greg in Julie Wilson. 2007. Creativities in tourism development. V *Tourism, creativity and development*, ur. Greg Richards in Julie Wilson, 255–288. New York: Routledge.
119. Ritzer, George. 1997. *Postmodern Social Theory*. New York: The McGraw-Hill.
120. Ritzer, George in Allan Liska. 1997. 'McDisneyization' and 'post-tourism': complementary perspectives on contemporary tourism. V *Touring Cultures: Transformations of travel and theory*, ur. Chris Rojek in John Urry, 75–113. New York: Routledge.

121. Russo, Antonio in Albert Arias Sans. 2009. Student Communities and Landscapes of Creativity: How Venice 'The World's Most Touristed City' is Changing. *European Urban and Regional Studies* 16 (2). Dostopno prek: <http://eur.sagepub.com/cgi/content/abstract/16/2/161> (19. junij 2011).
122. Schlappa, Hans in William J. V. Neill. 2013. *From Crisis to Choice: Re-imagining the future in Shrinking Cities*. Saint-Denis: URBACT.
123. Seaman, Bruce A. 2003. Economic Impact of the Arts. V *Handbook of Cultural Economics*, ur. Ruth Towse, 224–232. Cheltenham: Edward Elgar.
124. Sheller, Mimi in John Urry. 2004. Places to play, places in play. V *Tourism Mobilities: Places to play, places in play*, ur. Mimi Sheller in John Urry, 1–11. London in New York: Routledge.
125. Soja, Edward. 1996. *Thirdspace: Journeys to Los Angeles and Other Real and Imagined Spaces*. Cambridge: Blackwell.
126. Sherlock, Kirsty. 2001. Revisiting the concept of hosts and guests. *Tourist studies* 1 (3): 271–295.
127. Srakar, Andrej. 2010. Ekonomsko vrednotenje umetniških dogodkov: umetnost med trgom in državo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
128. Straus, Matevž. 2011. *Javni prostor in ustvarjalnost: primer Idrije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
129. Streib, Gregory. 1992. Applying Strategic Decision Making in Local Government. *Public Productivity & Management Review* 15 (3): 341–354. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/3380615> (1. april 2012).
130. Streib, Gregory, B.J. Slotkin, and Mark Rivera. 2001. Public Administration Research from a Practitioner Perspective. *Public Administration Review* 61(5): 515–525.
131. Stretton, Hugh. 1969. *The political sciences: General principles of selection in social science and history*. London: Routledge & Kegan Paul.
132. Therkelsen, Anette, Henrik Halkier in Ole B. Jensen. 2010. Branding Aalborg: building community or selling place V *Toward Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, ur. Gregory Ashworth in Mihalis Kvaratzis, 136–155. Cheltenham: Edward Elgar.
133. Throsby, David. 2003. Determining the Value of Cultural Goods: How Much (or How Little) Does Contingent Valuation Tell Us? *Journal of Cultural Economics* 27: 275–285.

134. Trochim, William M. K. 1989. Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning* 12: 355–366.
135. Urry, John. 1995. *Consuming places*. London: Routledge.
136. --- 2007. *Mobilities*. Cambridge: Polity.
137. Virilio, Paul. 1992. *La machine de vision*. Paris: Galilée.
138. Ward, Stephen V. 1998. *Selling places: The marketing and promotion of towns and cities 1850 – 2000*. London: E & FN Spon.
139. Wildavsky, Aaron. 1973. If planning is everything, maybe it's nothing. *Policy sciences* 4 (2): 127–153.
140. Wu, Fulong. 2003. The (Post-) Socialist Entrepreneurial City as a State Project: Shanghai's Reglobalisation in Question. *Urban Studies* 40: 1673–1798. Dostopno prek: <http://usj.sagepub.com/content/40/9/1673> (20. avgust 2013).
141. Zheng, Jane. 2011. »Creative Industry Clusters« and the »Entrepreneurial City« of Shanghai. *Urban Studies* 48: 3561–3582. Dostopno prek: <http://usj.sagepub.com/content/48/16/3561> (20. avgust 2013).
142. Zukin, Sharon. 2010. *Naked City: The death and life of authentic urban places*. New York: Oxford University Press.

Priloga A: Elementi modela strateškega upravljanja

Element/lastnost strategije	Maksimalna možna vrednost pri ocenjevanju strategij
Opredelitev celovitih organizacijskih smotrov	10
Opredeljeno poslanstvo	
Opredeljeni nameni in cilji	
Analiza okolja	10
Analiza makro okolja in panoge/sektorja	
Analiza konkurence	
Analiza organizacije	10
Primerjalna analiza v odnosu do konkurence	
Identifikacija strateško pomembnih prednosti in slabosti (glede na konkurenco)	
Analiza odnosa organizacija-okolje	5
Analiza spajanja (»fit«) organizacije z okoljem ter način kontinuiranega spremljanja	
Oblikovanje strateških parametrov	15
Oblikovanje temeljne marketinške strategije zaradi dosedanja specifičnih ciljev	
Selekcija ciljnih trgov	
Izbira konkurenčne pozicije in generične strategije ter oblikovanje marketinškega spleta	
Implementacija in prilagajanje	25
Jasna časovna zamejitev (3-5 let, z možnostjo diskrecije)	
Vzpostavitev oz. določitev organizacijske strukture znotraj marketinške funkcije, ki bo zagotovila pravilno implementacijo načrtane strategije	
Izdelava natančnega programa in taktike	
Določitev meril za merjenje vmesnih in končnih dosežkov	
Določen način diskrecije in prilagodljivosti strategije	
Spremljevalne/dodatne aktivnosti	10
Določitev sistema za zagotavljanje strateških sprememb tudi v drugih sferah sprejemanja odločitev	
Integrirano vodenje preostalih menedžerskih procesov z namenom podpore in krepitev strateške agende.	
SKUPAJ	85

Priloga B: Ocena krovnega strateškega dokumenta Občine Piran

Element/lastnost strategije	Prisotnost [Ocena od 0 do 5, pri čemer 0 pomeni neprisotnost, 5 pa popolno prisotnost]	Obrazložitev ocene
Opredelitev celovitih organizacijskih smotrov		
Opredeljeno poslanstvo	5	Poslanstvo Občine Piran je opredeljeno v obliki vizije.
Opredeljeni nameni in cilji	0	Nameni in cilji Občine Piran v dokumentu niso opredeljeni.
Analiza okolja		
Analiza makro okolja in panoge/sektorja	4	Makro okolje je opisano v razdelku Uvodna izhodišča in razdelku Trendi v razvoju in okolju (analiza omejitev veljavnih prostorskih aktov, urejanja prometa in logistike oskrbe, stanovanjske problematike in gospodarjenja z nepremičninami, analiza namembnosti etažnih površin, analiza lastništva). Analizi vendarle manjka koherentnost in sistematičnost.
Analiza konkurence	0	Konkurenca po posameznih sektorjih ni identificirana in analizirana.
Analiza organizacije		
Primerjalna analiza v odnosu do konkurence	2	Izrčpna analiza trendov družbenega razvoja, trendov gospodarskega razvoja, obstoječih razvojnih programov in obstoječih primerov obnove mesta, pa tudi antropološka raziskava, izvedena v okviru projekta, ter predstavljene ugotovitve posvetov, delavnic, strokovnih srečanj, srečanj s civilnimi pobudami, radijskih oddaj in spletne pojavnosti je vključena, a ne primerjalno s konkurenco.
Identifikacija strateško pomembnih prednosti in slabosti (glede na konkurenco)	0	Strateške prenosti in slabosti niso identificirane.
Analiza odnosa organizacija-okolje		

Analiza spajanja (»fit«) organizacije z okoljem ter način kontinuiranega spremljanja	2	Spajanje med organizacijo Občino Piran in okoljem organizacije delno prisotno znotraj posameznih analiz.
Oblikovanje strateških parametrov		
Oblikovanje temeljne marketinške strategije zaradi dosedanja specifičnih ciljev	5	Temeljne marketinške strategije za doseganje ciljev so združene znotraj šestih razvojnih prioritet (poimenovanih strateški cilji). Pri vsaki od prioritet so opisno opredeljene glavne aktivnosti in pripravljen popis ukrepov.
Selekcija ciljnih trgov	0	Ciljni turistični, investicijski, migracijski trgi niso identificirani in izbrani.
Izbira konkurenčne pozicije in generične strategije ter oblikovanje marketinškega spleta	0	Konkurenčna pozicija in generična strategija nista izbrani, marketinški splet ni oblikovan.
Implementacija in prilagajanje		
Jasna časovna zamejitev (3-5 let, z možnostjo diskrecije)	3	Ukrepi strategije so ločeni na takojšnje, kratkoročne (1–2 leti), srednjeročne (3–6 let) in dolgoročne (7–15 let). Časovna diskrecija je mogoča na ravni ukrepov, na ravni razvojnih prioritet pa ne.
Vzpostavitev oz. določitev organizacijske strukture znotraj marketinške funkcije, ki bo zagotovila pravilno implementacijo načrtane strategije	0	Strategija omenja možnost izvajanja znotraj občinske uprave ali pa v okviru projektne pisarne. Točna organizacijska struktura ni določena.
Izdelava natančnega programa in taktike	5	Dokument vsebuje natančen program ukrepov.
Določitev meril za merjenje vmesnih in končnih dosežkov	0	Merila za merjenje vmesnih in končni dosežkov niso vključena.
Določen način diskrecije in prilagodljivosti strategije	0	Sistem diskrecije ni pojasnjen in vključen.
Spremljevalne/dodatne aktivnosti		
Določitev sistema za zagotavljanje strateških sprememb tudi v drugih sferah sprejemanja odločitev	0	Sistem za prenos strateške naravnosti v druge sfere ni vključen.
Integrirano vodenje preostalih menedžerskih procesov z namenom podpore in krepitev strateške agende.	0	Sistem integriranega vodenja preostalih menedžerskih procesov ni vključen.
SKUPAJ	26	

Priloga C: Ocena krovnega strateškega dokumenta Mestne občine Ptuj

Element/lastnost strategije	Prisotnost [Ocena od 0 do 5; 0 - prisotnost, 5 - popolna prisotnost]	Obrazložitev ocene
Opredelitev celovitih organizacijskih smotrov		
Opredeljeno poslanstvo	5	Poslanstvo MO Ptuj je opredeljeno v obliki vizije. [Vizija v dokumentu se ne ujema povsem z vizijo župana]
Opredeljeni nameni in cilji	0	Nameni in cilji MO Ptuj v dokumentu niso opredeljeni.
Analiza okolja		
Analiza makro okolja in panoge/sektorja	0	Makro okolje – v smislu globalnih trendov in razmer – v dokumentu ni analizirano.
Analiza konkurence	0	Konkurenca ni niti identificirana niti analizirana. [Župan dr. Štefan Čelan zavrača logiko konkurenčnosti: »Meni je pojem tekmovanja tuj.«]
Analiza organizacije		
Primerjalna analiza v odnosu do konkurence	2	Vzpostavljena je primerjava (benchmarking) z drugimi slovenskimi mestnimi občinami po številčnih kazalcih, pri čemer se položaj MO Ptuj opazuje zgolj v odnosu do mestnih občin z najvišjo in najnižjo vrednostjo ter slovenskim povprečjem. Primerjalni kazalci niso usklajeni z elementi »globalnih razvojnih strategij« in nemalokrat s stališča strateške pozicije neutemeljeni – npr. število televizijskih naročnikov. Primerjava ni vzpostavljena pri vseh obravnavanih kazalcih, npr. pri okolju je izpuščena, ker naj bi okoljske cilje opredeljevali že predpisi. [Župan dr. Štefan Čelan pojasnjuje, da cilj niso visoki indikatorji: »Benchmarkinga v tisti klasični obliki nimamo narejenega, niti nimamo

		indikatorjev postavljenih na ta način. Torej mi smo rekli, da bomo poskušali uravnoteženo zadevo razvijati, in kar se na nek način preverja in udejanja, je, ali smo to načelo uravnoteženosti na nek način zadovoljili. Nam zdaj ni prva prioriteta, da bomo imeli indikatorje rasti na nekih področjih blazno velike, ampak enostavno ... glejte, za neko socialno kohezijo je boljše, da imamo en vrtec, boljše, da imamo kanalizacijo urejeno.«]
Identifikacija strateško pomembnih prednosti in slabosti (glede na konkurenco)	0	Strateško pomembne prednosti in slabosti glede na konkurenco niso identificirane.
Analiza odnosa organizacija-okolje		
Analiza spajanja (»fit«) organizacije z okoljem ter način kontinuiranega spremljanja	0	Ker okolje MO Ptuj ni analizirano, tudi analiza spajanja med organizacijo MO Ptuj in okoljem organizacije ni prisotna. SWOT analiza ne ločuje med eksternimi priložnostmi in nevarnostmi ter internimi prednostmi in slabostmi.
Oblikovanje strateških parametrov		
Oblikovanje temeljne marketinške strategije zaradi dosedanja specifičnih ciljev	3	Opredeljene so t.i. »globalne razvojne strategije« na treh področjih – skupno 30 strategij. Veliko število ustvarja zmedo, odsotnost osredotočenosti in identificiranja ključnih prioritet.
Selekcija ciljnih trgov	0	Ciljni turistični, investicijski, migracijski trgi niso identificirani in izbrani.
Izbira konkurenčne pozicije in generične strategije ter oblikovanje marketinškega spleta	0	Konkurenčna pozicija in generična strategija nista izbrani, marketinški splet ni oblikovan.
Implementacija in prilagajanje		
Jasna časovna zamejitev (3-5 let, z možnostjo diskrecije)	4	Štiriletno obdobje; specifičnost vključenih izvedbenih in idejnih projektov (291) zmanjšuje možnost diskrecije. [Župan dr. Štefan Čelan trdi, da je dokument narejen do leta 2030, medtem ko je kot prvi cilj dokumenta navedena »skupna opredelitev osnovnih smeri razvoja in razvojnih prioritet MOP za programsko obdobje do leta 2008.« Tudi navedeni projekti imajo rok izvedbe najkasneje

		do 2008.]
Vzpostavitev oz. določitev organizacijske strukture znotraj marketinške funkcije, ki bo zagotovila pravilno implementacijo načrtane strategije	4	Struktura nosilcev je razdelana. Večina indikatorjev ima določene nosilce spremljanja indikatorjev, pri nekaterih nosilec ni konkretiziran.
Izdelava natančnega programa in taktike	5	Identificiranih je 291 izvedbenih in idejnih projektov, ki imajo določene nosilce in rok izvedbe. [Župan dr. Štefan Čelan trdi, da je zapisanih projektov 11-krat preveč, kot je možnosti za realizacijo – program je torej popis zelenih projektov, ne pa izbor strateško pomembnih projektov. Vsakokratni izbor realiziranih projektov določa vsakokratni župan ob pričetku mandata.]
Določitev meril za merjenje vmesnih in končnih dosežkov	2	Kazalci za benchmarking so določeni, nosilec teh meritev pa ne. Indikatorji po posameznih ukrepih so določeni, cilji na teh indikatorjih pa ne (zgolj pričakovane smeri gibanja).
Določen način diskrecije in prilagodljivosti strategije	0	Dokument vsebuje 291 izvedbenih in idejnih projektov, ki predstavljajo bistvo uresničevanja strategije. Sistem diskrecije ni pojasnjen in vključen.
Spremljevalne/dodatne aktivnosti		
Določitev sistema za zagotavljanje strateških sprememb tudi v drugih sferah sprejemanja odločitev	0	Sistem za prenos strateške naravnosti v druge sfere ni vključen.
Integrirano vodenje preostalih menedžerskih procesov z namenom podpore in krepitev strateške agende.	0	Sistem integriranega vodenja preostalih menedžerskih procesov ni vključen.
SKUPAJ	25	

Priloga Č: Ocena krovnega strateškega dokumenta Občine Idrija

Element/lastnost strategije	Prisotnost [Ocena od 0 do 5, pri čemer 0 pomeni neprisotnost, 5 pa popolno prisotnost]	Obrazložitev ocene
Opredelitev celovitih organizacijskih smotrov		
Opredeljeno poslanstvo	5	Poslanstvo Občine Idrija je opredeljeno v obliki vizije.
Opredeljeni nameni in cilji	0	Nameni in cilji Občine Idrija v dokumentu niso opredeljeni.
Analiza okolja		
Analiza makro okolja in panoge/sektorja	1	Makro okolje je delno in zelo partikularno opisano na teoretskih podlagah/opisih posameznih področij strategije, a ne sistematično analizirano.
Analiza konkurence	0	Konkurenca po posameznih sektorjih ni identificirana in analizirana. [Župan Bojan Sever ocenjuje, da Idrija še ne tekmuje, ker po tem ni (vidne) potrebe: »Idrija z nobenim ne tekmuje. Ne tekmujemo še, ker ni te potrebe. Ne čutimo je, nimamo potrebe, da bi se borili za nekaj. Kaj pa bi nam pomenilo, če pride 20.000 ali 30.000 turistov?«]
Analiza organizacije		
Primerjalna analiza v odnosu do konkurence	3	Izčrpne analize človeških virov (selitve, časovne primerjave, zaposlenost, izobraženost, spolna struktura, mnenja dijakov, dnevna mobilnost, projekcije), gospodarskih dejavnosti (struktura gospodarstva, mnenja podjetij, ...), družbeno-ekonomskega stanja, kmetijstva, gospodarstva in razvoja podeželja, turizma, družbenih dejavnosti (problematika osnovnega šolstva, srednjega šolstva, izobraževanja odraslih, čipkarske šole, glasbene šole, vrtcov, zdravstvenih ustanov, domov za upokojence, invalidov, knjižnic),

		okolja, prostora, infrastruktura, energetike, zunanje reprezentacije so povzete v SWOT matrikah, a brez primerjav s konkurenco (z izjemo partikularnih primerjav statistik s slovenskim in goriškim povprečjem). Poglavje zunanje reprezentacije občine vsebuje tudi pregled organiziranosti in delovanja občinske uprave ter podpoglavji o prepoznavnosti občine in občinskem marketingu, ki analizo razširjata na nova področja. Žal analiza ne vsebuje kadrovskih zmožnosti (strokovna usposobljenost) uprave za izvajanje strategije.
Identifikacija strateško pomembnih prednosti in slabosti (glede na konkurenco)	2	Pripravljena je prečiščena SWOT matrika, ki pa strateških prednosti in slabosti ne obravnava glede na konkurenco (eksterne priložnosti in nevarnosti). [Župan Bojan Sever zelo jasno prepozna in izpostavlja unikatne strateške prednosti in slabosti občine – npr. socialni know-how]
Analiza odnosa organizacija-okolje		
Analiza spajanja (»fit«) organizacije z okoljem ter način kontinuiranega spremljanja	0	Ker okolje Občine Idrija ni zadostno analizirano, tudi analiza spajanja med organizacijo Občino Idrija in okoljem organizacije ni prisotna. SWOT analiza ne ločuje med eksternimi priložnostmi in nevarnostmi ter internimi prednostmi in slabostmi.
Oblikovanje strateških parametrov		
Oblikovanje temeljne marketinške strategije zaradi dosedanja specifičnih ciljev	5	Temeljne marketinške strategije za doseganje ciljev so združene znotraj petih razvojnih prioritet. Vsaka od prioritet je izčrpno obrazložena in utemeljena.
Selekcija ciljnih trgov	0	Ciljni turistični, investicijski, migracijski trgi niso identificirani in izbrani.
Izbira konkurenčne pozicije in generične strategije ter oblikovanje marketinškega spleta	0	Konkurenčna pozicija in generična strategija nista izbrani, marketinški splet ni oblikovan.
Implementacija in prilagajanje		
Jasna časovna zamejitev (3-5 let, z možnostjo diskrecije)	3	Obdobje strategije je 9 let. [Župan Bojan Sever poudarja, da bo potrebno strategijo revidirati še pred prvim merjenjem]

		rezultatov, tj. 2016]
Vzpostavitev oz. določitev organizacijske strukture znotraj marketinške funkcije, ki bo zagotovila pravilno implementacijo načrtane strategije	0	Kljub analizi delovanja občinske uprave in občinskega marketinga, organizacijska strukture znotraj marketinške funkcije ni opredeljena. [Župan Bojan Sever: »Jaz sem »šefovstvo« ukinil – projektne vodje so. Letos se mi je prvič zgodilo, ko sem šel po krajevnih skupnostih, da sem jih moral vprašati, kaj so naredili ... in zato sem bil zadovoljen. Prej sem pa vse vedel! In to ni prav.«
Izdelava natančnega programa in taktike	2	Dokument ne vsebuja natančnega programa in taktik; večina ukrepov je opisno predstavljenih znotraj utemeljitev razvojnih prioritet. Pomanjkanje sistematiziranosti otežuje preglednost nalog, časovne roke in izvajalce.
Določitev meril za merjenje vmesnih in končnih dosežkov	0	Merila za merjenje vmesnih in končnih dosežkov niso vključena. Dokument predvideva vmesno in končno vrednotenje pri neodvisni zunanji instituciji, a indikatorji niso določeni. [Župan Bojan Sever se zaveda pomankljivosti in želi z razvojem t.i. koncepta pametne skupnosti vzpostaviti projektno pisarno, ki bo z lastno metodologijo zbirala podatke in spremljala ključne indikatorje: »Ampak kaj je največji problem vsega? Da nimaš nobenega podatka. /.../ Povej mi, kako lahko, če želiš planirati, če želiš občino »furati«, če nimaš tega podatka. V podjetju propadeš. Če si podjetje in tega ne znaš, si propadel. Mi tega nismo mogli ugotoviti in notri ni indikatorjev, ker nismo vedeli, kaj dati. /.../? Za to pa je zdaj ta projektna pisarna ... zbiranje podatkov, da zastavimo sploh zadeve, da bomo rekli, v teh letih do 2020 na kakšen smo zmanjšali CO ₂ za 20 %. Ta podatek moram jaz znati prikazati, ker sem se obvezal, da ga bom. Zdaj nimam še nič. Zdaj so mi pač izračunali CO ₂ izračun. Ampak, ali naj mu verjamem? Ne morem mu verjeti, ker samo obrnem tisti list in vidim tam podatek, za katerega vem, da ni logičen.«]

Določen način diskrecije in prilagodljivosti strategije	0	Sistem diskrecije ni pojasnjen in vključen. [Župan Bojan Sever predvideva predhodno spremembo strategije: »Ali ni človek lahko zadovoljen, da jo mora spremeniti, ker jo je v bistvu prehitel? Ker si prehitel svoje misli.«]
Spremljevalne/dodatne aktivnosti		
Določitev sistema za zagotavljanje strateških sprememb tudi v drugih sferah sprejemanja odločitev	0	Sistem za prenos strateške naravnosti v druge sfere ni vključen.
Integrirano vodenje preostalih menedžerskih procesov z namenom podpore in krepitev strateške agende.	0	Sistem integriranega vodenja preostalih menedžerskih procesov ni vključen. [Župan Bojan Sever z namenom krepitev in podpore strateške agende uporablja taktiko ustvarjanja in predstavljanja zgledov: »Zato jaz pravim ... meni je bolj smiselno, da poskušamo z raznimi projekti ljudi, ki so zdaj že malo bolj – od šolarjev do klekljaric, muskontarjev – spraviti, da grejo v svet. In to je tisti potencial, ki pa le začne malo drugače misliti. Če ne kar čakajo, da se bo nekaj naredilo. In dejansko res čakajo. /.../ Ampak ti z eno strategijo ... ti ne boš mogel to diktirati enemu, da bi vsak bil seznanjen. Mogoče niti ni treba, da je. Ti moraš zadevo tako usmeriti, da o tem, kar se dogaja za tabo ... zdaj če se za tabo kadi ... mora on v tistem prahu razložiti priložnost in kam bo šel. Če si odprl možnosti, pa da so jih ostali spoznali, si jih usmeril v strategijo.«]
SKUPAJ	21	

Priloga D: Intervju s Petrom Bossmanom, županom Občine Piran, 22. oktober 2013

Matevž Straus: Kateri so tisti globalni in evropski trendi, ki najbolj vplivajo na strateško usmeritev Občine Piran?

Peter Bossman: V tem trenutku zagotovo splošna kriza kot negativni vpliv, kot pozitivni pa nedvomno usmeritev k trajnostni obliki razvoja, varovanje narave, kar je predpogoj za nadaljnji razvoj turizma kot nosilne gospodarske panoge v občini.

Matevž Straus: Kateri so tisti nacionalni, regionalni ali lokalni trendi, ki najbolj vplivajo na strateško usmeritev Občine Piran?

Peter Bossman: Zagotovo so podobni trendi tudi na nacionalni in regionalni ravni, ki vplivajo na usmeritev občine. Na nacionalni ravni zagotovo vpliva žal še vedno nedorečena lastniška struktura turističnih subjektov, ki nima lastnega dolgoročnega koncepta razvoja (pravega lastnika v bistvu še ni).

Matevž Straus: Katera druga slovenska, evropska ali svetovna mesta so konkurenca Občini Ptuj?

Peter Bossman: Občini Piran so (z vidika turizma) lahko konkurenčne tiste destinacije, ki ponujajo wellness ponudbo, čeprav je res, da je ponudba v Piranu bolj celovita. V regionalnem vidiku so lahko konkurenčna mesta tista, ki se nahajajo na območju Istre in delu Severne Italije. V bistvu pa ne vidimo konkurence, temveč dopolnjevanje turistične ponudbe

Matevž Straus: Ali sploh lahko govorimo, da med mesti/občinami poteka konkurenčna tekma?

Peter Bossman: Občina Piran ne vidi pravega konkurenčnega boja med mesti, gre, kot povedano, za dopolnitev in širitev ponudbe v regiji (kot destinaciji).

Matevž Straus: Kakšne pa so prednosti in slabosti Občine Piran v tej globalni tekmi?

Peter Bossman: Prednosti so strateška geografska lociranost (bližina trgov z velikim številom potencialnih obiskovalcev), prijazna klima, relativno varno območje, pestrost ponudbe. Slabosti pa so še vedno premajhna povezanost akterjev na območju občine in tudi širše (regionalno).

Matevž Straus: Kaj so po vašem ključni strateški izzivi Občine Piran?

Peter Bossman: Izvedba projektov, ki so zablokirani, po našem mnenju neupravičeno – golf igrišče, revitalizacija skladišča soli, ureditev centra Lucije, dokončna ureditev prometa za mesto Piran, ...

Matevž Straus: Kaj je za vas, kot župana, glavno celostno strateško vodilo pri vodenju Pirana? Kakšen dokument, razmišljanje, volilni program, vizija, ideja, ...?

Peter Bossman: Zagotovo veljavni akti in drugi dokumenti občine, sprejeti proračun kot izvedbeni akt z Načrtom razvojnih programom, prav tako je tudi volilni program ustrezno vodilo, kot tudi pobude raznih pobudnikov, ki z argumenti utemeljijo svoj program.

Matevž Straus: Katere sprejete dokumente pa smatrate za ključne, ki definirajo celostni razvoj Občine Piran na dolgi rok – za preživetje in razvoj?

Peter Bossman: Strokovne podlage, ki so izdelane in so podlaga za sprejem novega OPN (prostorskega načrta); sprejete strateške usmeritve prometne politike, sprejeta strategija turizma v občini, katero bo potrebno dopolnjevati, ...

Matevž Straus: Se vam zdi, da bi kakšen dokument še potrebovali? Morda ne vi, ampak drugi odločevalci v občini?

Peter Bossman: Sprejetje OPN, kar bo zahtevalo še mnogo napora, saj tu se konfrontirajo interesi (osebni in gospodarski) mnogih subjektov.

Matevž Straus: Kakšno je vaše mnenje o projektu »Piran moje mesto« iz leta 2006?

Peter Bossman: Projekt je bil v tistem času (mandat V. Štular) zagotovo pravilna odločitev, žal se ni nadaljeval oz. ni bil pravočasno zaključen in niso bili sprejeti ustrezni ukrepi v zvezi s tem. Danes bi bilo potrebno zagotovo obnoviti celotno zgodbo, saj so se razmere spremenile oz. so drugačne.

Matevž Straus: Kako merite uspešnost implementacije strateških usmeritev?

Peter Bossman: Z realizacijo vsakoletnega proračuna so podani rezultati, kaj je bilo izvedenega v smislu investicijskih ukrepov

Matevž Straus: Ali občina razpolaga z zadostnim številom podatkov za spremljanje učinkovitosti sprejetih potez?

Peter Bossman: Občina razpolaga z zadostnim številom podatkov za spremljanje učinkovitosti sprejetih potez (npr. področje energetske sanacije, prometna politika, turizem, ...)

Matevž Straus: Kaj so po vašem največje ovire pri realizaciji takih dokumentov, kot so razvojne strategije?

Peter Bossman: Konflikt interesov oz. neučakanost posameznikov, ki ne zaupajo postopnosti v izvedbi, ki je pogojena s pomanjkanjem finančnih sredstev in drugih resursov.

Priloga E: Intervju z zaposlenimi na Uradu za okolje in prostor Občine Piran; 7. november 2013

Sodelujoči: dr. Manca Plazar (vodja Urada za okolje in prostor); Mark Špacapan (Prostorsko načrtovanje in posredovanje informacij občanom); Jasmina Bolčič (Prostorsko načrtovanje, priprava dokumentov, projekti)

Matevž Straus: Jaz se v tej magistski nalogi ukvarjam s strategijami slovenskih mest – na razvojne strategije gledam široko, poskušam se izogibati samo sektorskim pogledom. Zato sem se odločil, da bom to počel na treh primerih, kot študije treh primerov – izbral sem si pa tri mesta, torej Piran, Idrijo in Ptuj, ker so vsa, jaz temu pravim mesta kulture. Torej, ki so bogata z neko materializirano obliko kulture, kulturno dediščino ... So si seveda po velikosti različna, Ptuj je celo mestna občina, denimo. Ne gre pa za to, da jih primerjam med sabo, temveč da vidim tiste najboljše ali najslabše prakse in jih izpostavim. Preden sem se lotil oz. stopil z vami v kontakt, sem si naredil seznam oz. nabor elementov, za katere mislim, da bi jih strategije občin potrebovale. Pri tem sem izhajal iz »business« šole, iz marketinga, ekonomije, predvsem kar se tiče strategij za podjetja. Jaz se seveda zavedam, da ne moremo enačiti občin s podjetji, ene stvari pa lahko povezujemo oz. se nekateri elementi lahko prenašajo iz ekonomskega v javno sfero oz. javne institucije. V kakšni meri boste pa lahko tudi vi povedali. Naprej pa me zanima ... mislim, da vsaka strategija potrebuje vizijo – kaj sploh hočemo s to strategijo. Pa me v bistvu zanima, kako vi gledate, kakšna je vizija Občine Piran. Pa če lahko ločujete – če je smiselno – med vašim mnenje in tem, kar mislite, da je vizija občine.

Jasmina Bolčič: Vizije česa?

Matevž Straus: V smislu razvoja Občine Piran ...

Jasmina Bolčič: Razvoja v smislu celotnega razvoja ali razvoja nekih ...

Matevž Straus: Ne, ne gledamo sektorsko, ampak celostno. Kakšna bo Občina Piran čez 10 let?

Jasmina Bolčič: Malo težko je tako povzeti na hitro, ker je to kar kompleksno. Če bi bilo to sektorsko, bi bilo lažje povzeti. Jaz ne bi rada, da so pri tem povzemanju, ker se to potem tako skopo sliši, kakšna čudna oz. nepravilna zaključevanja. Jaz ne bi tega debatirala kar tako, kaj bo, kaj ne bo. Vsekakor pa vemo vsi, kateri so dejavniki, ki morajo biti povezani. Torej prostor, ekonomija in seveda tudi socialno-sociološka, ker to se mora ločevati. Če ni tega, potem ni nič. Če nekje »škripa« ..., danes je seveda velik poudarek na ekonomski in pravijo tudi ekonomisti, da ni prostor tisti, ki narekuje ekonomijo, ampak ekonomija narekuje prostor. To bi rekla za zdaj.

Manca Plazar: Jaz bi rekla, da je vizija Občine Piran, po mojem mnenju, da se razvija v turistično najbolj perspektivno občino v Sloveniji, ki skuša ohraniti svoje zelene elemente, kmetijsko proizvodnjo in ohraniti kakovost bivanja za svoje prebivalce.

Matevž Straus: To je vaše mnenje ali to imate tudi kje napisano?

Manca Plazar: Moje mnenje, a mislim, da ni daleč od tiste nezavedne poti, po kateri gremo. Kljub temu, da se ne zaveda cela občina, da je to njen fokus. Mislim, da bi se to dalo brez problema napisati kot neko vizijo razvoja občine in da bi jo občinski svet – seveda z večjimi diskusijami glede odtenkov – sprejel in potrdil.

Matevž Straus: Torej ne moremo reči, da obstaja en dokument v občini, ki bi imel to stvar zapisano?

Manca Plazar: Ne.

Matevž Straus: Ali to vidite kot problem? Ali pri vašem delu to predstavlja kakšen problem?

Manca Plazar: Moje mnenje je tako ali tako, da bi vsaka občina morala imeti oddelek za razvoj, kjer bi bile vse razvojne silnice zelo fokusirane na nek skupni cilj. Dobesedno – urad za razvoj, kjer bi se oblikovala razvojna strategija in potem zelo usklajeno izvajanje razvojnih nalog na ključnih področjih, pa naj bo to na področju gospodarstva, okolja, prostora ali človeških virov. Ker zaenkrat tega ni, vidim to kot veliko pomankljivost organizacije in

delovanja, ker je zelo veliko napora usmerjenega v doseganje nasprotujočih si ciljev, ki so vsak zase sicer dobri, skupaj pa delujejo zelo kaotično. Mislim, da smo zelo tipičen primer.

Matevž Straus: Ali vidva podobno mislita?

Mark Špacapan: Jaz se tudi strinjam. Mislim, da je tudi stanje v državi podobno, občina je le odsev tega. Na to se veže tudi projektno delo, ki ga redkokdo obvlada. Tisti, ki so vodilni, ga po navadi ne. Srž projektnega dela je, da obstaja vizija, ki pa je žal običajno nima nihče. Vmes se seveda usklajujejo stvari in na koncu pride do kompromisa. Ko se kompromis sprejme, bi bilo dobro, da se ga vsi držijo. Tega pa v naši državi ni. V naši državi se zelo malo projektov sprejme, če pa se jih, je pa vedno nekdo, ki nasprotuje uresničevanju teh projektov. Ne znamo se obnašati kot državljani. Če pogledam tako, sem zelo črnogled. Ne vidim razvoja ... Mislim, da bi se morali začeti o teh stvareh pogovarjati. En ekonomist mi je enkrat rekel, da bi mu bilo dosti lažje, če bi vedel, v kaj se bomo v tej državi v prihodnosti usmerili. »Če je Irska rekla, da se bo usmerila v banke, se bom jaz v tej smeri izobraževal in v to vložil svojo energijo in čas.« Tu pa ...

Matevž Straus: Kaj pa bi lahko občanom Pirana in širše Obale po vašem mnenju rekli, kam se bo Občina Piran usmerila in kam naj se tudi oni usmerijo? Je to turizem ali še kaj drugega?

Manca Plazar: Morda bi nekaj dodala še na prejšnjo temo. Moja osnovna izobrazba je, da sem planer. Problem te občine, ki izhaja iz države, je, da nima nadsektorske usmeritve, da vse zelo ... Če se navežem na Marka ... uspešne so družbe, ki so zmožne imeti neko nadsektorsko idejo in jo nato voditi. Mi ... lahko dam primer golfa. Tam je okrog 40 različnih strank v postopku in 39 jih je za, 1 pa je proti. Ko je samo ena proti, se nekaj ne zgodi. Ogromno vložene energije je vložene stran, čeprav je jasno, da 39 koristi pretehta eno samo. In to se dogaja na vseh področjih. Nek oddelek za razvoj, ki bi bil krovni, nadsektorski, bi to zmožni regulirati. Občina bi to lahko naredila, kljub temu, da država tega nima. To je samo stvar odločitve.

Jasmina Bolčič: Predvsem s strategijo prostorskega razvoja celotne Slovenije ... saj ni slabo zastavljena, a se v njej pojavljajo zadeve, ki se vlečejo že leta in leta ter zanje morda sploh ni interesa. Problem je, ker to ni odprt dokument. Če bi nekdo prišel z idejo gojenja kamel na sredi občine Piran, bi bilo morda za občino v redu. A ker tega ni v dokumentu, se to lahko težje izvede. Problem je tudi, ker ima vsak večji sektor svojo strategijo razvoja in dostikrat se

zdi, da komunikacija in preverjanje med temi ne poteka. Nekje bi radi plinski terminal, a za okolje to ni sprejemljivo. Moral bi obstajati en krovni, ki preverja vse komponente. Tako bi zadeva funkcionirala. To se odraža tudi pri nas na občinskem nivoju. Mislim pa tudi, da manjkajo tudi regije – ampak take regije, ki funkcionirajo. Ne kot v Italiji, kjer imajo regije in še en nivo, ki sta sploh neuporabna. Če regija funkcionira, se lahko za to manjše območje v državi nekaj naredi. S tem ne mislim na dodatno drobljenje in birokracijo ter podvajanje ali še kaj hujšega, ampak na nivo med državo in občinami. Sicer smo preveč razkropljeni in se ne moremo niti glede drugih stvari dogovoriti.

Matevž Straus: Zdaj ste govorili, da so državne sektorske strategije med sabo neusklajene. Kako pa gledate na občinske?

Jasmina Bolčič: Niso popolno neusklajene, a v določenih parametrih so zagotovo. Občinske tudi ... vemo, kakšna so površine občin, kakšne so meje, in tudi največja občina po površini v Sloveniji je za mene premajhna za večje prostorsko planiranje. Morda lahko na nivoju manjšega urbanega središča, več pa ne. Mislim, da je največja po površini Občina Bohinj, a na taki površini je težko karkoli narediti. Ko začneš nekaj planirati, si takoj na meji občine. Sodelovanje ...

Manca Plazar: Ne vem koliko ... verjetno poznate, da je v Sloveniji zelo dobro deloval sistem družbenega planiranja, ki se je navezovalo tudi na prostorsko. Na Obali, kjer so bile združene vse tri obalne občine, pa sploh. Imamo zelo dobro dediščino in še vedno uporabljamo prostorske plane iz tistega časa.

Jasmina Bolčič: Od leta 1996 ni več tega.

Manca Plazar: Ta dediščina je zelo dobra. Pri prostorskem načrtu smo sicer poskušali vključiti sektorje, narediti mrežo – teritorialno in preko posameznikov – ter tako zbirati pobude, a rezultati niso bili ravno bleščeči.

Jasmina Bolčič: Tudi demografija ... demografska študija je bila.

Manca Plazar: Ampak vsaka demografska študija ti pove, da bo število prebivalcev padalo. To te postavi v vlogo, da si pasiven. Mi bi pa morda želeli pritegniti nove prebivalce. Tu je vprašanje, kako moraš kot občina odreagirati – to bi bilo mogoče z neko močno razvojno strategijo. Ne le ekstrapolacijo obstoječih trendov, ampak povsem novo strategijo. Glede vašega zadnjega vprašanja, kam se lahko prebivalci usmerijo. Lahko govorimo na dveh

nivojih – če se bo nadaljevalo, kar se dogaja, nimajo kaj dosti potenciala. Lahko se ukvarjajo s turizmom kot nizko plačani delavci ali s kmetovanjem in ribištvom. Jaz tega ne želim svojim otrokom. Z neko močno razvojno strategijo pa bi se lahko uprli temu, kar se dogaja in razvili nekaj novega – lahko je to nova Silicijeva dolina, eko-mesto ... To si želimo.

Matevž Straus: Koliko pa so take ideje močne – to je zdaj vaše razmišljanje ali bi lahko rekli, da je znotraj občinske uprave...

Manca Plazar: Saj mi smo občinska uprava.

Matevž Straus: Ni pa še prišlo do tega, da bi to zapisali?

Mark Špacapan: Kot je Manca rekla, bi se morala struktura spremeniti. Moral bi biti en razvojni oddelek, ki bi to povezal. Tudi sistem je tak, v katerem se na štiri leta menjujejo načrti. Bi pa izpostavil, da se vse prične pri ljudeh. Potrebno se je pomeniti o družbi kot taki. Je pa zanimivo, da ste se lotili z ekonomskega oz. gospodarskega vidika. Ko gledamo na državo, vidimo, da je zelo abstrakten pojem, saj se ljudje praktično ne morejo direktno nanjo obračati. Zato se tudi tisti ljudje, ki tam delajo, tako obnašajo. S tega vidika niso realni, ne poznajo realnih problemov. Občina pa je bolj dostopna, zaposleni so tudi sami občani, župan se ukvarja s konkretnimi problemi in skozi to smo na realnih tleh. Skozi sistem pa smo javni uslužbenci – in tu prihaja do neskladij. Zato bi bilo zanimivo, da bi počasi uvedli druge sisteme. O tem tudi sami razmišljamo. Govorim o odgovornosti, nagrajevanju, variabilnem delu ... Potem se lotiš popolnoma drugače stvari. Nekako moraš biti vezan na projekt. Projekte se običajno začne z nekim zanosom ali z željo po skupnih ekonomskih koristih oz. obojim. Včasih se malo pogovarjaš, primerjaš občine. En način za doseg ciljev je tak, da posamezniki, ki imajo idejo, vanjo verjamejo in jo uresničijo. Drugi način je demokratični, ki pa ga je pri nas težko peljati – največji problem je javno mnenje, ki ga več ni.

Matevž Straus: Jaz opažam, da je župan lahko povezovalni element, ta, ki je oddelek za razvoj v eni osebi. Včasih je to mogoče. Problem je, da župani niso večni. Vprašanje je, kako ideje zapisati na papir, predvsem pa, od kje županu ideje – so to njegove želje ali dejansko interes občanov oziroma uporabnikov mesta. Če se ustavimo na temu – kako pa občani gledajo na razvoj Pirana?

Jasmina Bolčič: Mesta Piran ali občine?

Matevž Straus: Mesta v tem primeru. Je pa vse zelo povezano, odnosno s Portorožem in Lucijo.

Manca Plazar: Zelo dualno – po eni strani vemo, da so ljudje, kar se tiče razvoja, zelo konzervativni. Nihče ne mara sprememb. Vsem podzavestno ustreza trenutno stanje, ker tako se počutimo varne in sprejete. Vsaka sprememba, tudi če gre za spremembo na boljše, je deležna velikih kritik. V procesih dogovarjanj se zelo težko dogovorimo. Hkrati pa obstaja veliko nezadovoljstvo z vsem. To je malo kontradiktorno – nezadovoljstvo in odpor do sprememb hkrati. Morda sem malo cinična. Ekstremno je tu. Everything, but not on my backyard.

Jasmina Bolčič: Ja, NIMBY efekt. To je vsepovsod, taki smo ljudje. Če bi vedela, da bo center za ravnanje z odpadki prinesel neko odškodnino, ki bi pomagala v današnjih razmerah, bi verjetno kljub temu nasprotovala temu. Če bi se to dogajalo v moji neposredni bližini.

Matevž Straus: Pa je znotraj mesta ali občine kakšna skupina, za katero bi lahko rekli, da gre preko tega konzervativizma in odpora ... so to mladi? Mladi so tisti, ki razmišljajo, kaj bo čez 10 let.

Manca Plazar: Mladi so tu izjemno pasivni. Po samem deležu predstavljajo verjetno premajhen delež, so pa tudi družbeno izjemno neaktivni. Mislim, da je Občina Piran vedno malo pred preostalo Slovenijo – mislim, da je splošni pokazatelj družbe v naslednjih 20, 30 letih. Mladi so odrinjeni na rob – ker so manjše generacije in so odrezani od ekonomskih možnosti – in dejansko se borijo za preživetje ter živijo v svojem virtualnem svetu, kjer nič več ni tako zelo pomembno. Obstaja še več drugih družbenih skupin v Občini Piran – tudi v Piran, moje mesto so bile določene – a dejansko gre pri njih samo za preigravanje tega, kar smo govorili: kako zadržati moč v svojih rokah, kako usmerjati razvoj po njihovih željah, a vse tako, da se nič ne zgodi. V oblakih vsi govorijo, da bi želeli imeti parkirne hiše, če pa bi dobili sredstva zanje, bi jih motilo vse, kar parkirne hiše prinašajo. Za kronično nezadovoljstvo gre. Mesto Piran je mesto, kjer je denimo odvoz odpadkov najbolj razkošno rešen, saj lahko vsak večer občan Pirana pred svoja vrata odloži vrečko s plastiko, vrečko s papirjem in vrečko z organskimi odpadki. To se isti dan odpelje z električnim vozilom za sorazmerno nizko ceno. A na občinskem svetu smo imeli pritožbo občanov, samo zato, ker smo želeli spremeniti uro odvoza. To je absurd.

Jasmina Bolčič: Če bi predlagali ureditev odlagališč pod zemljo in bi potrebovali dovoljenje lastnikov nepremičnin, bi kljub koristim projekt propadel. Podobno je bilo z javno razsvetljavo. Morda pa bi morali Piran postaviti v »Second Life«, kjer bi vsak lahko mesto urejal, planerji pa bi ideje uporabili.

Matevž Straus: V Ameriki že imajo take sisteme.

Jasmina Bolčič: V taki animaciji bi tudi videli, kaj bi kakšen ukrep pomenil.

Matevž Straus: V ameriški različici pa prebivalci povedo, kje se jim kaj zdi narobe. Tako tudi prebivalci sami vidijo, katere pomankljivosti drugih opazijo na njihovih nepremičninah.

Jasmina Bolčič: Dobro bi bilo, da bi lahko virtualno videli, kaj ukrep pomeni v prostoru. Ne le kot javljanje problematik, ampak tudi vizualizacija ukrepov.

Mark Špacapan: Opažamo, da na javne razgrnitve hodijo večinoma isti ljudje, gre za starejše osebe, ki, kakor je Manca dejala, ne želijo sprememb. Smo se že spraševali, kako pritegniti vsaj mlade. Morda je res, da mladi drugače funkcionirajo. Morda je virtualni svet bolj realen od realnega sveta. Morda bi se jim morali na tak način približati.

Jasmina Bolčič: Še škode ne delajo – samo v virtualnem.

Mark Špacapan: Skozi to bi pa jim dali tudi nek smisel.

Manca Plazar: Na Finskem je tudi dobro delujoče orodje; Andraž, naš pripravnik, je to vse preučil.

Mark Špacapan: Samo je bolj v smislu javljanja in zbiranja pomankljivosti. Sem razmišljal, ali povedati ali ne – dobro bi bilo videti, kakšna bo razlika med temi tremi mesti. Predvsem v tem, da je to območje specifično glede občanov. Tukaj živijo zelo različni meščani in ni nekega skupnega mišljenja. Tu je problem z avtohtonostjo.

Manca Plazar: Vse prebivalstvo v mestu se je v bistvu dvakrat zamenjalo ...

Mark Špacapan: Tako, tako. Ogromno je migrantov, ki so na nek način prišli neprostovoljno in ti s tem okoljem ne živijo ...

Matevž Straus: Tako dobivam občutek, da prvi dve razvojni vprašanji, bi morali biti, kako ljudi prepričati, da vzamejo ta prostor za svoj, in kako zmanjšati konzervativizem.

To so razvojna vprašanja, ki jih je treba rešiti, preden začneš karkoli delati. Imam pa še eno vprašanje – živimo v svetu, kjer so vsi resursi omejeni, turistov je omejeno število, investitorjev je omejeno ... ne moramo živeti tako, da je vsega za vse dovolj. Kar pomeni, da mesta med sabo tekmujejo. S kom v bistvu Piran tekmuje? Ali tekmuje? Tekma je tak izraz sicer ...

Mark Špacapan: Dober izraz je, prav. Jaz mislim, da z nobenim.

Manca Plazar: Z Izolo tekmuje za mlade prebivalce. Ko so tam zgradili ugodna neprofitna stanovanja, smo izgubili kar nekaj prebivalcev. Tudi ko se je pojavila razlika v cenah nepremičnin, so nekateri prodali nepremičnino in si za ta denar kupili novo ali celo dve v Kopru. Opažam tekmovalstvo.

Mark Špacapan: Ampak ga ne dojemamo kot tekmovalstvo. To se dogaja.

Matevž Straus: Ampak ali ste vi tekmovalci?

Jasmina Bolčič: »Wannabe« tekmovalci.

Manca Plazar: Enako smo izgubili Drogo, ki je šla v Izolo. K nam je prišlo tudi združenje obrtnikov in dejalo, da če ne ponudimo ustreznih pogojev, bodo šli na Kozino. Sklepam, da tekmujejo tudi z občino Kozina.

Matevž Straus: Obstaja tekma, vi pa je niste prav resno vzeli.

Manca Plazar: V glasnosti glasbe tekmujejo s Kanegro.

Jasmina Bolčič: Glede turizma na splošno bolj tekmujejo s Hrvaško.

Matevž Straus: Pa s kakšnimi konkretnimi hrvaškimi mesti?

Jasmina Bolčič: Z Istro.

Mark Špacapan: Mislim, da se bo pokazala tudi ta razlika, da območja, ki so tradicionalno turistična, so na nek način razvajena. To območje ima morje in turisti prihajajo, ne glede na to, koliko energije vložijo prebivalci. Podobno je verjetno tudi v Grčiji, jug Italije, Barcelona je morda izjema ... Zato tudi ni občutka, da bi se morali truditi. Tako območje, kot je vaše, ki nima nikakršnih danosti – z rudnikom jih je celo izgubilo – so ljudje prisiljeni, da razmišljajo o drugih stvareh. Mi bi si sicer želeli, da bi razvili še kaj drugega. Opažamo, da vsako

gospodarstvo, ki je monokulturno, je zelo šibko. Pri nas pa je tudi lastniško precej monotono – sta le dva velika igralca. Tako ni neke prave konkurence.

Matevž Straus: Ampak hotelirji imajo neko strategijo?

Mark Špacapan: To boste morali njih vprašati. Marsikaj je odvisno od lastništva – kjer je znano lastništvo, je to malo lažje.

Manca Plazar: Vedno imamo težave z njimi, ker o tem ne želijo govoriti. Deset let nazaj se jih je zaprosilo za razvojne vizije, a se je izkazalo, da jih nimajo. Pričakujejo pa, da jih bo imela občina. A razvojno vizijo mora izraziti tisti, ki ima neka sredstva. Če mi to delamo, lahko pride do nebuloz. Jaz namreč nimam ne motiva ne možnosti, da to razvijam. Saj ste videli strategijo razvoja turizma – tisto so same nebuloze. Kako to vem? Ker se nič od tistega ni zgodilo. Pomembno je, kdo naredi strategijo. Tisti, ki jo bo izvajal.

Mark Špacapan: Po mojem bi bilo dobro, da bi se pogovorili tudi s temi deležniki.

Manca Plazar: Morda tudi z društvom meščanov.

Matevž Straus: Projekt Piran, moje mesto je bil primer strategije. Kot vidim, so bile ambicije večje, kot se je na koncu izkazalo.

Manca Plazar: Na koncu se je ustavilo, ker je bil to predvolilni čas in so ugotovili, da vse ugotovitve niso v korist predvolilnemu času. Tako presojam po vseh teh letih. Je pa bilo veliko razočaranja med udeleženci – še en projekt, ki je ostal na papirju. Po vseh teh letih doživljamo takratnji akterji velike kritike, da smo dopustili, da je ta projekt umrl. Želeli smo projekt obuditi, a nismo uspeli.

Matevž Straus: A to je bil projekt, ki je pristopil od spodaj navzgor in poskušal preseči konzervativizem.

Manca Plazar: In je tudi uspel v dobršni meri. Še danes ne razumem, zakaj je bil ustavljen. Mislim, da bi koristil mestu, tudi politikom. Dosegel je konsenz okrog številnih vprašanj, o katerih se danes ne moremo uskladiti. Najslabše pa je, da se strategije nenehno pišejo, ista vprašanja se odpirajo z istimi ljudmi, ne poslušamo pa njihovih odgovorov.

Matevž Straus: Zakaj pa naslednji župani ne zgrabijo priložnosti? Saj to je lahko dobra promocija. Sploh če si uspešen.

Manca Plazar: Ne vem.

Matevž Straus: Zanima me še, kako pomembna je kultura za Piran.

Jasmina Bolčič: Kot kulturna dediščina ali kultura ...

Matevž Straus: To je del vprašanja – namenoma vprašam široko.

Jasmina Bolčič: Kulturna dediščina predstavlja velikokrat problem pri planiranju v prostoru ali pri določenih novih idejah. Je sicer povsem razumljivo, a varovanje ne bi smelo pomeniti popolne zaščite.

Manca Plazar: Društva so izjemno pomembna, tudi kulturni dogodki so velik dejavnik oživljanja ter prepletanja kulture in turizma.

Matevž Straus: Se vam zdi, da je ta del tudi za prihodnost mesta pomemben.

Jasmina Bolčič: Vsekakor.

Mark Špacapan: Ne poznam podrobno projekt Piran, moje mesto, a mislim, da se tako lahko utrdijo vezi z mestom, da se počutiš še bolj kot občan. Bil sem na ekskurziji v Španiji, na kateri smo obiskovali različna obzidna mesta. Praktično vsa so se praznila, eno pa je živelo. Navsezadnje smo ugotovili, da je identiteta meščanov zelo pomembna, saj so imeli različne izraze za prebivalce znotraj obzidja in za tiste izven obzidja. Na tem je še precej za delati. Kot kulturna dediščina je Piran zanimiv, dobro bi pa bilo, da ta spomenik ne bi bil kot spomenik, ampak živ organizem. Pogosto je tako, da ti, ki ščitijo spomenike, razumejo to kot zaščito. Meni se pa zdi, da bi to lahko vzeli za dobro osnovo. Neka zgradba je zanimiva, ker so vanjo vpete zgodbe preteklosti – ne le zaradi materiala. Tudi turisti bi začutili, da tu živijo prebivalci, ki svojo dediščino cenijo, a istočasno nadgrajujejo. Uspešna mesta imajo ravno to – ljudje se ne zavedajo, da gre za turistična območja.

Manca Plazar: No, saj za to se je šlo v Piran, moje mesto. Da je win-win.

Priloga F: Intervju z dr. Štefanom Čelanom, županom Mestne občine Ptuj, 24. oktober 2013

Matevž Straus: Kaj so tisti glavni trendi – globalni, mogoče evropski – ki najbolj vplivajo na to, kakšna bo prihodnost Mestne občine Ptuj?

Štefan Čelan: Mogoče predno odgovorim, mogoče vam vprašanje – mene zanima hipoteza vaše magistrske naloge. Kaj vi v tem svoji magistrski nalogi želite pravzaprav narediti? Da se znava potem fokusirat. Področje, o katerem govoriva je tako široko, da lahko nastane 300 magistrskih nalog. Ampak me zanima hipoteza. Kaj je namen vašega dela?

Matevž Straus: Zanima me, kako nastajajo strategije, kakšne so? Lahko govorimo o napisanih strategijah, torej dokumentih, lahko pa o strategiji, ki je samo v vaši glavi. Lahko imate vi kot župan zelo jasno izkristalizirano, kakšna je strategija. Se pravi, zanimajo me strategije za širšo, čezsektorsko – ne samo za turizem, ne samo za posamezne druge sektorje. Zanima me ne toliko o operativnih vprašanjih, ampak formalno, kako razmišljate, katere trende upoštevate, kako spremljate udejanjanje te strategije. Ta vidik, formalni vidik me zanima.

Štefan Čelan: No, ampak glejte ... sam sem magistriral in doktoriral, torej vemo, kaj je magistrsko delo. To je izvirno znanstveno delo, na katerem pač postavite neko hipotezo, ki ji potem v raziskavi ovrzete ali potrdite. Vaša hipoteza je...

Matevž Straus: Moja hipoteza je, da prevečkrat govorimo o strategijah, pa to niso strategije. Torej v smislu, da je strategija zelo lep pojem, ki ga pa uporabljao tudi za načrte, za programe ... sam pa strategijo razumem »izvorno«, iz vojaškega pomena. Strategijo rabimo, ko se proti nekomu borimo, če se ne borimo proti nikomur, če nimamo nobenega izziva, ne rabimo strategije, ampak potrebujemo načrt, kako bomo urejali določene stvari. To je ta ideja v ozadju, ampak ko delam študije primerov poskušam to malo pozabiti, ker me zanima dejansko, kako vi to delate, katere elemente vključite ...

Štefan Čelan: Strategija je način, kako priti do cilja, ki si si ga zastavil. Darwin nas je učil zelo napačno, da je edina pot do zmage koljaštvo, pa prerivanje, kar je definitivno neumnost in cela zahodna civilizacija trpi zaradi te strateške usmeritve. Pravilna strateška usmeritev je pa eno samo sodelovanje. Kdor zna sodelovati, zmaga. Kdo ne zna sodelovati, ta ne zmaga. Če sva zdaj pri mojem strateškem, pri mojih strateških odločitvah ... recimo vodenje politike.

Torej jaz nikoli ne uporabljam strategije, ki jo uporablja nacionalna politika – levica proti desnici. Borba en proti drugemu. Moja strategija je strategija sodelovalnosti, torej jaz nobene odločitve politične ne sprejemam s preglasovanjem. Moj način dela je seveda prepričevanje, povezovanje, sodelovanje in konsenz. In na sejo mestnega sveta ne uvrstim nobene točke, dokler ne dosežem konsenza, pa če je to pol leta, je to pol leta. Torej to je en strateški način, kako, s kako strategijo ti želiš doseči cilj. Jaz želim doseči cilj, da se na sejah občinskega sveta stvari, ki jih pripravimo, izpelje tako, da velika večina različnih političnih grupacij stoji za to skupno odločitvijo. Ker za mene je torej vodenje politike zadovoljevanje čim širšega interesa in torej to lahko dosežeš samo s sodelovanjem. Ne moreš tega doseči zato, ker smo mi največja stranka in zato ker smo mi tako rekli, bo to tako. Torej to je norost.

Seveda kar se tiče pa razvojnega načrtovanja je pa zadeva pri nas sledeča. Pa moreva najprej vizijo obdelati, da lahko prideva do strategije. Torej, kar smo si mi v svojo vizijo zapisali – najpomembnejša zgodba, ki jo želimo na nek način doseči, je to, da mesto zopet povrnemo v tisto pozicijo v državi, ki jo je to mesto skozi večtisočletno zgodovino imelo. Torej Ptuj je definitivno mesto, ki je na eni strani kulturni spomenik nacionalnega pomena in torej to se je iz zavesti Slovenk in Slovencev načrtno izbrisalo – čisto načrt je bil za to, ker je bil nemškutarstvo in buržoazno mesto, zato ga je bilo potrebno iz zavesti Slovenk in Slovencev izbrisati, to eni počnejo še danes. In na vse možne načine so seveda to mesto tudi želeli izbrisati in zato so mu pobrali oblastvene funkcije, torej Ptuj so vzeli sedež okraja, z velikimi bitkami in mukami smo dobili status mestne občine, znotraj statističnih pokrajin so nas zopet odrezali in znotraj bodočih pokrajin nas zopet eni in isti enostavno ne vidijo. In torej, kar smo si mi v viziji zapisali, torej, da želimo naše mesto postaviti zopet nazaj ob bok pomembnih regionalnih središč, ki jih mora biti v Sloveniji 11 – 11 mestnih občin, 11 pokrajinskih središč – in vrniti vlogo nazaj zopet pomembnega regionalnega, upravnega, razvojnega in ne veš še kakšnega središča. Svoj razvoj pa seveda želimo graditi ne na gradnji silicijevih dolin, ker jih pač enostavno nimamo, ampak mi enostavno izhajamo iz tega, da sta naša zgodovina in naša tradicija tako bogati, da je vredno na njih inovirati. Potrebno je vzeti to, kar so nam naši očaki zapustili, ker so nam zapustili sijajne bisere, in zdaj gre samo za to, kako jih znamo mi nadgraditi. Na eni strani je naš prostor izjemno močan z agroživilstvom, živilsko-predelovalno industrijo itd., torej imamo to ... pridelava, predelava zdrave hrane in zdravih pitnih vodnih virov, torej to, kar nam zdrava narava ponuja. To je nekaj, kar bi želeli seveda nadgrajevati. Z druge strani pa seveda kot mesto spomenik, zakladnica tisočletij in tako dalje razvijati novodobne storitve za razvoj in pospeševanje turizma. Torej tukaj želimo razvijati

vrhunske storitve in potem s kombinacijo kulinarike, hrane, zdravega, čistega okolja na nek način pripeljati tukaj pravzaprav stroko in znanost iz celega sveta. Nenazadnje vse investicije v mestu, ki jih vodimo, jih vodimo za to da bi ... torej v dominikanskem samostanu načrtujemo oziroma gradimo – v tem trenutku ga prenavljamo – kongresno-kulturni center, v katerem želimo pač izvajati znanstvene simpozije, poslovne konference in torej pripeljati zgornji srednji razred nekih ljudi, ki pridejo sem najprej zaradi poslovnega interesa, jutri pa jih vidimo kot tiste turiste, ki imajo afiniteto in odnos do dediščine itd. Torej naše mesto, mestno jedro ima 20.000 ljudi in zdaj tisti, ki sanjajo, da je 20 milijonov možno pripeljati v te zgodbe, tisti ne ve osnovnih podatkov, da vi za 20 milijonov ljudi rabite petkrat večjo čistilno napravo, kot jo imate zdaj, da rabite petkrat večje cevi za kanalizacijo ... ker če vam ljudje že samo lastni urin in iztrebke tu pustijo, ne veste, kaj se boste z njimi začeli. Torej je ... naša zgodba pelje v to smer. In torej to je zdaj nekaj vizija, zadaj za tem pa stoji nek strateški načrt, kako pravzaprav, po katerih korakih in na kakšen način to zadevo tudi udejanjiti. In zdaj če ste si tam IRP MOP pogledali, potem je ta IRP MOP strateški dokument do leta 2030 in doživlja neke modifikacije v odvisnosti od robnih pogojev, kako se spreminjajo. To je strateški dokument, to ni knjiga vseh knjig, to ni Sveto pismo, ki so ga zapisali in za večno velja. Zato se mu reče strateški razvojni načrt, ker strategije vi pač morate neprestano prilagajati nekim robnim pogojem. In če ste si ga pogledali, imate zelo jasno vizijo napisano, imate strategije napisane, imate programske sklope napisane, imate projekte napisane, imate celo zadevo ovrednoteno in imate nek časovni okvir, torej do leta 2030 bi naj bilo to na nek način udejanjeno, kar je tam zapisano. Ta dokument je delo 150 ali več različnih strokovnjakov iz vseh različnih možnih področij in predstavlja pač nek presek ali preplet nekih kompromisnih rešitev, seveda pa je vsebina tega dokumenta – ko se pogovarjava o nekem realnem finančnem okviru – pa zapisana v željah. Torej v tem dokumentu je enajstkrat več potreb, kot je na voljo trenutno virov. Ampak ... v tem dokumentu je načrtno zajetih toliko več programskih sklopov in projektnih vsebin, ki so vse potrebne za ta prostor, torej dokument je nastavljen tako, da ni potrebno odkrivati tople vode. Vsak naslednji, ki pride, če odpre ta dokument, vidi da je 10 % tega bilo realizirano, 90 % pa še vedno ostaja neka prioriteta tega prostora, ker je to izraz ljudi, ki tukaj živijo, ker so oni identificirali svoje potrebe. To so potrebe socialnih struktur, ki živijo v tem mestu. Ni potrebno zato ... ko pride novi župan pisati nov razvojni program, ne, vzemi ta dokument, ga revidiraj, preberi programske in projektne vsebine in ugotovi, katere so pa za tebe prioritete. Za to politično garnituro in tega župana, so bile pa te prioritete. Če bo prišla neka nova politična garnitura, bo pa vzela neke druge prioritete, ampak končni rezultat bo pa isti. Zdaj, a vi greste na goro po

levi strani ali po desni strani, vedno pridete na goro. Nekomu je po jugu, da mu sonce v hrbet sije, bolj všeč, nekomu pa po severu, da mu v oči sveti. Ampak cilj je enak.

Matevž Straus: Mislite da, ne glede na to, kakšen izbor naredijo, vedno pridejo do vizije, do uresničitve vizije?

Štefan Čelan: Torej vizija je svetli cilj, do katerega želimo priti. Torej, kar se nas tiče, je torej vizija, ki je zapisana, taka, da vzdrži vseh trideset let. Bolj pomembne, bolj vizionarsko pomembne odločitve, kot je ta, za enkrat ni. Morda pa bo prišla enkrat ena garnitura, pa bo ugotovila, škoda, zakaj bi se ukvarjali s pokrajino in neko zgodbo, mi bomo mala vas, pa bomo naredili najlepšo vas.

Matevž Straus: Imate občutek, da v občinskem oz. mestnem svetu vsi verjamejo v to vizijo oziroma so jo vzeli za svojo?

Štefan Čelan: Torej o njej smo razpravljali in ne malo časa. Kar nekaj časa smo razpravljali o njej. Dokument je bil soglasno potrjen na občinskem svetu. Ko je prišla nova politična garnitura, vsakič, ko pride nova politična garnitura, damo ta dokument na preverjanje in vodimo večmesečne razprave, da se novi svetniki in svetnice in drugi, ki so dobili ta dokument v roke, z njim seznani. Jaz sem zdaj tretje, končujem tretji mandat in zelo zelo malo revidiranj je bilo, kar se tiče vizije in strateških usmeritev sploh nič. Tudi pri programskih usmeritvah se je našlo zelo malo sprememb ali nič. Kar se najde, se najde pri projektih. Nekateri politični strukturi so vlaganja v okoljsko infrastrukturo pomembnejša od vlaganja v kulturo ali šport, ampak te potrebe še vedno ostanejo. Dobro bi bilo vse uresničiti, po katerem vrstnem redu pa se jih bo uresničevalo, pa je stvar vsakokratnih odločitev. Ampak cilj ostaja isti – torej svetilnik, vizija, kam želimo priti, se ga ne menja. Tudi načela, ki jih imamo zapisana, so v glavnem taka ... za kar smo se zavzeli, smo se zavzeli za načelo uravnoteženosti. Danes boste slišali 'kriza, gospodarska ... ves denar, ki ga imamo na voljo, je zdaj potrebno vložiti ne vem v pospeševanje gospodarstva. Zdravstvo, šolstvo, kultura so nepomembne. Torej samo v eno smer. Mi smo se odločili za načelo uravnoteženosti in torej podpiramo vsa štiri področja približno enakovredno. Ekonomski razvoj, okoljski razvoj, socialni razvoj in seveda zelo pomembno področje, ki ga vsi spuščajo, za mene pa je začetek, pa je etika – torej obligacijski akti in vse ostalo, tu se vse začne in konča. Teh načel do zdaj nobena politična garnitura ni spremenila, prav tako tudi drugih načel ... torej prednost imajo pri nas vsi programski in projektni sklopi, kjer je možno dobiti čim več nepovratnega evropskega in državnega denarja. Stoodstotnih investicij, kjer bi 100-odstotno sami financirali,

tega se torej izogibamo in vodimo po načelih uravnoveženega razvoja, torej poskušamo peljati ta investicijski cikel v prostor. S tega vidika je ta dokument še kako aktualen – vse, kar spreminjamo, so torej robni pogoji, ki ste mi jih prej začeli glede Evropske unije in evropske zgodbe ... Moje prepričanje je torej gladko in jasno – razvoj, ki ga mi vodimo, se mu niti ne sme reči razvoj. Gre preprosto za rutinske investicije in to so rutinske investicije po diktatu – evropska skupnost ti predpiše ukrep 1, ukrep 2, 3, 4, 5, 6 ... vsi ti ukrepi imajo zelo malo z neko kreativnostjo in inovativnostjo, ampak gre za nadaljevanje nekih rutinskih zgodb. Če meni nekdo reče: 'na področju okoljevarstva morate do leta 2017 izpolniti te kriterije. Do zdaj ste imeli 100 čistilnih naprav, zdaj boste imeli pa 150.' Kakšen je to razvoj? Klasična rutinska investicija ... in tako je na cestah, tako je na energetiki, tako je povsod. Evropa ne ve, kaj govori. Na znanju temelječa najhitreje rastoča ekonomija ... pa mi smo tri svetlobna leta od te vizije, ki je bila zapisana. Evroazijski svet nas po levi in po desni prehiteva, kar se tiče gradnje na znanju temelječe družbe. Mi postajamo stari rutinerji in to se odraža tudi v Sloveniji.

Matevž Straus: Kako se potem na tak trend odziva vaša občina?

Štefan Čelan: Na to se moramo odzivati po sistemu 'take it or leave it'. Subsidiarnost, endogenost ... kjer naj bi človeka naučil loviti ribe, ne pa mu ribe ponuditi ... to je pri nas samo mrtva črka na papirju. Znotraj cele evropske skupnosti! Dasiravno imamo tam sveto načelo napisano 'vsi strukturni skladi in tako dalje je namenjeno preobrazbi bodočih držav ali nekih regij, da bodo postale samovzdržujoče.' V tem trenutku vam nekaj damo, da se boste razvili do nekega nivoja, da boste potem jutri sami znali od svojih resursov in virov živeti. To je napisano. Na drugi strani ti pa tega ne pustijo. Saj pogledajte ... če bi mi želeli udeležiti resnično svoje prioritete, za katere verjamemo, da bi jih to mesto najbolj potrebovalo, saj jih ne moremo. Saj ... jaz moram ... naslednja finančna perspektiva govori 43 oz. 46. odstotkov bi naj šlo v raziskave, razvoj in inovacije. Zdaj pa vam dam zakon o lokalni samoupravi na mizo, pa vas vprašam, kje pa lahko kot lokalna skupnost implementiramo raziskave, razvoj itd. Pa mesto ... mi smo vsaj ustanovili – 1994 sem bil ustanovitelj in prvi direktor javnega znanstveno-raziskovalnega zavoda Znanstveno-raziskovalno središče Bistra Ptuj – vsaj nek okvir, v katerem bi lahko začel nekaj implementirati. Kaj pa ostalih 16 občin? Nimajo nič, torej so to cik-cak zgodbe, ki jih enostavno v danem pravnem okviru enostavno ni mogoče udeležiti. In pač imamo ... četudi če bi človek želel to udeležiti, so se nekje določile prioritete. Ne vem ... nanomateriali so zdaj alfa in omega. Mi imamo pa pohanega piščanca. Mi bi radi naredili najboljšega pohanega piščanca. Imamo najpomembnejše in največje

rimske najdbe, ki bi iz njih radi nekaj naredili in pokazali vso to atrakcijo, pa ni ukrepa. Torej če se boste s projektom za pohanega piščanca prijavili, ne boste dobili denarja. Če se boste za revitalizacijo zgodovinske rimske dediščine prijavili, nimate denarja. To so vse zgodbe. Potem pa se moraš znati prilagajati vsebinam, ki ti jih oni diktirajo. Še enkrat ponavljam – Evropa postaja rutinerska in rutinska družba, ki izvaja rutinske investicije in v nekem na znanju temelječe družbe je mi ne gradimo, pa bomo rekli, jo Evropa kot taka v nekih najbolj razvitih regijah recimo v nekem malem delu udejanja. Ampak 500 milijonov vis-a-vis 2,5 milijarde, kar je Azija, je to zanemarljivo. Ne moreš dobiti tekme. Če bi midva želela narediti najboljša nanogradeva in imamo v Evropi deset vrhunskih znanstvenikov za nanogradevo, Indijci, Kitajci, Rusi pa jih imajo 2500. In kdo bo zdaj zmagovalec?

Matevž Straus: Ampak tu govorimo o tekmovanju Evropa-Azija – proti komu pa Ptuj kot mesto oz. občina tekmuje?

Štefan Čelan: Meni je pojem tekmovanja tuj.

Matevž Straus: Oziroma tako bom rekel...

Štefan Čelan: S kom išče simbioze, da bo zmagal ...

Matevž Straus: Ampak na tej poti do zmage so neke prepreke, ki ji predstavljajo tudi druga mesta. Če hočemo priti na drugo mesto, moramo drugega izriniti.

Štefan Čelan: Jaz ne vidim te zgodbe na tak način. Prepreka, ki ju v tej državi vidim, sta dva koncepta. Eno je policentrizem, eno je emonocentrizem. In mi živimo v tem trenutku v tipičnem emonocentrizmu. Vso spoštovanje do glavnega mesta, ne mislim glavno mesto z emonocentrizmom – mislim vlado, državne uradnike itd., ki so na nek način še vedno prepričani, da je 2 milijona ljudi ena velika multinacionalka, ki jo je mogoče z enega centra upravljati in z njo zadevo regulirati. Kar pa mi ... antipod temu pa je neka endogenost, nek policentrizem, ki ga je potrebno, če želimo socialno kohezijo znotraj dvomilijonskega naroda doseči, potem je endogenost in policentričnost osnova, ki jo moramo zgraditi. Mi ne smemo zapasti v prepričanje, da je eno veliko mesto dovolj, da bomo ekonomijo, socialo, okolje, etiko in vse ostalo lahko zadovoljili. Izhodišče je, da je potrebno nemudoma ustanoviti enajst razvojnih pokrajin, in torej moram na nek način zaupati v endogene potenciali in reči, pomagaj si, če si ne znaš pomagati, ti ne bo pomagal niti bog. To prepričanje je potrebno na nek način uresničiti na nacionalnem nivoju, se lotiti te zgodbe in ... Torej mi želimo doseči ta cilj – prepričati nosilce ključnih političnih, razvojnih in ostalih odločitev, da Slovenija potrebuje t.i.

strategijo paralelnega razvoja z policentričnim modelom. Kaj pa je strategija paralelnega razvoja? Torej mi brandov ne bomo razvili, brez blagovnih znamk pa je cena prodajnega izdelka – torej če je to Nike copat, to pa je Borovo ali pa Alpina, potem je to 200 evrov, to pa 20 evrov. Brez blagovne znamke torej ne preživiš. Da pa ti razviješ brand, so pa taki milijoni potrebni in toliko ljudi v nekem razvoju, v raziskavah potrebni, da jih Slovenija enostavno nima, ker nas je dva milijona. Edino, kar nam ostane, je, da znamo zelo umno pristopati k uveljavljenim svetovnim blagovnim znamkam in ... torej če bi delali 'tekstmarker', če so oni sposobni narediti 'tekstmarker', smo mi sposobni risati najboljše črtne kode. In torej mi se specializiramo za to, oni za to in skupaj razvijamo celoto, katere del razvojne odličnosti participiramo mi. Takšen model pa lahko udejanjiš samo skozi razvojno pokrajino, kjer ima glavar pokrajine dostop do ministra, do predsednika vlade in če je potrebno leteti na Nizozemsko, poklicati predsednika Nizozemske ali glavarja neke regije na Nizozemskem, se to mora zgoditi v enem tednu. In diplomacija in politika odpira vrata, zato da se realni gospodarski in znanstveno-raziskovalni sektor lahko učinkovito pri taki zadevi povežeta. Ker to, kar mi zdaj počnemo, ne vem, enega Akrapoviča ali Pipistrela pustimo, da se on sam kolje na trgu in laufa ... saj vidite, zato pa naredi tri letala na leto. Če bi bila pa to nek skupen povezan nastop, pa jaz vem, da bi on več delal. Zdaj bi že imeli mi ... zdaj bi Pipistrel bil vrhunski razvojni dobavitelj JumboJet-a, pa bi z JumboJetom to delali. Pa bi ta zadeva tekla znatno bolje, kot teče danes.

Matevž Straus: Vi te pokrajine vidite še vedno znotraj meja Slovenije – navsezadnje Hrvaška ni tako daleč?

Štefan Čelan: Ja, ampak vi morate imeti neko svojo organizacijsko strukturo. Torej Slovenija potrebuje seveda svoj upravni-organizacijski model, ki živi. Seveda pa jaz Evropo jutri vidim ... kot Združene države Evrope niti pod razno ne, enostavno vidim Evropo interesnih regij. Zdaj, Evropa interesnih regij je prostor, razdeljen na različne regionalne povezave. Znotraj te regije se povežemo ali znotraj t.i. interesne regije smo različne pokrajine iz različnih dežel, ki pa imamo razvojno paradigmo. Torej jaz si moram poiskati, če trdim, da želim ... da svoj razvoj gradim na agroživilstvu, na zdravi prehrani in tako dalje ... povezan z vrhunskimi storitvami v turizmu ... ne bom šel v Bonn, ker veva, da je tam središče kapitala, finančnih institucij, jaz pa nimam niti ene banke, nimam nič. Tako se je potrebno povezati, skupaj razvijati kompleksne storitve in produkte in s tem nastopati na globalnem trgu – v Indiji, na Kitajskem, ne vem, kje še vse.

Matevž Straus: Kateri kraji so komplementarni Ptuj? Ali že imate kakšne take povezave?

Štefan Čelan: Pobratena mesta, ki so na nek način sorodna, Ohrid je zelo soroden Ptuj, Burkhausen je soroden Ptuj ... torej to so mesta, Varaždin ... to so mesta, ki smo približno po nekih resursih podobna in po neki razvojni primerjalni prednosti podobna. Seveda, zdaj ko se Evropa gradi, ko še ni bilo polnopravnega članstva, je bilo to veliko težje, ampak jutri, ko bo ta zadeva ena enotna asociacija, potem pa zagotovo. Poglejte saj, model EPK 2012, ta ideja je zrasla tu, pri meni. Torej kako narediti evropski kulturni prostor, ne mesto. Torej vi vidite, da smo imeli 6 mest, ta model se zdaj kopira po celi Evropi, že ima Essen, že imajo vsi ... in je torej taka oblika sodelovanja najbolj uspešna in mi sedaj delamo asociacijo EPK po EPK, kjer se mesta še naprej povezujemo, ostane tisti menedžment, ki je to zadevo delal. In saj veste, ko zdaj vi hočete razviti neko storitev in šest mest participira vsak s svojim vložkom, tvorimo neko kompleksno in bolj interesantno enoto, je to zagotovo več vredno. Če drugo ne, to že po šestih mestih kroži, torej že imate šestkrat neko ciljno publiko, kjer to lahko predstavite, kjer lahko zaslužite ... Če se pa potem ta model širi še na pobratena mesta in druga mesta, to je končni cilj, končni interes tako imenovanih interesnih regij in povezav znotraj te zgodbe.

Matevž Straus: Vi ocenjujete EPK kot uspešen za Ptuj? Kratkočno, dolgoročno?

Štefan Čelan: Jaz sem od vsega začetka trdil, da ... ali pa ... nisem spal kar nekaj noči, ko sem slišal to informacijo, da bo Slovenija 2012 imela priložnost imeti evropsko prestolnico kulture. To je brand. In razmišljal sem, kako priti s Ptujem zraven, ker sem vedel, da Ljubljana, Maribor, Celje, to so velika mesta, ki nas s svojo politično zgodbo lahko hitro izrinejo. Zato je takrat bila ideja Celje, Ptuj, Maribor, kjer je Ptuj skozi zgodovino bil prestolnica – torej v času Rima je Ptuj imel veličino sedanjega Londona, torej vse, oblast, denar se je tu vrtel, in ko torej rečete, v tem kulturnem prostoru obstaja mesto, v katerem so živeli Grki, Italijani, Nemci ... torej vsi ga imajo v nekem določene časovnem obdobju za svoje mesto – Celje je bilo izredno močno v srednjem veku, Maribor pa zdaj postaja neko novodobno. Jaz sem na tem gradil, na teh treh stebrih, to zadevo zgraditi ... Dobro, potem so Celjani šli po svoje, Sovič je zgubil volitve, kot vemo smo potem to zadevo razširili na šest mest. In najpomembnejše, kar je, je brand. Torej mi imamo danes uradni status, smo partner bili pri Evropski prestolnici kulture 2012. Jaz povsod po svetu, kamor sem šel: - 'sem iz Slovenije'; - 'How? What?'. Ko si povedal za Ptuj, so si pa tak jezik polomili. Sploh nihče ni ... Zdaj pa ko mu rečem, bil sem Evropska prestolnica kulture 2012 ... in takoj dialog drugače teče. Da ne govoriva o socialni mreži mest,

ki jih je zdaj že 64. Veste prej poklicati ... jaz sem delal združenje najstarejših mest Evrope – eno leto sem sedel na telefonu. In preden sem župana v neki državi prepričal, kako bi to bilo modro, da bi mi naredili vendarle združenje najstarejših mest, se izpogajali za neko lastno pogačo ... eno leto. Vse, kar mi je uspelo, mi je uspelo dve tretjini pripeljati na Ptuj. In potem smo bili dogovorjeni, da bo naslednje druženje v drugem mestu, pa se to ni več nikoli zgodilo. EPK pa obstajajo in torej danes roditi dobro idejo in jo skomunicirati znotraj mest je lahko. Napišimo skupaj projekt pa kandidirava in je hitro zmagovalna kombinacija. Torej to je največ vredno. Zdaj pustimo kakšna je to pri nas bila »šlamastika«, od 400 milijonov evrov, ki so bili obljubljeni Ljubljani, če bi bila EPK, do 70 milijonov, kar smo na koncu v šestih mestih dobili.

Matevž Straus: Na splošno pa mislite, da finančno – če gledamo, kaj je imelo lokalno gospodarstvo – je bilo dobro?

Štefan Čelan: Na vložek, ki je bil dan, je bilo dobro. Na 70 milijonov evrov, kolikor je bilo vloženih v to zgodbo, so bili učinki zelo veliki. Za Ptuj lahko zagotovo povem – če pogledate vrednotenje in indikatorje, boste videli – na Ptuj je EPK prinesla prvič to, da so vsi tisti, ki kulturo razumejo skozi denar in se imajo za visoke kulturnike, takoj odpadli. Da so pa tisti, ki kulturo razumejo in nosijo v srcu, se fantastično povezali. Nastalo je toliko čudovitih povezav in projektnega sodelovanja. Noben projekt ni mesto tako povezal, kot ravno EPK. Noben. Ne prej, ne potem. Zdaj kako zmeriti socialno kohezijo in neko izvajanje, to je težko, to niso tako enostavno merljivi indikatorji. So pa izjemno pomembni. Ampak še enkrat poudarjam – največja teža pri v celi zadevi je pridobljeni brand in največja sposobnost bo, kako ta pridobljeni brand zdaj 5, 10, 15, 20, 30 letih znati vnovčiti. To je zdaj naloga na generaciji, ki prihaja za nami. Ali bodo to razumeli, da smo jim dali dobro popotnico pa ključ za odpiranje marsikaterih vrat ali pa ne. Ko bom jaz župan, bom že skrbel, da bo to tako, vprašanje pa je, kaj se ti potem zgodi lahko.

Matevž Straus: To pa še ni v integralnem razvojnem programu napisano – se pravi »unovčiti ...«, s temi besedami, mogoče drugače ...

Štefan Čelan: Ja, ja, tako.

Matevž Straus: Je pa v programu napisano, da boste spoštovali Unescova priporočila glede varstva kulturnih spomenikov ... – kako pomembno vam je varovanje starega mestnega jedra in kako pomembno je to za razvoj Ptuja?

Štefan Čelan: Torej zagotovo je ... ali pa jaz bom povedal v enem izreku: dediščina ne pomeni čuvanje pepela, ampak pomeni podžiganje ognja. Torej dediščina mora biti generator ali podstat razvoja, seveda umnega razvoja, v smeri da dediščino nadgrajuješ in ne uničuješ. Sem pa proti logiki 'dediščina je muzej' – torej vse, kar nam je zgodovina zapustila, je potrebno konzervirati, zapreti in zaščititi. Jaz sem proti temu. To pa za mene ni neka smelost in tako dalje. Glejte, ptujski grad so zgradili zato, da so v njem jedli, spali, se razmnoževali, se igrali, gospodarili itd. Zakaj zdaj na enkrat te iste sobane, isti objekti, ne bi bili možni za neko podobno uporabo? Zakaj zdaj morajo biti v teh objektih stalne muzejske zbirke? Saj so lahko – ampak zakaj edino to? Pa zdaj morda nisem izbral ravno pravega objekta. Ampak staro mestno jedro in spomeniki v starem mestnem jedru morajo biti uporabljeni v razvojni funkciji tako, da se življenje nadaljuje in nadgrajuje, ne pa da se zadeva popolnoma zaustavlja in tako dalje. Torej ta razkorak, ki ga mi imamo – na eni strani muzealska zaverovanost, na drugi strani pa seveda tudi neka turbokapitalistična hotenja, ki niso v redu. Ne vem, če imate podatek – mi smo celo po drugi svetovni vojni imeli take pametnjakoviče, ki so ugotovili, da je staro buržoazno mesto potrebno do tal, do temelja porušiti in zgraditi novo mesto. Celo take ste imeli. Imate celo take vizionarje. Daleč od tega, jaz absolutno nisem za to. In tudi nisem, sem vedno podpiral in bom podpiral bilo kakšen barbarizem, sem proti bilo kakšnemu barbarizmu na dediščini. Mi smo recimo imeli ponudbo v starem mestnem jedru, da bi se tukaj na tej levi strani zgradil velik trgovski center, pri čemer bi fasade ostale, notri bi se pa vse prenovilo – kaj ste potem vi naredili, če ste šli oboke, freske, vse ste uničili, vso stavbno pohištvo ste uničili, zato da ste notri naredili ravne plate, po katerih boste z viličarjem vozili robo na police. Pa to je norost. Mi smo se temu odločno uprli. Da pa torej v eni hiši, ki jo imate tu prek, ki so jo dobili z denacionalizacijo nazaj, pa še 250.000 evrov pa noben idiot na tem ne dela nič, se hiša pred živimi očmi podira, to je pa spet druga skrajnost odnosa do te dediščine in da v enem takem objektu, kot je ta, vi ne bi mogli imeti recimo vrhunske IT firme, ki se ukvarja z razvojem softwareskih aplikacij. Zakaj ne? Če jaz lahko v tej hiši sedim kot župan pa vodim mesto, zakaj ne bi mogla v tisti hiši biti dejavnost, ki pravzaprav v ničemer ne okrne objekta, ampak ga vzdržuje, ga nadgraduje, itd., itd. Jaz sem pa za to ...

Matevž Straus: Se pravi imate občutek, da so v mestu »spomeničarji«?

Štefan Čelan: Ja, mi mam o odkrit, bomo rekli, odkrit boj med zavodom za varstvo naravne in kulturne dediščine, kjer je nekaj ljudi, ki bi celo mesto dali pod stekleni zvon in naloga župana je, da popravlja okna, beli fasade in pokriva strehe, ostalo mora ostati tako, kot je. Imamo seveda absolutno te težave in te probleme, tudi marsikatero neumnost smo že naredili.

Recimo prenova mestnega gledališča, kjer mi je žal, kolikor imam las na glavi, da sem spomeničarje poslušal. Mi smo med drugim imeli tudi en izjemno drzen, sodoben projekt za prenovu gledališča, kjer se je stari objekt porušil, ki niti ni spomenik, je navadna hiša. Pa si je zavod za varstvo naravne in kulturne dediščine vzel to pristojnost in nam ni dovolil te zgodbe narediti. Zdaj smo 'bajto' prenovili z vsemi napakami, ki so jih naredili v 18. stoletju. Nisi mogel dopovedati ... ko smo šli, pa smo rekli, glej, tu, ko so ***[nerazumljivo]*** narejeni na fasadi, pa to je norost, dež pada dol, to bo jutri fasada razpadla, dajmo vsaj ga podaljšati za dolžino opeke, da bomo opeko dali. Evo, in zdaj imamo. Balkon se ti podira, vse se ti podira, ker ti ga zima raznese, ker so to idioti, ker si ne dajo nekih stvari dopovedat. Da pa smo dobili znotraj tega še zelo nefunkcionalno zgodbo, ker enostavno nismo ne ene vmesne stene podreti, ne enega, ne drugega, to je pa tak katastrofa. In si zdaj prenovil zgodbo in namesto, da bi naredil presežek, si naredil skropucalo. No, to pa ni neka smela, neko smelo razvojno razmišljanje in koristna raba neke dediščine. Zagotovo so to napake.

Matevž Straus: Prej ste govorili o integralnem programu za 30 let – jaz sem videl tega za 2004-2008. Na Bistri so mi rekli, naj bi novega pripravljali, ki naj bi bil od 2014 naprej.

Štefan Čelan: Vi zdaj govorite o RRP-ju, jaz pa govorim o IRP MOP. Zdaj pa mi v skladu s finančnimi perspektivami pripravljamo regionalne razvojne programe. To so pa zdaj izvlečki ali povzetki. Če boste šli IRP pogledati, boste videli programske sklope pa projektne sklope, ki jih je stokrat več, kot jih je v RRP-ju, v RRP-ju so pa pač neki konkretni, določeni projekti ... to vam manjka, tak špeh vam manjka [komentar na natisnjen IPR MOP brez gradiv] ... tega je še pa još.

Matevž Straus: Ampak ta je za ... če sem prav razumel, je to za 4 leta ...

Štefan Čelan: Ne, to ni, to ni. To je IRP MOP, torej strateški in programski del, zadaj morate pa imeti analize ... tega je ogromno. In to je nek tak pogled za naslednjih 30 let naprej in nabor projektov. RRP je pa zadeva, ki jo pač delamo, tako kot imamo kulturni program, tako kot imamo lokalni energetske program, tako imamo RRP. To so zdaj neke izpeljanke, ki jih različne, ali državna ministrstva ali evropska skupnost, nam za neko časovno obdobje z nekimi njihovimi instrumenti pomaga udeležiti nek naš dolgoročni razvojni program. In ZRS Bistra vodi pripravo RRP oziroma območnega razvojnega programa, ker mi imamo Spodnje Podravje, potem imamo Zgornje Podravje in potem se oba zložita v nek skupen dokument za finančno perspektivno 2014–2020, tako kot smo ga zdaj imeli za 2007–2013. Jaz sem pa ... Glejte, delal sem Revit – to je bil, to smo delali '93, '94 ... revitalizacija občine ... To je eden

od dokumentov. Potem sem za volitve 2004-2010 za dva mandata jaz naredil kot župan, sem pokazal, potem smo naredili zopet ... ampak to zdaj izvlečki, torej to je zgodba, kjer bomo v naslednjih štirih letih izvedli te projekte in smo lokacije narisali, kje jih bomo. Za vsak projekt smo na kratko opisali, kaj pomeni, kaj prinaša prostoru, če ga realiziramo.

Matevž Straus: Kako pa je z merjenjem učinkov tega? Spremljanje ...

Štefan Čelan: Ko sem jaz to naredil, so mi rekli, to je politični samomor. Kaj pa če ne boš tega realiziral, kar si napisal? In smo 30 odstotkov več realizirali, kot je tam notri napisano. 30 odstotkov investicij več.

Matevž Straus: Pa tu? [v IPR MOP]

Štefan Čelan: Tu pa sem vam povedal, tu pa je razmerje 1:11. Tu je pa enajstkrat več potreb zapisanih, kot jih je možno realizirati.

Matevž Straus: Ampak ... na koliko časa to preverjate, kaj sistematično ali to v bistvu vi, v vaši glavi ...?

Štefan Čelan: Ne, zadeva je taka, da to je izhodiščni dokument in vsakokratne volitve, na vsakokratnih volitvah se zadeva preveri in se določijo prioritete tega mandata. Iz te zgodbe se torej poberejo prioritete tega mandata in mestni svetniki se odločijo: v štiriletnem obdobju pa je iz nabora teh projektov to, kar imate tam notri [v knjižici Predstavitev prednostnih razvojnih projektov] zapisano. To so vsi projekti, ki so se znašli v IRP MOP, z več ali manj ... torej mi zdaj IRP MOP ne lotevamo pa zdaj ne dopisujemo vsakega. Ker zgodi se vam vmes, da na kakem določenem programskem sklopu ste meli recimo 15 projektov, pa se je pojavil še 16. Torej mi zdaj tega ne revidiramo in dopisujemo.

Matevž Straus: Udejstvovanje spremljate po realizaciji projektov, če prav razumem, ne spremljate pa po tem, koliko se je dvignila zaposlenost oz. zmanjšala brezposelnost? Po takih kazalcih ...

Štefan Čelan: Benchmarkinga v tisti klasični obliki nimamo narejenega, niti nimamo indikatorjev postavljenih na ta način. Torej mi smo rekli, da bomo poskušali uravnoteženo zadevo razvijati, in kar se na nek način preverja in udejanja, je, ali smo to načelo uravnoteženosti na nek način zadovoljili. Nam zdaj ni prva prioriteta, da bomo imeli indikatorje rasti na nekih področjih blazno velike, ampak enostavno ... glejte, za neko socialno kohezijo je boljše, da imamo en vrtec, boljše, da imamo kanalizacijo urejeno ... Zdaj ni prva

prioriteta vložiti v nek gospodarski subjekt, da bomo imeli več delovnih mest, ampak sledimo tej uravnoteženosti in nam je to bolj prioriteta kot favoriziranje zgolj enega sklopa.

Matevž Straus: Ko oblikujete ta izbor, ste vi ključni ...

Štefan Čelan: Predlagatelj – župan z občinsko upravo je na nek način predlagatelj, skozi občinski svet pa teče javna ... ne samo, da so svetniki in svetnice ... ampak vsi tisti, ki pri tej celi zadevi sodelujejo skozi javno razpravo, potem to, ta naš predlog ovržejo ali podprejo.

Matevž Straus: Kakšno vlogo ima pa ZRS Bistra?

Štefan Čelan: Ona je kot strokovna inštitucija, ki pravzaprav vodi postopek. Vi neki strokovni inštituciji morate dati neka pooblastila, da vodi pripravo takega dokumenta. Saj veste, to je treba imeti toliko sestankov, toliko tega, toliko onega.

Matevž Straus: Se pravi, ta koordinacijski del ...

Štefan Čelan: Ta koordinacijski del je pri pripravi takega dokumenta vloga Bistre. Ima pa seveda druge naloge ...

Matevž Straus: Ja, ampak bolj me je pri tej konkretni zadevi zanimalo. Še to bi vprašal – kako vidite vlogo turizma v prihodnosti Ptuja?

Štefan Čelan: Torej kar se tiče glede ptujskega turizma ... je v tem trenutku v izjemno kritični točki. Mi imamo na eni strani s pomočjo javnega sektorja in civilne družbe kar nekaj izjemnih prireditev, ki presegajo mejo. Recimo Kurentovanje vam v nedeljo, na nedeljsko popoldne pripelje 60.000 ljudi, Ptuj ima pa 20.000 ljudi. To so vse ... ali pa Dobrote slovenskih kmetij, poletni festival Poezije in vina ... teh dogodkov, ki so uveljavljeni že v nekem širšem prostoru, imamo veliko. In bi lahko iz teh zgodb delali tudi ekonomsko uspešne zgodbe, v kolikor bi nam infrastruktura sledila. Jaz ne upam delati marketinga za Kurentovanje, če pa imam 1.500 postelj, 60.000 ljudi pa pride. Kam boš dal? Največja rana v tem trenutku našega mesta je pomanjkanje hotelske in te infrastrukture. Torej Ptuj bo lahko resno se pogovarjal o turizmu kot ekonomski panogi, ki bo prinašala neke benefite iz lastnih storitev, ko bo imel 5.000 postelj. 5.000 postelj ali več je tista zgodba, ki jutri lahko omogoča neko ekonomiko, kjer boš od turistične takse in plačil, ki jih plačajo za storitve opravljene v tem mestu, lahko rekel, to je pa zdaj pri nas neka resna gospodarska panoga. V tem trenutku pa je pač pri nas turizem še na nivoju, kjer brez javnih financ ali vlaganja javnega denarja ni nekega velikega uspeha. Brez lokalnega, občinskega, državnega, evropskega in sponzorskega denarja enostavno ni ...

recimo za eno Kurentovanje iz javnih financ zberemo recimo 100.000–150.000 evrov, za to, da pa tak projekt izpeljete, pa potrebujete najmanj 600.000 evrov. Brez sponzorskega in donatorskega denarja take prireditve ni. To je ... Ptuj zagotovo ima potencial in največ napora, kar ga vlagamo ali ga bo potrebno še naprej vlagati, je torej, da pridemo do ustrezne infrastrukture, ki je v tem trenutku nimamo. Torej če smo v tem obdobju, odkar jaz vodim mesto, uspeli nadgraditi v termah, torej dobiti Hotel Primus, štirizvezdnični ali pa visoki štirizvezdnični hotel z 250 posteljami, nadgraditi bazensko infrastrukturo, nadgraditi bungalove ... je torej to bil nek uspeh, ampak premajhen. Torej mi rabimo pomembne tuje investitorje, ki bodo pognali ta investicijski cikel, tam nekje od 6-10 hotelov bi Ptuj potreboval. Takrat bi se pa lahko šli velikih zgodb in od tega tudi živeli.

Matevž Straus: Kako lahko občina tukaj ... ali lahko sploh kaj naredi?

Štefan Čelan: Torej to, kar lahko naredimo, je to, da poskušamo skupaj s turističnim gospodarstvom sebe na nek način promovirati, iskati potencialne tuje investitorje ... ampak dokler bo v naši državi zakonodaja takšna, da šest let spreminjaš prostorski akt, ne moreš kupiti zemljišč ... Dokler imate kmetijsko zemljišče in ga ministrstvo za kmetijstvo štiti do nezvesti, mesto, kjer je iz nekdanje občine nastalo 16 občin in so pravzaprav vsa kmetijska zemljišča zunaj občine in ti zahteva menjavo kvadratnega metra zemljišča za drugo zemljišče ... je to idiotizem. Potem pa sam nakup zemljišč, saj veste, prvo lahko kupi sosed kmet, potem bilo kateri kmet v Sloveniji, potem kmečka asociacija, potem živilsko-predelovalna industrija ... S tako zemljiško politiko enostavno ni mogoče se iti resnih zgodb. In jaz niti ne upam. Jaz niti ne upam vabiti investitorjev, ker vem, da imamo zavezane roke, ker nimam niti zemljišč niti prostorsko urejenih zemljišč, kaj šele, da bi bila infrastrukturno urejena zemljišča. To je katastrofa.

Matevž Straus: Govoriva pa o kulturnem turizmu ali kakšnem turizmu?

Štefan Čelan: Jaz sem prej povedal, da Ptuj ni velemesto, v katerem bi se lahko gnetlo nekega masovnega turizma. Torej naša usmeritev gre v smeri ... torej zgornji srednji razred turizma, zato torej prenove pomembnih objektov v starem mestu, kjer na eni strani smo ... dominikanca prenavljamo za kongresni in znanstveni turizem, steklarsko delavnico namenjamo mladini in mladi kreativni ustvarjalnosti, kinodvorano smo pa tako ali tako že predali mladim v uporabo. Torej na eni strani nam gre za to, da bi v to mesto pripeljati tisto strukturo turizma, ki ima afiniteto do dediščine in do poslanstva te dediščine. Torej ne iščemo masovnega cenenega turizma, ampak iščemo ta premožnejši turizem, kjer lahko z manjšim

številom obiskovalcev, za kar morate imate dovolj okoljske infrastrukture, z relativno visoko ceno storitve, kakovostno se razvijamo in živimo. To je usmeritev.

Matevž Straus: Super. To je to, hvala za sodelovanje!

Priloga G: Intervju z Bojanom Severjem, županom Občine Idrija, 30. oktober 2013

Matevž Straus: Najprej bi me zanimalo – če pogledava globalne trende, kateri so tisti trendi, ki najbolj vplivajo na strateški položaj občine?

Bojan Sever: Jaz gledam samo razvoj občine kot tak – je vsekakor vpet v to, kar je pomembno, kaj imamo najbolj razvito, kakšen je teritorij, kakšna je infrastruktura in kako je vpeta v nek prostor, kako se lahko širi in kako lahko potenciala plasira in kako daleč jih lahko plasira – v slovensko okolje, Evropo ali cel svet. Ko to vidiš, vidiš, katere resurse imaš, ki ti lahko na dolgi rok pomenijo razvoj ali pa ne. Ali pa ti ... moraš tudi te resurse, ki jih imaš, videti, ali so sposobni peljati razvoj naprej in jih malo spremeniti. To ne vem, na kakšen način ti to pride ... ampak jaz sem, prej, ko sem delal v podjetju, videl recimo, da moraš imeti en močan potencial, če sploh lahko v svet prideš. Zdaj ali je to v znanju ali pa imaš tako naravno danost, da te samo potegne notri. Ampak ... če nimaš znanja, lahko tudi tisto 'zafuraš' oziroma lahko kdo drug tisto izkoristi. Jaz mislim, da potencial Idrije je bilo znanje in naravna danost. Predvsem to, da smo imeli živo srebro, ki je bilo toliko let pomembno za razvoj. Mi bi lahko vse to 'zafurali', ampak k sreči nismo. Zakaj ne, zakaj se je to razvilo, zakaj smo imeli to možnost, da smo iz rudarstva prešli v industrijsko družbo in da smo razvil produkte – če gledam Kolektor in Hidrio – bolje kot so jih drugi? Se pravi, je bil nek potencial znanja odzadaj. Če ne, tega ne bi bilo. Če želiš biti konkurenčen, pa ni dovolj samo to – moraš tudi razvijati tudi nove produkte ter vedeti, ali bo ta produkt ... potem imamo pa tu dodano vrednost – kakšno dodano vrednost si sposoben ustvariti – in ta dodana vrednost pa ti pove, ali imaš možnosti razvoja še kje drugje. Če imaš ... en industrijski delavec, kjer imaš 70.000-80.000 evrov dodane vrednosti na delavca, ti, pravijo, zaposluje 2, 3, celo 4 v storitvenih dejavnostih. In to točno se nam zdaj v Idriji dogaja, ampak ni še prišlo do tistega, kar je v Nemčiji. Pri nas ima Kolektor recimo 50.000 evrov dodane vrednosti, ne vem, koliko ima

Hidria, ampak precej manj ... je pa še vedno ... zaposlitve v industriji ne omogočajo, da bi storitvene dejavnosti razvijali, ker nimaš dovolj ponudbe in povpraševanja. Ampak z leti se bo pa to naredilo – bo pa zrasla dodana vrednost, ker vem, da je na nekaterih linijah v Kolektorju tudi 140.000 evrov, in potem se bodo povečale možnosti tudi za storitvene dejavnosti. Moramo razviti produkte – to je pa turizem, to, kar zdaj poskušamo narediti.

Matevž Straus: Kaj pa Idrija lahko ponudi svetu ... turizem ...?

Bojan Sever: Ja, en velik potencial, ki ga vidim, pa ga poskušam že naglas povedati, ampak se mogoče smešno zdi – socialni know-how.

Matevž Straus: Kako bi to obrazložili?

Bojan Sever: Kako je lahko Idrija naredila preboj iz rudarske v industrijsko družbo? Na kakšen način? Imela je socialni know-how. Ta podjetja tukaj so se zavedala – ampak to sem jaz začel pred leti praviti, ampak zdaj že nekateri direktorji pravijo – potencial je v ljudeh. Kolektor takrat ... zakaj bi na kontaminiranih zemljiščih rudnika naredil proizvodne hale? Zakaj bi to naredil? Če bi jih lahko v Logatcu, v Ljubljani za dosti manjšo ceno? To je tudi župan Minamate prašal. Zakaj je to? Ker podjetje Chizo v Minamati pa tega ni naredilo. Je rekel ... mu je rekel takrat Petrič: 'Zato ker drugje ne bi imeli takih ljudi, kot jih imamo tukaj.' Kolektor ... če bi ti zdaj Kolektor – ampak jaz to vem, da je res, ker jaz sem to doživljal – če bi ti zdaj moral preseliti na neko drugo lokacijo, nekam drugam ... se vse to podre. To, kar je bilo zgrajeno v 500 letih, to se podre, ljudje se porazgubijo in nimaš več tega potenciala. Ni več Kolektor, ni več Hidria taka, kot je bila. To mi vidimo, ko smo začeli podjetja po svetu kupovati – ko si šel tja, takih ljudi ni nikjer. Verjemi mi, da jih ni. Kakšne danosti so bile? Je bila to zaprtost ... to morate pa vi kot sociologi povedat. Kaj je tisto, kar je nas mogoče ... pa ena pamet, da smo tu ostali in nekaj razvili, saj malo je bilo tudi sreče. Saj če je prišel en kolektor kot proizvod, bom rekel, nekonkurenčen, neperspektiven proizvod iz kranjske Iskre v Idrijo, pa se razvil do te mere, da smo zdaj uspešni. Pa vemo, da z njim ne bomo preživeli. Na dolgi rok je treba nove elemente dobiti. Zdaj če to razumeš in znaš to vpeti v ta prostor, tu, kjer mi živimo – ker smo še vedno preveč zaprti, to pa je en zelo velik minus. Da so ljudje razgledani, da to vidijo. Zato jaz toliko poudarjam, da morajo pri teh evropskih projektih, ki jih delamo ... različne ljudi moram pošiljat, da grejo ven, da vidijo ... in potem je meni kot županu lažje, ko poskušaš nekaj novega – razumejo. Ampak če niso prej slišali, nikjer nič videli, se ne da nič. Tu smo pa okosteneli. Mi smo na nek način hlastali po znanju, ki je

prihajalo iz Evrope, tu se je razvijalo, se je oplemenitilo, po drugi strani se pa je en sociološki moment razvijal, ker mislim, da smo posebneži v svetu. To je ta zaprtost.

Matevž Straus: Mogoče je pa to tisto, kar je ...

Bojan Sever: Mogoče je prednost.

Matevž Straus: Če izgubimo to zaprtost, v bistvu izgubimo še kaj drugega.

Bojan Sever: Ampak zakaj gremo zdaj v storitvene dejavnosti? Zato ker v industriji ne bo več delovnih mest. Problem današnjega sveta je, da se veliko več ustvari, kolikor je sploh potrebno ljudi, da to ustvarijo. In denar ostaja samo pri teh, ki so razvili te robote. Se pravi, denar ne kroži več. Tisti, ki ga imajo, ga pa porabiti ne morejo. In je ... in smo v začaranem krogu. Zdaj je samo to problem, da tisti, ki bo delal v industriji, bo delal 4 ure ali pa mogoče samo 2 uri, ker bo veliko dodano dobrino ustvarjal, bo nekaj rabil. In da bodo res odzadaj 3, 4 'mandlci', ki bodo znali to ponuditi, da bo živel. V tem jaz vidim smisel ... zdaj, ali imam prav ali ne ... Druge variante skoraj ni, ker ljudem ne bo treba več toliko delati. Ampak važno pa je, da je zaposlen, da razmišlja, da se z eno stvarjo ukvarja, da to ... da na nek način zapolni tisti čas, da ga kulturno preživi.

Matevž Straus: Kar je pa spet ena lastnost Idrije – brezposelnost nikoli ni bila taka, kot je bila drugje.

Bojan Sever: Ni ... čeprav mene vseeno moti to, da mladi še vedno ne vidijo velike perspektive – tisti, ki niso v tehničnih poklicih. Še vedno imajo problem, na kakšen način se zaposliti, pa najti si ... Čeprav jaz mislim, da je priložnosti še kar veliko – samo, ne upajo si spustiti.

Matevž Straus: Ni enostavno. Moraš vse tisto, v kakšnem prepričanju si prej živel – ko boš končal faks, se boš zaposlil – to moraš pozabiti in razmišljati, zdaj si moram pa sam nekaj narediti. In to mogoče pomeni, da prvi dve leti ne boš živel tako, kot si si predstavljal, da boš moral prvo leto ves svoj prihranek v to vložiti ... Ampak to je drugačen način razmišljanja, kot smo mi rasli ... in zato je tako težko. Jaz mislim, da mladi se tega zavedajo, niso pa še tako daleč, da bi to storili.

Bojan Sever: Kako sem jaz razmišljal – jaz sem razmišljal, ko sem bil mlad, da bom šel k rudniku, tam je služba. Pa me je vseeno sosed, ki je bil pilot, prepričal, da tam pa res ni nobene perspektive, da je perspektiva v elektrotehnik. In sem šel tisto. Me je prepričal, da sem

šel v tisto. Če ne, ne bi šel. Tu pa so videli, neke možnosti so, nihče pa ni naprej mislil. Vsak je šel tisto delati, kar ga veseli. Samo v končni fazi jih pa zelo malo dela tisto, za kar so študirali. A je res? Jaz če pogledam moje kolege – ma, povsod drugje smo, samo v štrumu ne. Zato ker te življenjske priložnosti speljejo drugam. In če imaš malo korajže ...

Matevž Straus: Ja, mi pa imamo v glavi – za to sem študiral in najprej bom iskal za to. Ampak ker v Idriji direkt tega opisa del ni... ali boš sam nekaj začel – to je težko ... Pogum rabiš.

Bojan Sever: In malo situirane starše, da so ti pripravljeni založiti.

Matevž Straus: Ampak če se zdaj vrneva na strategije ... živimo v svetu omejenih resursov, omejeno je število turistov, omejeno je število investitorjev. Torej Idrija kot mesto tudi tekmuje z nekom, ker ni vsega za vse. S kom Idrija tekmuje? Ali tekmuje?

Bojan Sever: Idrija z nobenim ne tekmuje. Ne tekmujemo še, ker ni te potrebe. Ne čutimo je ... nimamo potrebe, da bi se borili za nekaj. Kaj pa bi nam pomenilo, če pride 20.000 ali 30.000 turistov? Ali bi to videli takoj, da rabimo, ali bi to videl kdo drug, ki bo to izkoristil?

Matevž Straus: Se pravi – ali potem sploh potrebujemo strategijo? Strategijo navsezadnje potrebuješ, ko je »vojna«. Strategija namreč izvira iz vojne.

Bojan Sever: Potrebujemo strategijo, potrebujemo premislek za naprej, ker – kar sem prej rekel – je manj delovnih mest v industriji, moramo razvijati druge možnosti. Kaj pa še lahko razvijamo v Idriji? Jaz vidim to – ob pomanjkanju delovnih mest in če gledaš, kako je v industriji, je pa mogoče res turizem. Ljudje bodo imeli več časa več potovati in mogoče imamo priliko v pripovedovanju neke svoje zgodbe. To je socialni know-how. Ali smo – zato sem tudi jaz rekel, ko sem te vključil v tisto strategijo [strategija pametne skupnosti] ... se mi zdi, da imate mladi res eno možnost ... ker se nam »ta starim« niti ne da več. Zakaj je to mesto preživelo? Zaradi socialnega know-howa – ker se je zavedlo, da ima v ljudeh nek potencial. In to lahko mi prodajamo – ta model je lahko tudi tržno naravnan. Koliko je mest v svetu, ki je po končanemu rudarstvu prosperiralo v industriji in šlo v storitvene dejavnosti – ker storitvene dejavnosti so naslednja faza? Koliko je takih mest? Malo jih je. Kako ste to naredili? Ni modela, da bi rekli, da bomo zdaj pa v Kazahstan prenesli. Ne vem, lahko ga pa prodamo, ali se bo prijel ali ne, pa ne vem. V glavnem to lahko prodajamo. Minamata – župan je jokal, kako je lahko Kolektor vlagal v ljudi, kako lahko daje štipendije, medtem ko podjetje Chizo – glede na to, kaj je njim hudega naredila ... mladi tam nimajo nobene pespektive. Zakaj jim ni

dala štipendije in oddolžila za tisto, kar so trpele generacije prej? Zakaj ni? Ker jih ne briga za ljudi. Ker je samo ... pri nas pa je še vedno nekaj, več.

Matevž Straus: Ampak tega v inovativni strategije niste zajeli – tu se v bistvu ločuje vaša vizija in vizija v dokumentu.

Bojan Sever: To je potrebno pa spremeniti. Človek skozi leta pride do ... skozi izkušnje pride do ... strategije se lahko zelo hitro spremenijo.

Matevž Straus: Seveda ...

Bojan Sever: Pa praviš vojna – najhitreje jih vojna spreminja. Zato ker ko pade bomba in je vse drugače. Lahko pa ni padla bomba, pa ni nič, je tako, kot je bilo.

Matevž Straus: Ampak ali imamo pri inovativni strategiji sistem, kako bomo strategijo prilagajali na okoliščine?

Bojan Sever: Ja, mi že delamo strategijo pametnih skupnosti, ki se navezuje na inovativno strategijo. Mi smo z inovativno strategijo in tisto knjigo – pri kateri si bil tudi zraven – prepoznali vidike in možnosti. Je tako? Zdaj jih je potrebno pa samo oblikovati in s časom spreminjati. Ker vidiš, da kdaj ne gre tako, kot si mislil, tudi čas je lahko povozil ... ker je bomba padla. Iz tega je prišla strategija pametnih skupnosti ... tu smo sicer nekaj naredili, imamo neko vizijo. Ampak ta vizija je bila omejena na trajnostni razvoj – to pa je pomenilo, da poskušamo vpeljati stvari, ki so jih že naše mame in 'fotri' znali, da se zavemo, da moramo čuvati naravo, da moramo vodo čuvati, zrak čuvati ... in to je pomenilo tudi gradnjo infrastrukture. Ko bomo mi 'pošlihtali' z infrastrukturo, moramo znati pa upravljati s tem, kar imamo. To pa je pametna skupnost.

Matevž Straus: Ampak zakaj potem iti v novo strategijo in ne v spreminjanje te oziroma revidiranje?

Bojan Sever: Takoj ko bomo strategijo pametnih skupnosti naredili, je ta predvidena, da se 2016 revidira – ampak jo bomo morali že prej. 2016 je predvideno, da bi pregledali, kaj je bilo, in moram reči, da če pogledava, je dosti narejenega. Smo jo prehiteli – spet so bile neke možnosti dane, nek evropski denar ... če ne, tega ne bi bilo. Jo bomo – ker ta strategija pametnih skupnosti pa nam predvsem daje možnosti nastopa v Bruslju za evropski denar. Ali smo mi prav inovativno prepoznali, kaj bi radi naredili? Ali znamo prav planirati? Ali znamo prav postaviti zahteve razvoja? Ali smo inovativni in ali smo se zavedel trajnostnega razvoja

– da tisto, kar bomo naredili, bo res trajnostno, ne pa nekaj za 3 leta ali 5 let? In postaviti moramo monitoring, da bomo to znali spremljati in dokazovati ter ljudi osveščati, kako ravnati.

Matevž Straus: Kako pa ... ta strategija je bila sprejeta 2011. Kaj se je spremenilo s sprejemom strategije? Se vam zdi, da odkar imamo strategijo, da je kaj drugače, kot je bilo prej. Zdaj smo zapisali neke ideje ...

Bojan Sever: Če greva gledati, kaj vse smo realizirali. Alpsko mesto smo se lotili ... vsi so mi rekli, kaj bo to. UNESCO ... vsi so rekli, kaj se to greš. Ne, vse ima en cilj, če ga prav pelješ. Alpsko mesto že pomeni, da smo se šli eno zavezo trajnostnemu razvoju, da smo se zavezali po Alpski konvenciji. V prvi fazi je pomenilo, da so ljudje začeli sodelovati med seboj, da se je pojavilo kup društev, kup posameznikov, ki je želelo sodelovati. Dejansko smo mi ... kaj je bila Idrija takrat 2006, ko sem prišel na mandat, je bila dosti bolj mrtva. A lahko to ugotoviva? Ene stvari so se premaknile. Kako sem jaz to občutil – ko so se zadeve začele premikati, so začeli ljudje prihajati in 'jaz bi pa to naredil, jaz bi pa to ...'. Dokler pa ni bilo nič, so vsi pa samo čakali. So si mislili, saj ne bo nič.

Matevž Straus: Ampak ali je to posledica strategije? Jaz mislim, da v Idriji govorimo o strategiji, ki je tukaj napisana, druga pa je tista, ki jo imate vi in mogoče sploh ni napisana.

Bojan Sever: Tu notri je napisano tisto, kar imam jaz v glavi.

Matevž Straus: Jaz pa ne vem, če. Mislim, da je v vaši glavi več, kot je tu notri, in je bolj ... mislim, da stvari, ki se v Idriji delajo, se zaradi vaše strategije, ne pa zaradi tega dokumenta. Se mi zdi, da v Idriji obstaja strategija, ki pa je še nismo napisali. To je bil en poskus, ni pa tako celostna ...

Bojan Sever: Ni, ne ni. Kaj je bil namen strategije? Prvi namen ... zakaj je Idrija ene 12 let stagnirala? Zaradi tega, ker so se oblastne strukture in župani menjavali ter vsak, ki je prišel, je ta občinska uprava čakala, kaj bo rekel, kaj se bo delalo. In ni bila sposobna reči: 'Poslušaj, zdaj ga pa nehaj 'srati', to moraš narediti, kar je predhodnik začel!' Ne, začelo se je nekaj novega delati. In jaz sem razmišljal, kako to presekati. In tudi jaz sem imel malo iluzije, da lahko to v štirih letih naredim. Ne da se. Pa tudi zdaj sem prepričan ... če bi želel tako kompletno strategijo narediti, mora dosti več ljudi zagrabit in tak pojem razvoja Idrije ... ni prav, da se vse samo v eni glavi vrti.

Matevž Straus: Zato pa je problem, ker ta glava ni večna.

Bojan Sever: In zato sem rekel – vsaj nekaj bomo zapisali, potem pa upam, da se bodo vsi tega držali. Da je to neka obveza. Projekte, ki jih bomo peljali, pa bomo zapeljali tako, da bo vsak nov, ki bo prišel, jih bo moral do konca speljati. V tistem času, ko bo tiste do konca peljal, se bo pa že nove spomnil – v okviru strategije, sicer pa bo spremenil. Ampak obvezal bo tudi tistega za naprej, da bo projekte peljal naprej. Glej, jaz sem potreboval za kanalizacijo, čistilne naprave ... 5 let v redu dela. Pa tega ni noben vedel, pa tudi nihče ne bo nikoli vedel, da sem jaz do tega denarja prišel, da sem to naredil ... Samo vedel sem, da moram to narediti. In problem je te infrastrukture. Pametne skupnosti ... zakaj strategija pametne skupnosti? To je tudi en preblisk. Koliko jih govori o pametnih skupnostih? Jaz sem bil dve leti tiho, sem samo razmišljal, ali je to možno ... da sem najprej naredil sestanek za občinsko upravo, da so debelo gledali. 'Kaj se boš pa to šel?' Pa kdo reče: 'A sploh še delam na občini, saj delam v nekem podjetju.' Moraš vedeti ... jaz mislim, da tista ekipa v občini mora razvojno na občino gledati. Jaz sem 'šefovstvo' ukinil – projektne vodje so. Letos se mi je prvič zgodilo, ko sem šel po krajevnih skupnostih, da sem jih moral vprašati, kaj so naredili ... in zato sem bil zadovoljen. Prej sem pa vse vedel! In to ni prav. In če želiš veliko narediti, moraš ljudem zaupati, moraš stvari postaviti in skozi to strategijo pametne skupnosti vidim razvoj skozi projektno pisarno. Skozi zbiranje podatkov, upravljanost občine, monitoring ... in da bo ta uprava – kar je pa zdaj spet problem, ker se kdaj bojim, da bom jaz moral povedati, katere podatke rabi, da bo lahko občino v redu vodila – to pa pomeni razvoj potencialov. Da pa prihajajo k meni z idejami in temu sledijo, ne da hodijo 'na šiht' zato, da plačo dobijo. Moraš ti z užitkom priti. Ali je tako? Sicer ni nič. Zato jaz pravim – to strategijo je treba dopolniti in jo bomo dopolnili s strategijo pametnih skupnosti. Pregledat, kaj je bilo narejeno, in jo potem dopolniti.

Matevž Straus: To je 2016 pregled...

Bojan Sever: 2016 je planiran pregled, ampak po mojem bi ga morali že prej.

Matevž Straus: V bistvu, kar jaz tu notri pogrešam, je način, kako bomo pregledovali uresničevanje. Niso postavljeni indikatorji na 2011 in rekli bi, 2016 mora biti pa ta indikator toliko.

Bojan Sever: Točno. In to imamo povsod probleme. Zdaj ti bom banalno zadevo povedal. LEK, ki ga tudi moraš imeti – in zdaj delamo še SEAP, ker sem konvencijo županov tudi

podpisal, to je pa evropski energetska načrt, ki ga morajo v Bruslju potrditi, zato da bodo vedeli, da imam strategijo, da se sploh zavedam, da jo moram imeti ... ampak kaj je največji problem vsega? Da nimaš nobenega podatka. Da tisti, ki imajo kotlovnice, ki so upravljali z njimi, sploh niso vedeli, kakšne moči je. Sploh ni vedel, kje je tablica, da bi to prebral. Veš kakšne težave smo imeli! Menjava razsvetljave – mi niti nismo vedeli, kakšne žarnice so v kakšnem. Kako bo ti zdaj zračunal prihranek? Za to pa je zdaj ta projektna pisarna ... zbiranje podatkov, da zastavimo sploh zadeve, da bomo rekli, v teh letih do 2020 na kakšen smo zmanjšali CO₂ za 20 %. To podatek moram jaz znati prikazati, ker sem se obvezal, da ga bom. Zdaj nimam še nič. Zdaj so pač zračunal mi, nek CO₂ imam izračun ... ampak, v redu, ali naj mu verjamem? Ne morem mu verjeti, ker samo obrnem tisti list in vidim tam podatek, za katerega vem, da ni logičen. Ampak od nekoga sem ga dobil. Povej mi, kako lahko, če želiš planirati, če želiš občino 'furati', če nimaš tega podatka. V podjetju propadeš. Če si podjetje in tega ne znaš, si propadel. Mi tega nismo mogli ugotoviti in notri ni indikatorjev, ker nismo vedeli, kaj dati.

Matevž Straus: Seveda je tudi vprašanje, kako se bo 2016 to vrednotilo, če se nismo zmenili, po katerih kriterijih bomo sploh vrednotili.

Bojan Sever: Veš, kaj bomo lahko? Ugotovili, da smo zgradili čistilne naprave, da smo zgradil kanalizacijo ...

Matevž Straus: Torej bo šlo po projektih, ne pa po ...

Bojan Sever: Indikatorje bomo pa skozi pametno skupnost. Samo ko sem jaz to rekel to na občini ... kaj pa zdaj to? 'Povej mi, kater podatek potrebuješ, da boš lahko novemu županu, ki bo prišel, povedal, kaj je smiselno povedati.' 'Ja, saj to bo on povedal.' Zato smo tako 'zanič' - zato se je podjetje razvilo, skupnosti so pa capljale zadaj. Ker ni bilo kontinuitete. In država je pokleknila na isti način.

Matevž Straus: Jaz sem si pri magistrski nalogi naredil idealni primer, katere elemente strategija potrebuje. Pri tem sem izhajal iz literature, ki je narejena za podjetja – prilagodil, da je v javnem sektorju drugače – ampak kakorkoli, opažam, da šepamo prav v implementaciji. Kako jo bomo uresničevali? Na kakšen način bomo preverjali, ali smo jo uresničevali? In kako bomo naslednjo naredili?

Bojan Sever: To strategijo morajo vse moje vodje projektov imeti na mizi – če greva zdaj vprašati, jih polovica zagotovo sploh ni prebrala.

Matevž Straus: To je tudi en pokazatelj.

Bojan Sever: Zakaj? Ker vseeno mislijo, da od mene dovolj informacij dobijo. 'Saj bo že župan povedal, ali sem šel prav ali ne.' 'Jebenti', to je 'zajebano' ... če nimaš lastne vizije, kako se boš sam razvil, kako boš izkoristil tisto, kar je okoli, ker ko se ti kot individuum razvijaš, se bo tudi tisto okrog tebe. Če ne pa samo čaka. In vse samo čaka, da jih bo nekdo nekam porival. Ampak rezultati so nikakršni.

Matevž Straus: Zdaj govoriva o zaposlenih znotraj občinske uprave – hkrati pa ta strategija zahteva – bi bilo fajn – da jo posvojijo tudi tisti, ki niso pod vami, ki so povsem druge inštitucije.

Bojan Sever: Javni zavodi, inštitucije ...

Matevž Straus: Na kakšen način – saj dobro bi bilo navsezadnje, da bi tudi društva posvojila, čeprav nimajo povezave z vami. Na kakšen način njim ... kako njim to vcepiti v glavo?

Bojan Sever: To bi morali sami videti. Eno društvo, ki se želi razvijati, mora dobiti informacijo, v katero smer se bo razvijala občina. Je tako? Tako kot moraš ti v podjetju imeti informacijo, kam se bodo konkurenti razvijali, kam bo to šlo, kam bo šel razvoj. In ko ti to pobereš, tudi pomeni, da se boš pravilno usmeril. Na kakšen način boš šel, na kakšen način boš sredstva pridobil, kako boš razvijal svoje resurse, da boš uspešen ... To ne 'špila'.

Matevž Straus: Mene zanima, kako narediti, da bo 'špilalo'.

Bojan Sever: Ti jaz nekaj povem ... jaz sem napisal ... v socializmu smo morali imeti klubi ... srednjeročni in dolgoročni razvoj smo morali pisati. Jaz imam to še napisano, ker mam še na roko napisano. Ali verjameš, da sem se samo za eno leto zmotil, ker sem napisal, da bomo medaljo na svetovnem prvenstvu dobili? Takrat sem že pisal. In sem takrat moral vedeti, kaj moram narediti, da bom – ampak se nisem oziral na to tu, ker je bil premajhen prostor - ...

Matevž Straus: Ja, si izbereš kontekst ...

Bojan Sever: Jaz sem bil prvi od teh ... Vasja Pirc ... ampak mi smo prvi medaljo dobili na svetovnem. Ampak drugi so potem začeli slediti. Ali so? Ali veš ... povsod potrebuješ enega, ki bo potencial. Ko je moj 'fotr' prišel domov, je naredil kopalnico v hiši. In so vsi naokrog videli, ko je prišel kot oficir ... 'ja vodo pa ne v hišo'. Ali verjameš, da so čez dve leti vsi imeli

kopalnice? Zato jaz pravim ... meni je bolj, da poskušamo z raznimi projekti, ki so zdaj že malo bolj – od šolarjev do klekljaric, muskontarjev – spraviti, da grejo v svet. In to je tisti potencial, ki pa le začne malo drugače misliti. Če ne kar čakajo, da se bo nekaj naredilo. In dejansko res čakajo. Potem pa se nekaj zgodi, pa priletijo gor, čak, zdaj bi pa tudi mi to. 'A si ti to predvidel? Nisi, ja, potem ti pa ne morem denar kar stresti tja.'

Matevž Straus: Po moje, če se hoče, da se taka stvar uresniči, potrebuješ veliko takih, ki razmišljajo naprej in precej podobno razmišljajo.

Bojan Sever: Samo še en primer bom povedal. Recimo športna društva – en klub je uspešen, zato ker imam enega zagnanca, ki to 'fura' in 'rihta'. Ko tisti gre, vse dol pade. Zakaj vse dol pade? Ker je vse sam naredil, ker ni prepustil drugim, da bi kaj naredili, vsi so se sprijaznili s tem, tisti, ki so bili potencialni kandidati za zamenjavo, jih je zatrl, so pač našli drugo nišo ... in ko on ni mogel več, je bilo konec. In to je ... to se dogaja pri posameznih, se je dogajalo pri društvu in se dogaja tudi na občini. Ali je tako? In se dogaja v državi, 'dijoporko'!

Matevž Straus: Ampak to je v bistvu posledica tega, ker ne gledamo, kako bomo prišli do cilja čez 10 let ali pa 20 let ... ker ko gledaš toliko vnaprej, se moraš zavedati, da en individuum oz. njegova energija, ga bo nekaj prijelo in bo šel druge stvari početi ... Kako v takem dokumentu in v tistem, kar sledi iz njega, prepreči take stvari? Ne poznam rešitve. Ker mislim, da če želimo, da je lokalna strategija uspešna, jo morajo posvojiti ... skoraj vsak podjetnik, če želimo k istemu cilju, sicer vsak po svoje ...

Bojan Sever: Ampak ti z eno strategijo ... ti ne boš mogel to diktirati enemu, da bi vsak bil seznanjen. Mogoče niti ni treba, da je. Ti moraš zadevo tako usmeriti, da o tem, kar se dogaja za tabo ... zdaj če se za tabo kadi ... mora on v tistem prahu razločiti priložnost in kam bo šel. Če si odprl možnosti, pa da so jih ostali spoznali, si jih usmeril v strategijo. Če jih pa niso spoznali, je pa hudič. In to se nam dogaja. Jaz vedno pravim ... mi je rekel en: 'Ja kaj boš zdaj s tem Unescom?' Sem rekel: 'Ti nič, ker si tako vprašal.' A je tako? Jaz ta Unesco, Alpsko mesto, EDEN ... mora človeku dati misliti, da to pa je potencial, ki bi se ga splačalo izkoristiti. Ali je tako?

Matevž Straus: Sam kaj, ko ne...

Bojan Sever: Jebemtiš, zakaj ne? Eno je, ker je 'muss', drugo je, ker želiš nekaj drugega delati, pa ne bi več rad, pa si videl priložnost ... velik problem take skupnosti je pa to, da je ta kritična masa premajhna, ekonomije obsega ne moreš in vsak cinca, a bi se splačalo ali ne. In

zdaj poskušamo tisto, kar si prej ugotovil – a bi to delal ali ne bi. Ali imam to ... jaz imam tudi ... jaz nisem šel študirati, ker mi sploh ... imel sem toliko stvari, kaj bom jaz delal, želel sem kmetovati, v službo sem hodil, s politiko sem se ukvarjal, vojsko sem se šel ... ma, jaz sem imel toliko stvari, da to ni res. Pa sem zmogel. Ampak nikjer pa nisem gledal ... hlepel po nekem zaslužku hudem.

Matevž Straus: Če bi tako, potem ...

Bojan Sever: Potem ne bi nič, a je tako. V karateju sem vedel, kdaj se umakniti. Če se jaz ne bi umaknil, ga ne bi bilo. Pa sem vesel, ampak sploh ne vem več, kaj se dogaja. Ampak vem, da nekaj se dogaja. Tudi kmetija ... sem si mislil, da bo hčer doma, da bo videla v konjih nekaj ... pa je ne. Ampak spet sem se moral umakniti. Če se ne bi umaknil, ne bi bilo nič. In tako je na kmetijah – tam, kjer se do časa ne umakne ... Bom rekel, zakaj so uspešne kmetije tu Horjul, Rovte ... Zakaj so tako uspešne kmetije?

Matevž Straus: Ker so mladi prevzeli.

Bojan Sever: Zakaj pa so prevzeli?

Matevž Straus: Ker so stari pomrli.

Bojan Sever: Ne, ker so stare pobili. Pa je žalostno to reči, ampak je veliko resnice v tem. Prisiljeni so bili tudi 15, 16 let stari fantje prevzeti. Kjer pa niso pustili – katastrofa. In tudi to se nam dogaja, da eni ne želijo prepustiti, ne želijo dati ...

Matevž Straus: Pa v bistvu ostane v družini ...

Bojan Sever: Kaj je to zdaj za en hudič.

Matevž Straus: Ampak to so vprašanja, ki bi bila za strategijo. Taka najtežja vprašanja bi strategija morala – vsaj poskušati – reševati.

Bojan Sever: Se mogoče jo bomo napisali, jo boš napisal novo. Zakaj pa ne?

Matevž Straus: Do kdaj je ta ...

Bojan Sever: 2020, ampak jo bomo spremenili. Ali ni človek lahko zadovoljen, da jo mora spremeniti, ker jo je v bistvu prehitel? Ker si prehitel svoje misli. Veš kako je ... na Kolektorju zdaj na 3 leta delajo strategije, prej so na več. Čeprav mi, ko smo strategijo ... veš, neki indikatorji so bili.

Matevž Straus: Ja, tam so podatki, bi pa jih bilo potrebno izbrat in reči, to pa so indikatorji.

Bojan Sever: Ja, točno to. To je zdaj samo narejeno ... je pa res, da nismo mi zdaj ... To je ena statistika, ki jo država vodi, in lahko vidiš indikatorje, da se je bruto produkt povečal, da smo toliko energije, da smo toliko asfaltirali ... Zato bi pa jaz rad res, če bi uspel iz Bruslja denar dobiti ... da mi te indikatorje postavimo in da rečemo – pa ni važno, smo pa 2015 začeli – danes je stanje tako, zdaj se pa spreminja ... naslednje leto je bilo stanje pa tako. In bomo rekli, kaj pa zdaj narediti, da bomo to izboljšali. Zdaj se ne vprašamo, zdaj ena skupina nekaj »zatuli« in vsi letimo tja in poskušamo nekaj izboljšati, kar oni mislijo, da bi bilo prav. In mogoče ravno vse narobe naredimo.

Matevž Straus: S tem, ko bi merili, bi pa mogoče opazil celo, da ...

Bojan Sever: Ko bomo enkrat imeli podatke, boste vsi utihnili. Ker ne boste vedeli več, kaj govoriti. A je tako? Zdaj pa lahko klobasaš, kar želiš. Ko bom pa rekel, glej tu, to je pa tako in stoji, boš pa tiho.

Matevž Straus: No, kot drugo fazo pa vidim, da imamo podatke za nas, hkrati pa spremljamo še 2 drugi občini, za kateri rečemo, da sta konkurenčni. Recimo za turizem, kdo nam je konkurenca ...

Bojan Sever: A fajn bi bilo, da bi tista občina spremljala podatke kot mi in da se iz dobrih praks učiš. Zakaj sem jaz šel v Alpsko mesto? Zaradi dobrih praks. In kaj sem na koncu ugotovil? Da so tam-tam kot mi in mogoče znamo mi še kaj več.

Matevž Straus: To je mene presenetilo, ko sem bil na Ptuju in sem prej mislil, kaj vse imajo. Pa nimajo ...

Bojan Sever: A smo pred njimi?

Matevž Straus: Ja, ne vem, ali je to značilnost cele vzhodne Slovenije, ampak samo vidijo, kako jim je država nekaj pobrala, ne pa, kaj bi lahko sami ...

Bojan Sever: A si mene že kdaj slišal, da se ne vem koliko jezim? Pa hodijo te stranke k meni ... Zakaj se bom jezil? Kaj se bom s tem obremenjeval ...

Matevž Straus: Pri njih pa je največji izziv, kako dobiti vse funkcije, ki so jih prej imeli. To je soliden cilj, ampak ga moraš upravičiti, ne pa zato, ker so politično ...

Bojan Sever: Jaz velikokrat pravim, da grem na ministrstvo in če z rezultatom dokažem, da nekaj potrebujem, da sem tisto dosegel, sem zadovoljen. Če pa mislim, da sem ga 'nategnil', pa nisem nič dosegel, ampak sem sam sebi škodo naredil. Ker sem ga samo enkrat. To je ... hudič. Je pa velikokrat, da moraš spoznati ... skozi parametre spoznaš, da narobe greš. In je treba takoj korektivno akcijo ... takoj je treba zadevo spremeniti. Če jih pa ne pelješ, pa ne veš.

Matevž Straus: Ja in jaz mislim, da nihče ne pelje.

Bojan Sever: No, kaj se bo zdaj pri nas zgodilo, pa boš videl, da sem imel prav. Mi bomo zmanjšali CO₂, povečali bomo pa število prašnih delcev v zraku, kar je pa še bolj nevarno kot CO₂. In na koncu bomo ugotovili, da promet ni več problem, problem so naši 'špergerti'. Spet smo se zaleteli v nekaj brezglavo.

Matevž Straus: Ampak ne moreš vedeti, da je brezglavo, dokler ... lahko se ti sanja ...

Bojan Sever: Ja, ampak verjemi, da se bo to zgodilo. Zato ker, prvič, teh peči nihče ne kontrolira, ti prodajajo slabo. Jaz sem ugotovil, ko smo se odločali ... kako se odločiti ... zakaj smo se odločili za biomaso in plinovod? Na podlagi česa smo se to odločili?

Matevž Straus: Resursov, ki so dostopni ...

Bojan Sever: Ja, nismo se odločili ... da bi rekel, odločili smo se zaradi tega in tega, zato ker je to energent prihodnosti, ker smo do zdaj imeli take in take probleme. Nič ne vemo, zato sem ti LEK rekel ... probleme ne vemo, ker ni vedel, kje jim teče, ker ni vedel, kje mu nafta teče ... Sploh so imeli narobe cevi zvezane, da ne govorim ... In na podlagi česa? Na podlagi intuicije. Ker sem ugotovil, ko sem se začel s tem ukvarjati, da Idrija biomasa... lahko potegneš cevovode samo po nižinskem delu, višinski del bi pa ostal. Kaj boš pa tam uporabil? Drva, individualna kurišča. S tem boš poslabšal zrak. V Spodnji Idriji je idealno za biomaso in bi vse 'špilalo', letos bi zagnali kotlovnico, če ne bi bil problem s parcelo. Nisem imel vpliva na to – doli bi bila zadeva rešena in idealno rešena, 10 novih delovnih mest in bi del biomase izkoristili, zato ker je bil potencial, da to lahko 'špila'. Idrija – pač ne bo uspelo, ker je pač tako ... zemeljski plin. In to je za enkrat najbolje, kar se lahko zgodi. In da bo mogoče cenejši kot tista drva in da bodo mogoče rekli, saj je bolj enostavno to. Saj skoraj vsak vzame priključek, ko poskušamo. Ampak spet ... čez ... 2016, ko bo zemeljski plin, ne bom vedel, kaj sem s tem naredil. Samo zdelo se mi bo, da sem naredil prav. In v tem je problem. Ne bom vedel, zakaj sem se tako odločil ...

Matevž Straus: Ker je vse na intuiciji in tisti, ki zna na glas svoje 'tulit' ...

Bojan Sever: In to ni ... v eni glavi je to zraslo – in to je narobe. Pa kaj naj naredim? Ko greš, ko jih poslušáš in postaneš 'ihtav' ...

Matevž Straus: Zdaj res, če ni podatkov, ni druge.

Bojan Sever: Dokler ne bomo tega naredili, sem rekel, smo reveži. Nam leti denar skozi okno, ne znamo se prav organizirati. A verjameš, da bi v Idriji ta javni sektor in te javne zavode – jaz bi vse spucal, če bi bil kot 'fabrika'. Če bi želel to narediti – to je kot da bi bombo vrgel. Zakaj ima vsak vrtec in vsaka šola svoje računovodstvo? Po vseh računalnikih ... zdaj bom to začel vpeljevati in bom videl, kaj bo. Skozi te, ko smo kotlovnice menjali na plin in bodo vsi podatki prišli na občino, kakšna je poraba plina. In bom počasi naredil, da oni sploh ne bodo plačevali – občina bo plačevala račun. Oni bodo samo vedeli, da je taka poraba ... To moramo samo sistem vzpostaviti – in to je spet ta pametna skupnost. Sistem, da počasi dokazuješ, da si uspešen in lahko to narediš. In dokler ne bo tega, ne bo sledenja pametni strategiji. V podjetju je to enostavno – točno veš, koliko proizvodov je narejenih, koliko energije na proizvod porabljene, koliko so posamezni kazalci ... Sam tudi ne moreš, dokler sistem stroškov ne urediš. In zdaj mi pride Komunala s ceno smeti – 'kaj, kako si pa prišel do nje?' 'Ja, to je to ...' 'Pokaži mi stroške za nazaj, stroškovnik ...' 'Ja, tega pa nimam.' 'Kako si pa potem naredil kalkulacijo?' 'To se ve.' Ne, to je na pamet, kot jaz ene stvari na pamet počnem. Točno želim vedeti, koliko je tovornjak porabil nafte, ko se je od tu do tu peljal. 'Ja, zdaj je to pa že pretirano.' Ne, ni pretirano.

Matevž Straus: To je način razmišljanja ...

Bojan Sever: Ja, zdaj pa daj pri vseh teh 'mandlcih', pri vsem, kar počnemo ... saj to ni res. Ti porabiš tu 2, 3 leta, da sploh zastaviš, kako boš kaj naredil. Vsak lahko vse govori, vsak vse ve. In dokler ne bom imel podatkov, bodo lahko to počeli. Zdaj pa daj! In imeli bomo podatke ... recimo primerjanje občin med seboj ... enotni sistem bi morali imeti, sicer spet primerjave ne boš imel. Metodologija mora biti primerljiva – ali je to nek računski standard ... Če ne spet govorijo, tam je pa fajn ... ja, tisto je fajn, zaradi tistega je pa ena druga stvar dosti slabša. A ne bi bilo bolje, da bi imel uravnoteženo ... potem govorimo o uravnoteženemu razvoju. Nikoli ni konca.

Matevž Straus: Ampak, če se ne bomo primerjali z drugimi, bomo težko ugotovili, ali smo dobri ali slabi. Ker se bomo vedno na svoje staro stanje primerjal, lahko pa ne

bomo vedeli, da druga mesta hitreje napredujejo. In mi bomo prepričani, da napredujemo, hkrati pa bomo trikrat počasneje ...

Bojan Sever: Zakaj si pa potem izbral Piran in Ptuj?

Matevž Straus: Saj se ne bomo z njimi primerjali.

Bojan Sever: Koga bom izbral?

Matevž Straus: Ne vem.

Bojan Sever: Zakaj sem šel v alpski prostor? In zdaj mi pravijo, kaj si šel ... Zakaj ne moremo v regiji občine sodelovati med seboj, jaz pa se povezujem z Bolzanom ...

Matevž Straus: Poanta je v zgodbi.

Bojan Sever: Ja, je. Ampak če te zgodbe to okolje ne sprejme, če ne razmišlja. Pa ne da bi se hvalil – ampak veš, koliko smo mi pred temi po razmišljanju. Sploh ni primerljivo. Zdaj ko bi ti povedal, kakšne kolobocije smo imeli okoli tega CERO Nova Gorica, ker smo izstopili ven. Glej, nategnil sem jih. Ampak jaz pri projektu, ki ti jemlje denar in ti nič ne prinese, nisem želel biti. Sam jaz sem jih elegantno pripeljal, da smo z ustrezno pogodbo to naredili, da so prevzeli svojo obveznost ... zdaj pa so 'zaružili' totalno. S projekta ne bo nič. Saj tako kot je zastavljen tudi prav, da ni nič. Ker je ... kar pomeni katastrofo. Ampak jaz sem hitro to zračunal, ampak jih nisem mogel prepričati. Nisem jih mogel prepričati, da imam prav. Za njih je evropski denar poceni in ga je potrebno vzeti.

Matevž Straus: Na Ptuj tudi podobno razmišljajo – delajo samo tiste projekte, kjer je evropski denar. Ampak to mogoče pomeni, da tistih ključnih projektov ne delaš.

Bojan Sever: Potem samo iščeš po razpisu, kaj se boš šel, moraš pa vse delati.

Matevž Straus: Pa niso med sabo usklajeni projekti ...

Bojan Sever: Potem pa reče, dajmo čim več evropskega denarja, ker je poceni. In potem te megalomanske projekte, ki pa jih bodo na dolgi rok ... veš, zgraditi ni težko, vzdrževati je težko. Mi smo vse preračunali, koliko nam bo bremenilo račun za naprej, koliko bo omrežnine na položnicah obremenile ljudi ... pa jih nič ne briga.

Matevž Straus: Seveda ne, ker vidiš ...

Bojan Sever: U, madona, 25 milijonov bomo dobili denarja, damo še mi 7, 9 milijonov, pa bomo imeli. Ja, in? No, kje je tu strategija države? Da Evropa predpisuje, da do leta 2020 ne boš smel nobene smeti odložiti, tu pa je projekt, ki pa predvideva za 30 let vnaprej odlaganje. In bodo kar gradili deponije, da bodo odlagali smeti. Čakaj malo? Potem pa smo Idričani 'mone', ker se tega ne želimo iti. In ne moreš dopovedati in sem po navadi tiho ... Saj lahko, da se imam prepametnega za kaj, ampak jaz sem v drugih pogojih, drugač sem to jemal, jaz sem delal kalkulacije v podjetju, ko mi je pol centa lahko pomenilo, da lahko podjetje umre, ker so bile milijonske serije zadaj. Tu pa kar tako.

Matevž Straus: Ta logika bo propadla, ker bodo vse občine enkrat prisiljene se spremeniti. Se pravi, po moje bi morala biti strategija mesta to, da jih mi prehitimo. Da se bomo spremenili prej kot oni in na koncu bomo mi njim ta znanja prodajali.

Bojan Sever: Evo, to je pa naslednji produkt. Glej, povej mi ... da niso na rudniku ... rudnik se je zapisal in oni niso razvili novega produkta, oni so se želeli zapreti. Ustanovili smo center za živo srebro in niso uspeli, da bi bil mednarodni center za živo srebro. Pa upam, da nam to rata, zdaj kaže. Ampak je občina morala neke korake potegniti, občina je morala z Minamoto srečati, župan je moral iti na nek simpozij ... In na koncu ugotoviš, da bi pa lahko prodajali socialni del. To, če se razvijemo prej v pametno skupnost, kot ostali, lahko prodajamo.

Matevž Straus: To bodo tako ali tako potrebovali – vprašanje samo, kdo bo prodajal.

Bojan Sever: In potem mi reče za to mizo, ko smo včeraj tu sedeli : 'A smo še na občini v službi?'

Matevž Straus: To je res to to razmišljanje. Saj so eni zelo proti temu, da na občino gledaš iz menedžerskega vidika.

Bojan Sever: Ja, zato ker mislijo, da jo mora politika 'furati'. Ne, politika samo potrjuje dobre odločitve ali slabe. Je tako?

Matevž Straus: In potrebno je iti čez to logiko, da volivci lahko sodelujejo le na volitvah. Preko takih projektov sodelujejo še bolj in imajo še več koristi. Če že prej, ne šele na volitvah. Ampak to enim ni jasno ...

Bojan Sever: Jaz sem živel v enem sistemu ... samoupravljanju ... ali verjameš, da sem jaz takrat verjel in še zdaj verjamem, da bi lahko funkcioniral.

Matevž Straus: Ideja je super.

Bojan Sever: Glej, jaz sploh nisem videl nobene prednosti v teh strankah. Ampak problem je, da smo uničili ... saj sem bil v partiji, ampak sem videl, da je en potencial v ljudeh, ki ga lahko mi na nek način razvijemo, da bodo razmišljali tudi o tem, kako bodo ... Jaz sem prepričeval enkrat ljudi, jaz sem bil takrat tako kot ti ... in se je šlo za to ... takrat je bil Kolektor še tam, kjer je zdaj inštitut ... ena stara stavba... na [***nerazumljivo***] pojdi, ker so me mele ženske raje, ker so želele ... ker se je šlo za milijon mark, ali jih bomo razdelili kot dobiček ali bomo naprej dali. In jaz se še tako spomnim, jaz sem dobil ... sem rekel, poslušajte punce, ne zdaj si dovoliti, da bomo vse to pojedli, ker moramo vložiti za naprej – za to, da bodo naši otroci imeli službe in vse in kaj vse sem klobasal tam ... so se mi še smejale vmes, mi grdo govorile ... ampak takrat so glasovali, da ni bilo dobička oziroma malo ga je bilo. Ti, kaj se je meni zgodilo pred enimi 15 leti ... mi je rekla ena gospa, ki je v pokoju ... je rekla: 'Bojan, veš, da ne morem pozabiti, kako si nas takrat prepričeval in ti nisem verjela, čeprav si nas prepričal. Ampak glej, vse, kar si rekel, je bilo prav. Otroci imajo službo, vsi moji imajo službo, tudi pokojnino imam ...'

Matevž Straus: To je pa tisto, ko gledaš čez naslednjih pet let.

Bojan Sever: Ti bom jaz povedal ... pa koliko ur sem jaz 'zabil', pa koliko sem se jaz ukvarjal ... potem sem si pa mislil. Zdaj smo se pa povsem v eno drugo stvar obrnili in tudi vidim, da ne 'špila'. Takrat nismo bili pokvarjeni, zdaj pa smo. Toliko smo se pokvarili, da ni res.

Matevž Straus: Naenkrat je bil rez – zdaj se moramo pa spremeniti. In smo se – na slabše.

Bojan Sever: Saj marsikaj je bilo, se spomnim, se smejimo, sem si mislil: 'U, madona, kako si lahko tako mislil.' Ampak glej, tako ko si v eni dobri veri ... Veš, koliko sem bil jaz aktiven. Če bi zdaj primerjal s temi politiki in svetniki, pa da bi imel vse to plačano ... jaz bi bil milijonar, 'dijoporkiš'. Jaz v športu nisem dobil nikoli nič, ker se mi je zdelo, da delam z veseljem za neko družbo. Saj so bili tudi taki, ki so govorili: 'Poglej ga norca, butla.' Saj so še vedno. Ampak točno vidim, ko se je sistem obrnil. Je kdo rekel: 'Ja, zdaj pa drugače govoriš.' Ne, ampak, ali naj izumrem kot dinosaver? Ali naj ostanem na tistem, kar je bilo, ko vidim, da nihče ne dela tega. Sem se moral prilagoditi. Še vedno mislim, da ni bilo slabo. In me tudi ni bilo sram, da sem bil v partiji, ker eni to skrivajo. Ni me bilo sram, ker sem mislil, da je

to ... in sem imel in odnos do religije ... Pri nas so živeli ljudje, ki so bili verni, pa se nismo nikoli. Mi smo povsem ... edino v cerkev nisem nikoli šel. Zadnjič je bil župnik tu – nov, ki je prišel iz Kopra – sem rekel: 'Pa veste, da znam tudi moliti?' Je rekel, da ne ve. Pri nas je bila ena ženska, je bila dekla včasih in zvečer smo molili ... sem mu jo povedal. Je rekel, da te pa še on ne zna.

Veš, zavedam se to, kar ti praviš – da se bodo ljudje sami po sebi zavedli, bi bilo mogoče že v tistem sistemu. Čeprav so tudi takrat ... se jih je malo naokrog vodilo, se jim je poskušalo dopovedati, ko pa so videli, da ne gre ... se jih je pa tako napeljali. Spet, kaj pa dela drugače delavski svet ali zdaj občinski svet? Tam so razpravljali o prepihu in ali je okoli pomedeno in ali je on šef ... tu pa menjujejo žarnice in pokrove. In nivo ...

Matevž Straus: Jaz mislim, da je potrebno ljudi čim bolj vključiti, ker le ko so vključeni, lahko nekam pridemo.

Bojan Sever: Pa to ko sem poskušal mlade, ko smo imeli, ko ste prišli na občinski svet. Marsikomu ni prav, veš? Mnogim ni prav. Samo mi bomo to nadaljevali. In celo to bi rad, da pridete predstaviti neke ideje, da svet tako naredimo ... pa pridi to strategijo predstaviti. Da pridete in predstavite, kako vidite razvoj te občine. Zdaj, ko imate društvo Idrija 2020 ... da se enkrat zmenimo, da naredimo drugo leto ...

Priloga H: Intervju z dr. Janezom Naredom, Geografski inštitut Antona Melika, ZRC SAZU, 27. november 2013

Matevž Straus: Najprej me zanima, kako je sploh prišlo do sodelovanja med vami in Občino Idrija?

Janez Nared: Začelo se je v okviru projekta Diamond, v katerem smo opredeljevali regije dela v območju Alp. To je bilo na ravni splošne analize, Idrija pa se je z Žirmi izkazala za eno od regij dela. Izmed različnih regij dela smo morali izbrati območje za izvajanje pilotnih aktivnosti. Takrat sem jaz poklical župana v Idrijo in on se je s tem strinjal. Tako smo naredili dve delavnici na temo identifikacije problemov in možnih rešitev, ki smo jih prenašali iz drugih območij. Na prvi delavnici se je tako pokazalo, da občina nima turistične strategije in splošne razvojne strategije. Na drugi delavnici smo iskali rešitve, s prijaviteljem novih projektov pa se je pokazala priložnost, da bi to strategijo napisali, smo se pa zopet pričeli pogovarjati.

Matevž Straus: Ko ste ugotovili, da ni bilo strategije – ste ugotovili, da je ni, ali so dejansko nastajali kakšni problemi, ker je ni bilo?

Janez Nared: Razvoj je bil nepovezan. Ko je župan prišel na funkcijo, je bilo idej mnogo, niso pa bile povezane v neko celoto. To so očitno občutili tudi vsi udeleženci.

Matevž Straus: Kako ste se lotili strategije?

Janez Nared: Najprej pregled stanja, analiza, pregled vseh možnih gradiv. Od samega začetka je bilo zastavljeno, da se upošteva participativni pristop. Razdelili smo na šest področij, na katerih so specialisti za posamezna področja sodelovali v ožjih skupinah. Načeloma so bila za skoraj vsa področja izvedene delavnice ter vprašalnik za podjetja in vprašalnik za gospodinjstva. Največ idej pa je prihajalo na delavnicah.

Matevž Straus: Kakšno pa je bilo razmerje med idejami, ki so izhajale iz delavnic – torej participatorne metode – in tistih, ki so izhajale iz občinske uprave? Se prekrivajo?

Janez Nared: V veliki meri so se tudi prekrivale. Naše izhodišče je bilo, da vse ideje pridejo iz Idrije, ne iz Ljubljane. V vsakem od sklopu je bil tudi eden od sodelavcev iz občine, ki je dejavno sodeloval pri organizaciji delavnic, pri drugih aktivnostih ... Načeloma so plane povedali že sami predstavniki občine, deloma pa se jih je nadgradilo znotraj delavnic. Tako da je šlo za prepletanje.

Matevž Straus: Je pa ta strategija inovativna strategija trajnostnega razvoja. Zakaj inovativna?

Janez Nared: To dejansko je bila zahteva občine. Izhodišče je bilo, da ni – kar se zelo pogosto zgodi pri drugih občinah – narejena na neki podlagi z manjšimi modifikacijami. Glede tega je ta bila definitivno inovativna.

Matevž Straus: Zakaj pa trajnostna?

Janez Nared: Ker naj bi zagotavljala trajnostni razvoj občine – se pravi uskladitev vseh različnih interesov, da je razvoj okolju prijazen, vzdržen, skladen ...

Matevž Straus: To je pravzaprav izhajalo iz projekta?

Janez Nared: To je bila tudi želja občine. Seveda, to je načelo vseh alpskih projektov, da se teži k trajnosti. Ampak je bila tudi želja občine, da se gre v tak način.

Matevž Straus: Tu me zanima, zakaj sta ta dva pojma taka, da se o njih ne diskutira. Sta pred-nastavljena.

Janez Nared: Če gremo na netrajnost, vemo, da samo generiramo probleme v prihodnje. To mora biti izhodišče. V Idriji je vedno dosti idej, zato je potrebno te poskusiti vključiti in da smo čimbolj ... da pride čimveč novih idej za morebitne druge pobude, želje, rešitve.

Matevž Straus: Kako gledate na ta odnos občina-center? Ker ste kot zunanji izvajalec pisali strategijo – je to lažje, težje?

Janez Nared: Pri izdelavi strategije je bilo sodelovanje fenomenalno. Vsi, ki so bilo zadolženi za stik, so redno dostavljali gradiva, ki smo jih potrebovali. Dejansko smo bili v vsakodnevnem stiku. Mislim, da ni bilo ene večje težave, kar se tiče izdelave strategije. Posamezni predstavniki iz Idrije so celo rekli, da je to velikokrat lažje, ker kot zunanji nismo obremenjeni z lokalnimi 'štosi'. Kar se sodelovanja tiče, je bilo res dobro.

Matevž Straus: Ko je bila strategij sprejeta ... niste več delali na strategiji oz. implementaciji.

Janez Nared: Ne, implementacija je stvar občine. Takrat smo mi strategijo končali, smo pa nadaljevali s projektom Cherplan in SY_CULTour. Se pravi gre za dolgoročno sodelovanje, kjer je tudi vključenost občine čedalje bolj intenzivna. Tudi tam stvari potekajo korektno.

Matevž Straus: Zanima me, kako je z implementacijo. Je to problem, ker ste bili vi zunanji, pri implementaciji pa vas ni?

Janez Nared: Ni problem, saj ni bil namen, da bi bili mi zraven in kontrolirali. Eventuelno bi lahko vrednotili. Strategija sama je namenjena občini, da sama rešuje v nekem ... da sledi rdeči niti, kar pa naj bi strategija predstavljala. Načeloma je za vsako področje opredeljeno, v katero smer naj se razmišlja.

Matevž Straus: Ta strategija – če jo primerjam s ptujsko – je idejno močnejša, je pa način preverjanja uresničevanja bistveno težji. Ker je v njej veliko idej, ki so manj strukturirane, ni opredeljena časovnica, finance ... Zakaj ste šli v ta način ... ste delali po kakšnem vzoru?

Janez Nared: Pri strategijah je vedno več različnih pristopov in različne stopnje konkretizacije. Kar se tiče izbora načina ... jaz zagovarjam splošnejše strategije, krajše, jasno začrtane. Je pa tu problem, če ni kontinuite čez programe, ki jih občina izvaja. Mislim, da sem za model vzel strategijo Osla. Tista je bila sicer drugače zastavljena, tam se pobral nekaj idej, je pa bilo vprašanje, kako to dejansko zastaviti izvedbeni del. Glede na to, da je dogajanje v Idriji zelo zelo dinamično – marsikatera stvar, ki smo jo vključili v strategijo, se je že med pripravo odvijala in realizirala – je bilo težko karkoli načrtovati. Zato smo tam napisali, da se strategija izvaja preko proračunov in razvojnih načrtov. To dejansko daje možnost županu, da se odloči glede na njegove prioritete. Županu mora biti omogočeno, da to izvede ne glede na to, kdo je, in da ima manevrski prostor. Tak način strategije ga omogoča, je pa res, da ni možno sledenje. Niso bili denimo zastavljeni indikatorji za sledenje. Tu pa vem, tu je bila po eni strani šibka strategija, ampak smo šli zavestno v to.

Matevž Straus: Ocenjevanje je predvideno leta 2016 in končno 2020. Po kakšnih kriterij bodo sploh to ocenjevali? Kdo bo to ocenjeval?

Janez Nared: To odloči občina – lahko to naredijo znotraj občine, lahko to naredijo izven. Pomagati bi se dalo s strokovnimi podlagami za strategijo, v katerih so področja zelo podrobno obdelana in so podatki, ki si jih lahko jemljemo kot izhodiščno stanje. Torej dalo bi se do določene mere to preveriti.

Matevž Straus: A v teh strokovnih podlagah indikatorji niso določeni vnaprej – je ogromno podatkov, ni pa določeno, katere naj se spremlja. To sva z županom govorila,

da nimamo dovolj podatkov za tako spremljanje. Zato se gre v strategijo pametne skupnosti – da bi vse to spremljali. Ste se vi soočali s problemi podatkov?

Janez Nared: Kar se tiče živega srebra – teh analiz nismo delali. Tam je bilo eno diplomsko delo, ki je bilo osnova za vse naše analize. Seveda so določeni podatka manjkali – vseh podatkov ne moremo dobiti.

Matevž Straus: Kako pa zdaj gledate na pametno skupnost – prejšnji teden je bila sprejeta ta strategija?

Janez Nared: Tega ne poznam, da bi lahko komentiral. Župan mi je omenil, da se o tem pogovarjate, bolj podrobno pa ne poznam.

Matevž Straus: Mene je to sprva zmedlo, da na eno strategijo dajemo novo strategijo. Odnos med njima mi je župan sicer pojasnil, pravi pa, da bi jo bilo potrebno inovativno strategijo trajnostnega razvoja že pred koncem obnoviti. Ste morda pripravili sistem, kako se jo spreminja?

Janez Nared: Vmesno vrednotenje je namenjeno temu – takrat preveriš, v katero smer gre, kaj ustreza, kaj je glede na spremembe potrebno spremeniti. S tega vidika bi bilo v vmesnem obdobju pregledati in sprejeti dopolnitve. Ravno zato, ker je bila strategija ohlapnejša, dvomim, da so se stvari toliko spremenile. Zelo hitro pride do težav, kjer imaš konkretno projekte zastavljene. Finančno jih moraš ovrednotiti, kar mi kot zunanji izvajalci nismo mogli. Tu je vse v rokah občine. Če tu pride do odstopanj, denimo da občinski svet nekega projekta ne potrdi, imaš problem, kaj potem s strategijo, ki se jo ne spoštuje. S tega vidika je ustreznější ta ohlapnejši pristop, mora biti pa potem toliko večja želja na občini, da to dejansko uresniči. Strategija je bila narejena kot temeljni razvojni dokument občine. Po tej logiki bi moral biti nadrejen vsem ostalim dokumentom in odločitvam. Na občini pa je, da to izvaja. Mislim, da je strategija vendarle bila dobra in nudi podlago, je pa vprašanje razumevanja in odločitev, kako realizirati.

Matevž Straus: Jaz sem si naredil model idealne strategije, ki za razliko od te ni splošna – ravno iz skrbi, da stvar ne zvodeni. Kakor hitro temelji na samoiniciativnosti občine, se stvari lahko ustavijo in ostanejo na ad hoc sprejemanju odločitev. Zato sem dal večji poudarek na indikatorjih. Je pa res, da tu omejuješ občinski svet.

Janez Nared: Če imamo ohlapnejši način, je tudi prijaznejši do izvajalca. Če imaš točno določene spremembe indikatorjev, je to takoj znak neuspešne politike. Lahko se sicer utemeljuje in pojasnjuje, a je manj maneverskega prostora.

Matevž Straus: Če se vrneva k analizi – ločujemo lahko med analizo internih dejavnikov in internih dejavnikov. Koliko ste spremljali eksterne dejavnike?

Janez Nared: Najbolj vključeno je bilo pri odnosih z drugimi območji, kjer je šlo predvsem za prezentacijo občine. Kar se tiče zunanjih dejavnikov je tako – mi jih lahko krasno analiziramo, a če občina nima nanje vpliva, to ni del strategije. Strategijo daš za tisto področje, kjer občina lahko vpliva. Tak primer je gospodarstvo, kjer ima občina zelo omejene pristojnosti. Če občina ne more vplivati, je seveda problematično pri izvajanju. Mi se zavedamo, da določene tendence so, a pri strategiji to deloma upoštevaš, deloma pa ne. Denimo – cestne povezave. Mi smo napisali, da bo občina težila k temu, da se cestno povezavo uredi, pristojnosti pa nima nobene.

Matevž Straus: So pa ti eksterni dejavniki tisti, ki močno vplivajo na aktivnosti v občini. So okvir, znotraj katerega se občina lahko giblje. Če ne poznaš okvirja, ne veš kaj. Ena taka ugotovitev bi bila, da lahko opazujemo trend rasti kulturnega turizma in zaradi tega se mora Idrija usmeriti v to, saj se tu srečajo eksterni dejavniki in interne kapacitete.

Janez Nared: Te trende smo v analizi upoštevali, je pa tudi res, da mi smo svoje pobude na delavnicah dajali, nato pa je bilo odvisno od udeležencev, ali so sprejeli ali ne. Tudi če bi zaznali povsem drugačen trend, ga ne bi vsiljevali – če je konsenz na ravni občine drugačen. To je omejitev, če greš s participativnim procesom in dosledno upoštevaš želje prebivalcev. Jih usmerjaš, jim daleš konkretne informacije ... čeprav mislim, da to ni bila težava.

Matevž Straus: Prebivalci ne razmišljajo strateško, ampak včasih zelo parcialno.

Janez Nared: Ja, včasih res, a na splošno je bilo zelo veliko idej, zelo so bili odprti za sugestije.

Matevž Straus: Tudi ideje niso bile navzkrižne.

Janez Nared: Ne, niti ne. So bili momenti, kjer so imeli drugačna mnenja – recimo, koliko poudarjati Idrijo, koliko pa okoliška območja. Načeloma ni bilo velikih trenj.

Matevž Straus: Živimo v družbi, kjer so vsi resursi omejeni. Omejeno je število investitorjev, turistov ... V takih razmerah mesta oz. občine tekmujejo. S kom Idrija tekmuje? Ali sploh tekmuje?

Janez Nared: Bom rekel drugače – kdo je Idrija? Je Idrija občinska uprava? Sta Idrija Kolektor in Hidria?

Matevž Straus: Če gledamo kot skupnost, ne kot institucijo.

Janez Nared: Občina Idrija je eksistencialno najbolj odvisna od teh dveh podjetij in zato vse trende narekuje globalna konkurenca in odziv teh dveh podjetij na svetovne trende. Kar se tiče s finančnega vidika. V turizmu je šla Idrija v enormno promocijo, ki ji je zelo uspela – Alpsko mesto leta, EDEN, Unescova dediščina, Geopark ... Nobena občina v Sloveniji ni uspela v tako kratkem obdobju dobiti takih eminentnih nominacij. Če bo uspela to tržiti, bi bilo to fenomenalno. To ne pomeni, da bodo Japonci drli – zanje se bo potrebno potruditi. Daje pa krasno osnovo, da če se nekdo želi s tem ukvarjati, ima to možnost. To vsekakor je prednost. V občini Idrija je zelo močen kreativni milje – v 500 letih rudarjenja se to je razvilo. To si upam trditi kadar koli. Mene je presenetilo, ko smo se pogovarjali o medobčinskem sodelovanju, in je bil odziv, da ne potrebujemo Cerklje na Gori – vedno smo sodelovali z Amsterdamom, Trstom, Dunajem. 500 let in to se pozna. Ni problem sodelovanje z drugimi, kar marsikje je. Gre za odprtost, sodelovanje med prebivalci, knapovska solidarnost. Gre za vrednote, ki funkcionirajo, zato lahko Kolektor uspeva, zato lahko Hidria uspeva. In zato gre občini v redu.

Matevž Straus: Pa so kakšna druga mesta, ki so naša direktna konkurenca. Ljubljana denimo, kar se tiče investitorjev, konkurira z Bratislavo. S kom pa Idrija?

Janez Nared: Težko, tudi vprašanje, kaj si zadaš za cilj. Idrija ima dolgoročen cilj, da se razvija v turistično občino. Zaenkrat to ni. Je konkurenca. Denimo Gradec je prepoznavno Unescovo središče. Vprašanje je, na kakšen način se lotiš promocije območja in ali to potrebuješ. Idrija zaenkrat še ne potrebuje tega v taki meri.

Matevž Straus: Jaz mislim, da občina mora identificirati, kateri so drugi ključni tekmovalci – ne le znotraj Slovenije. Je pa res, da Idriji to do zdaj ni bilo potrebno. S tem živim srebrom smo bili toliko drugačni, da ni bilo potrebno konkurirati. Naslednja stopnja od konkurenčnosti je namreč unikatnost. Tudi Kolektor je tekmoval kot podjetje, ne kot Idrija – zdaj pa postaja očitno, da je Kolektor zelo odvisen od lokalnega

okolja, od izobraženih prebivalcev, kar prej ni bilo tako pomembno. Potrebno se bo boriti za inženirje, za turistične delavce.

Janez Nared: Ja, a to bo stvar, ki se bo pokazala šele v prihodnje.

Matevž Straus: Imam občutek, da se županova strategija sicer prekriva z napisano, a je širša. Zanima me, kaj bo, ko tega župana ne bo. Kaj se bo takrat zgodilo?

Janez Nared: Kar se tega tiče, imate unikatnega župana. To je dejstvo. Že ko sva se pogovarjala o pripravi strategije, je izrazil željo, da se vključi vse deležnike in ima strategijo večjo podporo med ljudmi. Zato smo se šli participativen proces. Tudi občinski svet je sprejel strategijo soglasno. Na tej podlagi bi moral tudi nov župan vzeti strategijo za relevanten dokument – je pa to odločitev vsakega župana. Strategija ni obvezujoč dokument, sicer sprejel ga je občinski svet, po tej logiki bi ga moral spremeniti oziroma odpraviti tudi občinski svet. To ni v pristojnosti župana, je pa odvisno, kakšen poudarek se ji da.

Matevž Straus: Na tem prehodu obstaja nevarnost ...

Janez Nared: Pripravljeno je bilo, da je prehod omogočen. Da bo deležniki tudi po menjavi župana vztrajali na strategiji. Mislim, da je bilo planirano v tej smeri, je pa res stvar posameznika, koliko jo je sposoben razviti.

Matevž Straus: Zelo enostavno je, ko je župan gonilna sila. Ko pa ni, pa je strategijo težko uresničevati – če on ni za to.

Janez Nared: Dejansko, šef je on. Pri razvoju območij vedno obstajajo opinion-makerji in decision-makerji ter od teh zavisi celotno območje. V Idriji je že celotno območje bolj kreativno, ko pa dobiš takega župana, kot ga imate zdaj, pa lahko to eksplodira z vsemi idejami, konkretnimi projekti. Take hitrosti v drugih občinah ni. Tri četrtine županov se sploh ne zaveda pomena take strategije – ni jim jasno, za kaj bi jim sploh služila.