

**BOLJI GRADOVI  
ZA KOSOVO**



# VIZIONIRANJE

KAO ALAT PARTICIPATIVNOG PLANIRANJA  
UČENJE IZ KOSOVSKE PRAKSE

PROGRAM PODRŠKE PROSTORNOM PLANIRANJU OPŠTINA

*Sproveden od:*

**UN HABITAT**  
FOR A BETTER URBAN FUTURE

*Financiran od:*

SWEDISH DEVELOPMENT  
COOPERATION



SWEDEN

## OGRANIČAVANJE ODGOVORNOSTI

Upotrebljena obeležja i prezentacija materijala u ovoj publikaciji ne podrazumevaju izražavanje bilo kakvog mišljenja od strane Sekretarijata Ujedinjenih nacija u pogledu pravnog statusa bilo koje zemlje, teritorije, grada ili oblasti, ili njihovih vlasti, ili u pogledu određivanja njihovih granica, ili u pogledu njihovog ekonomskog sistema ili stepena razvoja. Analize, zaključci i preporuke ovog izveštaja ne odražavaju nužno stavove Programa Ljudskih Naselja Ujedinjenih Nacija, Upravnog Saveta Programa Ljudskih Naselja Ujedinjenih Nacija ili njenih članica.

Za UN-Habitat, sve preporuke za Kosovo su u kontekstu Rezolucije 1244 Saveta Bezbednosti OUN-a (1999).

Copyright © Program Ljudskih Naselja Ujedinjenih Nacija (UN-Habitat), 2012

HS broj: HS/084/12

ISBN broj: 978-92-1-132498-3

Program Ljudskih Naselja Ujedinjenih Nacija (UN-Habitat)

PO Box 30030, Najrobi 00100, Kenija

Tel: +254 20 7623120;

Fax: +254 20 76234266/7 (Centralna kancelarija)

[infohabitat@unhabitat.org](mailto:infohabitat@unhabitat.org)

[www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)

## ZAHVALNOST

Fotografije u ovom dokumentu opisuju različite aspekte rada UN-Habitat na Kosovu. Sve su © copyright UN-Habitat na Kosovu ukoliko nije drugačije naznačeno u tekstu. Slike se mogu reprodukovati sve dok se poreklo štampa sa slikom.

Frank D'hondt je pripremio tekst i ilustrativni materijal. Služio je kao koordinator prostornog planiranja prvog Programa podrške prostornom planiranju opština koji sprovodi UN-Habitat. 2009. godine postao je politički savetnik Međunarodne civilne kancelarije na Kosovu, sa fokusom na prostorno planiranje i zaštitu kulturne baštine. Tokom svoje karijere, Frank D'hondt je takođe radio kao predsednik Flamanskog Udruženja Prostornih Planera, kao i potpredsednik Evropskog Saveta Prostornih Planera (ECTP).

Sledeći članovi Odbora za reviziju su doprineli tekstu sadržanom u ovoj brošuri: Krystyna Galezia (Šef Kancelarije UN-Habitat na Kosovu), Arijeta Himaduna (UN-Habitat Kosovo), Crystal Whitaker (Kulturno nasleđe bez granica), Besa Luzha (Friedrich-Ebert-Stiftung Kosovo).

Program podrške prostornom planiranju opština na Kosovu finansira Vlada Švedske putem Švedske Razvojne Saradnje. Aktivnosti predstavljene su takođe podržane od strane različitih donatora i partnerskih organizacija, kojima se kolektivno zahvaljujemo na podršci.

Dizajn i prelom: Rrota

BOLJI

GRADOVI

ZA

KOSOVO

# VIZIONIRANJE

KAO ALAT PARTICIPATIVNOG PLANIRANJA  
UČENJE IZ KOSOVSKE PRAKSE

**PROGRAM PODRŠKE PROSTORNOM PLANIRANJU OPŠTINA**

*Sproveden od:*

**UN HABITAT**  
FOR A BETTER URBAN FUTURE

*Financiran od:*

**SWEDISH DEVELOPMENT  
COOPERATION**





# PREDGOVOR



Zakon Skupštine Kosova iz 2003. godine o prostornom planiranju učinio je opštine odgovornim za izradu lokalnih i urbanističkih razvojnih planova, a time i za definisanje njihove strateške vizije.

Ipak, za mnoge opštine je to bio težak zadatak koji treba izvršiti zbog toga što im je nedostajalo prethodno iskustvo i zbog toga što veliki broj članova osoblja nisu prošli kroz potrebnu obuku. Ovakvo stanje su još više pogoršali problemi u vezi sa vojnim sukobom iz 1999. godine.

Kao odgovor na zakonske zahteve, neke opštine su angažovale konsultante. Ostale su pokušale da naprave svoje planove uz pomoć UN-Habitata, a od nedavno i drugih donatorskih organizacija. Ipak, prema Ministarstvu sredine i prostornog planiranja Kosova, 13 od 37 opština su još uvek bez ovih alata za usmeravanje razvoja.

UN-Habitat od 2001. godine tesno saraduje sa kosovskim opštinama da bi im pomogao da izgrade kapacitete za ovaj zadatak u saradnji sa civilnim društvom i u skladu sa Prostornim planom Kosova. Tokom godina svog prisustva na Kosovu, UN-Habitat je obučavao opštinske službenike za strateško planiranje i pružao pomoć u toku posla pri realizaciji planskih zadataka.

UN-Habitat je nedavno, u okviru Programa podrške prostornom planiranju opština preuzeo ambiciozan zadatak da podrži manje partnerske opštine u izradi opštinskih i urbanističkih planova uz korišćenje unutrašnjih resursa i promociju inkluzivnog, učesničkog pristupa procesu planiranja.

Ovaj rad se zasniva na godinama iskustva UN-Habitata i saradnji sa partnerima u organizaciji radionica za brojne kosovske opštine. Deset održanih radionica do trenutka objavljivanja ovog dokumenta, razbilo je stereotip posmatranja prostornog i urbanog planiranja kao visoko tehničke delatnosti koja je najbolje rezervisana za profesionalce. Otvoren je put za ideje od običnih ljudi, građana – starih i mladih, muškaraca i žena, zdravih i onih sa zdravstvenim problemima.

Ovde ćemo predstaviti kombinaciju analize prostornog i urbanističkog planiranja na Kosovu, zapažanja i naučene lekcije sa radionica koje su organizovane u kosovskim opštinama, kao i skup planskih alata, vežbi i ideja za profesionalce koji su zainteresovani da testiraju ovaj metod u svom radu.

Ova publikacija je zamišljena da inspiriše novu generaciju kosovskih planera i aktivista civilnog društva. Ona takođe treba da pomogne široj javnosti da planira bolje, pametnije, zelenije i bezbednije gradove i naselja koji pružaju jednake mogućnosti svim građanima.

**Dr. Joan Clos**

Generalni Podsekretar Ujedinjenih nacija,

Izvršni direktor UN-Habitat-a

# SADRŽAJ

<b>Predgovor</b>	<b>2</b>
<b>Zahvalnice</b>	<b>4</b>
<b>Poglavlje 1. Planiranje u tranziciji</b>	<b>5</b>
<b>Poglavlje 2. Vizija</b>	<b>13</b>
<b>Poglavlje 3. Alati vizioniranja</b>	<b>19</b>
<b>Poglavlje 4. Vizioniranje u praksi – <i>Iskustvo sa Kosova</i></b>	<b>27</b>
<b>Poglavlje 5. Rezultati vizioniranja</b>	<b>35</b>
<b>Poglavlje 6. Naučene lekcije za Vizioniranje u budućnosti</b>	<b>39</b>
<b>Poglavlje 7. Put napred</b>	<b>43</b>
<b>Aneksi</b>	<b>46</b>
<b>Aneks 1. Partneri</b>	<b>55</b>
<b>Aneks 2. Glosar – Značenje reči</b>	<b>56</b>
<b>Aneks 3. Rukovodeći principi za planiranje i vizioniranje u zajednici</b>	<b>57</b>
<b>Aneks 4. Najbolji primer iz prakse 1: ‘Spoor Noord’ u Antverpenu/Belgija</b>	<b>60</b>
<b>Aneks 5. Evropska povelja o prostornom planiranju</b>	<b>61</b>
<b>Aneks 6. Pregled situacije na Kosovu</b>	<b>62</b>
<b>Aneks 7. Format radionice vizioniranja</b>	<b>63</b>
<b>Aneks 8. Sesije treninga na radionicama vizioniranja</b>	<b>65</b>
<b>Aneks 9. Koraci u vizioniranju</b>	<b>67</b>
<b>Aneks 10. Civilno društvo u vizioniranju</b>	<b>70</b>
<b>Aneks 11. Stavljanje vizije u akciju: ‘Demo- projekti’ i ‘kapitalni investicioni projekti’</b>	<b>71</b>
<b>Aneks 12. Najbolji primer iz prakse 2: Junik: Jedinstveno planinsko selo sa velikim ambicijama</b>	<b>72</b>
<b>Aneks 13. Najbolji primer iz prakse 3: Mitrovica: Podeljen grad sa zajedničkom vizijom</b>	<b>74</b>
<b>Aneks 14. Najbolji primer iz prakse 4: Đeneral Janković –Vizioniranje kao posrednik i katalizator</b>	<b>75</b>
<b>Aneks 15. Šareta( Charrette) planiranja: Napredno Vizioniranje</b>	<b>77</b>
<b>Aneks 16. Kuća vizije</b>	<b>78</b>
<b>Aneks 17. Vision House or World Cafe</b>	<b>80</b>
<b>Aneks 18. Zadaci Neformalnog Saveta Organizacija Civilnog Društva vizije</b>	<b>82</b>

# UVOD

Od kraja rata na Kosovu 1999. godine, UN-Habitat promoviše dobro upravljanje, sigurnost stanovanja, održivi razvoj ljudskih naselja i inkluzivno planiranje na Kosovu i u širem regionu. Intervencije UN-Habitata su bile fokusirane na uspostavljanje institucija koje će se baviti imovinskim i planskim pitanjima, kao što je Direkcija za stambena i imovinska pitanja, Katastarska agencija Kosova, Institut za prostorno planiranje pri Ministarstvu sredine i prostornog planiranja.

Ostale intervencije bile su u oblasti izgradnje kapaciteta za efikasno upravljanje lokalnih organa kroz programe izgradnje kapaciteta i pružanje pomoći u toku rada: Program lokalne uprave i Program podrške opštinama (2000-2001), Program urbanističkog planiranja i upravljanja (2001-2003), Program planiranja upravljanja i razvoja (2003-2006), Program podrške prostornom planiranju opština (2005-2011) i sadašnji Program podrške prostornom planiranju opština. Prve programe je finansirala holandska vlada, dok Program podrške prostornom planiranju opština finansira Švedska agencija za međunarodni razvoj (Sida).

UN-Habitat je počeo sa radionicama početkom 2007. godine u cilju generisanja ideja iz same zajednice u pogledu dugoročnih i kratkoročnih urbanističkih i prostornih planova, kao inputa za opštinske i urbanističke razvojne planove i njihovo sprovođenje.

Radionice su organizovane kroz saradnju na tri koloseka koja je obuhvatala opštinu, civilno društvo i UN-Habitata kao fasilitatora. Mnoge radionice su organizovane zajednički sa kolegama iz Kulturnog nasleđa bez granica (Cultural Heritage without Borders) uz sufinansiranje od strane Friedrich-Ebert-Stiftung. U periodu od 2007. do 2011. godine organizovano je ukupno 10 radionica. U novembru 2010. godine na konferenciji na kojoj su učestvovali sve uključene strane zajedno sa Ministarstvom sredine i prostornog planiranja Kosova, predstavljeni su uspešni primeri inkluzivnog vizioniranja i planiranja tokom celog procesa, uključujući realizaciju nekih kapitalnih investicionih projekata.

Konferencija je otkrila potrebu za boljim razumevanjem uloge i procesa vizioniranja kao alata za participativno planiranje učesničkog planskog alata. Kao rezultat toga pokrenuta je izrada priručnika i seta alata za radionice vizioniranja. Ovi alati objašnjavaju a) ulogu vizioniranja u participativnom učesničkom planiranju; b) metodologiju vizioniranja ; c) učenje iz iskustava na Kosovu.

Cilj je da se istraže ideje i alati za buduće aktivnosti vizioniranja zajednice, da se proširi i produbi inkluzivni pristup u planiranju i konačno da se daju doprinosi i saveti na praktičan način za poboljšanje kvaliteta života svih zajednica na Kosovu i šire.

## ***Korišćenje alata***

Ovaj rad je podeljen u sedam poglavlja. Prvo poglavlje postavlja scenu za postkonfliktno prostorno planiranje na Kosovu, unutar okvira međunarodne literature o participativnom strateškom planiranju. Drugo poglavlje detaljnije istražuje pojam vizioniranje u zajednici sa nizom principa i smernica, uglavnom zasnovanih na međunarodnoj literaturi i iskustvima iz najbolje prakse. Treće poglavlje opisuje različite načine i korake za pokretanje projekata ili radionica vizioniranja, uključujući najnovije metode i tehnike sa dokazanim rezultatima. Poglavlje četiri prikazuje praksu vizioniranja na Kosovu sa fokusom na deset radionica vizioniranja koje su organizovali UN-Habitat i partneri. Poglavlje pet istražuje rezultate i indirektno uticaje ovih radionica vizioniranja na Kosovu. Poglavlje šest prikazuje lekcije koje treba naučiti, uključujući neke predloge za "vizioniranje u buduć". Poslednje poglavlje daje zaključak sa 'Narednim koracima'.

Više od deset godina posle završetka sukoba iz sredine 1999. godine i više od četiri godine od *jednostranog proglašenja nezavisnosti* 17. februara 2008. godine, Kosovo se još uvek suočava sa teškim procesom tranzicije.

Nove kosovske institucije preduzimaju kolebljive ali nedvosmislene korake ka demokratiji, tržišnoj ekonomiji i evropskim integracijama. Ipak, ne može se uzeti zdravo za gotovo da ti koraci takođe vode ka održivijem razvoju u celom društvu i svim njegovim zajednicama.

Haotičan urbanistički razvoj, nelegalna izgradnja, neformalna naselja, zagađen vazduh i reke, nelegalne deponije, povećana gustina saobraćaja i suštinski gubitak prirodnog i kulturnog nasleđa, su samo neki od faktora koji predstavljaju pretnju po kvalitet života.

UN-Habitat od kraja sukoba promovise koncept *inkluzivnog, strateškog i akciono orijentisanog prostornog i urbanističkog planiranja* na Kosovu. Prilagođavanje međunarodnim standardima zahtevalo je novo institucije i prakse u vezi planiranja. Zastarelo kosovsko zakonodavstvo prostornog planiranja je zamenjeno inkluzivnim, modernim i multidisciplinarnim pristupom planiranju.

Novi Zakon o prostornom planiranju je urađen uz pomoć UN-Habitata, a Skupština Kosova ga je usvojila u julu 2003. godine. Takođe je uz pomoć UN-Habitata osnovan novi Institut za prostorno planiranje, koji je pretočio akademske teorije u praksu izradom prostornog plana Kosova. *Prostorni plan Kosova* koji je konačno usvojen u Skupštini Kosova u junu 2011. godine, sadrži stratešku viziju za Kosovo i njegove opštine, koje

novi Zakon o prostornom planiranju obavezuje da izrade svoje urbanističke i prostorne planove.

Strateško planiranje omogućava planerima i zainteresovanim stranama da zajedno definišu sveukupnu razvojnu perspektivu, identifikuju prioritetne oblasti za delovanje i da se fokusiraju na realizaciju u tim oblastima umesto da prave nerealne tradicionalne 'master planove'. Kultura 'pravljenja master planova' i 'planiranje korišćenja zemljišta' je ipak još uvek duboko ukorenjena u arhitektonsko-planersku zajednicu na Kosovu, kao i generalno u širem regionu Balkana.

U predavanju na međunarodnoj konferenciji o planiranju koja je održana u Istanbulu 2006. godine, autor je predstavio neke kritičke ideje o planiranju i planerima na Kosovu. (D'hondt F, 2008, *Re-Creating Kosovo Cities*). Možda nije došlo u punoj meri do pravog proboja, ali postoje neki znaci i trendovi koji ukazuju na promenu. Udruženje arhitekata Kosova se polako ponovo pojavljuje na profesionalnoj sceni, a nedavno je osnovano i novo Udruženje planera Kosova. I jedni i drugi se zalažu za strateško i participativno planiranje.

Civilno društvo i lokalna uprava su takođe sve više svesniji potrebe za participativnim planiranjem i aktivnostima, ali često ni jedni ni drugi ne znaju kako da utiču na njih osim pomoću tradicionalnih sredstava informisanja i konsultovanja i malo više od simboličnog učestvovanja u procesu odlučivanja.

## OKVIR 1.

### LESTVICA PARTICIPACIJE

Tipologija osam nivoa participacije može da pomogne da se analizira ovo zbunjujuće pitanje. U cilju ilustrovanog prikaza, ovih osam tipova je organizovano u vidu lestvice kod koje svaka prečka odgovara obimu moći građana da određuje konačni proizvod. Donje prečke opisuju nivoe 'neparticipacije' koje su neki izmislili da bi zamenili originalnu participaciju. Prečke 3 i 4 penju se do nivoa „površne participacije“ koji omogućava građanima da čuju i da budu saslušani, ali bez obaveze po donosiocu odluka da uzmu u obzir njihova mišljenja. Kada je učestvovanje ograničeno na ove nivoe nema garancije da će se promeniti status quo. Prečka 5, 'udovoljavanje', je jednostavno jedan nivo iznad površnog učestvovanja pošto osnovna pravila omogućavaju građanima da daju savete, ali ipak oni koji vuku konce imaju pravo da odlučuju. Dalje uz lestvicu nalaze se nivoi građanske moći sa povećanim stepenima uticaja na odlučivanje. Građani mogu da uđu u 'partnerstvo' (prečka 6) koje im omogućava da pregovaraju i učestvuju u "nagađanju sa tradicionalnim donosiocima odluka. Na najvišim prečagama, 'delegirana vlast' (7) i 'građanska kontrola' (8), građani dobijaju puna rukovodeća ovlašćenja. Insert Fig.1

Očigledno je da lestvica sa osam prečaga predstavlja pojednostavljenje – u stvarnom svetu ljudi i programa može da bude 150 prečaga sa manje izraženom razlikom među njima – ali pomaže da se ilustruje činjenica da postoje značajne gradacije participacije građana. Poznavanje tih gradacija omogućava da se razumeju sve veći zahtevi za učestvovanje javnosti kao i konfuzne reakcije nosilaca vlasti i donosilaca odluka. Izvor, uključujući sliku lestvice-participacije: <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.pdf> (Originalno objavljeno kao "Lestvica participacije građana," S. Arnstein)



Fig. 1

Ipak, suviše često učesničko planiranje se sprovodi samo da bi se ispunili zakonski zahtevi, ili da bi se zadovoljili zahtevi međunarodnih donatora koji podržavaju proces planiranja. Postoji jasna potreba za autentičnijim i prilagođenijim pristupima učestvovanju koji uzimaju u obzir lokalne kulture i kodekse.

Pored opšte obuke i aktivnosti na izgradnji kapaciteta od strane organizacija kao što je UN-Habitat, postoji potreba za konkretnijim lokalnim aktivnostima i pilot projektima inkluzivnog planiranja sa osnovom u zajednici, kao što su to zahtevali drugi i treći program prostornog planiranja u opštinama. Ali inovativniji pristup da bi se postiglo inkluzivno planiranje na Kosovu je takođe potreban na centralnom nivou.

Novi zakon o prostornom planiranju je zasnovan na konceptu participativnog strateškog planiranja, ali njegovo praktično tumačenje je često ograničeno jednosmernim informacijama i konsultacijama, što su osnovni stepenici na lestvici participacije. Da bi bilo efikasno, participativno planiranje mora da uključi druge metode komunikacije i angažovanje društva (kao što je prikazano u 'Lestvici participacije'). Standardi informisanja se odnose na praksu obezbeđivanja informacija dostupnih javnosti o procesu planiranja i njegovim rezultatima (npr. Opštinski profil, Analiza aktera/stejkholdera, Procena investicionih kapaciteta, Vizija i strategija, sveobuhvatni nacrt opštinskog i/ili urbanističkog razvojnog plana). Informacije moraju da budu dostupne na različite načine, kao što su opštinska internet stranica, leci, brošure, poster, javne debate, izložbe, lokalni mediji itd.

Sadašnja praksa konsultovanja oko ključnih rezultata planiranja je zakonska obaveza pre nego što se nacrt opštinskog razvojnog plana pošalje na davanje saglasnosti Ministarstvu za životnu sredinu i prostorno planiranje. (videti i *Planiranje i zakon* u Okviru 2). To zahteva aktivnosti kao što su javna prezentacija i debata nacrta dokumenta, po mogućnosti na više mesta na teritoriji opštine, da bi se doprlo do udaljenih oblasti i pružila prilika lokalnim stanovnicima da daju komentare na nacrt dokumenta. Posle okončanja javne rasprave, opština treba da napravi izveštaj o svim primedbama i navede kako će se postupiti po osnovu tih primedbi u konačnom nacrtu.

U slučaju kada su komentari ili amandmani odbijeni, takve odluke moraju da budu opravdane. Ova praksa je još uvek u inicijalnoj i tranzicionoj fazi, delimično zbog toga što je strateško i participativno plansko obrazovanje još uvek veoma ograničeno na Kosovu. Još uvek ne postoji fakultet ili master program iz prostornog i urbanističkog planiranja na Univerzitetu u Prištini.



## OKVIR 2.

### PLANIRANJE I ZAKON

Zakon o prostornom planiranju, kojeg je usvojila Skupština Kosova u julu 2003. godine može se smatrati ambicioznim zakonom koji neguje inkluzivan i održiv prostorni razvoj na Kosovu. Njegov cilj je da „promoviše inkluzivan i participativni i proces formulisanja razvojnih strategija i fizičkih planova, koji uključuju sve aktere/stejkholdere i zajednice bez diskriminacije, muškarce i žene.“ (Član 3b, Zakon o prostornom planiranju). Kada se radi o centralnom nivou on kaže: „Prostorni plan Kosova mora da utvrdi dugoročne principe i ciljeve prostornog planiranja za celu teritoriju Kosova u periodu od najmanje deset godina. Prostorni plan Kosova je strateški multi sektorski plan koji je zasnovan na vizijama i ciljevima koje je predložilo Ministarstvo za prostorno planiranje, uz učestvovanje javnosti“ (član 11a). Pored toga, „svaka opština biće odgovorna za pripremu Opštinskog razvojnog plana koji pokriva njenu celu teritoriju za period od najmanje pet godina“ (član 13.2). „On mora da bude u skladu sa Prostornim planom Kosova“ (član 13.5). „Opštinski razvojni plan sadrži obavezne tekstualne i grafičke komponente (član 1 Administrativnog uputstva br. 33), uključujući viziju budućnosti opštine, principe i ciljeve, okvir prostornog razvoja i strategiju i akcije za sprovođenje. Okvir prostornog razvoja sadrži željenu prostornu strukturu za teritoriju jedne ili više opština. Strategije i akcije za sprovođenje predstavljaju most za tranziciju između postojeće situacije i prostornog okvira.“ Član 19 se posebno bavi javnim uvidom i participacijom javnosti, ali praktični detalji o postupku su dati u administrativnom uputstvu. Ministarstvo za prostorno planiranje i UN-Habitat na Kosovu su objavili poseban letak u cilju promocije i objašnjavanja zakonskog zahteva za učestvovanjem javnosti. Ovo kratko predstavljanje zakona o prostornom planiranju na Kosovu pokazuje važnost prostornog vizioniranja i korišćenja prostornih koncepata za sprovođenje Zakona.

**Videti i:** *Letak o javna participacija u planiranju, UN-Habitat Kosovo.*

Ipak, dobro obučeni i iskusni planeri nisu dovoljni da bi se obezbedilo stvarna participacija javnosti u prostornom planiranju i odlučivanju. To se jasno vidi na primeru mnogih drugih evropskih zemalja sa odgovarajućim planskim obrazovanjem, ali sa nezadovoljavajućom participacijom javnosti.

Glavni pokretači promene od ‘neoarticipacije’ ka ‘partnerstvu’ i ‘vlasti građana’ nisu planeri već samo civilno društvo, zajedno sa delom političke klase, čiji je cilj da osposobe ljude i stvore ‘kulturaparticipacije’.

Ipak, slabo ‘temeljno’ civilno društvo i politička klasa koja brani korporacijske interese umesto javni interes, će verovatno biti najkritičniji faktori koji u nekoj meri otežavaju postizanje stvarnog participativnog planiranja na Kosovu.

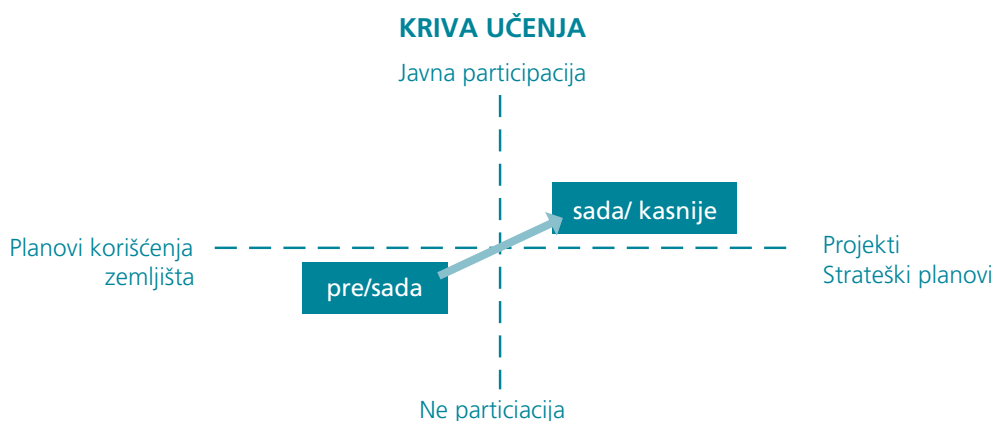
Pošto rukovodeće pozicije u javnoj upravi su često politički povezane, mnogi javni službenici ne mogu da premoste jaz između civilnog društva i izabраниh političara, delimično zbog tepoveza-

nosti, a delimično zbog velike smene osoblja nakonveoma kratkih ciklusa lokalnih i centralnih izbora.

Uprkos aktivnostima mnogih međunarodnih organizacija kao što je UN-Habitat da sprovede aktivnosti obuke, neophodno je da se dalje ojačaju opštinski rukovodeći, a posebno planski kapaciteti, da bi se uhvatili u koštac sa narednim izazovima i zadacima.

Ovo dalje komplikuju nedostaci u javnom budžetiranju i troškovima: a) ne postoji jasna veza između dodeljivanja budžetskih linija i kapitalnih investicionih projekata koji su odabrani u lokalnim razvojnim planovima; b) budžet izdvojen za prostorno planiranje se uglavnom koristi za angažovanje spoljnih privatnih konsultanata za ceo proces planiranja; i c) ne postoji namenska budžetska linija za participaciju i uključivanje javnosti.

Dijagram „kriva učenja“ ilustruje proces učenja koji je takođe primenljiv na participativno planiranje na Kosovu.



Kriva učenja počinje iz crvenog aneksa u kvadrantu kojeg prvenstveno karakteriše kombinacija 'ne-participativnih planova o korišćenju zemljišta' i 'master planova', kao osnov za izdavanje planskih i građevinskih dozvola. To je jasno bio slučaj u bivšoj Jugoslaviji, ali i je i danas glavna praksa, iako ponekad 'zaslađena' ukusom javne participacije. Ipak, kriva učenja treba da pokrene zajednicu planera posebno i kosovsko društvo generalno u dijametralno suprotnom kvadrantu, kojeg karakteriše stvarno participativno i akciono planiranje. Ovu vrstu 'strateškog prostornog planiranja' karakteriše 'proces na četiri koloseka', koji je prikazan na slici 3.

*Program Lokalna agenda 21* (videti Okvir 3) usvojio je proces na više koloseka kao kontinuirani proces vizioniranja. Prvi kolosek vodi ka dugoročnom planskom okviru sa vizijom željenog razvoja planske oblasti, prostornih koncepata, dugoročnog programa i kratkoročnog akcionog plana.

Drugi kolosek služi za upravljanje svakodnevnim životom, rešavanje sukoba, postizanje 'ciljeva' i stvaranje poverenja kroz rešavanje problema i sprovođenje hitnog i strateškog projekta u kratkom roku. Treći kolosek uključuje sve aktere u zajednički proces planiranja i odlučivanja. Četvrti kolosek treba da obezbedi stalniji proces uključivanja aktera/stejkholdera i javnosti u svim fazama planiranja, uključujući sprovođenje, monitoring, procenu i revidiranje planova.

Planski vodič LA21 (videti Okvir 3) sadrži različite elemente i korake koje treba preduzeti za postizanje planiranja održivog razvoja (slika 3). To uključuje stanovnike, ključne institucionalne partnere i interesne grupe, koje se često nazivaju akteri, u dizajniranje i sprovođenje akcionih planova. Planiranje se vrši kolektivno među ovim grupama. Ono se organizuje tako da predstavlja želje, vrednosti i ideale različitih aktera/stejkholdera u okviru zajednice, posebno lokalnih korisnika uslu-

## STRATEŠKO PROSTORNO PLANIRANJE

### Proces na četiri koloseka

1. Rad ka **dugoročnoj viziji**
2. Dnevna politika - rešavanje prepreka - **akcije**
3. Angažovanje aktera i građana u **proces planiranja i odlučivanja**
4. Stalna akcija - **građansko učešće**

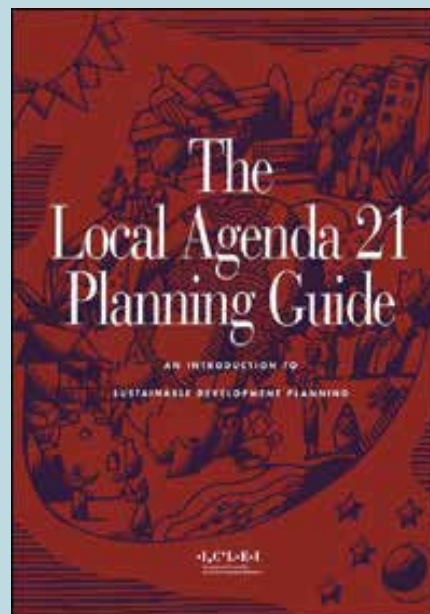


Fig. 3

### OKVIR 3.

#### LOKALNA AGENDA 21 + NASLOVNA STRANA

Lokalna agenda 21 je lokalna verzija 'Agende 21', sveobuhvatnog akcionog plana koji treba da ostvare na globalnom, nacionalnom i lokalnom nivou organizacije Ujedinjenih nacija u svim oblastima sa ljudskim uticajem na životnu sredinu. Poglavlje 28 kaže da će učestvovanje i saradnja lokalnih organa biti odlučujući faktor u ispunjavanju njenih ciljeva. 'Planski vodič Lokalne agende 21' je pripremljen da bi pomogao lokalnim upravama i njihovim lokalnim partnerima da uče i preduzimaju izazovan zadatak planiranja održivog razvoja. Ovaj planski pristup je fundamentalan prvi korak koji će im omogućiti da obezbede pripadnicima svojih zajednica sredstva za zadovoljavanje osnovnih ljudskih potreba, prava i ekonomskih mogućnosti, i da istovremeno obezbedi vitalnu i zdravu životnu sredinu; drugim rečima, planski pristup koji će im omogućiti da upravljaju svojim gradovima, naseljima i/ili selima na održiv način. Vodič pruža proverene i praktične savete o tome kako lokalne uprave mogu da primene akcionni plan za Agendu 21 Ujedinjenih nacija za održivi razvoj i odgovarajuću Agendu Habitata Ujedinjenih nacija. Izvori: <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21> i (uključujući gornju ilustraciju i desni dijagram) <http://www.idrc.ca/openebooks/448-2/>



ga. Postoje izuzetne varijacije u tipovima aktera/stejkholdera koje su različite zajednice uključile u planiranje. U principu, stvaranje namenske strukture ili grupe aktera/stejkholdera za koordinaciju i nadgledanje uključenja aktera/stejkholdera u planiranje je važan prvi korak u bilo kojem pokušaju planiranja održivog razvoja. Tipično, prvi zadatak takve grupe aktera/stejkholdera je da formuliše ‘Viziju zajednice’, koja opisuje idealnu budućnost zajednice i izražava lokalni konsenzus oko fundamentalnih preduslova za održivost.

Sada je jasno da je Vizija zajednice ključna početna tačka u Strateškom prostornom planiranju. Ono je zauzvrat deo šireg okvira ‘planiranja održivog razvoja’ koje je potrebno da bi se održivije upravljalo prostornim i urbanističkim razvojem u društvu. Ali takođe treba da bude jasno da strateški planski

pristup koji bolje reaguje i koji je dinamičniji može dobro da funkcioniše samo kroz proaktivnu realizaciju strateških projekata, mera, akcija, okidača itd. Ipak, svi projekti i akcije moraju jasno da budu uokvireni vizijom. Strateška prostorna vizija stoga služi kao referentni okvir koji upravlja prostornim razvojem.

Uzajamno dejstvo vizije i aktivnosti nije samo najbitnije, već ga je i najteže postići, ne samo na Kosovu (videti Okvir 4 o ‘Dogovoreni urbanistički dizajn’). I ovde bez ikakvih empirijskih podataka ili istraživanja, može samo da se kaže kao hipoteza da je većina urbanističkih i prostornih intervencija i projekata dizajnirana i realizovana na čisto ad hok osnovi, bez pozivanja na rukovodeću viziju. U malom broju slučajeva gde postoje vizije i planovi, teško je videti vezu između vizije i akcije.

#### OKVIR 4.

#### DOGOVORENI URBANI DIZAJN



Ova knjiga se bavi takozvanim ‘trialogom’ između tri dimenzije urbanog planiranja i razvoja: vizije, akcija i projekata i ‘koprodukcije’. Inspirisan ‘strateškim strukturalnim planiranjem’, ovaj pristup je prilagođen specifičnim ciljevima i sredstvima procesa LA21 u gradovima, uključujući Nakuru (Kenija), Esouiru (Maroko), Vin (Vijetnam) i Bajamo (Kuba).

“Urbanii dizajn je moćno oruđe. On igra ključnu ulogu u formulaciji i realizaciji strateških urbanih projekata. On je poluga za inovacije i kapija za neočekivana rešenja. On ima kapacitet da služi kao medijum za dogovaranje i kao posledica toga vodi ka snažnim stimulišućim i ujedno otvorenim planovima, što ostavlja prostor za evoluciju i prilagođavanje; kontradikcije mogu da prerastu u produktivne paradokse.” (‘Urbanii trialog’, str. 196)

Na donjoj slici prikazani su Vizija Nakure eko grada i Projekat parka Nakuru.

Projekti parka – sa svetlosnim pejzažnim dizajnom – doprineli su i potkrepili viziju Nakure kao eko grada. To je jedna od mnogih ilustracija obogaćivanja dijaloga između vizije i akcije.

Izvor: Urban Trialogues: Localising Agenda 21, UN-Habitat, PGCHS, K.U.Leuven (autor), 2004 (videti i [http://ww2.un-habitat.org/programmes/agenda21/urban\\_trialogues.asp](http://ww2.un-habitat.org/programmes/agenda21/urban_trialogues.asp))

## URBANI DIZAJN

Osim očiglednih osnovnih razloga povezanih sa lošom saradnjom između lokalnih uprava i civilnog društva i sa nepostojanjem sistema obrazovanja, jedan od glavnih razloga ovako slabe međusobne saradnje između vizije i projekata je nepostojanje urbanog ili prostornog dizajna.

Pod urbanim dizajnom u ovom izvorniku se smatra umetnost 'participativnog oblikovanja'. Urbanii dizajn može da bude viđen i kao most između registara planiranja i arhitekture, između društva i ljudi, između apstraktnih prostornih vizija i stvarnih mesta; i čak između stare škole master-planiranja i nove škole strateškog planiranja.

Iako je urbani dizajn najopipljiviji na 'ulici' (trg, park, blok zgrada, kvart, oblast grada), on takođe može da se primeni i na nivou celog grada i regiona, uključujući treću dimenziju (visinu), i projektujući usklađenije urbane i druge predele.

Urbano dizajniranje i pejzažna arhitektura i planiranje se stoga smatraju komplementarnim disciplinama, čineći apstraktne prostorne vizije i planirane prostorne strukture opipljivijim i iz tog razloga atraktivnijim za uključivanje javnosti i aktera/stejkholdera/stejkholdera.

Urbanidizajn može da se iskoristi kao alat za dogovaranje u cilju postizanja funkcionalne sinteze sukobljenih realnosti. Dizajn može da pomogne u postizanju dogovora između primarnih aktera/stejkholdera.

Ipak, urbani dizajni nisu 'dizajnirani' kao šematski planovi, već pre kao međukoraci, mediji koji istražuju potencijal urbanih ili drugih lokacija, kao što to rade vizije na apstraktnijem nivou.

Urbani dizajni se ne izražavaju samo sjajnim umetničkim impresijama koje srećemo kod developera nekretnina već su to i jednostavni crteži, skice, slike ('u foto šopu') koje su dovoljno detaljne da odišu atmosferom i budu primamljive, atraktivne sa ciljem da pokrenu javnu debatu.

*Dogovor kroz dizajniranje* (videti Okvir) treba da pokrene dijalog između urbanih eksperata, kreatora politike, običnih ljudi i posebnih interesnih grupa.

"Umetnost urbanog dizajna suštinski leži u održavanju produktivnog dijaloga ostvarenog kroz proces kontinuirane revizije vizije i projekata bez žrtvovanja njihovih suštinskih kvaliteta i karakteristika uz jačanje njihovih kvaliteta, koherentnosti i ubedljivosti", kaže publikacija *Urbanii trialozi*.

Ona dodaje: "Iako je proces dogovaranja korak po korak nesumnjivo komplikovan, osnov dogovora je na kraju izražen kroz referentni plan – crtež. Takav plan nije ni koktel individualnih interesa, niti neinteresantan sivi kompromis, već precizan i privlačan prevod kolektivne i koherentne vizije razvoja sa strukturnim i strateškim principima.

"Razvijene vizije se prevode u referentni plan uz 'konsenzus' što mu daje legitimitet. U Programu LA21 preporučuje se formalna ratifikacija od strane različitih uključenih aktera/stejkholdera/stejkholdera/stejkholdera i odgovarajuće objavljivanje njegovog postojanja. (...) Referentni plan zatim postaje osnova na kojoj se razvijaju konkretne intervencije, stvarni izvršni planovi i strateški urbaniprojekti. Naravno, u praksi ovaj proces očigledno nije linearan, već je kao što je ranije rečeno ponovljiv proces, koji se konstantno prebacuje između različitih nivoainteresa i prioriteta.

"Proces dizajniranja organizuje međusobno delovanje između vizije, projekta i koprodukcije, dok upravljanje procesom dizajniranja dalje stimuliše interakciju između koprodukcije i referentnog plana."

Stoga, *učesničko strateško prostorno planiranje*, u kombinaciji sa *dogovaranjem kroz dizajniranje i oblikovanjem* su glavne planske komponente za uokviravanje potreba, važnosti i kvaliteta 'vizionarstva u zajednici' kao ključnog alata u inkluzivnom planiranju, od prvih koraka, pa tokom celog procesa planiranja.

## OKVIR 5.

### STVARANJE MESTA / PLACEMAKING NA KOSOVU

Javni prostori su najveći izazov na Kosovu, sa posebnim teškoćama, delimično zbog:

- Ograničene pažnje koja se generalno posvećuje javnim prostorima;
- Nasleđa prostora iz socijalističke ere koje je potrebno ponovo osmisliti i nameniti;
- Povećanja automobilske saobraćaja i potreba za parking prostorom;
- Privatne uzurpacije javnih prostora;
- Nedostatka javnih fondova;
- Nedovoljne uključenosti i koordinacije učesnika;
- Nepostojanja strategija održavanja.

Dizajnerski obilazak 2008. u okviru Opštinskog prostornog planiranja i smernice koje su donete u tom okviru, dobro su primljeni od strane lokalnih urbanističkih planera i pružili su smisao onoga šta može da se postigne. Kosovo treba da vrši nadgradnju na osnovu ovog pozitivnog iskustva, pretvarajući teoriju u praksu i napravi primere pozitivnog oblikovanja prostora na Kosovu. Takozvani *placemaking* ( dizajniranje javnog prostora na temelju razumevanja dinamike, želja i mogućnosti u zajednici) je cilj urbanog dizajna. Ono podrazumeva proces dizajniranja koji teži da omogući ljudima koji žive u gradovima da dobiju više od svog okruženja. Više mogućnosti da se kreću u svojim sredinama, više mogućnosti da sreću ljude, više mogućnosti da uče, da rastu, da se iskazuju, da uživaju u lepoti i da se pokrenu, da budu inspirisani i da se povežu jedni sa drugima i sa svojim okruženjem. *Placemaking* to omogućava kroz intervencije u javnom okruženju u cilju stvaranja mesta koja olakšavaju ljudima da međusobno reaguju i na taj način i sa svojim okruženjima, što može na bolji način da zadovolji njihove potrebe. Drugim rečima, placemaking prostora teži da omogući ljudima da uživaju u 'mestima' u kojima provode svoje vreme, umesto u 'prostorima' kroz koje prolaze. Omogućavanje ljudima da cene zajednički prostor; da prepoznaju svoj doprinos životima ljudi i da obezbede demokratski mandat gradovima da vrše poboljšanja i plaćaju za njih, je od suštinske važnosti. To može da izgleda kao veliki zahtev, ali vizionarsko rukovođenje i koordinirani informacioni programi, obrazovanje i javni radovi su promenili kulturu gradova i doneli ekonomsku korist u raznolikim mestima kao što su Bogota u Kolumbiji, Kopenhagen u Danskoj, Melburn u Australiji i Tirana u Albaniji. Pošto su urbane oblasti inherentno složene i imaju i fizičku (tj. izgrađenu formu) i socijalnu dimenziju (tj. kako ljudi postupaju i kako doživljavaju svoje okruženje), izgradnja dobrih urbanih mesta zahteva postojanje pravog procesa i rezultata. Postavljanje procesa na pravi kolosek kada se radi o socijalnoj dimenziji može adekvatno da bude uzeto u obzir, kao i dobijanje pravog rezultata tako da kvaliteti stvoreni u prostorima budu relevantni i korisni za ljude koji će ih doživljavati. Za više informacija pogledajte: "Potreba za urbanim dizajnom na Kosovu", Jenny Donovan, Letak UN-Habitat Kosovo, mart 2008. da kvaliteti stvoreni u prostorima budu relevantni i korisni za ljude koji će ih doživljavati. Za više informacija pogledajte: "Potreba za urbanim dizajnom na Kosovu", Jenny Donovan, Letak UN-Habitat Kosovo, mart 2008.





# POGLAVLJE 2

# VIZIJA

Mnoge zajednice ili njihovi lideri omogućavaju da im se budućnost desi, na primer tako što u potpunosti povere izradu vizije profesionalnom planeru ili konsultantu; ili još gore, u tome oni sami uopšte ne učestvuju. Uspesne zajednice, međutim znaju da je budućnost nešto što oni mogu da oblikuju, bar unutar datog socio-ekonomskog okvira.

“Upoznavanje je početak, zajednički život je napredak, zajednički rad je uspeh.”

(Poslovica)



Ove zajednice ulažu veliki trud i vreme u stvaranju vizije budućnosti koju žele i angažuju se na procesu koji im pomaže da ostvare svoje ciljeve. Jedan od najboljih načina da se stigne do tih dugoročnih ciljeva zajednice i da se oni realizuju je kroz projekte i procese vizioniranja u zajednici.

Takav proces okuplja sve zainteresovane interesne grupe i sektore zajednice da zajednički identifikuju probleme, procene promenljive uslove i izgrade kolektivni pristup u cilju poboljšanja kvaliteta života u zajednici.

U nekim slučajevima vizija zajednice se odnosi na kvart ili na određenom zonu; u drugim slučajevima na selo, grad, ili čak region koji obuhvata više gradova i sela; ona čak može da se odnosi na razvojne ciljeve zajednice koji nemaju prostorni karakter.

Vizioniranje je u suštini proces putem kojeg zajednica predviđa budućnost koju želi i planira kako da je ostvari. Ono okuplja ljude da razviju zajedničku sliku onoga što žele da njihova zajednica postane. Vizija je sveukupna slika onoga što zajednica želi da bude i kako želi da ona izgleda u nekom trenutku u budućnosti. *Izjava o viziji* je formalan izraz te vizije, dok je *dizajn vizije* vizuelni izraz te vizije.

Izjava o viziji i dizajn su prvi koraci za izradu i realizaciju strateških akcionih planova (videti i *Planiranje u zajednici & Dizajnerski priručnik*).

Suština procesa vizioniranja je stvaranje uslova za umrežavanje i omogućavanje različitim grupama da se okupe i zajednički rade. To često vodi do otkrivanja novih, ranije prikrivenih, lidera ilipobornika projekata. Stoga, u

vizioniranju u zajednici se radi koliko o kvalitetu procesa, toliko i o kvalitetu rezultata.

Za mnoge učesnike radionice vizioniranja to je prva, a možda i jedina prilika, da budu uključeni u tako intenzivan proces saradnje. Ako je radionica izrade vizije urađena pravilno, veoma je verovatno da će mnogi učesnici ostati uključeni u budući proces planiranja i realizacije, čime doprinose lokalnoj kulturi participacije.

Pošto je uspešan proces vizioniranja potencijalna i moćna poluga za promenu kulture participacije, vizija može da generiše moćan zamah za promenu i poboljšanje kvaliteta života na određenoj teritoriji.

Vizija je koristan alat na koji se fokusiraju nade i aspiracije, uokvirava projekat i postavljaju prioritete. Vizija opisuje gde bi pripadnici zajednice hteli da budu u narednih 10, 20 ili 30 godina kada se radi o ključnim oblastima koje se odnose na kvalitet života, kao što su npr. obrazovanje, mogućnost zapošljavanja ili infrastruktura. Izjava o viziji mora da odražava zajedničke vrednosti zajednice i da vodi učesnike ka preostalom delu vizioniranja i procesu planiranja. Koncept *inkluzivnog vizioniranja* odnosi se i na 'inkluzivnost' zajednice, a još i više na očekivani rezultat u pogledu *inkluzivnijeg grada* ili zajednice (videti Okvir 6).

Od svojih početaka 1970-tih godina, saradničko vizioniranje u zajednici je postalo široko korišćeni alat za participativno planiranje, za sve vrste teritorijalnih entiteta i za sve faze planiranja. Uspešna priča Čatanuge je inspirativna. Čatanuga je bio jedan od prvih gradova srednje veličine u Sjedinjenim Državama koji su efikasno koristili proces građanskog vizioniranja za specifične dugoročne ciljeve u cilju obogaćivanja života stanovnika i posetilaca.

Čatanuga je 1969. godine dobila dubioznu etiketu najzagađenijeg grada u zemlji. Građani, vlada i industrija su se našli na istom zadatku da reše ovo pitanje.

Na Dan zemlje 1990. godine, Čatanuga je priznata kao najbolji primer preokreta u zemlji. Motivisana ovim izvanrednim dostignućem, Čatanuga je pokrenula i proces vizioniranja u široj zajednici i do 1992. godine već je bio realizovan impresivan broj projekata koji su sproveli viziju zajednice. Usledili su još brojniji zapaženi primeri u praksi, uglavnom u Evropi (posebno u nordijskim zemljama, Velikoj Britaniji, Holandiji i Nemačkoj, kao i u Aziji kroz organizacije kao što su Azijsko Pacifički forum, videti, Landry's *Creative City*). Lendri je klasifikovao dobre prim-

## OKVIR 6.

### INKLUZIVNO VIZIONIRANJE

Participativno odlučivanje je jedan od koraka ka 'inkluzivnom gradu'. 'Inkluzivni grad' je koncept koji je promovisao UN-Habitat kroz svoju 'Globalnu kampanju o dobrom urbanom upravljanju'. 'Inkluzivan grad' se definiše kao „mesto gde svako, bez obzira na bogatstvo, rod, starost, etničku ili versku pripadnost, može produktivno i pozitivno da učestvuje u mogućnostima koje gradovi pružaju.“ (UN-Habitat, 2000). Ideja 'inkluzivnog grada' takođe može da bude ilustrovana sa nekoliko pitanja kao što su sledeća:

- Da li građani imaju jednak pristup čistoj vodi i drugim osnovnim uslugama?
- Da li sve etničke grupe imaju jednake mogućnosti?
- Koliko su žene uključene u planiranje grada i odlučivanje u celom gradu?
- Da li je siromašnima posvećena odgovarajuća pažnja?
- U kojoj su meri ostale ugrožene grupe u društvu, kao što su osobe sa posebnim potrebama, stare osobe i mladi, uključeni i angažovani?

To vodi do drugih fundamentalnijih pitanja kao što su:

- Ko kontroliše šta u gradu i društvu?
- Ko ima pristup nečemu?
- Ko je odgovoran za nešto?
- Ko šta zarađuje?
- Ko šta radi?

Koncept 'inkluzivnog grada' stoga se bavi vlašću i podelom vlasti, što može da se postigne samo pravim participativnim planiranjem i odlučivanjem. Jedan od osnovnih kriterijuma za dobijanje 'inkluzivnijeg grada' je da se preduzme 'inkluzivnovizioniranje'. 'Inkluzivno vizioniranje' stoji na dva oslonca: jedan oslonac je uključivanje svih učesnika i ugroženih grupa u proces vizioniranja; drugi oslonac je obezbeđivanje da vizija (i izvedeni strateški akcioni plan i projekti) doprinosi više 'inkluzivnijem gradu'. „rodno osetljivo vizioniranje“ može se smatrati posebnom komponentom 'inkluzivnog vizioniranja', čiji je cilj obezbeđivanje jednakog pristupa mogućnostima koje pruža grad svim muškarcima i ženama, dečacima i devojkama u svim aspektima društva. Ovaj pristup koji se često naziva Gender mainstreaming“ (proces povećanja broja žena u oblastima donošenja odluka i uzimanju u obzir stavova, interesa i aspekata oba pola u tom procesu.) zahteva ostvarivanje specifičnih ciljeva za uključivanje rodni pitanja. Za više informacija vidite Letak o rodnoj ravnopravnosti ([http://www.unhabitat-kosovo.org/repository/docs/genderleaflet\\_eng.pdf](http://www.unhabitat-kosovo.org/repository/docs/genderleaflet_eng.pdf))

ere *urbanog vizioniranja* današnjice u tri tipa gradova: a) uspešni gradovi koji su želeli da zadrže prednost u urbanoj utakmici, b) gradovi pogođeni krizom, uglavnom ranije slavni, i c) stvaraooci mogućnosti, kao što su nastajući gradovi kapije između istoka i zapada (videti sliku 4)

Vrste Urbanih vizija	Predvodnici	Povratnici	Stvaraoci prilika
Klasifikacija uspešnih 'vizijom vođenih gradova' prema Charles Laundry('The Creative City', 2008)	Uspešni gradovi koji žele da ostanu napred u urbanoj igri. Često se koriste događaji kao što su Olimpijske igre da pokrenu vizionarske promene.	Gradovi pogođeni krizom, najpoznatiji u prošlosti	Stvaraoci prilika, kao što je nastajanje gradova-kapija između istoka i zapada koji koriste nove tehnologije za jačanje grada.
	Barcelona, Frankfurt, London, Njujork, Shangaj.	Baltimor, Pitsburg, Detroit, St Peterburg, Budimpešta, Glasgov, Berlin, Bilbao,...	Beč, Helsinki, Dubai, ...
Gradovi i opštine na Kosovu koji su bili deo prakse vizioniranja su indikativno kategorizovani	Na Kosovu Prizren, Peć i Đakovica mogu se smatrati kao predvodnici	Na Kosovu Mitrovica i Gnjilane, mogu biti označeni kao gradovi pogođeni krizom koji pokušavaju da se vrate	Na Kosovu Uroševac, Đeneral Janković, Gračanica, Mamuša i Junik se mogu smatrati kao stvaraoci prilika

Fig. 4

Gradovi i zajednice koji su podigli kvalitet života kroz uspešno vizioniranje, planiranje i akcije mogu da nas više nauče o *faktorima uspeha i rukovodećim principima*.

Bez aktivnog angažovanja građana u proces vizioniranja, zajednica će završiti sa vizijom za svoju zajednicu koju će uraditi neko drugi. Mnoge opštine su to iskusile u praksi, sa vizijom kao delom 'opštinskog razvojnog plana', koja je u celosti poverena profesionalnoj planerskoj ili konsultantskoj kompaniji.

*Lokalno vlasništvo nad vizijom* je prvi sastojak za uspeh, koji može da se postigne samo kroz inkluzivni proces vizioniranja. Svaka zajednica ima svoje jedinstvene kvalitete koji treba da pomognu u definisanju i oblikovanju vizija zajednice.

Unapred formatirani planovi i procesi planiranja ne mogu da iskoriste svu raznolikost pojedinačnih osobnosti. Ipak, lokalno vlasništvo ne isključuje spoljašne profesionalne planere ili druge učesnike, ali oni moraju da budu deo procesa koji pokreće zajednica. Štaviše, spoljašni profesionalni planeri i akteri će biti korisni da povežu lokalnu viziju i u vertikalnom i u horizontalnom pravcu; vertikalnom da se obezbede međusobni odnosi sa drugim nivoima vlasti (nacionalni, regionalni, lokalni); i horizontalno da bi se obezbedila povezanost sa susednim zajednicama i u obezbeđivanju regionalne okvirne perspektive.

Od suštinske je važnosti da *rezultati procesa vizioniranja ne budu unapred određeni*. Vizioniranje je iskustvo iz kojeg zajednica uči i važno je, ako ne i ključno, da stanovnici i akteri

uđu u proces vizioniranja otvorenog uma i da rezultat procesa nije unapred pretpostavljen. Za 'početno' vizioniranje, u ranoj fazi procesa planiranja, zlatno pravilo je da su učesnici 'praznih ruku' (znači da dođu bez starih planova, prethodnih vizija, izveštaja bilo koje vrste; takođe bez laptopova ili pametnih telefona za surfovanje na internetu).

To su samo neki rukovodeći principi. Postoji mnogo više ovakvih principa i u Aneksu 3 je dat izbor sa dugog spiska koji je prikazan u sveobuhvatnom *Priručniku za planiranje u zajednici* i njegovoj internet stranici. Neki od tih principa zaslužuju dalju pažnju i istraživanje, pošto su najrelevantniji za pristup vizioniranja u zajednici u ovom priručniku.

*Prihvatanje različitih agendi* učesnika u vizioniranju može da se poveže i u različite načine vizioniranja i čak u različite vizije za istu oblast ili temu. Tapkanjem u različite forme kreativnosti, može se doći do različitih rešenja pri čemu ne mogu i ne moraju sve ideje da se pretoče u jednu izjavu o viziji ili dizajnu.

U početnoj fazi procesa vizioniranja učesnici treba da se ohrabre da razviju različite ili višestruke vizije, da prošire perspektive. Tek kasnije u procesu planiranja pojaviće se potreba da se spoje različiti elementi u jednu koherentnu viziju koja ima najveće šanse da bude realizovana. Ovo se odnosi na principu biti vizionar, ali ipak realista.

Iako je to dobar princip, realizam će u svakom slučaju prevladati u kasnijim fazama planiranja. Drugim rečima, ako se

‘utopijske’ ideje odbace suviše rano, postoji rizik da se proces na kraju završi bez ikakve stvarne vizije.

*Izgradnja lokalnih kapaciteta* je sledeći veoma važan rukovodeći princip za procese vizioniranja. Iako radionice vizioniranja nisu predviđene za izgradnju kapaciteta, one pružaju dobre mogućnosti za suštinsko povećanje kapaciteta svojih učesnika – ne samo za one stanovnike bez iskustva ili znanja o vizioniranju, a kamoli o strateškom akcionom planiranju.

Lokalni eksperti, lokalni profesionalni planeri koji rade na različitim nivoima vlasti, ili oni koji rade u konsultantskim kompanijama za planiranje, takođe mogu puno da nauče tokom radionica vizioniranja. Veoma često oni dolaze na radionice vizioniranja sa predrasudom da će to biti gubljenje vremena i da nema smisla da sarađuju sa onima koji nisu stručnjaci – u suštini sa ljudima koji ništa ne znaju o planiranju i vođenju opštine. Ipak, tokom radionice većina siđe sa svog trona i stopi se za zajednicom, *shvatajući i prihvatajući da obični stanovnici mogu da budu odlični eksperti za svoj kvart ili čak za grad.*

Konstruktivni planeri otvorenog uma više slušaju nego što govore. Oni *radije postavljaju pitanja nego što odgovaraju na pitanja*, čime omogućavaju proces vizioniranja sa onima koji nisu eksperti. Rukovodeća uloga fasilitatora, kao i reflektivna uloga veoma malog broja spoljnih eksperata i animatora je od ključne važnosti za ovaj proces zajedničkog učenja. Spoljni eksperti i animatori moraju kritički da procene doprinose vizioniranja u skladu sa principima održivog razvoja i inkluzivnog grada.

Dobar način za uključivanje svih učesnika u proces vizioniranja je *da se omoguće svi vidovi izražavanja* da bi se ilustrovale njihove ideje i doprinosi viziji. Većini onih koji nisu planeri je neprijatno da koriste planerski žargon.

Ljudi mogu da učestvuju daleko efektivnije ako su informacije prezentovane vizuelno, umesto opisivanja rečima, i ako oni mogu da prezentuju svoje ideje neverbalno. Skriveni umetnički talenat može da izbije na površinu i donese veći kvalitet vizualizaciji vizija.

*Organizujte početnu radionicu vizioniranja van svog mesta.* Glavne prednosti organizacije na ovakav način su da je cela grupa iz zajednice veoma posvećena svom zadatku a to generiše posebnu atmosferu za pozitivnu dinamiku grupe, oslobađajući sveže ideje i kreativne predloge, posebno kada

radionica vizioniranja traje više dana. Radionicu treba organizovati što je pre moguće po povratku.

*Trošite novac!* Efikasno učestvovanje i proces vizioniranja očigledno imaju svoju cenu u pogledu vremena, energije i budžeta. Ipak, postoji više metoda koje mogu da se prilagode različitim budžetima, a puno može da se postigne korišćenjem samo vremena i energije ljudi. Ali prenategnuti budžeti obično vode do preterane štednje i loših rezultata.

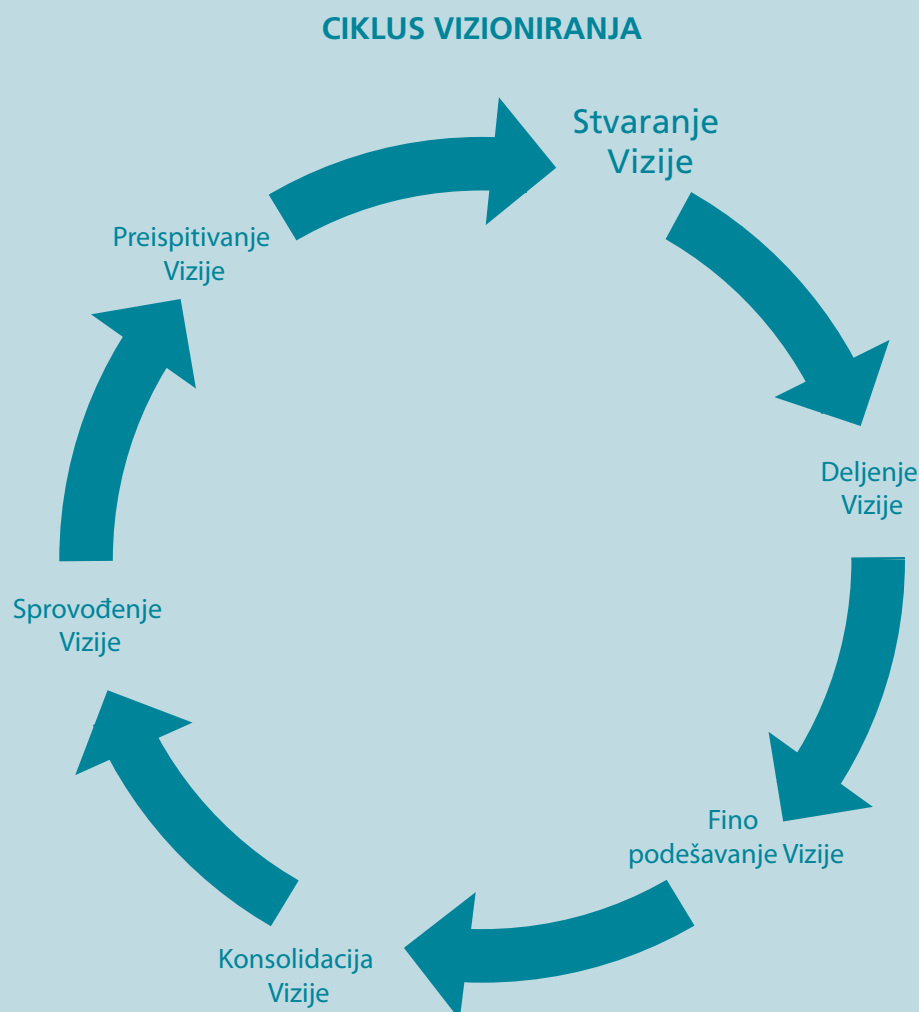
Od ključne važnosti je da se obezbedi dovoljan budžet za učestvovanje šire javnosti i za specifične aktivnosti, posebno za inkluzivne radionice vizioniranja. Pošto je lakše izdvojiti javna sredstva za planiranje nego za učestvovanje, osnovno pravilo je da se izdvoji određeni procenat tog budžeta za planiranje za potrebe participacije u planiranju. Ovaj procenat ne bi trebalo da bude manji od 5%; ipak, uspešna participacija u planiranju je zahtevala mnogo veći procenat, do 20% (videti Annex 4 *Spoor Noord* u Antverpenu, Belgija kao primer dobre prakse inkluzivnog vizioniranja, planiranja i budžetiranja).

Sada je pravo vreme! Na pitanje kada je pravo vreme da se održi radionica vizioniranja, ovo je jedini odgovor. Najbolje vreme za početak uključivanja ljudi je naravno na početku bilo kog procesa planiranja; što ranije to bolje, čak i pre faze prikupljanja podataka.

*Arhiva, dokumentacija i dalje aktivnosti.* To je očigledno, ali mora da bude urađeno! Arhiviranje i dokumentovanje je preduslov za uspešan nastavak. Naredne aktivnosti posle početnog vizioniranja odvijaju se unutar okvira strateškog akcionog planiranja. Tokom ovog planskog ciklusa vizija će takođe proći kroz ciklične izmene. Ovaj ciklus vizioniranja je dodatno objašnjen u Okviru. Rastuća lokalna kultura vizioniranja će ići ruku pod ruku sa unapređenom lokalnom kulturomparticipacije. Profesionalni planeri i konsultantske kompanije imaju svoju ulogu na tom planu, ali lokalna zajednica i njena zastupljenost, lokalna uprava, treba da drže upravljač u svojim rukama.

*Radite na lokaciji!* Uvek kada je to moguće, organizujte aktivnosti planiranja u zajednici fizički u oblasti za koju se vrši planiranje. To svima olakšava premošćavanje jaza između koncepta i realnosti. Ipak, neke lokalne okolnosti mogu da dovedu do toga da je povoljnije da se radi na nekoj drugoj lokaciji.)





Vizioniranje će biti uspešnije ako nije preduzeto kao samostalna aktivnost i ako je takođe poboljšano, umnoženo i ponovljeno tokom vremena. Donji dijagram ilustruje ciklus vizioniranja sa nekim prekretnicama. Početni i najbitniji korak je **izrada preliminarne vizije za oblast ili temu planiranja**, od strane grupe predstavnika zajednice tokom radionice vizioniranja. Tokom radionice vizioniranja potrebno je vršiti odgovarajuće beleženje da bi se sačuvali svi rezultati, napravile fotografije i sačuvala zabeleške o diskusijama. Ovaj materijal će obezbediti odgovarajuću dokumentaciju i izradu izveštaja o radionici vizioniranja. Prvi korak posle radionice vizioniranja je svakako **organizacija javnog skupa na kojem se saopštavaju informacije o procesu i rezultatima radionice vizioniranja** sa svim stanovnicima i drugim akterima iz zajednice. Drugi korak je **fino podešavanje izjave o viziji i dizajna vizije**, koje bi moglo da bude integrisano u izveštaj o radionici vizioniranja uz uslov da se jasno navede šta je promenjeno u odnosu na početnu viziju. Treći korak je **konsolidacija vizije u formalni planski dokument**, na primer opštinski i/ili urbanistički razvojni plan, regulacioni plan ili bilo koji drugi plan. Ovaj plan će postati formalni planski dokument pošto ga konačno usvoji nadležna vlada(e). Sledeći i najbitniji korak je **postepeno sprovođenje vizije i akcionog plana**.

Posle utvrđenog roka ili kada promenjene okolnosti to zahtevaju, javiće se potreba za **revidiranjem vizije**, što bi eventualno moglo dovesti do izrade nove vizije, kapitalizirajući na početnoj viziji. Tokom ovog ciklusa vizioniranja javiće se takođe potreba i za **razvojem detaljnijih ili specifičnijih vizija u delovima oblasti planiranja ili specifičnih elemenata teme planiranja**. Na primer, posle završetka vizije za celu opštinu, može da se javi potreba za detaljnijim fokusiranjem na specifične zone kao što je centar grada, dolina reke, nova zelena oblast sa parkovima i sportskim terenima, poslovna zona itd. Mogu da budu održane dodatne radionice vizioniranja za svaku oblast ili temu koja je u fokusu, izdvojeno ili grupisano u vremenu i prostoru. Ipak, različite tehnike vizioniranja i alata mogu da se primene na različite vrste oblasti ili tema koje su u fokusu vizije.



# POGLAVLJE 3

## ALATI

## VIZIONIRANJA

Sada kada su postavljeni principi i smernice, biće istraženi različiti načini i koraci za postavljanje projekta vizioniranja. Početak sa koracima je logičniji pošto su različiti načini vizioniranja imajui puno zajedničkih koraka. Najčešći koraci u projektu vizioniranaj su prikazani na donjem dijagramu. (slika 6)

“tamo gde  
nema vizije,  
ljudi će  
nestati”

(poslovice29:1)



### KORACI U VIZIONIRANJU

1	Mandat vizioniranja
2	Radna grupa vizioniranja
3	Logistika vizioniranja
4	Učesnici u vizioniranju
5	Radionica vizioniranja
6	Aktivnosti post-vizioniranja

Fig. 5

*Vizionarski mandat* odnosi se na sporazum između nadležnog organa (npr. opštine koju predstavlja gradonačelnik) i entiteta koji će realizovati radionicu vizioniranja.

Taj entitet može da bude lokalna ili spoljna nevladina organizacija, organizacija iz same zajednice, lokalna ili spoljna konsultantska kompanija, ili čak međunarodna organizacija kao što je UN-Habitat ili donatorska organizacija.

Teoretski je moguće da se organizuje vizionarska radionica u zajednici bez saglasnosti nadležnog organa. To bi ipak stavilo ovaj događaj van procesa strateškog planiranja koji je potreban da bi se obezbedilo da vizija bude realizovana kroz legitimne javne aktivnosti. Drugim rečima, mandatorana radionica vizioniranja uključuje zvaničnu javnu podršku za sprovođenje

celog strateškog procesa planiranja. To stoga obezbeđuje dalje aktivnosti posle početnog vizioniranja, manje ili više u skladu sa gore pomenutim ciklusom vizioniranja.

*Radna grupa vizioniranja* uglavnom okuplja predstavnike organizatora i nadležnog vladinog ili javnog organa. Radna grupa je odgovorna za ceo proces vizioniranja, uključujući javno predstavljanje i predaju izveštaja vizioniranja.

*Vizionarska logistika* predstavlja skup aktivnosti koje su ključne za uspešne radionice vizioniranja. U zavisnosti od izbora lokacije, vremenskogroka, broja učesnika i vrste potrebnih resursa, potreban je detaljan budžetski proračun, kao i jasni aranžmani o sredstvima i potencijalnim potrebama za sponzorstvom. Pozivajući se na princip 'potroši novac', raspodela budžeta treba da budu dobro uravnotežena sa očekivanim rezultatima i koristi.

Identifikacija i regrutovanje *učesnika procesa vizioniranja* je jedan od ključnih faktora uspešne radionice vizioniranja. Poželjno je široko učešće zajednice, ali u slučaju kada je radionica organizovana za ograničeni broj ljudi, potrebno je izvršiti reprezentativni izbor učesnika. Radna grupa vizioniranja treba da identifikuje, odabere i informiše učesnike. Kada su učesnici izabrani i informisani o njihovom učešću, treba organizovati brifing da bi se oni pripremili za radionicu vizioniranja. To takođe omogućava izabranim učesnicima da prihvate ili odbiju poziv i da budu pravovremeno zamenjeni.

*Sama radionica vizioniranja* će se održati posle pripreme programa i plana rada, što takođe zahteva fleksibilnost u pogledu bavljenja neočekivanim faktorima.

*aktivnosti post-vizioniranja* podrazumevaju događaje kao što su javna prezentacija, odnosi sa javnošću i informativne aktivnosti, radionice post-vizioniranja za fino podešavanje vizije i konačno izveštaj o j radionici vizioniranja.

## KLJUČNA PITANJA

Različiti koraci biće dalje istraženi kroz niz pitanja i odgovora.

**Pitanje:** Kako definisati oblast planiranja i period planiranja?

**Odgovor:** U mnogim slučajevima izbor oblasti planiranja može da bude veomadirektan, posebno ako je vizioniranje namenjeno za celu opštinu. Ali čak i u takvom slučaju, preporučuje se da se razlikuju najmanje tri nivoovizioniranja: 1) za celu opštinu, 2) za širi funkcionalni region oko opštine i 3) za specifične ciljne zone unutar opštine (urbani centar, sela, rečna dolina itd.). Kada oblast planiranja nije jasno definisana, npr. kada vizija ima za cilj integrisani razvoj cele rečne doline,

planinske oblasti, ili čak gradsku oblast koja se prostire u više od jednog administrativnog entiteta, biće potrebna preliminar- na analiza da opravda predložene granice planiranja i zajednice, čime se uključuje identifikacija potencijalnih aktera/stejkhold- era u toj oblasti. Kada se radi o periodu planiranja, sasvim je konvencionalno da se razlikuju dugoročni (oko 15-25 godina u buduću), kratkoročni (oko 5-10 godina) i srednjoročni pe- riod između. Vizija se obično proteže na dugoročni period, dok strateške intervencije mogu da variraju između ova tri vremen- ska okvira. Planski rokovi ne moraju unapred da budu utvrđeni pre radionice vizioniranja; oni mogu da budu deo i diskusija u samoj zajednici.

**Pitanje:** Kako odabrati učesnike i koliko njih?

**Odgovor:** Važnost identifikacije i izbora reprezentativne grupe predstavnika zajednice teško može da bude precenjena. Najbolji način da se to uradi je pomoću analize aktera/stejkhold- era za oblast planiranja.. Radna grupa vizioniranja treba prvo da identifikuje kategorije grupa iz zajednice koje treba da budu

## KOGA UKLJUČITI?

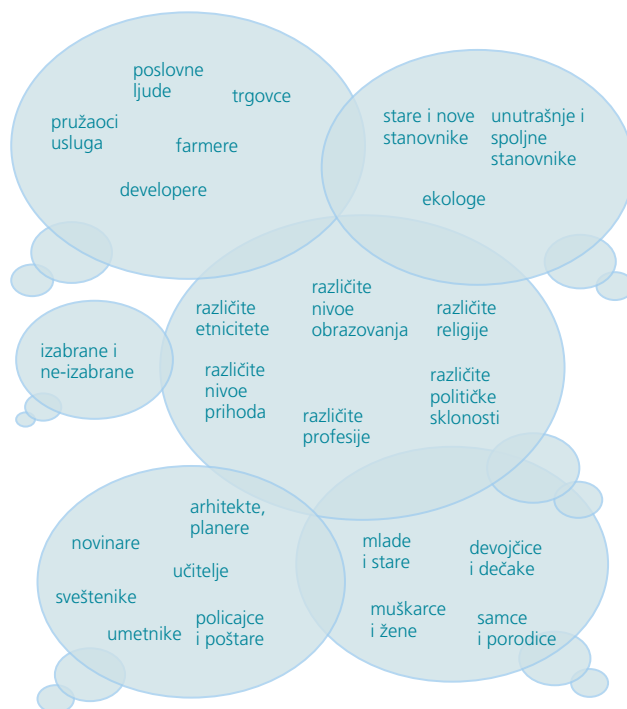


Fig. 6

uključene u proces vizioniranja. Primer kategorija je prikazan u donjem tekstu, sa preklapajućim klasterima odgovarajućih grupa. Kompletan kontrolna lista može na primer da se nađe na internet stranici posvećenoj planiranju u zajednici. Ravnoteža između 'stare garde' i 'sveže krvi' je važna koliko i ravnoteža između profesionalnih planera i neprofesionalaca, ili ljudi koji rade za institucionalne organizacije (kao što je opština, region ili država) i drugih stanovnika oblasti planiranja. Štaviše, kao što *Američka nacionalna civilna liga* primećuje, „važno je da

učesnici postupaju kao građani sa udelom u kvalitetu života u celoj zajednici, ne samo kao predstavnici određene organizacije, dela grada ili teme o kojoj se raspravlja.“ (videti *The Community Visioning and Strategic Planning Handbook*, str. 12). Uverite se da ste uzeli u obzir posebne interesne grupe kao što su ekološke grupe, ali nemojte propustiti da uključite ljude koji nisu deo bilo koje organizovane grupe u zajednici, kao što su domaćice. Radna grupa vizioniranja treba da izvrši konačan izbor učesnika. Jedan od načina za prikupljanje kandidata je otvoren konkurs i izbor zasnovan na iskazanoj posvećenosti, poštujući ravnotežu u smislu rodova, starosti, obrazovnog i profesionalnog iskustva itd. Drugi način je da se uključi jedna ili više NVO ili organizacija iz same zajednice i da im se omogući da predlože izbor učesnika. Sledeća odluka se odnosi na broj ljudi koji će učestvovati u vizionarskoj radionici. Mnogo toga će naravno zavisiti od raspoloživih sredstava, ali što je veća grupa, veće su šanse za punu zastupljenost. Ipak, praksa nas je naučila da se najbolji rezultati postižu sa grupama između 40 i 60 učesnika. Ipak, postoje i uspešni primeri sa većim grupama, kao što je pokazano u primeru dobre prakse *Spoor Noord* u Antverpenu, Belgija (videti Aneks 4).

**Pitanje:** Kako izabrati potreban vremenski okvir za radionicu?

**Odgovor:** Radionice vizioniranja mogu da se organizuju u periodu koji se kreće od nekoliko sati do nekoliko dana. U principu, ‘Ekspresne’ radionice vizioniranja su moguće samo sa profesionalnim planerima. Za mešovite grupe iz zajednice biće potrebno više vremena da bi došli do toga da mogu da prave dalekosežne planove za budućnost. Dva dana su neki minimum, a tri do četiri dana je optimalno za tu svrhu. Uobičajena praksa je da se planira radionica koja obuhvata vikend, počevši od petka, pa do ponedeljka. Tokom vikenda veći broj ljudi je na raspolaganju i oni mogu da usklade svoje profesionalne obaveze ili obaveze u kući. Kada radna grupa vizioniranja odluči o vremenu trajanja radionice, drugi korak je da utvrdi datum, uzimajući u obzir ‘kalendar zajednice’, tako da se taj datum ne preklapa sa važnijim školskim, sportskim, verskim i drugim aktivnostima zajednice. Generalno, takođe je bolje da se izbegavaju sezonski godišnji odmori. Treći korak je planiranje pripremnih i narednih aktivnosti i događaja, kao što su informisanje učesnika, trenera i moderatora, javno predstavljanje rezultata radionice vizioniranja i izrada konačnog izveštaja, uključujući eventualne skupove za fino doterivanje izjave o viziji i dizajna. Konačni raspored radionice se dostavlja ne samo učesnicima, već i celoj zajednici i njenom rukovodstvu.

**Pitanje:** Kako odabrati opremu i prateće informacije?

**Odgovor:** Efikasan proces počinje sa dobrim informacijama. Mnogi ili većina procesa radionice zasniva se na javnim inputi-

ma, ali solidna osnova tehničkih informacija je od ključnog značaja za kvalitetno vizioniranje. Postojeći planovi, istorijski profili, studije ili izveštaji, statističke informacije, zakoni i pravilnici mogu da budu korisni, ali takođe mogu da imaju negativan uticaj na kreativno razmišljanje i vizioniranje ‘van aneksa’, posebno u početnoj fazi. Dobre osnovne mape oblasti planiranja su ipak od suštinske važnosti, kao i dodatne fotografije iz vazduha, ako postoje. Važno je stimulisati kreativno zastupanje/predstavljanje vizija putem markera u boji, paus papira, sa sprejevima u boji i drugih alata. *Priručnik zajednice/ internet stranica* sadrži sveobuhvatni spisak artikala koji mogu da budu od koristi za sve vrste participativnih planskih aktivnosti. Posebna kontrolna lista za radionice vizioniranja biće dalje prikazana u ovoj publikaciji, u narednom poglavlju.

**Pitanje:** Kako odabrati predsedavajućeg, fasilitatore i animatore?

**Odgovor:** Sve te funkcije i uloge moraju da budu odabrane i odobrene od strane radne grupe vizioniranja. One su od ključne važnosti za uspeh procesa vizioniranja. Formalni predsedavajući mogao bi da bude predsednik radne grupe, ali to nije uvek neophodno za radionice vizioniranja. Predsedavajući se često doživljava kao lider, dok radionica vizioniranja treba više da se oslanja na kolektivno rukovodstvo. Osnovne uloge predsedavajućeg – upravljanje vremenom na prvom mestu – lako može da preuzme fasilitator. Ipak, u slučaju više od jednog fasilitatora, predsedavajući može da bude veza između svih fasilitatora i grupe.

Fasilitator ima niži profil i često se doživljava kao manje zastrašujući od formalnog predsedavajućeg. Fasilitator zapravo nikada ne učestvuje niti utiče na donošenje odluka u procesu. Ipak, fasilitator ima važan zadatak da održava pozitivnu dinamiku grupe. Fasilitator takođe mora da obezbedi da svi učestvuju, ili bar da mogu da učestvuju. Glavni izazov fasilitatora je da obezbedi da se sprovedu svi suštinski koraci u procesu vizioniranja u skladu sa planiranim programom i rasporedom. Fasilitator takođe mora da održi jasni briefing na početku i debriefing na kraju radionice, uključujući i praktične aranžmane za naredne aktivnosti u daljem procesu planiranja. Konačno, fasilitator mora da obezbedi da se tok radionice beleži na odgovarajući način (vođenje zapisnika i fotografije). Sve ove značajne funkcije i uloge zahtevaju dobro obučenu osobu koja je iz lokalne sredine ili je angažovana spolja. Još je bolje imatidva fasilitatora: jednog za rukovođenje procesom i drugog koji je odgovoran za sadržaj. Fasilitator odgovoran za sadržaj mora da obezbedi da su ispunjeni osnovni standardi kvaliteta kada se radi o različitim koracima u procesu vizioniranja, uključujući izjavu o viziji i dizajn. Fasilitator za sadržaj ne sme da postupa kao glavni planer i da određuje



šta sme, a šta ne sme da se radi, već više kao novinar kritičar sa velikim brojem reflektivnih pitanja. Poznati citat Sema Goldvina „*Za vašu informaciju, dozvolite mi da vam postavim nekoliko pitanja*“ određuje ulogu fasilitatora za sadržaj. Kao i fasilitator za proces, fasilitator za sadržaj može da bude angažovan iz same zajednice ili van nje. Fasilitator koji dolazi van zajednice ili čak i iz inostranstva može da ima nezavisniju i svežiju percepciju situacije. U oba slučaja, fasilitator za sadržaj mora da bude kvalifikovan i iskusan prostorni ili urbani planer sa širokim spektrom interesa i sa dubokim poznavanjem održivog, inkluzivnog, integrisanog i strateškog razvoja i akcionog planiranja.

Aneksi 5 i 6 detaljnije istražuju posvećenost evropskih planera i njihovu viziju *inkluzivnog grada*, koja može da se iskoristi kao smernica tokom procesa vizioniranja.

Konačno, radionice vizioniranja takođe mogu da budu potrebni i animatori. Jedna vrsta animatora mora da održava grupu aktivnom ‘probijanjem leda’ na početku radnih sesija i ‘energizatorima’ tokom dana. Animatori procesa moraju da imaju dobar smisao za humor koji takođe može da se iskoristi u slučaju da tenzije ili emocije porastu. Druga vrsta animatora se i ovde više odnosi na sadržaj. Aktivno slušanje i reflektivna pitanja su efikasniji od nametanja mišljenja. Za više informacija o umetnosti fasilitiranja vidite *Priručnik o planiranju i dizajnu u zajednici*, a posebno *Participativne radionice – izvornik 21 kompleta ideja i aktivnosti*. On pruža mnoge dragocene savete za fasilitatore, trenere, nastavnike i trenere trenera; i sve vrste aktivnosti za podsticanje pozitivne dinamike grupe.

**Pitanje:** Kako identifikovati i pronaći finansijska sredstva?

**Odgovor:** Do sada je već jasno da projekti vizioniranja zahtevaju značajna novčana sredstva i resurse uaturi za pokrivanje administrativnih, logističkih, istraživačkih, kampanjskih i troškova fasilitiranja. Kada se svi troškovi uzmu u obzir, projekti vizioniranja na nivou cele zajednice mogu da koštaju od nekoliko stotina do nekoliko hiljada evra. To mnogo zavisi od tipa radionice vizioniranja i od lokalnog ekonomskog okruženja. Radionica vizioniranja u zemlji u razvoju generalno će koštati manje od one u razvijenoj zemlji, uglavnom zbog niže cene logistike i nižih naknada koje se plaćaju za angažovanje ljudi, kao što su fasilitatori. Da pojasnimo: učesnici iz zajednice ne treba da budu plaćeni za svoje doprinose u procesu vizioniranja. Bez obzira na ukupnu cenu radionice, finansiranje ostaje kritičan faktor koji treba rešiti pre početka procesa i podizanja očekivanja zajednice. Prvo pitanje je koliko novca i resursa uaturi može da se pronađe u zajednici za realizaciju planiranog procesa vizioniranja.

Drugi izazov je kako pokriti preostale troškove i gde pronaći sponzore. Prvi cilj trebalo bi da bude pronalaženje lokalnih sponzora kao što su Privredna komora, banke ili druge finansijske institucije, servisne organizacije i verske ili lokalne institucije. Ako su potrebna dodatna sredstva, treba se obratiti regionalnim, nacionalnim ili čak međunarodnim sponzorima. Ipak, u zemljama u razvoju i/ili postkonfliktnim zemljama, međunarodna zajednica često obezbeđuje najveći deo sredstava, u kombinaciji sa podrškom uaturi od strane lokalnih partnera. Međutim ne treba naglašavati da sva sponzorstva moraju da budu potpuno bezuslovna. Ako je proces vizioniranja dobro urađen, ‘dobit od investicije’ biće vizija zajednice koja je podržana u velikoj meri, što će predstavljati podsticaj svim sektorima društva, uključujući interese sponzora.

**Pitanje:** Koje vrste aktivnosti su potrebne pre i posle (početne) radionice vizioniranja?

**Odgovor:** Ključno za uspeh procesa vizioniranja u zajednici je efikasno informisanje u zajednici. To je pre svega potrebno zbog toga što ne mogu svi pripadnici zajednici aktivno da učestvuju u procesu vizioniranja. Drugo, zbog toga što će uvek biti nekih raskopraka u predstavljanju zajednice u grupi vizioniranja, uprkos svim naporima da se formira reprezentativna grupa učesnika. Iz više razloga neke grupe ne mogu da učestvuju u radionicama vizioniranja, a potrebni su posebni naponi da se dopre do tih grupa i pojedinaca. Stoga bi radna grupa vizioniranja mogla da bude transformisana u informisanje i za dalje aktivnosti ili za u zajednici. To će omogućiti neometanu integraciju u redovni proces planiranja i obezbediti da svi naredni koraci budu preduzeti na odgovarajući način. Ipak, od samog početka radna grupa vizioniranja treba da održava sastanke sa zajednicom i da ih upozna sa planiranom radionicom vizioniranja i sa celim procesom planiranja. Ovo upoznavanje treba posebno da bude usmereno na kandidate za učesnike, ali bi bilo još bolje da se organizuje javnibrifing, tako da sve grupe u zajednici mogu da budu informisane, uključujući lokalne medije. Posle radionice vizioniranja u razumnom roku ne dužem od mesec dana treba organizovati javni skup na kojem će javnost biti informisana o toku događaja. Ovaj javni događaj omogućava grupi vizioniranja da predstavi svoje ideje, izjave o viziji i dizajne vizije. Javnosti treba da bude pružena mogućnost da postavlja pitanja i debatuje rezultate, pri čemu moderator takođe treba da naglasi dalje aktivnosti i veoma jasno kaže da tokom radionice vizije nije doneta nijedna formalna odluka. Lokalni mediji takođe treba da budu uključeni u ovaj javni događaj i treba da im se podeli kratko saopštenje za štampu i neke ilustracije radionice (slike su često uverljivije od reči). Gradonačelnik i drugi zvaničnici treba da prisustvuju ovoj javnoj prezentaciji i da ‘prihvate’ rezultate vizioniranja kao input formalnom pro-

cesu planiranja. Ali, ni ovde niti tokom radionice vizioniranja, gradonačelnik ili bilo koji drugi zvaničnik ne sme da dominira radionicom ili prezentacijom i da se stekne utisak da je to sada zvanična vizija. Poslednji važan korak za okončanje radionice vizioniranja je izrada sveobuhvatnog izveštaja. Vrlo često će se javiti potreba za fino doterivanje nekih elemenata vizije, ili da se više razradi željena integrisana prostorna struktura. To je prihvatljivo sve dok izveštaj razjašnjava koje su izmene izvršene od radionice vizioniranja i zašto. Čak je važnije da se obezbedi da pripadnici zajednice koji su bili deo radionice vizioniranja budu uključeni u eventualno fino doterivanje.

Izveštaj o toku procesa vizioniranja u zajednici služi istim ciljevima kao i javna prezentacija (tj. prikazivanje procesa, priznavanje dosadašnjih doprinosa, stvaranje momentuma itd.). U isto vreme, to je fleksibilan alat koji se može iskoristiti za in-

spirisanje organizacija i kompanija da prihvate viziju zajednice i uokvire delove sopstvenih strateških planova oko nje. Izveštaj takođe služi i kao podsetnik vlasti i zajednice o njihovim obavezama i obezbeđuje budućim aktivnostima osnovu na kojoj treba da se gradi. Svrha je da se on koristi, a ne da se napravi lepa publikacija koja će stajati na polici i skupljati prašinu. Ali u ovoj digitalnoj eri internet takođe može da bude iskorišćen kao javna platforma za informisanje i diskusiju procesa i proizvoda vizioniranja. Vladino telo odgovorno za planske zadatke moglo bi da otvori početnu internet stranicu projekta vizioniranja i o odgovarajućem procesu planiranja, ali to je takođe nešto što i drugi učesnici mogu da urade. Ankete putem interneta i povratne informacije mogu da podstaknu interaktivniju virtuelnu zajednicu vizioniranja, a inovativniji pristupi mogu postepeno da se primenjuju na dalje povećanje učestvovanja preko elektronskih medija.

“Potreban mi je neko ko će me naterati da uradim ono što mogu”

Ralph Waldo Emerson



## PRISTUP

Sada kada su elementi procesa vizioniranja opisani, može da počne istraživanje različitih načina vizioniranja. Postoje mnogi načini pa je na radnoj grupi vizioniranjada izabere model koji joj najviše odgovara, usklađujući potrebe zajednice i moguću stepen, sa resursima koji su na raspolaganju ili koji mogu da se mobilisu.

Ova slika pokazuje izbor širokog skupa metoda participativnog planiranja sa komponentom vizioniranja. Neki primeri su uzeti iz *Participacija funkcionise! 21 tehnika participacije zajednice za 21. vek* koji je objavila New Economics Foundation (1997). Ostali primeri su uzeti iz *Priručnikal internet stranice o planiranju u zajednici* (ažuriran). Neke od metoda su više generične i širokog spektra, kao što su *skup posvećen planiranju u zajednici*, radionica tipa okruglog stola i radionica na terenu, dok su druge metode specifičnije i uže, kao što je *sajam vizioniranja* ili *elektronsko mapiranje*. Među njima, četiri metode su više razvijene i strukturirane.

Takozvani *metod izbora* je sistematičan način uključivanja što je moguće više pripadnika lokalne zajednice u razvoj urbane vizije i njihovog inspirisanja da postupaju na odgovarajući način. Čatanuga, koja je osvojila nagradu UN-Habitata za najbolji praktičan primer 1997. godine, izradila je *novu viziju 2000* tokom 1993. godine pošto je originalna *Vizija 2000* ispunila većinu svojih ciljeva postavljenih 1984. godine.

Bilo je potrebno godinu dana za planiranje i tri meseca za sprovođenje. Ona ima četiri koraka: generisanje ideja u zajednici kroz mnoštvo sastanaka u zajednici; predstavljanje svih ideja na radionicama vizioniranja koje su vodili fasilitatori ; grupisanjeideja u ciljeve; i konačno izbor aktivnosti na ‘vašaru vizioniranja’ (videti i *Kreativan grad*, Landry 2008).

Takozvani *metod pretrage budućnosti* generiše akciju izgradnjom zajedničke vizije među raznolikom grupom ljudi. On okuplja veliku grupu, u idealnom slučaju sa 64 pripadnika zajednice, koji čine osam stolova sa po osam učesnika ili tematskih grupa. Oni učestvuju u visoko strukturiranom procesu koji traje dva i po dana koji uključuje pet faza: 1) pregled prošlosti, 2) istraživanje sadašnjosti, 3) stvaranje idelanih budućih scenarija, 4) identifikacija zajedničke vizije i 5) izrada akcionih planova. Jedna od prvih budućih istraživačkih radionica održana je 1995. godine u Hičinu u Hertfordširu, na kojoj je urađena *Strategija za celo naselje*. Od tada je samo u Velikoj Britaniji održano više od 35 istraživačkih konferencija (see [www.futuresearch.net](http://www.futuresearch.net)).

Takozvani metod stvarnog planiranja stvara veliki ‘3D model’ oblasti za koju se pravi plan. Model se zatim prikazuje na više mesta gde se o njemu diskutuje. Ljudi mogu da daju svoje ideje putem kartica sa sugestijama.

Stvarno planiranje se koristi širom sveta (videti [www.planningforreal.org.uk](http://www.planningforreal.org.uk)). Sličan metod je *Participativno 3D mod-*



Fig. 7

*elovanje* razvijeno za Upravljanje prirodnim resursima na Filipinima – relativno nov komunikacioni metod koji je stvoren da bi podržao procese saradnje koji se odnose uglavnom na korišćenje resursa i stambena pitanja sa ciljem podsticanja učešća svih zainteresovanih lica u analizi problema i donošenju odluka. On integriše znanje ljudi i prostorne informacije (konturane linije) da bi se napravili samostalni modeli reljefa u razmeri, koji su se pokazali pogodnim za korišćenje i kao relativno tačan izvor podataka i sprava za analiziranje. U isto vreme to je odličan medijum za komuniciranje. Participativno 3D modelovanje najbolje funkcioniše kada se koristi zajednički sa GPS - Globalnim pozicionim sistemom i GIS – Geografskim informacionim sistemom u participativnom GIS kontekstu (videti [www.iapad.org/participatory\\_p3dm](http://www.iapad.org/participatory_p3dm)).

Takozvani šaret metod se široko koristi pri vizioniranju u zajednici. Reč šaret može da se odnosi na bilo koji saradnički skup na kojem grupa planskih dizajnera pravi rešenje za planski ili dizajnerski problem. Postoje dve osnovne vrste šarete: šarete vizioniranja, sa spekulativnim istraživanjem moguće budućnosti koja nije povezana ni sa jednim planiranim razvojem ili projektom predlogom; i šarete sprovođenja, koje se primenjuju kada postoji potreba za planom za sprovođenje. Dok struktura šareta može da varira u zavisnosti od dizajnerskog problema i pojedinaca u grupi, šarete se često koriste na višestrukim skupovima gde se grupe dele u podgrupe. Zatim svaka podgrupa predstavlja svoj rad pred celom grupom kao materijal za budući dijalog. Takve šarete služe kao način za brzo generisanje rešenja projekta uz istovremeno integrisanje talenata i interesa različite grupe ljudi. U urbanom planiranju šarete se tipično odnose na intenzivne, najčešće višednevne sastanke na kojima učestvuju zvaničnici, diverloperi i stanovnici. Drugi primeri korišćenja pojma šareta javljaju se u akademskom ili profesionalnom okruženju, gde urbani planeri pozivaju širu javnost na svoje planske šarete. Mnoge opštine širom sveta razvijaju dugoročne planove ili vizije grada kroz višestruke šarete – u zajednici i profesionalne. U zapažene uspehe spadaju grad Vankuver (videti 'Wikipedia' i [www.charretteinstitute.org](http://www.charretteinstitute.org)). Slični modeli su *dizajn fest*, *radionica dizajna* i *studiourbanog dizajna* (videti *Priručnik za planiranje u zajednici*). Zajednička karakteristika svih modela šareta je izveštaj o dizajnu – pisano objašnjenje za projektanta ili projektantski tim, koje opisuje ciljeve i bitne karakteristike dizajna projekta. Model šarete i tehnika izveštaja o dizajnu biće dalje opisani u poglavlju o naučenim lekcijama i budućem vizioniranju.

Ipak, neke manje poznate i/ili specijalizirane tehnike takođe mogu da budu korisne za 'sastavljanje' pravog modela za svaki pojedinačni slučaj. Konkurs za ideje je na primer dobar način za stimulisanje kreativnog razmišljanja i generisanje interesa imomentuma. On može da bude dizajniran tako da

svakome pruži šansu da iznese svoje ideje, ili da bude samo za profesionalce. Radionica mikroplaniranja je sveobuhvatni postupak planiranja aktivnosti za izradu razvojnih planova za poboljšanje neformalnih naselja.

Originalno dizajnirana za korišćenje u zemljama u razvoju, ona je zasnovana na redovnim intenzivnim radionicama koje zahtevaju minimalne pripreme, materijale i obuku (videti [www.communityplanning.net](http://www.communityplanning.net)). Konačno, takođe postoje specifični modeli i tehnike za poboljšanje kreativnog vizioniranja. „Duhovnovizioniranje“ je na primer produhovljena tehnika za pravljenje „dubinskog zamišljanja“ kroz stvaranje individualnih vizija budućnosti pre nego što one budu podeljene sa drugima i usklađivanje vizija u strategiju za delovanje. Usmeravana vizualizacija je sličan pristup koji vodi grupu na zamišljeno putovanje u budućnost. Tehnika je široko korišćena, posebno u obrazovanju i za razvoj zajedničke vizije oko Lokalne agende 21. Brojevi učesnika su se kretali od malih grupa pa do 160, sa nekolikofasilitatora. Uspešna priča je *Vizija 21* u Gločesteršajru koja je urađena 1994. godine kao odgovor na Agendu 21. Njen inovativan rad o konsultovanju zajednice pri izradi Lokalne agende 21 za Gloučesteršajr je dobio opšte pohvale. Od izrade ovog manifesta, *Vizija 21* je koncentrisana na podršku i izradu održivih projekata u Gloučesteršajru, koji se bave globalnim pitanjima na lokalnom nivou. Sve je započelo 1996. godine sa grupom od 40 mladih koji su pozvani da provedu vikend zajedno da zamisle viziju održivije budućnosti za njihovu zajednicu, koristeći format 'usmeravane vizuelizacije'. Kada su zamislili svoj dan u budućnosti, od njih je traženo da identifikuju tri 'balona' (želje) i tri opterećenja, ili stvari koje mogu da spreče budućnost kakvu žele. Oni su zatim tražili načine da prevaziđu te prepreke. Svoju viziju su predstavili savetu opštinskih zvaničnika, poslovnim ljudima itd. Pet godina kasnije, internet stranica *Vizija 21* funkcioniše kao interaktivan alat zajednice sa fokusom na konkretne lokalne inicijative za borbu protiv klimatskih promena (videti [www.vision21.org.uk](http://www.vision21.org.uk)).

Korišćenje najnovije računarske tehnologije u vizioniranju u zajednici i akcionom planiranju je još uvek u eksperimentalnoj fazi. Ipak, čini se da javnost željna da istražuje virtuelno planiranje i izgradnju grada, imajući u vidu uspeh kompjuterskih i internet igrice kao što su 'Simcity', 'CityVille' i 'FarmVille'. Vizualizujte vašu zajednicu korišćenjem Google Earth-a i Google SketchUp-a je članak koji je napisao Kent Morison u časopisu *Main Street Now* (izdanje jan/feb 2010).

Dok su Google-ov pretraživački aparat, elektronska pošta i druge usluge na internetu pogodni, kombinacija Google Earth i Google SketchUp pruža izvanrednu mogućnost za



“Vizija je  
umetnost  
gledanja  
nevidljivog”

Jonathan Swift pg. 23



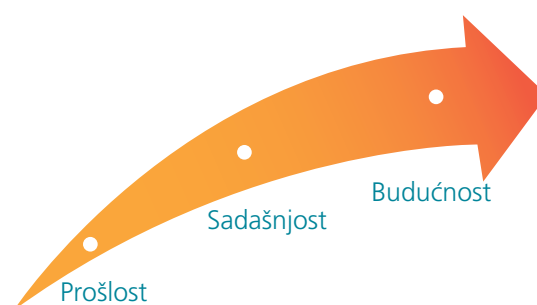
istorijsko očuvanje i planiranje, tvrdi autor. Korišćenjem ovih alata bilo koja zajednica može da napravi i koristi ‘3D okruženje’ u kojem postojeće i predloženo može da se vidi jedno pored drugog, pre nego što je uopšte izgrađeno. Članak predstavlja Google Earth i prateće alate i pokazuje kako oni mogu da olakšaju viziju zajednice i očuvanje istorijskih objekata. On se takođe odnosi na gore pomenuti primer dobre prakse iz Čatanuge. Jedan od njegovih novijih projekata je rad sa građanima da pretvore svoje dvodimenzionalne fotografije iz vazduha u Google Earth-u u 3D prikaz grada koji vole i na čijem poboljšanju rade. Da bi ste više saznali o projektu i pratili njihov napredak, posetite [www.chattanooga3d.com](http://www.chattanooga3d.com). PICT – Uključivanje klijenata u planiranje kroz eObuku – bio je inovativan transnacionalan projekat koji je finansirala EU, koji je koristio tehnike kao što su SketchUp. Projekat je osmišljen da modernizuje pružanje obuke širom Evrope. Lokalne vlasti, univerziteti, privatni konsultanti i socijalni partneri u četiri evropske države – Belgiji, Grčkoj, Mađarskoj i Velikoj Britaniji, učestvovali su u ovom projektu. Projekat ima za cilj razvoj inovativne ‘eObuke’ za zajednice i profesionalne planere da bi im se pomoglo da se nose sa zahtevima e-uprave, a posebno da služi procesu participacije. Ciljevi projekta uključuju dijagnozu potreba za obukom planera i javnosti kroz empirijsko istraživanje; aktivno uključivanje lokalnih zajednica u oblastima participacije kroz uspostavljanje lokalnih partnerstava za praćenje i animiranje projektnih aktivnosti; sprovođenje obuke kroz alternativne e-medije i upoređivanje rezultata; umrežavanje profesionalaca, naučnika i grupa iz zajednice u cilju ohrabriranja šireg

korišćenja rezultata projekta i prenosivosti u druge oblasti; i uzajamno obogaćivanje razmenom iskustava i stručnosti između partnera (za praktične primere videti [www.e.pict.hu](http://www.e.pict.hu)).

Sada kada su istraženi različiti modeli vizioniranja u zajednici, takođe treba detaljnije da analiziramo neke od strukturnih blokova koji se uobičajeno koriste u mnogim od ovih modela. Tri strukturna bloka su od kritične važnosti za uspešan proces vizioniranja:

- **Prošlost**, ili kako iskoristiti dragocena sećanja na oblast planiranja u prošlosti kao resurs za buduće vizioniranja.
- **Sadašnjost**, ili kako napraviti prostorni portret oblasti planiranja danas, uključujući sadašnje trendove i prednosti, slabosti, mogućnosti i pretnje (‘SWOT’).
- **Budućnost**, ili kako uraditi viziju zajednice na osnovu prošlosti i sadašnjosti.

### KORACI U VIZIONIRANJU





# POGLAVLJE 4

# VIZIONIRANJE U

# PRAKSI

# ISKUSTVO KOSOVA

Posle prethodnog više teoretskog opisa, ovo poglavlje opisuje proces vizioniranja koji je sproveden na Kosovu<sup>1</sup> i razmenjuje iskustva koja su prikupljena tokom ovog procesa. Da bi ste videli podatke o Kosovu, vidite Annex 7. Od završetka etničkog sukoba 1999. godine, Kosovo se suočava sa nezabeleženim građevinskim bumom i rastom u urbanim područjima.

Ovo je delimično posledica uništenog stambenog fonda tokom rata, posleratne migracije u potrazi za boljim i/ili bezbednijim uslovima života i posla, kao i globalnog trenda urbanizacije. Gradovi unutar svojih ranijih granica nisu u stanju da obezbede prostor za nove investicije, što dovodi do neplaniranog i nekontrolisanog urbanog razvoja. Neformalna naselja postaju uobičajena slika na obodima grada; niču nelegalni objekti; i obezbeđivanje pristupa uslugama, iako se poboljšava tokom vremena, još uvek nije zadovoljavajuće.

*Jednostrano proglašavanje nezavisnosti od strane Kosova 2008.* godine stavilo je pred kosovske institucije odgovornost za izgradnju demokratskih i zakonom obavezujućih struktura, donošenje pratećeg zakonodavstva i izgradnju kapaciteta javnih službenika. To takođe važi i za prostorni razvoj i postepeno usvajanje evropskih standarda i međunarodnih principa za održivu urbanizaciju i dobro urbano upravljanje. Rešavanje imovinskih pitanja i uključivanje neformalnih naselja u lokalne razvojne planove su i dalje važan faktor u stvaranju održivih urbanih naselja na Kosovu.

Priča o vizioniranju na Kosovu vodi nas na kraj 2004. i početak 2005. godine, kada je Program upravljanja i razvojnog planiranja (PURP) UN-Habitata na Kosovu organizovao niz posebnih programa obuke o prostornom vizioniranju i korišćenju prostornih koncepata. Poseban fokus programa bio je na

izgradnji kapaciteta i obuci institucija i javnih službenika na centralnom i lokalnom nivou koji se bave pitanjima prostornog i urbanog upravljanja. To je povezano sa posebnim predavanjima na Univerzitetu u Prištini, na Arhitektonskom fakultetu, kao deo modula učenja o prostornom i urbanom planiranju. Jedna od niza sesija obuke bila je posebno namenjena boljem razumevanju i praktičnom korišćenju prostornih vizija i koncepata, kao kritične poluge za strateško akciono planiranje. Kao rezultat pozitivnih komentara od strane polaznika Instituta za prostorno planiranje, u januaru 2005. godine je organizovano putovanje po Kosovu u cilju testiranja teorija vizioniranja u praksi i razgovora sa prostornim planerima na opštinskom i centralnom nivou o njihovim pozitivnim ili negativnim iskustvima u vezi sa strateškim prostornim planiranjem, opštinskim razvojnim planom ili prostornim planom Kosova na centralnom nivou, u vezi sa korišćenjem prostornih vizija i koncepata i uključivanjem aktera/stejkholdera i javnosti. Neki od sveobuhvatnih zaključaka važe i danas:

- Profesija planera na Kosovu je u tranzicionoj fazi. Većina planera su arhitektae koji uče planiranje kroz rad. U većini drugih evropskih zemalja profesija prostornog planera je raznolikija i angažuje profesionalce iz različitih disciplina.
- Dijagnostički i analitički deo procesa planiranja zahteva puno vremena i energije, što ometa više strateške faze planiranja.
- Zbog neizvesnosti uzrokovane nedostatkom podataka i odgovarajućih anketa, mnogi kosovski planeri se ustručavaju da predviđaju budućnost skiciranjem i konceptualizacijom.
- Kao posledica nedostatka sopstvenih kapaciteta za planiranje, ceo proces planiranja se često poverava spoljnim privatnim konsultantima. To stvara ciklus lokalnog 'planskog

<sup>1</sup> U vezi sa pregledom informacija o Kosovu pogledajte Aneks 6

siromaštva' zbog nekorišćenja mogućnosti za izgradnju lokalnog znanja.

- Ipak većina opština je pokazala interes za vizioniranje. Kao reakcija na taj interes, dizajniran je pilot projekat vizioniranja u saradnji sa Institutom za prostorno planiranje pri Ministarstvu sredine i prostornog planiranja. Prva faza bila je ograničena na internu radionicu vizioniranja, i ako bude uspešna, trebalo je da bude praćena seminarom vizioniranja uz učestvovanje zajednice.

Tri opštine (Peć, Štimlje i Mitrovica) su odabrane da učestvuju u pilot projektu kroz učestvovanje u radionicama vizioniranja malog obima, zajedno sa sopstvenom radionicom vizioniranja koja uključuje sve zaposlene Instituta za prostorno planiranje Kosova iz Prištine. U svim slučajevima planeri su uglavnom sprovedili vežbu vizioniranju toku jutarnjih zasedanja, a zatim su predstavljali svoje zaključke pred grupom učesnika, uključujući i političko rukovodstvo, npr. gradonačelnika.

Oblast planiranja na lokalnom nivou je bila definisana kao cela teritorija opštine. U slučaju radionice sa Institutom, tema transportnih koridora je izabrana kao fokus, a oblast planiranja je definisana kao specifična tema, a ne kao prostorna dimenzija. U oba slučaja grupe vizioniranja su dobile uputstva da naprave tematske vizije zasnovane na a) prostornom potrebu sa SWOT analizom i b) ciljevima i izjavom o viziji. Planeri su ohrabreni da razviju dizajne strateških vizija i željene prostorne strukture.

Početni skupovi vizioniranja sa tri pilot opštine generisali su vrlo različite rezultate, ali su dobili visoke ocene od većine učesnika. Koristeći rezultate prve vizionarske radionice sa Institutom za prostorno planiranje organizovana je druga radionica uz učestvovanje Ministarstva transporta. Za ovu radionicu pripremljene su detaljnije informacije, uključujući uputstva i pravila o korišćenju boja i simbola na mapama. Pokazalo se da je ova radionica bila veoma uspešna i da je dobila visoke ocene od oba ministarstva. Radionica vizioniranja je dokazala svoju dodatnu vrednost u pogledu boljeg uzajamnog razumevanja i saradnje između primarnih učesnika. Radionice vizioniranja sa Institutom su došle u pravom trenutku, pošto su oni bili u potpunosti angažovani u izradi sasvim novog Prostornog plana Kosova, čiji je prvi konsolidovani nacrt objavljen u decembru 2005. godine. Ovaj plan bi mogao da ponese etiketu prvog plana i procesa planiranja u modernom stilu na Kosovu, uz primenu standarda participativnog planiranja. Ipak, planirana prostorna struktura, glavni pokretač strateške vizije razvoja, bila je pre svega rezultat procesa širokih konsultacija, a ne zajednički rezultat jedne ili više

interdisciplinarnih i multiučesničkih radionica vizioniranja. Međutim ono što je veoma inovativno u ovom procesu za kosovske standarde, je jasna vizualizacija planirane prostorne strukture i osnovnih ili izvedenih prostornih koncepata.

U periodu decembar 2005 – januar 2006, Kancelarija UN-Habitata na Kosovu je pružala tehničku pomoć Odeljenju za prostorno planiranje sa ciljem istraživanja potrebe i metoda za okvir urbane politike. Razlog je bio brza urbanizacija Kosova, posebno od završetka sukoba 1999. godine. To je prouzrokovalo dva glavna trenda sa negativnim uticajima na održivost urbanog okruženja: nekontrolisano širenje gradova s jedne strane i hiper densifikacija postojećih urbanih centara s druge, posebno u i oko glavnog grada. Uz podršku spoljnog konsultanta UN-Habitata, Odeljenje za prostorno planiranje ispitalo je mogućnost i metod bele knjige kao prvi korak ka integrisanom okviru urbane politike. Delegacija Odeljenja je dodeljena urbanoj radnoj grupi i obavila je posete po terenu da bi registrovala urbane trendove širom Kosova. Radna grupa je napravila fotografije, beleške, razgovarala sa opštinskim i državnim službenicima, kao i sa predstavnicima civilnog društva i putovala koristeći razne vidove urbanog transporta, uključujući voz (što je za neke učesnike bio prvi put daputuju vozom). Interna radionica vizioniranja je održana da bi se ispitala perspektiva napredne urbane politike. Jedan od rezultata bio je koncept vizije pod nazivom Kosovski grad, koji je izražavao viziju policentrične gradske mreže glavnog grada i šest regionalnih gradova, dobro povezanih modernizovanim međugradskim železničkim sistemom, sa odlaznim konekcijama prema susednim gradovima. Ova vizija je suprotna sadašnjem prostornom trendu monocentrične akumulacije u i oko glavnog grada.

Vizija Kosovskog grada napravila je osnov za izveštaj, predstavljajući prikaz 'Bele knjige o urbanoj politici'. Izveštaj je predstavljen i predat ministru za sredinu i prostorno planiranje. Kroz naredne aktivnosti urađen je predlog za prvi 'urbani forum'. Zbog nedostatka sredstava i sadašnjih pregovora o statusu Kosova, Urbani forum i Bela knjiga nažalost nikada nisu materijalizovani. Ipak, ova aktivnost je ponovo pokazala dodatnu vrednost pozitivnog vizioniranja kao poluge za predloge pozitivnih akcija, prevazilazeći birokratske i čisto zakonske planske pristupe.

UN-Habitat je 2006. godine pokrenuo novi program, Program podrške prostornom planiranju opština (PPPO-videti Aneks 1). U toku Programa podrške prostornom planiranju opština 1 (2005-2008), ohrabren pozitivnim rezultatima i komentarima u vezi prvih aktivnosti vizioniranja, pokrenut je veći projekat devet inkluzivnih 'pravih' višednevnih

## Inkluzivne radionice vizioniranja u zajednici na Kosovu Januar 2007 – Novembar 2010

Faza planiranja	Početna	Srednja	Završna
Urbane	Mitrovica (01.2007), Prizren(06.2007)	Uroševac(02.2007), Gnjilane(04.2007), Đakovica(06.2007)	Peć (08.2007)
Ruralne	<b>Đeneral Janković(04.2008), Mamuša(06.2008), Gračanica(11.2010)</b>	<b>Junik (09.2007)</b>	

Fig. 8

radionica vizioniranja u zajednici u saradnji sa opštinskim vlastima i partnerima. U vreme izdavanja ove publikacije<sup>2</sup>, organizovana je još jedna radionica u okviru Programa podrške prostornom planiranju opština 2 (2008-2011), čime je ukupan vremenski okvir vizioniranja dostigao cifru od 50 dana i više od 400 učesnika.

Gornja matrica pokazuje sve opštine u kojima su organizovane inkluzivne višednevne radionice vizioniranja u zajednici. Sedam od deset radionica su organizovane 2007. godine u periodu između januara i septembra; dve su organizovane 2008. godine (april i jun), dok je poslednja koja je organizovana sa zajednicom nove opštine Gračanica održana u novembru 2010. godine. Šest h radionica su organizovane u regionalnim gradovima, dok je 4 od 10 radionica vizioniranja održano sa više ruralnim zajednicama. Uprkos činjenici da opštine regionalnih gradova takođe imaju prostrane ruralne oblasti, fokus je ostao malo više na urbanim centrima i njihovom okruženju. Polovina radionica vizioniranja je organizovana u ranoj fazi opštinskog planiranja, što prirodno pruža najveće šanse za dobijanje rezultata tokom celog procesa strateškog planiranja. Kategorizacija planskih faza treba da bude shvaćena u kombinaciji sa eventualnim uključivanjem spoljnog konsultanta za planiranje. Opštine koje prave opštinske razvojne planove sopstvenim snagama označene su masnim slovima. Program podrške opštinama snažno se zalaže za izradu planova sopstvenim snagama u što je moguće većoj meri, dok angažovanje spoljnih konsultanata treba da bude ograničeno na specifične tehničke zadatke koji ne mogu da budu rešeni postojećim kapacitetima opštinskog osoblja ili osoblja tehničke pomoći (npr. UN-Habitat). Radionice vizioniranja u zajednici se takođe smatraju važnim alatom za osposobljavanje opštinskih rukovodstava i osoblja da preuzmu u svoje ruke proces strateškog planiranja. Opštine koje su ce-

lokupan proces planiranja poverile spoljnim konsultantima ne samo da su izgubile mogućnost da stvore snažan osećaj vlasništva nad procesom, već su i propustile priliku da izgrade planske kapacitete koji su potrebni da bi se razumeli i realizovali planovi. Radionice vizioniranja su održane u različitim fazama planiranja, kao što je pokazano na dijagramu. Ipak, redosled radionica nije pratio rastuće faze planiranja.

U slučaju Mitrovice, prve radionice vizioniranja u zajednici, proces planiranja za opštinski i urbanirazvojni plan bio



<sup>2</sup> Publikacija je napisana po etkom 2011. godine, a od tada su organizovane još dve vizionarske radionice.

je tek u početnoj fazi, i u to vreme nije bilo angažovanja nikakvih konsultanata za planiranje. Prizren, međutim je bio u nešto drugačijoj fazi planiranja, sa urbanističkim planom koji je već bio urađen i usvojen od strane skupštine opštine, čak i pre proglašenja Zakona o prostornom planiranju. Ipak, prostorni opštinski razvojni plan za celu opštinu nije postojao, a radionica vizioniranja je u stvari obezbedila kritičan input za uslove tendera za angažovanje spoljnih konsultanata za izradu plana. U slučaju Mamuše, vizioniranje u zajednici nije moglo da se obavi u ranijoj fazi. Mamuša, koja je ranije bila selo u opštini Prizren, je jedna od novih opština koje su osnovane u skladu sa zakonom o decentralizaciji, sa Turskim većinskim stanovništvom. Isto važi i za ostale seoske opštine koje su označene sivom bojom. Đeneral Janković i Junik su bili deo prve faze decentralizacije. Gračanica je s druge strane, kao i još jedna partnerska opština Parteš, osnovana na osnovu Ahtisarijevog plana koji je obezbedio većinskom stanovništvu kosovskih Srba sopstvene samoupravne organe. Razlog zašto je Junik kategorizovan kao opština u srednjoj planskoj fazi je taj što su već započele pripreme za izradu urbanističkog razvojnog plana. Plan je ipak nastavljen posle radionice vizioniranja i u celosti je urađen sopstvenim snagama, uz tehničku pomoć PPPO.

Slika je sasvim drugačija kada je reč o ostalim opštinama. Do sada je tehnička pomoć započeta u Đakovici, Uroševcu i Gnjilanu, opštinama koje su već poverile izradu svojih prostornih planova privatnim kompanijama, i to sve istoj kompaniji. Vizije u zajednici koje su rezultat radionice vizioniranja se suštinski razlikuju od onih koje je prethodno uradila konsultantska kompanija, i težak ali interesantan proces dogovaranja je pokrenut u cilju pronalaženja kompromisa. Uključivanje konsultanta u radionice vizioniranja, kao posmatrača i uključivanje rezultata u viziju konsultanta takođe je unapredilo ovaj proces.

Ipak, krajnji rezultat u ova tri slučaja je manje dosledan viziji zajednice nego u slučajevima vizioniranja u ranoj fazi i planiranju korišćenjem sopstvenih snaga. To je takođe pokazalo da je učešće zajednice u ova tri slučaja bilo više suprotstavljene prirode, nego u ostala tri slučaja. Posebno u slučaju Uroševca, radionica vizioniranja je pokrenula i uključila lokalno civilno društvo u cilju povećanja javne svesti i razvoja 'čuvarskih' veština u pogledu pitanja urbanog planiranja. Loša strana je što je radionica vizioniranja mogla da pokrene previsoka očekivanja. Ipak, promena stavova i 'loših navika' se ne dešavaju preko noći, već zahtevaju puno 'upornosti' i 'izdržljivosti'. Poslednji slučaj Peći je i u

ovom slučaju različit od svih prethodnih. Ova opština je već završila svoje prostorne planove daleko pre početka radionice vizioniranja u zajednici 2007. godine. Stoga se radionica vizioniranja u Peći nije fokusirala na celu teritoriju opštine, već na stratešku oblast koja je identifikovana u opštinskom razvojnem planu kao zona za regeneraciju. Ova radionica vizioniranja je uključila sve relevantne učesnike, a ne u najvećoj meri 'stanovnike'. U tom pogledu radionica vizioniranja u Peći bila je potpuno drugačija pa je stoga interesantan eksperiment, uprkos činjenici da još nisu svi rezultati koje je javnost pozdravila materijalizovani u konkretne projekte. I demonstracioni projekti iz PPPO1 i napredniji kapitalni investicioni projekti iz PPPO2 su takođe razvijeni unutar okvira vizioniranja. Ipak, samo nekoliko od ovih opština je zaista kapitalizovalo momentum koji su stvorile radionice vizioniranja u zajednici da kroz proces planiranja dođu do konkretnih strateških akcija. Tome je bez sumnje delimično uzrok nedostatak budžeta za javne investicije, ali je takođe povezano i sa mnogim drugim faktorima kao što su nejasan ili čak sporan status javnog zemljišta i zgrada, nepostojanje mehanizama za upravljanje zemljištem i generalno nepostojanje kapaciteta za upravljanje strateškim planiranjem i projektima.

Vraćajući se poslednji put na matricu, etnički faktor nije eksplicitno pomenut, ali je ipak važan, posebno u slučaju postkonfliktnog Kosova. Zaista inkluzivan proces vizioniranja očigledno uvek uključuje sve etničke zajednice iako u praksi to nije uvek lako postići. Prva radionica vizioniranja za Mitrovicu – grad podeljen rekom Ibar na južni deo sa većinskim kosovskim Albancima i severni deo sa većinskim kosovskim Srbima i drugim manjinskim grupama kao što su Bošnjaci i Romi koji su rasuti u oba dela – bila je jedan od najtežih izazova pošto je imala za cilj okupljanje zajednica podeljenog grada. Kako je to funkcionisalo pre, u toku i posle radionice vizioniranja biće dalje istraženo u ovom poglavlju. U drugim slučajevima vizioniranja, manjine kao što su Romi-Aškalije-Egipćani (RAE) ili Bošnjaci su takođe bile zastupljene, ali nikada nisu lobirale za poseban tretman svojih zajednica. Mamuša i Gračanica su bili najiskreniji slučajevi u kojima su kosovske manjinske zajednice preuzele vodeću ulogu u procesu vizioniranja; turska zajednica u slučaju Mamuše i zajednica kosovskih Srba u slučaju Gračanice. Mitrovica je ostala jedini slučaj sa sastavom 50-50 kosovske najveće većinske i manjinske zajednice.

U radionici za Mitrovicu takođe je bilo interesantno videti da li će proces imati koristi od ranije radionice vizioniranja



sa opštinskim planerima. Pokazalo se da je to slučaj i bilo je vrlo ohrabrujuće videti da obučeni planeri iz reda kosovskih Albanaca stavljaju na raspolaganje svoje stečene kapacitete svojim srpskim kolegama na veoma kolegijalan način. Da bi se postigao ovaj cilj, sve arhitekta planeri iz oba dela grada su stavljeni u jednu radnu grupu nazvanu planerska grupa. Ovaj metod je kopiran jedino u radionici za Gnjilane, zbog lokalne planske kulture. U svim ostalim slučajevima planeri i ostali članovi zajednice su namerno pomešani, što je daleko poželjniji pristup integrisanom i inkluzivnom vizioniranju u zajednici.

Priprema prve radionice vizioniranja u zajednici trajala je manje više šest meseci, dok je za druge radionice bilo potrebno mnogo manje priprema pošto su one sledile približno istu metodologiju i program.

Pošto je radionica za etnički podeljenu Mitrovicu morala da bude organizovana na neutralnom terenu, koji nije mogao da bude pronađen unutar opštinskih 'granica', pa čak ni na samom Kosovu, radionica je organizovana u Skoplju, Makedonija, i trajala je pet dana, uključujući dva dana putovanja.

Najveća prednost ovakvog pristupa je grupna dinamika ljudi koji putuju zajedno, međusobno razgovaraju, rade zajedno, šale se zajedno bez vraćanja na svakodnevnu rutinu. Ovakve grupne dinamike obično generišu kreativnije ideje od bilo koje druge vrste situacije. Dok neki ljudi ne prisustvuju uvek, ostali teško mogu da prestanu da razmišljaju i rade.

Ovakav pristup zahteva više logističkih napora i veći budžet za pokrivanje svih troškova putovanja i smeštaja. Konačno, ne postoji mogućnost za uključivanje terenskih poseta i diskusija na licu mesta, što povećava rizik da se na kraju dođe

do nerealne vizije. Stoga, uvek se snažno preporučuje da ovakva početna radionica vizioniranja bude praćena manjim sastancima vizioniranja da bi se dobila integrisanija vizija koja je 'dokazana na terenu' kao input opštinskom ili bilo kom drugom formalnom prostornom planu. Javna prezentacija rezultata vizioniranja ubrzo posle radionice može da ublaži utisak da je radionica vizioniranja samo zabavan događaj za manji broj ljudi.

Pošto se većina učesnika nije bavila planiranjem, program radionice je razvijen uz uključivanje osnovne obuke o osnovama strateškog i inkluzivnog planiranja, o snazi vizioniranja, kao i uz uključivanje tehničke obuke o tome kako izabrati ključne teme, kako vršiti odgovarajuću analizu, kako pisati izjave o viziji i konačno kako dizajnirati željenu prostornu strukturu. I format programa i sesijeobuke su objašnjeni i ilustrovani u posebnim aneksima – obezbeđujući osnovne alate za organizovanje radionice vizioniranja (videti Annex 8 za 'Format radionice' i Annex 9 za 'Sesije obuke').

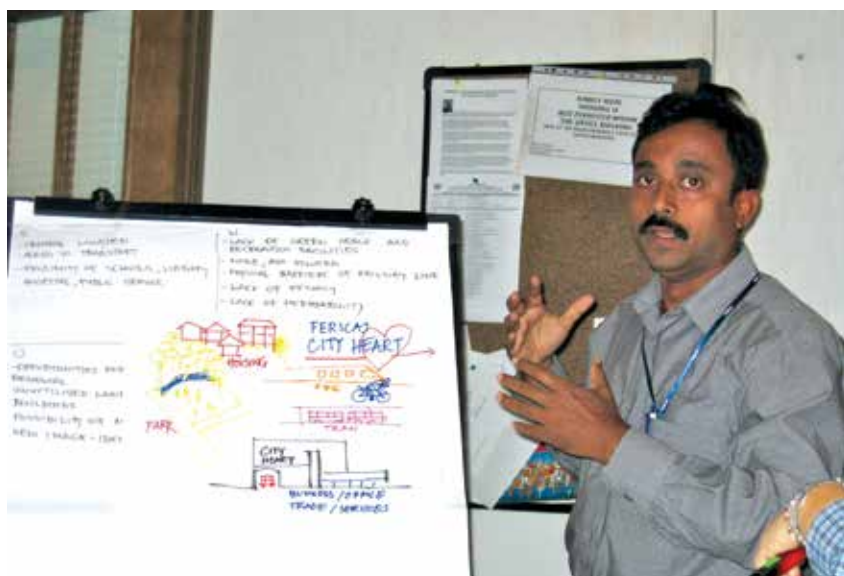
## POSTIZANJE REZULTATA

Od kritične važnosti za postizanje rezultata je zajedničko razumevanje prekretnica u prošlosti, sadašnjosti i u budućnosti. Metodi koji su korišćeni za postizanje ovih osnovnih prekretnica su objašnjeni u Annex 9, predstavljajući još jedan suštinski alat za uspešne radionice vizioniranja.

Kao što je objašnjeno u prethodnim poglavljima, dobro vođenje i animiranje na radionici je od kritične važnosti za uspeh bilo koje radionice vizioniranja. Odabrani model je funkcionisao na sledeći način:

“ Neuspeh u planiranju je planiranje neuspeha”

Winston Churchill



- Potpuno neutralni fasilitator koji poznaje zvanične jezike.
- Jedan ili više fasilitatora iz zajednice koji upravljaju grupnom dinamikom u pozitivnom pravcu – u slučaju radionice za Mitrovicu, radna grupa vizioniranja je iz obe etničke grupe postavila po jednogfasilitatora.
- Fasilitator/trener za sadržaj u cilju obezbeđivanja osnovne obuke o planiranju i uputstava za svaku radnu sesiju.
- Dodatni fasilitatori za sadržaj u cilju podrške i pružanja pomoći različitim radnim grupama da dođu do značajnih rezultata.

Pozitivan razvoj tokom svih deset radionica vizioniranja bilo je povećano angažovanje i kapaciteti suorganizatora, lokalnog NVO partnera, Kulturnog nasleđa bez granica (videti Annex 1). Podržavanjem i zalaganjem za integrisani i inkluzivni pristup očuvanju kulturnog i prirodnog nasleđa, ova NVO je postala jedna od najobučenijih i najiskusnijih NVO koje se bave ovim aspektima u kontekstu prostornog planiranja. Kulturno nasleđe bez granica je već bilo snažno uključeno u konzervaciji i planiranju razvoja u nekim od opština. Podrška Kulturnog nasleđa bez granica bila je u prirodi kroz obezbeđivanje osoblja, od kojih su neki imali ulogu fasilitatora za sadržaj ili animatora. Najuspešniji primer sinergije i saradnje između Programa podrške prostornom planiranju opština/UN-Habitat i Kulturnog nasleđa bez granica je bez sumnje radionica vizioniranja i celokupan

proces planiranja za opštinu Junik, jedan od primera dobre prakse koji je predstavljen na konferenciji o vizioniranju kao alatu za participativno planiranje. Ali i u drugim opštinama, saradnja između UN-Habitata, Kulturnog nasleđa bez granica i lokalne zajednice bila je obostrano dobitna situacija, posebno tamo gde je kulturno i prirodno nasleđe bilo identifikovano kao ključno pitanje za budući razvoj.

Pored toga, *Friedrich-Ebert-Stiftung* (FES, videti Annex 1) pružao je podršku radionicama, ali uglavnom u moralnom i finansijskom pogledu.

Učestvovanje Ministarstva sredine i prostornog planiranja takođe zaslužuje pažnju. Institut za prostorno planiranje (IPP) je pozvan da učestvuje u svim radionicama vizioniranja. To je na prvom mestu imalo za cilj 'učenje kroz rad', kapitalizaciju ranijih radionica vizioniranja održanih u IPP i sa Ministarstvom transporta o razvoju koridora na Kosovu (videti prethodno). Na drugom mestu, IPP je imao korisnu ulogu u korišćenju prostornog plana Kosova kao referentnog okvira i izvora inspiracije, ne samo u pogledu sadržaja, već i u pogledu korišćenja prostornih koncepata i

prostornih dizajna. Posle radionice vizioniranja, Odeljenje za prostorno planiranje je postepeno sve više uključivano da bi se omogućila nesmetana integracija vizije zajednice u pravno propisani format opštinskog razvojnog plana.

Prvoj radionici vizioniranja u zajednici prethodila je 'obuka vizioniranja' koju su zajednički organizovali osoblje Programa podrške prostornom planiranju opština/UN-Habitat i predstavnici IPP u septembru 2006. godine. Obuka je svakako pomogla učesnicima da bolje shvate metodologiju koja je fokusirana na postepenu izgradnju vizije u struktuiranom procesu, ali je na neki način ispala kratka kada se radi o bavljenju zajednicama, što je naravno od kritične važnosti u vizioniranju zajednice. Ipak, obuka je podstakla polaznike da inspirišu i mobilišu svoje opštinske lidere i zajednice da prihvate pozivnicu Programa podrške prostornom planiranju opština da organizuju radionice vizioniranja u zajednici.

Pre radionica vizioniranja, UN-Habitat je organizovao neku vrstu sesija sa lokalnim organizacijama civilnog društva, uglavnom iz perspektive rodnog planiranja, što je za rezultat imalo labavo organizovane i struktuirane 'grupe iz zajednice', koje su nazvane 'neformalni saveti organizacija civilnog društva (NSOCD). Ovi NSOCD su često de fakto funkcionisali kao lokalne 'radne grupe' u suorganizaciji radionica vizioniranja, kao i u izboru učesnika. NSOCD su takođe bili vrlo korisni u obezbeđivanju daljeg procesa posle radionice vizioniranja, od javne prezentacije do izrade integrisanog dizajna i izjave o viziji. Radionice vizioniranja su podstakle i osposobile NSOCD koji su u nekim slučajevima čak i dobili oblik lokalne 'protiv teže', koja se suprotstavljala opštinskim planskim odlukama kada one nisu bile u skladu sa vizijom zajednice do koje se došlo tokom radionice.

Takvi slučajevi nepridržavanja bili su češći u onim opštinama u kojima je celokupan proces planiranja bio poveren spoljnim konsultantima i/ili kada je proces planiranja već duže vreme trajao.

Primer Uroševca je najreprezentativniji, gde je NSOCD ukinuo opštinsku odluku o centralnom trgu, koja je bila suprotna viziji zajednice. Vizija zajednice i NSOCD igrali su zajednički veću ulogu u onim opštinama u kojima je proces planiranja tek započeo i/ili gde je opština upravljala procesom planiranja ('planiranje sopstvenim snagama'). Ipak, u svim slučajevima radionice vizioniranja su podstakle i osposobile lokalno civilno društvo. Skoro sva izdanja biltena Programa podrške prostornom planiranju opština su izvestila ili ukazala na radionice vizioniranja, pružajući priliku da se čuje glas predstavnika civilnog društva o njihovim iskust-



vima i daljim očekivanjima pošto su učestvovali u radionici vizioniranja (videti Annex 11). Pored toga, dva specijalna biltena su objavljena da bi zagovarali i objasnili vizioniranje u zajednici.

Internet stranica UN-Habitata na Kosovu je postepeno pružala sve više i više informacija i prerasla je u neku vrstu virtuelne biblioteke (videti [www.unhabitat-kosovo.org](http://www.unhabitat-kosovo.org)). Lokalni mediji (štampani mediji, radio i TV) su takođe redovno izveštavali o radionicama vizioniranja i javnim prezentacijama kao delu procesa opštinskog planiranja. Sve

to je doprinelo ne samo rastućem prepoznavanju i hvaljenju vizionarstva u zajednici kao alatu učesničkog planiranja, već je takođe stvorilo rastuću 'vizionarsku zajednicu' učesnika u planiranju sa vizionarskim iskustvom. To je kulminiralo sa dobro posećenom konferencijom koja je održana 9. novembra 2010. godine u Prištini.

Ipak, pre procene ranijih praksivizioniranja i istraživanja budućih mogućnosti vizioniranja, vredi naglasiti neke od aktivnosti post-vizioniranja, kao i druge akcije u kojima je vizioniranje pretvoreno u praksu.

Učinimo Zajedno Gradove Boljim

**LETAK**

Programa Podrske Prostornom Planiranju Opština (PPPO)

Br. 01/07 ■ Februar 2007

## Vizioniranje vašeg Grada

Vizioniranje je aktivnost koja spaja građane i učesnike u cilju oblikovanja zajedničke vizije budućnosti njihove zajednice (opština, grad, varoš ili selo). Cilj vizioniranja je izvođenje pisanih i vizualizovanih izjava dugoročnih ciljeva zajednice i strateških ciljeva za održivo urbano i prostorno planiranje.

Ovim letkom želimo da promoviramo koncept vizioniranja kao ključnog elementa u lokalnoj zajednici koji uključuje proces prostornog planiranja, koji se može primeniti na sve opštine na Kosovu.

**Koje su karakteristike snažne vizije?**

- Ona posmatra srednjoročni i dugoročni period (5 do 20 godina) i motiviše kratkoročne akcije
- Ona je u pogledu životne sredine, socijalno i ekonomski održiva i prostorno integrisana
- Ona je rezultat razgovora između svih uključenih subjekata, tj. zajednica i učesnika
- Ona je vizionarska, ali ipak realistična
- Nju je lako objasniti i lako je razumeti i oni koji nisu profesionalci
- Ona je deo procesa odlučivanja o javnom planiranju
- Ona je podržana čvrstom rešenju da se sprovede vizija.

**Zašto vizioniranje?**

- Zbog inspiracije, fokusiranja pažnje i mobilizacije svih stanovnika, zajednice, učesnika, političara i službenika na kreiranje željene budućnosti za (opštinsku) oblast
- Zbog mobilizacije investitora da investiraju u željeni budući razvoj
- Zbog usklađivanja sa Zakonom o prostornom


planiranju na obezbeđivanju vizije kao ključnog elementa Opštinskog razvojnog plana u vašoj opštini

- Zbog postizanja konsenzusa i lokalnog rukovođenja sa Planom opštinskog razvoja i urbanizma

**Akteri u vizioniranju**

- Učesnici u oblasti
- Građansko društvo, posebno omladina, deca i manjine
- Prostorni planeri (dizajneri i oni koji to nisu)
- Posrednici/medijatori
- Kreatori odluka

Ljudi različitih godina, pola, porekla i kultura često imaju različite perspektive. Obezbeđivanjem da ceo spektar zajednice bude uključen u vizioniranje obezbeđuje snažnu i uključujuću viziju. Akteri/učesnici ne treba da se boje iskusnih 'konsultanata' i 'profesionalaca', već da obezbeđe da vizioniranje i proces planiranja u zajednici budu 'u rukama' lokalnih ljudi i učesnika.



## Tehnika Vizioniranja u ZAJEDNICKOM PLANIRANJU



Vizionarstvo je aktivnost koja okuplja građane i učesnike u cilju oblikovanja zajedničke vizije za budućnost njihove zajednice (opština, grad, naselje ili selo). Cilj vizionarstva je izrada pisanih i vizualizovanih izjava dugoročnih i strateških ciljeva zajednice za održivo urbanističko i prostorno planiranje.

Ovim letkom želimo da promoviramo koncept vizionarstva kao ključan element u lokalnom procesu inkluzivnog prostornog planiranja, koji može da se primeni na sve opštine na Kosovu.

**Zašto vizionarstvo?**

- Inspirisanje, fokusiranje pažnje i mobilizacija svih stanovnika, zajednica, učesnika, političara i službenika za stvaranje željene budućnosti za (opštinsku) sredinu;
- Mobilizacija investitora da investiraju u željena buduća dešavanja;
- Usklađivanje sa Zakonom o prostornom planiranju u obezbeđivanju vizije kao ključnog elementa opštinskog plana razvoja u vašoj opštini;
- Izgradnja konsenzusa i lokalnog vlasništva u vezi opštinskog i urbanističkog plana razvoja;

## OKVIR 8.

### KONFERENCIJA O VIZIONARSTVU NA KOSOVU



Konferencija Vizioniranje *kao alat participativnog planiranja* bila je glavna tema konferencije održane 9. novembra 2010. godine u organizaciji Programa podrške prostornom planiranju opština UN-Habitata i Ministarstva sredine i prostornog planiranja (MSPP). Podršku su pružili opštine i NVO Friedrich-Ebert-Stiftung i Kulturno nasleđe bez granica. U prolekle četiri godine radionice vizioniranja su održane u 10 opština, gde su organizovane kao inkluzivne planske aktivnosti uz aktivno učestvovanje lokalnih vladinih zvaničnika i organizacija civilnog društva. Na konferenciji je učestvovalo 150 profesionalnih planera sa celog Kosova i iz inostranstva. Konferencija je otvorena uvodnim izlaganjem ministra za sredinu i prostorno planiranje koji je ukazao na vidljiv uticaj dosadašnjeg rada. U svom uvodnom izlaganju, šefica kancelarije UN-Habitata na Kosovu je naglasila ulogu UN-Habitata i njegove saradnje sa opštinama. Prvu prezentaciju na konferenciji imala su dvojica službenika Programa podrške prostornom planiranju opština koji su opisali ceo proces vizioniranja i neke naučene lekcije. Prezentacije su imali i eksperti iz Švedske, Albanije i Turske, posle čega su usledili primeri iz tri kosovske opštine. Predstavnici Odeljenja i Instituta za prostorno planiranje pri Minsitarstvu sredine i prostornog planiranja, Univerziteta u Prištini i civilnog društva, su takođe prikazali svoje prezentacije. Debata o zaključcima jasno je pokazala da je razumevanje procesa planiranja i učestvovanje u nje-

mu još uvek relativno slabo na Kosovu, delimično zbog perioda tranzicije kroz koji Kosovo još uvek prolazi. Za više informacija videti: [www.unhabitat-kosovo.org](http://www.unhabitat-kosovo.org)

# POGLAVLJE 5

## REZULTATI

# VIZIONIRANJA

“Nije dovoljno buljiti u stepenice, moramo se popeti uz njih,” *Vaclav Havel*

Kada govorimo o ‘ ciklusu vizioniranja’ koji je ranije opisan, izrada vizije čini prvu fazu. Došlo je vreme da vidimo da li je bilo i kakve dalje aktivnosti je posle vizioniranja u zajednici na Kosovu. Daleko odnamere da se da sveobuhvatni i kompletni pregled, vredi naglasiti relevantne karakteristike koje su specifične za faze ciklusa vizioniranja.

Prvi korak posle izrade vizije u zajednici je objavljivanje vizije. Pošto je vizija doneta angažovanjem male grupe predstavnika zajednice, od ključne važnosti je da se sa njom upozna cela zajednica, ili bar reprezentativniji broj stanovnika i učesnika u oblasti planiranja.

Naravno postoji više načina da se to uradi. To već počinje tokom radionica vizioniranja kada učesnici pišu mejlove, šalju poruke ili zovu porodicu i prijatelje, govoreći im o tome šta rade. Ovo informisanje od usta do usta se dalje umnožava po povratku i posle završetka radionice.

To je posebno važno kada se radi o kreatorima odluka i mišljenja koji su bili deo radionice ili završne prezentacije. Takođe i pisanje članka za bilten Programa podrške prostornom planiranju opština/UN-Habitata, ili za lokalne novine, časopise i internet stranice, doprinosi da te informacije stignu do šireg kruga ljudi (videti i Annex 11).

### IZVEŠTAJI SA RADIONICE

Ipak, od suštinske važnosti za efikasni nastavak je izrada izveštaja sa radionice koji odražava proces i rezultate vizionarske radionice i koji je ilustrovan sa puno fotografija (videti na primer izveštaje sa radionice vizioniranja u partnerskim

opštinama PPPO). Najefikasniji način saopštavanja rezultata vizionarske radionice, kako to pokazuje iskustvo, je organizacija javne prezentacije rezultata radionice vizioniranja, na kojoj će ukoliko je to moguće biti izvršena prezentacija izveštaja sa radionice. To bi trebalo da se uradi u roku od 4-6 nedelja po završetku radionice, dok su ideje još uvek ‘sveže’, a ipak je ostavljeno dovoljno vremena za pripremu te prezentacije.

Ovaj skup treba da pripreme i realizuju isključivo predstavnici zajednice. Da bi se prikazali rezultati na javnoj prezentaciji zajednica naravno treba da dobije materijale sa radionice (od mape sećanja do dizajna vizije, uključujući SWOT tabele i izjave o viziji). Treba napraviti jasne aranžmane ko će uzeti i gde će biti originali, npr. u Odeljenju za urbanizam ili u NSOCD (Neformalni savet organizacija civilnog društva). Samo u slučaju podeljene Mitrovice lokalni tim UN-Habitata je uskladištio originale da bi se obezbedila nepristrasnost kasnijeg procesa. NSOCD su se pokazale kao najbolja platforma za pripremu javne prezentacije, često uz pomoć Programa podrške prostornom planiranju opština i osoblja Kulturnog nasleđa bez granica. Osim u slučaju Mitrovice, domaćini svih ostalih javnih prezentacija bile su opštine koje su obezbedile mesto i prostor za javne skupove, tehničku opremu kao što su ekran, projektor i laptop, ozvučenje i na kraju, ali ne i najmanje bitno, koktel i zakusku. Najčešće lokacije su bile skupštinske sale, škole, opštinska pozorišta ili domovi kulture. Kao nova opština, Junik nije mogao da se osloni na gore pomenuta konvencionalna mesta, pa je izabrao alternativnu (i kreativniju) lokaciju: restauriranu privatnu kulu koja se nalazi u centru ovog planinskog sela (videti donji tekst).

Uz dodavanjemuzike, lokalno proizvedene i pripremljene hrane i interesantnih poseta sa vodičem nekim značajnim

spomenicima kulturnog nasleđa, Junik je transformisao tradicionalnu prezentaciju vizije u kulturni događaj, uz obezbeđivanje prava ljudi da postavljaju pitanja i komentarišu, takođe kritički, u vezi predstavljene vizije zajednice. U većini slučajeva lokalni mediji su pozvani da prisustvuju javnim prezentacijama, čime je obezbeđeno dalje širenje informacija unutar i van zajednice.

U Uroševcu su lokalni novinari pozvani na radionice vizioniranja. Iako su učestvovali striktno u privatnom svojstvu kao pripadnici zajednice, radionica je podstakla njihovo razumevanje i pohvale ovog metoda i njegovih rezultata, što se dobro isplatilo kasnije, kada su izveštavali o radionici i daljim aktivnostima. Novinari koji nisu direktno učestvovali u radionici su ili potcenjivali ili precenjivali vizioniranje u zajednici: potcenjivali su time što joj nisu pripisali zasluge koje zaslužuje, ili su precenjivali tako što su podsticali prekomerno visoka očekivanja da je vizija gotova i da može brzo da bude pretočena u realnost. Stoga, potrebna je jasna medijska strategija da bi se poslale prave poruke i ispravile pogrešne ili previše pojednostavljene poruke. Na primer, bilo bi veoma korisno da se pripreme i medijima dostave činjenice o vizioniranju zajednice kao delu inkluzivnog procesa planiranja.

Pošto se vizije generalno doživljavaju kao nerealni snovi, od kritične je važnosti da se obezbede podsticaji za sve veću realizaciju. PPPO1 je izdvojio ograničena sufinansirajuća sredstva za demonstracione projekte koji pokazuju participativno planiranje i vizionarski pristup. Mehanizmi sufinansiranja su morali da obezbede da lokalne vlasti takođe izdvoje budžet i vreme za 'demo projekat', kao i obavezu da se projekat realizuje na participativni način uz poštovanje vizije zajednice.

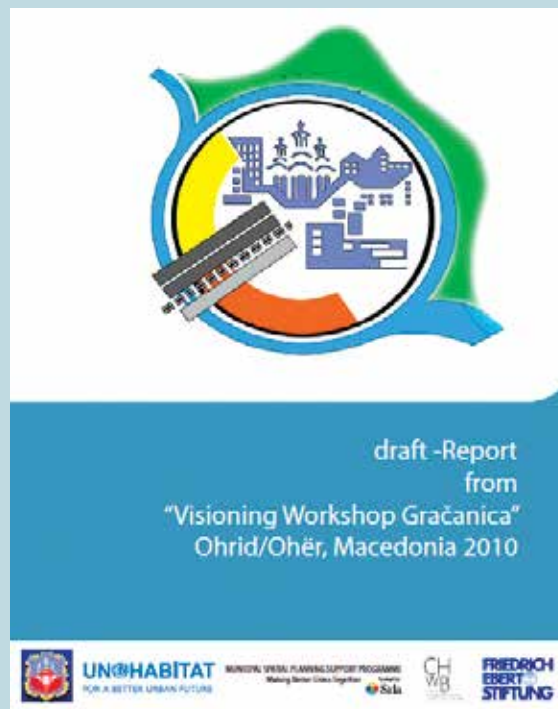
Program podrške prostornom planiranju opština vodio je šest ovakih 'demo projekata', sa različitim rezultatima i uticajima, ali su oni otvorili put za strukturalnije i složenije kapitalne investicione projekte, koji su inicirani tokom druge faze Programa podrške prostornom planiranju opština (videti Annex 12 and Annex 13).

U većini ovih slučajeva primenjena je tehnika vizioniranja u zajednici – bar u određenoj meri – da bi se dizajnirao željeni projekat. Međunarodni dizajnerski konkurs za centar mobilnosti u Uroševcu bio je posebna vrsta demonstracionog projekta. Opis dizajna bio je zasnovan na rezultatima radionice vizioniranja u zajednici za opštinski i urbanistički razvojni plan. Uprkos prilično skromnoj novčanoj nagradi, projekat je uspeo da mobilise lokalne i međunarodne arhitekta, planere i dizajnere, koji su podneli širok spektar dragocenih i interesantnih ideja. Žiri je dodelio tri nagrade pobednicima,

## OKVIR 9.

### VIZIJA GRAČANICE UJEDINILA PLANERE I GRAĐANE

*"Opština Gračanica, bogata antičkim i srednjovekovnim blagom i prirodnim lepotama – moderno okruženje sa razvijenom ekonomijom i infrastrukturom, gde svako uživa ista prava i slobode."* Ovo je izjava o viziji koju je uradila grupa građana i profesionalnih planera koji su učestvovali u radu četvorodnevne radionice za opštinu Gračanica. Rezultat radionice je prezentovan široj javnosti 3. Februara 2011. godine, pružajući priliku svim građanima Gračanice da predstavljaju nove ideje o budućem razvoju ove nove opštine. U svom uvodnom izlaganju, gradonačelnik Gračanice se zahvalio svima koji su pomogli, UN-Habitatu, Međunarodnoj civilnoj kancelariji i Ministarstvu za sredine i prostornog planiranje (MSPP) na njihovoj podršci radionici vizioniranja. Šefica Programa podrške prostornom planiranju opština na Kosovu je kazala da je radionica vizioniranja početna faza u izradi opštinskog i urbanističkog razvojnog plana; da ona doprinosi izgradnji kapaciteta opštinskog osoblja i civilnog društva; stimuliše ideje o kapitalnim investicionim projektima i osposobljava civilno društvo da igra aktivniju ulogu u razvoju opštine. Multimedijalna prezentacija je nastavljena prezentacijama radnih grupa za prirodno i kulturno nasleđe, infrastrukturu i mobilnost, ekonomski razvoj i socijalne službe i stambena pitanja.



**Izvor tekst i fotografije:** UN-Habitat/Program podrške prostornom planiranju opština.

ali je takođe ukazao na potrebu da se kombinuju interesantne ideje iz više od jednog predloga, kao i na potrebu da se uključi i pregovara sa najvažnijim učesnikom, kosovskom železničkom kompanijom. Projekat je jasno pokazao vrednost urbanističkog dizajna, ali je propustio priliku da pokrene saradnički proces 'dogovaranja putem dizajna', kao što je ranije objašnjeno.

Specijalni spin-of kada se radi o vizioniranju u zajednici i dizajniranju u zajednici, bio je plejsmejking projekat u okviru prvog Programa podrške prostornom planiranju opština. Cilj je bio da se razvije veća svest o ulozi, koristima i plejsmejking procesima na Kosovu, sa opštim principima i smernicama koji su testirani na 22 lokacije u šest regionalnih gradova. Plejsmejkingmisija bila je uspešna u podizanju svesti o važnosti participativnog dizajna i kako on može da se postigne. Učesnici u radionicama su odabrani na osnovu njihovih ključnih uloga u stvaranju i održavanju javnih prostora. To je unapredilo koristi od radionica tako što je obezbedilo da ljudi koji mogu da naprave stvarnu razliku budu sada svesniji zašto treba da cene plejsmejking. Projekti za primer su takođe, pokazali da proces saradničkog dizajna nije teško organizovati i preduzeti, i obezbediti učesnicima praktičnu primenu plejsmejking smernica.

Time što smo napravili iskorak u fazu realizacije kroz pilot akcije, propustili smo dva ključna među koraka 'ciklusa vizioniranja': kritičku reviziju vizije koja vodi do njenog finog doterivanja i konsolidacije. U idealnom slučaju, plenarna prezentacija i diskusija tematskih dizajna vizije treba već da obezbedi prvi korak obeležavanja zajedničkih i odstupajućih elemenata komponenti vizije, kao na kraju radionice vizioniranja o Mitrovici. Ovaj događaj treba da vodi fasilikator za sadržaj, ako je moguće sa naprednim poznavanjem oblasti planiranja. Eksperti planiranja su takođe potrebni da bi trenirali grupe iz zajednice da naprave neometanu tranziciju ka integrisanijem dizajnu vizije, što se često naziva i 'željena strateška prostorna struktura' oblasti planiranja. Najaktivniji članovi radionice kao i lokalni planeri, ukoliko su na raspolaganju, obično vode grupu iz zajednice koja je spremna da žrtvuje više vremena od vremena za samu radionicu vizioniranja.

U nekim slučajevima lokalne i/ili međunarodne planere je angažovao UN-Habitat da pomognu grupi iz zajednice da dođe do integrisanog dizajna vizije. Ovaj ekspert ipak mora

da hoda po tankoj liniji kada dodaje vrednost ekspertize planiranja' uz poštovanje duha zajednice u idejama koje su nastale tokom početne radionice vizioniranja. Najuspešniji metod rada je kada ekspert pplaniranja ostvari integrisaniju viziju kroz niz dodatnih radionica vizioniranja, kao što je to bio slučaj u Uroševcu, Gnjilanu i Đakovici.

Ovaj proces finog doterivanja obično ima za rezultat dokument integrisanevizije, koji je najsuštinskiji rezulat daljih aktivnosti na planu vizioniranju zajednici. On obezbeđuje da vizija zajednice može da bude konsolidovana u formalan planski format, kao što je opštinski razvojni plan.

Dokument sa integrisanom vizijom obično počinje osvrtnom na proces radionice vizioniranja i kratkim profilom oblasti planiranja, na osnovu analizesnaga, slabosti, mogućnosti i pretnji koja je urađena tokom radionice vizioniranja, 'obogaćene' statističkim i drugim raspoloživim podacima. Komplikovaniji i ključni deo je 'integrisani dizajn vizije' ili 'željena prostorna struktura', zasnovan na kritičkoj analizi komponenti tematske vizije. Ova željena struktura za celu oblast planiranja često sadrži detalje o konkretnim oblastima kao što je urbani centar ili bilo koja druga specifična zona od strateškog interesa.

Integrisana izjava o viziji koja je urađena na radionici vizioniranja takođe će morati da bude prilagođena integrisanim dizajnima vizije. Sledeći korak je identifikacija i prioritizacija strateških akcija sa konkretnim teritorijalnim projektima, kao i sa opštim merama koje važe za celu oblast planiranja. Prioritizacija je često praćena sprovođenjem u fazama željenih projekata i akcija, često u skladu sa raspoloživim predvidivim resursima koji su na raspolaganju glavnom planskom organu.

Konačno, forumulisan je niz preporuka za budući proces planiranja isprovođenja, uključujući povećanje očekivanja o konsolidaciji 'dokumenta integrisane vizije' u formalan proces planiranja i očekivanih rezultata. Da bi ovaj dokument postao originalni referentni alat za zajednicu, on mora da dobije legitimitet od strane zajednice. U kosovskoj praksi to se uglavnom dešava kroz 'Neformalni savet organizacija civilnog društva'. Ovaj 'proces legitimizacije' će takođe obezbediti pravo lokalno vlasništvo i rukovođenje kroz ceo proces planiranja isprovođenja. 'Dokument integrisane vizije' će obezbediti snažnu preporuku zajednici da javno revidira i ako je





# POGLAVLJE 6

## NAUČENE

## LEKCIJE

Sada kada je ceo proces vizioniranja opisan, a ciklus koji je do sada sproveden na Kosovu prezentovan, došlo je vreme da ispitamo naučene lekcije u cilju daljeg poboljšanja prakse vizioniranja. Uprkos sveukupnoj pozitivnoj slici, postoje mnogi nedostaci i propusti koje treba otkloniti i prevazići da bi se obogatila metodologija i ojačali kapaciteti u ovoj oblasti.

“Ništa ne izgleda toliko zastarelo kao jučerašnja vizija budućnosti”

Christian De Quincey



potrebno opozove formalan planski dokument onda kada on stigne na javni uvid, kao što to predviđa Zakon o prostornom planiranju. Najbolji primeri postupanja sa rezultatima radionice vizioniranja tokom celog ciklusa vizioniranja su južna Mitrovica (videti Annex 14) i Đeneral Janković (videti Annex 15). Vidite i primer Junika u Annex 13.

Dobre strane i slabosti praksi na Kosovu se često preslikavaju u ogledalu. Zbog toga sematrica može najbolje objasniti putem parova jakih strana i slabosti koje se odnose na ranije vizionarske skupove.

- Na prvi par 'testiranog formata' (snaga) u odnosu na 'format šablona' (slabost): 'format Programa podrške prostornom planiranju opština' je metod vizioniranja koji je napravljen na osnovu širokog spektra međunarodno testiranih participativnih alata planiranja, prilagođenih lokalnim potrebama i ograničenjima. Dokazalo se da

je to snažan format iz dva glavna razloga: a) zbog toga što je trenutni rezultat u smislu ideja i vizija poteklih iz zajednice bio generalno veoma zadovoljavajući, a u nekim oblastima čak i izvan očekivanja i b) zbog toga što je u većini slučajeva bilo pozitivnog rezultata, što znači da je radionica vizioniranja inicirala ili podstakla ciklus vizioniranja na ranije opisan način. On je često praćen spin-of efektima koji su podstakli vizioniranja u zajednici za 'tehničke operacije' kao što su investicioni projekti i placemaking.

Ipak, postoji i loša strana ove uspešne formule. Pošto je ona primenjena već deset puta na isti način, premošćavajući period od skoro četiri godine, postala je šablonski format. Na neki način to je skoro kontradiktorno osnovnom principu participativnog strateškog planiranja: da ono treba da bude prilagodljivo specifičnom kontekstu i okolnostima. Naravno, kontekst i okolnosti su bili veoma slični

u većini od ovih 10 slučajeva, ali nikada potpuno isti. A takođe je tačno da je 'format Programa podrške prostornom planiranju opština' dizajniran na način da može da pretrpi mala prilagođavanja specifičnim okolnostima, na primer trošenjem manje ili više vremena na svaku komponentu. Štaviše, ostaje otvoreno pitanje kako bi se format razvijao da je na primer Uroševac bio prvi test- slučaj, umesto etnički podeljene Mitrovice.

Jedan od nedostataka kopiranja formata koji je primenjen za Mitrovicu bila je bez sumnje spoljna lokacija radionica vizioniranja – jednom u Skoplju i devet puta u Ohridu, i jedno i drugo u BJRM – što je ne samo povećalo troškove, već je i stvorilo utisak 'luksuznog odmora'. Istina je da su sve druge aktivnosti vizioniranja u zajednici posle radionice vizioniranja zajednice održane u blizini oblasti planiranja, ali nažalost nijedna od višednevnih radionica vizioniranja kojima se bavi ova publikacija.

- Na par 'profesionalna organizacija' (snaga) u odnosu na 'ograničeno lokalno vlasništvo' (slabost), podrška koju je pružio UN-Habitat/Program podrške prostornom planiranju opština i njegove partnerske organizacije, bila je od kritične važnosti za sveukupni uspeh formule, uprkos iskrenoj posvećenosti uključenih opština i njihovih zajednica. Kao lokalna NVO, Kulturno nasleđe bez granica je verovatno jedina koja je bila u stanju da preuzme organizaciju radionice vizioniranja kao što je do sada rađeno, iako strateško planiranje nije njihova glavna aktivnost. Institut za prostorno planiranje (IPP) bio je glavni partner u radionicama vizioniranja sa značajnim iskustvom u participativnom planiranju, zahvaljujući procesu izrade 'Prostornog plana Kosova'.  
Ipak, IPP nikada nije organizovao projekat sličan petodnevnim radionicama vizioniranja u zajednici i pitanje je da li bi sadašnji odnos između ključnih zadataka i raspoloživog osoblja omogućio preuzimanje organizacije ovih radionica u budućnosti. Njegova sposobnost da nabavi potrebna sredstva je drugo pitanje. S druge strane, lokalne zajednice i opštinski organi očigledno nisu u stanju da organizuju vizioniranje u zajednici bez spoljne pomoći i finansiranja. To znači da snaga pomoći Programa podrške prostornom planiranju opština može da postane slabost, pa čak i pretnja po proces ako UN-Habitat prekine svoje aktivnosti na Kosovu. Tome bi morala da bude posvećena pažnja tokom budućih radionica vizioniranja, a preporuke u vezi ovog pitanja biće prezentovane u daljem tekstu.
- Par 'obučeni fasilitatori' (snaga) u odnosu na 'ograničenu obuku trenera' (slabosti) nadovezuje se na prethodnu

priču. Ali čak u okviru klastera organizacionih partnera postoji potreba da se ulaže u zamenu i proširenje grupe fasilitatora. Nedostatak programa za obuku trenera između radionica vizioniranja sada može da bude etiketiran kao slabost, pošto kontinuitet i inovacije nisu garantovane.

- Dupli par 'od samog početka'/'pozitivna grupna dinamika' (snaga) u odnosu na 'nema izveštaja o planiranju'/'nema integrisane vizije' (slabost) takođe zahteva neka dodatna objašnjenja. 'od samog početka' znači da se to vidi kao snaga da zajednica može da započne vizioniranje 'neometana od strane postojećih planova ili studija'. To je puno pomoglo u snižavanju praga i povećanju učestvovanja neekspertata, kao i 'pozitivne grupne dinamike' u procesu. Loša strana ovakvog pristupa je rizik da se uradi nerealna vizija. Iako je uključivanje stručnih planera obezbedilo razumno vizioniranje zajednice, sporno je to što bi postojanje 'planskog izveštaja' generisalo čak i bolje vizije. Planski izveštaj je niz rukovodećih principa koji su ukorenjeni u postojeće telo planiranja, na lokalnom nivou i šire. Samo u slučaju radionice vizioniranja za sportsko obrazovni centar u Peći, pripremljena je neka vrsta planskog izveštaja i predata učesnicima, što je za rezultat imalo fokusiranije rezultate vizioniranja. Nedostatak planskog izveštaja je takođe razlog zašto je teško razviti 'integrisani dizajn vizije'. Izabrani format rada sa tematskim grupama i vizijama svakako ima svoje dobre strane, pošto stimuliše više ideja i kreativnost, ali planski izveštaj bi pomogao da se smanje interni sukobi između tematskih vizija. Ipak, ova 'slabost' je uglavnom kompenzovana aktivnostima post-vizioniranju cilju izrade integrisane vizije, sa izveštajem vizioniranja kao među korakom i dokumentom sa integrisanom vizijom kao konačnim rezultatom i inputom za zvanične planske dokumente.
- Na poslednji klaster 'saradnje unutar zajednice'/'kreativno razmišljanje'/'pametne ideje'/'promene stavova (snaga) u odnosu na 'ograničeno sprovođenje'/'veliki troškovi' (slabosti): "promena stavova" je verovatno najveća prednost ovog procesa; prema planiranju u celini (više socijalni nego tehnički poduhvat); prema planovima u posebno ka planovima (lakši za razumevanje i objašnjavanje kada su izrađeni od strane ne-stručnih pripadnika iz zajednice); i poslednje ali ne i najmanje bitno, prema javnom učestvovanju, što često za rezultat ima postavljanje novog standarda u opštini u kojoj se odvija vizioniranje. Nedostatak zbog relativno 'velikih troškova' izabranog formata vizioniranja je jedino slabost sve dok lokalne planske vlasti izdvajaju malo ili nimalo sredstava

specifično za participativno planiranje. Kao što smo videli kod primera najbolje prakse *Spoor Noord*, u Antverpenu/Belgija (videti Annex 4), njegov uspeh je u velikoj meri rezultat suštinskog budžeta za javnuparticipaciju. Slabost da nekoliko od ovih kreativnih vizija tek treba da budu realizovane ima manju težinu od koristi koju nosi promena stava. Najpre zbog toga što 'realizacija' dugoročne vizije zahteva dug vremenski period. Drugo, zbog toga što 'realizacija' mora da bude deo ciklusa vizioniranja, što znači da su naredni koraci kao što su izrada izveštaja o viziji i integrisanog dokumenta o viziji ključne odskočne daske za konkretne strateške projekte. Treće, zbog toga što je vizija služila kao generator i katalizator demo projekata i kapitalnih investicionih projekata, koji mogu da budu viđeni kao uspešni spin-ofovi vizionarskih radionica i promene stavova koje su prouzrokovali.

## SPOLJNE MOGUĆNOSTI I PRETNJE

Posmatrajući spoljne mogućnosti i pretnje po učesničko planiranje i realizaciju projekata, sledeća pitanja su kritična:

- Mlado stanovništvo Kosova je još uvek u velikoj meri netaknuti rezervoar dinamizma i kreativnosti, koji može da bude zasenjen jedino nedostatkom odgovarajućeg obrazovanja, kao što su nedostajući master nivo obrazovanja iz prostornog planiranja i urbanog menadžmenta.
- Perspektiva evropskih integracija je još jedna velika mogućnost ali brzina kojom Kosovo ide mogla bi ozbiljno da bude usporena zbog institucionalne nemogućnosti da ispuni uslove za pridruživanje Evropskoj uniji.
- Kao što je već naglašeno, mogućnost međunarodne zajednice koja želi da podrži integracije Kosova je u isto vreme ugrožena njenim postepenim povlačenjem, dok bi povećanje podrške moglo takođe da vodi čak još većoj zavisnosti, uključujući i njen produžen finansijski aspekt.
- Lokalni centri koji imaju znanje o inkluzivnom planiranju postoje ali su verovatno veoma malobrojni i previše su mali po obimu da se nose sa predstojećim izazovima. Kao i na radionici vizioniranja, ova analiza snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji je prilično indikativna i ne zahteva nikakav naučni dokaz. Ipak, bilo bi dobrodošlo ako bi ova indikativna analiza mogla da bude potvrđena, obogaćena ili čak negirana od strane naučnih i nezavisnih istraživača.

Možda je jedan od glavnih propusta dosadašnje prakse vizioniranja na Kosovu nedostatak bilo kakvih strukturiranih komentara i procene. Iako je to bio nameran izbor da se ne traži od učesnika u vizioniranju da odmah procene radionicu,

nedostatak bilo kakve formalne procene otežava dostizanje do 'participativne evaluacije'. Konferencija o vizioniranju kao alatu participativnog planiranja demonstrirala je sveukupno zadovoljstvo sa pristupom vizioniranja, ali nije pružila izraženiju tehničku analizu o tome šta je dobro funkcionisalo, a šta bi moglo da se poboljša. Možda je previše kasno za spoljnu 'reviziju' za ovu prvu generaciju vizioniranja u zajednici, ali bi trebalo da bude predviđeno za sledeći krug.

Ipak, indikativna analiza snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji omogućava nam da istražimo neke moguće strategije za sledeću generaciju vizioniranja u zajednici.

SWOT-analiza prethodnih radionica vizioniranja	
<b>SNAGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- testirani format</li> <li>- profesionalna organizacija</li> <li>- obučeni fasilitatori</li> <li>- pozitivna grupna dinamika</li> <li>- od samog početka</li> <li>- saradnja među zajednicama</li> <li>- kreativno razmišljanje/pametne ideje</li> <li>- promena stave</li> </ul>	<b>SLABOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- šablonski format</li> <li>- ograničeno lokalno vlasništvo</li> <li>- ograničena obuka trenera</li> <li>- nema izveštaja o planiranju</li> <li>- nema integrisane vizije</li> <li>- ograničeno sprovođenje</li> <li>- veliki troškovi</li> </ul>
<b>MOGUĆNOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- emancipacija civilnog društva</li> <li>- učenje zajednice planiranja</li> <li>- mlado stanovništvo</li> <li>- Evropska integracija</li> <li>- internacionalni donatori i graditelji kapaciteta</li> <li>- domaći centri proizvodnje znanja i veština ('know-how')</li> </ul>	<b>PRETNJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ograničeni budžet</li> <li>- povlačenje internacionalne zajednice</li> <li>- politička kriza</li> <li>- nedostatak obrazovanja u planiranju</li> </ul>

Fig. 9

- **Ofanzivna strategija** kombinuje snage i mogućnosti. Kombinovanjem prve tri snage sa mogućnostima za zajednicu planera koja uči i produženim prisustvom međunarodnih donatora i onih koji izgrađuju kapacitete, mogu se istražiti i prilagoditi 'napredniji' metodi vizioniranja, kao što je šareta planiranja. Podaci o tome kako funkcioniše šareta planiranja su istraženi u Aneksu 16, ali u suštini to znači povezivanje sadašnje prakse vizioniranja sa malo višim tehničkim nivoom, uz istovre-

meno očuvanje vodeće uloge zajednice. Šareta može da se primeni na nivou cele opštine ili grada, ali se uglavnom koristi za fokusiraniju oblast ili temu planiranja. Vizija zajednice i akcioni plan za mnoga neformalna naselja na Kosovu mogli bi da budu veliki izazov i postignuće. Drugi ofanzivni predlog projekta je ustanovljavanje NVO za vizioniranje u zajednici, koja će verovatno biti neka vrsta nacionalnog centra za učestvovanje ili angažovanje javnosti, kao što postoji u drugim delovima sveta. i Centar vizioniranja bio bi javni dom NVO za vizioniranje sa kapacitetima i fasilitatorima za radionice vizioniranja, dokumentacionim centrom i bibliotekom, izložbenim centrom, kafeom mesne zajednice itd. Koncept centra vizioniranja ili kuće vizioniranja je dalje istražen u Aneksu 17.

- Transformativne strategije u suštini imaju za cilj poboljšanje ili diverzifikaciju testiranog formata posvećivanjem pažnje nekim od ukazanih slabosti. To može da se odnosi na radionice vizioniranja za specifičnu oblast ili grupu (kao što su radionice posvećene rodnim pitanjima ili radne sesije), organizaciju obuke za (uglavnom lokalne) fasilitatore za radionicu; prezentaciju i objašnjavanje planskog izveštaja na ili pre početka radionice vizioniranja; organizaciju radionice vizioniranja 'in situ', što znači u, ili u blizini oblasti planiranja o kojoj se radi; i smanjivanje troškova radionica vizioniranja većim oslanjanjem na usluge zajednice (na primer oko lokalnog snabdevanja hranom i pićem). Kombinacijom svih ovih mera i smanjivanjem broja dana, mnogo više radionica bi moglo da bude organizovano nego striktnim pridržavanjem istog šablonskog formata. Transformativne mere takođe mogu da se primene na različite komponente vizioniranja. Na primer, trošenjem manje vremena na analizu snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji, više vremena bi moglo da bude sačuvano za strategije kojima je potrebno više strateškog razmišljanja, što bi ojačalo stratešku dimenziju vizije. Pored toga, smanjivanjem vremena utrošenog na dizajniranje tematske vizije, više vremena je na raspolaganju za razvoj integrisanog dizajna vizije tokom radionice vizioniranja. Transformativne mere takođe mogu da se primene na aktivnosti post-vizioniranja, na primer stimulisanjem većeg odziva

javnosti na predloge vizije sa radionice vizioniranja (npr. korišćenjem listića sa porukama kojima se prihvataju, odbijaju ili jednostavno komentarišu predlozi vizije). Mehanizam izrade izveštaja vizioniranja i integrisani dokument vizije mogao bi kritički da bude procenjen i poboljšan.

SWOT-Strategije budućih radionica vizioniranja	
<b>OFANZIVNA</b> - šareta vizioniranja - NVO vizioniranja - centar vizioniranja	<b>TRANSFORMATIVNA</b> - povećanje lokalnog vlasništva - vizioniranje 'in situ' - nizak trošak vizioniranja
<b>DEFANZIVNA</b> - zadržati i poboljšati postojeći format - kapitalizuje i razmatra postojeće vizije - zadržati "partnere vizioniranja" u toku	<b>PREŽIVLJAVANJE</b> - uvažavanje javne participacije i konsultacije koje su zakonom obavezujuće

Fig. 11

- Defanzivne strategije i strategije preživljavanja treba da budu razmotrene da bi se sačuvalo i borilo za ono što imamo ako ništa drugo nije moguće. Defanzivna strategija takođe bi mogla da zahteva odgovarajuću dokumentaciju i procenu *acquis visionaire* – šta je do sada postignuto – i kojima je ovaj priručnik prvi doprinos. Strategija preživljavanja odnosi se na neželjenu situaciju u kojoj slabosti i pretnje zasenjuju snage i mogućnosti, na primer u slučaju povlačenja međunarodne zajednice, dok su domaći kapaciteti još uvek nedovoljni, a budžetska sredstva za participativno planiranje još uvek nedostaju. U tom slučaju, strategija preživljavanja ima za cilj da bar očuva zahteve participativnog planiranja koje propisuju postojeći zakonski okvir, a posebno Zakon o prostornom planiranju.

Dok su inkluzivne vizije veoma potrebne da bi snovi i planovi postali stvarnost, s druge strane one ne nailaze na odobravanje svih pošto stvaraju očekivanja koja je ponekad teško ostvariti.

U interesantnom članku u 'Planning and Design' (vol. 37, 2010), Luis Albrechts kaže: „bez odgovarajuće vizije, transformativni naponi lako mogu da se degenerišu u spisak konfuznih, nedoslednih i vremenski zahtevnih projekata koji se kreću u veoma različitim i često nekompatibilnim pravcima ili ne vode nikuda..”

Ipak, on nastavlja, „vizije ili referentni okviri nisu samo ‘tamo negde’ čekajući da budu otkriveni. Naprotiv, mi moramo da ih napravimo...”

Vizioniranje je proces putem kojeg pojedinci – ili još bolje grupe – razvijaju vizije budućih država za sebe, svoju organizaciju, svoj grad, ili svoj region koje su dovoljno jasne i snažne da pokrenu i održe akcije potrebne da ove vizije (njihovi delovi) postanu stvarnost.”

Pošto je vizioniranje takođe i ‘putovanje’, a ne samo određite, g. Albrechts kaže da proces ne može da bude ograničen na jednog aktera/stejkholdera ili instituciju. Umesto toga, on treba da obezbedi viđenja budućnosti koja mogu da budu zajednička: „...jasan osećaj pravca, mobilizacije energije i osećaj angažovanja u nečem važnom.”

Praksa participativnih radionica vizioniranja u zajednici na Kosovu može se videti kao važan doprinos ovom procesu-transformacije, ali je putovanje daleko od kraja – i nikada ne treba da bude završeno. Slično ‘ ciklusu vizioniranja’ (videti gornji tekst), možemo da se pozovemo na *Ciklus participacije* (videti priručnik za profesionalce, *Alati za participativne metode* Univerziteta Ujedinjenih nacija). Participacija u planiranju i sprovođenju treba da budu kombinovani sa participativnom procenom. Stoga, važna aktivnost koja sledi posle prve generacije vizioniranja u zajednici na Kosovu treba da bude pro-

## OKVIR 10.

### RUKOVODSTVO

Šest ključnih kvaliteta današnjeg gradskog rukovodstva su:

- **Predviđanje:** mogućnost da se zamisli i proceni kako će se trendovi kretati u budućnosti;
- **Strateški fokus:** veština koncentrisanja na ‘veliku sliku’ i na dugoročnu perspektivu orijentisanu ka budućnosti ;
- **Razumevanje urbanizma i dinamike grada na holističan način:** to obuhvata razumevanje kvaliteta i karakteristika koje gradove čine velikim;
- **Razvoj kulture otvorenosti i radoznalosti:** usvajanje etosa koji vrednuje debatu, kritičko razmišljanje i učenje;
- **Organizaciona agilnost:** sposobnost za prelazak sa kulture kontrole, centralizacije, uniformnosti, velike krivice a malog rizika, na kulturu koja vrednuje brzo reagovanje i fleksibilnost;
- **Čvrst fokus na rezultatima:** motivacija, želja i sposobnost da se uradi ono što je obećano.lity;

Izvor: Charles Landry, *The Creative City*, str.32-33

### PROCES PARTICIPATIVNE POLITIKE

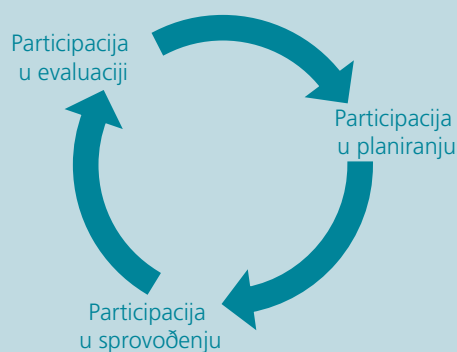


Fig. 11



ces participativne procene i preporuka za buduće aktivnosti vizioniranja i uključivanje građana u planiranje i upravljanje.

Konferencija *Vizioniranje kao alat za participativno planiranje* je bio prvi korak u participativnoj proceni (Okvir 8). Ipak, novo razmišljanje o inkluzivnom planiranju zahteva da praćenje, evaluacija i procena uspeha i neuspeha mora dalje da bude istraženo. Kontinuirana i ugrađena evaluacija je potrebna da bi se obezbedilo da kreativnost bude svojstveni element procesa planiranja i realizacije projekta.

„Evaluacija ohrabruje refleksivno učenje i kontinuirano re-vitalizuje razmišljanje. To je sposobnost za apsorbovanje i sticanje znanja, nadgradnju na osnovu iskustava prethodnih lekcija i da se stekne potpuna i aktivna svest o onome o čemu se radi“, kaže g. Čarls Lendri u svojoj knjizi *Kreativan grad*. „Da bi bili uspešni i efikasni, učenje zahteva evaluaciju zasnovanu na divergentnom, generativnom ili konvergentnom, kao i analitičkom i kritičkom mišljenju.“

Ova publikacija je drugi korak, ali naučene lekcije treba da budu podeljene sa javnošću, uključujući učesnike radionica vizioniranja, kao i relevantne donosiocce odluka i mišljenja, uključujući i medije.

Donosioci odluka su bez sumnje ključna ciljna grupa i akteri u participativnom planiranju, sprovođenju i evaluaciji. Konačno, najvažnije bogatstvo zajednice su lični kvaliteti njenog rukovodstva. G. Lendri tvrdi da „ne postoji jednostavna formula za pronalaženje i maksimizaciju urbanog bogatstva. Za to je potrebno sofisticirano razumevanje urbanizma i kako gradovi funkcionišu globalno. To se oslanja na dublje razumevanje šta može da bude resurs i da su moguće sirovine svugde - od očiglednih kao što je uređenje obale, pa do manje očiglednih, kao što je kretanje u krug oko nedostatka ambicija u gradu. Da bi se iskoristili ovi resursi potrebni su različiti pristupi, od klasičnih inicijativa fizičke regeneracije starih urbanih oblasti, do razumevanja da dobro razmišljanje samo po sebi može da stvori potencijal.“

On vidi šest ključnih kvaliteta za urbano rukovodstvo (videti Okvir 11) na Kosovu i drugim mestima širom sveta koja su u fazi tranzicije posle sukoba.

Pored Lendrijevih šest osnovnih kvaliteta i učenja od prve generacije vizioniranja u zajednici i strateškog planiranja, lokalnim donosiocima odluka na Kosovu mogli bi da se upute sledeće preporuke:

- Primeniti i ‘lokalizovati’ generičke metode planiranja u zajednici.
- Pripustiti vizioniranje zajednice kao polugu za promenu u cilju postizanja održivijeg razvoja.
- Koristiti vizioniranje zajednice tokom celog procesa planiranja, uključujući ciklus vizioniranja;
- Koristiti raspoloživu i potencijalnu tehničku pomoć od strane međunarodne zajednice u cilju osposobljavanja lokalne zajednice planera.
- Poveriti spoljnim saradnicima samo ono što ne može na odgovarajući način da se uradi sopstvenim snagama.
- Izdvojiti budžet i naći kreativne načine za finansiranje angažovanja civilnog društva u planiranje, sprovođenje i evaluaciju (ciklus participacije).

Za donosiocce odluka na centralnom nivou mogu da se formulišu dodatne specifične preporuke:

- Podizati javnu i političku svest o vrednostima i koristima od inkluzivnog planiranja u zajednici.
- Ohrabrivati i pomagati lokalne vlasti da se bave planiranjem u zajednici.
- Razviti ‘indikator građanskog angažovanja’ za procenu inkluzivnosti lokalnog planiranja (npr. opštinski razvojni planovi).
- Iskoristiti vizioniranje u zajednici za strateško planiranje, projekte i evaluaciju na centralnom nivou (kao npr. za novi autoput, koji se planira iza zatvorenih vrata).
- Koristiti raspoloživu i potencijalnu tehničku pomoć od strane međunarodne zajednice u cilju osposobljavanja lokalne zajednice planera.
- Investirati u odgovarajuću edukaciju o strateškom planiranju na svim nivoima.
- Pomoći u sufinansiranju nove kosovske ‘Kuće Vizioniranja’ (videti Aneks 16).
- Obučiti fasilitatore za vizioniranje u zajednici iz redova osoblja Instituta za prostorno planiranje Kosova.

U zdravom društvu, civilno društvo, poslovna zajednica i mediji ne samo da čekaju već i reaguju na izabrane donosiocce odluka i njihove institucije. Radionice vizioniranja u zajednici su pokazale da civilno društvo može da učestvuje u oblikovanju budućnosti svojih zajednica, mada u saradnji sa institucijama. S tačke gledišta ciljeva građanskog angažovanja



to bi čak bilo i uspješnije kada bi civilno društvo, poslovna zajednica i mediji:

- Pokrenuli i organizovali radionice vizioniranja.
- Potpuno se angažovali u iskrenim mogućnostima učestvovanja tokom celog procesa formalnog planiranja, sprovođenja i evaluacije.
- Preduzeli strateške aktivnosti i projekte koji realizuju zajedničku viziju.
- Izveštavali i dokumentovali vizioniranje zajednice, unutar i van zajednice.
- Stvorili platformu za dijalogi razmenu ideja o vizioniranju i društvenom angažovanju u društvu u tranziciji (kao što je World Café, videti Aneks 17).

Konačno, međunarodna zajednica, organizacije za pružanje tehničke pomoći, a posebno donatori, takođe bi mogli više

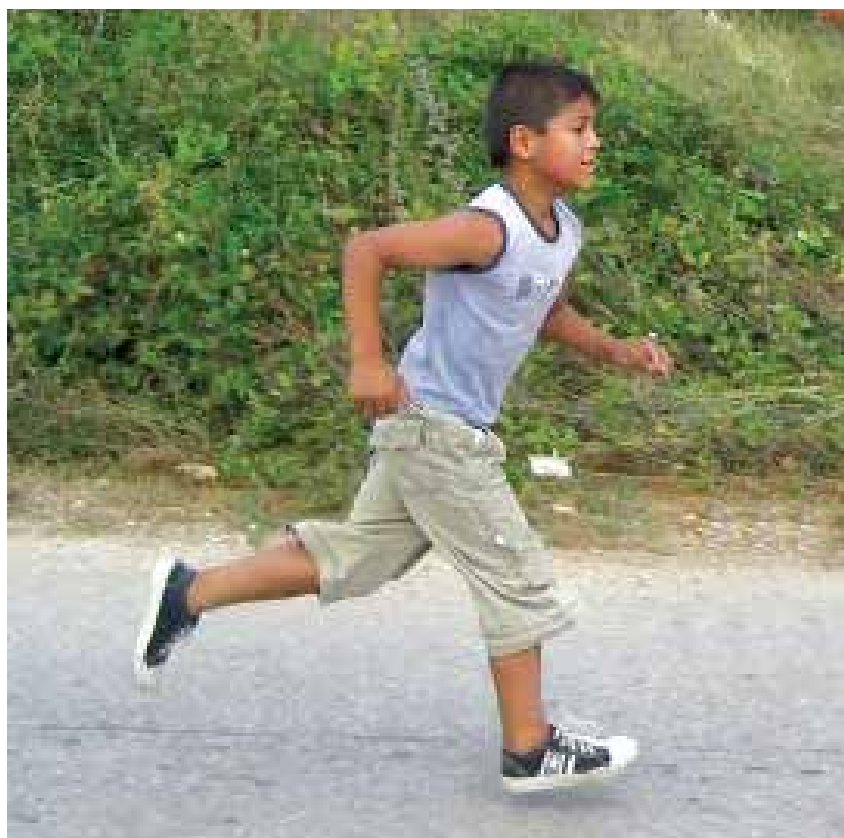
da neguju i jačaju planiranje i vizioniranje u zajednici, uglavnom kroz:

- Podršku tranzicionom društvu u usmeravanju tranzicije ka održivom razvoju.
- Podsticanje pristupa najsavremenijim metodama i tehnikama za strateško planiranje i angažovanje civilnog društva.
- Dokumentovanje najboljih praksi vizioniranja i planiranja u zajednici.
- Pomoć u uspostavljanju građanskih centara širom zemlje kojima se lokalno upravlja sa ciljem omogućavanja učešća javnosti u planiranju, sprovođenju i evaluaciji.

Sada je red na vas! Pustite mašti na volju i obogatite debatu o vizioniranju u zajednici kao alatu za angažovanje javnosti.

“ Mnogi od naših snova izgledaju nemogući, onda malo verovatni, zatim neizbežni”

Christopher Reeve



# GLOSAR

## GLOSAR

Inkluzivno planiranje može da bude uspešno samo kada su učesnici u procesu planiranja u stanju da međusobno komuniciraju. Ovde ponekad moramo da koristimo tehničke termine i žargon. U komunikaciji između profesionalaca i donosioca odluka, učesnika i šire javnosti, kvalitet komunikacije će biti veći ako koristimo niz često korišćenih termina tako da razumemo njihovo značenje. Korišćenjem što je više moguće postojećih i pouzdanih definicija, izbegavamo previše konfuzije. Ali pošto jezik i discipline evoluiraju, definicije takođe mogu da evoluiraju. Glosar uglavnom objašnjava termine koji su korišćeni u ovoj publikaciji. Korišćeni su različiti izvori da bi se došlo do definicija koje su navedene u 'Referencama i izvorima'.

## AKCIONO PLANIRANJE

Pristup planiranju i urbanom dizajnu koji uključuje organizaciju pažljivo strukturiranih međusobno dopunjujućih događaja, koji rezultiraju predlozima za akciju. Termin se takođe odnosi i na izradu akcionog plana.

## AKCIONI PLAN

Vremenski ograničen plan orijentisan na rezultat sa konkretnim akterima, koji je dogovoren među ključnim akterima/stejkholderima unutar dogovorenog strateškog okvira.

## AKCIONI PLANER

Spisak, plan, pregled, ili slično, stvari koje treba da budu urađene, pitanja po kojima treba delovati ili glasati o njima.

## AGENDA

A list, plan, outline, or the like, of things to be done, matters to be acted or voted upon.

## AGENDA 21

Akcioni plan Ujedinjenih nacija u vezi sa održivim razvojem na lokalnom, regionalnom, nacionalnom, transnacionalnom i globalnom nivou.

## ANALIZA

Metod razmatranja prirode nečega ili utvrđivanja njegovih suštinskih karakteristika i njihovih odnosa.

## PROSTORNA ANALIZA

Utvrđivanje suštinskih karakteristika i njihovog odnosa unutar određene oblasti.

## ANALIZA AKTERA/STEJKHOLDERA

Sredstvo za identifikaciju i određivanje koga angažovati i uključiti u proces strateškog planiranja. Ova analiza identifikuje i definiše pojedince, grupe i organizacije čiji legitimni interesi treba da budu zastupljeni u odnosu na specifična pitanja.

## OBLAST

Grubo definisan zemljišni prostor; kvantifikovani iznos teritorijalnog prostora.

## URBANA OBLAST

Grubo definisan prostor koji se nalazi u naselju, aglomeraciji, varoši ili gradu. Ovaj prostor je definisan od strane nadležnog javnog organa za urbani razvoj.

## RURALNA OBLAST

Grubo definisan prostor koji se nalazi u ruralnom području, van urbane oblasti, ali sa kojom se nadopunjuje.

## KAPACITET

Kvalitet da se bude u stanju; sposobnost da se nešto uradi.

## IZGRADNJA KAPACITETA

Razvoj veština i sposobnosti ljudi, grupa ili organizacija.

## GRAD

Centar stanovništva, trgovine, kulture i uprave; grad značajne veličine i važnosti za lokalno, regionalno ili međunarodno stanovništvo.

## PROFIL GRADA

Osnovne informacije o postojećoj situaciji u gradu, u cilju olakšavanja zajedničkog i boljeg razumevanja pitanja i podrške prioritizaciji tih pitanja od strane aktera/stejkholdera.

## GRADSKJE KONSULTACIJE

Participativni proces koji ima za cilj zajedničko razumevanje ključnih pitanja i prioriteta i postizanje dogovora o toku akcija koje treba preduzeti pre izrade strateškog razvojnog plana.

## GRADSKA IZJAVA

Gradska izjava je dokument koji se objavljuje na događaju kojim se obeležava završetak gradskih konsultacija; on artikuliše konsenzus učesnika kada se radi o prioritetnim pitanjima, osnovnim pristupima, sledećim koracima i aktivnostima, kao i javnu privrženost da se nastavi sa podrškom procesu (videti i Urbani pakt).

## CIVILNO DRUŠTVO

Civilno društvo čini ukupnost volontera, građanskih i društvenih organizacija i institucija koji čine osnov funkcionalnog društva.

## ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA

Organizovane i konstituisane grupe koje nisu vladine agencije ili departmani niti privatne grupe iz komercijalnog i industrijskog sektora namenjene sticanju profita. To je široki termin koji uključuje nevladine organizacije i organizacije iz zajednica.

## KOMUNIKACIJE

Razmena misli, poruka ili informacija, putem govora, znakova, pisanim putem ili ponašanjem.

## KOMUNIKACIONA POLITIKA

Određen tok aktivnosti usvojenih za potrebe prenošenja ili razmene misli, mišljenja ili informacija putem govora, pisanim putem ili znakovima.

## KOMUNIKACIONI BUDŽET

Plan aktivnosti zasnovan na proceni, često po stavkama, očekivanog prihoda, usvojen za potrebe komunikacija.

## KOMUNIKACIONE VEŠTINE

Komuniciranje je proces davanja i primanja informacija, a dragocene tehnike i metode kako se to radi mogu da se nauče i sprovedu u delo sa velikim efektom. Razlika između dobre i loše komunikacije može u velikoj meri da utiče na uspeh planova i projekata.

## ZAJEDNICA

Obično se odnosi na one koji žive u maloj, okvirno definisanoj geografskoj oblasti. Ipak, bilo koja grupa pojedinaca koji dele zajedničke interese takođe može da bude opisana kao zajednica. Takođe ponekad se koristi za opisivanje fizičke oblasti, a ne grupe ljudi. To je lokalna grupa stanovnika koji se na jedan ili drugi način međusobno identifikuju pošto imaju nešto što ih okuplja – vrednosti, resurse i potrebe, kao i fizički prostor.

## POSLOVNA ZAJEDNICA

Skup pojedinaca koji se bave poslovnim aktivnostima.

## ORGANIZACIJA IZ ZAJEDNICE

Organizacija koja funkcioniše na lokalnom nivou da bi zastupala lokalnu zajednicu ili interesnu grupu. Ona se razlikuje od nevladinih organizacija po tome što njihovi glavni predmeti interesovanja nisu povezani sa nekim konkretnim razlogom, a njihova oblast funkcionisanja je geografski definisana.

## PLANIRANJE U ZAJEDNICI

Planiranje koje se obavlja uz aktivno učešće krajnjih korisnika.

## UČEŠĆE ZAJEDNICE

Uključivanje zajednice kao učesnika.

## VIZIONIRANJE U ZAJEDNICI

Razmišljanje o tome kakva bi budućnost mogla da bude. Termin se koristi da opiše radne postupke grupe koja pomaže za-

jednici da razvije imaginarne zajedničke vizije kako će izgledati neka lokacija, oblast ili organizacija u budućnosti. To je pristup koji često usvajaju lokalni organi kao deo svojih procesa u vezi sa Agendom 21.

## KONCEPT

Opšta ideja proizašla ili izvedena iz specifičnih primera ili okolnosti.

## PROSTORNI KONCEPT

Opšta ideja proizašla ili izvedena iz specifičnih primera ili dešavanja na temu prostora.

## KONSENZUS

Dogovor postignut kroz proces prikupljanja informacija i mišljenja kroz diskusiju, koji je prihvatljiv za sve učesnike.

## KONSULTANT

Lice koje pruža ekspertske ili profesionalne savete ili lice koje konsultuje druga lica.

## KONSULTANTSTVO

Čin ili primer konsultovanja. Takođe i poslovni subjekat ili agencija koja pruža ekspertske ili profesionalne savete na terenu.

## KONSULTANTSKI IZVEŠTAJ

Konsultantovo razmatranje ili apstrakt šireg dokumenta ili niza dokumenata. To su takođe i uslovi za tender za konsultantske usluge.

## KONSULTACIJE

Traženje mišljenja ljudi (ali ne i obavezno njihovo uključivanje u odlučivanje).

## JAVNE KONSULTACIJE

Akt ili proces konsultacija sa javnošću.

## KULTURA

Skup društveno prenosivih šablona ponašanja, umetnosti, uverenja, institucija i svih drugih proizvoda ljudskog rada i razmišljanja.

## KULTURNO NASLEĐE

Nešto što je preneto od prethodnih generacija; tradicija koja odražava šablone ponašanja, umetnosti, verovanja, institucije i druge proizvode ljudskog rada i razmišljanja.

## DECENTRALIZACIJA

Proces prenošenja odgovornosti sa centralnih agencija i institucija na niže nivoe upravljanja i administracije.

## DEMONSTRACIONI PROJEKAT

Relativno samodovoljan, malog obima, kapitalni investicioni projekat ili projekat tehničke pomoći koj se realizuje u cilju 'pokazivanja' u praksi kako određena vrsta problema može da bude rešena na participativan način.

## DIZAJN

Zamisliti i oblikovati u mislima; izmisliti, formulisati plan; smisliti.

## DIZAJNERSKE SMERNICE

Smišljanje pravila ili niza pravila koja daju smernice o tome kako postupati sa dizajnom ili planom određenog prostora ili oblasti.

## DIZAJNERSKI STANDARDI

Skup pouka, etike ili navika koje je ustanovila vlast, običaja, ili u pojedinačnom slučaju prihvaćenih kao standard, modela ili šablona koji se smatraju tipičnim.

## DIZAJN JAVNOG PROSTORA

To je dizajn oblasti gde svako ima pravo da ne bude isključen zbog ekonomskih ili društvenih uslova.

## URBANI DIZAJN

Urbani dizajn je proces oblikovanja fizičkog okruženja za život u gradovima, varošima i selima. To je umetnost oblikovanja mesta. On uključuje dizajn zgrada, grupa zgrada, prostora i pejzaža i uspostavljanje procesa koji čine mogućim uspešan razvoj.

## NACRT PLANA

Plan koji prikazuje preliminarnu formu konačnog plana.

## EFEKTIVNOST

Mera u kojoj su ciljevi razvojnih intervencija postignuti, ili se očekuje da budu postignuti, uzimajući u obzir njihovu relativnu važnost.

## EFIKASNOST

Veština izbegavanja gubljenja vremena i napora. Mera koliko su ekonomično resursi/inputi (sredstva, stručnost, vreme itd.) pretvoreni u rezultate.

## OSPOSOBLJAVANJE

Razvoj poverenja i veština kod pojedinaca ili zajednica koji vodi ka tome da im se omogući da oni preuzmu veću kontrolu nad svojim sudbinama.

## OSNAŽIVANJE

Davanje ovlašćenja instituciji ili organizaciji (ili pojedincu) da utvrđuje politiku i donosi odluke. Radi se o inkluziji i uključivanju u proces odlučivanja ljudi koji su van njega.

## STVARANJE VIZIJE

Videti Vizioniranje

## JEDNAKOST

Situacija u kojoj je nešto jednako. Pravičnost može ali i ne mora uvek da znači i jednako.

## PRAVIČNOST

Kvalitet da se bude nepristrasan i 'pošten' u distribuciji koristi i troškova razvoja i obezbeđivanje pristupa mogućnostima za sve.

## EVALUACIJA

Sistematska i objektivna procena tekućeg ili završenog projekta, programa ili politike, njenog dizajna, realizacije i rezultata.

## FASILITIRANJE

Akt kojim se nešto čini lakim ili lakšim.

## FASILITATOR

Lice koje je odgovorno da vodi ili koordinira rad grupe, kao neko ko vodi grupnu diskusiju.

## FORMALNO

Izvršeno, obavljeno, ili urađeno na odgovarajući ili regularan način koji karakteriše striktno ili pedantno pridržavanje formi. Suprotno Neformalno Bez formalnosti ili ceremonije; neobavezan.

## ROD

Socijalno, kulturno i biološko stanje toga što je neko muškarac ili žena.

## RODNA RAVNOTEŽA

Harmoničan ili zadovoljavajući aranžman ili proporcija žena i muškaraca.

## RODNA RAVNOPRAVNOST

Koncept da su sva ljudska bića, i muškarci i žene, slobodni da razvijaju svoje lične sposobnosti i da prave izbore bez ograničenja koja postavljaju stereotipi, rigidne uloge rodova i predrasude.

## RODNA PRAVIČNOST

Poštenje u postupanju sa ženama i muškarcima, u skladu sa njihovim respektivnim potrebama.

## RODNO PLANIRANJE

Odnosi se na procese planiranja koji uvažavaju pitanje rodova i uzimaju u obzir uticaj različitih uloga rodova, odnose između rodova i rodne potrebe muškaraca i žena.

## RODNA OSETLJIVOST

Osetljivost na stavove, osećanja, ili okolnosti u kojima se nalaze muškarci i žene.

## UPRAVLJANJE

Proces donošenja odluka i praćenja njihovog sprovođenja. Dobro upravljanje zahteva prepoznavanje, poštovanje i

angažovanje potencijalnih aktera/stejkholdera i učesnika koji će biti pogođeni odlukama koje su donete.

## URBANO UPRAVLJANJE

Akt, proces ili snaga upravljanja, koji se odnosi na, ili određuje za grad ili varoš.

## UPRAVLJANJE

Akt ili proces upravljanja, posebno kontrola i administracija javne politike u političkoj jedinici (uprava).

## AGENDA HABITATA

‘Samit o ljudskim naseljima’ Ujedinjenih nacija 1996. godine usvojio je Agendu Habitata, globalni plan akcije koji se fokusira na načine i sredstva za obezbeđivanje adekvatnog skloništa za sve i upravljanje održivim ljudskim naseljima u sve urbanizovanijem svetu.

## STAMBENI PROSTOR

Zgrade ili druga skloništa u kojima ljudi žive.

## PRIUŠTIVO STANOVANJE

Stambeni fond, uključujući zgrade ili druge tipove skloništa u kojima ljudi žive za koje se smatra da su finansijski dostupni određenim socijalnim grupama.

## SOCIJALNO STANOVANJE

Socijalno stanovanje je sveobuhvatan termin koji se odnosi na iznajmljivanje stanova koji mogu da budu u vlasništvu i pod upravom države, neprofitnih organizacija, ili kombinacijom ovo dvoje, obično sa ciljem obezbeđivanja priuštivog stanovanja.

## RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA

Proces opremanja ljudi razumevanjem i veštinama i obezbeđivanje pristupa informacijama i znanjem za efikasan rad.

## NELEGALNO

Zabranjeno zakonom ili zvaničnim pravilima.

## NELEGALNO NASELJE

Zajednica u kojoj ljudi žive u prostoru ili oblasti koja je zabranjena zakonom, zabranjena zvaničnim propisima.

## NEFORMALNO

Neformalno ili neceremonijalno; neobavezno.

## NEFORMALNO NASELJE

Ljudska naselja koja ne ispunjavaju zahteve za pravno priznavanje, koja su izgrađena bez poštovanja formalnih procedura legalnog vlasništva, prenosa vlasništva, kao i građevinskih i urbanističkih planskih propisa; uglavnom ih karakterišu neformalno ili nesigurno posedovanje zemljišta, neadekvatan pristup osnovnim uslugama, socijalnoj i fizičkoj infrastrukturi i finansiranju stanovanja.

## PROCENA UTICAJA

Procena efekta ili uticaja jedne stvari na drugu.

## SPROVOĐENJE

Proces postizanja cilja; instrument ili način. Staviti u praktičnu funkciju; izvršiti.

## INKLUZIVNO

Uzimajući u obzir veliki deo ili sve u zajednici; sveobuhvatno.

## INKLUZIVAN GRAD

Mesto gde svako, bez obzira na bogatstvo, starost, rasu, rod itd. može produktivno da učestvuje u mogućnostima koje gradovi mogu da pruže.

## INKLUZIVNO PLANIRANJE

Planiranje koje uključuje sve relevantne aktere/stejkholdere u okviru svog opsega.

## INTEGRISANJE

Stvaranje celine povezivanjem svih delova.

## INTEGRISANO PLANIRANJE

Okvir za planiranje i razvoj sistema procene.

## INTERVENCIJA

Akt ili čin umetanja jedne stvari između ili među druge.

## PROSTORNA INTERVENCIJA

Akt ili čin umetanja jedne stvari između ili među druge koji se dešava u prostoru.

## INVESTICIJE

Investiranje novca ili kapitala u cilju dobijanja profita, kao kamate, prihoda, ili zahvalnost u vrednosti.

## KAPITALNA INVESTICIJA

Novac isplaćen za kupovinu kapitalne ili fiksne imovine.

## KAPITALNI INVESTICIONI PROJEKAT

Izdvajanje sredstava za pokretanje, razvoj i sprovođenje projekta

## UPRAVLJANJE ZEMLJIŠTEM

Proces upravljanja korišćenjem i razvojem (u urbanim i ruralnim oblastima) zemljišnih resursa na održiv način.

## KORIŠĆENJE ZEMLJIŠTA

Angažovati za neku svrhu; staviti u funkciju; iskoristiti zemljište.



## PLANIRANJE KORIŠĆENJA ZEMLJIŠTA

Termin koji se koristi za granu javne politike koja obuhvata različite discipline koje imaju za cilj uređivanje i regulisanje korišćenja zemljišta na efikasan i etički način.

## LIDERSTVO

Sposobnost lica (lidera) da razvije viziju budućih mogućnosti i da predstavi tu viziju na način da drugi mogu da je razumeju i zauzmu stav prema njoj. Preuzimanje odgovornosti i inspirisanje poverenja je takođe od vitalne važnosti za liderstvo.

## SREDSTVA ZA ŽIVOT

Sva imovina i resursi na koje domaćinstva mogu da računaju da bi podržala svoju egzistenciju i razvoj.

## UPRAVLJANJE

Upravljanje obuhvata planiranje, organizovanje, obezbeđivanje resursa, rukovođenje ili usmeravanje i kontrolu organizacije (grupa od jednog čoveka ili više ljudi ili entiteta) ili aktivnost sa svrhom da se postigne cilj.

## MEDIJACIJA

Ima za cilj da pomogne onima koji se spore da postignu sporazum. To je sredstvo za rešavanje sporova. Ono se često vidi kao alternativa korišćenju skupih pravosudnih procesa za rešavanje sukoba. U medijaciji neutralno lice ili agencija pomaže različitim stranama da dođu do dogovorenog rešenja.

## MILENIJUMSKI RAZVOJNI CILJEVI

Glavni cilj Milenijumske deklaracije Ujedinjenih nacija koju je usvojilo 147 šefova država i vlada 2000. godine, sa 8 ciljeva koji treba da budu ostvareni do 2015. godine. Od posebne važnosti za planiranje je Cilj 7, Obezbeđivanje održivosti životne sredine, uključujući posebne ciljeve za integraciju principa održivog razvoja u državne politike i programe i povratiti gubitak ekoloških resursa; za smanjivanje gubitka biodiverziteta; za prepolovljavanje udela stanovništva bez održivog pristupa bezbednoj pijaćoj vodi i osnovnim sanitarijama; i da se postigne značajno poboljšanje u životima najmanje 100 miliona stanovnika sirotinjskih naselja.

## UBLAŽAVANJE

Ublažavanje, redukovanje, smanjivanje ili umanjivanje sile ili intenziteta; uključuje preduzimanje akcija čiji je cilj umanjivanje obima neke akcije.

## MOBILNOST

Kretanje ljudi s mesta na mesto.

## PLANIRANJE MOBILNOSTI

Planiranje i upravljanje kretanjem ljudi s mesta na mesto.

## ODRŽIVA MOBILNOST

Transportni sistem koji obezbeđuje optimalan pristup mogućnostima za sve stanovnike ili građane koji koristi minimum resursa.

## PRAĆENJE

Kontinuirana funkcija koja obezbeđuje upravi i glavnim akterima/stekholderima tekućeg razvoja indikatore obimu napretka, postignutim ciljevima i napretku u korišćenju dozvoljenih sredstava.

## PRAĆENJE NAPRETKA

Knjiga ili registar sistematskog praćenja napretka ka cilju.

## OPŠTINA

Administrativna jedinica koja uključuje urbane i/ili ruralne oblasti i koja poseduje korporativni status i obično svoju sopstvenu upravu.

## OPŠTINSKI RAZVOJNI PLAN

Prostorni razvojni plan cele opštine.

## URBANISTIČKI RAZVOJNI PLAN

Prostorni razvojni plan urbane oblasti.

## SUSEDSTVO

Oblast ili region oko ili blizu nekog mesta ili stvari; distrikt ili lokacija; broj lica koja žive blizu jedan do drugog ili na određenoj lokaciji.

## PREGOVARANJE

To je proces postizanja konsenzusa razmenom informacija, dogovaranjem i kompromisom.

## MREŽA

Sistem međusobnih odnosa među ljudima, službama ili objektima, npr. zgradama, kancelarijama, stanicama itd., posebno u većim oblastima ili u zemlji, teritoriji, regionu itd.

## MREŽA ZA UČENJE

Mreža koja je tako organizovana da se znanje stiče sistematskim proučavanjem u bilo kojoj oblasti naučnih aplikacija.

## NEVLADINA ORGANIZACIJA (NVO)

Termin koji se primenjuje na širok spektar organizacija koje nije osnovala niti njima upravlja vlada. Tipično, NVO se bavi jednom posebnom oblašću aktivnosti.

## NEPROFITNA ORGANIZACIJA (NPO)

Legalno ustanovljena organizacija čiji je primarni cilj podrška ili aktivno angažovanje u aktivnostima od javnog ili privatnog interesa bez bilo kakve svrhe sticanja komercijalnog ili novčanog profita.

## CILJ

Nešto što se želi postići ili ostvariti nečijim naporima ili akcijama; svrha; meta.

## PAKT

Formalni sporazum, dogovor.

## URBANI PAKT

Formalni sporazum, dogovor u vezi urbanog razvoja, uokviren dugoročnom vizijom.

## PARTICIPACIJA

Uključivanje ljudi u planiranje i upravljanje razvojem programa i projekata.

## PARTICIPATIVNO PLANIRANJE

Urbanističko ili prostorno planiranje uz učestvovanje svih relevantnih /stejkholdera.

## PARTNERSTVO

Uključuje podeljenu odgovornost, zajedničke rizike i zajedničke koristi – partneri imaju jednak status, iako mogu da imaju različite uloge i interese.

## PARNJAK

Lice koje je jednako drugom prema sposobnostima, kvalifikacijama, starosti, poreklu i društvenom statusu.

## MESTO

Određen deo prostora, definisanih ili nedefinisanih granica.

## PLEJSMEJKING – STVARNJE MESTA

Termin koji opisuje proces stvaranja trgova, parkova, ulica i obala. On se često koristi u vezi sa onim karakteristikama koje čine mesto posebnim ili jedinstvenim, kao i sa onim koje neguju osećaj autentične ljudske privrženosti i pripadnosti.

## PLANIRANJE

Šema, program ili metod koji je unapred razrađen za postizanje cilja.

## CIKLUS PLANIRANJA

Planiranje zahteva proces koji prioritizuje ideje, procenjuje njihovu relevantnost i potencijal i dokumentuje korake u poslu koji treba uraditi.

## EKSPERT ZA PLANIRANJE

Lice koje poseduje posebne veštine ili znanje u oblasti planiranja.

## TIM ZA PLANIRANJE

Grupa profesionalaca koji su angažovani da upravljaju entitetom koji čini jasno definisana teritorija i njeno stanovništvo.

## DOZVOLA

Dokumentacija potrebna da bi se nešto dozvolilo.

## GRAĐEVINSKA DOZVOLA

Dokumentacija potrebna za izgradnju zgrade.

## PRAKSA

Naučeni metod, obično kroz ponavljanje u cilju poboljšanja; teoretski termin za ljudsko delovanje u društvu; konvencionalan, tradicionalan ili na drugi način standardizovan metod; kancelarija ili firma, npr. arhitektonska ili advokatska.

## PRAKTIKOVATI

Akt stalnog vežbanja ponašanja, ili stalnog bavljenja aktivnošću, u cilju njenog poboljšanja.

## PROCES

Prirodan ili dizajnirani niz promena i/ili postupaka karakteristika ili atributa sistema, kao što je planiranje, koji se pretvara iz jednog oblika u drugi.

## JAVNI

Koji pripada ljudima; odnosi se na, ili se tiče, nacije, države ili zajednice; suprotno od privatnog (prostor/interes), kao što je javno bogatstvo, put ili jezero. To može da bude i javnost, koja se definiše kao pripadnici nacije koji se ne povezuju sa vladom te nacije.

## JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO

Vladina služba ili privatni poslovni poduhvat koji se finansira i funkcioniše kroz partnerstvo vlade i jedne ili više kompanija iz privatnog sektora.

## JAVNE USLUGE

Termin koji se obično koristi tako da znači usluge koje pruža vlada svojim građanima.

## JAVNI TRANSPORT

Transportne usluge koje je licencirala vlada za svoje građane.

## JAVNE KOMUNALIJE

Usluge koje se pružaju stanovnicima neke oblasti koje zadovoljavaju njihove potrebe kao što su voda, kanalizacija, transport, komunikacije, struja itd.

## KVALITET

Suštinska ili prepoznatljiva karakteristika, osobina ili atribut.

## KVALITET PROSTORA

Suštinska ili prepoznatljiva karakteristika, osobina ili atribut koji se odnosi na uključivanje ili imanje prirode prostora ili životne sredine.

## REGENERACIJA

Zaustavljanje propadanja urbane ili ruralne oblasti prouzrokovano procesom prirodnog trošenja, nedostatka privatnih i javnih investicija, i/ili nemara.

## REGULARIZACIJA

Akt dovođenja u jednoobraznost; činjenje da nešto bude regularno.

## REGULATORNI PLAN

Principi i propisi o prostornom planiranju ustanovljeni u zajednici od strane vlasti koji se primenjuju na ljude iz zajednice. To je plan koji je dizajniran da obezbedi da organizacija postupa u skladu sa svim propisima i zakonima koji se odnose na njihove organizacije.

## RESURS

Izvor snabdevanja, podrške ili pomoći, posebno onaj na koji može da se računa kada je potrebno.

## PRIRODNI RESURS

Prirodno bogatstvo koje se smatra dragocenim u svojoj relativno nemodifikovanoj (prirodnoj) formi kao i bogatstvo koje dobija vrednost kroz preradu, npr. sirovine.

## KULTURNI RESURS

Resurs zemlje kao što je umetnost i nasleđe, arheologija, književnost, muzika.

## REVIZIJA

Procena učinka intervencije koja se sprovodi u redovnim vremenskim intervalima ili po potrebi.

## RURALNI

Odnosi se na, ili predstavlja karakteristiku, sela, seoskog života, ili ljude na selu; suprotno od urbanog; mesta van gradova, varoši ili značajnih aglomeracija; rustični, pastoralni.

## SEKTOR

Zaseban deo, posebno društva ili nacionalne ekonomije: stambeni sektor; obrazovni sektor; deo ili zona, npr. grada.

## SEKTORSKO PLANIRANJE

Šema, program ili metod koji je unapred razrađen za postizanje cilja unutar sekcije ili zone, npr. grada.

## NASELJE

Akt ili stanje naseljenosti ili naseljeno stanje; grupa kuća/zgrada; zajednica.

## PROSTORNI

Od, koja se odnosi na, ili ima prirodu prostora.

## PROSTORNI RED

Struktura prostora prema unapred definisanom redu ili planu.

## PROSTORNI OKVIR

Skeletna struktura dizajnirana da podrži ili okruži nešto što se odnosi na, uključuje, ili ima prirodu prostora.

## PROSTORNO PLANIRANJE

Planiranje fizičkog prostora, uređenja i korišćenja zemljišta u urbanom ili gradskom planiranju. Ima za cilj uspostavljanje odnosa između mesta i koordinaciju aktivnosti između prostornih razmera tako da se promoviše ekonomski razvoj, ali i teritorijalna kohezija i održivi razvoj.

## STEJKHOLDER

Lice ili organizacija koja ima interes za neko pitanje ili oblast. Na njih mogu da utiču rezultati ili mogu da imaju neku ulogu, pri čemu se oni često nazivaju 'akterima'.

## ANALIZA STEJKHOLDERA

Sticanje razumevanja oko toga na koga utiče bilo koji predlog, pa stoga ko bi trebalo da budu uključen u bilo koji participativni proces. Koristan prvi korak u većini participativnih procesa.

## PROFIL STEJKHOLDERA

Analiza koja predstavlja meru u kojoj lice ili organizacija pokazuju različite karakteristike.

## UKLJUČIVANJE STEJKHOLDERA

Uključivanje stejkholdera kao potrebna okolnost ili posledica.

## STRATEGIJA

Plan, metod ili serija manevara za dobijanje određenog cilja ili rezultata.

## STRATEŠKI

Važan ili od suštinske važnosti za strategiju.

## STRATEŠKO PLANIRANJE

Organizovani napor za donošenje odluka i akcija koje oblikuju i usmeravaju ono što je zajednica, ono što radi i zašto to radi.

## STRATEŠKI PROJEKT

Projekti koji su od kritične važnosti za omogućavanje organizaciji da uspe.

## IZJAVA

Saopštenje ili izjava, usmena ili pisana, koja sadrži činjenice ili pojedinosti.

## IZJAVA O MISIJI

To je kratka izjava o svrsi, ciljevima i ambicijama organizacije.

## IZJAVA O VIZIJI

Ona sadrži ono što zajednica želi da bude. Ona se koncentriše na budućnost; ona je izvor inspiracije; pruža jasne kriterijume za odlučivanje.

## STRUKTURA

Način izgradnje, konstrukcije ili organizacije; aranžman delova, elemenata ili sastavnih delova.

## PROSTORNA STRUKTURA

Način izgradnje, konstrukcije ili organizacije; sadrži određeni prostor.

## POSTOJEĆA PROSTORNA STRUKTURA

Način izgradnje, konstrukcije ili organizacije; sadrži određeni prostor koji postoji.

## ŽELJENA PROSTORNA STRUKTURA

Izabrani način izgradnje, konstrukcije ili organizacije; sadrži određeni prostor koji postoji.

## SUBSIDIARNOST

Princip koji kaže da pitanja treba da budu razmatrana od strane najprikladnijeg nadležnog organa, ako je moguće na najnižem efektivnom nivou odlučivanja.

## ANKETA

Dobijanje opšteg ili sveobuhvatnog uvida ili ocene; situacija ili oblast razmatranja.

## ODRŽIVOST

Sposobnost sistema i procesa da održavaju, podržavaju ili izdrže; smišljanje i dozvoljavanje evolucije tih sistema; složen niz koncepata koji se odnose na potrebe i ograničenja, sada i u budućnosti, unutar više arena (definisano kao 'Održivi razvoj').

## ODRŽIVI RAZVOJ

Razvoj koji podržava sposobnost budućih generacija da ispune svoje društvene, ekonomske i ekološke potrebe, uz ispunjavanje potreba sadašnjih generacija. Postoji pet aspekata održivosti koji utiču i odnose se na razvoj naselja, gradova i varoši.

## EKONOMSKA ODRŽIVOST

Odnosi se na kapacitet za stavljanje lokalnih/regionalnih resursa u produktivno korišćenje za dugoročnu korist zajednice bez oštećenja ili osiromašenja prirodne resursne osnove od koje zavisi i bez povećanja uticaja grada na životnu sredinu.

## SOCIJALNA ODRŽIVOST

Odnosi se na poštenje, inkluzivnost i kulturnu adekvatnost intervencije za promovisanje jednakih prava na prirodni, fizički i ekonomski kapital koji podržava održavanje zajednica, sa posebnim naglaskom na siromašne i marginalizovane grupe.

## EKOLOŠKA ODRŽIVOST

Odnosi se na uticaj urbane proizvodnje i potrošnje na integritet i zdravlje grada-regiona i globalnu izdržljivost.

## FIZIČKA ODRŽIVOST

Tiče se kapaciteta intervencije za unapređenje životnog veka zgrada i urbane infrastrukture za sve stanovnike grada, bez oštećenja ili narušavanja okruženja urbanog regiona.

## POLITIČKA ODRŽIVOST

Tiče se kvaliteta sistema upravljanja koji usmeravaju odnos i akcije različitih /stejkholdera unutar prethodne četiri dimenzije.

## SWOT

Skraćenica za određivanje snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji koje se tiču organizacije ili aktivnosti.

## SWOT ANALIZA

Strateški alat planiranja koji se koristi za procenu snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji u vezi sa projektom ili poslovnim poduhvatom.

## SWOT STRATEGIJA

Izrada strategija zasnovanih na SWOT analizi.

## TEHNIČKA POMOĆ

Tehnička pomoć podržava razvoj produktivnih resursa organizacije ili zemlje pomažući efikasno upravljanje njene ekonomske politike i finansijskih poslova.

## USLOVI

Pisani dokument koji sadrži svrhu i obim procene, metode koji će se koristiti, standard na osnovu kojih će se procenjivati učinak ili analize koje treba da budu sprovedene, resurse i izdvojeno vreme i zahteve u vezi sa izveštavanjem.

## POSEDOVANJE

Akt, činjenica ili uslov pod kojim se nešto drži u posedu, kao što je zemljište, zgrada ili kancelarija.

## SIGURNOST POSEDOVANJA

Termin koji se koristi da bi se opisala pravna garancija da lice koje koristi stan ili kancelariju ne može da bude izbačeno, osim u izuzetnim i specifičnim okolnostima.

## TERITORIJALNA KOHEZIJA

Koncept povećanja kapaciteta svih regiona u cilju najboljeg iskorišćavanja njihovih teritorijalnih bogatstava na održiv način kroz odgovarajuće javne politike, strategije investiranja, prostorne okvire i okvire upravljanja.

## TOKENIZAM

Politika ili praksa ograničene inkluzije ili političkog zastupanja pripadnika manjinske grupe, koja obično stvara lažan utisak inkluzivnih praksi umesto diskriminacije, s namerom, ili bez nje.

## UNAPREĐENJE

Proces progresivnog poboljšanja fizičkog, društvenog i ekonomskog okruženja naselja. To obuhvata adaptaciju postojećeg okruženja u cilju poboljšanja kapaciteta i infrastrukture, a ne uključuje velike razvojne aktivnosti.

## URBANI

Odnosi se na, ili se misli na grad, varoš ili značajnu aglomeraciju.

## URBANI RAZVOJ

Akt ili proces razvoja; rast; napredak koji se odnosi na, ili je namenjen urbanom entitetu.

## URBANO UPRAVLJANJE

Akt ili način upravljanja; postupanje, usmeravanje ili kontrola koji se odnose na, ili su namenjeni urbanom entitetu.

## URBANISTIČKO PLANIRANJE

Akt kojim se formuliše program za konačan kurs delovanja koji se odnosi, ili je namenjen urbanom entitetu.

## URBANIZACIJA

Društveni proces u kojem urbane lokacije rastu, a društva postaju urbanija po svojim karakteristikama.

## NEKONTROLISANA URBANIZACIJA

Društveni proces u kojem gradovi rastu i društva postaju urbanija bez kontrole.

## NAMENSKA GRUPA

Privremeno grupisanje pojedinaca i resursa u cilju ispunjavanja specifičnog cilja.

## VIZIJA

Akt ili moć predviđanja onoga što će biti, ili do čega može da dođe. Vizija je sveobuhvatna slika onoga što zajednica želi da se desi i kako želi da to izgleda u nekom trenutku u budućnosti.

## IZJAVA O VIZIJI

Izjava o viziji je formalan izraz vizije. Ona rečima i slikama opisuje šta zajednica želi da postane. Izjava o viziji je početna tačka za izradu i realizaciju akcionih planova.

## DIZAJN VIZIJE

Dizajn vizije opisuje prostorno izražavanje izjava o viziji. On sadrži željenu prostornu strukturu posebnih ključnih pitanja i/ili na integrisanom nivou.

## VIZIONIRANJE

Vizioniranje je proces kojim zajednica zamišlja budućnost koju želi i planira kako da je postigne. Ono okuplja ljude da bi razvili zajedničku sliku onoga što bi želeli da njihova zajednica postane.

## RADIONICA VIZIONIRANJA

Radionica vizioniranja je jednodnevni ili višednevni radni sastanak aktera/stejkholdera koji su uključeni u proces planiranja u vezi specifične oblasti ili prostornog pitanja, čiji je cilj izrada izjave o viziji i dizajn vizije za oblast planiranja ili neko pitanje.

## UGROŽEN

Otvoren za psihički ili fizički napad, kritiku, društvenu izolaciju ili iskušenje.

## ZONA

Bilo koji kontinuirani trakt ili oblast koja se razlikuje u nekom pogledu od stalih, ili je namenjen za neku svrhu, za razliku od susednih traktova ili oblasti.

## ZONIRANJE

Definiše svrhu u koju zemljište može da se koristi.

## ZONSKO REGULISANJE

Tu se radi od odlučivanju o tipu aktivnosti koje će biti prihvatljive za pojedinačne zone (kao što su otvoreni prostori, stambene zone, poljoprivredne zone, komercijalno ili industrijsko zemljište).



# ANEKS 1

## PARTNERI U VIZIONIRANJU

### UN-HABITAT KOSOVO

Od završetka rata na Kosovu 1999. godine, UN-Habitat promovira dobro upravljanje, sigurnost poseda, održiv razvoj ljudskih naselja i inkluzivno prostorno planiranje na Kosovu i u širem regionu. Intervencije UN-Habitata bile su fokusirane na uspostavljanje institucija koje se bave imovinskim i planiranjem pitanjima, kao što je Direkcija za stambena i imovinska pitanja, Kosovska katastarska agencija, Institut za prostorno planiranje pri Ministarstvu sredine i prostornog planiranja. Sledeći pravac intervencija išao je ka izgradnji kapaciteta za efikasno upravljanje lokalnih organa kroz programe izgradnje kapaciteta i pružanje pomoći na poslu: Program lokalne uprave i Program podrške opštinama (2000-2001), Program urbanog planiranja i upravljanja (2001-2003), Program planiranja upravljanja i razvoja (2003-2006), Program podrške prostornom planiranju opština (2005-2008), i sadašnji drugi Program podrške prostornom planiranju opština (2008-2011) i treći Program podrške prostornom planiranju opština. Programi su realizovani zahvaljujući finansijskoj podršci Švedske agencije za međunarodni razvoj i vlade Holandije. Za više podataka vidite zahvalnice i [www.unhabitat-kosovo.org](http://www.unhabitat-kosovo.org).

### KULTURNO NASLEĐE BEZ GRANICA

Kulturno nasleđe bez granica je organizacija osnovana 1995. godine i to je privatna švedska fondacija koja radi u duhu 'Haške konvencije' iz 1954. godine na zaštitu kulturnog nasleđa oštećenog u ratu, usled prirodnih katastrofa, zbog nemara, siromaštva ili političkog i socijalnog sukoba. Veliki deo aktivnosti Kulturnog nasleđa bez granica finansira Sida (Švedska agencija za međunarodni razvoj i saradnju), dok Kulturno nasleđe bez granica na Kosovu u potpunosti ima lokalno osoblje i rukovodstvo. Od 2001. godine Kulturno nasleđe bez granica na Kosovu primenjuje metode rada u samoj zajednici na integrisanom očuvanju pokretnog i nepokretnog kulturnog nasleđa, uokvirene u dugoročnoj viziji

koja je snažno ukorenjena u lokalnu istoriju. „Poznavanje prošlosti stvara snažne vizije za budućnost“. Ovaj citat se koristi da bi se etiketirala misija Kulturnog nasleđa bez granica na Kosovu, u izveštaju danskog Ministarstva za unutrašnje i socijalne poslove (decembar 2009.). Citat takođe odgovara ciljevima i metodama radionica vizioniranja i najbolje je ilustriran 'Mapom sećanja', koja je prvi korak u procesu vizioniranja. Kulturno nasleđe bez granica na Kosovu je sveobuhvatno pomagalo u generisanju mnogih ovakvih mapa sećanja i objavilo je takozvanu 'nostalgičnu mapu' Junika u vidu popularnog letka (videti Aneks 13). Junik nije samo primer najbolje prakse kada se radi o participativnom akcionom planiranju, već on takođe predstavlja jedan od najboljih primera Kulturnog nasleđa bez granica na Kosovu integrisanog konzerviranja kulturnog i prirodnog nasleđa, sa rastućim brojem restauriranih tradicionalnih kamenih objekata (kula), koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge. Za više podataka videti [www.chwbkosovo.org](http://www.chwbkosovo.org).

### FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

*Friedrich-Ebert-Stiftung* je neprofitna nemačka politička fondacija posvećena unapređivanju javne politike u duhu osnovnih vrednosti socijalne demokratije kroz obrazovanje, istraživanje i međunarodnu saradnju. Njena misija, i kod kuće u Nemačkoj i u preko 100 zemalja, je da promovira demokratiju, socijalnu pravdu i ekonomske reforme kroz izgradnju kapaciteta, razvoj politike i promociju dijaloga, samo godinu dana posle rata na Kosovu. Od osnivanja kancelarije u Prištini 2000. godine, fondacija je posvećena podršci demokratskim strukturama i etničkom pomirenju na Kosovu. U saradnji sa lokalnim partnerima, njen cilj je da doprinese uspostavljanju socijalno pravednog društva i stvaranju aktivnog civilnog društva. Za više informacija, uključujući kratak izveštaj o poslednjoj radionici vizioniranja sa zajednicom u Gračanici, videti [www.fes-prishtina.org](http://www.fes-prishtina.org).

# ANEKS 2

## STVARANJE MESTA

UN HABITAT  
FOR A BETTER URBAN FUTURE

Program pomoci Prostornom Planiranju u Opstinama (MuSPP)  
Ucinimo Zajedno Gradove Boljim

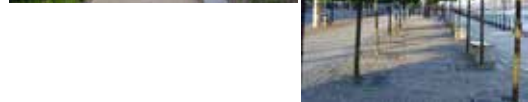
financiran od  
Sida

Mart - 2008

## Potreba za Urbaničkim dizajnom na Kosovu

### Uvod

Opštinski i urbanistički planovi razvoja su hitno potrebni da bi usmeravali urbani i seoski razvoj na Kosovu. Za pretvaranje ovih strateških planova u stvarne intervencije koje poboljšavaju urbano okruženje potreban je i detaljan urbanistički dizajn i predlozi za oblikovanje okoline. Lajpciška povelja o održivim evropskim gradovima (ministri za prostorno planiranje EU, maj 2007. godine), smatra "... da je stvaranje i obezbeđivanje prostora visokog kvaliteta od ključne važnosti za jačanje konkurentnosti evropskih gradova". Ovaj letak posmatra ovu izjavu iz perspektive Kosova – zbog čega je ona validna ovde koliko i bilo gde drugde u Evropi i šta ona znači. U prethodnim godinama bili smo svedoci brzog rasta stanovništva kosovskih gradova i naselja, najviše u Prištini koja je udvostručila svoju veličinu od kraja sukoba. Fizička promena odvijala se paralelno sa socijalnim preokretom pošto je sa urbanizacijom došlo do erozije tradicionalnih klanovskih i porodičnih veza. Infrastruktura, kao što su putevi, otvoreni prostori i škole, kao i vodovod, kanalizacija i struja, pokušavala je da se izbori sa zahtevima sve više ljudi sa sve većim očekivanjima. Ovi zahtevi i očekivanja podstiču konkurenciju za prostor u gradu, pri čemu je želja da se olakša lična mobilnost visoko na dnevnom redu većine kreatora odluka. Možda su jedan od glavnih odraza ovoga ulice u Prištini i drugim gradovima na Kosovu koje su zakrčene saobraćajem koji zauzima skoro sva prostor između zidova zgrada. Sliku upotpunjuju isprekidani trotoari puni rupa, blokirani parkiranim vozilima, kao i malo pejzažnog prostora, što obeshrabruje bilo kakvu drugu namenu tih prostora osim za vozila koja se kreću kroz njih. Ovo je glavno pitanje kada se zna da ulice i otvoreni prostori prosečno čine oko 20% većine gradova. One su glavni forum za društvenu interakciju, one povezuju mesta do kojih moramo da stignemo da bi smo ostvarili naše potrebe (škola, posao, ambulanta, prodavnice itd.) i predstavljaju perspektivu iz koje stičemo mnoga naša svakodnevna iskustva.



# ANEKS 3

## RUKOVODEĆI PRINCIPI ZA PLANIRANJE I VIZIONIRANJE U ZAJEDNICI

U praktičnom priručniku i na internet stranici Nik Vats navodi 47 opštih principa za širok spektar metoda i alata za planiranje u zajednici, od kojih su oni najrelevantniji izabrani za pristupe vizioniranja u zajednici. Principi odštampani masnim slovima su detaljnije opisani u Poglavlju 2 ovih alata vizioniranja.

### **PRIHVATITI RAZLIČITE AGENDE**

Ljudi će želiti da budu uključeni iz raznih razloga. To ne mora da bude problem ali pomaže da se saznaju različite agende ljudi.

### **PRIHVATITI OGRANIČENJA**

Nijedna aktivnost planiranja u zajednici ne može da reši sve svetske probleme. Ali to nije razlog za povlačenje. Ograničena praktična poboljšanja će skoro uvek doneti rezultat, a aktivnost planiranja u zajednici može često da deluje kao katalizator za fundamentalnije promene.

### **DOGOVORITI PRAVILA I GRANICE**

Treba da postoji opšte razumevanje od strane svih glavnih interesnih grupa oko usvojenog pristupa. Posebno važi u zajednicama gde postoji strah, da na primer neko drugi pokušava da stekne teritorijalnu prednost, od vitalne je važnosti da pravila i granice budu jasno shvaćeni i dogovoreni. Posebno je važno da je sve jasno oko toga šta može, a šta ne može biti promenjeno kao rezultat bilo kakvog uključivanja zajednice.

### **IZBEGAVAJTE ŽARGON**

Koristite običan jezik. Žargon sprečava ljude da se uključe i obično predstavlja dimnu zavesu iza koje se krije nekompetentnost, ignorancija ili arogancija. Kada koristite žargon, uzmite glosar.

### **BUDITE ISKRENI**

Budite otvoreni i iskreni kada je reč o prirodi bilo koje aktivnosti. Ljudi će generalno imati više entuzijazma da učestvuju ako znaju da nešto može da bude postignuto uz

njihovo učestvovanje (npr. da li postoji budžet za kapitalni projekat). Ali oni mogu da budu veoma spremni da 'rizikuju' ako znaju kako stvari stoje. Ako postoji bilo kakva šansa da dođe do pozitivne promene kao rezultat učestvovanja ljudi, recite to. Izbegavajte skrivene planove.

### **BUDITE TRANSPARENTNI**

Ciljevi i uloge ljudi treba da budu jasni i transparentni u celom procesu. Na primer, može da izgleda trivijalno, ali važnost bedževa sa imenima u cilju sprečavanja da neki događaj postane 'gomila ljudi', nikada nije na odmet stalno potencirati.

### **BUDITE VIZIONAR ALI I REALISTA**

Ništa značajno se verovatno neće postići bez podizanja očekivanja. Ipak, oslanjanje u potpunosti na utopiju može da bude frustrirajuće. Napravite ravnotežu između postavljanja vizionarskih utopističkih ciljeva i realizma kada se radi o raspoloživim praktičnim opcijama.

### **IZGRADNJA LOKALNIH KAPACITETA**

Dugoročna održivost zajednice zavisi od razvoja ljudskog i društvenog kapitala. Iskoristite svaku priliku da razvijate lokalne veštine i kapacitete.

### **KOMUNICIRAJTE**

Koristite sve raspoložive medije da upoznate ljude sa onim što radite i kako oni mogu da se uključe. Posebno su dragocene lokalne novine ili listovi velikog formata. Takođe su dragocene lokalne novine i u zadnje vreme sve više internet stranice. Obezbeđivanje informacija je vitalni element svih učesničkih aktivnosti.

## FLEKSIBILNOST

---

Budite spremni da modifikujete procese kako to okolnosti nalažu. Izbegavajte nefleksibilne metode i strategije.

## NASTAVAK

---

Nedostatak narednih akcija je najčešći neuspeh, obično zbog propusta da se te akcije planiraju i obezbedi budžet za njih. Uverite se da ste izdvojili vreme i resurse za dokumentovanje, publikovanje i delovanje na osnovu rezultata planske inicijative u zajednici.

## IDITE PRAVIM RITMOM

---

Žurba može da dovede do problema. S druge strane, bez rokova stvari mogu da se otrgnu. Korišćenje iskusnih spoljnih savetnika može da ubrza proces ali često na račun razvoja lokalnih kapaciteta. Pronađite pravu ravnotežu.

## ZABAVLJAJTE SE

---

Uključivanje u stvaranje i upravljanje okruženjem ne bi trebalo da bude posao. To može da bude sjajna mogućnost za susrete sa ljudima i zabavu. Najinteresantnija i najodrživija okruženja su nastala tamo gde su ljudi uživali u njihovom stvaranju. Za planiranje u zajednici potreban je humor. Koristite crtane filmove, šale i igre gde god je to moguće.

## INTEGRIŠITE SA ODLUČIVANJEM

---

Aktivnost planiranja u zajednici mora da bude integrisana sa vladinim procesima odlučivanja. Učesnički procesi bivaju potcenjeni ako ne postoji jasna veza sa odlučivanjem.

## UKLJUČITE SVE SEKCIJE ZAJEDNICE

---

Ljudi različitih godina, rodova, porekla i kultura skoro nepromenljivo imaju različite perspektive. Obezbedite da je uključen ceo spektar zajednice. To je obično daleko više važno od uključivanja velikog broja ljudi.

## LOKALNO VLASNIŠTVO NAD PROCESOM

---

Proces planiranja u zajednici treba da bude 'u vlasništvu' lokalnih ljudi. Iako konsultanti ili (među)narodne organizacije mogu da pružaju savete i preuzimaju odgovornost za određene aktivnosti, lokalna zajednica treba da preuzme odgovornost za sveukupan proces.

## SADA JE PRAVO VREME

---

Najbolje vreme za početak uključivanja ljudi je početak bilo kog programa. Što pre to bolje. Ali ako su programi već počeli, učešće treba da se uvede što je pre moguće. Počnite odmah.

## IZVRŠITE ODGOVARAJUĆE PRIPREME

---

Najuspešnije aktivnosti su nepromenljivo one za koje je preliminarnim organizacijama i angažovanju onih koji mogu da budu zainteresovani dato dovoljno vremena i napora.

## PROCES JE VAŽAN KOLIKO I REZULTAT

---

Način na koji su stvari urađene je često važan koliko i krajnji rezultat. Ali zapamtite da je cilj realizacija. Učestvovanje je važno, ali samo po sebi ne predstavlja kraj.

## REGISTRUJTE I DOKUMENTUJTE

---

Uverite se da su participativne aktivnosti pravilno registrovane i dokumentovane tako da može jasno da se vidi ko je bio uključen i kako. Takvi zapisi, na koje se lako zaboravlja, mogu da budu neprocenjivi u kasnijoj fazi.

## POŠTUJTE LOKALNO ZNANJE

---

Svi ljudi, bilo da su pismeni ili ne, bogati ili siromašni, bilo da su deca, žene ili muškarci, imaju značajno razumevanje svog okruženja i u stanju su da analiziraju i procenjuju svoju situaciju, često bolje od obučeni profesionalaca. Poštujte lokalne sugestije, izbore i mogućnosti, i uključite lokalne ljude u postavljanje ciljeva i strategija.

## POSEBNE INTERESNE GRUPE

---

Važne grupe koje predstavljaju različite posebne interese imaju vitalnu ulogu u oblikovanju okruženja zbog njegove složenosti. Kreatori odluka moraju da uzmu u obzir dokaz koji predstavlja nabolju raznolikost interesa sadašnjih i budućih zajednica, uključujući uzimanje u obzir viđenja specifičnih interesnih grupa sa posebnim znanjem.

## TROŠITE NOVAC

---

Efikasni učesnički procesi zahtevaju vreme i energiju. Postoje metodi koji odgovaraju različitim budžetima i mnogo toga može da se uradi korišćenjem jedino vremena i energije ljudi. Ali pretesni budžeti obično vode do ćorsokaka i slabih rezultata.

Upamtite da je planiranje u zajednici važna aktivnost, čiji uspeh ili neuspeh može da ima dramatične implikacije po buduće generacije, kao i po vaše sopstvene resurse. Troškovi izgradnje pogrešne stvari na pogrešnom mestu mogu da budu astronomski i učine da cena planiranja u zajednici postane beznačajna. Obezbedite velokodušan budžet.

## KORISTITE EKSPERTE NA ODGOVARAJUĆI NAČIN

Najbolji rezultati se dobijaju kada lokalni ljudi rade blisko i intenzivno sa ekspertima iz svih potrebnih disciplina. Stvaranje i upravljanje okruženjem je veoma komplikovano i zahteva različito znanje i iskustvo da bi se dobro uradilo. Nemojte da se plašite iskustva, prigrabite ga. Ali izbegavajte zavisnost od ili 'kidnapovanje' od strane profesionalaca. Držite lokalnu kontrolu. Koristite eksperte 'malo i često' da bi ste omogućili lokalnim učesnicima vreme da razvijaju sposobnosti, čak i ako to znači da oni ponekad prave greške.

## KORISTITE FASILITATORE

Orkestriranje grupom aktivnosti je prava veština. Bez dobrog fasilitiranja, najartikulisaniji i najmoćniji mogu da dominiraju. Posebno ako je uključen veliki broj ljudi, obezbedite da lice (ili ljudi) koje usmerava događaje ima dobre fasilitatorske sposobnosti. Ako to nije slučaj, angažujte nekoga ko ima.

## KORISTITE LOKALNI TALENAT

Iskoristite lokalne veštine i profesionalizam u zajednici pre nego što ih dopunite spoljnom pomoći. To će pomoći razvoj sposobnosti unutar zajednice i pomoći postizanje dugoročne stabilnosti.

## KORISTITE LJUDE SPOLJA, ALI PAŽLJIVO

Centralni princip planiranja u zajednici je da lokalni ljudi najbolje znaju. Ali ljudi spolja, ako su dobro informisani, mogu da obezbede svežu perspektivu koja može da bude okrepljujuća. Pronalaženje pravog balansa između lokalnih ljudi i ljudi spolja je važno; izbegavajte da se lokalci osećaju preplavljenim ili zastrašenim zbog 'stranaca'.

## VIZUALIZUJTE

Ljudi mogu da učestvuju daleko efikasnije ako su informacije prezentovane vizuelno, umesto rečima. U velikoj meri slab razvoj i nepovoljne okolnosti po dobar razvoj nastaju zbog toga što ljudi ne razumeju šta će kako da izgleda. Koristite dijagrame, mape, ilustracije, karikature, crteže, fotomontaže i modele gde god je to moguće. I učinite sam proces vidljivim korišćenjem panoa, podsetnika, nalepnica u boji i banera.

## RADITE NA LOKACIJI

Uvek kada je to moguće, fizički organizujte planske aktivnosti u zajednici u oblasti planiranja. To svakome olakšava premošćavanje jaza između koncepta i realnosti.

**Izvor:** <http://www.communityplanning.net/>



# ANEKS 4

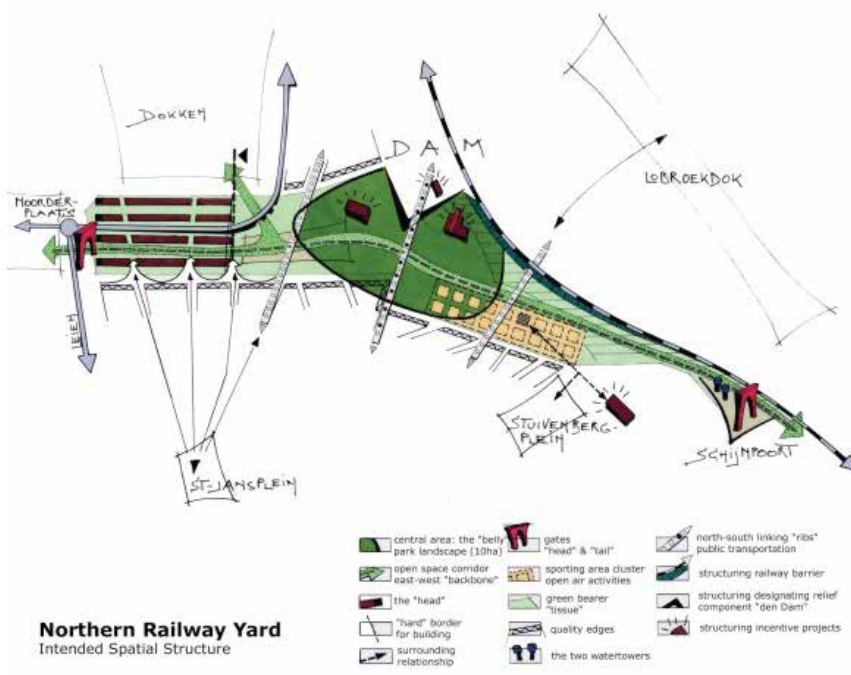
## NAJBOLJA PRAKSA 1

Krajem 2006. godine Gradsko veće Antverpena u Belgiji usvojilo je svoj Strateški prostorni strukturni plan – rezultat dugog i intenzivnog rada – sada mapu puta za mnoge strateške urbane intervencije. Prostorna politika određuje viziju željenog razvoja grada i zasnovana je na pažljivoj analizi grada u različitim razmerama, njegovih potreba, ali i snaga i mogućnosti. Strukturni plan dizajnira grad sutrašnjice i prevodi ga u opipljivi akcioni plan i strateške urbane projekte. Jedan od vodećih projekata je Spoor Noord' (Severni železnički čvor). Spoor Noord bio je napuštena železnička lokacija. Tokom više od jednog veka ova lokacija površine 24 hektara bila je barijera između okolnih gusto naseljenih oblasti, a sada je potpuno transformisana u pesjažni park. Ovaj projekat je postao simbol nove urbane vizije zasnovane na održivom razvoju, na jasnoj viziji, izraženoj preko planirane prostorne strukture, kao što je prikazano u donjem tekstu. Vizija je bila vodeći element za detaljniji urbanistički dizajn i tehničke planove realizacije. Projekat se takođe smatra primerom najbolje prakse participativnog planiranja i vizioniranja. 20% budžeta za planiranje i 3.5% ukupnog

investicionog budžeta izdvojeno je za kreativno uključivanje učesnika, uključujući teške ciljne grupe manjinskih zajednica koje žive u okolini lokacije. Ilustracije pokazuju razne participativne aktivnosti tokom celog procesa planiranja, od samog početka, pa do rastuće realizacije. Radionice vizioniranja i planske debate su kombinovane sa kulturnim dešavanjima u cilju mobilizacije svih grupa u zajednicama i podsticanja lokalnog vlasništva nad novim parkom, što se pokazalo veoma uspešnim.

### NAUČENE LEKCIJE

- Jasna vizija zajednice kao prekretnica za uspešnu saradnju na više nivoa.
- Lokalna uprava upravlja saradnjom na više nivoa.
- Suštinsko korišćenje resursa za kreativno uključivanje učesnika i zajednice.



# ANEKS 5

## VIZIJA EVROPSKIH PLANERA

**Povezan grad:** APovelja planera 21. veka za gradove.

Evropski savet prostornih planera je uveren da će u 21. veku, Evropa odlučno napredovati ka cilju integracije. Unutar ovog razvojnog okvira, savet predstavlja zajedničku i široko distribuiranu viziju o budućnosti evropskih gradova (Deo A). Ovo je vizija mreže gradova koji će:

- zadržati svoje kulturno bogatstvo i raznolikost, koji su rezultat njihove duge istorije, povezujući prošlost preko sadašnjosti sa budućnošću.
- se povezati u višestruke značajne i funkcionalne mreže.
- ostati kreativno konkurentni uz istovremenu težnju ka komplementarnostima i saradnji.
- odlučno doprinosti dobrobiti njihovih stanovnika i korisnika.
- integrisati veštačke i prirodne elemente životne sredine.

U okviru Povelje vizija takođe uključuje okvir za sprovođenje (Deo B) koji se sastoji od:

- Kratkog rezimea glavnih pitanja i izazova koji utiču na gradove na početku trećeg milenijuma.
- Obaveze koje se zahtevaju od prostornih planera pri realizaciji vizije.

Ova Povelja je usvojena u Atini 2003. godine, 70 godina posle modernističke Atinske povelje (pa je zbog toga dobila nadimak 'Nova atinska povelja') i namenjena je prvenstveno profesionalnim planerima koji rade širom Evrope i onima kojih se dotiče proces planiranja – da obezbedi pravac njihovih akcija, za veću koherentnost u izgradnji i značajnu mrežu gradova u Evropi koji su povezani u vremenu, na svim nivoima i u svim sektorima. Prostorno planiranje je od vitalne važnosti za obezbeđivanje održivog razvoja. To se posebno odnosi na obazrivo upravljanje prostorom, kritičnim prirodnim resursima, čija je dostupnost ograničena, ali sa rastućim zahtevima u vezi sa njima. Ono takođe zahteva transdisciplinarni timski rad koji uključuje različite veštine u različitim razmerama u dugotrajnim procesima. Poseban atribut profesije planera je njena sposobnost da u obzir uzme širok spektar pitanja i da ih prevede u prostorne termine. ECTP je svesna i raznolikosti i univerzalnosti profesije planera u Evropi pošto ona uzima u obzir bogatu raznovrsnost gradova i regiona.

### OBAVEZE

Ovaj deo Povelje predstavlja obaveze profesionalnih planera koji rade u Evropi. On opisuje niz vrednosti koje planeri treba da prihvate pri savetovanju političara i javnosti u težnji i jednih i drugih da ostvare viziju i da primene principe za razvoj grada koji su izneti u Povelji. Prostorno planiranje je suštinski transdisciplinarni timski rad koji uključuje različite profesionalce i aktere u složenim procesima. Te obaveze imaju za cilj da identifikuju karakteristike planske discipline koja razlikuje planere od ostalih uključenih strana i u isto vreme, da razjasni potencijalne dobre strane profesije, čime ojačava samouverenost, koheziju i solidarnost među planerima. Uloga planera evoluira prateći razvoj društva i zakonodavstva i politika planiranja. One variraju u skladu sa različitim političkim i društvenim okvirima u svakoj zemlji gde planeri postupaju bilo kao vizionari, tehokrate, menadžeri, savetnici, mentori ili instruktori. U poređenju sa ostalim disciplinama, prepoznatljiva razlika je da prostorni planeri moraju prvenstveno da se fokusiraju na interese društva kao celine, naselja ili regiona kao entiteta i dugoročnu budućnost. Opšte je priznato da se planiranje ne odnosi isključivo na pripremu plana. To je takođe deo političkog procesa čiji je cilj uravnotežavanje svih relevantnih interesa – javnih i privatnih – kao i rešavanje sukobljenih zahteva u vezi prostora i razvojnih programa. To ukazuje na važnost uloge planera kao medijatora. Sada i u budućnosti veštine medijacije i pregovaranja planera će postajati sve važnije.

Uloga planera će stoga biti zahtevnija nego bilo kad ranije. Ona će zahtevati povećani dizajn, sintezu, menadžerske i administrativne veštine, u cilju podrške i usmeravanja procesa javnog planiranja tokom svih njegovih faza: ona će takođe zahtevati naučni pristup, postizanje društvenog konsenzusa koji prepoznaje individualne razlike, kao i političke odluke, koje vode ka realizaciji, upravljanju, praćenju i reviziji planova i programa. Ove složene i izazovne uloge zahtevaju posebne obaveze prostornih planera koji obavljaju uloge političkih savetnika, dizajnera, urbanih menadžera i naučnika u 21. veku.

Izbor različitih obaveza i zadataka planera je prikazan u zelenom Aneksu.

Za kritičku teritorijalnu procenu Kosova u odnosu na Evropsku povelju planera, videti *The transitional City. Post-conflict Kosovo and The New Charter of Athens*, F. D'hondt, *Built Environment*, 2011.

# ANEKS 6

## PLANER JE...

### PLANER KAO NAUČNIK JE POSVEĆEN SLEDEĆEM:

Analizira postojeće karakteristike i trendove, imajući u vidu širi geografski kontekst i fokusiranje na dugoročne potrebe da se obezbede potpune, jasne i tačne informacije donosiocima odluka, akterima i javnosti. Održava odgovarajuće poznavanje savremene filozofije, teorije, istraživanja i prakse u planiranju, što uključuje kontinuirani profesionalni razvoj.

### PLANER KAO DIZAJNER I KAO VIZIONAR JE POSVEĆEN SLEDEĆEM:

Razmišlja u svim dimenzijama, uravnotežavajući lokalne i regionalne strategije u okviru globalnih trendova. Proširuje izbor i mogućnosti za sve, prepoznajući posebnu odgovornost za potrebe hendikepiranih grupa i lica. Teži da zaštiti integritet prirodne sredine, izuzetnost urbanog dizajna i nastoji da konzervira nasleđe izgrađene sredine za buduće generacije. Elaborira alternativna moguća rešenja za specifične probleme i izazove, mereći noseće kapacitete i uticaje, unapređujući lokalne identitete i doprinoseći njihovim programima za realizaciju i studijama izvodljivosti. Razvija i elaborira vizije prostornog razvoja pokazujući mogućnosti za budući razvoj gradova i regiona. Ubeđuje sve uključene strane da dele zajedničku i dugoročnu viziju za svoj grad ili region, van njihovih individualnih interesa i ciljeva.

### PLANER KAO POLITIČKI SAVETNIK I MEDIJATOR JE POSVEĆEN SLEDEĆEM:

Poštuje principe solidarnosti, subsidijarnosti i jednakosti u odlučivanju, u planiranim rešenjima i u njihovoj realizaciji. Podržava građansku vlast upoznavajući ih sa predlozima, ciljevima, metama, uticajima, problemama i obezbeđuje im planove i rešenja čiji je cilj povećanje javne dobrobiti. Sugerše i elaborira operativne zakonske alate da bi obez-

bedio efikasnost i socijalnu pravdu u prostornim politikama. Olakšava pravu javnu participaciju i uključivanje javnosti iz redova lokalnih organa, donosioca o odluka, ekonomskih aktera/stejkholdera i pojedinačnih građana u cilju koordinacije razvoja i obezbeđivanja prostornog kontinuiteta i kohezije. Saraduje i koordinira sve uključene strane u cilju pronalazjenja konsenzusa ili rešavanja sukoba jasnim odlukama pripremljenim za odgovarajuće organe. Teži visokom nivou komunikacije da bi obezbedio poznavanje i razumevanje među budućim korisnicima.

### PLANER KAO URBANI MENADŽER JE POSVEĆEN SLEDEĆEM:

Usvaja strateške pristupe upravljanja procesima prostornog razvoja umesto da samo pravi planove koji će služiti birokratskim administrativnim zahtevima. Postiže efikasnost i efektivnost usvojenih predloga, uzimajući u obzir ekonomsku izvodljivost i ekološke i socijalne aspekte održivosti. Razmatra principe planiranja i ciljeve Evropske perspektive prostornog razvoja (ESDP) i drugih dokumenata Evropske unije (EU) – u cilju prilagođavanja lokalnih i regionalnih predloga sa evropskim strategijama i politikama. Koordinira različite teritorijalne nivoe i različite sektore da bi obezbedio saradnju, uključivanje i podršku svih administrativnih organa i teritorijalnih vlasti. Stimuliše partnerstva između javnog i privatnog sektora u cilju povećanja investicija, otvaranja radnih mesta i postizanja društvene kohezije. Izvlači pozitivnu korist iz evropskih fondova stimulišući učestvovanje lokalnih i regionalnih vlasti u okviru prostornih programa i projekata koje sufinansira EU. Prati planove u cilju prilagođavanja nepredviđenih rezultata, predlaže rešenja ili akcije i obezbeđuje kontinuiranu povratnu vezu između politike planiranja i realizacije.

Izvor: [www.ceu-ectp.eu](http://www.ceu-ectp.eu)

# ANEKS 7

## SLIKA KOSOVA

**Površina:** 10,908 km<sup>2</sup>

**Stanovništvo:** 1,733.872 (preliminarni rezultat popisa 2011, pri čemu opštine severno od reke Ibar nisu uključene)

**Glavni grad:** Priština

**Jezici:** albanski, srpski, bošnjački, turski i romski

**Veroispovesti:** Islamska, srpska pravoslavna, rimokatolička

**Valuta:** evro

**Međunarodno članstvo:** Svetska banka i Međunarodni monetarni fond (od juna 2009.)

### PROSTORNI PORTRET

Kosovo je geografski basen koji se nalazi na visini od oko 500 metara, okružen planinama i podeljen centralnim vencom koji se proteže u pravcu sever-jug na dva podregiona približno ista po veličini i broju stanovnika. Velika dijaspora, uglavnom u zapadnoj Evropi, igra važnu ulogu, posebno putem novčanih pošiljka i finansiranja paralelnih struktura nastalih tokom 1990-tih. Demografski rast se procenjuje na oko dvadeset na hiljadu, a prosečna veličina domaćinstva je oko 6 ljudi, prema preliminarnim rezultatima popisa 2011. Kosovsko stanovništvo je daleko najmlađe u Evropi, sa oko polovinom stanovnika mlađim od 20 godina. Oko 60% radnih mesta pre sukoba bilo je povezano sa poljoprivrednim aktivnostima (uključujući šumarstvo i prehrambenu industriju). Nezaposlenost je već bila visoka zbog dugotrajnog uticaja regionalnih kriza. Ova stopa nezaposlenosti bila je neproporcionalno visoka među etničkim Albancima. Uprkos značajnim razvojnim subvencijama iz svih jugoslovenskih republika, Kosovo je bilo najsiromašnija pokrajina u Jugoslaviji. Pored toga, tokom 1990-tih, loše ekonomske politike, međunarodne sankcije, slab pristup spoljnoj trgovini i finansijama i etnički sukob su ozbiljno narušili ekonomiju. Za Kosovo se kaže da ima najlošiju ekonomiju u Evropi, sa procenjenim prihodom po glavi stanovnika od 1,565 evra (2004). Više od 35% stanovništva živi ispod granice siromaštva /1.42 evra dnevno po odrasloj osobi), dok više od 15% živi ispod granice ekstremnog siromaštva (0.93 evra dnevno). Najveći deo ekonomskog razvoja od 1999. godine desio se u sektoru trgovine, maloprodaje i građevinarstva. Privatni sektor koji



se pojavio posle 1999. godine uglavnom čine mali privredni subjekti. Industrijski sektor je i dalje slab, a snabdevanje električnom energijom je još uvek nepouzđano i predstavlja glavno ograničenje. Nezaposlenost je i dalje preovlađujuća sa oko 40-50% nezaposlene radne snage.

Stanovnici koji danas žive na Kosovu su raspodeljeni u više od 1,450 naselja u 37 opština. Većina (53%) ili 63% ukupnog stanovništva živi ispod 700 m nadmorske visine, dok preostali deo živi u naseljima iznad 700 m nadmorske visine, bez socijalne infrastrukture i usluga. Zbog nepostojanja tih osnovnih usluga, deo stanovništva iz ovih naselja je prešao u razvijenije oblasti u potrazi za boljim stambenim uslovima. Nejednaka stopa razvoja na Kosovu dovela je do migracija stanovništva iz seoskih u gradske oblasti i iz gradskih oblasti u razvijenije gradske oblasti. Neprekidno kretanje stanovništva je preopteretilo urbane oblasti koji se zbog toga razvijaju bez bilo kakve kontrole izgradnje i prostornog razvoja. Najplodnije seoske oblasti koje se nalaze u nizijama, dolinama, rečnim i jezerskim terasama, sve više bivaju okupirane kućama i dvorištima, fabrikama, putevima, rudnicima, školama, bolni-

cama i drugim zgradama, sve neplanskim i često nelegalnim objektima.

Najveći grad je Priština, glavni grad, sa stanovništvom od oko 200.000 stanovnika. Šest drugih gradova imaju više od 70,000 pa do 180.000 stanovnika, sa Prizrenom na jugu, Đakovicom na jugozapadu, Peći na zapadu, Mitrovicom na severu i Gnjilanom i Uroševcom na jugoistoku.

## PROSTORNI PROBLEMI

---

- zagušenje saobraćaja
- nedostatak javnog transporta
- nelegalne građevine
- neformalna naselja
- izgradnja objekata duž puteva
- degradacija životne sredine
- nedostatak zelenih površina

## PROSTORNE PREDNOSTI

---

- raznolikost pejzaža
- kulturno/prirodno nasleđe
- industrijsko nasleđe
- stare železničke mreže i stanice
- kratke distance koje se mogu preći peške/biciklom
- potencijal za privatne investicije

## PROBLEMI KOJI NISU POVEZANI SA PROSTOROM

---

- nedostatak obrazovanja i drugih socijalnih usluga
- visoka nezaposlenost
- rastuće siromaštvo
- rastući kriminal
- visoka stopa migracija
- socijalna i etnička dezintegracija
- slabe institucije
- slabo civilno društvo

## PREDNOSTI KOJE NISU POVEZANE SA PROSTOROM

---

- mlado stanovništvo
- živahna urbana scena
- potencijalna radna snaga
- snažne porodične veze
- raskrsnica kultura na Balkanu
- multi konfesionalno/multi kulturalno društvo
- trgovačka tradicija

**Izvor:** *Re-Creating Kosovo Cities*, F. D'hondt, Isocarp publication 2008 ([www.isocarp.net/Data/case\\_studies/912.pdf](http://www.isocarp.net/Data/case_studies/912.pdf))



# ANEKS 8

## FORMAT RADIONICE VIZIONIRANJA

Ovaj programski format je korišćen za 10 radionica vizioniranja u periodu 2007-2011. Prva radionica je održana u Skoplju/BJRM, dok su ostale održane u Ohridu/BJRM. Trajanje putovanja je u proseku 6 sati, a za učesnike je obezbeđen kolektivni autobuski prevoz, što je takođe omogućilo početno druženje.

Tipičan program radionice izgledao bi ovako:

- Prvi radni dan počinje sa informacijama o programu, metodu rada i kućnim pravilima, kao što su 'poštujte jedni druge', 'mobilne telefone isključite ili prebacite na vibracije', 'nema pušenja tokom radionica' (što je sve samo ne lako u ovom delu sveta), 'bez laptopova' i 'poštujte predviđeno vreme'. Možda je najkritičnije 'pravilo' da se izađe iz zvaničnih ili drugih reprezentativnih uloga i razmišlja i postupa kao član zajednice sa osećajem zajedništva. Prva sesija je takođe posebno dizajnirana da stvori 'okruženje u kojem su svi ravnopravni' gde nijedan pojedinac ne može da bude pametniji od drugog, već samo različit.
- Na prvoj radnoj sesiji svi učesnici moraju da odaberu i opišu svoje lično omiljeno 'mesto iz sećanja', ako je moguće mesto sa pozitivnim sećanjem („mesto koje ste koristili da se igrate sa drugovima, ili gde ste sreli svoju prvu devojkicu ili momka“). Kada je to urađeno, svi učesnici se predstavljaju, ispričaju svoju priču i zabodu svoju čiodu na to mesto na mapi opštine. Fasilitator sadržaja vrši analizu i sintezu mesta sećanja u pogledu tipova mesta (uglavnom javni prostori i zgrade ili spomenici) i sabira poene koje je dobio određeni tip mesta. Mesta sa najviše poena se predlažu za znamenitosti na mapi sećanja, koju treba da napravi mala grupa dobrovoljaca. Ova mapa ne mora odjednom da bude urađena, već treba da 'raste' tokom cele radionice vizioniranja, uglavnom rezultira sa finim-komadom 'umetnosti zajednice' (videti i Aneks 10).
- Posle pauze za kafu, prvu trening sesiju po pravilu vodi fasilitator sadržaja, pod nazivom 'Igra planiranja'. Pošto se ostavi prostor za neke diskusije, prelazi se na drugu sesiju o izboru tema za planiranje koje su ključne za buduću razvoj zajednice. Za više informacija o sadržaju ovih ključnih trening sesija vidite Aneks 9.
- Druga sesija se završava konsenzusom o 4 do 5 ključnih tema koje će biti osnov da se velika grupa od 35-40 učesnika raspodeli na grupe od po 8-9 lica. Grupe mogu da budu sastavljene bilo slučajnim odabirom, ili to radi organizaciona radna grupa da bi se postigla bolja ravnoteža između ljudi različitih profesija i kapaciteta. U nekim slučajevima može da bude korisno da se napravi posebna grupa opštinskih planera i profesionalnih planera.
- Posle pauze za ručak, treća trening sesija objašnjava 'Šta i kako' SWOT analize-strategije, uz donošenje zaključaka sa praktičnim uputstvima za prve radne sesije u grupama.
- Četiri do pet radnih grupa primenjuju analizu snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji na svoje specifične teme i to predpostavljaju na panou, posle čega sledi plenarna prezentacija i diskusija. U većini slučajeva grupe nisu bile u stanju da definišu strategije za snage, slabosti, mogućnosti i pretnje, delimično zbog vremenskog ograničenja, ali i zbog toga što to zahteva naprednije 'strateško razmišljanje', koje nije lako postići u tako raznolikim grupama (za više informacija o takozvanoj swot analizi-dobre strane, slabosti, mogućnosti i pretnje, videti Aneks 9).
- Prvi radni dan se završava zajedničkom večerom i vremenom za relaksaciju i druženje.
- Drugi radni dan počinje obično sa "ice-breaker" ('lomljenjem leda'), aktivnošću koja treba da aktivira grupu, i nju obično priprema i sprovodi jedan od lokalnih animatora. Fasilitator procesa rezimira prethodni dan sa zaključcima i traži od trenera da počne sa sesijom 'Snaga vizioniranja', koja se završava zaključcima sa uputstvima za sledeću sesiju radne grupe.
- Grupe tokom ove sesije koriste svoju SWOT analizu da formulišu prostorne ciljeve za svoju konkretnu temu, rezimirajući ih u (tematsku) izjavu o viziji i vizualizovane logom i motom.
- Sve tematske izjave o viziji se prezentuju i diskutuju na plenarnom skupu, tako da grupe mogu da počnu da razmišljaju 'jedni ka drugima'.
- Ako ova važna vežba može da se uradi tokom jutarnje sesije, poslepodne je često slobodno da bi se omogućilo ljudima da organizuju ekskurziju na terenu(i nauče nešto

na primeru relativno dobro isplaniranog i dobro vođenog grada Ohrida). To takođe omogućava drugima da dalje rade na mapi sećanja i da integrišu različite izjave o viziji u jednu integrisanu izjavu, pri čemu animatori mogu da pripreme osnovne mape za sledeći dan.

- Treći radni dan je najključniji i najintenzivniji dan od svih drugih. Posle kratke trening sesije o dizajnu prostornih koncepata i vizija (videti Aneks 8), radne grupe rade tokom celog dana na vizualizaciji i mapiranju svojih ciljeva i prostornih strategija, uz pomoć lokalnih animatora i fasilitatora sadržaja.
- Zajedničkom večerom i skupom završava se ovaj poslednji radni dan, kojem često prisustvuju novopridošli učesnici da bi se uverili u rezultate.

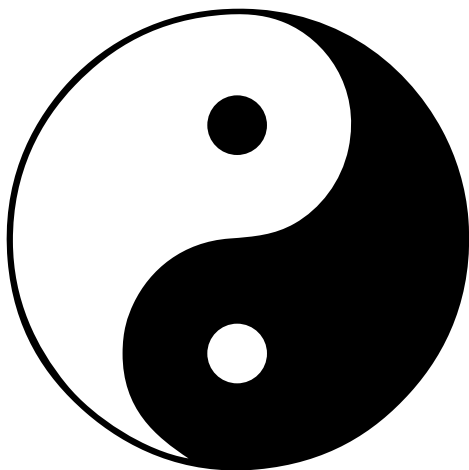
- Poslednjeg radnog dana, sala za sastanke se pretvara u izložbenu salu u kojoj su prikazane sve vizije i izjave po tematskim grupama. Grupni radovi se prezentuju jedan po jedan, posle čega sledi plenarna diskusija, kojoj često prisustvuju i animiraju gradonačelnik i drugi učesnici. Poslednja sesija stavlja 'šlag na tortu', predstavljanjem kolektivne mape sećanja, zajedničke izjave o viziji i predloženog motoa i logoa. Posle usvajanja konsenzusom zajedničkih komponenti vizije, pravi se zajednička fotografija koja prikazuje mapu sećanja, simbol da sada postoji budućnost za ovu prošlost.

	Dan 1	Dan 2	Dan 3	Dan 4	Dan 5
AM	Pakovanje i polazak	Uvod Brifing i Kućni red Sesija 1 Pričanje priča/Mapa sećanja Obuka 1 Igra planiranja Obuka 2 Izbor tema Instrukcije Sesija 2 Izbor tematskih radnih grupa i radne grupe za mapiranje sećanja	Ice-breaker('Lomljenje leda') Obuka 4 Snaga vizioniranja Instrukcije Sesija 5 Izjava vizije/Moto/Logo/ Ciljevi prema tematskim pitanjima Sesija 6 Plenarna prezentacija i diskusija Formiranje grupe za Integrisanu izjavu vizije	Ice-breaker('Lomljenje leda') Obuka 5 Snaga dizajniranja Instrukcije Sesija 7 Dizajniranje vizije/ Željene Prostorna struktura i koncepti prema tematskim pitanjima Sesija 8 Plenarna privremena prezentacija I diskusija	Ice-breaker('Lomljenje leda') Sesija 10 Plenarna prezentacija I diskusija o - dizajnu tematskih vizija - mape sećanja - integrisana Izjava vizije Zaključci i dogovori za nastavak rada
PM	Putovanje i druženje  Dolazak Pripreme	Obuka 3 SWOT Analiza i Strategije Instrukcije Sesija 3 Tematska SWOT vežba u tematskim grupama Sesija 4 Plenarna prezentacija i diskusije	Slobodno popodne  Mapiranje sećanja Integrisana izjava vizije  Priprema mapa za vizualiziranje izjava I ciljeva	Sesija 9 Dizajniranje vizije/ Željene Prostorna struktura I koncepti prema tematskim pitanjima o Nastavak Pripreme za završnu prezentaciju Dobrodošlica za spoljne goste	Pakovanje, ručak i polazak
PM	Večera	Večera/izlazak	Večera/izlazak	Večera i društveni događaj	Dolazak kući

# ANEKS 9

## OBUKA NA RADIONICI

### DEO 1 – IGRA PLANIRANJA



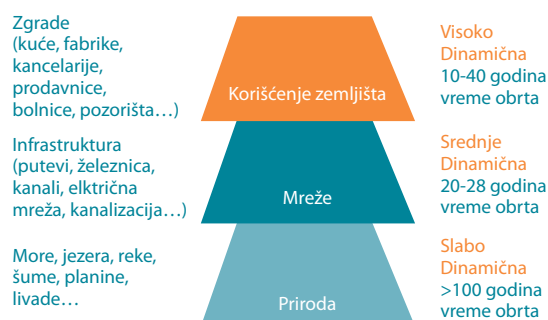
Na ovim trening sesijama razmatraju se osnove planiranja na neakademski način, izbegavajući korišćenje planskog žargona koji može da zastraši one učesnike za koje je planiranje potpuno nepoznata stvar. Prva poruka je da se planiranje jednostavno definiše kao proces u kojem društvo odlučuje o tome šta će, a šta neće biti razvijeno. Pošto ove odluke utiču na celo društvo, druga poruka je da celo društvo treba da bude uključeno u ovu praksu planiranja. Treća poruka se odnosi na potrebu 'uravnoteženog' razvoja. Pri tome se poziva na 'održivi razvoj' (videti Aneks 2). Kasnije se dodaje kulturna dimenzija koja izražava raznolikost i identitete zajednica koje oblikuju održivi razvoj na drugačiji način u skladu sa lokalnim kulturama i duhu mesta. Ipak, iskustva sa obuka nas je naučilo da 'uravnotežen' razvoj se često bolje razume od 'održivog' razvoja. Poznati simbol 'jin i jang' se koristi u kineskoj filozofiji za opisivanje suprotnosti koje se dopunjavaju i koje deluju unutar veće celine, kao deo dinamičkog sistema. Tokom obuke simbol se koristi da se ilustruje potrebno dopunjavanje između različitih socijalnih grupa u zajednici, kao što su rodne, starosne grupe, etničke grupe, interesne grupe itd. On takođe može da se iskoristi da se ilustruje ravnoteža između prirode i ljudskih aktivnosti, između urbanog i seoskog razvoja. Jednu od druge strane simbola ne deli prava, već kriva linija, koja simbolizuje važnost prirodnih granica kao što su reke, obrisi zemljišta ili šume. Crni deo simbola može da se protumači kao urbanizovani deo opštine

(ili bilo koje druge oblasti planiranja), dok beli deo predstavlja neurbanizovani deo (seoske ili prirodne oblasti). Crna tačka na belom delu može da se uzme kao kompaktno naselje u seoskoj oblasti, dok bela tačka na crnom delu može da simbolizuje potrebu za otvorenim i zelenim prostorima unutar urbanizovanog dela. Uz prihvatanje da se izvrši pojednostavljanje složene realnosti, 'jin i jang' metafore pružaju jednostavne reference i podsetnike za učesnike dok prave izjave i dizajne vizije, takođe i za fasilitatore sadržaja i animatore da 'procene' stepen održivosti predloženih planskih ideja i vizija. Neke od radnih grupa koristile su ovaj simbol kao osnov za logo koji odražava moto vizije za određenu temu. Prva sesija obuke se završava pozivanjem na korisne smernice održivog planiranja, kao što je Lokalna 'Agenda 21' (videti Poglavlje 1) i na praktičnu čeklistu 'Pokušaj to na ovaj način', vodič Evropskog saveta prostornih planera za lokalno planiranje (videti [www.ceu-ectp.eu](http://www.ceu-ectp.eu)).

### ODABIR TEMA

Druga trening sesija je od kritične važnosti da se dođe do dobro promišljenog izbora od maksimalno pet ključnih tema koje će biti osnov za podelu velike grupe u više malih radnih grupa. Konvencionalne teme za planiranje uključuju ekonomski razvoj (radna mesta u gradu i na selu), socijalne usluge (škole, bolnice itd.) i kulturno nasleđe. Ipak, trening sesija uključuje drugačiji način razmišljanja koji se naziva 'slojevit pristup prostoru', čime se složena realnost prostora i vremena razlaže u tri osnovna sloja sa različitim dinamikama u pogledu promena tokom vremena:

### PRISTUP 3 LEJERA



takozvani prirodni sloj, mrežni sloj i sloj korišćenja zemljišta. Ovakav pristup uvodi drugačiji način planiranja za svaki sloj, uključujući hijerarhiju u kojoj mreže treba dobro da budu integrisane u najniži sloj kada se radi o prirodi i životnoj sredini, dok gornji sloj treba dobro da bude povezan sa mrežama ispod njega, uz istovremeno poštovanje najnižeg sloja. Iako je dokazano da je slojevit pristup dodatno didaktičko sredstvo za održivo ili uravnoteženo planiranje, konačni izbor ključnih tema je često mešavina tradicionalnih i slojevitih tema.

## SWOT ANALIZA I STRATEGIJE

SWOT matrica		
	Korisne	Štetne
Unutrašnje	Snage	Slabosti
Spoljne	Mogućnosti	Pretnje

To je analiza snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji u poslovnom poduhvatu, ili u našem slučaju u oblasti planiranja. SWOT analiza je deo prostornog portreta ili profila oblasti planiranja. Treća trening sesija ukratko predstavlja ovu tehniku u cilju izrade slike sadašnje situacije i trendova. Pošto učesnici radionice vizioniranja ne mogu da se oslone na bilo koje rezultate ili ankete, jasno je da SWOT analiza u ovoj fazi može da bude samo subjektivna i indikativna, uprkos kolektivnoj vežbi zajednice zasnovanoj na dragocanim kolektivnim povratnim informacijama. Takođe je objašnjeno da ovaj 'brzi pregled' zajednice i njenih teritorijalnih bogatstava treba da bude verifikovan u daljem procesu planiranja, uključujući povratne informacije kada je željena situacija definisana, koje služe kao referenca za sprovođenje sveobuhvatnije SWOT analize. Posebna pažnja je posvećena internom karakteru snaga i slabosti, uz objašnjavanje da se one odnose na teritorijalno bogatstvo i probleme oblasti planiranja koje opština može da iskoristi ili da ih zaustavi, dok su mogućnosti i pretnje spoljni (i često sakriveni) uslovi koje opština može ili da eksploatiše ili brani. Ipak, većina radnih grupa se muči oko ove važne razlike što otežava formulaciju adekvatnih ciljeva i strategija. Trening sesija takođe prezentuje jednu ili više naprednih SWOT tehnika, takozvane 'SWOT strategije'. Matrica se pravi usklađivanjem i suprotstavljanjem SWOT elemenata i njihovim prevođenjem u prostorne strategije. Pošto je za ovaj postupak potrebno mnogo više strateških informacija i razmišljanja, kao i zbog sata koji otkucava, samo nekoliko radnih grupa je došlo do ove faze. Trening sesija takođe naglašava ključnu ulogu mapiranja ili izrade skice postojeće prostorne strukture koja u stvari predstavlja vizuelizaciju SWOT indikatora sa teritorijalnim uticajem, kao što su opasan tranzitni put, oblast podložna poplavama sa nelegalnim objektima ili napuštena fabrika sa odlagalištem opasnog otpada. Ipak, za to je potrebna naprednija obuka u cilju postizanja

značajnih rezultata. Sesija se završava praktičnim uputstvima za sprovođenje SWOT postupka za tematsku radnu grupu.

## DEO 2 – SNAGA VIZIONIRANJA



Četvrta trening sesija ima za cilj da se učesnici pripreme za važan zadatak: izradu vizije željene budućnosti njihove zajednice. Sesija počinje slikom bronzane statue koju je uradio belgijski multimedijalni umetnik Žan Fabre pod nazivom „Čovek koji meri oblake“. Ona simbolizuje želju da snovi postanu stvarnost, da snovi budu merljivi. Dok je to s jedne strane lakše reći nego uraditi, to ne bi trebalo da nas spreči od daljeg sanjarenja i pokušavanja. Statua takođe simbolizuje planera ili učesnika u vizioniranusa glavom u oblacima i s nogama na zemlji. Slika je takođe povezana sa čuvenom japanskom poslovicom „vizija bez akcije je sanjarenje. Akcija bez vizije je košmar“. Ona postavlja intonaciju, da se bude vizionar, a ipak realan. Sesija se nastavlja objašnjavanjem definicija i ciljeva vizioniranja: akteri u vizioniranju i alati za vizioniranje. Jedno kritično pitanje se dalje istražuje: ko će imati koristi, a ko će izgubiti? Od učesnika se traži da odgovore na ovo pitanje za svaku ideju i predlog vizije sa kojim izađu, u cilju postizanja inkluzivnijeg društva i prostora. Sesija se završava sledećim poznatim citatom: „Kada uvek radite ono što ste uvek radili, uvek ćete dobiti ono što ste uvek dobijali“. (Entoni Robins).

Pre rezimiranja aktivnosti radnih grupa daju se uputstva da se konvertuje tematska SWOT analiza u **izjave o viziji**, koja

sadrži kompaktni moto i koja je konceptualizovana kao slika ili logo:

- Formulirati 5 do 10 ciljeva za vašu temu (1 rečenica po temi)
- Objasniti ciljeve i kvantifikovati ih/podeliti po fazama, ako je moguće
- Napraviti rezime svih ciljeva u jedan kratak slogan/moto
- Vizualizovati moto jednostavnim logom.

## MAPIRANJE VIZIJE

Peta i poslednja trening sesija je skup uputstava za upoznavanje učesnika sa vizualizacijom pisanih izjava o viziji u mape. Objasnjeno je da će ljudi raditi na transparentnom papiru koji je postavljen preko vazdušnih snimaka, jedan za celu opštinu i jedan za urbani centar. Sve mape svih grupa su pripremljene sa minimumom postojeće prostorne strukture kao što su reke i glavni putevi. Radne grupe ne treba da dodaju nijednu od ostalih postojećih prostornih struktura osim ako je to neophodno za potrebe jasnoće vizije. Uputstvo je stoga da se nacrtaju samo oni elementi koji su izraz vizije da bi se dodali ili promenili prostorni elementi u oblasti planiranja. Ono što je nacrtano na mapi treba jasno da bude objašnjeno u legendi, dovoljno velikoj da može da se pročita sa razdaljine od 5-10m. Ovo uputstvo važi za celu mapu, što takođe prisiljava učesnike da budu selektivni i strateški u dizajnu. Dizajn i legenda treba da koriste manje ili više konvencionalne boje i simbole za različite prostorne funkcije, kao što je prikazano na donjem slajdu. Stikere u boji treba koristiti da bi se razlikovale faze u planiranju: neke ideje su projektovane na duži rok, druge se smatraju izvodljivim u kraćem roku. Kreativnost se visoko ceni pri korišćenju svih vrsta grafičkih simbola i izražavanja, pri čemu su neki tipovi dati na slajdu 'Mapiranje'. Sve grupe mogu da iskoriste markere i sprej u različitim bojama, ali im je takođe dozvoljeno da koriste ostala sredstva kao što su olovke i krejoni. 'Samodizajnirani' piktogrami takođe mogu da budu vrlo korisni, sve dok su objašnjeni u legendi. Kritična tehnika je korišćenje posebnih konceptualnih simbola za izražavanje odnosa, pravaca, rasta (odlaznih i dolaznih) itd. U slučaju da grupa vidi drugačije moguće scenarije za isti cilj, to može da bude izraženo na konceptualniji i apstraktniji način. Konačno, uputstva se daju i za plenarne povratne komentare i predstavljanje dizajna vizije od strane svih radnih grupa (videti poslednji slajd).

## DIZAJN VIZIJE

Vizualizujte vaše ciljeve/mete po temama

Nacrtajte na mapi samo one elemente koji će promeniti oblast planiranja

Objasnite šta ste nacrtali na jasno čitljivoj legendi

Dodajte ceduljice za podelu/ budžetiranje specifičnih akcija i projekata u fazama

## MAPIRANJE

Dajte vašoj mapi ime (i dodajte moto+logo)

Koristite konvencionalne boje za funkcije

Koristite sve vrste grafičkih simbola




- Linije za infrastrukturu
- Strelice za veze
- Tačke/krugove za specifična mesta
- 'bojenje' za zone
- Specifične piktogramе za posebne funkcije

Dodaj scalu i orijentaciju

## BOJE U DIZAJNU

	Voda/Reke
	Zelenilo/Priroda/ Šume
	Poljoprivreda
	Kultura I Turizam
	Obrazovanje/Usluge
	Putevi
	Stanovanje

## PLANNING PHASES

	Dugoročne akcije (> 20 godina)
	Srednjoročne akcije ( 10-20 godina)
	Kratkoročne akcije ( 5-10 godina)

## POVRATNA INFORMACIJA

Odredite jednog "izveštača" u grupi

Prikažite rezultate u maksimum 5'

Počnite sa konačnim rezultatima; ključnom porukom

Objasnite korak po korak

Obratite se grupi

Govorite glasno i jasno



# ANEKS 10

## KORACI VIZIONIRANJA

Prvi korak u mapiranju prošlosti je pričanje priča, pri čemu ljudi lepe stikere sa svojim omiljenim sećanjima na određeno mesto na mapi. Ova nezahtevna aktivnost razbija led ali i otkriva značajna mesta mape sećanja, uz pomoć fasilitatora sadržaja koji predlaže grupisanje ličnih mesta sećanja u kolektivnija značajna mesta zajednice. Sledeći korak je formiranje mešovite grupe koja će dizajnirati mapu sećanja na osnovu značajnih mesta zajednice, po mogućnosti uvećanjem tih mesta i korišćenjem markera i četkica za boju. Presentacija završene mape sećanja je rezervisana za poslednju plenarnu sesiju, kombinovanu sa integrisanom izjavom o viziji, koja premošćuje prošlost i budućnost. Mapa sećanja se često koristi kao 'trofej' kada se pravi grupna fotografija na kraju radionice vizioniranja. U jednom slučaju 'nostalgичna mapa' je odštampana kao poster (videti Annex 13). Prvi korak u 'portretisanju sadašnjosti' je odabir ključnih pitanja putem kojih će velika grupa biti podeljena u radne grupe. Broj manjih grupa može da se kreće između 4 i 5. U nekim slučajevima može da se formira posebna grupa sa profesionalnim planerima, kao neka vrsta referentne grupe. Sledeći korak je tematska SWOT analiza u 4-5 radnih grupa. To je prva grupna aktivnost i 'test opterećenja' da se vidi kako funkcioniše grupna dinamika. Spoljni planski animatori pomažu grupama pružanjem tehničke pomoći. SWOT analiza mora da bude

prezentovana na jednom ili na dva panoa, koja mogu lako da se čitaju sa daljine. Isto važi i za SWOT strategije, ako grupa stigne do te tačke. Po završetku zadatka, imenovani 'izvestilac' prezentuje panoe na plenarnom zasedanju, posle čega sledi grupna diskusija. Fasilitator procesa pazi na red dok fasilitatori sadržaja daju kritičke primedbe da bi proverili validnost SWOT metoda.

Prvi korak u 'mapiranju budućnosti' je formulacija i prezentacija izjava o viziji za svaku od odabranih tema, uključujući moto i logo. Fasilitatori sadržaja međusobno sarađuju da bi procenili kvalitet i održivost ciljeva. Sledeći korak je vizualizacija izjava o viziji na mapi za celu opštinu i na mapi urbanog centra. Planski animatori pružaju tehničku pomoć ali ne preuzimaju crtanje. Paralelno sa tim grupa priprema integrisanu izjavu o viziji na osnovu tematskih izjava.

Prezentacija završenog tematskog dizajna vizije je rezervisana za poslednji dan, kojem često prisustvuju dodatni učesnici, kao što je gradonačelnik. Fasilitatori sadržaja ponovo sarađuju u cilju postizanja koherentnosti i ravnoteže, dok fasilitator procesa mora da obezbedi vreme potrebno za prezentaciju i diskutovanje integrisane izjave o viziji i logoa, što se često završava potpisivanjem izjave od strane svake radne grupe i njenom prezentacijom zajedno sa završenom mapom sećanja.

Prošlost	Sadašnjost	Budućnost
Pričanje priča	Izbor ključnih tema	Tematske Izjave vizija
Mapiranje sećanja	Tematska SWOT Analiza	Tematski dizajni vizija
Zajednička mapa sećanja	Tematske SWOT Strategije	Zajednička Izjava vizije

# ANEKS 11

## CIVILNO DRUŠTVO O VIZIONARIJANJU

MuSPP BILTEN 3/07 • Juni 2007

3

### OPŠTINSKI UGAO

Učesnici sa radionice o vizionarnstvu u Uroševcu na kojoj su učestvovali predstavnici opštine i građanskog društva

#### LET U BUDUĆNOST GRADA

Bili bi smo veoma srećni ako bi smo mogli da stvorimo novi imidž našeg grada, bili bi smo veoma srećni ako sutra taj imidž postane deo identiteta novog Uroševca.

U toku našeg trodnevnog boravka na Ohridu, mi smo verovatno bili njegovi najčudniji stanovnici. Dok su se ljudi iz Ohrida bavili svojim svakodnevnim poslovima pored jezera, mi, grupa ljudi iz Uroševca, odleteli smo u budućnost našeg grada stvaranjem njegove vizije. Trebalo bi da budemo dobri pelikani da bi smo ispunili imaginarni prostor koji se otvorio pred nama. Mi smo znali da to neće biti lako za nas, šta više, osećali smo da su se pojavila pitanja kao što su: 'zašto idete u Ohrid, ili 'vidi, vidi, hoćete da postanete arhitekta?'

Ali smo mi probili led i otvorili knjigu sećanja grada, u uglovima zaboravljenog pamćenja počeli smo da beležimo pojavu slika parkova, bazena, čeličnog mosta itd. Počeli smo da identifikujemo posebne karakteristike, postavili smo bifurkaciju reke u centar grada, njene ogranke prati raskrsnica puteva, a napravili smo i prostor za terminal. Reči kao što su produktivan, ekološki, mobilni, moderan, dragulj, zlatni, zeleni, ... bile su u srcu naših misli i pokušaju da stvorimo identitet grada. Naše vizije izgledale su kao magla na jezeru u jutarnjim časovima. One su dolazile furiozno, pune emocija i bile su ponekad naive.

Gledano na duži rok, mi smo uradili dosta stvari za grad: proširenje, čišćenje, podizanje novih naselja, pravišnje jezera, određivanje industrijske zone, rekreativni, sportski i kulturni centar. Mi smo ga proglasili kapijom prema planinama, mostom za mnoge obale, postavili smo železnicu ispod površine, na neki način, mi smo obezbedili urbanistički prostor za disanje gradu ...

Na kartama su svi crtali deo budućnosti. Prostorno posmatranje grada moralo je da bude obavljeno u par crta koje mi nismo dovoljno tačno nacrtali. Pomalo kasno u vremenu i prostoru, shvatili smo osećaj stvaranja mapa, gradova,



nečega veoma futurističkog. U stvari, postali smo deo planskih aktivnosti, deo savremenog koncepta građanina koji učestvuje u izgradnji i planiranju svog grada. 'Učinimo zajedno gradove boljim' je slogan ovog koncepta koji je promovisao program UN-HABITAT-a.

Ideje, jedna za drugom, su oblikovale našu želju u vezi grada. Kao grad između dve prestonice, želeli smo da imamo potpuno drugačiji stil od onog koji imamo danas, želeli smo da to bude zlatni emblema u Kosovskoj ravini. Kao što oni koji su zaljubljeni pokušavaju da projektuju sliku svoje voljene osobe, mi smo projektovali sliku našeg grada. Bili smo van njega samo par dana, ali kada smo se vratili obuzeo nas je osećaj ka- janja, i pitali smo se da li smo preterali sa svojim vizijama. Grad je izgledao smrknuto, kao da nas upozorava da smo mu 'skrojili' preveliko odelo. U stvari, on nam je izgledao pun prašine, veoma uzan i bučan. Posle par dana, mi smo objavili naše vizije, koje su pokrile naš grad kao nepoznati oblik.

Neki to nije dotaklo, drugi su počeli da govore 'uradili ste sjajan posao; ovaj

grad mora da ima identitet'. Mi smo bili skromni u određenoj meri jer smo preuzeli odgovornost, jer ćemo i dalje biti deo procesa izrade opštinskog i urbanističkog plana razvoja, spremni da prenesemo emocije ljudi u vezi savremenog grada.

Retuširanje možda nije poželjno, ali ponovno modeliranje svakako može da bude nametnuto. Bili smo uvereni da je našem gradu potrebno remodeliranje, različita viđenja i tretman, nova vizija. Bili bi smo veoma srećni kada bi smo mogli da stvorimo novi imidž našeg grada, bili bi smo veoma srećni ako sutra ovaj imidž postane deo identiteta novog Uroševca.

**Afrim Demiri**  
Član Neformalnog Saveta Građanskog Društva (NSGD)

#### Lekcije naučene u toku vizionarske radionice u Peći

Učesnici na ovoj radionici su imali ozbiljan pristup razmatranim pitanjima, pa bez ustručavanja možemo da kažemo da su postignuti dobri rezultati koji bi mogli da budu iskorišćeni u interesu opštine. Da li će ova dobra iskustva i rezultati radionice biti iskorišćeni zavisi najpre od nadležnih opštinskih institucija. Videćemo.

Prema mom mišljenju, u naučene lekcije sa ove radionice spadaju:

- Razumevanje da rad u grupama daje održive rezultate
- Potreba za učesćem širokog spektra učesnika koji su uključeni u dotično pitanje
- Važnost tolerancije u radnim grupama
- Prihvatanje argumenata kao vrednosti a ne kao optuživanja ili kritikovanja
- Svi učesnici u radionici bili su ravnopravni
- Naučili smo kako da organizujemo radionicu
- Važnost discipline, učtivosti i ozbiljnog pristupa organizatora
- Važna uloga logistike i vizuelne opreme u uspešnoj radionici
- Profesionalni nivo vođenja, usmeravanja i dobar utisak o saradnji sa organizatorima radionice

**Rešat Nurboja,**

šef NVO Građanska liga Kosova u Peći



Izvor: MuSPP Bilten br. 3-5, Jun/Oktobar 2007, Februar 2008  
(vidi [www.unhabitat-kosovo.org](http://www.unhabitat-kosovo.org))

# ANEKS 12

## STAVLJANJE VIZIJE U AKCIJU

### NA FOKUS

#### PRETVARANJE VIZIJE U AKCIJU

"Pretvaranje ideja u akciju" bio je moto poslednjeg Svetskog urbanističkog foruma (Vankuver, 2006). Nizom vizionarskih radionica (videti Fokus u poslednjem biltenu) pokušali smo da poboljšamo zajedničku izradu dobrih planskih vizija i ideja. Od dalekih snova do neposrednih mera za poboljšanje životnih uslova stanovnika Kosova u šest sekundarnih gradova. Ove vizije i ideje moraju da budu prevedene u zdrave opštinske i urbanističke planove razvoja koji su trenutno u fazi izrade (ili su već usvojeni, kao što je to slučaj u Peći). Da bi pokazali da sprovođenje dugoročnih vizija može da počne malim akcijama, pokrenuli smo "demo projekte". Demo projekti su mali projekti koji pokazuju misiju MuSPP, a to je "pretvaranje vizije u akciju". Demo projekti stoga treba da budu orijentisani na akciju, sa opipljivim i čak "vidljivim" rezultatima ostvarenim pre završetka faze 1 MuSPP u aprilu 2007. godine.

U okviru svog programa 2005-2008 koji je finansirala Sida, MuSPP ima mali budžet od 100000 USD za sufinansiranje demo projekata. Pošto je MuSPP aktivan u pet opština i u južnoj i severnoj Mitrovici, cilj je bio da se ima najmanje sedam demo projekata. To znači da je prosečan iznos koji je na raspolaganju za sufinansiranje ograničen na do 10000 evra po projektu, ali jedan od kriterijuma bio je da se traži sufinansiranje od strane opštine koja je prijavila demo projekat. Takođe i drugi partneri (javni i privatni) mogu da budu uključeni u cilju povećanja budžeta, uticaja i zajedničkog vođenja projekta. Drugi kvalitativni kriterijumi koji su korišćeni za izbor demo projekata naglašavaju da projekat treba da bude mali, ali strateški (u vremenu i prostoru), kreativni i inovativni (ne samo stari "reklirani" projekti); ostvarivi (mogu da budu realizovani za nekoliko meseci) i konačno,

ali ne i najmanje važno, treba da uključe što više ljudi (uključivanjem građanskog društva i drugih učesnika). Vizionarske radionice pružile su odlične mogućnosti da se identifikuju mogući demo projekti u svakoj opštini. Takođe su i druge aktivnosti u procesu planiranja opštinskih i urbanističkih planova razvoja služile kao izvor ideja za projekte, ograničene opštinskom vizijom i procesom planiranja.

Posebna komisija za izbor koju čine predstavnici Ministarstva za životnu sredinu i prostorno planiranje, Udruženja kosovskih opština i Sida-e, izabrali su sledećih sedam demo projekata:

- **Peć:** Projektovanje ulice u blizini fudbalskog stadiona
- **Uroševac:** Konkurs za prostorni projekat centra mobilnosti
- **Gnjilane:** Proširenje opštinskog groblja/bezbedno školsko okruženje
- **Đakovica:** Uređenje centralnog parka
- **Prizren:** Uređivanje školskog dvorišta u centru grada
- **Mitrovica (jug):** Kružni tokovi u centru grada
- **Mitrovica (sever):** Rampe za pešake u centru grada

O situaciji u vezi sa demo projektima u Peći, Gnjilanu, Prizrenu i Mitrovici (jug i sever), možete više da pročitate u ovom biltenu. Uroševac i Đakovica biće predstavljene u sledećem izdanju.

Posle više nego oklevajućeg početka, možemo jasno da vidimo interes za demo projekte i interes iz demo projekata. U većini slučajeva postojala je potreba da se "otvore" predlozi da bi se omogućio planski pristup, uokviravanjem projekta u širu viziju i kontekst, vraćajući se na korene problema i identifikujući moguće (bolje) alternative od predloženih, i što je najvažnije od svega, da bi se uključili učesnici i građani.

Takođe je bilo potrebno neko vreme da se napravi dogovor oko mehanizma sufinansiranja, ali je sada i to rešeno, pa se nadamo da ćemo krenuti sa realizacijom. U slučaju Mitrovice, oba dela grada (sever i jug) bili su toliko spremni da realizuju projekte koje su predložili, da su već realizovali prvu fazu projekta bez našeg sufinansiranja. Pozivamo vas da vidite novi kružni tok u blizini zelene pijace u centru južne Mitrovice, kao i rampe za pešake i hendikepirane ljude koji koriste invalidska kolica u centru severne Mitrovice. Ovo pokazuje da postoji stvarni interes za projekte malog obima za poboljšanje kvaliteta urbanog života.

Pravi izazov je uspostavljanje i razvoj procesa lokalnog planiranja i kulturu koji su u stanju da rade u isto vreme na vizijama i projektima. Timovi treba da rade na planskim dokumentima kao što su opštinski i urbanistički planovi razvoja s jedne strane, sa zdravom dugoročnom vizijom o budućnosti i poželjnoj prostornoj strukturi opštine, a u isto vreme da počnu kratkoročne (i dugoročne) strateške projekte u cilju demonstracije koristi od vizija i planova. Pošto i jedno i drugo može da bude urađeno samo mudrom saradnjom između lokalnih uprava, drugih institucija, poslovne zajednice i najzad, ali ne i najmanje bitno, građanskog društva, želimo da se pozovemo na nedavnu Svetsku konferenciju o planiranju ISOARP, održanu u Antverpenu u Belgiji od 19-23 septembra, sa temom "Urbanistički trijaloz – načini saradničkog povezivanja vizionarskih i strateških urbanističkih projekata". Kada uspe usvojiti nameru, MuSPP i njegovi partneri biće u stanju da "demonstriraju" kako da se u praksi uspostavi ovaj urbanistički trijaloz između planova, projekata.

Tim MuSPP



Izvor: MuSPP Bilten Oktobar 2007

"Vizija bez akcije je samosan. Akcija bez vizije je samo prolaženje vremena. Vizija sa akcijom može da promeni svet"

Joel A. Barker



## KAPITALNI INVESTICIONI PROJEKTI

### POBOLJŠANJE JAVNOG PROSTORA KROZ KAPITALNE INVESTICIONE PROJEKTE

Kao živi organizam koji treba da raste u skladu sa potrebama njegovih stanovnika, gradu, ili delu grada, potrebni su mehanizmi i alati koji će omogućiti kontrolu razvoja i rasta. Ovi mehanizmi treba uvek da uzmu u obzir društveno-ekonomski razvoj same oblasti i kvalitet života stanovnika grada.

Prema kosovskom Zakonu o prostornom planiranju, ovi mehanizmi su Opštinski plan razvoja (OPR), urbanistički planovi razvoja (UPR) i urbanistički regulatorni planovi (URP), u skladu sa nacionalnim prostornim planom (Prostorni plan Kosova).

Sprovođenje OPR/UPR je poslednji korak strateškog planskog procesa, u kojem se strategije, politike, prioriteti i vizija iz plana stavljaju u akciju. Ovo se uglavnom realizuje kroz kapitalne investicione projekte, koji su identifikovani iz vizije OPR/UPR.

Program podrške prostornom planiranju opština – faza 2 (MuSPP2) UN-HABITAT-a na Kosovu, uz zajedničko finansiranje sa opštinama, razvija različite KIP u kosovskim gradovima, koji posvećuju pažnju različitim pitanjima i temama, ali uvek u skladu sa OPR/UPR. U donjem spisku predstavljene su tema KIP i grad u kojem je KIP realizovan:

Tema	Grad
Razvoj školske infrastrukture	Mitrovica, Junik
Upravljanje mobilnošću i prevozom	Mitrovica, Junik, Prizren, Đeneral Janković
Zaštita istorijskog nasleđa	Prizren
Pretvaranje industrijske zone u javni prostor	Đeneral Janković
Poboljšanje okoline, priobalja i javnog prostora	Peć, Mitrovica
Upravljanje procenom rizika od katastrofa	Uroševac, Gnjilane
Revitalizacija rečnih obala i zelenih koridora	Mitrovica

Kao što pokazuje gornji spisak, kapitalni investicioni projekti se u kosovskim gradovima uglavnom odnose na javne prostore (trgovi, priobalja, pravci mobilnosti, okolina, transportni pravci i zone kulturnog nasleđa) ili na prostore koji se javno koriste (školska dvorišta, katastrofe i procena rizika, pretvaranje industrijske zone u javnu oblast, zeleni koridori i rečne obale). Primarni cilj ovih projekata je revitalizacija dela urbane oblasti koju koriste stanovnici, čineći gradske ulice i javne prostore življim i prilagođenim pešacima. Ipak, namera razvoja KIP-a nije samo poboljšanje, revitalizacija ili zaštita gradske oblasti, već i angažovanje opštinskih partnera u novim metodama inkluzivnog planiranja, angažovanje zajednice, izgradnje kapaciteta opštinskog osoblja da na odgovarajući način upravlja i razvija buduće KIP. Moto svih KIP je „Judi na

prvom mestu“, i on je zasnovan na jednostavnim principima:

- Korišćenje poboljšanja javnih spoljnih prostora kao katalizatora za revitalizaciju gradske oblasti
- Izgradnja veze sa susedstvom, priobalja i karakteristika pejzaža
- Nadgradnja postojećih dobrih strana oblasti, kao što je adaptacija struktura kulturnog nasleđa i naglašavanje prirodnog geografskog konteksta grada (društveno-kulturni element)



Slika 1: KIP u Đeneral Janković



Slika 2: KIP u Uroševac

- Pretvaranje grada u atraktivno mesto za život kroz iniciranje poboljšanja vizuelnog izgleda ulica i ohrabivanje privatnih investicija (razvoj i upravljanje korišćenjem zemljišta)
- Generisanje maloprodajnih i komercijalnih aktivnosti u različitim kvartovima (ekonomski rast)
- Ovi principi mogu da budu ostvareni kroz inicijative kao što su:
  - Širi i bezbedniji trotoari
  - Više drveća sa kontinuiranim zelenim bulevarima
  - Potpuni pristup svim starosnim i korisničkim grupama (tj. korišćenje urbanog Brajovog standarda i drugih standarda u pogledu pristupa)
  - Bolji standardi osvetljenja
  - Poboljšanje puteva, uključujući poseban tretman raskršća
  - Poboljšanje postojećeg karaktera korišćenjem projektnih tema i obogaćivanjem javnih prostora javnim umetničkim delima
- Trenutno se na spisku KIP koji se ispituju i razvijaju u različitim gradovima na Kosovu nalaze tri projekta koji su u fazi detaljnog dizajna projektnih predloga, a jedan je u fazi sprovođenja. To su uglavnom projekti koji se odnose na poboljšanja i razvijeni su u skladu sa drugim radovima na ulici, videti str. 7.



“Moraš misliti o velikim stvarima dok radiš male stvari, tako da sve male stvari idu u pravom smeru”

Alvin Toffler



# ANEKS 13

## PRIMER NAJBOLJE PRAKSE 2

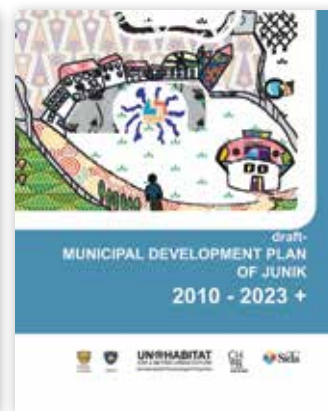
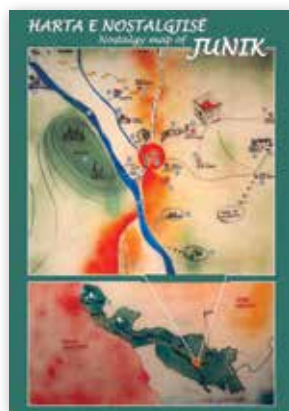
### JUNIK: JEDINSTVENO PLANINSKO SELO SA VELIKIM AMBICIJAMA

Junik, planinsko selo na zapadu Kosova, poznato po svojim kulama (tradicionalnim kamenim kućama) i najvišoj planini na Kosovu (Đeravica, 2,656m), zvanično je postalo opština tek 2007. godine. Junik je odmah počeo sa procesom planiranja uz podršku Kulturnog nasleđa bez granica, izradom plana konzervacije razvoja. Posle ovog projekta organizovana je petodnevna radionica vizioniranja uz podršku UN-Habitata od 17. do 22. oktobra 2007. godine, u cilju pokretanja procesa izrade opštinskog razvojnog plana. Grupa iz Junika bila je jedna od najposvećenijih i stoga jedna od najuspešnijih grupa iz zajednica, koja je razvila ambicioznu izjavu o viziji (videti donju ilustraciju na grupnoj fotografiji). Izjava o viziji je podržana izražajnom mapom sećanja, koja je ubrzo posle toga objavljena kao poster. Javna prezentacija u jednoj od kula – koju je restauriralo Kulturno nasleđe bez granica i koja se sada koristi kao jedinstven ugostiteljski objekat – bila je takođe izraz velike vere u bolju budućnost sela koje je puno propatilo tokom sukoba 1998-1999. Radionica e obezbedila dragocene inpute za opštinski i urbanističkiprostorni plan. U avgustu 2008. godine uz podršku Kulturnog nasleđa bez granica, Junik je odlučio da izradi urbanistički plan razvoja (UPR) kao i urbanistički regulatorni plan (URP) za centar Junika. Opštinski razvojni plan (ORP) će kasnije dopuniti i jedan i drugi plan, a Kulturno nasleđe bez granica je podržalo opštinu u jačanju uloge institucija u integraciji kulturnog nasleđa u proces prostornog planiranja na Kosovu, kao i tretiranje kulturnog nasleđa kao razvojne mogućnosti društva. ORP Junika će dopuniti fokus na kulturno nasleđe sa fokusom na njegovo izvanredno prirodno nasleđe. ORP Junika je prvi plan na Kosovu koji je urađen sopstvenim snagama, odnosno uradili su ga opštinski planeri uz tehničku pomoć UN-Habitata/ Programa podrške prostornom planiranju opština. Taj proces je uključio višestruke javne konsultacije, radionice u zajednici i studijske posete drugim opštinama. On je takođe vodio do osnivanja ženskih NVO kao elementa rodno ravnopravnog ekonomskog razvoja. Od svih opštinskih razvojnih planova, ORP Junika najbolje odražava duh i rezultate radionice vizioniranja i verovatno predstavlja do sada jedan od od najparticipativnijih procesa planiranja. Junik je bio jedan od najboljih primera koji su prezentovani na 'Konferenciji vizioniranja' održanoj u Prištini 9. novembra 2010. godine, posle uspešnog završetka tog primera na 15. 'REAL CORP' konferenciji u Beču (Austrija) od 18-20 maja 2010. godine. Kao i kod najboljeg primera 'Spor Noord' (videti Aneks 4), Junik ne bi bio najbolji primer bez postavljanja plana u akciji. Program podrške prostornom planiranju opština 2 je sufinansirao i tehnički pomagao kapitalni investicioni projekat za poboljšanje pristupa javnosti školskom dvorištu, dok Kulturno nasleđe bez granica ima

dugačku istoriju u obnavljanju i revitalizaciji kulturnog nasleđa, a posebno kula. Kulturno nasleđe bez granica i UN-Habitat takođe zajednički organizuju svake godine 'Turneju kulture' – rekreativni i kulturni biciklistički događaj tokom 'Evropske nedelje mobilnosti' i 'Evropskih dana nasleđa' – sa Junikom kao mestom za predah i ručak 2008. godine, odnosno polaznim mestom 2009. godine (videti poster). Ovopostavlja Junik u regionalnu perspektivu i čini ljude širom Kosova svesnim jedinstvenog turističkog potencijala Junika i njegove okoline. Uprkos ograničenom broju stanovnika i ljudskim i finansijskim resursima, Junik je postao aktivan igrač u nastajućoj regionalnoj saradnji i umrežavanju na zapadu Kosova ('Dukađin' /'Metohija'), npr. učestvujući na regionalnom sastanku 'metohijskih' gradonačelnika koji je organizovao UN-Habitat u julu 2008. godine u kuli Dranoc, koju je restauriralo Kulturno nasleđe bez granica.

#### Naučene lekcije

- Posvećena zajednica može da postigne veliki napredak za kratko vreme.
- Jasna vizija zajednice daje smer i suštinu formalnom procesu planiranja.
- Planiranje sopstvenim snagama stvara i čuva lokalno vlasništvo.
- Kultura participacije omogućava bolje planiranje i aktivnosti.
- Moguće je održivo korišćenje kulturnog i prirodnog nasleđa za razvoj zajednice.

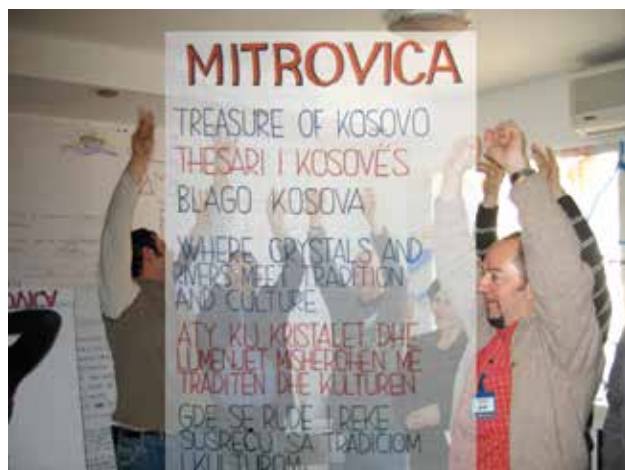


# ANEKS 14

## PRIMER NAJBOLJE PRAKSE 3

### MITROVICA: PODELJEN GRAD SA ZAJEDNIČKOM VIZIJOM

Grad Mitrovica se nekada razvijao oko eksploatacije ruda zlata, srebra, olova i cinka. Od kada je rudarska industrija prestala sa svojim aktivnostima, grad se sada suočava sa ekonomskim, fizičkim, ekološkim i socijalnim problemima. On je podeljen rekom Ibar sa mostom u Mitrovici koji predstavlja simbol podele Kosova. Mnoge organizacije i vlasti su pokušale da naprave multietničke projekte za ponovni razvoj grada, ali je Mitrovica i dalje podeljena duž etničkih linija sa kosovskim Srbima uglavnom u severnom delu i kosovskim Albancima u južnom delu, sa ostalim etničkim grupama kao što su Romi i Bošnjaci koji žive u oba dela grada. Verovatno u nijednom drugom mestu u Evropi nema takve kombinacije posledica deindustrijalizacije, zagađenja i etničkih tenzija meri karakteristične za ovu oblast. Razne organizacije su činile napore da poboljšaju teške uslove, ali više od decenije neizvesnosti je dovelo do niskog nivoa investicija i nedostatka vizije kada se radi o budućnosti grada. Međutim, uprkos takvoj situaciji, upravo je Mitrovica bila ta koja je inspirisala UN-Habitat/Program podrške prostornom planiranju opština da pokrene prvu radionicu vizioniranja u zajednici početkom 2007. godine. Nju su zajednički organizovale posvećene organizacije civilnog društva koje predstavljaju kosovske Albance i kosovske Srbe. Radionica je imala za cilj pokretanje opštinskog i urbanog planiranja i pružanje pomoći u rešavanju planskih pitanja koja utiču na oba dela grada i obe zajednice. Cilj radionice vizioniranja bio je da se uradi zajednička vizija obe zajednice za jedan grad, čak i ako će dva različita administrativna organa (opštine) raditi na njenoj realizaciji. Ovaj događaj je imao dvostruku svrhu, da osposobi civilno društvo i lokalne medije i poboljša njihov dijalog sa profesionalnim planerima, uz istovremeno jačanje dijaloga i saradnje između severa i juga. Obe zajednice su usvojile zajednički moto koji sumira ključne elemente njihove zajedničke vizije (videti insert na fotografiji na vrhu). Ipak, zbog političkog konteksta trebalo je više od šest meseci da se objavi izveštaj o radionici (videti prethodnu stranu) i organizuje javna prezentacija o rezultatima vizioniranja. 4. maja 2009. godine, Skupština opštine Mitrovica usvojila je opštinski i urbanistički razvojni plan koji su uradili konsultanti kosovske firme Lin-Project i 'Metron' iz Švajcarske. Na konferenciji Vizioniranje kao participativni alat u planiranju, predstavnik opštine Mitrovica je pokazao da je u oba plana unet najveći deo predloga radionice vizioniranja, dok su strateški projekti (od kojih je neke sufinansirao UN-Habitat/ Program podrške prostornom planiranju opština) već uspešno primenjeni ili su bili u fazi realizacije (videti jedan od dva kapitalna investiciona projekta koji su prezentovani u okviru). Ipak, zbog institucionalnih problema na severu, tamo je malo toga urađeno na planu narednih aktivnosti, pošto se ne prizna-



je legitimnost ORP/UPR. Ostaje da se vidi da li će da li će i kada će biti osnovana nova opština 'Severna Mitrovica' i da li će i kada ona doneti svoje ORP/UPR. Ostaje samo da se nadamo da će zajednička vizija obe zajednice biti korišćena kao input i osnova.

Naučene lekcije

- Vizioniranje u zajednici može da prevaziđe etničku podelu.
- Odgovarajuće institucije (planiranja) su potrebne da se vizija pretoči u delo.
- Strateški projekti su od ključne važnosti za planiranje.
- Osećaj pripadnosti je ključan za izgradnju zajednice.

U utorak, 25. januara 2011. godine, gradonačelnik Mitrovice i šef Programa podrške prostornom planiranju opština (Program podrške prostornom planiranju opština) potpisali su 'Sporazum o saradnji za realizaciju kapitalnog investicionog projekta (KIP)' za Mitrovicu pod nazivom 'Zeleni koridor reke Ljušta'. Zeleni koridori duž reka su najznačajniji koncept za poboljšanje životne sredine i kao takav je unet u opštinski razvojni plan. Reka Ljušta preseca centar grada južno od reke Ibar, i njegove veze sa gradskim putem i centrom grada su teški za korišćenje. Cilj ovog kapitalnog investicionog projekta je da se da snažan doprinos izgradnji zelenog koridora reke Ljušta kroz jačanje njegove funkcije kao nemotorizovanog transportnog koridora kroz poboljšanje njegovih interkonekcija sa gradskim putem i putnom mrežom. Izgradnjom staze, on će služiti kao važna veza za nemotorizovani transport uz obezbeđivanje bezbednog i brzog pristupacntu grada stanovnicima južnih naselja, aonima koji žive u centru da dođu do pastoralnog, polu seoskog predela oko reke Ljušte na jugu, kao i dalje do seoskih predela. Najveća intervencija će se izvršiti na raskršnici Teuta/Seljaci u centru grada gde reka Ljušta nestaje is-



pod centralne avenije. Ostale intervencije su poboljšanje konekcija sa gradskom pešačkom mrežom na južnom kraju rečne obale, uklanjanje prepreka duž rečnog korita, stvaranje novog javnog prostora sa različitim urbanim karakteristikama. Projekat je razvijen i realizovan zajedno sa opštinom u bliskoj saradnji sa stanovnicima i organizacijama civilnog društva koje takođe predstavljaju ljude sa

posebnim potrebama, kao i sa javnim komunalnim preduzećima, kroz niz konsultativnih sastanaka i radionica. Projekat 'Zeleni koridor reke Ljušta' biće realizovan zajedničkim finansiranjem od strane Opštine Mitrovica i Programa podrške prostornom planiranju opština, Faza 2, UN-Habitata na Kosovu, koji finansira Švedska agencija za međunarodnu saradnju, Sida.

# ANEKS 15

## PRIMER NAJBOLJE PRAKSE 4

### ĐENERAL JANKOVIĆ –VIZIONARSTVO KAO MEDIJATOR I KATALIZATOR

Radionicavizioniranja je došla u pravo vreme za Đeneral Janković, ubrzo pošto je dobio status nove opštine. Dinamična grupa pripadnika zajednice je razvila ambicioznu viziju koja treba da pomiri tri potencijalno suprotstavljena trenda razvoja: razvoj grada i negovanje prirodne sredine, duga tradicija mesta kao centra industrije cementa i nove mogućnosti grada kao kapije na koridoru između dva glavnog grada, Prištine i Skoplja. Očigledno je da je potrebno uključivanje centralnih vlasti u kasnijim planskim izazovima, ali je zajednica ponudila zdravu viziju. Ipak, kada se radi o drugom izazovu, sama radionica vizioniranja je po prvi put ponudila platformu za dijalog između izvršnog direktora fabrike cementa koja je veliki zagađivač i zajednice, koja je nastavljena kroz dalji proces planiranja sopstvenim snagama i prioritarnim strateškim projektima (videti članak u biltenu Programa podrške prostornom planiranju opština 01/2011).

#### Naučene lekcije

- Posvećena lokalna zajednica može da preuzme rukovođenje u hvatanju u koštac sa izazovima planiranja koji daleko prevazilaze lokalne nadležnosti.
- Jasna vizija zajednice daje smer i suštinu procesu planiranja sopstvenim snagama.
- Kultura učestvovanja omogućava bolje planiranje i delovanje.
- Planiranje može da funkcioniše samo kada su uključeni svi ključni akteri/stejholderi.



# ANEKS 16

## PLANSKA ŠARETA: NAPREDNO VIZIONIRANJE

Francuska reč, šaret znači 'korpa' i često se koristi za opisivanje konačnih i intenzivnih radnih napora koje čine studenti umetnosti i arhitekture da bi se projekat realizovao do isteka roka. Ovakvo značenje termina potiče od 'École des Beaux Arts' u Parizu tokom 19. veka gde su prokuratorci cirkulirali korpu, ili šaretu za prikupljanje konačnih crteža dok su studenti izbežumljeno dodavali završne poteze na svoj rad. Takozvana planska šareta je saradnički događaj koji traje četiri do sedam dana, tokom niza sastanaka i dizajnerskih sesija za koji bi po tradicionalnom postupku bili potrebni meseci da se završi. Ovo skraćivanje vremena olakšava kreativno rešavanje problema ubrzavanjem odlučivanja i smanjivanjem nekonstruktivnih taktika pregovaranja. To takođe ohrabruje ljude da napuste svoje uobičajene radne šablone i razmišljaju van Aneksa. Cilj šarete je da se napravi izvodljiv plan koji će biti rezultat podrške svih učesnika tokom njegovog izvođenja. Multidisciplinarni 'šaret tim' koji čini širok spektar planskih konsultanata, dizajnera i sponzora, pravi ovaj plan u saradnji sa zajednicom i ključnim učesnicima/stejkholderima. To se odvija u šaret studiju na ili u blizini mesta izvođenja projekta. Tokom šarete, tim najpre organizuje javni sastanak na kojem se traže inputi, vizija i potrebe učesnika. Tim se zatim razilazi da bi pravili alternativne planove, vršili njihovo testiranje i prečišćavanje sa ciljem izrade željenog plana. Šareta se organizuje kao niz povratnih komentara kroz koje se učesnici angažuju u kritičnim tačkama odlučivanja. Ove tačke odlučivanja se dešavaju na sastancima primarnih stejkholdera, nekoliko javnih sastanaka i ako je to moguće tokom otvorene kuće u toku celog trajanja šarete. Ovi povratni komentari obezbeđuju timu šarete informacije potrebne za pravljenje izvodljivog plana. Što je isto tako važno, oni omogućavaju učesnicima da postanu koautori plana tako da je verovatnije da će ga oni podržati i sprovesti. Šareta mora da traje najmanje četiri dana za najjednostavnije projekte, odnosno šest do sedam dana za standardni projekat, u cilju uzimanja u obzir potrebnih komentara (videti sliku). Ima primera gde su uspešno razvijeni procesi koji traju manje od četiri uzastopna dana, što se obično radi podelom duže šarete u nekoliko trodnevniha događaja sa međusobnim razmakom od mesec dana. Dugotrajan sporazum je zasnovan na

potpuno informisanom dijalogu koji može da bude postignut istovremenim posmatranjem detalja i cele slike. Razmatranja na ova dva nivoa takođe informišu jedan drugog i smanjuju verovatnoću da će u planu biti previđen fatalni nedostatak. Da bi se napravio izvodljiv plan, svaka tačka odlučivanja mora u potpunosti da poseduje potrebne informacije, posebno u pogledu pravnih, finansijskih i inženjerskih pitanja. Fokus na izvodljivost donosi nivo ozbiljnosti i strogoće procesu, što važi za sve one koji su uključeni. Dizajn je moćno sredstvo za dobijanje zajedničke vizije. Crteži ilustruju složenost problema i mogu da se koriste za rešavanje sukoba predlaganjem ranije neispitanih rešenja koja za rezultat imaju situaciju u kojoj svi dobijaju. Informacije o dizajnu, niz instrukcija koje su date dizajnerskom timu, je ključna komponenta šarete. On obezbeđuje aspekte kao što su osnov politike i pravni okvir, precizne numeričke zahteve, komunicira mogućnosti i ograničenja, sadrži pravila za izradu ciljeva, meta i pretpostavki, pravila dizajniranja (boje, simboli itd.), metode za uključivanje širokog spektra stejkholdera i pojašnjenja u vezi 'pravila igre'.

### Planska šareta nije isto što i radionica vizioniranja

Šarete se često brkaju sa radionicama vizioniranja. Prema Nacionalnom šaret institutu (*National Charrette Institute*), neprofitnoj instituciji iz Portlanda, SAD, radionica ili sesija vizioniranja priprema zajednicu za šaretu:

- Kao što je to slučaj i kod radionice vizioniranja, šareta je kreativna eksplozija energije koja stvara momentum za plan ili projekat i postavlja ga u pravcu ispunjenja cilja.
- Dok su radionice vizioniranja obično fokusirane na 'širu sliku' (određene oblasti planiranja), deo 'planske šarete – strategija' treba da se fokusira na obe, širu sliku i na detalje plana ili projekta u cilju postizanja zajedničkog sporazuma između primarnih stejkholdera o konkretnim ciljevima, strategijama i projekt-nim prioritetima.

- Dok se radionice vizioniranja obično fokusiraju na generisanje ideja i vizija od strane pripadnika zajednice koji nisu eksperti za planiranje, planske šarete se obično organizuju oko ekspertskog tima planera koji komuniciraju sa svim uključenim učesnicima, uključujući stanovnike iz zajednice.
- ‘Planska šareta’ se manje bavi izgradnjom kapaciteta i osposobljavanjem, već više iskorišćavanjem kapaciteta i tehničke pomoći i učinka.
- As with visioning workshops, a ‘planning charrette’ is at its best when spread over more days, usually at least four but often more and up to seven days, allowing time to complete the entire planning cycle (see elsewhere). The more difficult the problem, the longer the charrette.
- Kao i kod radionica vizioniranja, ‘planska šareta’ postiže najbolje rezultate kada traje više dana, obično najmanje četiri, ali često i više, sve do sedam dana, što daje dovoljno vremena da se završi kompletan ciklus planiranja (videti u drugim delovima teksta). Što je problem teži, šareta duže traje.
- Dok radionice vizioniranja mogu da se održavaju (daleko) van lokacije, ‘planske šarete’ se obično održavaju na ili u blizini lokacije. Rad na lokaciji pomaže razumevanje dizajnerskog tima o lokalnim vrednostima i tradicijama i obezbeđuje potreban lak pristup učesnicima i informacijama. Stoga, planski ili dizajnerski studio treba da bude smešten na mestu koje je lako dostupno svim učesnicima i tamo gde dizajneri mogu brzo da dođu do lokacije projekta.
- Dok radionice vizioniranja mogu da se završe sa puno različitih ideja i (tematskih) vizija, planska šareta mora da izađe sa integrisanom vizijom i dizajnom za određenu oblast ili projekat.
- Dok radionice vizioniranja mogu sebi da priušte slobodno razmišljanje i da ih pri tome ne ometaju

postojeći planovi i propisi, ‘planska šareta’ mora da funkcioniše unutar datog planskog i zakonskog okvira (kao deo informacija o planu), iako može da preporuči izmene i dopune okvira na licu mesta.

Uprkos suštinskim razlikama, ipak postoji i mnogo sličnosti između organizacije i funkcionisanja radionica vizioniranja i planskih šareta. Stoga, glavni tekst ovog Aneksa će se fokusirati na tradicionalnim karakteristikama planskih šareta.

#### Potrebni resursi

- Fasilitatori dizajna (preporučeni odnos 1:6 u odnosu na stejkholdere)
- Sveobuhvatne informacije o dizajnu, uključujući relevantne političke dokumente
- Raspored sastanaka (spisak sa imenima), oznake sa imenima
- Osnovne mape u različitim razmerama, paus papir
- Podsetnici, stikeri, olovke, markeri, četkice, špenadle, traka,...
- Fotografije izabrane lokacije
- Zvanični zapisničar za sastanke
- Otvoren um

#### Sugerisani primeri za planske šarete na Kosovu

- Neformalna naselja (ukoliko su obezbeđena sredstva za realizaciju)
- Centar mobilnosti
- Plan upravljanja za lokacije i zone sa kulturnim ili prirodnim nasleđem
- Kapitalni investicioni projekti
- Regulatorni planovi
- Regenerativni plan za (istorijski) centar grada

# ANEKS 17

## KUĆA VIZIJE

Drugi strateški projekat buduće strategije vizioniranja (videti Poglavlje 6) je osnivanje vizionarske kuće. Ovaj građanski centar može da ima mnogo imena, a u Evropi i drugde postoje mnogi centri za građansko angažovanje kao izvor inspiracije, kao što je Evropski institut za učestvovanje javnosti ([www.participationinstitute.org](http://www.participationinstitute.org)), relativno mlada neprofitna organizacija iz Nemačke koja je osnovana 2009. godine i 'Nacionalna građanska liga', najstarija organizacija u SAD koja „pomaže zajednicama da napreduju od 1894. godine“ ([www.ncl.org](http://www.ncl.org)). Evropski institut je nedavno objavio Javna participacija u Evropi-Međunarodna perspektiva, istraživačku studiju koja opisuje stanje stvari kada se radi o participaciji javnosti u Evropi sa fokusom na Veliku Britaniju, Nemačku i Italiju. Američka nacionalna građanska liga je neprofitna organizacija osnovana 1894. godine „da diskutuje o budućnosti američkih gradova“. Liga ima „viziju zemlje u kojoj su građani aktivno uključeni u proces samoupravljanja i rade u partnerstvu sa javnošću, privatnim i neprofitnim sektorima društva, gde građani stvaraju aktivnu građansku kulturu koja odražava raznolikost glasova zajednica“. Ova vizija građanske participacije može da se pročita u odličnom Priručniku za vizioniranje u zajednici i strateško planiranje, koji je 2000. godine objavio National Civic League Press. Prva od sedam ključnih aktivnosti koje su predstavljene na početnoj internet stranici je „da vam se pomogne da sanjate, stvorite zajedničku viziju i konkretan ostvariv akcioni plan“. Primeri kako je to funkcionisalo u praksi su prezentovani na njihovoj internet stranici kao „Uspešne priče“. Pošto su SAD važan model za primer za mnoge mlade stanovnike Kosova, liga bi mogla da bude dobra inspiracija za osnivanje slične neprofitne organizacije na Kosovu, iako naravno skromnije na početku. Od Lige čak može da se traži i podrška, po mogućstvu zajednički sa sličnim organizacijama u Evropi, kao što je na primer Evropski institut. Multikulturalne i multietničke aspiracije zemlje treba da se ogledaju u viziji i misiji kosovske Kuće vizije, kao i u njenom osoblju i rukovodstvu, koje treba da bude potpuno lokalno da bi se obezbedilo lokalno upravljanje. Primer Kulturnog nasleđa bez granica (videti Annex 1) ilustruje ovo kao održivu opciju.

Kuća vizije treba da bude više od samo još jedne neprofitne ili nevladine organizacije. Ona bi mogla da postane 'kuća' i 'kafé'. Kuća koja je dizajnirana za vizioniranje u zajednici, koja pruža potreban radni prostor za vizioniranje i koja je potpuno opremljena 'staromodnom' i 'savremenom' opremom, od stikera do 'modela'. Kao

kafé mogao bi da obezbedi prostor za diskusiju, evaluaciju, inovaciju, pokretanje i eksperimentisanje sa različitim alatima i tehnikama građanskog angažovanja i uključivanja: kafé i u realnom i u virtuelnom značenju (videti okvir). Kuća vizije treba naravno da bude otvorena za svakog građanina, pri čemu partijsku politiku treba ostaviti napolje.

Kuća mora da ima čvrst kodeks ponašanja da bi se povukle jasne linije koje ne smeju da budu prekoračene bez ugrožavanja kredibiliteta i nezavisnosti građanskog centra. Finansiranje od strane lokalnog i centralnog nivoa vlasti treba jasno da bude uslovljeno etičkim kodeksom. Važnije od lepe kancelarije je angažovanje i obuka trenera i fasilitatora. Početna ključna grupa od 2 ili 3 fasilitatora može da bude obučena van Kosova, ali ostali treba da budu obučeni i sertifikovani u samoj kući. Ključni tim sastavljen od zaposlenih sa punim radnim vremenom može da bude proširen sa obučenim i sertifikovanim honorarcima.

Kuća vizije treba da ostane nezavisna od postojećih domaćih i međunarodnih organizacija, ali njena održivost će u velikoj meri doprineti uspostavljanju dobrih radnih odnosa sa svim relevantnim učesnicima i potencijalnim klijentima kao što su opštine. Takođe treba da postoji mogućnost podrške u vidu zastupanja, u cilju pomaganja zajednicama kojima je pomoć potrebna bez uzvratne finansijske koristi, na primer u siromašnim neformalnim naseljima lišenih od osnovnih urbanih i socijalnih funkcija. Izgradnjom sopstvenih iskustava Kuća vizije/'Svetski kafé' će postepeno prerasti u dokumentacioni centar, informacioni centar i centar za medije/odnose sa javnošću. To ne samo da će pomoći organizaciju radionica vizioniranja, već takođe i konferencija, studijskih tura, trening sesija, medijskih debata, elektronskih debata i anketa; kao i objavljivanje štampanih i virtuelnih medija (knjige, članci, internet stranice, blogovi itd.). Kuća vizije treba da uspostavi snažne veze sa



obrazovnim sektorom (od osnovne škole do univerziteta), a da pri tome ne postane deo njega.

Dobar način za ispitivanje poželjnosti i održivosti Kuće vizije je organizacija radionice vizioniranja. Partnerske organizacije 10 radionica vizioniranja u zajednici mogle bi da objave otvoreni poziv kosovskom civilnom društvu da razmisli o ideji i čak održe višednevnu radionicu za izradu zajedničke izjave o viziji i misiji, uključujući dizajn vizije 'Kuća vizije'/Svetskog kafea'. Možda će biti potrebna 'Planska šareta' da bi se razradio detaljan (poslovni) plan, spreman za brzu realizaciju.

## SVETSKI KAFE (WORLD CAFÉ)

Kosovo nije poznato samo po svojoj makiato kafi, već još više po razgovorima koji idu uz zajedničko ispijanje kafe, i to tako već mnogo generacija. Kafa je daleko od toga da je jedini napitak koji se ovih dana pije u kafeima i barovima, ali je kultura konverzacije ostala ista. Stoga, građansko angažovanje će biti uspješnije u živahnom kafeu nego u propalom opštinskom pozorištu. Svetski kafe, globalni participativni metod mogao bi dobro da se ukoreni u lokalne kulture Kosova i šireg Balkana. Svetski kafe je inovativna a ipak jednostavna metodologija za vođenje konverzacije o pitanjima koja su bitna. Ove konverzacije se međusobno povezuju i nadgrađuju kako se ljudi kreću između grupa, razmenjuju ideje i otkrivaju nove uvide u pitanja ili stvari koje su najvažnije u njihovom životu, radu ili zajednici. Kao proces, Svetski kafe može da evocira i učini vidljivim kolektivnu inteligenciju bilo koje grupe, čime se povećavaju kapaciteti ljudi za efikasno delovanje u ispunjavanju zajedničkih ciljeva.

- Izvor teksta i internet okvira: [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com)





# ANEKS 18

## ZADACI NEFORMALNOG SAVETA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA

### ISTORIJAT

Program Podrške za Opštinsko Prostorno Planiranje podržava šest sekundarnih gradova na Kosovu u izradi opštinskih i urbanističkih razvojnih planova, prateći pristup koji stavlja poseban naglasak na učešće raznih društvenih i etničkih grupa u procesu. Da bi proces bio uspešan, obe organizacije civilnog društva i opštinski zvaničnici moraju da shvate prednosti takve saradnje i dogovore o principima koji će voditi takvu saradnju.

Osnivanje Neformalnog Saveta Organizacija Civilnog Društva je sukcesivni korak u procesu i prati ranije sastanke sa opštinskim zvaničnicima koji se bave organizacijama civilnog društva, promovisanjem saradnje sa organizacijama civilnog društva tokom Regionalne Konferencije o Dobrom Upravljanju, kao i orijentisane radionice za organizacije civilnog društva.

Ideja koja stoji iza osnivanja Neformalnih Saveta Organizacija Civilnog Društva je da zbliži civilno društvo i lokalne vlasti u njihovim naporima da se poboljša kvalitet života u njihovim opštinama i gradovima. Očekuje se da kako saradnja civilnog društva i lokalnih vlasti postaje bliža i jača, ona će biti formalizovana kroz deklaraciju o saradnji između partnera, u pisanoj ili usmenoj formi, pretvarajući Savet u savetodavno telo za lokalne vlasti o pitanjima lokalne samouprave, uključujući i pomoć u sprovođenju projekata koji proističu iz procesa planiranja.

### SASTAV

Neformalni Savet Organizacija Civilnog Društva će biti otvoren za širok spektar organizacija civilnog društva i građana koji žele da učestvuju u procesu na dobrovoljnoj osnovi.

### ZADACI

Zadaci Neformalnog Saveta Organizacija Civilnog Društva će biti usmereni na promovisanje učešća civilnog društva u javnim raspravama, sednicama javnog uvida i drugim oblicima komunikacije između građana i lokalnih vlasti sa ciljem da se ojača dijalog između strana i doprinese povećanom učešću civilnog društva u izgradnji konsenzusa i procesima donošenja odluka.

Ovo će obuhvatiti, ali neće biti ograničeno na sledeće:

- Promovisati koncept učešća civilnog društva u komunikaciji sa lokalnim vlastima u duhu saradnje i podrške, i konstruktivnog rešavanja različitosti,
- Pomagati lokalne vlasti da mobilišu građansko učešće u javnim raspravama, javnim uvidima, urbanim konsultacijama i drugim oblicima dijaloga,
- Inicirati takve sastanke, kroz saradnju sa lokalnim vlastima, o pitanjima koja su od vitalnog značaja za opštinu i njene stanovnike,
- Olakšati aktivno učešće civilnog društva u inkluzivnom strateškom planiranju i procesu razvoja politika u opštini,
- Podržati i aktivno učestvovati u aktivnostima koje imaju za cilj osnaživanje organizacija civilnog društva i građana da učestvuju u specifičnim urbanim konsultacijama i konsultativnim sastancima za planiranje i formulisanje razvojnih politika, i pomoći u fasilitiranju tih sastanaka,
- Podržati uspostavljanje održivog mehanizma saradnje između organizacija civilnog društva i lokalnih vlasti,
- U saradnji sa drugim zainteresovanim stranama, uključujući i poslovnu zajednicu, pomoći da se identifikuju prioriteti za razvoj opština i aktivno podržavati njihovo sprovođenje.

### KORISTI

Članovi Neformalnog Saveta Organizacija Civilnog Društva će biti pozvani da učestvuju u radionicama, seminarima i drugim događajima čiji je cilj jačanje kapaciteta OCD-a u razumevanju procesa lokalnog razvoja,

Članovi Neformalnog Saveta Organizacija Civilnog Društva će imati priliku da se povežu sa članovima drugih organizacija širom Kosova i u regionu,

Članovi OCD-a će redovno dobijati Bilten Programa Podrške za Opštinsko Prostorno Planiranje i biće pozvani da doprinesu u njegovoj izradi.

## REFERENCE

Acioly C. Jr a.o., 2006, "Knocking at the Mayor's Door. Participatory Urban Management in Seven Cities.", Eburon Delft

Albrechts L., 2010, "More of the same is not enough! How could strategic spatial planning be instrumental in dealing with challenges ahead?," in *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol.37, p.1115-1127

Arnstein S. R., 1969, "A Ladder of Citizen Participation," *JAIP*, Vol. 35, No. 4., 1969

Chambers C., 2004, "Participatory Workshops. A sourcebook of 21 sets of ideas & activities.", Earthscan ISBN 1-85383-862-4

Danish Interior and Social Ministry, 2009, "Active Cultural Heritage in Urban and Rural Development"

D'hondt F., 2008, "Re-Creating Kosovo Cities", Isocarp publication 42nd Isocarp Conference 2008

D'hondt F., 2011, "The Transitional City. Post-conflict Kosovo and 'The New Charter of Athens'", to be published in *Built Environment* 2011

ECTP/CEU, 2002, "Try It This Way. Sustainable Development at Local Level. The European Council of Town Planners' Guide for Spatial Planners.

ECTP/CEU, 2003, "The New Charter of Athens. The European Council of Town Planners' Vision for Cities in the 21st century."

European Stability Initiative, 2006, "Utopian Visions, Governance failures in Kosovo's capital", Discussion paper June 2006

European Stability Initiative, 2006, "A Future for Priština's Past"

Green G., Haines A., Halebsky S., 2000, "Building Our Future: A Guide to Community Visioning", *The Community Planning & Design Handbook*

Hirt S., Stanilov K., 2009, "Revisiting Urban Planning in the Transitional Countries", [www.unhabitat.org/grhs/2009](http://www.unhabitat.org/grhs/2009)

Hough B., "A Practical Guide to Conducting a Successful Design Charrette", [www.rexroadapg.com](http://www.rexroadapg.com).

Innes J.E., Booher D.E., 2004, "reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century", in *Planning Theory & Practice*, Vol.5, No 4, p.419-436

Landry C., 2002/2008, "The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators.", Comedia-Earthscan

Lindsey G., Todd J.A., Hayter S.J., 2003, "A Handbook for Planning and Conducting Charrettes for High-Performance Projects", NREL

Ludeking G., "Inclusive and strategic planning for Kosovo", UN-Habitat

Ministry of Spatial Planning and Environment of the Republic of Kosovo, "Spatial Plan of Kosova 2010-2020+" (Draft 2006/2010)

National Civic League, 2000, "The Community Visioning and Strategic Planning handbook, Press, Denver, Colorado

Poblet R., Mitchel N., 2009, "The Challenges of Spatial Planning in a Divided City: Mitrovica", in *Dialog 101, A Journal for Planning and Building in the Third World*, 2/2009

Slocum N., "Participatory Method Toolkit. A practitioner's manual.", United Nations University

The Community Partnership, "The Community Planning & Design Handbook. The Power of Ideas."

Tofaj F., Gashi L., Jaha T., Toska E., Bakija D., 2010, "Is Junik unique? Devising planning policy documents 'in-house'", CORP2010

UNCHS, *Building Bridges through Participatory Planning - Part 1*

UNDP, 2008, "Civil Society & Development. Human Development Report Kosovo 2008.",

UN-Habitat, K.U.Leuven-PGCHS, 2004, "Urban Dialogues: Localizing Agenda 21"

UN-Habitat, 2007, "Inclusive and Sustainable Urban Planning: A Guide for Municipalities.", Vol.1-4, ISBN 978-92-1-132024-4

Wates N., 2000, "The Community Planning Handbook. How people can shape their cities, towns and villages in any part of the world.", Earthscan ISBN 1-85383-654-0

## IZVORI GLOSARA

Dansko Ministarstvo spoljnih poslova, "Aid Management Guidelines. Hague, C., Wakely, P., Crespin, J., Jasko C, 2006, "Making Planning Work – A Guide to Approaches and Skills"

Održivi planski vodič za zajednice (2007)

Švedska agencija za međunarodnu saradnju (Sida), "Glosar"

[www.thefreedictionary.com](http://www.thefreedictionary.com)

[www.udg.org.uk](http://www.udg.org.uk)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.wiktionary.org](http://www.wiktionary.org)

[www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com)

[www.answers.com](http://www.answers.com)

[www.communityplanning.net](http://www.communityplanning.net)

[www.communitiesscotland.gov.uk](http://www.communitiesscotland.gov.uk)

Vizioniranje je moćan alat u planiranju koji okuplja različite stejkholdere za projektovanje budućeg razvoja . Kada se koristi u post-konfliktnim društvima ono raspoložuje potencijalom za premošćavanje etničkih i socijalnih konflikata. Osetljivost na specifične potrebe muškaraca i žena, devojčica i dečaka, sposobnih i onesposobljenih postavljenih naspram pozadine pomirenja, dodaje vrednost viziji grada, varoši ili naselju.

Ova publikacija ima nameru da inspiriše i ohrabri lokalne planere, političare, civilno društvo i mas-medije da se angažuju na planiranju dizajniranju budućnosti ljudskih naselja na saradnički način uz korišćenje vizioniranja.

HS Number: HS/084/12

ISBN Number: 978-92-1-132498-3

UNITED NATIONS HUMAN SETTLEMENTS PROGRAMME

P.O.Box 30030, Nairobi 00100, Kenya;

Tel: +254-20-7623120;

Fax: +254-20-76234266/7 (Central Office)

infohabitat@unhabitat.org