

**Interreg
Danube Region**



Co-funded by
the European Union



RurALL

D.3.2.1

Model upravljanja s više dionika

-Priručnik-

Verzija 2.

Siječanj 2026.

Sadržaj

1. Uvod	3
2. Kontekst ruralnog projekta: glavni problemi i izazovi.....	6
2.1 Glavni izazovi ruralnih područja	6
2.2 Zašto je ruralna depopulacija važna?.....	6
2.3 Što projekt želi postići?	7
2.4 Uključene zemlje i partneri	8
3. Koncept modela upravljanja s više dionika (na više razina)	10
3.1 Što znači „upravljanje s više dionika”?	10
3.2 Načela dobrog upravljanja.....	10
3.3 Prednosti modela upravljanja s više dionika	13
3.4 Transnacionalna važnost i lokalna prilagodba	14
3.5 Akteri u participativnim ruralnim procesima.....	14
3.6 Uključivanje i angažiranje dionika	15
4. Uključivanje zajednice.....	22
4.1 Zašto je uključivanje zajednice važno u ruralnom upravljanju?.....	22
4.2 Kako uključiti lokalno stanovništvo: strategije angažiranja za različite ciljne skupine 23	
4.3 Alati za mobilizaciju zajednica	23
4.4 Izgradnja dugoročnog lokalnog vlasništva nad procesom	24
5. Novi europski Bauhaus (NEB).....	25
5.1 Vrijednosti NEB-a.....	25
5.2 Načela NEB-a	26
5.3 Kompas NEB-a	26
5.4 Zašto je NEB važan za ruralno upravljanje?	27
6. Odgovorno istraživanje i inovacije (RRI).....	28
6.1 Zašto je RRI važan za upravljanje?	28
6.2 Četiri dimenzije RRI-ja	29
6.3 Ključevi RRI-ja.....	29
7. Proces i plan provedbe modela s više dionika (na više razina) korak po korak	30
8. Naše priče: iskustva pilot područja	32
Beltinci, Slovenija	32

Eberau, Austrija	34
Sárvár, Mađarska	36
Bystřice, Češka	39
Jelšava, Slovačka	41
Satu Mare, Rumunjska	44
Gorski kotar, Hrvatska	47
Prijedor, Bosna i Hercegovina	50
Despotovac, Srbija	52
Mojkovac, Crna Gora	55
Sandanski, Bugarska	57
9. Završne preporuke za primjenu modela upravljanja s više dionika u ruralnim područjima 62	
9.1 Ključne prednosti modela upravljanja s više dionika	62
9.2 Ključni izazovi modela upravljanja s više dionika	63
9.3 Preporuke za učinkovit model upravljanja s više dionika	64
Zaključak	65

1. Uvod

Svrha priručnika

Ovaj je priručnik osmišljen kako bi pružio podršku ruralnim zajednicama u razvoju i provedbi **modela upravljanja s više dionika na više razina** koji im omogućuje učinkovit odgovor na glavne izazove ruralnih područja, poput depopulacije, opadanja javnih usluga i ograničenih gospodarskih prilika. Pruža strukturiran, ali fleksibilan okvir koji zajednicama pomaže mobilizirati lokalne aktere, vanjske stručnjake, donositelje politika, civilno društvo i privatni sektor oko zajedničkih razvojnih ciljeva.

Priručnik se posebno usredotočuje na to kako se nedovoljno iskorištene i oronule zgrade mogu prenamijeniti u pokretače **društvene, gospodarske i okolišne revitalizacije**, stvarajući nove prostore za javne usluge, stanovanje, poduzetništvo i život zajednice. Utemeljen na načelima **Novog europskog Bauhausa**, promiče rješenja koja nisu samo funkcionalna, već i održiva, uključiva i estetski smisljena.

Kako koristiti ovaj priručnik

Ovaj je priručnik zamišljen kao praktičan vodič korak po korak koji se može prilagoditi različitim lokalnim kontekstima. Strukturiran je tako da prati zajednice kroz cijeli proces upravljanja i inovacija:

- od razumijevanja ruralnih izazova i trendova u upravljanju,
- preko prepoznavanja i angažiranja dionika,
- preko primjene participativnih alata i metoda odlučivanja,
- pa sve do provedbe strukturiranog plana djelovanja.

Korisnicima se preporučuje da postupno prolaze kroz poglavlja, koristeći alate za mapiranje dionika, metode sudjelovanja i okvire upravljanja kako bi osmislili vlastite, lokalno prilagođene procese. Priručnik se može koristiti i selektivno: zajednice se mogu usredotočiti na pojedine dijelove, poput metoda angažiranja dionika ili odgovornih inovacija, ovisno o svojim trenutačnim potrebama.

Dokument je osmišljen za primjenu kako u pilot-projektima tako i u dugoročnim procesima strateškog planiranja, podržavajući eksperimentiranje, učenje i kontinuirano poboljšanje.

Tko može koristiti ovaj priručnik

Ovaj je priručnik namijenjen širokom rasponu aktera uključenih u ruralni razvoj i upravljanje, uključujući:

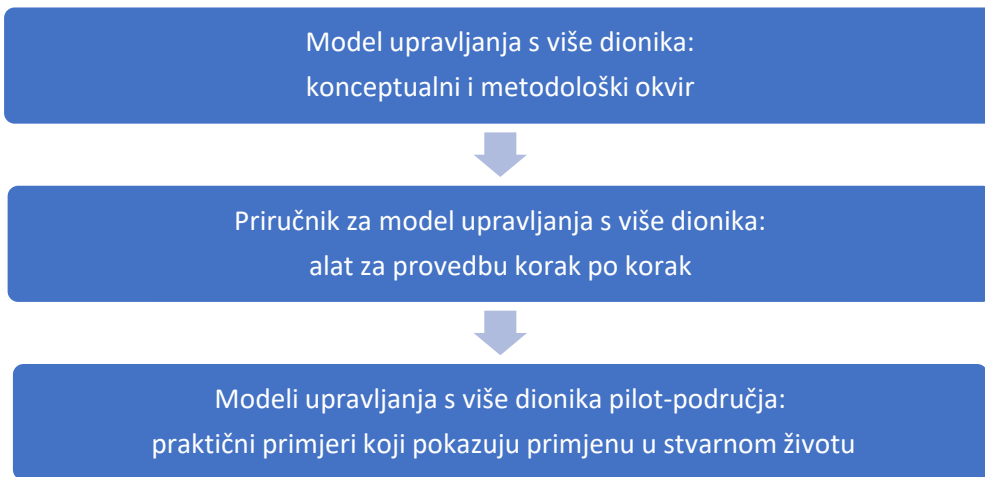
- lokalne i regionalne vlasti
- vođe zajednica i stanovnike
- civilno društvo i nevladine organizacije
- lokalne poduzetnike i privatne ulagače
- urbane i ruralne planere, arhitekta i dizajnere
- sveučilišta, istraživače i inovacijske centre
- nacionalne i europske donositelje politika i voditelje programa

Osobito je koristan za zajednice koje žele nadići tradicionalno odlučivanje „odozgo prema dolje” i prihvatiti **suradnički, participativni pristup razvoju utemeljen na znanju** .

Kako koristiti MSGM paket?

U projektu RurALL nudimo MSGM paket kao usklađen skup komplementarnih dokumenata. Iako model upravljanja s više dionika (MSGM) nudi sveobuhvatan teorijski i metodološki okvir, njegova se puna vrijednost ostvaruje kada se koristi zajedno s pripadajućim priručnikom i modelima upravljanja koje su razvila pilot-područja projekta RurALL.

Cilj je ovog odjeljka pojasniti ulogu i dodanu vrijednost svake komponente te usmjeriti različite ciljne skupine — poput općinskih tijela, praktičara i stručnjaka — u odabiru i kombiniranju materijala prema njihovim specifičnim potrebama. Na taj način MSGM paket podržava i strateško razumijevanje i praktičnu provedbu, istodobno olakšavajući prenosivost u druge teritorijalne kontekste.



Vizija i misija

Vizija su živahne, uključive i otporne ruralne zajednice u kojima ljudi biraju živjeti, raditi i ulagati, uz podršku snažnog upravljanja, aktivnoga građanstva i dobro iskorištenih zajedničkih prostora.

Misija je osnažiti ruralne zajednice da zajednički oblikuju svoju budućnost izgradnjom **strukture upravljanja na više razina i s više dionika** koje povezuju lokalno znanje, stručnost i sudjelovanje građana. Kroz odgovorne inovacije i načela Novog europskog Bauhauasa, misija je pretvoriti nedovoljno iskorištenu imovinu — osobito prazne i oronule zgrade — u pokretače društvene kohezije, gospodarske vitalnosti i okolišne održivosti.

Poticanjem suradnje, transparentnosti i zajedničkog vlasništva nad razvojnim procesima, ovaj priručnik podržava ruralna područja u jačanju njihove sposobnosti suočavanja s demografskim, gospodarskim i okolišnim izazovima te u izgradnji privlačnije i konkurentnije budućnosti.

2. Kontekst ruralnog projekta: glavni problemi i izazovi

2.1 Glavni izazovi ruralnih područja

Ruralna područja diljem Europe sve su više pogođena megatrendovima poput **depopulacije, urbanizacije i starenja stanovništva**. Mladi i radno sposobni ljudi često odlaze u gradove, što dovodi do pada broja stanovnika i smanjenja lokalne radne snage.

Manji broj stanovnika otežava održavanje javnih usluga, poduzeća i infrastrukture, stvarajući začarani krug koji dodatno smanjuje privlačnost ruralnih područja. Starenje stanovništva povećava pritisak na zdravstvene i socijalne sustave, dok ograničene i slabije raznolike mogućnosti zapošljavanja slabe lokalna gospodarstva.

Ti su procesi često vidljivi u praznim i oronulim zgradama, koje signaliziraju propadanje, ali nude i prilike za revitalizaciju ako se strateški prenamijene.

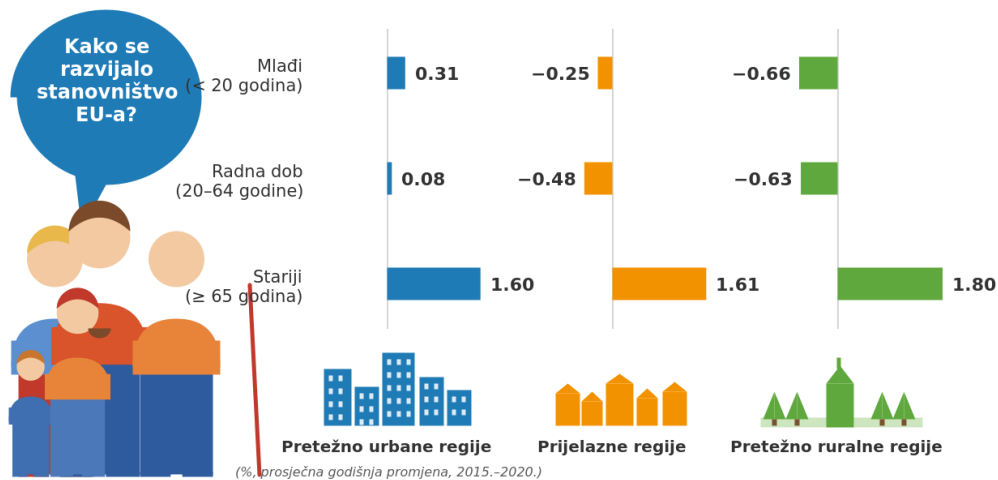
Tako složeni izazovi ne mogu se riješiti samo na razini općina. Oni zahtijevaju suradničko upravljanje koje uključuje javna tijela, građane, poduzeća, civilno društvo i stručnjake. Jačanje upravljanja s više dionika ključno je za pretvaranje ruralnih izazova u prilike za održivi razvoj.

2.2 Zašto je ruralna depopulacija važna?

Ruralna depopulacija jedan je od najznačajnijih strukturnih izazova s kojima se Europa danas suočava, osobito u Dunavskoj regiji. Urbanizacija, starenje društava, koncentracija tržišta rada i migracijski tokovi prema gradovima doveli su do trajnog pada broja stanovnika u velikim dijelovima ruralne Europe.

Depopulacija nije samo demografsko pitanje. Ona pokreće **negativnu spiralu koja se sama pojačava**: kako se broj stanovnika smanjuje, javne usluge postaje sve teže održavati, lokalna gospodarstva slabe, a institucionalni kapaciteti opadaju. To pak ruralna područja čini manje privlačnima za stanovnike, ulagače i novopridošlice, ubrzavajući daljnje iseljavanje — osobito mladih i visokoobrazovanih ljudi. Posljedično, ruralne se regije suočavaju sa smanjenjem radno sposobnog stanovništva, rastom omjera ovisnosti starijih osoba te smanjenom društvenom i gospodarskom otpornošću.

Kretanje broja stanovnika u EU-u, %, prosječna godišnja promjena, 2015. – 2020.



Izvor: Eurostat (2022.)

Ti su demografski pomaci usko povezani sa širim megatrendovima, kao što su:

- **urbanizacija**, koja koncentrira ljude, usluge i prilike u metropolitanskim područjima;
- **gospodarsko restrukturiranje**, koje pogoduje gospodarstvima utemeljenima na znanju i uslugama, najčešće smještenima u gradovima;
- **starenje stanovništva**, osobito izraženo u udaljenim ruralnim regijama;
- **neravnomjeran teritorijalni razvoj**, koji produbljuje jaz između urbanih i ruralnih područja.

Istodobno, ruralna područja često raspolažu nedovoljno iskorištenom imovinom — poput praznih ili oronulih zgrada, snažnih društvenih veza, kulturne baštine i prirodnih resursa — koja ostaje neiskorištena zbog rascjepkanog upravljanja, ograničenoga ulagačkog kapaciteta i nedovoljne suradnje među dionicima.

Rješavanje ruralne depopulacije stoga zahtijeva više od sektorskih politika ili izoliranih ulaganja. Ono iziskuje **inovativne pristupe upravljanju** koji mogu mobilizirati lokalno znanje, vanjsku stručnost i međusektorsku suradnju.

2.3 Što projekt želi postići?

Projekt RurALL odgovara na te izazove razvojem i testiranjem **modela upravljanja s više dionika** prilagođen ruralnim kontekstima. Njegov je sveobuhvatni cilj ojačati sposobnost ruralnih zajednica da **zajednički planiraju, odlučuju i djeluju** kako bi suzbile depopulaciju te povećale dugoročnu privlačnost i konkurentnost.

Konkretnije, projekt nastoji:

- poboljšati **kapacitete za planiranje, upravljanje i donošenje odluka** u ruralnim općinama;
- poticati **međusektorsku i interdisciplinarnu suradnju** između javnih tijela, građana, poduzeća, organizacija civilnog društva i stručnjaka;
- osloboditi potencijal **oronulih i nedovoljno iskorištenih stambenih objekata** kao pokretača društvene, gospodarske i prostorne revitalizacije;
- primijeniti načela **Novog europskog Bauhauasa**, integrirajući održivost, uključivost i kvalitetu izgrađenog okoliša u ruralni razvoj;
- stvoriti **prenosiv okvir upravljanja** koji mogu prilagoditi druge ruralne zajednice diljem Europe.

Kroz pilot-aktivnosti, participativne metode i transnacionalnu razmjenu znanja, projekt pokazuje kako se ruralni izazovi mogu pretvoriti u prilike kada se odgovornost, resursi i odlučivanje dijele među dionicima.

2.4 Uključene zemlje i partneri

Partnerstvo uključuje organizacije iz **11 zemalja**:

Projektni partneri:

Općina Beltinci	Slovenija
Centar za društvene inovacije (ZSI)	Austrija
Udruženje Pannon Business Network	Mađarska
Grad Bystřice	Češka
ADEL Slovakia	Slovačka
Međuopćinsko razvojno udruženje Županije Satu Mare	Rumunjska
Primorsko-goranska županija	Hrvatska
Razvojna agencija Grada Prijedora „PREDA”	Bosna i Hercegovina
Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja (REDASP)	Srbija
Općina Mojkovac	Crna Gora

Centar za poslovne informacije i savjetovanje – Sandanski (BICC-Sandanski)	Bugarska
Prvo mađarsko udruženje za odgovorne inovacije	Mađarska
Institut PIP	Slovenija
MOBA Housing SCE	Hrvatska



3. Koncept modela upravljanja s više dionika (na više razina)

3.1 Što znači „upravljanje s više dionika“?

Upravljanje s više dionika pristup je odlučivanju i provedbi u kojem **različite skupine pogođene nekim lokalnim izazovom aktivno sudjeluju u oblikovanju rješenja**. Umjesto oslanjanja isključivo na općinske ili institucionalne odluke, ono okuplja javna tijela, građane, poduzeća, organizacije civilnog društva i stručnjake.

U ruralnim su područjima izazovi poput depopulacije, nedostatka usluga ili praznih zgrada složeni i međusobno povezani. Nijedan akter sam nema znanje, resurse ni kapacitet da ih riješi. Upravljanje s više dionika stvara **zajednički prostor za dijalog, suradnju i podijeljenu odgovornost**.

3.2 Načela dobrog upravljanja

- Otvorenost: davanje prednosti transparentnosti i učinkovitoj komunikaciji u procesima odlučivanja.
- Sudjelovanje: jamčenje uključenosti svih relevantnih dionika.
- Odgovornost: jasno definiranje uloga svakog sudionika u odlučivanju; svaki uključeni akter trebao bi preuzeti odgovornost za svoju dodijeljenu ulogu.
- Učinkovitost: osiguravanje da se odluke donose na odgovarajućoj razini i u pravo vrijeme te da daju potrebne rezultate.
- Usklađenost: uspostavljanje dosljednosti i međusobne usklađenosti različitih aktivnosti.

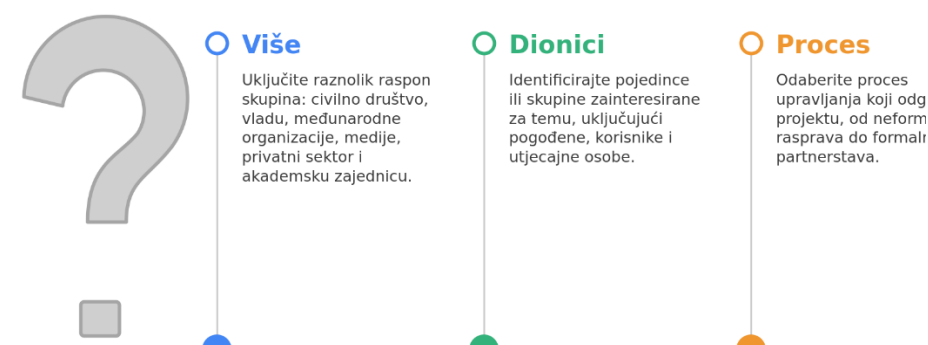
Upravljanje s više dionika (na više razina) može izravno pridonijeti učinkovitoj provedbi tih načela.

Model upravljanja s više dionika (na više razina) vertikalna je (više razina) i horizontalna (više aktera) raspodjela ovlasti središnje vlasti, koja potiče sudjelovanje širokog raspona dionika (javnih, privatnih i civilnih) u kreiranju i provedbi politika formalnim i neformalnim putem (Bache – Flinders 2004.).

Primarni je cilj ideje upravljanja s više dionika uključiti sve relevantne dionike u odlučivanje putem razgovorne razmjene/dijaloga.

Model upravljanja s više dionika (na više razina) ima tri glavne komponente:

Kako provesti upravljanje s više dionika?



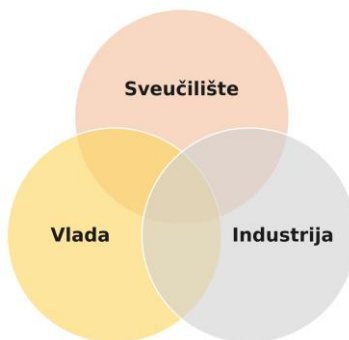
Model upravljanja s više dionika (na više razina) može se tumačiti kroz dvije dimenzije:

1. Vertikalna – koordinacija između različitih razina vlasti i aktera

- transnacionalna
- nacionalna
- regionalna
- lokalna

2. Horizontalna – uključenost više aktera s iste razine

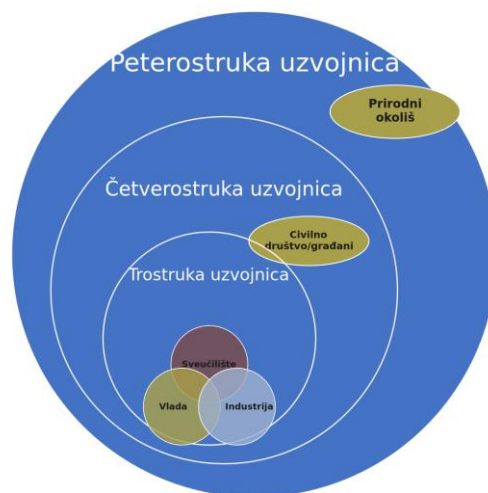
- Model trostruke uzvojnice: u tom trostranom odnosu akademska zajednica usredotočuje se na obrazovanje i istraživanje, industrija pokreće poslovne aktivnosti poput proizvodnje i trgovine, dok vlast uspostavlja potreban okvir putem politika i propisa.



– Model četverostruke uzvojnice: ovaj model uvodi četvrti element — javnost, koja obuhvaća civilno društvo i medije. Uključivanje te komponente rješava problem da inovacije mogu imati ograničen učinak ako nisu usklađene s potrebama i zahtjevima ljudi. Angažiranje civilnog društva i korištenje medija za komunikaciju i diseminaciju pomaže spriječiti ili razriješiti takve izazove.

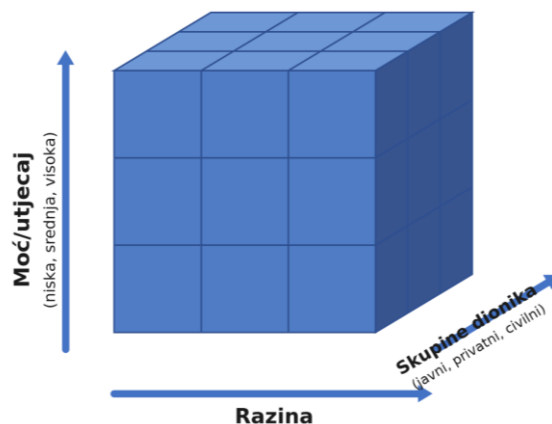


– Model peterostruke uzvojnice: u ovom se modelu kao peta uzvojnica uvodi prirodni okoliš, naglašavajući važnost održivog razvoja i rješavanje pitanja poput klimatskih promjena. Iako je taj aspekt ključan, ovaj će se vodič prvenstveno usredotočiti na model četverostruke uzvojnice.



Model upravljanja s više dionika (na više razina) može se prikazati kao trodimenzionalna kocka. Model raspoređuje dionike duž triju osi, obuhvaćajući složenost i raznolikost okruženja upravljanja:

1. **Moć/utjecaj:** ova os predstavlja razinu moći ili utjecaja koju dionici imaju u odlučivanju, razvrstanu u **nisku, srednju i visoku** kategoriju. Pokazuje kako različiti dionici doprinose procesima upravljanja na temelju svojih kapaciteta ili ovlasti.
2. **Razina:** ova os definira zemljopisni ili nadležni opseg upravljanja, koji se proteže od **lokalna do regionalna, nacionalna i transnacionalna** razine. Ističe različite razmjere na kojima dionici djeluju.
3. **Dionici:** ova os razvrstava dionike u **javni, privatni i civilni sektor**, odražavajući njihove uloge u procesima upravljanja. Javni dionici uključuju vlasti i međuvladine organizacije, privatni dionici obuhvaćaju korporacije i poduzeća, a civilni dionici uključuju nevladine organizacije, skupine u zajednici i pojedince.



Ovaj model pomaže vizualizirati i analizirati interakcije i odnose između raznovolikih aktera uključenih u upravljanje, podržavajući uključivije i učinkovitije procese odlučivanja.

3.3 Prednosti modela upravljanja s više dionika

Model upravljanja s više dionika (na više razina) može imati nekoliko prednosti za procese odlučivanja (Coopenergy 2015.):

- Uskladiti lokalne, regionalne i nacionalne politike radi osiguravanja dosljednosti.
- Razviti jasne i ujedinjene vizije prilagođene lokalnim potrebama i strateškim ciljevima.
- Uspostaviti snažnije financijske prilike izgradnjom partnerstava među različitim skupinama dionika, stvarajući stabilno okruženje za ulaganja i financiranje.
- Unaprijediti komunikaciju među dionicima promicanjem koordinacije i učinkovitosti.

- Standardizirati metode praćenja i izvješćivanja radi osiguravanja dosljednosti u svim procesima.
- Olakšati razmjenu znanja, stručnosti i vještina među dionicima.
- Objediniti resurse, sposobnosti i tehnike radi postizanja najveće učinkovitosti.
- Definirati uloge i poticati suradničke odnose putem postizanja konsenzusa.

3.4 Transnacionalna važnost i lokalna prilagodba

Iako je model upravljanja razvijen u transnacionalnom projektnom kontekstu, osmišljen je tako da bude **lokalno prilagodljiv**. Ruralna se područja razlikuju po veličini, kulturi, tradicijama upravljanja i institucionalnim kapacitetima.

Model stoga nudi:

- zajedničku **logiku i strukturu** za suradnju,
- ali ostavlja prostor lokalnim akterima da odaberu odgovarajuće alate i razine angažmana.

Transnacionalna suradnja pomaže ruralnim područjima da uče jedni od drugih, razmjenjuju dobre prakse i testiraju inovativna rješenja, dok **lokalno vlasništvo nad procesom** ostaje ključ uspješne provedbe.

3.5 Akteri u participativnim ruralnim procesima

Učinkovito upravljanje s više dionika ovisi o aktivnoj uključenosti različitih aktera, uključujući:

- **Javni sektor**
Osigurava politike, pravila i koordinaciju. Jamči odgovornost i usklađenost s javnim ciljevima
(npr. lokalne vlasti, ministarstva, javne agencije).
- **Privatni sektor**
Doprinosi inovacijama, ulaganjima i praktičnim rješenjima, osiguravajući gospodarsku izvedivost
(npr. poduzeća, mala i srednja poduzeća, industrijska udruženja).
- **Civilno društvo**
Zastupa interese zajednice, promiče uključenost i daje glas nedovoljno zastupljenim

skupinama

(npr. nevladine organizacije, organizacije u zajednici, inicijative odozdo).

- **Akadska zajednica i istraživanje**

Pružaju stručnost, podatke i potporu utemeljenu na dokazima za inovacije i evaluaciju

(npr. sveučilišta, istraživački instituti).

- **Mediji i komunikacija**

Dijele informacije, podižu svijest i podržavaju transparentnost i javni dijalog

(npr. novinari, medijske platforme).

- **Građani**

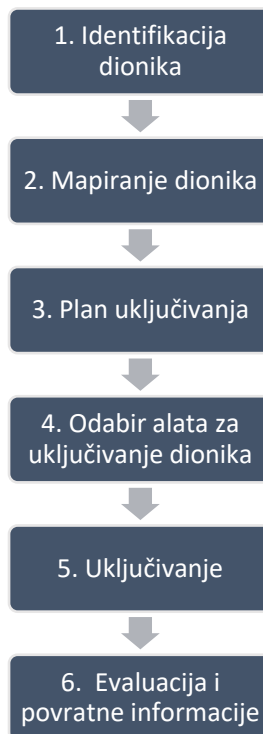
Donose lokalno znanje i proživljeno iskustvo, osiguravajući da rješenja odražavaju stvarne potrebe

(npr. stanovnici, vođe zajednica, skupine građana).

Zajedno ti akteri doprinose različitim perspektivama i resursima, čineći participativne procese uključivijima, učinkovitijima i relevantnijima za lokalne stvarnosti.

3.6 Uključivanje i angažiranje dionika

Uključivanje dionika središnji je element modela upravljanja s više dionika (na više razina). Ruralni su izazovi složeni i međusobno povezani, a učinkovita rješenja zahtijevaju znanje, resurse i perspektive različitih aktera. Strukturiran proces angažiranja osigurava da je sudjelovanje smisleno, uravnoteženo i usmjereno prema cilju. Proces angažiranja dionika slijedi niz logičnih koraka.



Ovaj proces prepoznaje da svi dionici ne trebaju istu razinu uključenosti niti ih je potrebno angažirati u isto vrijeme. Strateško je određivanje prioriteta ključno.

1. Prepoznavanje dionika

Prvi je korak izraditi sveobuhvatan popis svih relevantnih dionika i skupina dionika povezanih s pitanjem ili projektom. To uključuje one koji:

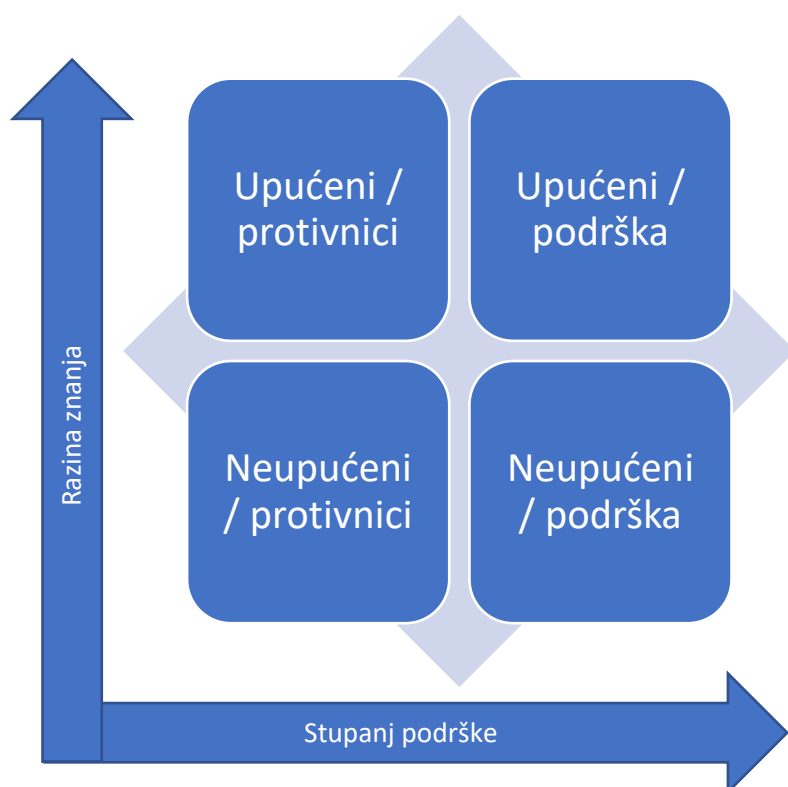
- su izravno pogođeni,
- imaju utjecaj na odluke,
- posjeduju relevantno znanje ili resurse,
- ili zastupaju važne interese zajednice.

U ovoj je fazi također važno razumjeti **zašto** bi dionici željeli sudjelovati. Motivacije mogu uvelike varirati, uključujući gospodarske interese, društvenu odgovornost, profesionalnu stručnost ili dobrobit zajednice.

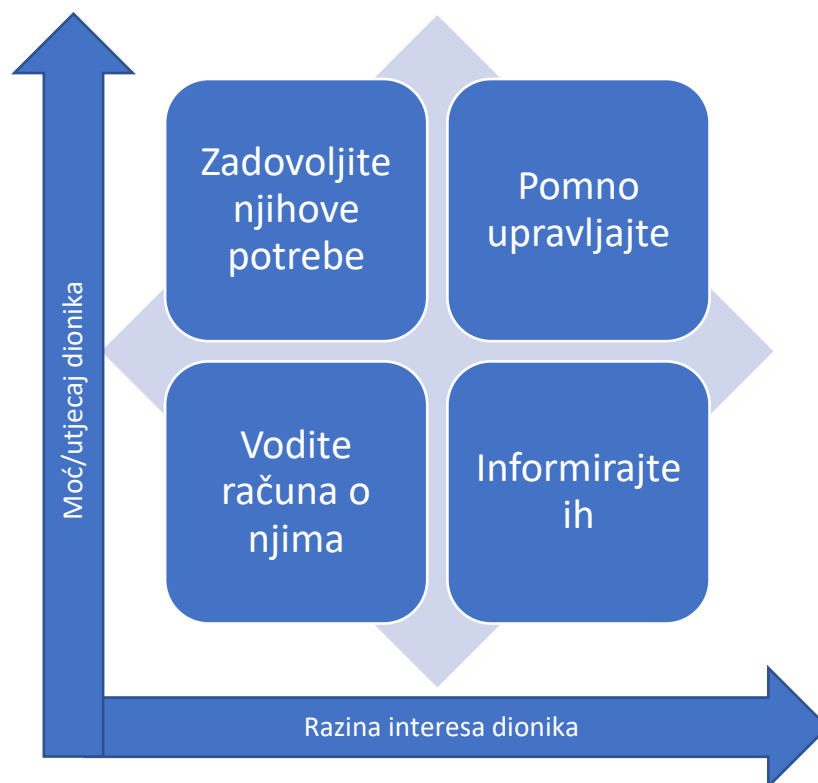
2. Mapiranje i kategorizacija dionika

Nakon prepoznavanja, dionici se analiziraju i razvrstavaju po prioritetu. Time se osigurava da se napori usmjeravaju na najrelevantnije aktere i koriste odgovarajuće razine uključenosti. Razvilo se nekoliko metoda koje pomažu u prepoznavanju i kategorizaciji skupina dionika:

- **Dijagram baze znanja dionika:** ovaj alat procjenjuje stavove i znanje dionika o projektu. Na temelju tih čimbenika dionici se mogu razvrstati u četiri kategorije: *Upućeni/protivnici*, *Upućeni/podrška*, *Neupućeni/protivnici* i *Neupućeni/podrška*.



- **Mreža moći/interesa:** ovaj alat organizira dionike u četiri ključna kvadranta na temelju njihove razine moći i interesa. Pomaže u osmišljavanju prilagođenih pristupa angažiranju za svaku skupinu dionika.



3. Sudjelovanje i angažman dionika

Dionici mogu sudjelovati na različitim razinama ovisno o svojoj ulozi, stručnosti i fazi projekta. Mogu se razlikovati četiri glavne razine sudjelovanja:

1. Informiranje

Dionici primaju informacije o projektu, njegovim ciljevima i napretku. Komunikacija je jednosmjerna. Upoznati su, ali nisu izravno uključeni u odluke.

2. Savjetovanje

Dionici daju mišljenja i povratne informacije putem alata poput anketa, intervjua ili konzultacija. Njihov doprinos može utjecati na odluke, ali konačna odgovornost ostaje na projektnom timu.

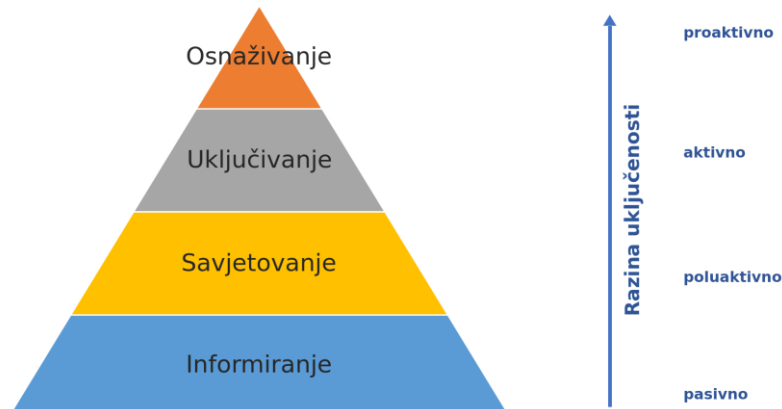
3. Uključivanje

Dionici aktivno sudjeluju u radionicama, raspravama i aktivnostima planiranja. Njihovi se doprinosi integriraju u odluke i pomažu u oblikovanju ishoda projekta.

4. Osnaživanje

Dionici djeluju kao ravnopravni partneri. Dijelev odgovornost i ovlast odlučivanja tijekom planiranja, provedbe i upravljanja. Ova razina podržava snažan osjećaj vlasništva i dugoročnu održivost.

Odabir odgovarajuće razine ovisi o skupini dionika, temi i fazi projekta.



4. Odabir metoda angažiranja

Participativni alati pomažu osigurati da je uključivanje dionika strukturirano, uključivo i usmjereno na rezultate. Različite su metode prikladne za različite faze procesa upravljanja, razine sudjelovanja i vrste dionika. Te metode jačaju sudjelovanje dionika promicanjem dijaloga, kreativnosti, zajedničkog učenja i kolektivnog rješavanja problema. Odabir pravog alata ovisi o fazi projekta, ciljevima i profilu dionika. Niz participativnih alata može podržati angažiranje dionika, uključujući:

Metoda **OPERA** strukturiran je alat za vođenje grupe koji podržava generiranje ideja i kolektivno određivanje prioriteta. Osigurava da su **svi sudionici aktivni**, izbjegavajući dominaciju nekoliko glasova. Kombinirajući individualno promišljanje i grupni konsenzus, OPERA gradi zajednički osjećaj vlasništva i predanosti.

Koraci procesa:

1. **Predstavljanje zadatka** – Voditelj uvodi otvoreno pitanje ili izazov.

2. **Individualno promišljanje** – Sudionici samostalno zapisuju svoje ideje (3–5 minuta).
3. **Rad u paru** – Sudionici raspravljaju o idejama u parovima i dogovaraju zajedničke prijedloge.
4. **Objašnjenje prijedloga** – Svaki par ukratko predstavlja svoj prijedlog bez rasprave.
5. **Određivanje prioriteta** – Sudionici rangiraju prijedloge prema dogovorenim kriterijima (npr. glasovanje točkama).
6. **Organiziranje i usklađivanje** – Ideje se grupiraju i strukturiraju na OPERA ploči.

Najbolje se koristi za: radionice, oluju ideja, grupno odlučivanje i rane faze zajedničkog oblikovanja.

Metoda **napredno je tehnološki podržano okruženje** za vizualizaciju podataka, planova i scenarija. Pomaže dionicima razumjeti složena pitanja kroz interaktivne modele i simulacije, olakšavajući istraživanje posljedica različitih odluka.

Faze procesa:

1. **Prezentacije** – Stručnjaci i lokalni akteri predstavljaju podatke, uvide i modele.
2. **Interaktivni grupni rad** – Sudionici istražuju scenarije pomoću alata za simulaciju.
3. **Povratne informacije i rasprava** – Zajedničko promišljanje o rezultatima i mogućim aktivnostima.

Najbolje se koristi za: strateško planiranje, složene odluke o politikama i rasprave utemeljene na dokazima.

Walkshop (radionica u pokretu) **kombinira radionicu** s vođenim obilaskom lokacije. Sudionici zajedno prolaze projektnim područjem, raspravljajući o stvarnim uvjetima na terenu. Ova metoda izravno povezuje dijalog s fizičkim prostorom, potičući neformalnu razmjenu i zajedničko promatranje.

Koraci procesa:

1. Odabrati sudionike iz relevantnih skupina dionika.
2. Definirati ciljeve i reprezentativnu rutu.
3. Postaviti smjernice za promatranje.
4. Provesti obilazak s planiranim točkama rasprave.
5. Analizirati i vizualizirati nalaze (karte, dijagrami).

Najbolje se koristi za: prostorno planiranje, prepoznavanje lokalnih problema i dizajn utemeljen na zajednici.

Walkshop (radionica u pokretu) **intenzivan je suradnički događaj** na kojem raznoliki sudionici zajedno rade na razvoju inovativnih rješenja u ograničenom vremenu. Izvorno korišten u tehnološkom sektoru, hackathoni se danas široko primjenjuju na društvene i teritorijalne izazove.

Hackathoni mogu biti **uživo, online ili hibridni**, a promiču kreativnost, eksperimentiranje i međusektorsku suradnju.

Često slijede **proces dizajnerskog razmišljanja (design thinking)**:

1. **Empatija** – Razumjeti korisnike i dionike.
2. **Definiranje** – Razjasniti problem.
3. **Generiranje ideja** – Stvoriti ideje.
4. **Prototip** – Razviti koncepte koji se mogu testirati.
5. **Testiranje** – Prikupiti povratne informacije.
6. **Iteracija** – Poboljšati rješenja.

Najbolje se koristi za: inovacijske izazove, angažiranje mladih i suradnju usmjerenu na rješenja.

5. Evaluacija i povratne informacije

Angažiranje dionika ne završava aktivnostima sudjelovanja. Posljednji je korak prikupiti povratne informacije i evaluirati proces. To pomaže da se:

- procijeni zadovoljstvo i učinkovitost,
- prepoznaju naučene lekcije,
- poboljša buduće angažiranje,
- te održe povjerenje i dugoročna suradnja.

Kontinuirane povratne informacije stvaraju **petlje učenja**, čineći procese upravljanja prilagodljivijima i održivijima.

Dobro osmišljeno uključivanje dionika osigurava da procesi ruralnog razvoja nisu samo uključiviji i transparentniji, već i učinkovitiji i šire podržani.

4. Uključivanje zajednice

Uključivanje zajednice središnji je element modela upravljanja s više dionika na više razina. Proces ruralne obnove utječu na svakodnevni život, lokalni identitet i korištenje zajedničkih prostora, stoga se rješenja moraju razvijati zajedno sa zajednicama, a ne im se nametati.

4.1 Zašto je uključivanje zajednice važno u ruralnom upravljanju?

Uključivanje zajednice temelj je izgradnje otpornih i živahnih ruralnih zajednica. Ono omogućuje **aktivno sudjelovanje pojedinaca, skupina i organizacija u odlučivanju, rješavanju problema i suradnji**, jačajući povjerenje, transparentnost i podijeljenu odgovornost.

Ruralni se teritoriji često suočavaju s depopulacijom, starenjem stanovništva, opadanjem usluga i nedovoljno iskorištenim zgradama. To nisu samo prostorna ili gospodarska pitanja, već duboko društvena.

Uključivanje zajednice pomaže osigurati da procesi obnove:

- odražavaju **stvarne lokalne potrebe i znanje**
- grade **povjerenje** između građana, vlasti i drugih dionika
- jačaju **društvenu koheziju i suradnju**

- poboljšati **prihvatanje promjena**
- podržavaju **dugoročnu održivost** ishoda projekta

Kroz angažman stanovnici postaju **aktivni doprinositelji i sukreatori** razvoja, a ne pasivni korisnici.

4.2 Kako uključiti lokalno stanovništvo: strategije angažiranja za različite ciljne skupine

Ruralne su zajednice raznolike. Strategije moraju odražavati razlike u **socioekonomskom statusu, dobi, kulturi, etničkoj pripadnosti, zemljopisu, jeziku i spolu**.

Ključni pristupi:

- **Najprije razumjeti zajednicu** putem procjena, anketa, intervjua i fokus-skupina kako bi se prepoznale potrebe, motivacije i prepreke.
- Koristiti **jasnu i pristupačnu komunikaciju**, prilagođenu različitim skupinama i dostavljenu putem više kanala (sastanci, letci, društvene mreže, lokalni tisak, osobni kontakt).
- Suradivati s **pouzdanim lokalnim akterima** (vođe zajednica, škole, organizacije, poduzeća) kako bi se doprlo do teže dostupnih skupina.
- Ukloniti prepreke sudjelovanju osiguravanjem:
 - višejezičnih materijala
 - pristupačnih prostora
 - prikladnog vremena
 - rješenja za probleme prijevoza ili rasporeda.

U malim ruralnim zajednicama osobito su učinkoviti **osobni i izravni pristupi** (pozivi licem u lice, kontakt od vrata do vrata).

4.3 Alati za mobilizaciju zajednica

Učinkovita mobilizacija kombinira alate komunikacije, sudjelovanja i facilitacije:

- **Sastanci zajednice, radionice i forumi** za dijalog i zajedničko stvaranje.

- **Ankete, intervjui i fokus-skupine** za prikupljanje širokih i dubinskih uvida.
- **Savjetodavni odbori i participativne skupine** koji uključuju stanovnike u planiranje i odluke.
- **Višekanalna komunikacija** (bilteni, letci, društvene mreže, lokalni mediji).
- **Osobni pozivi i poticaji** (osvježenja, priznanja, male nagrade) za poticanje dolaska.
- **Profesionalna facilitacija**, uključujući glavne facilitatore, pomoćne facilitatore i tehničke organizatore, radi osiguravanja uključivog dijaloga i nesmetanih procesa.

4.4 Izgradnja dugoročnog lokalnog vlasništva nad procesom

Održiva obnova ovisi o tome osjećaju li zajednice da inicijative pripadaju njima. Vlasništvo nad procesom gradi se kada:

- su dionici uključeni rano u definiranje problema i vizija
- su procesi odlučivanja transparentni
- lokalni akteri imaju uloge u provedbi i upravljanju
- postoje mehanizmi kontinuiranih povratnih informacija
- se podržavaju lokalne inicijative i vodstvo

Vlasništvo nad procesom potiče odgovornost, brigu o zajedničkoj imovini i kontinuitet i nakon trajanja projekta.

4.5 Upravljanje sukobima i medijacija

Raznoliki interesi i perspektive mogu dovesti do napetosti. Konstruktivno upravljanje sukobima stoga je sastavni dio participativnog upravljanja.

Opća načela

- Uspostaviti jasna pravila za pristojan dijalog
- Osigurati uravnoteženo sudjelovanje
- Usredotočiti se na pitanja, a ne na osobe
- Po potrebi koristiti neutralnu facilitaciju
- Održavati transparentnost u odlučivanju

Postupanje s teškim pojedincima

- Aktivno slušati i uvažiti zabrinutosti
- Ostati smiren i izbjegavati eskalaciju
- Preusmjeriti raspravu prema zajedničkim ciljevima
- Po potrebi ponuditi zasebne razgovore jedan na jedan
- Postaviti jasne granice ako ponašanje ometa grupne procese

Dobro vođena medijacija može pretvoriti neslaganje u učenje i ojačati međusobno razumijevanje.

Uključivanje zajednice čini ruralnu obnovu **zajedničkim društvenim procesom**, povećavajući legitimnost, otpornost i dugoročni učinak razvojnih aktivnosti.

5. Novi europski Bauhaus (NEB)

Metoda **inicijativa je Europske komisije** koja povezuje **održivost, kulturu i inovacije**. Okuplja znanost, umjetnost, dizajn i znanje zajednice kako bi se preispitalo kako živimo, gradimo i komuniciramo sa svojim okolišem.

NEB promiče stvaranje prostora, usluga i rješenja koja nisu samo okolišno odgovorna, već i društveno uključiva i estetski smisljena. Podržava ciljeve Europskog zelenog plana i potiče zajednice, stručnjake, poduzeća i institucije da **zajednički stvaraju preobrazbe utemeljene na mjestu**.

U svojoj srži NEB postavlja jednostavno, ali ambiciozno pitanje: **kako možemo živjeti zajedno na način koji je održiv, uključiv i lijep?**

5.1 Vrijednosti NEB-a

Stvarajući mostove između različitih pozadina, premošćujući discipline i gradeći na sudjelovanju na svim razinama, Novi europski Bauhaus nadahnjuje pokret koji olakšava i usmjerava preobrazbu naših društava duž triju neodvojivih vrijednosti:

1. Održivost (održivo):

- Davanje prednosti klimatskim ciljevima, načelima kružnoga gospodarstva, nultom onečišćenju i bioraznolikosti.
- Osiguravanje da dizajn i projekti pozitivno doprinose okolišu.

2. **Uključivost (zajedno):**

- Naglašavanje pristupačnosti, priuštivosti i raznolikosti.
- Poticanje prostora koji su otvoreni i odražavaju potrebe svih pojedinaca.

3. **Estetika (lijepo):**

- Podizanje kvalitete života nadilaženjem puke funkcionalnosti.
- Uključivanje stila i doživljaja u proces dizajna kako bi se zajednice nadahnule i osnažile.

5.2 **Načela NEB-a**

NEB djeluje na temelju triju vodećih načela koja osiguravaju usklađenost njegovih projekata s njegovim vrijednostima:

1. **Participativni proces:**

- Uključivanje zajednica kroz faze dizajna, odlučivanja i provedbe.
- Osiguravanje da lokalni glasovi i proživljena iskustva oblikuju ishode projekta.

2. **Angažman na više razina:**

- Rješavanje izazova na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini integriranjem horizontalne (unutar zajednica) i vertikalne (kroz razine upravljanja) dimenzije.

3. **Transdisciplinarni pristup:**

- Spajanje stručnosti iz različitih disciplina, uključujući neformalno znanje.
- Nadilaženje profesionalnih silosa radi poticanja cjelovitog rješavanja problema.

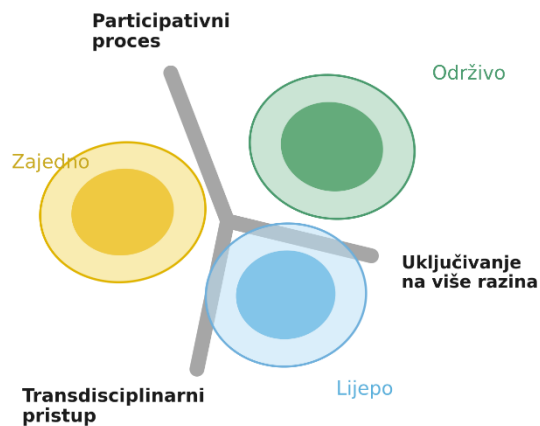
Ta načela opisuju proces kojim bi projekt trebao djelovati i raditi na postizanju najviše razine ambicije u trima vrijednostima.

5.3 **Kompas NEB-a**

Kompas NEB-a služi kao vodeći okvir za nositelje projekata i donositelje odluka. Pomaže osigurati usklađenost projekata s vrijednostima i načelima NEB-a tako što:

- Pruža kriterije za procjenu održivosti, uključivosti i estetske kvalitete.

- Potiče iterativne procese dizajna i evaluacije kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe zajednice.



5.4 Zašto je NEB važan za ruralno upravljanje?

Za ruralna područja NEB pruža okvir za preobrazbu nedovoljno iskorištenih prostora, usluga i lokalne imovine na načine koji su:

- okolišno odgovorni,
- društveno uključivi i
- kulturno smisleni.

Povezujući kvalitetu dizajna sa sudjelovanjem i održivošću, NEB nadopunjuje upravljanje s više dionika i podržava dugoročan ruralni razvoj utemeljen na mjestu.

6. Odgovorno istraživanje i inovacije (RRI)

Odgovorno istraživanje i inovacije (RRI) važan je koncept za modele upravljanja čiji je cilj rješavanje velikih društvenih izazova poput iscrpljivanja resursa, siromaštva, demografskog starenja i pritiska na okoliš. Odgovara na sve veću potrebu da se procesi istraživanja, razvoja i inovacija učine **otvorenijima, uključivijima i usklađenijima s društvenim vrijednostima**.

„Odgovorno istraživanje i inovacije transparentan je, interaktivan proces u kojem društveni akteri i inovatori postaju međusobno osjetljivi jedni na druge s obzirom na (etičku) prihvatljivost, održivost i društvenu poželjnost inovacijskog procesa i njegovih tržišnih proizvoda (kako bi se omogućilo pravilno ugrađivanje znanstvenih i tehnoloških dostignuća u naše društvo).” Von Schomberg (2012.).

RRI promiče zaokret od inovacija vođenih isključivo tehničkim ili gospodarskim ciljevima prema inovacijama koje su ujedno **etički prihvatljive, društveno poželjne i okolišno održive**. Naglašava da inovacije ne bi trebali oblikovati samo istraživači, donositelji politika i poduzeća, već i građani i civilno društvo.

Jednostavno rečeno, RRI znači da su inovacijski procesi:

- **transparentni,**
- **interaktivni**
- **osjetljivi na potrebe i vrijednosti društva.**

6.1 Zašto je RRI važan za upravljanje?

Ruralni i regionalni razvoj sve više ovisi o inovacijama — novim uslugama, novim namjenama zgrada, digitalnim alatima ili novim oblicima suradnje. Međutim, inovacije također mogu stvoriti rizike ili nenamjerne posljedice. RRI pomaže osigurati da inovacije doprinose dugoročnoj dobrobiti, a ne novim nejednakostima ili problemima u okolišu.

RRI podržava modele upravljanja koji:

- rano uključuju dionike,

- predviđaju moguće učinke,
- promišljaju o vrijednostima i pretpostavkama,
- te se prilagođavaju novim spoznajama i povratnim informacijama.

To je usko usklađeno s upravljanjem s više dionika, u kojem su suradnja i podijeljena odgovornost središnji.

6.2 Četiri dimenzije RRI-ja

RRI se može razumjeti kroz četiri ključne, međusobno povezane dimenzije:

1. **Anticipacija:** Dionici istražuju moguće buduće učinke inovacija — gospodarske, društvene i okolišne. Cilj nije predvidjeti budućnost, već postaviti pitanja „što ako?” i rano prepoznati moguće rizike i nesigurnosti.
2. **Refleksivnost:** Inovatori i donositelji odluka promišljaju o vlastitim pretpostavkama, vrijednostima i ciljevima. Ova dimenzija potiče svijest o tome kako osobne perspektive utječu na odluke i smjerove inovacija.
3. **Uključivost (rasprava):** Širok raspon dionika — uključujući građane i pogođene skupine — uključuje se u raspravu o ciljevima, zabrinutostima i vizijama budućnosti. To poboljšava legitimnost, povjerenje i kvalitetu odluka.
4. **Reagiranje:** Institucije i akteri ostaju otvoreni za promjene. Na temelju povratnih informacija i novih spoznaja prilagođavaju planove, strukture i aktivnosti.

Zajedno te dimenzije čine inovacijske procese društveno robusnijima i prilagodljivijima.

6.3 Ključevi RRI-ja

Europski pristup RRI-ju ističe pet praktičnih elemenata koji usmjeravaju provedbu:

- **Uključivanje javnosti** – aktivna uključenost društva u oblikovanje inovacija.
- **Otvoreni pristup i otvorene inovacije** – široko dijeljenje znanja, podataka i rezultata.
- **Ravnopravnost spolova** – uravnoteženo sudjelovanje i pozornost na rodne aspekte.
- **Etika** – poštovanje temeljnih prava i visokih etičkih standarda.
- **Obrazovanje o znanosti** – jačanje znanja i angažmana sa znanosti i inovacijama.

7. Proces i plan provedbe modela s više dionika (na više razina) korak po korak

Stvaranje učinkovitog modela upravljanja s više dionika na više razina uključuje nekoliko ključnih koraka.

Korak 1: Definiranje ciljeva i opsega: Prvi je korak uvijek utvrditi glavnu svrhu i odrediti što se želi postići. Na temelju toga treba razjasniti granice modela upravljanja, uključujući koji će dionici biti uključeni i koje su glavne uloge dionika.

Korak 2: Identifikacija dionika: Sljedeći je korak **mapiranje dionika**. U okviru ove aktivnosti trebamo popisati sve relevantne dionike (npr. članove zajednice, zaposlenike, ulagače, dobavljače, regulatorna tijela). Nakon toga trebamo **analizirati njihov utjecaj i interes**. Moramo procijeniti razinu utjecaja i interesa svakog dionika u procesu upravljanja kako bismo odredili prioritete u uključivanju.

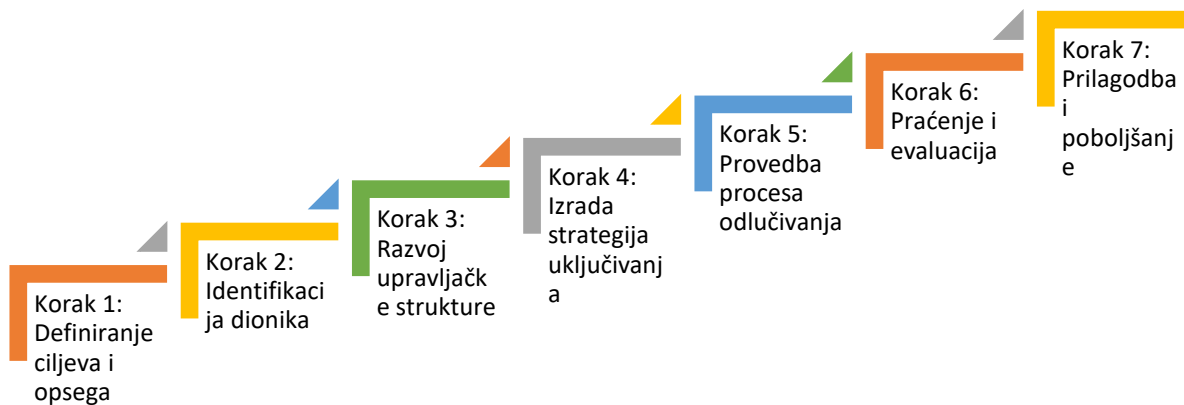
Korak 3: Razvoj upravljačke strukture: Treći se korak odnosi na razvoj glavne strukture modela upravljanja. Sastoji se od **definiranja uloga i odgovornosti**, dodjeljivanja uloga svakoj skupini dionika unutar upravljačke strukture te utvrđivanja njihovih odgovornosti i ovlasti odlučivanja.

Korak 4: Izrada strategija uključivanja: U tu svrhu treba **komunikacijski plan** izraditi i prilagoditi svakoj skupini dionika, osiguravajući transparentnost i jasnoću. Također trebamo odabrati prikladne metode za uključivanje dionika (npr. radionice, ankete, javne sastanke).

Korak 5: Provedba procesa odlučivanja: Uspostavljanje procesa koji potiču suradnju i kolektivno odlučivanje. Uz pomoć kontinuiranih povratnih informacija možemo prilagoditi prakse upravljanja na temelju doprinosa dionika.

Korak 6: Praćenje i evaluacija: Definirajte ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) za procjenu učinkovitosti modela upravljanja. Zakažite redovite evaluacije radi procjene zadovoljstva dionika, razine uključenosti i ukupne učinkovitosti upravljanja.

Korak 7: Prilagodba i poboljšanje: Iskoristite uvide stečene evaluacijama za potrebne prilagodbe modela upravljanja.



Slijedeći ove korake, može se razviti robustan model upravljanja s više dionika na više razina koji potiče učinkovitu suradnju, jača odgovornost i podupire informirano odlučivanje.

8. Naše priče: iskustva pilot područja

Beltinci, Slovenija

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

U okviru projekta RurALL naš pilot u Općini Beltinci bavi se izazovima depopulacije mapiranjem praznih i dotrajalih stambenih objekata s potencijalom za obnovu i nove funkcije usmjerene na zajednicu. Proces kombinira analizu javnih evidencija sa sustavnim terenskim posjetima, tehničkim procjenama i fotografskom dokumentacijom radi stvaranja pouzdane lokalne baze podataka. Usporedno s tim, uključujemo vlasnike nekretnina, predstavnike općine, stručnjake i stanovnike putem radionica i sastanaka. Primjenjujući pristup zajedničkog stvaranja, dionici zajednički utvrđuju scenarije ponovne uporabe i definiraju prioritete, pridonoseći razvoju lokalno prilagođenog modela upravljanja s više dionika koji podupire održivu revitalizaciju ruralnih područja.



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

U okviru pilota RurALL model upravljanja s više dionika pomogao je u rješavanju lokalnih izazova povezanih s depopulacijom, rascjepkanim vlasništvom nad nekretninama i ograničenom komunikacijom između javnih vlasti i stanovnika. Okupljanjem predstavnika općine, vlasnika nekretnina, stručnjaka i članova zajednice u strukturiranom dijalogu model je povećao transparentnost, izgradio povjerenje i razjasnio odgovornosti. Omogućio je zajedničko određivanje prioriteta praznih stambenih objekata s najvećim potencijalom za revitalizaciju i olakšao realističnije scenarije ponovne uporabe koje podupire zajednica. Kao rezultat toga, lokalno je odlučivanje postalo uključivije, koordiniranije i strateški usklađenije s dugoročnim ciljevima ruralnog razvoja.

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

U okviru pilota RurALL kratkoročni je učinak modela upravljanja s više dionika poboljšana komunikacija, snažnija suradnja između općine i vlasnika nekretnina te jasniji pregled praznih stambenih objekata s potencijalom za revitalizaciju. Povećava svijest o problemu i stvara zamah za konkretne inicijative obnove.

Dugoročno, model može poduprijeti strateškije prostorno planiranje, smanjiti broj dotrajalih zgrada, ojačati društvenu koheziju i pridonijeti usporavanju trendova depopulacije. Uključivanjem dionika – osobito lokalne zajednice – potiče otporniji i održiviji lokalni razvoj.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Najučinkovitiji element testiranja modela upravljanja s više dionika (MSGM) bila je integracija mapiranja utemeljenog na dokazima sa strukturiranim dijalogom dionika. Jasan pregled praznih i dotrajalih stambenih objekata stvorio je zajedničko razumijevanje lokalnih izazova. Posebno je uspješno bilo aktivno uključivanje zajednice u utvrđivanje novih funkcija odabranih zgrada. Putem radionica zajedničkog stvaranja postale su vidljive konkretne potrebe ciljnih skupina – udruga, javnih ustanova i stanovnika – te su već poduzeti prvi koraci za rješavanje nekih od tih potreba. Drugim regijama preporučujemo kombiniranje pouzdanih podataka s ranim uključivanjem zajednice, jasnom koordinacijom i kontinuiranom komunikacijom kako bi se osigurali realistični i široko podržani ishodi.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

U okviru pilota RurALL ključni je izazov u testiranju modela upravljanja s više dionika (MSGM) bio održavanje dosljednog uključivanja svih skupina dionika. Rascjepkano vlasništvo nad nekretninama i ograničena dostupnost pojedinih aktera usporavali su napredak, dok su određeni vlasnici zgrada očekivali trenutačno financiranje obnove. Međutim, projekt ne financira radove izravno; usmjeren je na utvrđivanje izvora financiranja i pripremu budućih ulaganja. Snažna potpora općine pokazala se ključnom za koordinaciju i dugoročnu održivost.

Za buduću provedbu preporučuje se jasnije rano upravljanje očekivanjima, transparentna komunikacija o opsegu i finansijskim okvirima, manja temeljna radna skupina te fazni pristup s vidljivim kratkoročnim rezultatima kako bi se osigurali kontinuitet i predanost.

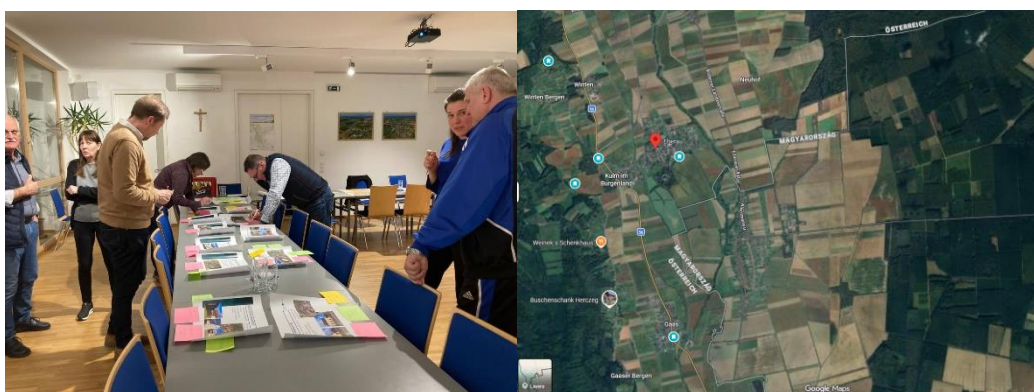
Koju biste ključnu poruku za ponijeti podijelili s drugima koji razmišljaju o uvođenju modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svojeg pilot-iskustva?

„Model upravljanja s više dionika najučinkovitiji je kada se pouzdani podaci, rano i kontinuirano uključivanje zajednice te jasna koordinacija kombiniraju kako bi se zajednički izazovi pretvorili u zajednički prihvaćena i provediva rješenja.”

Eberau, Austrija

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

Eberau je mala općina u južnom Burgenlandu u Austriji koju čini pet naselja (ukupno oko 900 stanovnika). Krajobrazno je obilježena vinogradima, a kulturno blizinom granice, odnosno regionalnom povezanošću sa Szombathelyjem (danas: Mađarska). Glavni trg Eberaua (povezan s dvorcem) okružen je gradskim kućama, dok su tradicionalni stambeni tipovi područja Streckhof („izduženo imanje”) i Kellerstöckl (mali poljoprivredni objekti u vinogradu). Mapiranje je pokazalo da su mnogi napušteni objekti upravo potonjeg tipa, koji se sve više koriste kao sekundarna boravišta i turistički smještaj. Budući da je zajednica prilično mala, procesi uključivanja zajednice i dionika spojili su se u jedan jedinstveni proces. Proces uključivanja zajednice uspio je privući sve širi krug dionika i osoba zainteresiranih za regionalni razvoj, od kojih neki već aktivno doprinose vlastitim projektima (npr. privatni regionalni muzej itd.).



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

Zbog malenosti zajednice nije bilo moguće razlikovati uključivanje zajednice od uključivanja dionika. Zbog preklapanja uloga (ljudi koji su uključeni kao građani Eberaua ili regije, kao i lokalna uprava, na primjer) osobni kontakt pokazao se temeljnim načinom komunikacije i osiguravanja učinka nakon završetka projekta. Događanja u sklopu RurALL-a korištena su i kao prilike za umrežavanje.

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

MSGM sa svojim sustavom dionika mogao bi biti koristan ako bi se projekt u budućnosti provodio na većem području / regiji, gdje se mapira i uključuje više dionika. U tom bi slučaju učinak bio podrška u prepoznavanju ključnih aktera na različitim pozicijama.

Za trenutačni RurALL projekt, lokalna zajednica (zbog svoje malenosti) vrlo je svjesna uloga i mogućnosti pojedinaca te joj stoga model nije potreban. Međutim, obraćanjem obližnjoj srednjoj tehničkoj školi (HTL), koja je izradila nacrt stambenih objekata, uspjeli smo ojačati regionalne mreže. Kroz regionalno upravljanje uključivanjem zajednice, u proces su se uključili i zainteresirali angažirani građani te nekoliko institucionalnih tijela.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Treba ostati strpljiv i ustrajan ako su ljudi zainteresirani, ali vremenski ograničeni. Obično postoji nekoliko ključnih osoba i, ako je općina mala, mnogo posla pada na njihova ramena. Stoga su nužni osobni kontakt i transparentnost o tome što projekt može (i ne može) pružiti. Izgradnja povjerenja i odnosa zahtijeva vrijeme i prisutnost, pa planirajte i posvetite dovoljno vremena i sredstava za to, jer to postavlja temelj za mnoge druge korake projekta.

Također smo počeli aktivirati našu novouspostavljenu mrežu kako bismo osigurali lokalni učinak (tj. da barem ideje razvijene i rad obavljen tijekom RurALL projekta) ne budu zaboravljeni nakon završetka projekta. Preporučili bismo da se to učini rano.

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

Planirajte dovoljno vremena za rad na odnosima s općinom i zajednicom, osobito kada niste mještani. Za izgradnju povjerenja potrebno je vrijeme.

Koju biste ključnu poruku za ponijeti podijelili s drugima koji razmišljaju o uvođenju modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svojeg pilot-iskustva?

Budite strpljivi i prilagodite se vremenskim okvirima i energiji ljudi – radite s njima (i njihovim ograničenjima), a ne protiv njih.

Usredotočite se na ono što bi bilo korisno dionicima u zajednici. Što oni dobivaju od projekta (i nakon što završi)?

Osigurajte kontinuiranu komunikaciju s lokalnim stanovništvom i budite prisutni (npr. kroz objave u lokalnim medijima itd.). Vodite računa o ostavštini svojih aktivnosti od ranih faza i pobrinite se da se o njima vodi briga i nakon završetka projekta.

Sárvár, Mađarska

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

Pilot u Sárváru usredotočen je na ponovno korištenje nedovoljno iskorištenih i praznih zgrada radi rješavanja ključnih lokalnih izazova kao što su iseljavanje mladih, starenje i potreba za živim prostorima zajednice. Zajedno s općinom, Pannon Business Networkom, obrazovnim i kulturnim ustanovama, civilnim organizacijama i mladima, najprije smo mapirali lokalni fond zgrada kako bismo prepoznali nedovoljno iskorištene lokacije koje su konstrukcijski prikladne za revitalizaciju i dobro smještene u blizini škola, usluga i javnog prijevoza. Kroz radionice u zajednici, sastanke dionika i tematske radne skupine, dionici su zajednički procijenili potrebe i sukreirali buduće namjene. Taj je proces doveo do odabira triju prioritetnih zgrada i razvoja konkretnih koncepata ponovnog korištenja i poslovnih planova za svaku od njih. Pilot stoga kombinira tehničko mapiranje stambenih objekata s participativnim planiranjem kako bi se osiguralo da nove namjene budu gospodarski održive, društveno uključive i usko usklađene s dugoročnim razvojnim ciljevima Sárvára.--



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

Model upravljanja s više dionika pomogao je Sárváru riješiti lokalne izazove stvaranjem jasnog, zajedničkog okvira za suradnju između općine, Pannon Business Networka, kulturnih i turističkih ustanova, škola, civilnih organizacija, poduzeća i mladih. Krenuo je od zajedničke dijagnoze iseljavanja mladih i nedovoljno iskorištenih zgrada, a zatim je koristio strukturirane alate poput mapiranja dionika, mreža moći i interesa te radionica u zajednici kako bi se osiguralo da svi relevantni akteri budu prepoznati i aktivno uključeni u odlučivanje. Upravljački odbor i tematske radne skupine koordinirali su proces: odbor je pružao stratešku usmjerenost i validaciju, dok su radne skupine sukreirale konkretne koncepte ponovnog korištenja i poslovne modele za odabrane zgrade. Pravila odlučivanja temeljena na konsenzusu, redoviti sastanci i transparentni komunikacijski kanali pomogli su smanjiti sukobe, uskladiti očekivanja i pretvoriti raznolike ideje u tri zajednički prihvaćena, provediva pilot koncepta koji izravno odgovaraju dugoročnim potrebama Sárvára.----

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

Kratkoročno, model upravljanja s više dionika stvara zajedničku viziju za ponovno korištenje nedovoljno iskorištenih zgrada Sárvára, jača povjerenje između ključnih aktera i ubrzava odlučivanje. Već je doveo do triju konkretnih, sukreiranih pilot konceptata s poslovnim planovima, okupljajući općinu, PBN, kulturne i turističke ustanove, škole, civilne organizacije i poduzeća oko zajedničkih projekata umjesto izoliranih inicijativa. To poboljšava koordinaciju, smanjuje udvostručavanje napora i olakšava mobilizaciju sredstava za ulaganja i pilot aktivnosti.--

Dugoročno, MSGM može pomoći Sárváru da postupno smanji iseljavanje mladih, podupre aktivno starenje i izgradi otporniju lokalnu ekonomiju. Očekuje se da će nova središta – za civilne organizacije, mlade i poduzetništvo te digitalne vještine – postati trajne žarišne točke života zajednice i inovacija, stvarajući nove usluge, radna mjesta i prilike za učenje. Sam model upravljanja postaje prenosiva vrijednost: uspostavljena mreža, jasne uloge i pravila odlučivanja koji se mogu ponovno upotrijebiti za buduće projekte, čineći Sárvár spremnijim za osmišljavanje i provedbu integriranih rješenja za nove društvene, gospodarske i okolišne izazove.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Jedan od najsnažnijih elemenata u primjeni MSGM-a u Sárváru bio je strukturiran, ali ipak vrlo praktičan način okupljanja dionika. Redovite radionice i tematske radne skupine stvorile su prostor za iskrenu raspravu, brzu povratnu informaciju i zajedničko rješavanje problema, umjesto jednosmjernog dijeljenja informacija. Kombinacija jasnih uloga (Upravljački odbor za stratešku usmjerenost, radne skupine za sadržaj) i jednostavnih pravila odlučivanja usmjerenih na konsenzus pomogla je izgraditi povjerenje i zadržati sve uključanima tijekom vremena.---

Drugim regijama preporučili bismo: započeti sustavnim mapiranjem dionika i mrežom moći i interesa kako bi se razjasnilo tko treba biti za stolom; uložiti u barem jednog neutralnog moderatora koji će voditi sastanke i posredovati među interesima; te povezati sukreiranje izravno s opipljivim rezultatima (npr. poslovni planovi za određene zgrade), tako da sudionici vide konkretne rezultate svog sudjelovanja. Korisno je i usidriti MSGM u postojeću lokalnu strategiju, tako da je pilot jasno povezan s dugoročnim razvojnim ciljevima i prilikama za financiranje grada.--

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

Jedan je izazov u primjeni MSGM-a u Sárváru bio taj što je proces zahtijevao znatno vrijeme i koordinacijski napor, osobito kada je bilo uključeno mnogo aktera s različitim očekivanjima i vremenskim okvirima. Postizanje konsenzusa katkad je usporavalo odluke, a nije uvijek bilo lako kontinuirano održavati uključenost manje moćnih ili manje aktivnih dionika (npr. manjih

civilnih organizacija ili pojedinih mladih osoba) tijekom svih faza. Osim toga, usklađivanje tempa zajedničkog stvaranja s formalnim općinskim postupcima i rokovima vanjskog financiranja pokazalo se zahtjevnim.

Za buduće primjene preporučili bismo da se od početka definira koje odluke uistinu zahtijevaju širok konsenzus, a koje se mogu delegirati manjim skupinama; planiranje kraćih, usredotočenijih ciklusa uključivanja s jasnim ključnim točkama; te uporabu fleksibilnijih formata (internetski alati, mikroradionice) kako bi se širi krug informirao bez preopterećenja. Korisno je i rano dogovoriti realističan vremenski okvir koji uzima u obzir političko odlučivanje i razdoblja financiranja, kako bi se entuzijizam dionika mogao održati i brzo povezati s vidljivim pilot-aktivnostima.

Koju biste ključnu poruku za ponijeti podijelili s drugima koji razmišljaju o uvođenju modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svojeg pilot-iskustva?

Dobro osmišljen model upravljanja s više dionika funkcionira samo ako je ukorijenjen u stvarnim lokalnim potrebama i vodi konkretnim, zajedničkim projektima – stoga uvijek kombinirajte široko sudjelovanje s jasnim odgovornostima, vremenskim okvirima i opipljivim pilot-aktivnostima.

Bystřice, Češka

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

BYSLab je zajednici usmjeren coworking i makerspace hub razvijen u obnovljenoj javnoj zgradi u Bystřiceu. Pilot je bio usredotočen na prepoznavanje stvarnih lokalnih potreba i uključivanje ključnih dionika u oblikovanje konačnog koncepta prostora. Slobodnjaci, poduzetnici, studenti, škole, roditelji i umirovljenici pozvani su na sudjelovanje kroz javne radionice i tematske skupine za raspravu. Model upravljanja s više dionika pomogao je uskladiti očekivanja općine, lokalnih poduzeća i zajednice, osiguravajući da konačni dizajn odražava praktičnu potražnju i dugoročnu operativnu održivost, a ne viziju nametnutu odozgo.



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

Pristup MSGM-a pomogao je u rješavanju nekoliko ključnih lokalnih izazova: skepticizma prema novim javnim projektima, zabrinutosti zbog nedovoljne iskorištenosti i rizika od osmišljavanja prostora odvojenog od stvarnih potreba. Aktivnim uključivanjem različitih skupina dionika – predstavnika općine, poduzetnika, škola, mladih i stanovnika – pilot je potvrdio stvarnu potražnju za prostorima za coworking i izradu. Pomogao je i u definiranju realističnih modela cijena i operativnih pravila. Zajedničko stvaranje ojačalo je prihvaćenost u javnosti i smanjilo rizik od nedovoljne iskorištenosti prostora, potičući pritom suradnju između obrazovnog sektora i lokalne poslovne zajednice.

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

Kratkoročno, pristup MSGM-a ojačao je dijalog između općine i građana te povećao transparentnost u odlučivanju. Stvorio je mrežu angažiranih dionika spremnih doprinijeti programiranju i budućem radu. Dugoročno, model može podupirati lokalno poduzetništvo, pomoći u zadržavanju mladih u regiji i poticati kulturu inovacija. Također postavlja presedan za participativno planiranje u budućim javnim projektima, povećavajući povjerenje u lokalno upravljanje i promičući zajedničku odgovornost za javnu infrastrukturu.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Kombinacija otvorene javne radionice i ciljanih tematskih radnih skupina pokazala se osobito učinkovitom. Osigurala je široko sudjelovanje uz dublje rasprave s pojedinim skupinama korisnika kao što su poduzetnici i prosvjetni djelatnici. Transparentna komunikacija o proračunskim ograničenjima i operativnim stvarnostima pomogla je održati realistična očekivanja. Drugim regijama preporučujemo da započnu temeljitim mapiranjem potreba, jasno komuniciraju ograničenja projekta i uključe buduće korisnike već tijekom faze operativnog osmišljavanja. Rano uključivanje znatno poboljšava i relevantnost i održivost projekta.

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

Uključivanje manje aktivnih ili manje glasnih skupina stanovnika bilo je izazovno. Sudjelovanje je bilo veće među već angažiranim građanima i poduzetnicima, što je možda djelomično pristrano usmjerilo raspravu. U buduću preporučujemo kombiniranje radionica uživo s internetskim anketama i ciljanim obraćanjem pojedinim skupinama, poput mladih ili roditelja male djece. Drugi je izazov bilo usklađivanje ambicioznih ideja s financijskom izvedivošću; stoga je kontinuirano komuniciranje proračunskih ograničenja tijekom cijelog procesa ključno.

Koju biste ključnu poruku za ponijeti podijelili s drugima koji razmišljaju o uvođenju modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svojeg pilot-iskustva?

Uključivanje dionika od najranijih faza znatno povećava kvalitetu projekta i dugoročnu održivost, ali zahtijeva transparentnost, strpljenje i iskrenu komunikaciju o ograničenjima.

Jelšava, Slovačka

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

U okviru pilota mapirano je 60 općinskih zgrada u Jelšavi, s naglaskom na povijesni gradski trg (Námestie republiky i Námestie SNP). Od njih je 23 detaljno analizirano, što je dovelo do 20 općih i 3 detaljna koncepta obnove.

Tri radionice zajednice okupile su stanovnike, mlade, predstavnike romske zajednice, poduzeća, ustanove i gradske dužnosnike (uključujući gradonačelnika i vijeće) radi sukreiranja novih namjena za prazne zgrade. Sudionici su utvrdili usluge koje nedostaju,

raspravljali o dizajnerskim rješenjima i odredili prioritetne intervencije, pokazujući snažan lokalni interes za revitalizaciju.

Proces je kombinirao tehničko mapiranje, uključivanje dionika i razvoj poslovnih modela. U suradnji s općinom i arhitektom pripremljeni su projekti obnove i predstavljeni zajedno s planom uređenja gradskog trga koji integrira zelenu i plavu infrastrukturu, nudeći zajedničku viziju usklađenu s načelima NEB-a.



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

MSGM je stvorio strukturiranu platformu koja je povezala općinske vlasti, stanovnike, ranjive skupine, regionalne institucije, dionike i stručnjake (na nacionalnoj i međunarodnoj razini). Omogućio je transparentno određivanje prioriteta zgrada, poboljšao povjerenje u odlučivanje te uskladio okolišne, društvene i gospodarske perspektive. Kroz radionice i radne skupine model je pretvorio rascjepkane rasprave u koordinirano djelovanje. Vanjska stručnost i međuregionalna razmjena ojačali su tehničku kvalitetu i poslovno planiranje. Bez MSGM-a, integracija mapiranja, sukreiranja u zajednici i pripreme studije izvedivosti u ovom opsegu ne bi bila ostvariva, kao ni priprema poslovnog modela, koja se uvelike oslanjala na vodstvo vanjskih stručnjaka iz partnerske organizacije, kojima općina inače nema pristup.

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

Kratkoročno, model jača institucionalnu koordinaciju, povećava sudjelovanje građana i stvara konkretne koncepte obnove za neiskorištene općinske zgrade. Poboljšava transparentnost i povjerenje među dionicima. Tijekom trajanja projekta uspostavljena mreža dionika omogućila je pravodobnu isporuku rezultata, poboljšala pristup vanjskoj stručnosti i poduprla određivanje prioriteta zgrada i djelovanja na temelju dokaza. Također je unaprijedila suradnju između općine, regionalnih vlasti i privatnih aktera.

Dugoročno, model može pridonijeti stabilizaciji trendova depopulacije aktiviranjem novih usluga te kulturnih i poduzetničkih prostora koji poboljšavaju kvalitetu života i lokalne prilike. Uspostavlja strukturirani okvir za postupnu i financijski održivu obnovu općinske imovine. Jača okolišnu koordinaciju, osobito u pogledu pitanja kvalitete zraka, i poboljšava pristup općine znanju, partnerstvima i prilikama za financiranje unatoč ograničenim administrativnim kapacitetima. Upravljačka struktura ostaje operativna i nakon životnog ciklusa projekta te se može prilagoditi budućim razvojnim prioritetima.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Jasna upravljačka struktura i definirane uloge znatno su poboljšale koordinaciju. Upravljački odbor i tematske radne skupine omogućili su usredotočene tehničke rasprave uz održavanje javnog legitimiteta putem skupština zajednice.

Kombinacija tehničkog mapiranja s participativnim radionicama pokazala se osobito uspješnom. Vizualni alati i pojednostavljena komunikacija pomogli su stanovnicima razumjeti koncepte obnove. Ciljano uključivanje mladih i predstavnika romske zajednice povećalo je kvalitetu sudjelovanja. Mehanizam dvostruke provjere osigurao je da se osjetljive odluke ne nameću bez doprinosa pogođenih skupina. Rano uključivanje tijela za zaštitu baštine i okoliša spriječilo je izradu nacrtu koji ne bi bili upotrebljivi za općinu nakon što odluči provesti planove.

Preporuka: kombinirajte tehničku stručnost s participativnim formatima, institucionalizirajte uloge posredovanja za ranjive skupine – za Jelšavu je ciljanje romskog stanovništva i nižih društveno-gospodarskih slojeva stanovništva bilo ključno, jer oni obično izostaju iz uključivanja u aktivnosti povezane s javnim interesom i tako ostaju nezastupljeni.

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

Stope sudjelovanja, osobito među mladima, bile su niske; za to bi trebalo osmisлити posebnu radionicu za mlade, za koju nismo imali kapaciteta u okviru projekta, s već gusto isplaniranim aktivnostima (nije ključno, samo zapažanje). Ograničenja kapaciteta općine usporila su provedbu. Administrativno opterećenje bilo je podcijenjeno. Izazovno je bilo održati interes svih strana tijekom cijelog trajanja projekta. Komunikacija tehničkih planova obnove u početku je bila previše složena. Alati za vizualizaciju uvedeni su tek nakon povratnih informacija.

Koju biste ključnu poruku za ponijeti podijelili s drugima koji razmišljaju o uvođenju modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svojeg pilot-iskustva?

Model upravljanja s više dionika funkcionira samo kada se transparentnost, uključivost i strukturirana koordinacija tretiraju kao operativna načela, a ne samo kao formalne obveze.

Satu Mare, Rumunjska

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

Glavni cilj modela upravljanja s više dionika (na više razina) za pilot projekt u Hododu jest stvaranje zajednice ugodne za život u selu Hodod privlačenjem novog stanovništva kroz korištenje napuštenih i oronulih stambenih objekata. Općina Hodod članica je Međuopćinskog razvojnog udruženja županije Satu Mare. Kao pridruženi strateški partner, Hodod je podržao mapiranje stambenih objekata i događanja za uključivanje zajednice. Tijekom prvih mjeseci provedbe projekta, uz podršku vanjskih stručnjaka i općine Hodod, mapirana je 41 oronula ili napuštena zgrada u Hododu. Od tih 41 mapirane zgrade, odabrano je njih 20 te su pripremljeni osnovni koncepti za njihovu obnovu. Tri su zgrade odabrane zajedno s lokalnim dionicima i za njih su pripremljeni detaljni projektni predlošci. Za tri odabrane zgrade izrađeni su i poslovni planovi uz potporu vanjske stručnosti. Lokalna zajednica i dionici bili su uključeni u taj proces i sve aktivnosti. Organizirana su tri događanja

za uključivanje zajednice. Tijekom prvog, sudionici su upoznati s tematikom projekta i zamoljeni da predlože moguća rješenja kako bi svoju općinu učinili ugodnijom za život. Na drugom sastanku sudionici su zajedno radili na pronalaženju mogućih namjena za 3 zgrade odabrane za detaljne projektne predloške. Posljednja radionica za uključivanje zajednice predstavljala je priliku za sudionike da analiziraju 3 poslovna plana izrađena u sklopu projekta.



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

Model upravljanja s više dionika usredotočen je na uključivanje lokalne zajednice radi prevladavanja izazova povezanih s depopulacijom Hododa. Problem depopulacije i neiskorištenih zgrada problem je koji pogađa cijelu zajednicu. Kako bi se osigurala uključivost, aktivnost mapiranja obuhvatila je ne samo istraživanje za stolom, već i terenske posjete organizirane tijekom nekoliko dana. Na taj su način u proces bili uključeni stanovnici svih kategorija, kao i predstavnici općine. Lokalna je zajednica bila uključena i u događanja za uključivanje zajednice, na koja su lokalni stanovnici bili pozvani sudjelovati, a koja su predstavljala prostore za zajednički rad i zajedničko osmišljavanje. U provedbu projekta uključeni su sljedeći dionici: lokalni stanovnici (pružanje doprinosa), lokalna uprava (pružanje doprinosa za mapiranje zgrada, terenske posjete, odlučivanje), lokalne institucije (škola, crkva), poduzeća (lokalni poduzetnici, obrtnici, start-upovi zainteresirani za poslovne prilike temeljene na obnovi).

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

Očekivani ishodi modela upravljanja s više dionika u Hododu jesu:

Kratkoročno:

- mapiranje 40 napuštenih ili dotrajalih zgrada;
- razvoj prototipnih rješenja za 23 zgrade;
- izrada poslovnih planova za 3 zgrade u općini;
- provedba 3 radionice uključivanja zajednice.

Dugoročno:

- Razvoj kulture sudjelovanja i zajedničkog odlučivanja na lokalnoj razini te povećanje sudjelovanja lokalnih dionika u javnim poslovima;
- Povećanje privlačnosti sela za mlade i mlade obitelji da ostanu;
- Stvaranje radnih i gospodarskih prilika u dotrajalim ili napuštenim zgradama aktivnostima koje bi mogle potaknuti ljude da ostanu u općini;
- Uporaba dotrajalih ili napuštenih zgrada za namjene zajednice.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Tijekom provedbe projekta, podrška pridruženog partnera, općine Hodod, bila je ključna u provedbi MSGM-a. Općina je podržala partnera u mapiranju stambenih objekata sudjelovanjem u terenskim posjetima i prikupljanjem dijela potrebnih podataka. Općina je također bila aktivna u organizaciji događanja za uključivanje zajednice distribuiranjem pozivnica i razgovorom sa stanovnicima o događanjima. Lokalni dionici bili su aktivni na sva tri događanja za uključivanje zajednice. Kroz otvoren dijalog, zajednički rad te razmjenu iskustava i znanja, pružili su vrijedan doprinos.

Još jedan važan aspekt bio je taj što je događaje uključivanja zajednice moderirao stručnjak koji ima znanje o temi, ali i dobre komunikacijske vještine.

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

Sudjelovanje na događajima uključivanja zajednice moglo je biti veće, ali je istodobno broj sudionika bio dovoljan za osiguravanje učinkovitog zajedničkog rada i zadržavanje teme sastanka. Preporučujemo da se nastavi s osobnim pozivima putem pouzdanih lokalnih mreža i općinskih obavijesti.

Koju biste ključnu poruku za ponijeti podijelili s drugima koji razmišljaju o uvođenju modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svojeg pilot-iskustva?

Model upravljanja s više dionika koristan je za uključivanje lokalne zajednice u procese zajedničkog rada i zajedničkog odlučivanja s ciljem rješavanja izazova i problema s kojima se zajednica suočava.

Gorski kotar, Hrvatska

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

U sklopu RurALL projekta, pilot u Gorskom kotaru rješava dugotrajnu ruralnu depopulaciju prepoznavanjem i mapiranjem napuštenih i nedovoljno iskorištenih zgrada u devet općina (Delnice, Vrbovsko, Čabar, Ravna Gora, Mrkopalj, Fužine, Skrad, Brod Moravice i Lokve). Proces mapiranja kombinirao je istraživanje za stolom, terenske posjete, tehničke procjene i radionice za uključivanje zajednice, koje su provedene između lipnja i studenoga 2025. Kroz participativne radionice, lokalni dionici zajednički su prepoznali prioritetne zgrade i sukreirali scenarije ponovnog korištenja u tri tematska područja: stanovanje, gospodarski razvoj te prostori zajednice i kulture. Rezultat je model upravljanja koji ima potporu zajednice, utemeljen na stvarnim lokalnim potrebama, osmišljen s ciljem da preokrene demografski pad i revitalizira izgrađenu baštinu regije.



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

U sklopu RurALL pilota, model upravljanja s više dionika pomogao je Gorskom kotaru riješiti njegove ključne izazove depopulacije, starenja i nedovoljno iskorištene infrastrukture. Okupljanjem predstavnika jedinica lokalne samouprave, Primorsko-goranske županije, RRA PGŽ-a i stanovnika na strukturiranim radionicama, model je stvorio zajedničku dijagnozu problema i zajedničku platformu za sukreiranje rješenja. Alati poput mapiranja i radionica u zajednici osigurali su da svi relevantni akteri budu prepoznati kako bi bili smisleno uključeni u odlučivanje.

Omogućio je zajedničko određivanje prioriteta praznih stambenih objekata i olakšao realističnije scenarije ponovnog korištenja koji imaju potporu zajednice. Kao rezultat toga, lokalno odlučivanje postalo je uključivije, koordiniranije i strateški usklađenije s dugoročnim ciljevima ruralnog razvoja.

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

Kratkoročno, model upravljanja s više dionika ojačao je suradnju među općinama Gorskog kotara, poboljšao komunikaciju između općine i vlasnika nekretnina te pružio jasniji pregled praznih stambenih objekata s potencijalom za revitalizaciju. Povećao je svijest o problemu i stvorio zamah za konkretne inicijative obnove.

Dugoročno, model može podupirati mjerljivo smanjenje iseljavanja, osobito mladih i obitelji, kroz stvaranje pristupačnog stanovanja, coworking prostora, kulturnih sadržaja i usluga zajednice. Obnovljene zgrade mogle bi generirati novu gospodarsku aktivnost i zapošljavanje, dok bi sam model upravljanja – s uspostavljenim ulogama, pravilima odlučivanja i mrežama dionika – postao prenosiv okvir za buduće inicijative ruralnog razvoja u regiji i šire.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Jedan od najsnažnijih elemenata u testiranju MSGM-a u Gorskom kotaru bila je kombinacija mapiranja temeljenog na dokazima s otvorenim, participativnim radionicama u zajednici. Taj je pristup osigurao da i donositelji odluka i svakodnevni stanovnici imaju smislenu ulogu u oblikovanju ishoda. Rotiranje radionica po općinama pomoglo je osigurati geografsku

zastupljenost i održati angažman u cijeloj regiji. Fazni pristup, koji započinje zajedničkom dijagnozom problema i kreće se prema konkretnim procjenama zgrada i scenarijima ponovnog korištenja, dao je procesu jasan smjer i pomogao sudionicima da vide opipljiv napredak.

Drugim regijama preporučujemo: rano uložiti u mapiranje dionika kako bi se razjasnilo tko treba biti za stolom; koristiti kombinaciju formalnih tijela upravljanja i neformalnih formata uključivanja radi održavanja široke participacije; te utemeljiti proces na konkretnim, lokalno relevantnim rezultatima kako bi dionici ostali motivirani i mogli vidjeti vrijednost svog sudjelovanja.

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

U Gorskom kotaru, MSGM pilot suočio se s izazovima u koordinaciji uključivanja među općinama, osobito s niskom odazivom na prvoj radionici zbog preklapanja s lokalnim izborima. U ovom slučaju, alternativni vremenski okvir nije bio sasvim moguć, zbog dinamike projekta. Različite razine upoznatosti s mehanizmima financiranja EU-a među dionicima također su zahtijevale nešto dodatnog jačanja kapaciteta kako bi se omogućilo ravnopravno sudjelovanje. Osim toga, neki su akteri imali pitanja pruža li projekt izravna sredstva za obnove, dok je projekt usredotočen na prepoznavanje izvora financiranja i izgradnju čvrstih temelja za buduće inicijative, bez pružanja sredstava za obnovu.

Za buduće provedbe preporučujemo rano savjetovanje s lokalnim kalendarima kako bi se izbjegla izborna razdoblja, uz ugrađenu fleksibilnost za promjenu termina. Prilagođeno jačanje kapaciteta, poput uparivanja iskusnih i novijih sudionika radi međusobnog učenja, može pojednostaviti koordinaciju. Jasna, unaprijed pružena komunikacija o opsegu projekta – osobito o tome da ne financira obnove – pomaže upravljati očekivanjima i održati entuzijazam, kao i naglašavanje institucionalne potpore za dugoročan uspjeh.

Koju biste ključnu poruku podijelili s drugima koji razmišljaju o provedbi modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svog pilot iskustva? (jedna rečenica)

Iz našeg iskustva u Gorskom kotaru, model upravljanja s više dionika napreduje kada okuplja pouzdane podatke, rano i kontinuirano uključivanje zajednice te snažnu koordinaciju kako bi zajedničke ruralne izazove pretvorio u praktična, kolektivno prihvaćena pilot rješenja.

Prijedor, Bosna i Hercegovina

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

U gradu Prijedoru i okolnoj regiji, RurALL pilot nadograđuje se na mapiranje oronulih i nedovoljno iskorištenih stambenih objekata u ruralnim naseljima te na strukturirano uključivanje dionika i zajednice. PREDA je koordinirala proces uz potporu grada Prijedora, mjesnih zajednica, stanovnika i vlasnika. Kroz radionice za uključivanje zajednice i ciljane rasprave s različitim skupinama (mladi, stariji, žene i ranjiva kućanstva), sukreirali smo realistične opcije ponovnog korištenja i odredili prioritete radnje na temelju lokalnih potreba i izvedivosti. Kao rezultat, oblikovana su tri pilot smjera: (1) komercijalni prostor za kušanje vina radi povećanja ruralne privlačnosti i lokalnog gospodarstva, (2) unaprijeđen prostor zajednice/javnih usluga s coworking značajkama radi poboljšanja pristupa uslugama i prilikama za zapošljavanje te (3) hibridni model koji kombinira smještaj za posjetitelje s obitelji u potrebi koja služi kao terenski operater malog informativnog punkta za planinare i penjače.



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

MSGM nam je pomogao pretvoriti složenu lokalnu situaciju – različite interese, ograničene resurse i osjetljiva vlasnička pitanja – u organiziran, transparentan proces. Korištenjem strukture s više dionika (općina, PREDA kao tajništvo, mjesne zajednice, stanovnici, vlasnici, NVO-i, MSP-ovi i tehnički stručnjaci) smanjili smo odlučivanje „odozgo prema dolje” te povećali povjerenje i legitimitet. Radionice u zajednici potaknule su zajedničko razumijevanje potreba i prioriteta, dok su ciljani sastanci s vlasnicima i provjere izvedivosti pomogli rano upravljati pravnim, tehničkim i financijskim rizicima. MSGM je također omogućio

konstruktivno postupanje s konkurentskim idejama primjenom jasnih kriterija, dokumentiranjem odluka i zatvaranjem petlje povratnih informacija („vi ste rekli – mi smo učinili“). Time su pilot izbori postali realističniji, poduprti vlasništvom zajednice, uz izvedive smjerove djelovanja.

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

MSGM kratkoročno poboljšava sposobnost Prijedora da na praktičan način koordinira ruralnu revitalizaciju. Dionici razumiju svoje uloge, odluke su slijedive, a pilot radnje napreduju od konceptata do provedivih planova. Također poboljšava kvalitetu sudjelovanja osiguravajući da se ruralni glasovi – uključujući glasove mladih, žena i starijih – odražavaju u prioritetima i u osmišljavanju namjena.

Dugoročno, MSGM ima potencijal postati trajni lokalni mehanizam za aktiviranje ruralnih resursa. Mapirani stambeni objekti neće biti samo dokumentirani, već i pripremljeni za integraciju u službene općinske geografske informacijske sustave (GIS) i procese planiranja, čime će se stvoriti kanal za buduća ulaganja i usluge. Ovaj model podupire održivost povezujući inicijative zajednice s općinskim procedurama i prilikama za financiranje na višoj razini, čineći ruralna područja privlačnijima za život, rad i turizam.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Što je dobro funkcioniralo za PREDA-u:

- Jasne uloge (odlučivanje općine + koordinacija PREDA-e) i predvidljive rutine sastanaka.
- Radionice u zajednici koje su proizvele konkretne prioritete, a ne samo općenite rasprave
- Ciljano uključivanje nedovoljno zastupljenih skupina (mladi/žene/stariji) radi poboljšanja uključivosti
- Rani fokus na „tko će time upravljati“ (operativni put) uz izradu koncepta
- Jednostavni alati za dokumentaciju (zapisnici, evidencija odluka, praćenje zadataka) koji su poboljšali provedbu

Preporuka: koristite stage-gate pristup: doprinos zajednice → izvedivost → paket odluka → petlja povratnih informacija.

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

- Intenzitet uključivanja teško je održati kada zajednice ne vide brz vidljiv napredak. Učinite drugačije: zakažite manje, ali redovite obavijesti i javne poruke „vi ste rekli – mi smo učinili” nakon svake prekretnice.
- Vlasništvo i pravna jasnoća mogu usporiti pilote u koje su uključeni privatni vlasnici. Učinite drugačije: ranije započnite povjerljiva savjetovanja s vlasnicima i definirajte minimalne pravne uvjete kao kontrolnu točku izvedivosti.
- Neke su ideje privlačne, ali operativno nerealne (osoblje/OPEX/internet). Učinite drugačije: provjerite kapacitet operatera, pokriće OPEX-a i infrastrukturne preduvjete prije potvrđivanja konačne namjene.

Koju biste ključnu poruku za ponijeti podijelili s drugima koji razmišljaju o uvođenju modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svojeg pilot-iskustva?

Model upravljanja s više dionika gradi trajni lokalni mehanizam za ruralnu revitalizaciju – povezujući vlasništvo zajednice s općinskim procedurama i održivim modelima rada.

Despotovac, Srbija

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

Pilot područje srpskog partnera REDASP-a jest općina Despotovac, koja obuhvaća 30 sela. Općina Despotovac pridruženi je partner u projektu. Općinski projektni tim najaktivnije je sudjelovao u provedbi pilot aktivnosti zajedno s REDASP-om. Mapirana je 31 stambena jedinica, a tri su odabrane kao prioriteti za rekonstrukciju, izradu detaljnih projekata i poslovnih modela. Održana su četiri sastanka zajednice: početni, na kojem su predstavnici zajednice informirani o projektnim aktivnostima i planiranim metodologijama proizašlima iz Novog europskog Bauhausa; dva sastanka za raspravu i odlučivanje o budućoj namjeni mapiranih zgrada te jedan sastanak za pregled osnovnih koncepata, detaljnih projekata i razvoj poslovnih modela za prioritetne objekte. Prioriteti su: restoran Toplica u blizini

Resavske pećine, Sokolski dom u Senjskom Rudniku (rudarsko naselje) i objekt za sklonište beskućnika i privremeni smještaj (uglavnom tijekom zime) najranjivijih starijih osoba.



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

Model upravljanja s više dionika predviđa prepoznavanje svih važnih dionika te uspostavu modela i kanala komunikacije. Na taj se način gradi povjerenje zajednice prema lokalnim vlastima, a lokalna uprava prikuplja važan doprinos građana kako bi stekla uvid u lokalne probleme, potrebe i prioritete, poboljšala kvalitetu života i provodila učinkovitije planove ulaganja. MSGM model temelji se na načelima NEB-a, sudjelovanju građana i načelima dobrog upravljanja poput transparentnosti, odgovornosti, vladavine prava, participacije, odgovornosti prema potrebama, pravednosti i učinkovitosti.

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

Glavni kratkoročni učinak MSGM modela za Despotovac jest:

- Poboljšana koordinacija i suradnja između općinskih vlasti, REDASP-a, civilnog društva, građana i privatnih aktera;
- Povećani institucionalni kapacitet općine i lokalnih dionika za participativno planiranje i provedbu projekata;

- Snažniji osjećaj vlasništva i pripadnosti među lokalnim stanovnicima u pogledu revitaliziranih stambenih objekata te
- Povećan građanski angažman i sudjelovanje u lokalnim procesima odlučivanja.

Glavni dugoročni učinak:

- Povećana privlačnost ruralnih naselja;
- Poboljšani uvjeti za zadržavanje stanovništva, osobito mlađih kućanstava;
- Usporavanje trendova iseljavanja u pilot naseljima;
- Razvoj novih gospodarskih aktivnosti povezanih s turizmom, kulturnom baštinom, kreativnim industrijama i uslugama;
- Mobilizacija raznolikih izvora financiranja, uključujući EU, nacionalna, općinska i privatna ulaganja;
- Povećane prilike za lokalno zapošljavanje;
- Ojačani lokalni lanci vrijednosti i diversifikacija ruralnog gospodarstva.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Odaziv građana i dionika bio je snažno potaknut izravnom komunikacijom i uključivanjem općinskih službenika i stručnjaka – inženjera. Izravan dijalog i rasprave na sastancima zajednice potaknuli su građane da vjeruju donositeljima odluka. Izgrađen je osjećaj planiranja u skladu sa stvarnim potrebama građana, što se pokazalo preporučljivim za buduće sektorske planove i strategije.

Preporučujemo službenicima da izravno komuniciraju s građanima i uključe općinske stručnjake u najvećoj mogućoj mjeri.

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

Glavni izazovi su: ograničeni resursi javnog sektora i potrebno dodatno vrijeme za komunikaciju, organizaciju i planiranje. Ograničeni proračuni i potreba za dodatnim istraživanjem i planiranjem vanjskih izvora financiranja provedbe razvojnih planova.

Preporučujemo uspostavu mehanizma/alata za prepoznavanje i dinamiku vanjskih izvora financiranja te, u skladu s tim, redovito preispitivanje prioriteta (npr. tromjesečno).

Koju biste ključnu poruku za ponijeti podijelili s drugima koji razmišljaju o uvođenju modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svojeg pilot-iskustva?

Poticati izravnu i kontinuiranu komunikaciju s građanima i dionicima različitih interesa radi izgradnje povjerenja i dobrog upravljanja.

Mojkovac, Crna Gora

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

Pilot u Mojkovcu bio je usmjeren na terensko mapiranje dotrajalih stambenih objekata u ruralnim područjima općine, kao osnovu za planiranje njihove buduće uporabe. Mapiranje je provedeno u suradnji s Arhitektonskim fakultetom kroz metodološki definiran proces kojim su dokumentirani stanje zgrada, lokacija, dostupnost infrastrukture i osnovni podaci o vlasništvu. Usporedno s tim, organizirane su radionice i sastanci s lokalnim stanovnicima, mladima, predstavnicima općine i angažiranim stručnjacima (antropolog, pravno-poljoprivredni stručnjak, student arhitekture). Tim su procesom utvrđeni realistični modeli aktivacije, povezani s agroturizmom, proizvodnjom u malom opsegu i valorizacijom lokalne baštine.



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

MSGM je osigurao da proces mapiranja nadiđe tehničku dokumentaciju i postane osnova za zajedničko planiranje. Umjesto da općina samostalno definira prioritete, izravno su bili uključeni lokalni akteri i stručnjaci iz različitih područja. To je omogućilo jasnije utvrđivanje ključnih ograničenja – imovinsko-pravnih odnosa, niske svijesti među vlasnicima i nedostatka održivih poslovnih modela za aktivaciju zgrada. Model je poboljšao koordinaciju između lokalne uprave i zajednice te uveo praksu odlučivanja na temelju terenskih podataka, a ne pretpostavki.

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

Kratkoročno, pilot je rezultirao konkretnom bazom podataka mapiranih dotrajalih stambenih objekata i jasnijom procjenom stanja ruralnog stambenog fonda. Ojačana je komunikacija između općine i lokalnih dionika, a mapiranje je postalo temelj za buduće javne pozive i razvojne mjere.

Dugoročno, uspostavljeni model suradnje može poslužiti kao operativni okvir za sustavno rješavanje dotrajale stambene imovine, podupiranje malih poduzeća u poljoprivredi i turizmu te osmišljavanje mjera usmjerenih na zadržavanje mladih u ruralnim područjima.

Dugoročno, uspostavljeni model suradnje može poslužiti kao operativni okvir za sustavno rješavanje dotrajale stambene imovine, podupiranje malih poduzeća u poljoprivredi i turizmu

te osmišljavanje mjera usmjerenih na zadržavanje mladih u ruralnim područjima. Također pruža strukturiranu osnovu za integraciju aktivacije nekretnina u lokalne razvojne strategije i buduće planske dokumente.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Najučinkovitiji element bila je kombinacija strukturiranog terenskog rada i izravnog uključivanja dionika. Suradnja s Arhitektonskim fakultetom osigurala je metodološku dosljednost u prikupljanju podataka, dok su radionice omogućile utvrđivanje praktičnih ograničenja i realističnih razvojnih opcija. Jasna podjela uloga između općine, stručnjaka i lokalnih sudionika smanjila je proceduralnu nejasnoću i olakšala provedbu.

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

Glavno je ograničenje bila ograničena dostupnost i točnost podataka o vlasništvu, što je usporilo procjenu potencijala aktivacije za određene stambene objekte. Osim toga, neki su vlasnici nekretnina oklijevali uključiti se u početnoj fazi.

U budućim primjenama, ranija koordinacija s katastarskim tijelima i tijelima za upravljanje imovinom poboljšala bi učinkovitost. Ciljani komunikacijski plan posebno usmjeren na privatne vlasnike također bi povećao sudjelovanje i izvedivost provedbe.

Koju biste ključnu poruku za ponijeti podijelili s drugima koji razmišljaju o uvođenju modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svojeg pilot-iskustva?

Mapiranje dotrajalih stambenih objekata stvara opipljivu razvojnu vrijednost samo kada je od početka ugrađeno u jasno strukturiran model suradnje između lokalne vlasti, stručnjaka i zajednice.

Sandanski, Bugarska

Ukratko predstavite svoj pilot-projekt!

Općina Sandanski, u suradnji s BICC-Sandanski, prepoznala je 57 javnih ili nedovoljno iskorištenih zgrada u svojih 54 naselja. Razvijena su dva prilagođena alata za procjenu –

detaljan za općinske stručnjake (5 kriterija) i pojednostavljena verzija za članove zajednice (3 kriterija). Proces uključivanja obuhvatio je informativnu sesiju (studenj 2024., 32 sudionika), stručnu radionicu (ožujak 2025., 9 sudionika), radionicu u zajednici (travanj 2025., 31 sudionik), sesiju razmišljanja u zajednici s mjesnim načelnicima (srpanj 2025., 24 sudionika) i tehničku stručnu radionicu (kolovoz 2025., 12 sudionika). Na temelju prikupljenog doprinosa, 23 zgrade su ušle u uži izbor, a 3 su odabrane za detaljan projekt obnove: jedna stambena, jedna komercijalna i jedna za javnu uporabu.



Kako je model upravljanja s više dionika pridonio prevladavanju lokalnih izazova?

MSGM je pružio strukturiran okvir za uključivanje dionika koje je prethodno bilo ad hoc i nekoordinirano. Iako je općina imala postojeće mehanizme savjetovanja – Savjetodavno vijeće za turizam, mjesečne sastanke s 54 mjesna načelnika, kanale za povratne informacije građana – oni su djelovali neovisno, bez zajedničkog programa o ruralnoj revitalizaciji. MSGM ih je povezo i definirao jasne faze za uključivanje različitih vrsta aktera (općinsko osoblje, mjesni načelnici, tehnički stručnjaci, NVO-i, građani) u odgovarajućim trenucima. Taj je strukturirani pristup omogućio sustavan napredak od prepoznavanja zgrada preko doprinosa zajednice do tehničke procjene – slijed koji se ne bi dogodio kroz uobičajene općinske procedure. BICC-Sandanski kao operativno tajništvo nadoknadio je ograničeni kapacitet općinskog osoblja.

Kakav kratkoročni i dugoročni učinak model upravljanja s više dionika može imati na vaš grad?

Kratkoročno, MSGM je omogućio sustavno mapiranje 57 oronulih zgrada, strukturirano uključivanje kroz pet događanja s više od 100 sudionika te detaljne projekte obnove za 3 prioritetne zgrade. Stvorio je zajedničko razumijevanje među raznolikim dionicima o opsegu izazova i potencijalu za revitalizaciju. Dugoročno, struktura upravljanja integrirana je u redovan rad općine. Koordinacija između BICC-Sandanski kao operativnog tajništva i općinske uprave nastavlja se i nakon pilota. Razvijena metodologija i alati mogu se primijeniti na buduće napore revitalizacije u preostalim naseljima i mogu poslužiti za sljedeći ciklus planiranja općinskog razvoja.

Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom pilota u primjeni modela upravljanja s više dionika (MSGM) i koje biste prakse preporučili drugim regijama ili organizacijama koje planiraju provesti sličan model?

Odvajanje stručne tehničke procjene od razmišljanja u zajednici dobro je funkcioniralo – osiguralo je da se obje perspektive obuhvate, a da jedna ne dominira drugom. Korištenje BICC-Sandanski kao operativnog tajništva nadoknadio je ograničeni kapacitet općinskog osoblja i osiguralo kontinuitet kroz sve aktivnosti. Nadogradnja na postojeće mehanizme savjetovanja (sastanci mjesnih načelnika, općinske stručne skupine) umjesto stvaranja paralelnih struktura pomogla je osigurati institucionalnu potporu. Uključivanje mjesnih načelnika kao predstavnika zajednice bilo je učinkovito jer su donijeli izravno poznavanje lokalnih potreba. Preporučujemo ulaganje u prilagođene alate za procjenu za različite

skupine dionika te usidranje koordinacijske uloge u iskusnoj organizaciji koja može održavati proces između formalnih događanja.

Koji aspekti modela upravljanja s više dionika (MSGM) NISU dobro funkcionirali tijekom pilota i što biste preporučili da se učini drukčije onima koji u budućnosti planiraju primijeniti sličan model?

Motiviranje šireg sudjelovanja zajednice izvan institucionalnih aktera pokazalo se teškim. Unatoč višestrukim komunikacijskim kanalima (općinska mrežna stranica, društvene mreže, izravne pozivnice), udio stanovnika koji nisu povezani ni s jednom institucijom ili projektom ulogom ostao je oko 10 % na radionicama u zajednici. Opći nedostatak interesa i motivacije u ruralnom stanovništvu trajan je izazov koji MSGM sam ne može riješiti. Ograničeni kapacitet općinskog osoblja bio je još jedno ograničenje – uz samo 1–2 stručnjaka dostupna na nepuno radno vrijeme, operativni teret uglavnom je pao na BICC-Sandanski. Za buduću provedbu, preporučili bismo veće ulaganje u proaktivan izravni rad na razini sela, po mogućnosti kroz mrežu čitališta („chitalishta”), te osiguravanje namjenskog radnog vremena općinskog osoblja od početka procesa.

Koju biste ključnu poruku za ponijeti podijelili s drugima koji razmišljaju o uvođenju modela upravljanja s više dionika (MSGM) na temelju svojeg pilot-iskustva?

Nadograđujte se na ono što već postoji u vašoj općini – povezivanje i koordinacija postojećih struktura oko zajedničkog programa realističniji su i održiviji od stvaranja paralelnih mehanizama upravljanja, osobito u malim ruralnim općinama s ograničenim resursima.

9. Završne preporuke za primjenu modela upravljanja s više dionika u ruralnim područjima

Učinkovito upravljanje s više dionika na više razina u ruralnim područjima nije jednokratna institucionalna reforma, nego kontinuiran proces usmjeren na učenje, izgrađen na suradnji, zajedničkoj odgovornosti i dugoročnoj viziji. Uspješno upravljanje manje ovisi o formalnim strukturama, a više o stalnom dijalogu, izgradnji povjerenja i koordiniranom djelovanju javnih ustanova, privatnih aktera, civilnog društva i ustanova znanja. Procesi s više dionika mogu se kretati od neformalne suradnje do formaliziranih partnerstava, ali svi moraju funkcionirati kao platforme za dijalog, raspravu i pregovaranje.

Iskustvo prikupljeno kroz pilote projekta RurALL ističe nekoliko strateških pouka i preporuka usmjerenih na budućnost, kako za lokalne vlasti tako i za transnacionalne partnere.

9.1 Ključne prednosti modela upravljanja s više dionika

Pilot-iskustva pokazuju da model upravljanja s više dionika (MSGM) nudi robusan i prilagodljiv okvir za rješavanje složenih ruralnih izazova. Njegova učinkovitost leži u kombiniranju strukturiranih procesa, uključivog sudjelovanja i snažnog usmjerenja na praktične ishode.

Snaga	Opis	Implikacija za praksu
Pristup utemeljen na dokazima i strukturiran	Pružuje jasan analitički temelj koji podupire informirano, objektivno i transparentno odlučivanje.	Osigurajte kontinuirano prikupljanje podataka i upotrebljavajte jednostavne alate za jasno predstavljanje dokaza svim dionicima.
Učinkovito uključivanje dionika i zajedničko stvaranje	Aktivno uključuje različite aktere u oblikovanje rješenja, povećavajući relevantnost i zajedničku odgovornost.	Primjenjujte participativne metode (npr. radionice, sesije zajedničkog osmišljavanja) tijekom cijelog procesa, a ne samo na početku.
Poboljšana koordinacija i suradnja	Usklađuje djelovanje među ustanovama i sektorima, smanjujući rascjepkanost i udvostručavanje napora.	Uspostavite mehanizme koordinacije (npr. radne skupine, redovite sastanke) za održavanje usklađenosti.
Povećana transparentnost i povjerenje	Otvoreni procesi i komunikacija grade pouzdanje među dionicima i jačaju legitimitet upravljanja.	Komunicirajte redovito, otvoreno dijelite informacije i dokumentirajte odluke radi održavanja povjerenja.
Oснаživanje zajednice i društvena uključenost	Daje lokalnim akterima glas u odlučivanju, osiguravajući da rješenja odražavaju stvarne potrebe zajednice.	Upotrebljavajte uključive pristupe i ciljano obraćanje radi uključivanja nedovoljno zastupljenih skupina.

Snaga	Opis	Implikacija za praksu
Stvaranje praktičnih rješenja	Usmjerava se na provediv ishod koji održava motivaciju dionika i pokazuje vidljiv napredak.	Dajte prednost brzim pobjedama i pilot-aktivnostima koje rano pokazuju opipljive rezultate.
Dugoročno institucionalno učenje	Jača kapacitet lokalnih sustava upravljanja kroz akumulirano iskustvo i razmjenu znanja.	Dokumentirajte naučene pouke i integrirajte ih u lokalne politike i postupke.

9.2 Ključni izazovi modela upravljanja s više dionika

Izazovi ističu da uspješna provedba MSGM-a nije automatska te zahtijeva pažljivo upravljanje, odgovarajuće resurse i kontinuirano moderiranje. Pitanja poput održavanja uključenosti, ograničenog lokalnog kapaciteta i pravnih ograničenja mogu znatno utjecati na ishode ako se njima ne upravlja proaktivno. Međutim, ti izazovi nisu prepreke, nego ključni čimbenici koje treba predvidjeti i njima upravljati, a uz odgovarajuće strategije mogu se ublažiti kako bi se osigurala dugoročna učinkovitost i održivost modela.

Izazov	Opis	Implikacija za praksu
Poteškoće u održavanju dugoročne uključenosti dionika	Održavanje aktivnog sudjelovanja tijekom vremena izazovno je jer se interes, dostupnost i prioriteta mijenjaju.	Održavajte uključenost dionika redovitim ažuriranjima, vidljivim rezultatima i jasnim poticajima za sudjelovanje.
Procesi koji zahtijevaju mnogo vremena i resursa	Model zahtijeva znatno ulaganje u koordinaciju, moderiranje i uključivanje dionika.	Planirajte realistične vremenske okvire i osigurajte odgovarajuće ljudske i financijske resurse od početka.
Ograničen administrativni kapacitet u ruralnim općinama	Manjim lokalnim vlastima često nedostaje osoblje, vještine ili resursi za upravljanje složenim participativnim procesima.	Osigurajte vanjsku potporu, osposobljavanje ili namjenske moderatore radi jačanja kapaciteta.
Upravljanje očekivanjima i komunikacijski jazovi	Neusklađena očekivanja ili nejasna komunikacija mogu dovesti do frustracije i smanjenog povjerenja.	Jasno komunicirajte ciljeve, ograničenja i uloge od početka te ih redovito preispitujte.
Ograničeno sudjelovanje ključnih ciljnih skupina	Određene skupine, poput mladih ili marginaliziranih zajednica, mogu ostati nedovoljno zastupljene bez ciljanog rada s njima.	Osmislite prilagođene strategije uključivanja (npr. događanja usmjerena na mlade, fleksibilni formati) kako bi se osigurala uključenost.
Pravna i vlasnička ograničenja koja utječu na provedbu	Regulatorne prepreke i složene strukture vlasništva mogu odgoditi ili otežati izvršenje planiranih aktivnosti.	Uključite pravnu stručnost rano i mapirajte vlasničke uvjete prije planiranja intervencija.

9.3 Preporuke za učinkovit model upravljanja s više dionika

Nekoliko se uvjeta čini ključnima za uspješno funkcioniranje modela upravljanja s više dionika. Jasna komunikacija i transparentno odlučivanje među svim dionicima ključni su za izgradnju povjerenja i osiguravanje usklađenosti ciljeva. Odgovarajući resursi, uključujući vrijeme, financiranje i vješte moderatore, nužni su za potporu koordinaciji i provedbi aktivnosti. Snažno lokalno vodstvo i predanost organizacija sudionica pomažu održati zamah i uključenost tijekom cijelog procesa. Osim toga, strukturirani, ali fleksibilni okviri koji se mogu prilagoditi lokalnim kontekstima omogućuju dionicima da odgovore na specifične potrebe uz održavanje koherentnosti u cjelokupnom pristupu upravljanju.

1. **Krenite od dokaza:** Upotrebljavajte pouzdane lokalne podatke za stvaranje zajedničkog razumijevanja izazova. Predstavite informacije u pristupačnim formatima kako bi se svi dionici mogli učinkovito uključiti.
2. **Uključite se rano i kontinuirano:** Uključite dionike od početka i održavajte redovitu interakciju tijekom cijelog procesa. Kontinuirano uključivanje gradi povjerenje i sprječava prestanak sudjelovanja.
3. **Usidrite proces u stvarne potrebe:** Osigurajte da se aktivnosti temelje na lokalno utvrđenim izazovima. Participativne metode trebaju se upotrebljavati za potvrđivanje potreba i određivanje prioriteta intervencija.
4. **Budite strpljivi i fleksibilni:** Prilagodite vremenske okvire i procese kapacitetima i ograničenjima dionika. Fleksibilnost pomaže održati sudjelovanje i smanjuje otpor.
5. **Razjasnite vrijednost za sudionike:** Jasno komunicirajte koristi sudjelovanja za svaku skupinu dionika kako biste povećali motivaciju i dugoročnu predanost.
6. **Osigurajte transparentnost i iskrenost:** Budite otvoreni o ciljevima, ograničenjima i dostupnim resursima. Transparentna komunikacija pomaže upravljati očekivanjima i gradi povjerenje.
7. **Definirajte jasne uloge i strukture:** Uspostavite odgovornosti, upravljačke strukture i procese odlučivanja radi osiguravanja odgovornosti i učinkovitosti.
8. **Tretirajte uključivost i koordinaciju kao operative prakse:** Osigurajte da sudjelovanje bude smisleno i dobro strukturirano, tako da uključivi procesi dovedu do konkretnih ishoda.

9. **Povežite sudjelovanje s djelovanjem:** Pretvorite rasprave u opipljive rezultate poput pilot-projekata ili planova obnove radi održavanja uključenosti dionika.
10. **Integrirajte zajednicu i stručnost:** Kombinirajte lokalno znanje s tehničkom stručnošću radi razvoja realističnih i prihvaćenih rješenja.
11. **Gradite na postojećim strukturama:** Jačajte i povežite postojeće lokalne inicijative umjesto stvaranja potpuno novih sustava, osiguravajući učinkovitost i održivost.
12. **Institucionalizirajte model:** Ugradite proces upravljanja u formalne općinske strukture i politike radi osiguravanja dugoročnog kontinuiteta.
13. **Podupirite kontinuirano moderiranje:** Imenujte namjenske koordinateure za upravljanje komunikacijom, organizaciju aktivnosti i održavanje zamaha.
14. **Promičite zajedničko odlučivanje i zajedničko stvaranje:** Omogućite dionicima da aktivno sudjeluju u procesima odlučivanja, potičući odgovornost i predanost.
15. **Upotrebljavajte uključivanje na terenu („radionice u pokretu“):** Organizirajte terenske posjete radi utemeljenja rasprava u stvarnim kontekstima, poboljšanja razumijevanja i povećanja praktičnosti odluka.

Zaključak

Model upravljanja s više dionika predstavlja ključan pristup rješavanju složenih i međuovisnih izazova svojstvenih ruralnim područjima. Sustavnim integriranjem perspektiva i kapaciteta javnih vlasti, aktera privatnog sektora, civilnog društva i lokalnih zajednica olakšava sveobuhvatnije, kontekstualno osjetljive i dokazima informirane procese odlučivanja. Taj suradnički okvir jača koordinaciju, potiče uzajamno povjerenje i omogućuje učinkovitu mobilizaciju lokalnog znanja i resursa.

Nadalje, model pridonosi jačanju institucionalnog kapaciteta, promicanju društvene kohezije te osiguravanju većeg legitimiteta i odgovornosti u praksama upravljanja. U kontekstu ruralnog razvoja – gdje su ograničenja resursa, demografski pad i ograničenja usluga prisutni – takav je uključiv i participativan pristup neophodan. U konačnici, model upravljanja s više dionika pruža robustan temelj za poticanje otpornih, prilagodljivih i održivih ruralnih zajednica.